

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVEDBA MODELOV BSC IN CAF NA PRIMERU NEPROFITNE
ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU**

Ljubljana, februar 2010

KATJA ZGONC

IZJAVA

Študentka Katja Zgonc izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem doc. dr. Sandro Pengler, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1. 2. 2010

Katja Zgonc

UVOD.....	1
1 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH IN JAVNEM SEKTORJU.....	6
1.1 Spremljanje uspešnosti poslovanja v podjetjih.....	6
1.2 Spremljanje uspešnosti poslovanja v javnem sektorju ter neprofitnih organizacijah.....	8
1.3 Orodja spremljanja uspešnosti v javnem sektorju in neprofitnih organizacijah.....	11
2 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR – MODEL CAF - ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU.....	14
2.1 Namen in smernice za uporabo Skupnega ocenjevalnega okvirja.....	18
2.2 Prednosti in slabosti Skupnega ocenjevalnega okvirja.....	22
2.3 Uporaba Skupnega ocenjevalnega okvirja v Sloveniji.....	23
3 MODEL URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV – MODEL BSC.....	24
3.1 Vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov.....	26
3.1.1 Finančni vidik.....	28
3.1.2 Vidik poslovanja s strankami.....	28
3.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov.....	28
3.1.4 Vidik učenja in rasti.....	29
3.2 Povezovanje kazalnikov v strategijo.....	30
3.3 Prednosti in slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov.....	32
3.4 Uravnoteženi sistem kazalnikov v javnem sektorju ter neprofitnih organizacijah.....	33
4 SLOVENSKI REGIONALNO RAZVOJNI SKLAD.....	33
4.1 Predstavitev Sklada.....	33
4.2 Razvoj Sklada ter področje delovanja.....	34
4.3 Finančno poslovanje ter spremljanje uspešnosti poslovanja Sklada.....	37
5 ŠTUDIJA PRIMERA: POSLOVANJE SKLADA Z UPORABO SKUPNEGA OCENJEVALNEGA OKVIRJA IN URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV.....	41
5.1 Poskus opredelitve strategije, poslanstva in vizije Sklada.....	41
5.2 Uspešnost poslovanja Sklada z uporabo Skupnega ocenjevalnega okvirja - modela CAF.....	42

5.2.1 Izvedba samoocene Sklada po modelu CAF 2006.....	42
5.2.2 Rezultati samoocene Sklada in primerjava rezultatov z ostalimi organizacijami.....	44
5.3 Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov za Sklad.....	47
5.3.1 Finančni vidik poslovanja Sklada.....	47
5.3.1.1 Finančno poslovanje Sklada.....	47
5.3.1.2 Strategija, cilji in kazalniki iz finančnega vidika.....	48
5.3.2 Vidik poslovanja s strankami za Sklad.....	50
5.3.2.1 Opredelitev ter analiza strank Sklada.....	50
5.3.2.2 Strategija, cilji in kazalniki za vidik poslovanja s strankami.....	50
5.3.3 Vidik notranjih procesov za Sklad.....	52
5.3.3.1 Prikaz ter analiza notranjih procesov Sklada.....	52
5.3.3.2 Strategija, cilji in kazalniki za vidik notranjih procesov.....	53
5.3.4 Vidik učenja in rasti Sklada.....	55
5.3.4.1 Prikaz delovanja Sklada z vidika učenja in rasti.....	55
5.3.4.2 Strategija, cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti.....	55
5.4 Poskus uvedbe modelov CAF ter BSC na Skladu.....	57
5.5 Svetovalna priporočila za management.....	59

SKLEP.....	62
-------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI.....	64
--------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Vloga sodobnih sistemov kazalcev za merjenje uspešnosti pri uresničevanju strategije.....	7
Slika 2: Krog PDCA v modelu CAF.....	16
Slika 3: Uporaba različnih pristopov pri izboljšavah po modelu CAF.....	17
Slika 4: Razlogi za uporabo modela CAF namesto ostalih TQM modelov (leto 2005).....	18
Slika 5: Primerjava povprečnih ocen slovenskih organizacij po modelu CAF ločeno po posameznih merilih v letih od 2002 do 2006 (različica CAF 2002).....	24
Slika 6: Prikaz izhajanja štirih vidikov v modelu BSC, ki izhajajo iz strategije.....	27
Slika 7: Zaporedje treh osnovnih skupin kazalnikov notranjih poslovnih procesov.....	29
Slika 8: Ogrodje za merjenje učenja in rasti.....	29
Slika 9: Povezava ter hierarhija vidikov uravnoteženega sistema kazalcev v organizaciji.....	31
Slika 10: Model uravnoteženega sistema kazalnikov za neprofitne organizacije.....	33
Slika 11: Povezava vzrokov ter posledic po modelu CAF za Sklad s PDCA krogom v modelu	46
Slika 12: Model BSC z integracijo modela CAF za Sklad.....	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Potek raziskave.....	5
Tabela 2: Prikaz najpogosteje uporabljenih orodij za doseganje uspešnosti in kakovosti.....	12
Tabela 3: Primerjava temeljnih prednosti presoje po ISO standardih, samoocenjevanju ter kandidaturi za nagrado po modelu EFQM	14
Tabela 4: Prikaz namena, zmožnosti ter ciljev modela CAF	19
Tabela 5: Merila in podmerila za dejavnike ter rezultate po modelu CAF 2006.....	20
Tabela 6: Ocenjevalna lestvica za dejavnike in rezultate po modelu CAF.....	21
Tabela 7: Prednosti in slabosti modela CAF.....	22
Tabela 8: Prikaz načel ter aktivnosti strateško usmerjenih organizacij.....	30
Tabela 9: Zbirni prikaz prednosti in slabosti modela BSC.....	32
Tabela 10: Strateški cilji in kazalniki za finančni vidik poslovanja Sklada.....	49
Tabela 11: Strateški cilji in kazalniki za vidik poslovanja s strankami za Sklad.....	52
Tabela 12: Pregled procesov, ki potekajo na Skladu.....	53
Tabela 13: Strateški cilji in kazalniki notranjih procesov za Sklad.....	54
Tabela 14: Izobrazbena struktura zaposlenih na Skladu na dan 31.12.2009.....	55
Tabela 15: Strateški cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti Sklada.....	56

UVOD

Uspešne organizacije so danes tiste, ki premorejo visoko odzivnost in sposobnost prilagajanja na spremembe na trgu. Za tako odzivnost in sposobnost prilagajanja morajo imeti ustrezne mehanizme, ki izboljšujejo njihovo poslovanje, zato uvajajo pristope in uporabljajo orodja, s katerimi izboljšujejo svoje poslovanje. Slednje izvajajo tudi z uvajanjem raznih standardov kakovosti, metod za ustvarjanje konkurenčnih prednosti, standardov za povečanje produktivnosti in drugimi vsebinsko primerljivimi ukrepi. Merila in standardi uspešnosti imajo pomemben usmerjevalni vpliv na organizacije, njihovo opredeljevanje pa ima pomembno težo pri usmerjanju organizacije. Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2006, str. 145) zato poudarjajo pomen sodobnih modelov spremljanja uspešnosti, za katere je predvsem značilno, da izhajajo iz strateških ciljev, vključujejo nefinančne in finančne kazalce, omogočajo vzpostavitev vzročno-posledične zveze med elementi modela in kazalci ter so razčlenjeni na podsisteme informacij na najnižjih ravneh.

V današnjih časih se poleg spremljanja dogajanj v zasebnem sektorju, velik pomen in pozornost usmerja tudi v uspešnost in učinkovitost javnega sektorja kot tudi neprofitnih organizacij. Primarno delovanje slednjih ni usmerjeno v ustvarjanje dobička, temveč v izvrševanje poslanstva, za katerega so bile ustanovljene. Tako načelo velja tudi za celotni javni sektor, katerega primarno delovanje tudi ni usmerjeno v dobičkonosnost, temveč v kakovostno opravljanje storitev. Javni sektor kot tudi neprofitne organizacije, pa se morajo pri izvajanju svoje dejavnosti vendarle obnašati v skladu z določenimi ekonomskimi zakonitostmi in normami in hkrati stremeti k trajnemu doseganju in vzdrževanju odličnih poslovnih rezultatov na vseh področjih poslovanja. Za doseganje teh ciljev lahko uporabijo kombinacijo raznih managerskih orodij, pristopov in metod, ki so v zasebnem in javnem sektorju uveljavljeni že dalj časa. Katera orodja bodo organizacije izbrale za doseg uspešnega poslovanja, je odvisno od organizacije do organizacije, zagotovo pa so med njimi mnoge, ki že uporabljajo model CAF ali model BSC.

Problematika dela izpostavlja, da je delo v javnem sektorju za razliko od zasebnega sektorja pretežno določeno s predpisi, ki vsebujejo navodila o postopkih, rokih, obveznostih in pravicah, zaradi česar je merjenje njegove uspešnosti kot tudi učinkovitosti mnogokrat oteženo. Vendarle pa tudi v javnem sektorju in javni upravi, ki je del javnega sektorja, postaja merjenje uspešnosti pomembna zahteva ne samo demokratične javnosti, temveč drugih zainteresiranih subjektov, ki presojujejo upravičenost proračunske porabe. Eden izmed bistvenih problemov slovenske javne uprave je nerazvita metrika, saj je spremljanje kakovosti javne uprave po vnaprej definiranih merilih in kazalnikih izjemno kompleksno in zahtevno. Posledično se v javni upravi posveča nekaj pozornosti merjenju vložkov, predvsem finančnih, manj opredeljevanju meril za procese in storitve, še manj ali skoraj nič pa opredeljevanju meril učinkovitosti in njenih dosežkov (Nemec, b.l./d, str. 1). Tako mnogokrat zaradi težavnega določanja meril in standardov uspešnosti v mnogih organizacijah ne snujejo strateških ciljev ali se omejujejo le na sprotne, s čimer pa organizacije ne stremijo k dolgoročni uspešnosti in učinkovitosti. Kovač (2002, str. 46) hkrati meni, da je v javni upravi merjenje

rezultatov oteženo zaradi storitvene dejavnosti, dolgoročnih ciljev, katerih ne/izpolnitev se bo pokazala v nedoločenem času, neznanega razmerja med inputom in outputom ter nemerljivih rezultatov zaradi nedorečenosti, kaj outputi in inputi so. Meni tudi, da so med metodami ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti najbolj uspešni integralni modeli. To so kot najbolj uporabljeni standardi ISO, evropski model poslovne odličnosti (EFQM), nagrada Speyer, primerjava z drugimi (angl. *benchmarking*) in druga primerljiva orodja. V prizadevanjih za kakovost in odličnost si javna uprava prizadeva uporabljati podobne modele kot gospodarstvo. Zgolj uvajanje konceptov merjenja učinkovitosti in uspešnosti pa ni neposredno primerno za javni sektor. Standardi in pričakovanja o izidih v javnem sektorju so drugačni kot v zasebnem sektorju ter poleg tega kompleksnejši (Andoljšek & Seljak, 2005, str. 51). Kazalniki morajo upoštevati še druge vidike, ki se jih v zasebnem sektorju praviloma ne spremlja. Pri uvajanju managerskih orodij za izboljšanje poslovanja, so premnogokrat pričakovanja predstojnikov institucij v javni upravi, da bodo s pomočjo modelov vodenja dosegli uspeh čez noč, nerealna. Poleg formalne uporabe modelov kakovosti in učinkovitosti je potreben tudi sistematičen pristop pri njihovem uvajanju, in sicer na način, da organizacije izvedejo celoten Demingov krog kakovosti¹, tj. načrtuj, naredi, preveri in ukrepaj (v nadaljevanju: krog PDCA). Merjenje, spremljanje in presojanje delovanja tako postajajo tudi v javnem sektorju in javni upravi sestavni del vodenja in osnova za odločanje (Nemec, b.l./d, str. 3).

V Sloveniji se vse od leta 2002 naprej za izboljševanje kakovosti poslovanja v javnem sektorju kot osnova za izvedbo samoocenitve organizacij in kot orodje za celovito obvladovanje kakovosti uporablja Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (angl. *Common Assessment Framework*, v nadaljevanju: model CAF). Model CAF je razširjen kot neobvezno orodje za pregled trenutnega stanja v organizaciji, z namenom izdelave slike o možnih izboljšavah na različnih področjih. Razvili so ga v Evropski uniji na osnovi evropskega modela poslovne odličnosti oz. t.i. modela EFQM in nagrade Speyer, z upoštevanjem posebnosti javne uprave. Koncept modela sloni na celovitem ocenjevanju organizacije s strani zaposlenih na devetih vsebinsko zakroženih področjih, ki ocenijo poslovanje organizacije s pomočjo meril s področja petih dejavnikov, ki povedo kaj organizacija počne za doseg svojih ciljev, in štirih rezultatov, ki povedo kaj je organizacija dosegla z uporabo pristopov iz področja dejavnikov. Nosilna merila vsebujejo skupno 28 podmeril. Model služi kot orodje za oceno celovite uspešnosti organizacije, tako z vidika dejavnikov kot rezultatov. Poleg ugotavljanja stanja ter razvoja organizacijske klime, se optimalni učinki modela dosežejo, če se analiza po modelu CAF naredi kot samoocenjevanje po načelu, da o organizaciji največ vedo njeni zaposleni (Setnikar Cankar, Stare & Kovač, 2006, str. 1).

¹ Demingov krog kakovosti oz. krog PDCA (angl. za *Plan* – načrtuj, *Do* – stori, *Check* – preveri in *Act* – ukrepaj) je dinamična metoda, ki poteka po navedenih korakih aktivnosti in omogoča sprotno zaznavanje pozitivnih ter negativnih trendov in po potrebi korekciji ukrepov za izboljševanje. Ko se cikel zaključi, se lahko začne nov, bolj zahteven cikel.

Kot dopolnitev modela CAF ter predvsem kot orodje za uresničitev vizije in udejanjanje strateškega načrta lahko po Nemcu (b.l./b, str. 6) uporabimo model uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju: model BSC), ki sta ga razvila Kaplan in Norton v začetku devetdesetih let. Model temelji na prikazu strategije in poslanstva podjetja s cilji in kazalniki na štirih temeljnih področjih merjenja uspešnosti poslovanja, in sicer finančnem vidiku, vidiku poslovanja s strankami, vidiku notranjih poslovnih procesov ter vidiku učenja in rasti. Model BSC je usmerjen v prihodnost, ker pa prihodnosti ne moremo dobro načrtovati, če ne poznamo sedanjih možnosti organizacije, se modela ne izključujeta, ampak dopolnjujeta. Hkrati model BSC velja kot orodje za kompleksno finančno in nefinančno merjenje poslovnih procesov, sprememb, za ocenjevanje uspešnosti poslovanja ter za merjenje napak in konkurenčnih prednosti. V neprofitni in vladni sektor se je začel prebijati šele srede devetdesetih let. Ob njegovem uveljavljanju je imela večina neprofitnih in vladnih organizacij težave z njegovo aplikacijo, saj pri večini teh organizacij finančni cilji niso postavljeni kot primarni cilji delovanja. Zato njegova avtorja predlagata, da bi neprofitne in vladne organizacije pravzaprav na vrh modela BSC lahko postavile neke vrste krovni cilj, ki bi pomenil dolgoročno usmeritev organizacije, področne cilje v sistemu kazalnikov pa bi nato uskladile z doseganjem dolgoročnega krovnega cilja (Kaplan & Norton, 2001, str. 146-148).

Z namenom preizkusa možnosti aplikativne uporabe modelov CAF ter BSC kot modelov za spremljanja uspešnosti poslovanja na primeru organizacij v javnem sektorju in neprofitnih organizacij sem si v tej zvezi izbrala neprofitno organizacijo znotraj javnega sektorja, in sicer Javni sklad RS za regionalni razvoj in razvoj podeželja oz. s krajšim nazivom Slovenski regionalno razvojni sklad (v nadaljevanju: Sklad), kjer sem zaposlena. Sklad je po pravnoorganizacijski obliki javni sklad, katerega ustanovitelj je Republika Slovenije. Glede na namen svoje dejavnosti je Sklad finančna organizacija, namenjena za trajnejše doseganje javnih ciljev Republike Slovenije na področju regionalne politike. Pri tem zbira in dodeljuje sredstva za regionalno strukturno politiko in je v skladu z zavezujočimi predpisi zavezan k spremljanju svoje učinkovitosti ter uspešnosti.

Ključni namen dela je, preko teoretičnega proučevanja razpoložljivih tujih in domačih virov ter literature s področja doseganja uspešnosti in kakovosti poslovanja organizacij, prikazati pristope spremljanja uspešnosti poslovanja v javnem sektorju in neprofitnih organizacijah ter predstaviti koncept modela CAF kot orodja za pregled trenutnega stanja v organizaciji in modela BSC, usmerjenega predvsem v prihodnost. Hkrati je namen dela oba modela približati in aplicirati na poslovanje Sklada ter njegovemu vodstvu prikazati, kako lahko oba modela prispevata k dvigu učinkovitosti, uspešnosti in višji kakovosti njegovega poslovanja. **Cilj** magistrskega dela je dvojen, sprva podati teoretične ugotovitve o obstoječih metodah, orodjih in modelih za spremljanje in dvigovanje uspešnosti poslovanja, s poudarkom na predstavitvi modela CAF ter modela BSC. Naslednji cilj dela pa je prikaz trenutnih instrumentov Sklada za spremljanje uspešnosti njegovega poslovanja, ovrednotenje njegovega poslovanja s pomočjo modela CAF in nato na podlagi pridobljene slike trenutnega stanja v organizaciji iz samoocenitve po modelu CAF, priprava sistema spremljanja uspešnosti poslovanja Sklada na

podlagi modela BSC. Z njuno pomočjo bom pripravila predlog sistema kazalnikov, ki bo s finančnimi in nefinančnimi kazalci ter ustrezno oblikovanimi cilji na podlagi ugotovitev o stanju v organizaciji na podlagi samoocene po modelu CAF, služil Skladu za spremljanje uspešnosti poslovanja na štirih vsebinskih vidikih poslovanja Sklada in ga usmeril na pot doseganja dolgoročnega uspeha pri poslovanju. Iz povedanega sledi **glavna teza**, ki predpostavlja, da je tudi poslovanje Sklada kot neprofitne organizacije v javnem sektorju mogoče izboljšati z modeloma CAF ter BSC kot orodjema za izboljševanje kakovosti, spremljanje uspešnosti poslovanja, konstanten razvoj ter oblikovanje strateških prednosti Sklada.

Pri pisanju magistrskega dela se smiselno dopolnjujeta teoretični in empirični del raziskovanja. V prvem, teoretičnem delu, kot **metodo dela** uporabim metodo deskripcije, ki obsega postopek splošnega opisovanja in opredeljevanja pojmov. Metodo deskripcije uporabim za proučevanje sekundarnih podatkov, tj. teoretičnih spoznanj iz tuje in domače strokovne literature, člankov, prispevkov in internetnih strani, ki na splošno obravnavajo področje spremljanja uspešnosti in kakovosti poslovanja ter konkretno v javnem sektorju in neprofitnih organizacijah. Za teoretično predstavitev uveljavljenih modelov, metod oz. orodij, ki se uporabljajo za izboljševanje poslovanja organizacij, poleg metode deskripcije, uporabim tudi metodo kompilacije ter komparativno metodo. Drugi del naloge temelji predvsem na praktični zasnovi, tj. na študiji primera, ki testira teorijo, ki je že bila razvita drugje. Za ta namen sprva predstavim Sklad, predvsem njegov vsebinski in finančni vidik poslovanja. S kvalitativno metodo, in sicer tehniko strukturirane ankete nato ovrednotim trenutno poslovanje Sklada na preko modela CAF. Z anonimno anketo, ki je zasnovana na njegovi osnovi in v katero k sodelovanju povabim vse zaposlene na Skladu, pridobim primarne podatke, ki jih obdelam z MS Excel programom in jih ustrezno analiziram. Pri izvedbi ankete oblikujem tri ločene hierarhične nivoje zaposlenih oz. ocenjevalcev, z namenom pridobitve kvantitativnih podatkov o vrednotenju stanja v organizaciji. Pridobljene rezultate o stanju v organizaciji obdelam po posameznih hierarhičnih nivojih ocenjevalcev ter preko povprečnih vrednosti ocen na podlagi odgovorov podanih s strani vseh ocenjevalcev. Stanje v organizaciji nato v tem kontekstu tudi prikažem. V nadaljevanju preidem na pripravo podlag za poslovanje Sklada oz. spremljanje njegove uspešnosti v prihodnosti s pomočjo modela BSC. Z metodo sinteze nato oblikujem model BSC za Sklad, pri katerem kot input za njegovo oblikovanje upoštevam pridobljene ugotovitve o modelu iz teoretičnega dela naloge, kvantitativne rezultate iz samoocene organizacije v obliki ankete po modelu CAF ter sekundarne podatke o preteklem poslovanju Sklada. Pri oblikovanju modela tudi združujem spoznanja, ki sem jih z deduktivno metodo pridobila pri proučevanju raznih modelov za uspešnejše poslovanje organizacij in z izkušnjami, pridobljenimi pri opravljanju dela na Skladu. Za zagotavljanje notranje veljavnosti sem poskušala v čim večji meri zbrati podatke o zanesljivosti in veljavnosti izbranih modelov CAF ter BSC za učinkovitejše poslovanje Sklada. Zunanjo veljavnost oz. posplošljivost je zagotovljena preko izbora vseh zaposlenih na Skladu v populacijo pri izvedbi ankete ter njihove dobre odzivnosti. Zanesljivost je bila zagotovljena preko kombinacije več oblik kvalitativnih metod raziskovanja ter anonimnosti ankete, pri kateri je sodelovala večina povabljenih. Struktura raziskave je podana v Tabeli 1.

Tabela 1: Potek raziskave

Oblikovanje namena, ciljev, glavne teze ter metode dela pri raziskavi	
Izdelava koncepta modela za raziskavo	
Zbiranje gradiv, literature ter priprava orodij za izvedbo empirične raziskave	Teoretični del
Urejanje dokumentacije	
Proučevanje literature ter gradiv	
Analiza dokumentacije z metodami deskripcije, komparacije ter kompilacije	
Priprava strukturirane ankete za izvedbo raziskave	↓ Empirični del (študija primera)
Izvedba strukturirane ankete	
Kvalitativna analiza in interpretacija pridobljenih kvantitativnih podatkov iz ankete	
Oblikovanje modela BSC za Sklad z metodo sinteze ter deduktivno metodo	
Oblikovanje priporočil	
Oblikovanje sklepov ter zaključek raziskave	

Omejitve raziskave, ki so se pojavile, so vsebinske, časovne in metodološke. Pri vsebinskih omejitvah je treba upoštevati, da zasnova magistrskega dela zajema relativno široko področje obravnave, za katero je na razpolago veliko literature in virov. Vendarle pa je model BSC, ki je tudi uporabljen v empiričnem delu raziskovalnega dela, vsebinsko in konceptualno oblikovan predvsem za uporabo v podjetjih iz gospodarskih panog, manj pa za rabo v neprofitnih organizacijah ali v javnem sektorju. Časovne omejitve so nastopile predvsem v empiričnem delu naloge, in sicer pri izvedbi ankete med zaposlenimi na Skladu, ki sloni na konceptu modela CAF. Model namreč predpostavlja izvedbo samoocene organizacije z doseženim konsenzom med ocenjevalci, česar pa zaradi omejenega časa na navedeni način ni bilo mogoče izvesti. Slednja omejitev sega tudi v metodološki del omejitev. Poleg navedenega so se metodološke omejitve pojavile tudi pri izvedbi ocenitve in izdelavi končnih rezultatov iz samoocene Sklada po modelu CAF, saj sem morala za izdelavo končnih ocen po posameznih merilih proučiti možne pristope in načine izračunov ocen, ki bodo pokazali smiselno končno oceno stanja v Skladu po modelu CAF.

Struktura magistrskega dela se sestoji iz petih poglavij, ki vsebinsko ločeno obravnavajo posamezna področja naloge. V uvodu predstavim proučevano problematiko, opredelim metode, namen ter cilje dela in podam njegovo strukturo. V prvem poglavju deskriptivno obravnavam pomen in metode spremljanja uspešnosti ter učinkovitosti poslovanja v podjetjih kot na področju javnega sektorja ter neprofitnih organizacij. V drugem poglavju preidem na predstavitev modela CAF, opišem področja njegove uporabe, predstavim njegove prednosti ter slabosti in ugotovitve o njegovi uporabi v Sloveniji. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi modela BSC z njegovimi prednostmi in slabostmi ter poudarkom njegove uporabe v neprofitnih organizacijah in javnem sektorju. Predstavitvi dejavnosti ter poslovanja Sklada je namenjeno četrto poglavje. V petem poglavju, ki predstavlja empirični del naloge, sprva izdelam predlog poslanstva, vizije in strateških usmeritev za Sklad. Nato preidem na

aplikacijo modela CAF na primeru Sklada in na tej podlagi ovrednotim njegovo trenutno poslovanje. Nato na podlagi ugotovitev o poslovanju Sklada, preko štirih vidikov modela BSC, oblikujem cilje in kazalnike za bodoče spremljanje uspešnosti njegovega poslovanja in vzpostavim strukturo modela BSC za Sklad, v katerega je integriran tudi model CAF. Delo zaključim s priporočili vodstvu Sklada ter sklepnimi ugotovitvami, v katerih povzamem svoje ugotovitve ter dognanja.

1 SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH IN JAVNEM SEKTORJU

1.1 Spremljanje uspešnosti poslovanja v podjetjih

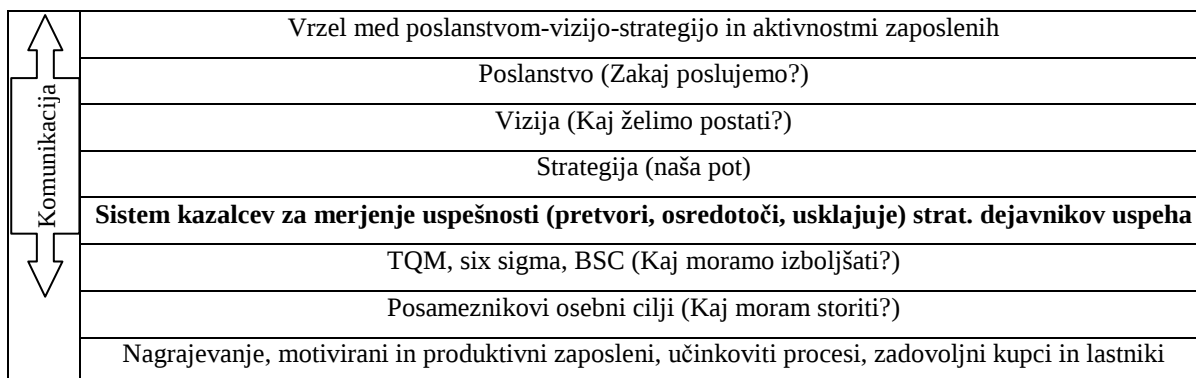
Pojma spremljanja uspešnosti poslovanja organizacij dandanes ne obravnavamo več v kontekstu leporečja in samovšečnosti organizacij, temveč kot vrednoto organizacij na poti k uspešnemu poslovanju. V organizacijah je merjenje uspešnosti mogoče le, če so elementi merjenja merljivi in obvladljivi. Cilj je namreč zaželeno stanje, h kateremu stremimo, in zato ga moramo meriti, v kolikor želimo meriti dosežke organizacije, hkrati pa moramo izhajati iz določenega stanja, ki ga želimo izboljšati. Po Tavčarju (2002, str. 74-84) imajo merila in standardi pomemben vpliv na organizacije, saj jim povedo, kaj v organizaciji šteje, za kaj se kaže zavzemati in za kaj je mogoče pričakovati nagrade. Določanje in doseganje ciljev je ena izmed temeljnih nalog managerjev. Ni več vprašanje, ali načrtovati, temveč gre za podrobnost in vseobsežnost načrtov ter načrtovanje na papirju ali v mislih. Ob tem Tekavčič (2002, str. 665) pravi, da so informacije o uspešnosti poslovanja temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Da bi opredelili, katere so tiste informacije o uspešnosti poslovanja, ki omogočajo dovolj zanesljivo presojo, moramo poznati pojem poslovne uspešnosti. Po najširši definiciji bi lahko dejali, da to pomeni delati stvari pravilno. Možno je namreč zelo učinkovito uresničevati napačne stvari. Skubic in Kern Pipan (2006, str. 127) pravita, da je pot do stalnih izboljšav in napredka v poslovanju vsake organizacije v vpeljavi, merjenju in stalnem izboljševanju lastnih pristopov ne glede na izbiro orodja. Odličnost v poslovanju pomeni izjemnost, preseganje pričakovanj vseh zainteresiranih strani v globalnem okolju. Za konkurenčno prihodnost organizacije, razvoj strategij ter organizacijsko prilagoditev je bistveno razumevanje obstoječih prednosti ter področij za izboljševanje.

Po Tavčarju (2002, str. 83-85) je določanje meril uspešnosti, na podlagi katerih presojamo uspešnost in učinkovitost organizacije in posledično usmerjanje organizacije k želenemu stanju, praviloma zahtevnejše od postavljanja ciljev. V uspešni organizaciji morajo biti cilji skladni s smotri, skladna pa morajo biti tudi merila uspešnosti za doseganje teh smotrov in ciljev. Skladna merila poudarjajo pomen vizije, merila za smotre pa sporočajo, kaj je v organizaciji pomembno. Kakovost odločitev na podlagi postavljenih meril, vizije ter smotrov pa se lahko presoja šele po rezultatih. Dober sistem kakovosti namreč omogoča doseganje zastavljenih ciljev in je sredstvo za izvajanje politike kakovosti, katere pojem se uporablja za različne namene in v raznih definicijah. Kakovost lahko opredelimo tudi kot stopnjo, s katero sistem, komponenta ali proces zadovoljuje določene zahteve oziroma uporabnike ali

strankine potrebe oziroma pričakovanja. Opredelitev kakovosti kot stopnje, do katere so zadovoljene zahteve strank, pa je enaka opredelitvi uspešnosti. Učinkovitost kot notranje merilo uspešnosti lahko opredelimo kot gospodarnost uporabe virov organizacije pri zagotavljanju dane stopnje zadovoljstva strank. Vidimo torej, da so pojmi: kakovost, uspešnost, učinkovitost in gospodarnost med seboj neločljivo povezani (Žurga, 2002, str. 29).

Družbeni razvoj je v preteklih desetletjih terjal konceptualne spremembe, sprva v zasebnem sektorju in nato še v javnem, zaradi česar so se razvila razna orodja in pristopi. Prvi so bili posamični (pretežno ekonomski) kazalniki, nato so sledili standardi zagotavljanja kakovosti z določitvijo minimalnih kriterijev (angl. *Quality Assurance*), med katerimi je najbolj razširjen sistem ISO 9000. V nekaj desetletjih po 2. svetovni vojni je sledila radikalna nadgradnja, saj so se začeli oblikovati različni modeli kakovosti, ki za razliko od standardov stremijo k spodbujanju stalnih izboljšav (angl. *Quality Management*) (Kovač & Kern Pipan, 2005, str. 34-35). Različne metode spremljanja uspešnosti in kazalci spremljanja poslovanja so na razpolago že veliko let, od organizacij pa je odvisno, ali sebi primerno oblikujejo tak sistem merjenja, ki jim bo olajšal implementacijo strategije ter dolgoročno zagotovil uspešno poslovanje. Sistemi spremljanja uspešnosti delovanja morajo biti oblikovani tudi glede na to, kaj od njih pričakujemo. »Zdravje« organizacije moramo meriti tako s finančnih kot nefinančnih vidikov. Slednje dejansko pomeni, da moramo organizacijo spremljati z vseh vidikov in na vseh področjih poslovanja, tako da moramo pri uvedbi strateških orodij za izboljševanje poslovanja izbrati model, ki celovito obravnava vsa njena ključna področja delovanja. Pučko et al. (2006, str. 145) navajajo, da so sodobni modeli za merjenje uspešnosti poslovanja strateške narave, vključujejo finančne in nefinančne kazalce, omogočajo vzpostaviti vzročno-posledične zveze med elementi modela in kazalci ter so razčlenjeni na podsisteme informacij na nižjih ravneh (angl. *cascading*). Sodobni sistemi kazalcev za spremljanje uspešnosti poslovanja, ki vsebujejo ustrezno ravnovesje med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, imajo prav specifično vlogo v podjetju, saj dopolnjujejo vlogo komuniciranja pri motiviranju zaposlenih s tem, ko so v njih postavljeni kriteriji uspešnosti poslovanja in zaposleni vedo, s katerimi kazalci bodo nadzirali njihovo delo. Hkrati zapirajo vrzel med strateško in operativno ravno v organizaciji, med poslanstvom, vizijo in strategijami ter aktivnostmi zaposlenih, kar odraža Slika 1.

Slika 1: Vloga sodobnih sistemov kazalcev za merjenje uspešnosti pri uresničevanju strategije



Vir: D. Pučko, T. Čater & A. Rejc Buhovac, *Strateški management* 2, 2006, str. 145.

Ob uvajanju modelov spremljanja uspešnosti in kakovosti poslovanja morajo organizacije upoštevati tudi morebitne stroške, povezane z uvedbo modelov. Slednji naj načeloma naj ne bi bili previsoki, torej v višini, ko lahko z doseženo kakovostjo zadovoljimo svoje stranke. Po Marolt in Gomišček (2005, str. 152) se praviloma z zniževanjem stroškov neakovosti znižajo tudi stroški poslovanja organizacije. Organizacija mora, tako kot ostale stroške poslovanja, v načrt poslovne politike vključiti tudi planiranje, merjenje ter analiziranje stroškov kakovosti, s ciljem doseganja predvidene kakovosti ob predvidenih stroških.

Ameriška svetovalna družba Bain & Company je posebej aktivna na področju izvajanja raziskav o uporabi orodij managementa za izboljševanje kakovosti poslovanja in uspešnosti teh orodij. Na skorajda letni ravni izvajajo raziskavo o uporabljenih metodah managerjev za doseganje večje uspešnosti podjetij, v katero so vključena podjetja iz Evrope, Severne ter Južne Amerike, Afrike in Azije. Študijo, ki jo izvajajo že od leta 1993 naprej in je vanjo vključenih že okrog 10.000 udeležencev, so konec leta 2008 izvedli že dvanajstič. Rezultati zadnje raziskave kažejo, da je uporaba managerskih orodij za dvigovanje kakovosti ter uspešnosti v podjetjih še vedno močno prisotna, pri čemer pogostost in geografska lokacija uporabe teh modelov nihata.

V Prilogi 1 je na podlagi izsledkov navedene raziskave v grafu prikazano povprečno število uporabljenih orodij oz. modelov v anketiranih podjetjih za doseg njihove večje uspešnosti. V grafu je prikazano obdobje od leta 1993 do vključno leta 2008, iz njega pa je razvidno, kako povprečno število uporabljenih orodij po posameznih letih niha, je pa v organizacijah še vedno močno prisotno. Študija tako vsako leto opredeli tudi najpogostejše uporabnike tovrstnih managerskih orodij in modelov, ki po zadnji raziskavi v letu 2008 najpogosteje izvirajo iz panog »potrošniške« proizvodnje, farmacije ter bio-tehnološke proizvodnje, proizvodnje hrane in pijače, kovinske industrije ter kemijske dejavnosti (povzeto po Rigby & Bilodeau, 2009).

1.2 Spremljanje uspešnosti poslovanja v javnem sektorju ter neprofitnih organizacijah

Temeljna značilnost neprofitnih organizacij je to, da njihov motiv delovanja ni v ustvarjanju profita, s čimer je njihovo poslanstvo opredeljeno drugače kot pri profitnih organizacijah. Neprofitne organizacije zajemajo zelo pester nabor različnih organizacij, mednje pa prištevamo vse organizacije, ki so oproščene plačila davkov in katerih prvotni namen je koristiti družbi. V literaturi najdemo različne opredelitve in izraze o neprofitnih organizacijah. Dimovski (2002, str. 695-698) tako navaja, da izraz »neprofitni« zajema zasebne neprofitne organizacije, npr. bolnišnice ter javne vladne enote ali agencije. Avtorji jih največkrat poimenujejo kot organizacije z negospodarskimi cilji delovanja, torej kot neprofitne oziroma nepridobitne organizacije. Po drugem vidiku so neprofitne organizacije sinonim za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne dejavnosti, ki poslujejo z dobičkom ali brez njega, kjer pa njihov primarni cilj ni ustvarjanje dobička. Neprofitne organizacije v najširšem pomenu zajemajo državne, regijske in lokalne organe oblasti, bolnišnice. Bistvo neprofitne organizacije ni v tem, da ne bi smela ustvarjati dobička pri svojem poslovanju, temveč da ga

ne smejo izplačevati lastnikom. Številne neprofitne organizacije smotrno gospodarijo in vlagajo v širjenje svoje dejavnosti (Andoljšek & Seljak, 2005, str. 51).

Dimovski (2002, str. 698 in str. 713) pravi, da je neprofitno organizacijo treba razumeti kot splošen pojem, še bolje kot koncept. Dejstvo je tudi, da mora biti ravnanje in obnašanje managerja v tovrstnih organizacijah drugačno, saj je sam koncept delovanja neprofitnih organizacij usmerjen v doseganje širših ciljev. V ta namen se lahko managerji poslužijo npr. Brysonovega modela strateškega managementa, ki je sestavljen iz desetih korakov (vzpostavitev začetnega sporazuma o strateškem delovanju, opredelitev poslanstva, opredelitev vizije, ocenitev zunanjega in notranjega okolja, analiziranje strateških vprašanj, snovanje in pregledovanje strategij, opis neprofitne organizacije v prihodnosti, uvajanje in uresničevanje strategij ter kontrola uresničevanja strategij) in je namenjen ravno neprofitnim organizacijam.

Za razumevanje pojmov je smiselno definirati tudi pojem javnega sektorja in javne uprave. Javni sektor je po Zakonu o javnih financah (Ur.l. RS, št. 79/1999, 124/2000, 79/2001, 30/2002, 56/2002-ZJU, 127/2006-ZJZP, 14/2007-ZSPDPO, 109/2008, 49/2009) v 8. členu definiran kot sledi: »Javni sektor so neposredni in posredni uporabniki, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije in Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, oba v obveznem delu zavarovanja, javni gospodarski zavodi, javna podjetja in druge pravne osebe, v katerih imajo država ali občine odločujoč vpliv na upravljanje.« Javni sektor je opredeljen tudi z definicijo Zakona o javnih uslužbencih (Ur.l. RS, št. 32/2006, 69/2008-ZTFI-A) in Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (Ur.l. RS, št. 95/2007, 69/2008-ZTFI-A, 69/2008-ZZavar-E), kjer po njuni opredelitvi javni sektor sestavljajo državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Javna uprava, ki pa vključuje državno upravo, sestavljeno iz vladnih služb, ministrstev z organi v sestavi in upravnimi enotami, lokalno samoupravo in javnimi službami, predstavlja del javnega sektorja (Andoljšek & Seljak, 2005, str. 38). Sklad lahko tako opredelim kot del javne uprave, saj sodi vanj, in hkrati kot del javnega sektorja.

Subjekti zasebnega sektorja so zaradi trga prisiljeni učinkovito izrabljati proizvodne dejavnike s ciljem ustvariti čim več učinkov in s tem doseči cilj ustanovitve ter delovanja podjetja. Javni sektor je delno izvzet iz tržnega dogajanja, saj se financira iz proračunskih sredstev, zato je bilo spremljanje učinkovitosti in uspešnosti do nedavnega zapostavljeno. V današnjih časih pa je uspešno in učinkovito delovanje javnega sektorja nujen pogoj delovanja države in gospodarskega razvoja (Andoljšek & Seljak, 2005, str. 15 in str. 26). Za presojo kakovosti, uspešnosti ter učinkovitosti delovanja javnega sektorja je zato treba izvajati spremljanje uspešnosti njegovega poslovanja. Spremljanje uspešnosti delovanja je težavna naloga že v gospodarskih organizacijah, v neprofitnih organizacijah in organizacijah javnega sektorja pa še mnogo bolj.

Uspešnost lahko merimo na vseh področjih javnega sektorja, celo na področjih, kot so raziskave, vendar je merjenje težavnejše kot drugje tako zaradi osnovnega namena delovanja teh organizacij kot dejstva, da se dobiček ne pojavlja kot sodilo uspešnosti. Vendarle pa to ne pomeni, da javne institucije ne morejo biti uspešne, saj uspešnost lahko izrazimo še kako drugače kot samo s finančnimi kazalniki. Zato moramo poskušati za vsako organizacijo določiti primerne posredne kazalnike, ki bodo kazali na doseganje z njenim poslanstvom določenega širšega družbeno določenega cilja. Pečar (2003, str. 115) tudi navaja, da je kakovost javne uprave po mnenju družboslovcev – globalistov najpomembnejši dejavnik, od katerega sta odvisna razcvet ali propad posameznih držav. Od kakovosti javne uprave je odvisno, ali bo znala pravilno spodbujati gospodarsko rast, zdravstvo, izobraževanje in številne druge pomembne dejavnosti. Če želimo imeti še bolj kakovostno javno upravo, moramo slediti zgledu razvitih držav in razvijati sisteme meritev uspešnosti delovanja. Brez sistemov meritev in nadzora se bo v javnem sektorju odločalo bolj na pamet.

Tavčar (2002, str. 87) navaja, da si managerji v neprofitnih organizacijah, tako kot v profitnih, želijo rast obsega ali vsebine dejavnosti, pri tem pa se lahko naslanjajo na izkušnje iz zasebnega sektorja. Premnogokrat se v mnogih neprofitnih organizacijah omejujejo na sprotne in enostavne cilje zaradi težavnega določanja meril in standardov uspešnosti poslovanja. Ker pa ne postavljajo dolgoročnih ciljev, tudi nimajo osnove za snovanje strategije, oboje pa prepogosto zmanjšuje učinkovitost in uspešnost delovanja neprofitnih organizacij. Pečar (2003, str. 104) tudi dodaja, da v javnem sektorju zaradi narave njegove širine dejavnosti obstajajo tudi različne razsežnosti meritev uspešnosti delovanja, to so lahko meritve ekonomičnosti, učinkovitosti delovanja, končnih učinkov delovanja, kakovosti storitev, finančne uspešnosti in celovite uspešnosti delovanja.

Po Nemcu (b.l./c, str. 6) je tako kot gospodarstvo tudi uprava izpostavljena pritisku sprememb. V ta namen bo filozofija sodobne javne uprave morala temeljiti na naravnosti k strankam, delovni postopki in procesi pa bodo morali biti optimalno organizirani. Žurga (2001, str. 30) pravi, da bo to pomenilo, da bo kakovost v javni upravi pomenila po eni strani skladnost delovanja s sprejetimi predpisi in po drugi strani skladnost delovanja s pričakovanji strank oz. uporabniki njenih storitev. Nemec (b.l./c, str. 2) pri tem opozarja, da so za doseganje kakovosti ter uspešnost uvedbe sistemov kakovosti vsekakor odgovorna vodstva posameznih organizacij, zato mora vodstvo skupaj z zaposlenimi z »mehko roko« uvesti sistem kakovosti, samo pa mora imeti opredeljeno jasno vizijo, politiko in strategijo razvoja organizacije. Žurga (2007, str. 48) delovanje na področju kakovosti in poslovne odličnosti v slovenski javni upravi označuje kot kombinacijo pristopov »od zgoraj navzdol« in od »spodaj navzgor«. Pristop od zgoraj navzdol se udejanja prek delovanja Ministrstva za javno upravo RS in usmeritev Vlade RS s pomočjo strateških in razvojnih dokumentov, metodoloških orodij, dobrih praks in standardov kakovosti v zakonodaji. Pristop od spodaj navzgor pa označuje dejavnosti pri uvajanju sistemov vodenja kakovosti. Gamberger, Fajfar in Kožman (2005, str. 2) pri tem opozarjajo, da je za doseg organizacijskih ciljev ključnega pomena uresničevanje predhodno zastavljenih ciljev. Vlada Republike Slovenije si je s svojim programom dela zastavila strateške cilje, zato da bo njeno delo uspešno. Da pa bi dosegli

celovit in enovit pristop k merjenju uspešnosti zastavljenih ciljev, pa obstaja potreba po modelih merjenja uspešnosti.

1.3 Orodja spremljanja uspešnosti v javnem sektorju in neprofitnih organizacijah

Andoljšek in Seljak (2005, str. 53) navajata, da se učinki uvajanja kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti v javnem sektorju kažejo v lažji kontroli, večji transparentnosti poslovanja ter lažjemu določanju in merjenju ciljev, kar pripomore k lažjemu vodenju politike. Kot sem že navedla v podpoglavju 1.2, pa je merjenje rezultatov v javnem sektorju težko, saj gre predvsem za storitveno dejavnost, problem pa je tudi v opredelitvi, kaj sploh inputi in outputi so. Ronchetti (2006, str. 26) meni, da medtem ko se uspeh v privatnem sektorju meri z donosom na investicije in maržami, se uspeh v neprofitnih organizacijah meri z zadovoljstvom strank ter ohranjanjem ravni stroškov. Kovač (b.l./a, str. 3) zato poudarja, da je med metodami uspešnosti primerna uporaba integralnih modelov, ki so bili razviti na podlagi celovitega obvladovanja kakovosti, statističnih kontrolnih procesov, prenove procesov ali t.i. reinženiringa. Žurga (2007, str. 55) ob predhodno podanih ugotovitvah dodaja, da je merjenje rezultatov v organizaciji pomembno tudi zato, ker sicer ne moremo razlikovati uspeha od neuspeha in ne moremo prepoznati in nagrajevati dosežkov ter hkrati potem verjetno nagrajujemo slabo delo. V primeru neprofitnih organizacij v javnem sektorju Kavčič (2005, str. 59-60) poudarja, da morajo slednje zaradi dejstva, ker izvajajo svoje zakonsko določene obveznosti do javnosti, svoje delo usmerjati predvsem v nadzor svojih notranjih procesov, zato pa potrebujejo usposobljene in motivirane zaposlene. Poleg tega, ker morajo hkrati tudi omejiti svojo porabo glede na zagotovljen proračun, je zanje finančni vidik predvsem omejitev in ne cilj. Zato je potrebno uspešnost takih organizacij meriti tudi z oceno, kako uspešno in učinkovito zadovoljujejo potrebe svojih strank.

Kovač in Kern Pipan (2005, str. 35) navajata, da se zaradi pestrosti in neuravnoteženosti raznih pristopov na področju spremljanja uspešnosti poslovanja zadnje čase čedalje bolj kaže potreba po razvoju celovitega modela kakovosti v javni upravi, ki bi povezal opravljeno delo in omogočal primerjave ter nadgradnje. Celovit sistem merjenja in stalnega izboljševanja organizacije namreč mora zajemati vsa ključna področja in segmente poslovanja. Organizacija z ustrezno izbiro managerskih orodij celovito obravnava vsa ključna področja delovanja: voditelje kot glavne nosilce razvoja, ki z ustreznimi strategijami in politikami uspešno vodijo zaposlene, razvijajo partnerstva in vire ter obvladujejo procese in spremembe v organizaciji. Celovit sistem merjenja doseganja postavljenih ciljev področij organizacije zajema tudi rezultate uspešnosti delovanja. Pri tem je pomembno, da organizacija jasno opredeli rezultate, ki si jih je pri izdelavi politike in strategije postavila za cilj. Rezultati obsegajo uspešnost organizacije, tako finančno kot operativno, ter informacije, kako organizacijo ocenjujejo vse njene udeležene strani. Nemec (b.l./b, str. 2-3) tu dodaja, da je za vodstvo pomembno tudi spoznanje, da formalna uporaba modelov vodenja, kot je model CAF, sama po sebi še ne bo naredila organizacije uspešne. To se lahko stori le s celovitim sistematičnim pristopom in doslednim vztrajanjem pri izvajanju tretjega in četrtega koraka Demingovega kroga kakovosti PDCA, to je, ne samo načrtuj in naredi, ampak tudi preveri in ukrepaj. K uvajanju modelov

kakovosti so različni pristopi, mora pa biti model uveden v vseh delih organizacije, in sicer z uporabo posameznih ali kombiniranih delnih orodij in tehnik za izboljševanje kakovosti, z uvajanje sistemov vodenja kakovosti (standardi ISO 9000) ali pa z drugimi modeli poslovne odličnosti. Nekatera orodja za doseganje uspešnosti ter kakovosti, ki so najpogostejša v praksi, so prikazana v Tabeli 2.

Tabela 2: Prikaz najpogostejše uporabljenih orodij za doseganje uspešnosti in kakovosti

↓ Model TQM ↓	↓ Standardi ISO ↓
Japonska je že v petdesetih letih razvila svoj sistemski pristop obvladovanja kakovosti oz. TQM (angl. <i>Total Quality Management</i>), katerega razvoj in posledica sta bila zaznamovana v letu 1951 s podelitvijo prve nagrade za kakovost, t.i. Demingove nagrade kakovosti. Kot odgovor na to pa so Združene države Amerike v začetku šestdesetih let v avtomobilski in oboroževalni industriji intenzivno razvijale prve oblike standardov kakovosti. V osemdesetih letih so v Ameriki dopolnili in prilagodili japonski model TQM in na tej podlagi podelili prvo nagrado za kakovost, t.i. Malcolm Baldrige National Quality Award (Zgodovina, 2009). Po Malek, Škafar ter Vorina (2009, str. 22) je TQM način upravljanja organizacije, ki je osredotočen na kakovost, ob sodelovanju vseh članov organizacije. Ob tem zadovoljuje kupca in teži k zagotavljanju dolgoročnega uspeha in zadovoljevanju vseh članov organizacije. Model ni značilen samo za eno vrsto podjetij, temveč predstavlja sodobno filozofijo za pristop h kakovosti, kjer koli je to potrebno, in ki je udeležena v modelih odličnosti npr. CAF, EFQM ali npr. nagradi za kakovost v Speyerju (Kern, 2003b, str. 52).	Kratka ISO izhaja iz grške besede ISOS, ki pomeni enak. Standardi ISO, ki tudi na simbolni ravni poudarjajo enakost, so zato po tem dobili naziv. Začetek delovanja mednarodne organizacije za standardizacijo oz. ISO (angl. <i>The International Organisation for Standardisation</i>) segajo v leto 1926, ko je bilo ustanovljeno mednarodno združenje, katere članice so bila nacionalna združenja za standardizacijo (angl. <i>International Standard Association</i>). Leta 1942 je bilo mednarodno združenje ukinjeno kot posledica druge svetovne vojne, vendar se je v letu 1946 ponovno organiziralo. Leta 1987 je ISO izdal standarde pod imenom Standardi ISO 9000 za management kakovosti in zagotavljanje kakovosti (Marolt & Gomišček, 2005, str. 102). Standardi so se z leti razvijali. Spreminjale so se tudi njihove temeljne usmeritve, in sicer npr. na način, da je standard iz leta 1987 poudarjal dokumentacijo, standard iz leta 1994 izvajanje, standard iz leta 2000 pa učinkovitost. Standardi so sistem managementa kakovosti, ki vsebujejo zahteve, ki jih morajo notranje organizacijske enote izvajati za zagotovitev kakovostnega proizvoda. Bistvo standardov je, da je izvajanje dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda, planirano, nadzorovano in sistemsko dokumentirano. Sistem pa je učinkovit, ko vsi udeleženci v procesu sprejmejo postavljene cilje in zahteve, ter ko vsi vedo, kje je njihova vloga in mesto v procesu. Kern Pipan, Leon in Kovač (2005, str. 26) navajajo, da standardi pripomorejo k doslednosti izvajanja delovnih procesov in predstavljajo trden temelj za doseganje dobrih rezultatov dela tudi v javni upravi.
↓ Metoda najboljših praks ↓	↓ Šest sigma ↓
Metoda najboljših praks (angl. <i>benchmarking</i>) je bila, kot ugotavlja raziskava Bain & Company, v letu 2009 svetovno najbolj uporabljeno managersko orodje (Rigby & Bilodeau, 2009, str. 3). Metoda predstavlja proces primerjanja postopkov in opravi določenega poslovnega procesa s podobnimi procesi v primerljivih svetovno uspešnih podjetjih. Preko procesa učenja in izboljševanja, lahko podjetja pospešijo svoje poslovne procese z namero doseči in preseči najboljše (Tekavčič, 2002, str. 679-680).	Šest sigma (angl. <i>six sigma</i>) pomeni pristop k kvantificiranemu reševanju problemov in optimiziranju ključnih procesov v organizaciji. Uporablja se v proizvodni ter storitveni dejavnosti in je osredotočena na razumevanje in zaznavanje procesov in na zmanjšanje njihove variabilnosti. Razumevanje procesa zahteva njegovo razčlenitev na osnovne operacije in poznavanje njihove sposobnosti. Metoda pomaga zmanjšati razkorak med tem, kaj kupec zahteva in tem, kaj procesi v organizaciji dejansko proizvajajo. To se izvede preko sledečih faz projekta: definiraj, izmeri, analiziraj, izboljšaj in preverjaj (Marolt & Gomišček, 2005, str. 501).

se nadaljuje

nadaljevanje

↓ Model odličnosti EFQM ↓	↓ Model CAF ↓
Neprofitna Evropska fundacija za razvoj kakovosti (angl. <i>The European Foundation for Quality Management</i> oz. EFQM) je bila ustanovljena leta 1988 s strani štirinajstih vodilnih evropskih podjetij s poslanstvom postati gonilna sila trajne odličnosti v Evropi (Malek et al., 2009, str. 34). Sklad je lastnik modela odličnosti EFQM (angl. <i>The EFQM Excellence Model</i>; v nadaljevanju: model EFQM), ki je bil razvit kot ocenjevalni okvir za analizo poslovne odličnosti organizacij. Na podlagi modela je bila v Evropi podeljena prva nagrada za kakovost leta 1992 (Skubic & Kern Pipan, 2006, str. 128). V Sloveniji za razvoj modela skrbi Urad RS za meroslovje, ki promovira razvoj modela preko nacionalne nagrade za kakovost – Priznanja RS za poslovno odličnost in preko t.i. pilotnih projektov (Leon & Kern Pipan, 2007, str. 1). Model je bil prvotno uporabljan v zasebnem sektorju, pozitivni učinki pa so se prenašali tudi v javni sektor, kar je leta 1995 vodilo k izdaji meril za javni sektor (Leon & Kern Pipan, 2007, str. 2). Model sodi med t.i. holistične pristope, kjer je organizacija analizirana in spodbujena k izboljšavam na vseh področjih svojega delovanja, upošteva cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Koncept modela (glej Prilogo 2), ki sloni na vzročno-posledični povezavi pristopov za doseg ciljev, temelji na devetih merilih, od teh je pet dejavnikov (voditeljstvo, politika in strategija, zaposleni, partnerstva in viri, procesi), ki pokrivajo delovanje organizacije, ter štirje rezultati (odjemalci, zaposleni, družba ter ključni rezultati poslovanja), ki pokrivajo dosežke organizacije (Leon & Kern Pipan, 2007, str. 2). Znotraj nosilnih meril je 32 podmeril, pri ocenjevanju katerih je mogoče doseči 1000 točk.	Iz modela EFQM se je razvil model Skupni ocenjevalni okvir oz. CAF (angl. <i>Common Assessment Framework</i>; v nadaljevanju: model CAF), ki predpostavlja postopek samoocenitve organizacije na devetih vsebinskih področjih, tj. voditeljstvo, strategija in načrtovanje, zaposleni, partnerstva in viri, procesi, ki predstavljajo merila za dejavnike. Rezultati – zaposleni, rezultati – odjemalci, rezultati – družba ter ključni rezultati delovanja pa predstavljajo štiri merila s področja rezultatov. Model je prilagojen za uporabo v javni upravi in je korak k TQM. Razlika v primerjavi z modelom EFQM je predvsem v manjšem številu podmeril, v ocenjevalni lestvici, ki v primeru modela CAF sledi načelom Demingovega kroga izboljšav PDCA ter v izvedbi ocenitve samo z notranjimi ocenjevalci, medtem ko so pri modelu EFQM zahtevani tudi zunanji ocenjevalci. Rezultati iz samoocene se lahko uporabljajo za primerjalno analizo (angl. <i>benchmarking</i>) z drugimi primerljivimi organizacijami. Model omogoča organizacijam analizo stanja, v katerem se nahajajo, opredelitev šibkih področij delovanja ter stalno izboljševanje poslovanja na podlagi pridobljenih informacij iz samoocene. Model CAF je v Sloveniji promoviran s strani Ministrstva za javno upravo RS. Podrobnejša predstavitev modela CAF je v poglavju 2.
↓ Model BSC ↓	↓ Drugi modeli ↓
Model uravnoteženega sistema kazalnikov oz. model BSC (angl. <i>Balanced Scorecard</i>) je usmerjen v prihodnost. Razvila sta ga Kaplan in Norton v začetku devetdesetih let. Temelji na štirih skupinah kazalnikov, tj. finančnem vidiku, vidiku strank, vidiku notranjih poslovnih procesov ter vidiku učenja ter rasti. Model terja od organizacij koordinirano spremljanje finančne ter nefinančne plati poslovanja. Podrobnejši prikaz modela je v poglavju 3.	Za ocenjevanje kakovosti storitev na nivoju celotne organizacije so poleg predhodno navedenih modelov poznani tudi še drugi modeli kot npr. model kakovosti storitev 4Q, metoda 20 ključev, model razkorakov oz. model vrzeli ter model Serqual (Marolt & Gomišček, 2005, str. 148-150).

Vir: Prirejeno po virih v tabeli, 2009.

Modeli poslovne odličnosti pomenijo v primerjavi z ISO standardi nadgradnjo usmerjenosti v delovne procese. ISO standardi tako ne pomenijo vzporedne, ločene poti, temveč eno prvih stopnic na poti k poslovni odličnosti. Za nadgradnjo modela lahko organizacije pristopijo k uporabi bolj razvitih in podrobnejših modelov, ki so na voljo (Kovač, b.l./c, str. 1). Primerjavo glavnih značilnosti med ocenjevanjem organizacije po ISO standardih,

samoocenjevanjem po modelu CAF ter ocenjevanjem organizacije po modelu poslovne odličnosti EFQM prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Primerjava temeljnih prednosti presoje po ISO standardih, samoocenjevanju ter kandidaturi za nagrado po modelu EFQM

Presoja po ISO	Samoocenjevanje	Nagrada po modelu EFQM
• skladnost s standardom • usmerjenost h korektivnim ukrepom • običajno jo izvaja zunanji specialist • podaja pogled od zunaj • presojevalec pogosto išče neskladnosti	• uporaba celovitega okvira • navadno pozitivne prednosti ter področja za izboljšave • najbolje opravljeno interno v organizaciji s pomočjo specialista • oboje, pogled od zunaj in znotraj • cilj je v motiviranju vključenih zaposlenih	• tekmovanje • marketinško orodje • način za priznavanje ravni dosežkov • vključuje proces ocenjevanja • podaja pogled za nazaj • motivira predvsem prejemnike nagrade

Vir: K. Kern & L. Leon, S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM do slovenske in evropske nagrade za kakovost, 2003, str. 33.

V letu 2008 je bila napravljena tudi primerjalna analiza na področju managementa kakovosti v javnih upravah EU. Rezultati analize so bili prvič na voljo leta 2005 kot matrika in so bili objavljeni na spletni strani Evropske mreže javnih uprav. Podatki so se letno dograjevali, leta 2008 pa se je napravila tudi celovita analiza. Matrika sedaj vsebuje podatke na državni ravni in vsebuje obilico preglednih podatkov o oblikah in načinih izvajanja managementa kakovosti v posameznih državah članicah. Žurga (2008, str. 11-12) navaja, da so bile glavne ugotovitve napravljene analize v letu 2008 sledeče:

- kakovost je nepogrešljiv del razvoja javnih uprav;
- dolgoletni razvoj managementa kakovosti v javnih upravah razširja pogled oz. nekatere koncepte kot npr. kakovost v smeri poslovne odličnosti, primerjava z drugimi v smislu primerjalnega učenja, naravnost k strankam v smeri dobrega javnega upravljanja;
- vedno pomembnejše in bolj razširjeno je mreženje (angl. *networking*) prek različnih formaliziranih ali neformaliziranih oblik, konferenc kakovosti, razširjanja dobrih praks;
- izkazan je nedvoumen mednarodni vpliv: razvoj, dejavnosti in projekti, ki potekajo v Evropski mreži javnih uprav in v Skupini za inovativne javne storitve imajo močan vpliv na razvoj managementa kakovosti v javni upravi na državni ravni;
- uporaba posameznih modelov in orodij kakovosti naj praviloma ne bo obvezna ali celo zakonsko predpisana; uporaba posameznega modela kakovosti je namreč odvisna od zrelosti organizacije.

2 SKUPNI OCENJEVALNI OKVIR - MODEL CAF - ZA ORGANIZACIJE V JAVNEM SEKTORJU

V svetu je na razpolago več priznanih orodij za samoocenjevanje organizacij, ki jih ločimo glede na zahtevnost in natančnost izvedbe procesa ter glede na razmerje podprtosti danih ocen

z dokazi (Kern, 2003a, str. 8). Eden izmed njih je model CAF (angl. *Common Assessment Framework*) oz. slovensko Skupni ocenjevalni okvir, ki je orodje oz. standard za celovito obvladovanje kakovosti (v nadaljevanju: model CAF). Razvit je bil v letih 1998-2000 s strani ministrov, pristojnih za javno upravo v državah članicah EU, in sicer kot skupni okvir za ocenjevanje kakovosti in izboljševanje v javni upravi. Poskusna različica modela je bila predstavljena leta 2000, njegova dopolnjena različica leta 2002, zadnja različica modela pa je bila napravljena v letu 2006. Model CAF vsebuje 9 krovnih meril ter več podmeril. Leta 2000 je model vseboval 43 podmeril, različica iz leta 2002 27 podmeril, CAF iz leta 2006 pa vsebuje 28 podmeril. Razlika med različicami modela je tudi v šeststopenjski lestvici točkovanja oz. ocenjevanja posameznih podmeril, ki je bila pri CAF 2002 med 0 in 5, pri CAF 2006 pa je med 0 in 100.

Po svoji zasnovi je podoben večjim modelom obvladovanja kakovosti, npr. TQM, predvsem pa se zgleduje po modelu odličnosti EFQM in modelu Nemške univerze upravnih znanosti v Speyerju, s tem da je zasnovan za uporabo v organizacijah v javnem sektorju. CAF iz leta 2006 vključuje vsebinsko 9 enakih meril kot EFQM, a le 28 podmeril, ki niso ponderirana in ki jih povezujeta elementa učenja in inoviranja. V primerjavi z modelom odličnosti EFQM model CAF predstavlja le začetno stopnjo na poti k odličnosti (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006, 2007, str. 6). Temelji na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov oz. odjemalcev, zaposlenih ter družbe dosežejo s pomočjo strategije vodstva in z načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi in procesi. Organizacijo obravnava z različnih vidikov hkrati, kar omogoča celovit pristop k analiziranju organizacije. Rezultati iz ocene po modelu CAF so namenjeni tudi primerjavi organizacije z najboljšimi, za dvig lastne uspešnosti.

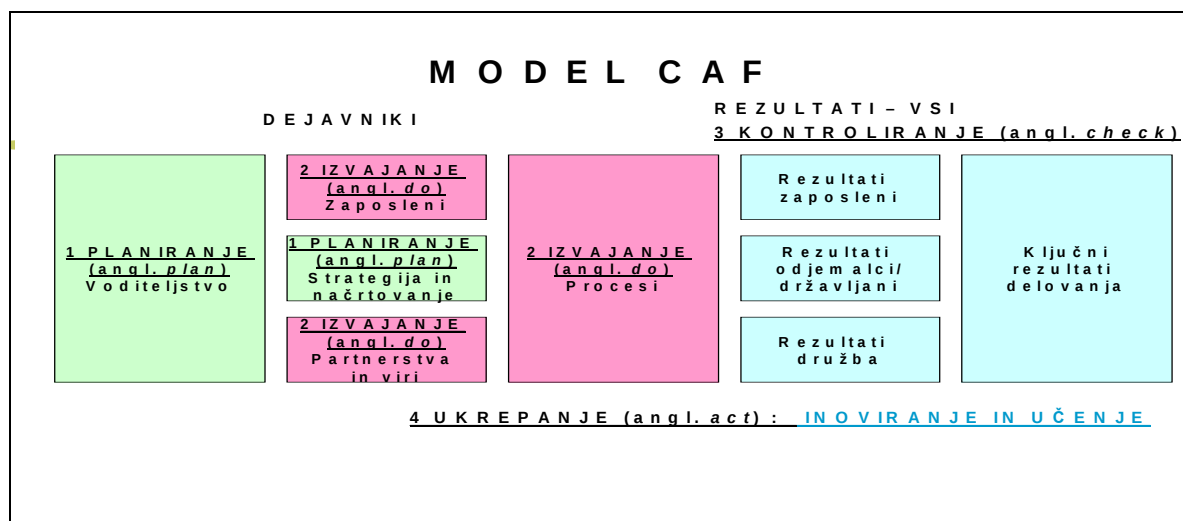
Pretnar (b.l., str. 6) navaja, da model CAF lahko prištevamo med sisteme, ki omogočajo celovit pogled na kakovost, tako kot npr. ISO 9000, EFQM, nagrade Speyer, saj v osnovi izhajajo iz modela EFQM. V tem sistemu upravljanje s človeškimi viri zaseda enega izmed osrednjih dejavnikov sprememb in razvoja organizacije. Je model, ki na kakovost gleda celovito v smislu povezovanja vseh dejavnikov, ki kakovost ustvarjajo, in rezultatov, na katere ti dejavniki vplivajo. V tem smislu so izvedene aktivnosti v procesu izvajanja modela niz ciklično izvedenih zaporednih korakov s ciljem ustvarjanja boljših razmer v organizaciji. Slednje pomeni, da vsi sestavni deli organizacije vzajemno vplivajo drug na drugega ter da zato posledično obstaja povezava med levo in desno stranjo modela. Navzkrižna povezava med merili in podmerili na strani dejavnikov: ker vrsta in intenzivnost razmerij med dejavniki v veliki meri določata kakovost rezultatov, je treba pri samoocenjevanju to razmerje iskati (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006, 2007, str. 9). Kern (2003a, str. 7) navaja, da dejavniki zajemajo vse, kar organizacija počne, in nam povedo, kateri pristopi so primerni za doseganje ciljev. Rezultati, ki pa so posledica dejavnikov, zajemajo tisto, kar organizacija dosega, in nam omogočajo primerjavo z drugimi.

Kot poudarjata Kovač ter Kern Pipan (2005, str. 36), mora organizacija za doseganje trajnega napredka načrtovati in razvijati dobro zasnovane pristope za doseganje postavljenih ciljev.

Pristope je treba v organizaciji sistematično širiti tako, da v celoti zajemajo vsa področja in ravni delovanja organizacije. S tem pa se udeležena stalno učenje in izboljševanje pristopov. Kovač (2003, str. 36) zato poudarja, da model CAF ni samemu sebi namen, temveč je podlaga za analitičen presek stanja v organizaciji za pripravo vizije in strategije ter predstavlja izhodišče za stalno učenje, izboljševanje ter inovativno mišljenje. Njegov koncept tako ni namenjen dnevnemu podpori odločanja, temveč lahko služi managementu kot analitična osnova za oblikovanje korektivnih ukrepov na daljšem časovnem intervalu.

V modelu CAF je vgrajen tudi Demingov krog kakovosti oz. t.i. krog PDCA, kar se odraža preko procesa načrtovanja, izvajanja, preverjanja ter napredka (glej Sliko 2). Tako je načrtovanje (P) najbolj izraženo pri merilih voditeljstvo in strategija ter načrtovanje, izvajanje (D) pri merilih, ki se tičejo upravljanja virov, procesov in zaposlenih, preverjanje (C) je značilno za vsa štiri merila glede rezultatov, ukrepanje (A) pa se izraža skozi inoviranje in učenje.

Slika 2: Krog PDCA v modelu CAF



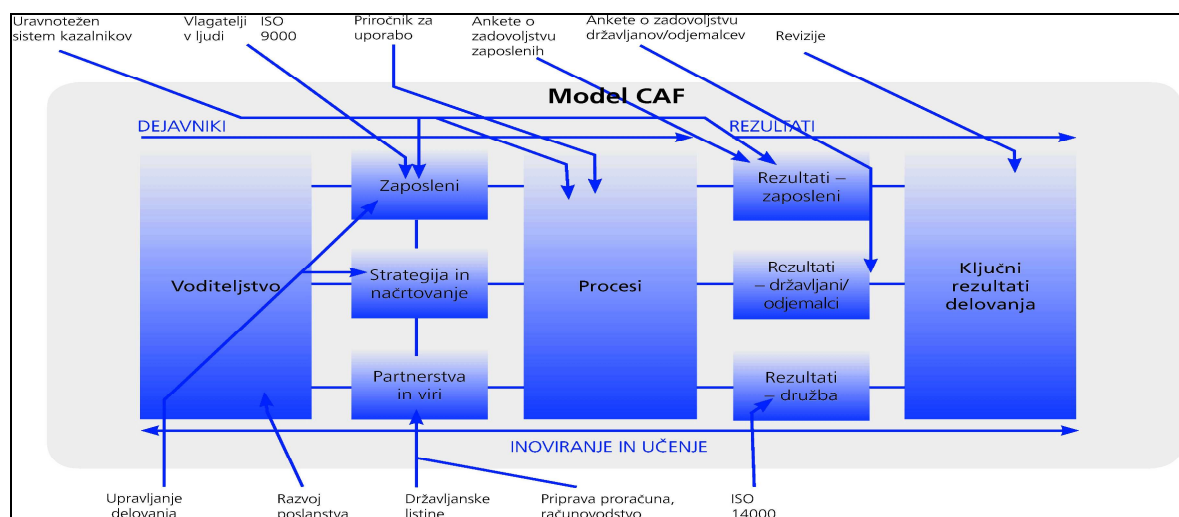
Vir: P. Kovač, Skupni ocenjevalni okvir "CAF" kot most do globalizacije v javnih upravah Evropske unije, b.l./a, str. 11.

Na podlagi sklepa generalnih direktorjev, pristojnih za javno upravo, je bil pri Evropskem inštitutu za javno upravo (angl. *European Institute for Public Administration*; v nadaljevanju: Inštitut EIPA) v Maastrichtu ustanovljen Center za vire CAF (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006, 2007, str. 6). Inštitut EIPA je sedaj skrbnik modela in center, ki preko lastne baze podatkov omogoča zbiranje podatkov o uporabi modela, s čimer uporabnikom modela omogoča izvedbo primerjalnih analiz oz. primerjavo v smislu benchmarking analiz ter primerov dobrih praks. V letu 2009 je imel registriranih 1852 uporabnikov iz Evrope (Zunanja povratna procedura po modelu CAF, 2009), katerih geografska porazdelitev je razvidna iz Priloge 3. Njegov cilj je doseči 2010 uporabnikov modela do leta 2010. Na področju dograjevanja modela, tekoče izmenjave izkušenj o uporabi modela, razprave o prihodnosti modela na letni ravni ter v izvajanju konferenc o modelu je

poleg Inštituta EIPA aktivna tudi posebna delovna skupina IPSG², ki sodeluje pri konferencah o kakovosti v javnih upravah v EU kot posvetu uporabnikov modela CAF. Za izvedbo samoocene po modelu CAF so v Sloveniji in tujini na razpolago tudi različna izobraževanja, npr. v Sloveniji na Upravni akademiji in v tujini pri Inštitutu EIPA ter na raznih konferencah.

Model CAF se lahko glede na predpostavko, da predstavlja prvo stopnico na poti k odličnosti, kombinira ali nadgrajuje tudi z ostalimi modeli zagotavljanja kakovosti. Po Ciuha (2004, str. 39) je kombinacija standardov ISO ter modela CAF dobra, saj z modelom CAF organizacija določi svoja prednostna območja za izboljšavo, s pomočjo standarda ISO pa jih izvede. Modela se dopolnjujeta, saj eden pove kaj, drugi pa kako. Nemec (b.l./b, str. 5) tudi pravi, da se model za doseganje poslovne odličnosti, se pravi tudi model CAF, dopolnjuje s standardi ISO po usmerjenosti organizacije ne samo k notranjemu redu v organizaciji, h kakovostnemu izdelku, k zadovoljstvu strank, ampak tudi k zadovoljevanju potreb drugih zainteresiranih skupin v organizaciji in zunaj nje. Izvedba načrtovanih ukrepov, ki sledijo kot rezultat izvedene samoocene po modelu CAF, omogoča uporabo različnih vodstvenih orodij, kar odraža Slika 3.

Slika 3: Uporaba različnih pristopov pri izboljšavah po modelu CAF



Vir: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006, 2007*, str. 46.

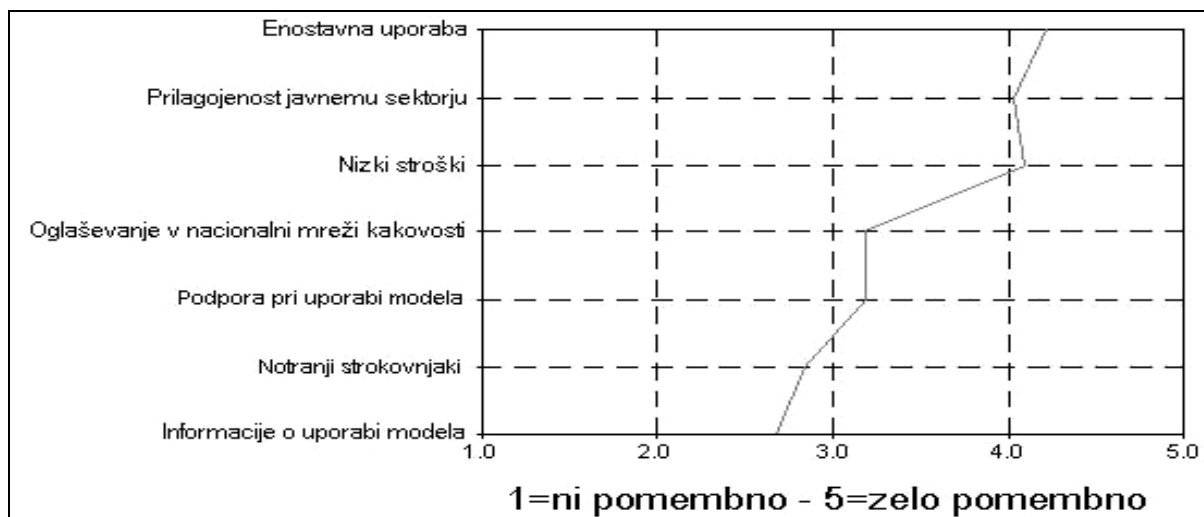
Leta 2005 je bila v namen ugotovitve rabe in uspešnosti modela CAF s strani Inštituta EIPA napravljena vseevropska raziskava o rabi modela CAF v evropskih državah³. V raziskavo je bilo vključenih okoli 150 predstavnikov iz 24 držav. Študija je pokazala, da se uporaba modela CAF med ostalimi modeli celovitega obvladovanja kakovosti v Evropi povečuje.

² Innovative Public Services Group je ena izmed štirih delovnih skupin, ki deluje pod pokroviteljstvom ministrov in generalnih direktorjev držav članic EU in pristojnic, pristojnih za upravo, pod nazivom Evropska mreža za javno upravo (angl. EUPAN – European Public Administration Network).

³ Naziv raziskave je Študija o rabi modela CAF v evropski javni administraciji in 2. CAF dogodek (angl. *Study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations & 2nd CAF Event, Luxembourg 1-2 June 2005*).

Najpogostejše je uporaba modela s strani države priporočena, v samo treh državah, vključenih v študijo, pa obvezna. Študija tudi ugotavlja, da se finančna sredstva za uporabo modela CAF v organizacijah večinoma povečujejo ali so celo konstantna, hkrati pa narašča tudi nabor oblik izobraževanja ter osveščanja o modelu. Predstavniki organizacij, vključenih v raziskavo, so razkrili, da so pri izvedbi samoocene organizacij po modelu CAF najpogostejše oblikovali eno ocenjevalno skupino (več kot 70 % anketiranih), v katero pa je bilo največkrat vključenih od 5 do 10 ljudi (50 % anketiranih), ki so potrebovali največkrat od enega do treh mesecev za izvedbo samooceno (38 % anketiranih), in da se je za uporabo modela v organizaciji največkrat odločilo samo vodstvo organizacij. Raziskava tudi odkriva najpogostejše razloge uporabnikov za uporabo modela CAF namesto drugih orodij oz. modelov za obvladovanje kakovosti, kar prikazuje Slika 4. Naslednja tovrstna raziskava o rabi modela CAF je po podatkih Inštituta EIPA predvidena v letu 2011 ali 2012.

Slika 4: Razlogi za uporabo modela CAF namesto ostalih TQM modelov (leto 2005)



Vir: Evropski inštitut za javno upravo, *Study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations & 2nd CAF Event, Luxembourg 1-2 June 2005*, 2005, str. 41.

2.1 Namen in smernice za uporabo Skupnega ocenjevalnega okvirja

Ključni namen modela CAF je po Kovačevi (b.l./b, str. 2) opredelitev prednostnih področij izboljšav v organizaciji glede na potrebe in pričakovanja udeleženih strani, pri čemer model predhodno implicira opredelitev poslovnih procesov. Končni cilj CAF pa je prispevati k dobremu upravljanju organizacij javnega sektorja po vsej Evropi ob uporabi tehnik upravljanja kakovosti za izboljšanje uspešnosti delovanja, čeprav se model osredotoča predvsem na ovrednotenje upravljanja delovanja in na prepoznavanje vzrokov, ki organizaciji omogočajo izboljšanje. Model CAF po Nemcu (b.l./d, str. 6) z metodo samoocene (po načelu, da o organizaciji vedno največ vedo ljudje, zaposleni v njej) predstavlja njegovemu uporabniku informacije o tem, kje so njegove slabosti ter prednosti, ter usmerja njegovo pozornost h kritičnim dejavnikom uspeha. S tem je CAF dober pokazatelj pri oblikovanju ciljev, hkrati pa služi kot usmerjevalec pri opredeljevanju meril in kazalnikov, s katerimi bo

lahko organizacija dosegala uspešno poslovanje in gradila svojo organizacijsko kulturo. Pri vgradnji modela ima odločilno vlogo vodstvo, saj naj bi model imel pozitivne učinke le, če sta zagotovljena osnovna odločnost vodstva, da res želi organizacijo izboljšati, ter čim večja objektivnost pri postopku samoocene.

Tabela 4 : Prikaz namena, zmožnosti ter ciljev modela CAF

Namen modela	- ocenjevalni instrument na nacionalni ravni - sredstvo komunikacije - pripomoček za izvajanje primerjalne analize med državami članicami EU
Zmožnosti modela	- ocenjevanje na podlagi dokazov oz. meril, ki so širše sprejeta v javnem sektorju v Evropi - priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov - doseganje doslednosti usmeritve in soglasja glede tega kaj je treba narediti za izboljšanje stanja v organizaciji - povezavo med različnimi rezultati, ki bodo doseženi, in podpornimi strategijami ali dejavniki - ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljšav - uporaba primerov dobrih praks - integriranje pobud kakovosti v redno poslovanje - merjenje napredovanja s periodičnim samoocenjevanjem
Cilji modela ter točkovanja	- uvesti načela celovitega obvladovanja kakovosti in z uporabo in razumevanjem samoocenjevanja postopoma voditi od sedanjega zaporedja aktivnosti načrtuj-izvedi do popolnega kroga PDCA (načrtuj-izvedi-preveri-ukrepaj) - prilika javnim organizacijam, da se same ocenijo in sprejmejo ukrepe za izboljšave - premostitev med različnimi modeli, ki se uporabljajo pri obvladovanju kakovosti - primerjalno učenje med organizacijami v javnem sektorju - določitev smeri za dejavnosti izboljšanja stanja - merjenje lastnega napredka, prepoznavanje dobrih praks preko velikega števila točk pri točkovanju
Koraki za izvedbo samoocene	- odločitev vodstva za uporabo modela ter o namenu, virih, ciljih in časovnem okviru - vključitev zaposlenih in obveščanje o projektu samoocenjevanja - oblikovanje ocenjevalne skupine - srečanje vodstvo-skupina, usposabljanje o uporabi modela - izvedba samoocene - poročilo o oceni ter informiranje zaposlenih o rezultatih samoocenoitve - izdelava načrta izboljšav - oblikovanje in implementacija akcijskega načrta izboljšav - izvajanje načrta izboljšav - načrtovanje naslednjega samoocenjevanja, ponovitev samoocene po dveh letih

Vir: Prirejeno po G. Žurga, Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi, 2002, str. 36 in str. 47; Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006, 2007, str. 7-9.

Samoocenoitev po modelu CAF 2006 se izvaja preko vprašalnika z vprašanji s področij 9 meril, ki niso ponderirana, znotraj slednjih pa je oblikovanih 28 podmeril (glej Tabelo 5). Vrednotenje posameznih meril ter podmeril poteka v smislu pridobivanja odgovorov na postavljena vprašanja ter oblikovanja predlogov za izboljšave na obravnavanem področju.

Tabela 5: Merila ter podmerila za dejavnike ter rezultate po modelu CAF 2006

Merila za dejavnike	Merila za rezultate
1 Voditeljstvo	6 Rezultati za odjemalce/državljan
• Usmerjanje razvoja organizacije (vizija, poslanstvo) • Razvoj in izvajanje sistema upravljanja organizacije • Motivacija in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda • Obvladovanje odnosov vodij s politiki in drugimi stranmi za zagotavljanje deljene odgovornosti	• Rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev • Kazalniki merjenj, usmerjenih k odjemalcem
2 Strategija in načrtovanje	7 Rezultati za zaposlene
• Zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeležениh strani • Razvijanje, pregledovanje, posodabljanje strategije in načrtovanja • Izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji • Načrtovanje, izvajanje in pregledovanje posodabljanja, inoviranja	• Rezultati na področjih rezultatov merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih • Kazalniki rezultatov glede zaposlenih
3 Zaposleni	8 Rezultati za družbo
• Načrtovanje, upravljanje in izboljševanje kadrovskih virov • Razvoj, prepoznavanje in uporaba sposobnosti zaposlenih z usklajevanjem ciljev in ciljnih vrednosti posameznikov, timov in organizacije • Vključevanje zaposlenih z razvijanjem dialoga in pooblaščenjem	• Rezultati merjenj na področju družb. Delovanja • Kazalniki družbenega delovanja, ki ga je uvedla organizacija
4 Partnerstva in viri	9 Ključni rezultati uspešnosti delovanja
• Razvijanje in uvedba ključnih partnerskih odnosov • Razvijanje in uvedba partnerstva z odjemalci • Upravljanje financ • Upravljanje informacij in znanja • Upravljanje tehnologije • Upravljanje zgradb in opreme	• Zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje • Notranji rezultati
5 Procesi	
• Prepoznavanje, oblikovanje, upravljanje in izboljševanje procesov • Razvoj, zagotavljanje storitev in proizvodov z vključevanjem odjemalcev • Inoviranje procesov, v katere se vključujejo odjemalci	

Vir: Prirejeno po Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006, 2007, str. 12-32.

Tako se analizira organizacijo na vseh njenih področjih delovanja in pridobi izhodišča za ukrepe na podlagi končnih predlogov, ki naj bi jih izdelala organizacija sama. Merila od št. 1 do 5 obravnavajo značilnosti dejavnikov uspeha organizacije (angl. *enablers*), ki določajo, kaj organizacija dela in kako se loti svojih nalog, da bi dosegla želene rezultate. Z merili od št. 6

do 9 pa se samoocenjevanje organizacije preusmeri k rezultatom (angl. *results*), s katerimi se meri tako zunanje kot notranje zaznavanje organizacije oz. preidemo na meritev zaznav, kaj naši zaposleni, državljani/odjemalci in družba mislijo o nas.

Za verodostojen rezultat pri samoocenitvi morajo biti po Setnikar Cankar et al. (2006, str. 2) notranji ocenjevalci ustrezno usposobljeni, relativno objektivni, samokritični ter ne smejo imeti neposrednega namena reorganizacije na podlagi ocene. Različica modela CAF 2006 predvideva dva načina točkovanja, podrobno, za organizacije, ki želijo podrobno proučiti analizo podmeril, in enostavno točkovanje, ki je posodobljena različica ocenjevalnih lestvic iz različice modela CAF, tj. iz leta 2002. Točke so za posamezna podmerila v skupnem razponu od 0 do 100, pri tem ko je prvotna različica CAF 2002 merila pri posameznem podmerilu v razponu od 0 do 5 točk (glej Tabelo 6). Žurga (2007, str. 55) poudarja, da niso točke dejansko tako pomembne, kot je važna vzpostavitev akcijskega načrta in procesa potrebnih sprememb in izboljšav kakovosti delovanja. Pridobljeno število točk namreč lahko služi potem kot osnova za primerjalno učenje oz. izmenjavo izkušenj z drugimi, kar bo prispevalo k izboljšanju stanja ter smiselnim povratnim ukrepom, kar je prikazano v Prilogi 4. Organizacija primerjavo izvede tako, da dobljene rezultate vnese na spletne strani Inštituta EIPA⁴ in dobi povratne informacije o primerljivosti njenih rezultatov s povprečjem drugih organizacij. Evidenco izvedenih ocen slovenskih organizacij pa v Sloveniji vodi Ministrstvo za javno upravo RS.

Tabela 6: Ocenjevalna lestvica za dejavnike in rezultate po modelu CAF

Faza	Lestvica za dejavnike	Točke po CAF 2006	Točke po CAF 2002
	Na tem področju nismo dejavni oz. ni dokazov.	0–10	0
Načrtuj	Dejavnost načrtujemo.	11–30	1
Izvedi	Dejavnost izvajamo.	31–50	2
Preveri	Pregledujemo, ali delamo stvari na pravi način.	51–70	3
Ukrepaj	Na podlagi preverjanj prilagajamo, če je potrebno.	71–90	4
PDCA	Vse, kar delamo, načrtujemo, izvajamo in redno prilagajamo ter se učimo od drugih.	91–100	5
Lestvica za rezultate		Točke po CAF 2006	Točke po CAF 2002
Rezultati se ne merijo in/ali podatki niso na razpolago.		0–10	0
Rezultati se merijo in kažejo negativne trende ali da ne dosegamo ciljev.		11–30	1
Rezultati kažejo nespreminjajoče se trende in/ali izpolnjeni so nekateri pomembnejši cilji.		31–50	2
Rezultati kažejo trende, ki se izboljšujejo in/ali večina pomembnejših ciljev je izpolnjenih.		51–70	3
Rezultati kažejo bistven napredek in/ali pomembnejši cilji so doseženi.		71–90	4
Doseženi so odlični in trajni rezultati. Vsi pomembnejši cilji so doseženi. Za vse ključne rezultate so opredeljene pozitivne primerjave z ustreznimi organizacijami.		91–100	5

Vir: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006, 2007, str. 34.

⁴ Spletna stran za dostopanje do vnosa podatkov pri Inštitutu EIPA je <http://caf.eipa.eu/>.

2.2 Prednosti in slabosti Skupnega ocenjevalnega okvirja

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, kasneje izbrala enega od podrobnejših modelov (kot npr. Speyer ali EFQM). Prednost modela CAF je, da je združljiv z ostalimi modeli in lahko tako predstavlja prvi korak za organizacijo, ki želi nadaljevati z upravljanjem lastne kakovosti (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006, 2007, str. 6). Nemec (2001, str. 65) pa navaja, da je slaba plat modelov poslovne odličnosti v tem, da so usmerjeni predvsem v minulo obdobje oz. nam ponazorijo sliko, v kakšnem stanju se nahaja organizacija sedaj. Novi javni management⁵ pa predvsem zanima, kje bo organizacija v prihodnosti in katere aktivnosti naj jo privedejo do tja. V tem smislu se kot orodje za uresničitev vizije in strategije lahko model poslovne odličnosti in model CAF dopolni z modelom uravnoteženega sistema kazalnikov oz. modelom BSC, ki pa je usmerjen v prihodnost. Ker pa organizacije prihodnosti ne morejo celovito načrtovati, ne da bi celovito poznale svoje dosedanje poslovanje, se modela smiselno dopolnjujeta. Zbirni prikaz prednosti in slabosti modela CAF prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: Prednosti in slabosti modela CAF

Prednosti modela
• integralnost modela (upošteva dejavnike in rezultate dela) • model je razvit posebej za javni sektor, zaradi česar poudarja posebnosti upravnega dela, zlasti upoštevanje strank, procesno usmerjenost uprave in nefinančne kazalce poslovanja • vključuje vse zaposlene in s tem ustvarja skupni jezik in kulturo v organizaciji • omogoča primerljivost v evropskem kontekstu zaradi njegove uporabe v evropskih upravah • kot model, ki je bil oblikovan na podlagi EFQM in nagrade Speyer, predstavlja nekakšen most med modeli in je javno dostopen in brezplačen, je primeren za vse dele javne uprave in se lahko uporablja na vseh nivojih oblikovanja organizacije • njegov namen uporabe je lahko zgolj za potrebe samoocenitve ali pa tudi za primerjalno analizo • relativna ohlapnost meril, ki upoštevajo različna izhodiščna stanja posameznih organizacij (brez uteži) • model predstavlja za organizacije nizke stroške in terja malo virov ter časa za ugotavljanje verodostojnih rezultatov
Slabosti modela
• subjektivnost zaradi samoocenjevanja • model se ne more uporabljati kot »dnevna« podpora pri odločanju • je predvsem notranje orodje • premalo upošteva rezultate delovanj • je predvsem orodje za identifikacijo ukrepov za večjo uspešnost in učinkovitost

Vir: Prirejeno po P. Kovač, Evropski model za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju (CAF) tudi v slovenski upravi, b.l./c, str. 2; O. Fajt, Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetjih in državni upravi, 2005, str. 44.

⁵ Novi javni management (angl. *New Public Management*) je miselnost, ki se je oblikovala o managementu v javnem sektorju. Razcvet upravnih reform sodi v začetek devetdesetih let. Konkretno gre pri novem javnem managementu za dejavnosti, ki stremijo k profesionalizaciji managementa, uvedbi standardov in merjenju uspešnosti, izhodni kontroli, decentralizaciji in delegiranju odgovornosti, konkurenci, poslovnim metodam dela in ekonomični porabi virov (Kovač, 2003, str. 29).

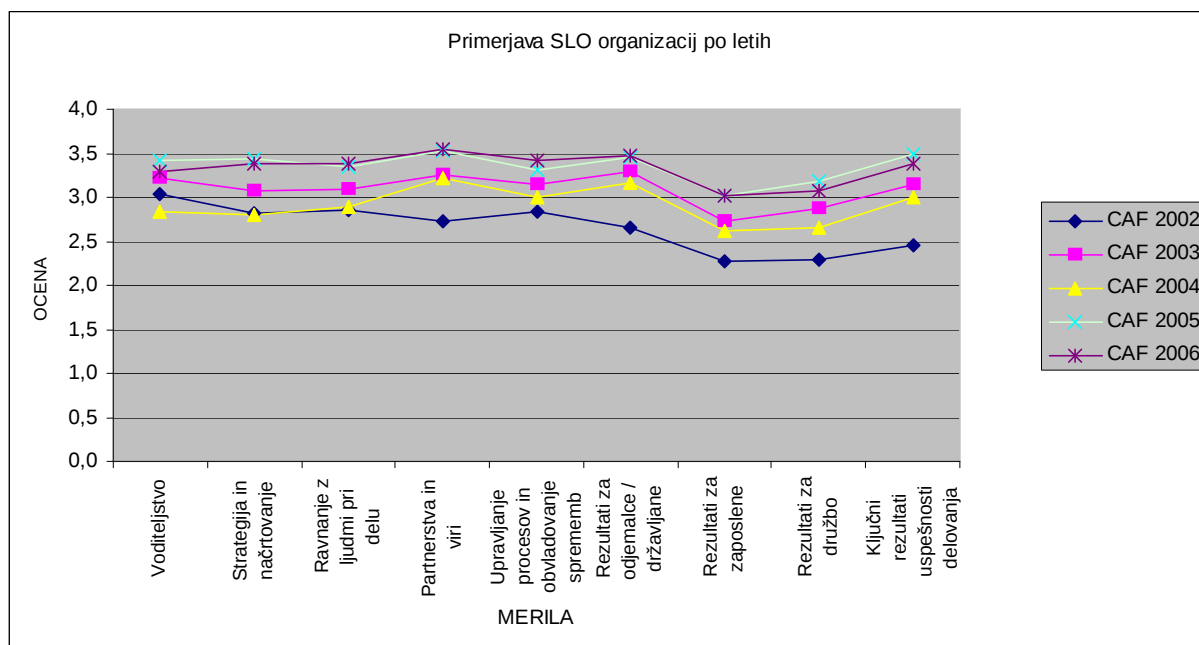
2.3 Uporaba Skupnega ocenjevalnega okvirja v Sloveniji

V slovenski javni upravi se je kakovosti posvečala pozornost od konca devetdesetih let naprej, predvsem preko raznih standardov ter pri pripravi nacionalnih predpisov in ukrepov. Po letu 1999 se v Sloveniji beleži pravi razmah certifikacije po ISO standardih in od leta 2002 naprej čedalje bolj razširjeno uporabo modela CAF. V Sloveniji je bil model CAF na nacionalni ravni predstavljen prek sodelovanja državnega sekretarja za javno upravo na polletnem srečanju generalnih direktorjev novembra 2001 v Stockholmu. Februarja 2002 je bila na Ministrstvu za notranje zadeve RS ustanovljena medresorska delovna skupina za uvajanje modela CAF v slovensko upravo, v jeseni istega leta pa se je že izvedla pilotna izvedba modela na primeru devetih pilotnih organizacij. S tem je bil izveden prvi korak uvajanja CAF v organizacije, dejstvo pa je, da so organizacije, ki so ga uvedle, v veliki meri gradile na že zagotovljenih sistemih kakovosti po standardu ISO 9001:2000 (Kovač, 2003, str. 32). Tako je Slovenija začela uporabljati model CAF med prvimi v Evropi.

V Sloveniji je bil prvi nosilec modela Ministrstvo za notranje zadeve RS, ki je v letu 2002 pričelo z usposabljanjem za ocenjevalce in samoocenjevanjem organizacij. Rezultati samoocenjevanja so sedaj na razpolago v bazi Ministrstva za javno upravo RS. Do sedaj so k samooceni pristopile predvsem upravne enote, čeprav je model primeren za vse tipe organizacij v javnem sektorju. Uvajanje modela CAF v Sloveniji tako poteka postopno in je del širše strategije izboljševanja kakovosti v javni upravi. Skubic in Kern Pipan (2006, str. 137) ugotavljata, da po analizi, ki je bila opravljena med uporabniki modela CAF v slovenski javni upravi v letu 2004 v okviru 24 upravnih enot, so bile kot najpomembnejše prednosti uporabe modela sledeče: definiranje priložnosti za izboljšavo (79 %), vključitev ugotovitev v program dela (67 %), komunikacija med zaposlenimi (42 %), dvig zavesti o kakovosti v upravi (38 %) ter drugo. Med uporabniki modela CAF je glede na podatke Ministrstva za javno upravo RS od leta 2002 do vključno leta 2009 v Sloveniji že več kot 60 upravnih organov. V bazi Inštituta EIPA, kjer se lahko vpišejo in registrirajo uporabniki modela CAF, sem na dan 8. 12. 2009 evidentirala 50 uporabnikov iz Slovenije, med katerimi so prevladovala upravne enote.

Agregatni rezultati organizacij iz Slovenije, ki so izvedle samooceno po modelu CAF v obdobju med 2002 do vključno 2006 podajo sliko, da so se slovenske organizacije preko ocenjevanja izkazale kot šibke predvsem v predelu meril iz sklopa rezultatov, in sicer najbolj pri merilih zaposleni ter družba, saj so tam dosegle najnižje ocene (Slika 5). Iz grafa na Sliki 5 je razvidno, da so ocene po vseh merilih skozi leta ocenjevanja postopoma naraščale, kar pomeni, da so se organizacije z uporabo modela nadgrajevale in izboljševale. V Prilogi 5 so za primerjavo z omenjenim grafom prikazani povprečni podatki izvedenih samoocen organizacij po modelu CAF v Sloveniji v primerjavi z evropskim povprečjem. Pri merilih 7 (rezultati za zaposlene) in 8 (rezultati za družbo) so ponovno dosežene najnižje vrednosti, tako pri evropskih kot pri slovenskih ocenah.

Slika 5: Primerjava povprečnih ocen slovenskih organizacij po modelu CAF ločeno po posameznih merilih v letih od 2002 do 2006 (različica CAF 2002)



Vir: Rezultati ocen organizacij, ki so se ocenjevale po modelu CAF v primerjavi z evropskim povprečjem (različica CAF 2002), 2009.

3 MODEL URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV – MODEL BSC

Robert Kaplan iz harvardske poslovne šole (angl. *Harvard Business School*) v Združenih državah Amerike in David Norton direktor storitvenega podjetja *Balanced Scorecard Collaborative, Inc.*, sta v okviru enoletnega projekta na primeru dvanajstih ameriških podjetij ugotovila, da 90 % njunih strank iz zasebnega sektorja ne zmore implementirati lastnih strateških ciljev v dnevne operacije. Po njunem mnenju so bili razlogi za to predvsem v konfliktnih in tekmujočih si delovnih nalogah, padajočih prihodkih oz. virih financiranja, večji obseg dela z manj zaposlenimi, naraščajoči stroški in pomanjkanje učinkovitega pristopa k planiranju in izvrševanju strategije (Rejc Buhovac, 2005, str. 2-3). Rezultat projekta je bila objava modela uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju: model BSC) leta 1992. Potrebo po modelu BSC avtorja ponazarjata z dogajanjem v pilotski kabini. Pilot mora namreč za varen let do cilja poleg skrbi za letenje na primerni višini skrbeti tudi za gorivo, pritisk v kabini in ostale elemente, potrebne za izvedbo uspešnega leta. Zato pred seboj spremlja kontrolno ploščo, na kateri morajo biti vsi podatki v normalnih vrednostih. Enako velja tudi za organizacijo. Če management želi, da bo organizacija poslovala uspešno in rasla v skladu s pričakovanji, mora skrbeti, da bodo finančni in nefinančni kazalniki, ki kažejo uspešnost uresničevanja ciljev organizacije, uravnoteženi (Tekavčič, 2002, str. 682). Model je zasnovan na spremljanju poslovanja organizacije na štirih skupinah kazalnikov oz. vidikih, tj. finančnem vidiku, vidiku strank, notranjem vidiku ter vidiku učenja ter rasti.

Avtorja sta tako leta 1996 objavila odmevno knjigo *Uravnoteženi sistem kazalcev: preoblikovanje strategije v dejanja*, kateri sta leta 2000 dodala knjigo⁶ z naborom študijskih primerov uporabe modela BSC tako v zasebnem kot javnem sektorju, leta 2004 knjigo⁷, katere jedro se nanaša na snovanje strateških diagramov, leta 2006 knjigo⁸ s poudarkom na izvajanju modela BSC za doseganje sinergij v organizaciji, v letu 2008 pa še zadnjo knjigo⁹, ki poudarja pomen povezave strategije z operacijami. Poleg navedenih knjig, sta avtorja izdala tudi več člankov in prispevkov, ki obravnavajo predmetno tematiko.

Model BSC je več kot sistem prikaza meritev uspešnosti poslovanja, saj omogoča njegovo povezavo in komunikacijo z novimi strategijami razvoja ter se je po Rejc Buhovac (2005, str. 1) že razvil v najbolj poznan model usklajenega in uravnoveženega večdimenzionalnega merjenja uspešnosti poslovanja. Hkrati je svetovno uporabljeno orodje, ki se je v letu 2008 po raziskavi ameriškega podjetja Bain & Company uvrstilo med prvih deset svetovno najpogostejše uporabljenih managerskih orodij. Priljubljenost metode, tako kot drugih managerskih orodij, iz leta v leto niha, kot se tudi razlikuje njegova priljubljenost, upoštevajoč geografsko lokacijo oz. državo. Delež uporabnikov ter njihovo zadovoljstvo z modelom med leti 1996 ter 2008 sta na podlagi ugotovitev raziskave prikazana v Prilogi 6. Rejc Buhovac (2005, str. 5) navaja, da je tako v tujini kot tudi v Sloveniji raziskav o priljubljenosti tega modela več. V praksi pa se kaže, da je njegova uporaba najbolj intenzivna v anglosaksonskih deželah, kar daje občutek, da je priljubljenost koncepta kulturološko pogojena. Model je bil osnova tudi za razvoj različnih drugih modelov za celovito spremljanje uspešnosti poslovanja in je z leti samo pridobival na priljubljenosti. Pučko et al. (2006, str. 167) dodaja, da je model BSC najbolj poznan model usklajenega in uravnoveženega večdimenzionalnega merjenja uspešnosti poslovanja. Številnim organizacijam iz zasebnega in javnega sektorja je pomagal spremeniti pogled na to, kaj je uspešnost in uspešno poslovanje, in dejansko so z njegovo uporabo uspele izboljšati finančne rezultate.

Model od organizacij terja koordinirano spremljanje finančne ter nefinančne plati poslovanja s pomočjo navedenih skupin kazalnikov, ki pomagajo organizacijam prevesti strategijo in vizijo podjetja v sistem kazalnikov, ki predstavljajo različne perspektive pogleda na podjetje. Za navedene skupine kazalnikov model predpostavlja vzročno-posledično povezanost. Po Marolt in Gomišček (2005, str. 516) je model BSC zasnovan predvsem na načelu, da uspešnost in učinkovitost organizacije izhajata iz znanja, izkušenj in motiviranosti zaposlenih ter primerne infrastrukture, ki v naslednji stopnji omogoča kakovosten razvoj in proizvodnjo ter predviden čas proizvodnega cikla. Pri tem model nudi metodologijo za pretvarjanje vizije in strategije organizacije v strateške in operativne cilje in z njimi povezane aktivnosti ter nudi izbor kazalnikov za merjenje realizacije izbrane strategije. Po Nemcu (b.l./b, str. 6) je odlična

⁶ Naslov v slovenščino prevedene knjige je *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalcev v novem poslovnem okolju*.

⁷ Naslov knjige v angleščini je *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*.

⁸ Naslov knjige v angleščini je *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*.

⁹ Naslov knjige v angleščini je *The executive premium: linking strategy to operations for competitive advantage*.

dopolnitev k modelu CAF, saj prihodnosti ne moremo meriti, če ne poznamo sedanjega stanja.

Namen modela je periodično ocenjevanje v skladu s postavljenimi merili po posameznih vidikih ter primerjava rezultatov z rezultati predhodnih obdobj. S tem dosežemo kontinuirano spremljanje trenutne pozicije organizacije na poti do uresničitve zastavljene strategije. Po vsaki oceni ima organizacija ustrezne informacije za odločanje kako naprej, v skladu z že doseženim napredkom v odnosu do zastavljenih usmeritev (Rožanec & Krisper, b.l., str. 2). Tekavčič (2002, str. 684) celo navaja, da je model BSC celo več kot zgolj taktičen ali operativni sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Kaplan in Norton (2007, str. 1) poudarjata, da se model BSC ob vsem navedenem naslanja na štiri glavne procese v organizacijah, ki povežejo kratkoročne aktivnosti z dolgoročnim ciljem, in sicer na prevajanje in posredovanje vizije v merljive oblike, komuniciranje in povezovanje modela BSC na vseh organizacijskih nivojih, poslovno načrtovanje s povezovanjem strateškega in letnega planiranja ter obveščanje, osveščanje in učenje vseh vključenih v organizacijo o proizvodih in storitvah organizacije ter notranjih procesih, ki se v njej odvijajo.

Z leti uporabe modela v praksi sta Kaplan in Norton (2001, str. 16) prišla do sklepa, da morajo vsi cilji in kazalniki v uravnoteženem sistemu – finančni in nefinančni – izhajati predvsem iz vizije in strategije organizacije, slednji pa sta usmerjeni v prihodnost. Finančni kazalniki so usmerjeni v preteklost, meritev strategij pa predstavlja merjenje gibal in prihodnjega poslovanja. Zato je pri uvedbi modela v podjetja, ki morajo biti ali pa postati strateško usmerjena, bistven poudarek usmerjen na obvladovanje in posredovanje strategije, saj sicer ne moremo pričakovati, da bomo strategijo uresničili. Pri tem Pandey (2005, str. 54) opozarja, da model BSC ni strategija kot tudi ne strateški proces planiranja, temveč je komponenta strateškega procesa planiranja. Organizacija v današnjih časih pa ne more biti uspešna brez strategije in strateškega procesa planiranja. Kaplan in Norton (2001, str. 23) pravita, da je model BSC podjetjem dejansko zagotovil »recept«, po katerem so lahko obstoječe sestavine organizacije združene z namenom dolgoročnega ustvarjanja vrednosti.

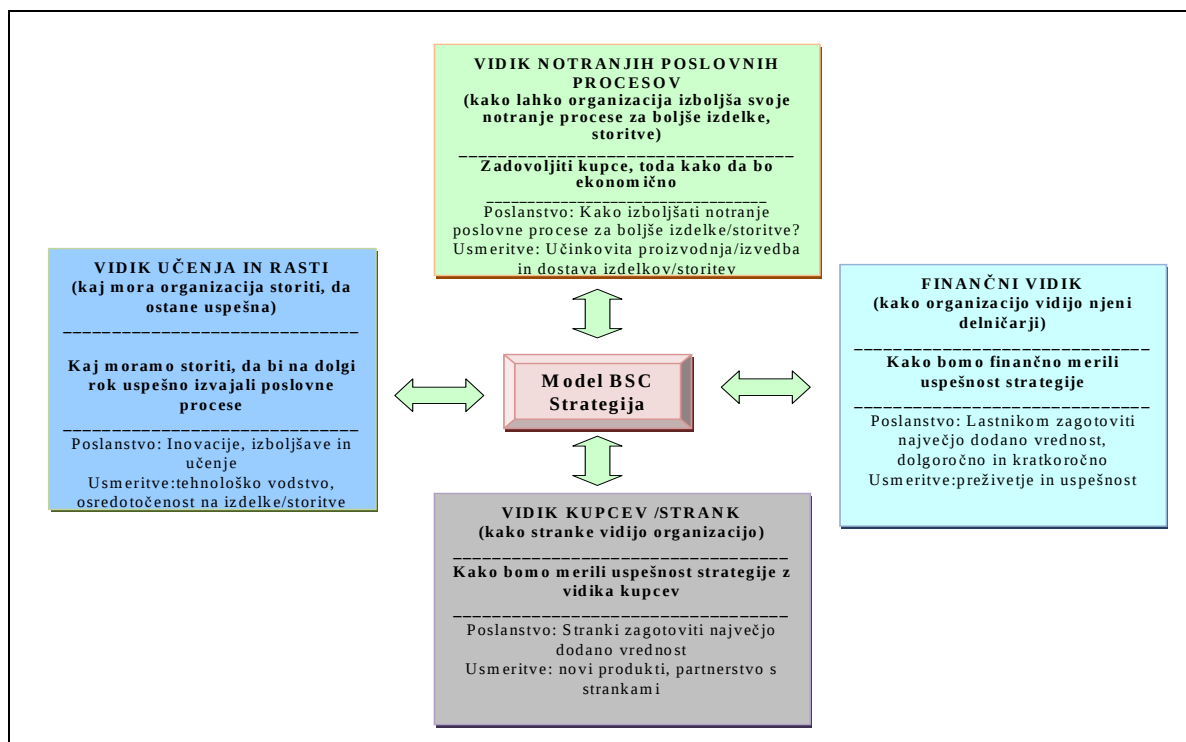
3.1 Vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov

Vrednost, ki jo gradi organizacija, se gradi od spodnje ravni (učenje in rast) prek notranjih poslovnih procesov in zadovoljevanja kupcev do najvišje ravni, ki jo predstavljajo interesi lastnikov. S temi štirimi vidiki se vzpostavi potrebno ravnovesje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalci, med kazalci rezultatov in kazalci dejavnikov rezultatov ter med zunanjim in notranjim pogledom na uspešnost poslovanja organizacij (Pučko et al., 2006, str. 162). Poslovanje podjetja po modelu BSC merimo s štirimi vidiki, pri čemer je za vsakega podano njegovo poslanstvo, ključne usmeritve in merila za spremljanje njihovega uresničevanja. Z uporabo modela si lahko podjetja ogledajo strategijo, uporabljeno za ustvarjanje vrednosti, iz štirih zornih kotov, ki omogočajo ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji (Pučko et al., 2006, str. 36):

- finančni vidik je sestavljen iz finančnih kazalcev, relevantnih predvsem za vodstvo, in podaja predvsem pogled na strategijo rasti, tradicionalne kazalce dobičkonosnosti in tveganja z vidika delničarjev;
- vidik poslovanja s strankami nudi pogled na ustvarjanje vrednosti in razlikovanje od tekmecev z vidika strank. V to področje sodijo kazalniki, ki merijo zadovoljstvo naročnikov, pridobivanje novih tržnih deležev, oz. kazalniki, ki odražajo, kako kupci vidijo organizacijo;
- vidik notranjih poslovnih procesov vsebuje strateške prednostne naloge za različne poslovne procese, ki ustvarjajo zadovoljstvo strank in delničarjev. Obsega kazalce merjenja inovacij in razvoja, proizvodnje, trženja in poprodajnih storitev. Meritve z namenom ustvarjanja prihodnosti omogočajo managerjem prilagajanje strankam;
- vidik učenja in rasti, ki s kazalci presoja rast in učenje organizacije oz. njenih zaposlenih, ki so glavni vir znanja organizacije. Vsebuje prednostne naloge za ustvarjanje kulture, ki podpira organizacijske spremembe, inovacije in rast.

Po Kaplanu in Nortonu (2001, str. 407) naj bi strateški sistem navadno vseboval od dvajset do petindvajset kazalnikov, skoraj 80 % kazalnikov pa naj bi bilo nefinančnega značaja. Običajna razporeditev pri kazalnikih finančnega ter notranjega vidika in vidika učenja ter rasti obsega do pet kazalcev, kar predstavlja 22 % v okviru vseh kazalcev. Notranji vidik pa naj bi obsegal od osem do deset kazalnikov, kar predstavlja 34 % vseh kazalnikov. Vsebinsko povezanost štirih vidikov modela BSC s strategijo organizacije, njegovim poslanstvom in ključnimi usmeritvami prikazuje Slika 6.

Slika 6: Prikaz izhajanja štirih vidikov v modelu BSC, ki izhajajo iz strategije



Vir: Prirejeno po A. Rožanec & M. Krisper, *Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov za spremljanje uresničevanja strategije v javni upravi*, b.l., str. 3; Pučko et al., *Strateški management 2*, 2006, str. 163.

3.1.1 Finančni vidik

Finančni vidik vsebuje pomembne informacije za lastnike in tradicionalne kazalce merjenja uspešnosti, kot so donosnost, prihodki iz poslovanja, dobičkonosnost, dodana vrednost in drugi. Skorajda vse organizacije navadno vodijo veliko dobrih in sistematično obdelanih finančnih podatkov, vendar jih pogostokrat nimajo urejenih na način, ki bi omogočal zbiran pregled poslovanja organizacij. Pri implementaciji modela BSC v organizacijo morajo organizacije biti pozorne, da ne namenijo prevelikega poudarka finančnim kazalnikom, saj s tem pripeljejo ostale vidike do neenakopravnega položaja.

Pri finančnem vidiku je pomembno tudi, v kateri fazi razvoja se organizacija nahaja, saj se finančni cilji za posamezno razvojno fazo razlikujejo. Organizacija se tako lahko nahaja v fazi rasti (podjetje v začetni stopnji življenjskega cikla), zrelosti (podjetje je v fazi ohranjanja tržnega deleža) ali upadanja (podjetje predvsem vlaga v vzdrževalna dela).

3.1.2 Vidik poslovanja s strankami

Ta vidik pokriva področje »odjemalcev« organizacije in njene tržne segmente, na katerih deluje. Slaba učinkovitost na tem področju nakazuje, da se bodo razmere v prihodnosti najverjetneje poslabšale, čeprav danes finančni kazalniki kažejo drugače. Marolt in Gomišček (2005, str. 519-520) navajata, da so osnovne skupine kazalnikov, ki se nanašajo na vidik poslovanja s kupci sledeče: tržni delež, ohranjanje oz. lojalnost strank, pridobivanje novih strank, zadovoljstvo in nezadovoljstvo strank ter dobičkonosnost strank. Na zadovoljstvo kupcev vplivajo predvsem naslednje skupine dejavnikov: čas, kakovost, celovitost ponudbe, stroški, odnosi s strankami ter podoba in ugled podjetja. Znotraj tega vidika pa si mora organizacija oblikovati predvsem sebi primerne kazalce, vezane na naravo dejavnosti, ki jo opravlja, tako da lahko doda osnovnim kazalnikom tudi specifične kazalnike.

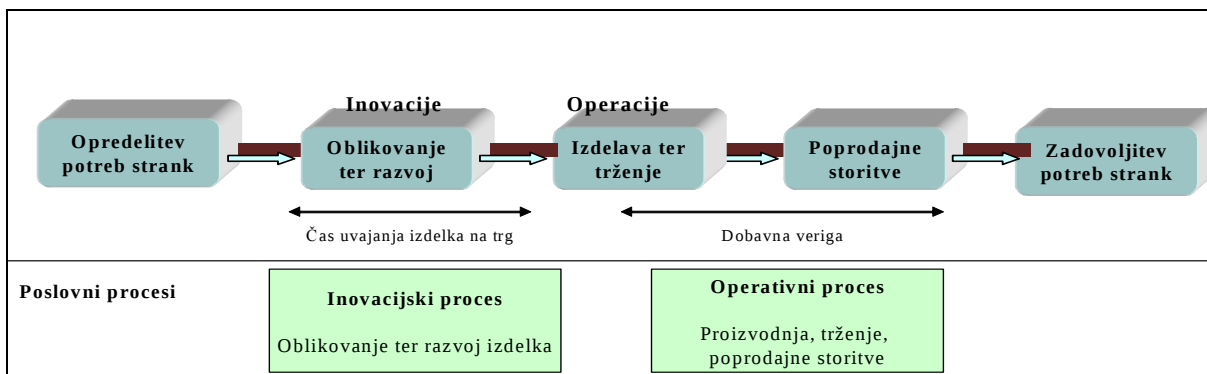
3.1.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih procesov pokriva učinkovitost in kakovost notranjih procesov, ki sta jih Kaplan in Norton razdelila na tri osnovne skupine, tj. kazalce merjenja inovacij in razvoja, kazalce operativnih procesov, ki spremljajo notranje procese ter kazalce poprodajnih storitev (glej Sliko 7). Meritve doseganja ciljev in uspešnosti na tem področju omogočajo managerjem, da vedo, kako dobro poteka njihovo poslovanje in ali so njihovi izdelki ter storitve v skladu z zahtevami kupcev.

Marolt in Gomišček (2005, str. 521-522) so procesi inoviranja usmerjeni k proizvodnji novih izdelkov ali storitev in inoviranju sedanjih procesov. Za mnoge organizacije predstavlja proces inovacij odločilen notranji proces, saj je z njim zagotovljen njihov obstoj na trgu. Skupina kazalcev operativnih procesov meri učinkovitost dejavnikov, povezanih s proizvodnjo, kot so izmet ali npr. stroški. S procesi poprodajnih storitev poskuša organizacija

zadovoljiti svoje kupce, to je preko učinkovitega reševanja reklamacij, popravil, servisa in obdelave plačil.

Slika 7: Zaporedje treh osnovnih skupin kazalnikov notranjih poslovnih procesov



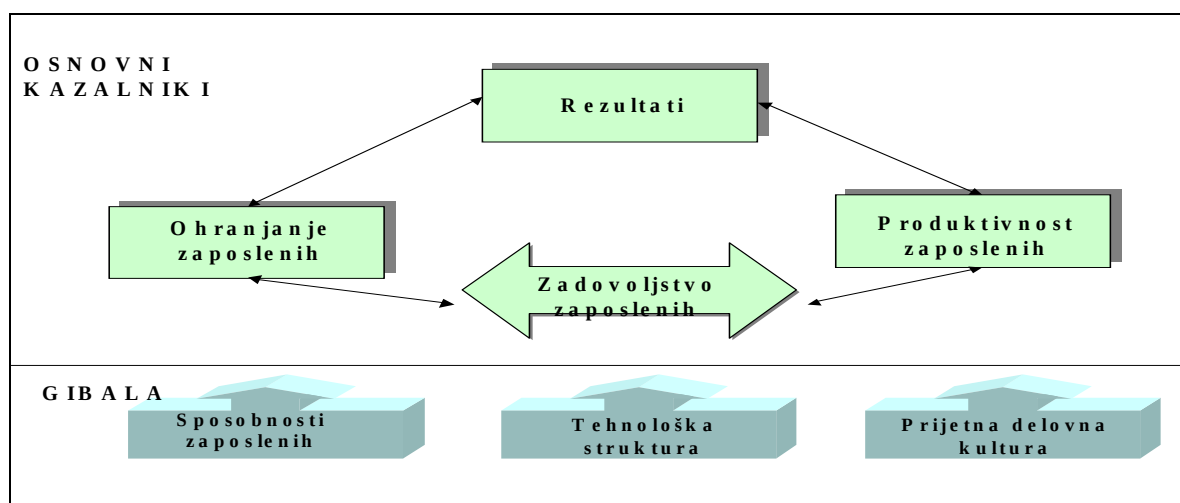
Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 39.

3.1.4 Vidik učenja in rasti

Z vidikom učenja in rasti organizacija spremlja razvoj na področju njene rasti ter učenja. Vključuje kulturo organizacije pri usposabljanju zaposlenih in samoizboljšavah. V času hitrih tehnoloških sprememb je namreč nujno, da se zaposleni neprestano izobražujejo. Vsekakor učenje in rast zaposlenih predstavljata temelj za uspeh vsake na znanju temelječe organizacije.

Ključna področja vidika učenja in rasti so razdeljena v tri kategorije, tj. uspešnost in učinkovitost zaposlenih, primernost informacijskega sistema ter področje delovnega vzdušja oz. motiviranost zaposlenih (Marolt & Gomišček, 2005, str. 523). Spremljanje teh treh kategorij je še posebej pomembno pri storitvenih podjetjih, kjer zaposleni predstavljajo ključni člen v vseh procesih organizacij. Kazalnike za navedena področja, ki jih spodbujajo tri temeljna področja oz. gonila, pa odraža Slika 8.

Slika 8: Ogradje za merjenje učenja in rasti



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja*, 2000, str. 138.

Marolt in Gomišček (2005, str. 525) tudi pojasnjujeta, da so za kakovostno opravljeno delo poleg strokovnosti potrebni tudi zadovoljni in ustvarjalno usmerjeni zaposleni. V tem kontekstu mora organizacija skrbeti za njihovo zadovoljstvo, da ti posledično v čim večji meri zadovoljijo kupce.

3.2 Povezovanje kazalnikov v strategijo

Ob raziskovanju ukrepov organizacij, ki so uporabile model BSC, so raziskovalci odkrili skupne lastnosti, ki so privedle organizacije do uspešnega poslovanja. Ugotovili so, da so v uspešnih organizacijah dali bistveno večji poudarek na strateški vidik svojega poslovanja in z izjemno skrbnostjo pristopili k strateškemu vidiku poslovanja in planiranja. Po Kaplanu in Nortonu (2001, str. 85) strategija ni in ne sme biti osamljena v managerskem procesu, temveč mora organizacija določiti njeno mesto v odnosu do drugih managerskih procesov. Organizacija mora tako opredeliti svoje poslanstvo, temeljne vrednote in vizijo, ki ji pomagajo razumeti, v katero smer se razvijati, nato pa razvije strategijo, na podlagi katere gradi uravnoteženi sistem kazalnikov. V Tabeli 8 je zbran ključni nabor aktivnosti strateško usmerjenih organizacij za uspešno uvedbo modela BSC ter korakov za pretvorbo strategije v izvedbene letne načrte za realizacijo operacij, v Prilogi 7 pa je ta proces še slikovno prikazan.

Tabela 8: Prikaz načel ter aktivnosti strateško usmerjenih organizacij

Kaplan & Norton	
Kaplan in Norton (2001, str. 22-30) sta opredelila, da so osnovna načela strateško usmerjene organizacije sledeča: • preoblikovanje strategije v dejanje, s tem da organizacija z uporabo modela BSC doseže uspešne rezultate poslovanja na vseh področjih svojega poslovanja; • uskladitev organizacije s strategijo na način, da organizacijo povežemo in sestavimo kot enovito; • strategija kot vsakodnevno delo. Strateško usmerjene organizacije zahtevajo, da zaposleni razumejo strategijo in izvajajo dnevne posle tako, da prispevajo k uspehu strategije; • strategija kot nenehen proces. Uspešne organizacije, ki so uvedle model BSC, so uvedle proces za obvladovanje strategije, ki se mu reče proces z »dvojno zanko«, ki taktični in strateški management ter planiranje združuje v brezhiben in nenehen proces; • spodbujanje sprememb z vrha organizacije, saj v kolikor na vrhu niso energični voditelji procesa, potem se strategija ne bo uresničila.	
Pandey	
Pandey (2005, str. 63) ob že podanih ugotovitvah Kaplana in Nortona poudarja tudi, da na podlagi izkušenj večjega števila organizacij, ki so implementirale model BSC, morajo organizacije za uspešno vgradnjo modela BSC poskrbeti tudi še za slednje: • opredeliti ključne dejavnike uspeha, kot so npr. poprodajne storitve ali hitro obračanje zalog in jih pretvoriti v merljive cilje, ki morajo biti preverljivi in temeljiti na objektivnih dejstvih in informacijah; • vezati uspešne rezultate poslovanja na primeren sistem nagrajevanja zaposlenih, z namenom motiviranja zaposlenih; • implementirati enostaven sistem spremljanja rezultatov, saj določanje ciljev nima smisla brez njihovega merjenja.	

se nadaljuje

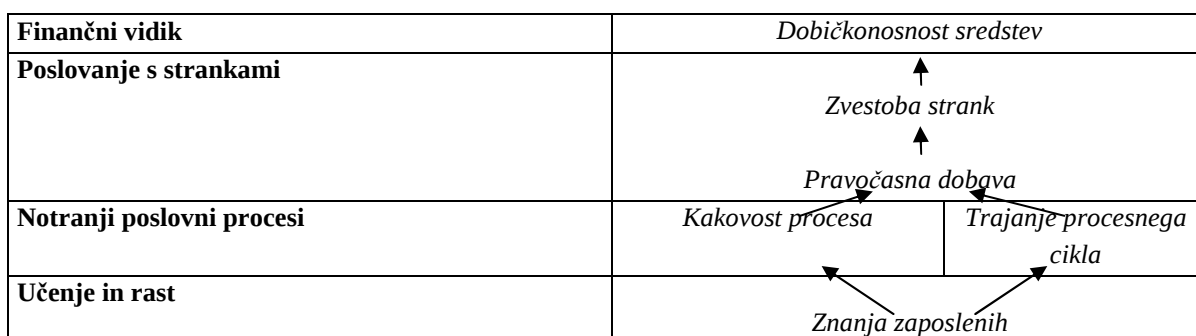
nadaljevanje

Kaplan & Norton	
Povezovanje uravnoteženega sistema kazalnikov s procesom strateškega in finančnega načrtovanja je ključnega pomena za oblikovanje strateško usmerjene organizacije. Organizacije obeh procesov ne smejo izvajati ločeno, temveč lahko sledijo določenemu postopku pri prehodu strategije na visoki ravni k oblikovanju letnega načrta za posamezne operacije. Sledeči štirje koraki letni načrt vključijo v proces strateškega načrtovanja, saj razporedijo sredstva in določijo bližnje cilje poslovanja (Kaplan & Norton, 2001, str. 304-306): • preoblikovanje strategije v uravnoteženi sistem kazalnikov z določitvijo strateških ciljev in kazalnikov; • postavitev raztegljivih ciljev za določen čas v prihodnosti za vsak kazalnik; opredelitev vrzeli v načrtovanju za spodbujanje ustvarjalnosti; • določitev strateških pobud in potreb po sredstvih za zapolnitev vrzeli v načrtovanju in s tem doseganje raztegljivih ciljev; • odobritev finančnih in človeških virov za strateške pobude in njihova vključitev v letni finančni načrt. Ta je sestavljen iz dveh sestavin: strateškega letnega načrta za obvladovanje prilagodljivih programov in operativnega letnega načrta za obvladovanje učinkovitosti oddelkov, usmeritev in standardnih izdelkov.	

Vir: Prirejeno po virih v tabeli, 2009.

Podjetja, ki morajo preoblikovati strategijo v dejanja, slednje storijo s strateškim diagramom, ki je osnovni ustroj za opis strategije. Strateški diagrami pomagajo organizacijam, da vidijo strategije na povezan, enoten in sistematičen način v obliki diagrama, v katerega so s kazalci vpeti vsi vidiki modela BSC in medsebojno povezani z vzročno-posledičnimi razmerji (Kaplan & Norton, 2001, str. 82-83.). Hierarhijo strateškega diagrama odraža Slika 9, ki kaže pomen znanja zaposlenih, ki so temelj vsake organizacije.

Slika 9: Povezava ter hierarhija vidikov uravnoteženega sistema kazalcev v organizaciji



Vir: J. Marolt & B. Gomišček, Management kakovosti, 2005, str. 202.

Znanje zaposlenih zagotavlja ustrezno kakovost procesa in ustrezno trajanje procesnega cikla. Vse skupaj pa vodi k pravočasni dobavi proizvodov in izvedbi storitev, s čimer si organizacije zagotovijo zvestobo strank. Ves proces pa napravi poslovanje organizacije dobičkonosno. Kadar je strateški diagram primerno zgrajen, je celovit in smiseln opis načina, kako strategijo uresničevati. Za različne panoge in različne vrste strategij so bili razviti splošni strateški

diagrami. Vzročno-posledične povezave v strateških diagramih modela BSC opisujejo poti, po katerih se povečanje zmogljivosti neopredmetenih sredstev preoblikuje v oprijemljive finančne rezultate in rezultate poslovanja s strankami (Kaplan & Norton, 2001, str. 108-112).

3.3 Prednosti in slabosti uravnoteženega sistema kazalnikov

Kritike modela so se pojavile na več področjih, zbirni prikaz prednosti ter slabosti modela pa je podan v Tabeli 9.

Tabela 9: Zbirni prikaz prednosti in slabosti modela BSC

Prednosti modela	Slabosti modela
• razumevanje ciljnih kupcev, njihovih potreb in vrzeli v poslovanju • razumevanje potreb podjetij po osredotočanju na rast neopredmetenih sredstev in »intelektualnega« kapitala, kar je bilo v okviru zgolj finančnih kazalcev nemogoče • poudarek strategije rasti s poslovno odličnostjo • poudarek nefinančnih področij in kazalnikov poslovanja • zaposleni razumejo strategijo in jo znajo povezati z dnevnimi operacijami • kontinuirano spodbujanje ocenjevanja poslovanja • povezanost vseh kazalnikov poslovanja hkrati • model odpravlja vrzel med kratkoročnim in dolgoročnim merjenjem uspešnosti • uresničevanje strategije s povezovanjem zaposlenih za doseganje skupnega cilja • uporabnost modela v vseh panogah	• zanemarja vidik družbene dejavnosti podjetja • ne upošteva vseh relevantnih udeležencev, npr. sindikatov • z analitičnega vidika je pomanjkljiv, ker organizacijskega dela delovnega procesa ne pokriva v zadostni meri • obsežnost modela ter preštevilčnost kazalcev • nepopolnost zaradi nepopolnosti vseh izbranih kazalnikov • model ne predstavlja revolucionarne novitete • slabosti modela se mnogokrat kažejo tudi pri njegovi realizaciji, kjer so kot najpogostejši vzrok neuspehov pri implementaciji modela neustrezni organizacijski procesi. Do neuspehov pri uvedbi modela največkrat pride tudi zaradi pomanjkanja podpore vodstva, premalo vključenih zaposlenih, ohranjanja sistema na vrhu, predolgega procesa razvoja modela, najemanja neizkušenih svetovalcev ali zaradi uvedbe modela zgolj za nagrajevanje.

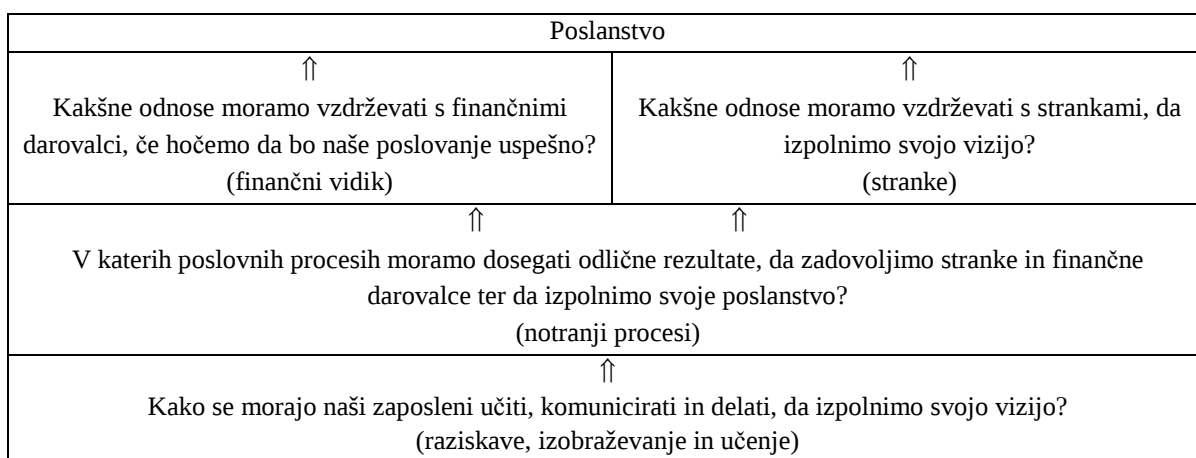
Vir: Povzeto po D. Pučko et al., Strateški management 2, 2006, str. 167; I. M. Pandey, Balanced Scorecard: Myth and Reality, 2005, str. 51; A. Rejc Buhovac, Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse, 2005, str. 2-3; M. Hočevár, Prednosti in omejitve metode BSC, 2003, str. 5-6; R. S. Kaplan & D. P. Norton, Strateško usmerjena organizacija in praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju, 2001, str. 390.

V številnih podjetjih je bil odkrit pojav, da so podjetja ob uvedbi modela BSC hkrati obdržala večino starih kazalcev, s čimer se kazalci lahko pričnejo prekrivati in jih je preveč. Mnogokrat pa model BSC ne daje pravih rezultatov zgolj zato, ker podjetja ne razberejo napotila, da je poleg kazalcev za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, enot ali delov treba določiti tudi kazalce, ki bodo služili za nagrajevanje zaposlenih. Ob tem model tudi naj ne bi zajemal vseh relevantnih področij oz. kazalnikov poslovanja podjetij, kot je npr. odnos podjetja do ekologije ter ugleda v lokalni skupnosti (Rejc Buhovac, 2005, str. 2-3).

3.4 Uravnoteženi sistem kazalnikov v javnem sektorju ter neprofitnih organizacijah

Model BSC se je v neprofitni in vladni sektor začel prebijati leta 1996. Kot navajata Kaplan in Norton (2001, str. 159), imajo lahko organizacije tri glavne cilje, ki jih morajo doseči, če želijo izpolniti svoje poslanstvo, in sicer ustvarjati vrednost s čim manjšimi stroški, hkrati pa dosledno poglobljati in vzdrževati podporo organov, ki jih financirajo. Medtem ko privatna podjetja poudarjajo uspeh preko finančnih kazalcev, pa se morajo neprofitne organizacije osredotočiti predvsem na svoj proračun in stroške. Za neprofitne organizacije je v okviru merjenja notranjih procesov pomembna realizacija kvalitete izvajanih procesov. Kot navajata avtorja modela Kaplan in Norton (2001, str. 147-148) ter Ronchetti (2006, str. 28) je za neprofitne in vladne organizacije bistveno, da iz svojih strateških usmeritev, ki so ponavadi presplošne, preobsežne in tudi ne vključujejo končnih ciljev, poleg usmeritev iz strategije pri njenem izvajanju, definirajo tudi, česa ne bodo počeli. Nadalje avtorji ugotavljajo, da pri večini tovrstnih organizacij finančni vidik ne predstavlja jedra delovanja, saj so v večini usmerjene k uporabnikom svojih storitev, vsled česar ni ovir, da na vrh uravnoteženega sistema kazalnikov namesto finančnega vidika ne postavijo vidika darovalcev oz. vidik uporabnikov storitev kot posledico potrebe po trajnostnem ohranjanju zadovoljstva strank organizacije (glej Sliko 10). Razviti morajo cilje, povezane z obema, nato pa določiti notranje procese za doseg želene obsega vrednosti obeh skupin strank.

Slika 10: Model uravnoteženega sistema kazalnikov za neprofitne organizacije



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, Strateško usmerjena organizacija in praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju, 2001, str. 148.

4 SLOVENSKI REGIONALNO RAZVOJNI SKLAD

4.1 Predstavitev Sklada

Slovenski regionalno razvojni sklad s polnim nazivom Javni sklad RS za regionalni razvoj in ohranjanje poseljenosti slovenskega podeželja (v nadaljevanju: Sklad) je po pravnoorganizacijski obliki javni sklad, katerega ustanovitelj in edini lastnik je Republika Slovenija. Svojo dejavnost opravlja v lastnih prostorih v Ribnici na Dolenjskem. Sklad, ki je

bil ustanovljen leta 1995, sodi v resor Službe Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (v nadaljevanju: SVLR). Temeljni zakoni, na podlagi katerih Sklad opravlja svojo dejavnost, so Zakon o javnih skladih (Ur.l. RS, št. 77/2008, 68/2009, v nadaljevanju: ZJS-1), Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja (Ur.l. RS, št. 93/2005, 127/2006-ZJZP, v nadaljevanju: ZRSS-1) in Zakon o uporabi sredstev, pridobljenih iz naslova kupnine na podlagi zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij (Ur.l. RS, št. 45/1995, 34/1996, 60/1999-ZSRR, 22/2000-ZJS, 67/2001, 47/2002, v nadaljevanju: ZUKLPP), temeljna akta za opravljanje dejavnosti pa sta Ustanovitveni akt ter Splošni pogoji poslovanja (v nadaljevanju: SPP Sklada), v katerih so opredeljena področja delovanja, nameni in oblike spodbud, določbe o dodeljevanju državnih pomoči na različnih investicijskih področjih, merila in postopek za dodelitev spodbud, posebni pogoji pri dodeljevanju spodbud in področje odpisov ter odlogov posojilnih obveznosti. Sklad je posredni proračunski uporabnik, svojo dejavnost pa v celoti financira iz lastnih sredstev. Pri svojem delu pa mora poleg že navedenih zakonov, upoštevati tudi ostale predpise, ki veljajo na področju javnega sektorja.

Sklad je glede na dikcijo 20. člena ZSRR-1 javni finančni sklad, ki je namenjen trajnejšemu doseganju javnih ciljev na področju regionalnega razvoja in razvoja podeželja. Pri tem Sklad zbira in dodeljuje sredstva za regionalno strukturno politiko in izvaja politiko spodbujanja skladnega regionalnega razvoja in razvoja podeželja. Po ZJS-1 predstavljajo organe Sklada njegov direktor ter nadzorni svet, ki je sestavljen iz predsednika in šestih članov. Po svoji funkciji je predsednik nadzornega sveta minister, pristojen za razvoj. Člani so predstavniki ministrstev, pristojnih za regionalni razvoj, za kmetijstvo in finance ter strokovnih institucij, ki se ukvarjajo s problematiko regionalnega razvoja in regionalnih interesov. Poleg direktorja vodi Sklad tudi njegov namestnik, ki koordinira delo notranje organizacijskih enot Sklada, ki so: Sektor za izvajanje spodbud, Finančni sektor ter Splošna služba. Vsaka strokovna služba ima svojega vodjo, ki je podrejen direktorju in namestniku direktorja. Sklad je imel na dan 30.10. 2009 skupno 17 zaposlenih.

V obdobju 2007–2013 Sklad poleg svoje redne dejavnosti na podlagi sklepa Vlade RS opravlja tudi dodatno nalogo, in sicer izvaja vlogo Organa za potrjevanje v treh operativnih programih čezmejnega sodelovanja (v nadaljevanju: OP), in sicer OP Slovenija – Avstrija, OP Slovenija – Hrvaška ter OP Slovenija – Madžarska. Naloge organa potrjevanja se nanašajo predvsem na pripravo potrjenih izkazov o izdatkih in na pripravo zahtevkov za izplačila, kakor tudi na njihovo posredovanje komisiji ter potrjevanje, da so izkazi o izdatkih točni, da izhajajo iz zanesljivega računovodskega sistema in temeljijo na preverljivih spremnih dokumentih, da so prijavljeni izdatki v skladu z veljavnimi pravili Skupnosti in nacionalnimi pravili in da so nastali zaradi projektov, ki so bili izbrani za financiranje v skladu z merili, ki veljajo za program in so v skladu s pravili Skupnosti in z nacionalnimi pravili.

4.2 Razvoj Sklada ter področje delovanja

Sklad je glede na namen svoje dejavnosti finančna organizacija, namenjena za trajnejše doseganje javnih ciljev Republike Slovenije na področju regionalne politike. Pri tem Sklad

zbira in dodeljuje sredstva za regionalno strukturno politiko. Dejavnost in namen delovanja Sklada sta specifična, vendarle pa Sklad deluje na trgu na katerem so prisotni tudi drugi ponudniki finančnih sredstev, tj. banke, javni skladi ter druge finančne institucije, ki nudijo svoja sredstva investitorjem in projektom. V Prilogi 8 je prikazan pregled najbolj sorodnih institucij Skladu, katerih cilj je tudi s svojimi sredstvi posredno ali neposredno ustvarjati pozitivne učinke na področju regionalnega razvoja.

Sklad ima za opravljanje svoje dejavnosti glede na določbe ZJS-1 sprejet Ustanovitveni akt, Splošne pogoje poslovanja ter druge interne akte, ki podrobneje urejajo področje izvajanja splošnih in finančnih aktivnosti ter postopke dodeljevanja spodbud. Pri izvajanju svoje dejavnosti na nacionalni ravni Sklad sodeluje predvsem s SVLR, Ministrstvom za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS, Agencijo RS za kmetijske trge in razvoj podeželja, Ministrstvom za finance RS, posameznimi regionalnimi razvojnimi agencijami, občinami ter drugimi institucijami, ki se ukvarjajo s temami regionalnega razvoja, razvoja podeželja, varstva okolja in razvojem podjetništva. Ustanovitelj Sklada, tj. država RS, s svojimi pravicami in dolžnostmi zagotavlja pogoje za uresničevanje poslovnih načrtov Sklada, svoje interese pa udejanja preko nadzornega sveta Sklada. V njenem interesu pa je, da Sklad udejanja svoj namen ustanovitve.

Kupnine, ki so edini sistemski finančni vir Sklada, Sklad pridobiva na podlagi 7. člena ZUKLPP, in sicer v višini 11,5 % od prispelih sredstev za regionalni razvoj in ohranjanje poseljenosti slovenskega podeželja ter 2,5 % od prispelih sredstev za ustvarjanje gospodarske osnove avtohtoni narodni skupnosti. Sklad pridobljena sredstva prednostno usmerja na območja, ki so kategorizirana kot podeželska, zaostala v regionalnem razvoju ali so definirana kot razvojno ogrožena. Glede na opredelitev iz ZUKLPP je del sredstev, ki jih pridobi Sklad, tj. v višini 2,5 % iz virov kupnin, specifično namenjenih za sofinanciranje projektov na območjih, kjer se nahajata italijanska ter madžarska narodna skupnost.

Na podlagi prejetih kupnin ima Sklad oblikovan sklad namenskega premoženja, ki je poleg najetih posojil, vir za izvajanje dodeljevanja dolgoročnih posojil. Pridobljena sredstva iz kupnin lahko Sklad glede na 21. člen ZSRR-1 dodeljuje v obliki posojil, kapitalskih vložkov, za sofinanciranje stroškov priprave študij izvedljivosti, sofinanciranje stroškov odobritve posojil, sofinanciranje stroškov garancij za najeta posojila, sofinanciranje stroškov obresti, zagotavljanje garancij za najete kredite, za zavarovanje kreditov ter za dodeljevanje nepovratnih sredstev. Praksa Sklada v zadnjih letih je bila, da je sredstva plasiral pretežno v obliki izjemno ugodnih posojil, z ugodnejšo obrestno mero glede na trenutne tržne obrestne mere pri enakovrednih bančnih posojilih. Finančni učinek ugodnosti iz Skladovega posojila se izračunava kot razlika v višini zneska obresti, ki jih posojilojemalec plača po obrestni meri Sklada glede na obresti pri posojilu z referenčno obrestno mero¹⁰ v celotni dobi vračanja posojila. Posojila Sklada zaradi višine obrestne mere, ki je praviloma nižja kot referenčna

¹⁰ Tekočo višino referenčne obrestne mere objavlja na spletnih straneh Ministrstvo za finance RS. Namenjena je izračunu višine državne pomoči, ki jo prejme vlagatelj pri posojilu.

obrestna mera, zapadejo pod sredstva z elementi državnih pomoči, kjer pa obstajajo določene zakonske omejitve o najvišjih možnih višinah dodelitev državnih pomoči posameznim prejemnikom oz. projektom. Sklad je v obdobju od leta 1996 do 2008 odobril blizu 5.500 posojil, za katera je sklenil posojilne pogodbe v višini 133,5 mio evrov. Dejavnost, ki jo izvaja Sklad, je specifična, vendarle pa Sklad deluje na trgu, kjer se nahajajo tudi druge javne organizacije, katerih posredni cilj je tudi spodbujanje rasti in razvoja slovenskih regij.

Prvenstveno Sklad dodeljuje spodbude preko javnih razpisov, ki se izvajajo po predpisanih postopkih. Za prijavo na razpis, ki se objavi v Uradnem listu RS, Sklad za prijavitelje objavi prijavitni obrazec s spremljajočo razpisno dokumentacijo, ki jih usmerja pri pripravi vloge na razpis. Razpisi vsebujejo vse potrebne opredelitve za prijavo projektov nanje, predvsem pa morajo vsebovati splošna in finančna določila, roke ter načine prijave in potrebno dokumentacijo za prijavo. Za obdelavo vlog po javnih razpisih so ustanovljene posebne komisije, ki jih imenuje direktor Sklada, pri svojem delu pa morajo upoštevati interni pravilnik, ki opredeljuje podrobnejša pravila, ki jih morajo člani strokovne komisije upoštevati pri svojem delu. Sklad za uspešno odobreno vlogo od vlagateljev zahteva ustrezno dokumentacijo, sestavni del katere je tudi poslovni načrt in morebitno upravno dovoljenje za izvedbo investicije. Popolna vloga se nato oceni po predhodno objavljenih kriterijih in nato po potrditvi s strani komisije in direktorja Sklada preda na pooblaščen banko. Sklad je namreč svoje delo zasnoval tako, da po odobritvi sredstev njihovi prejemniki sklepajo pogodbe, zavarujejo posojila ter črpajo sredstva pri s strani Sklada pooblaščenih banki, ki jo je Sklad izbral s postopkom javnega naročanja. To omogoča komitentom, da večino poslovanja s Skladom opravijo v svoji občini oz. regiji. Sklad ima za evidentiranje prejetih projektov ter njihovo sistematično obdelavo uveden poseben informacijski sistem, ki mu omogoča evidenco vseh prejetih vlog v okviru poslovnega leta.

Vsebinska področja, na katerih Sklad dodeljuje spodbude, so:

- spodbujanje lokalne in regionalne infrastrukture ter razvoj javne in gospodarske infrastrukture, ki je v lasti občin, s sledečimi podpodročji: šolstvo, okolje in prostor, socialna infrastruktura, komunalna ter cestna infrastruktura,
- spodbujanje investicij v smislu razvoja projekta na podeželju oz. projektov, ki omogočajo razvoj podeželskih gospodarstev ali izboljšujejo zaposlitvene možnosti na podeželju (predvsem so to investicije na področju primarne kmetijske proizvodnje ter investicije na področju kmetijske predelave, trženja in dopolnilnih dejavnosti),
- spodbujanje razvojno-investicijskih projektov gospodarskega značaja oz. podjetništva.

Ker je Sklad finančna organizacija z namensko usmerjenim dodeljevanjem svojih sredstev, pri svojih programih dodeljevanja spodbud postavlja konkretnejše cilje, vezane na vrsto investicije. Primeroma pri podjetniških projektih Sklad zasleduje cilj povečanja števila zaposlenih, povečanja prihodka ter povečanja dobička. Na področju investicijskih projektov razvoja lokalne, regionalne in javne ter gospodarske infrastrukture so cilji ter indikatorji usmerjeni v spremljanje dolžine zgrajenih vodovodov, cest, kanalizacije ter število ustvarjenih

delovnih mest. Pri projektih na kmetijskih gospodarstvih pa Sklad spremlja predvsem število podprtih projektov kmetijskih gospodarstev ter skupno višino naložb, ki imajo za cilj zmanjšanje proizvodnih stroškov in izboljšanje kakovosti. Sklad pri realizaciji posojil od vlagateljev zahteva zanje ustrezno zavarovanje, ki je pretežno v obliki ustanovitve zastavne pravice na nepremičninah, bančne garancije ali zavarovanja pri zavarovalnici.

Sklad ima za finančno spremljanje vračanja danih posojil razvit poseben računalniški program, ki med drugim omogoča sprotno spremljanje poteka plačil. Večina plačil praviloma poteka v okviru pogodbenih določil in bistveno ne odstopa od rezultatov, ki jih pri tovrstnih naložbah dosegajo poslovne banke. Sklad ima za aktivno vsebinsko spremljanje odprtih terjatev do dolžnikov ustanovljen Kreditni odbor, sestavljen iz predstavnikov vseh sektorjev. Odbor izvaja dejavnost spremljanja in sistematičnega obdelovanja zapadlih neplačanih terjatev in strokovnih vprašanj v zvezi s terjatvami. Kreditni odbor obravnava dolžnike glede na njihov osnovni namen dejavnosti, ki jo opravljajo (kmetijstvo, gospodarstvo, občine), višino zapadle neporavnane terjatve, obliko zavarovanja pri posojilu in predvsem z vidika aktivnosti dolžnika za poravnavo dolga do Sklada.

Ob spremljanju finančnega dela vračanja obveznosti Sklad spremlja tudi učinke investicijskih projektov, ki jim je odobril sredstva. V ta namen Sklad letno preveri 5-10 % od vseh odobrenih spodbud v obdobju od leta 1996 naprej. Sprejet interni pravilnik za izvajanje ogledov določa področja, vsebine in načine pregledov, letni program pregledov, sprejet na letni ravni, pa določa poimenski seznam predvidenih ogledov.

4.3 Finančno poslovanje ter spremljanje uspešnosti poslovanja Sklada

Sklad ima svoje finančne izkaze poslovanja prilagojene predpisom, ki veljajo v javnem sektorju za osebe javnega prava, in nima klasičnih postavk v finančnih izkazih, kot jih imajo gospodarske družbe. Tako Sklad npr. ne ustvarja dobička oz. izgube, temveč presežek prihodkov nad odhodki ali obratno. Sklad, glede na dikcijo iz 7. člena ZJS-1, upravlja z namenskim premoženjem, ki ga je ustanovitelj namenil za doseganje namena javnega Sklada in ne s kapitalom, kot je to v primeru podjetij.

Sklad za namene poročanja o svojem poslovanju vsako leto pripravi letno poročilo, sestavljeno iz finančnega in poslovnega dela. Finančni del poročila vsebuje skupno bilanco stanja ter bilanco stanja, ločeno za namensko premoženje in sredstva za delo. Sestavni del poročila je tudi izkaz prihodkov ter odhodkov, ki je še podrobneje razdelan na izkaz računa finančnih terjatev in naložb (izkazuje prejeta vračila danih posojil in obseg danih posojil), izkaz računa financiranja (izkazuje obseg najetih oz. prejetih posojil in odplačila že najetih posojil) ter izkaz prihodkov in odhodkov, ločeno za namensko premoženje in sredstva za delo. Letno poročilo vsebuje tudi prikaz stanja in gibanja neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev ter stanje in gibanje dolgoročnih finančnih naložb in posojil.

Podatki o poslovanju Sklada v letu 2008 glede na njegovo Letno poročilo za leto 2008 (2009, str. 15-49) kažejo, da je Sklad v letu 2008 izkazal presežek prihodkov nad odhodki v višini 851.030 evrov in je bil višji od prvotno planiranega, kar je posledica višjih prihodkov iz naslova obresti ter nižjih odhodkov. Sklad je imel na dan 31. 12. 2008 bilančno vsoto v skupni višini 106.427.419 evrov, v kar niso vključene izvenbilančne postavke. Od navedenega zneska so bila na aktivni strani bilance stanja dolgoročna sredstva in sredstva v upravljanju v višini 68.689.476 evrov. Od slednjih so največji delež predstavljala dolgoročno dana posojila in depoziti v skupni višini 64.546.726 evrov. Pretežni del kratkoročnih sredstev (v kar niso vključene zaloge in aktivne časovne razmejitve), tj. 37.737.943 evrov, so bile kratkoročne terjatve do uporabnikov (predvsem so to bile kratkoročne finančne naložbe v vrednostne papirje) v višini 20.494.886 evrov ter kratkoročne finančne naložbe (v kar so vključene terjatve iz prekinjenih posojilnih pogodb, kratkoročno vezani depoziti ter terjatve iz posojil, ki naj bi v plačilo zapadle leta 2009) v znesku 13.470.779 evrov. Pasivna stran bilance stanja pokaže, da je imel Sklad na dan 31. 12. 2008 kratkoročne obveznosti v višini 3.276.373 evrov, lastne vire in dolgoročne obveznosti pa v višini 103.151.046 evrov. Od slednjega zneska velja za sklad namenskega premoženja¹¹ 79.053.375 evrov, rezervni sklad¹² 10.167.224 evrov, dolgoročne finančne obveznosti pa 13.518.100 evrov. Izkaz prihodkov in odhodkov ob koncu leta 2008 kaže, da so ključni del prihodkov Sklada prihodki od obresti, in sicer kar 4.216.328 evrov od vseh prihodkov, ki so bili v višini 4.286.613 evrov. V okviru odhodkov so bile bistvene rezerve, ki v višini 1.752.842 evrov predstavljajo 51 % vseh odhodkov, temu pa sledijo odplačila obresti najetih posojil v višini 735.799 evrov oz. 21 % vseh odhodkov, ki so bili v višini 3.435.583 evrov. Izdatki za blago in storitve so s 367.310 evri predstavljali 11 % vseh odhodkov, sledijo plače in drugi izdatki za zaposlene v višini 330.579 evrov, tj. 10 % vseh odhodkov.

Zbirnemu izkazu prihodkov in odhodkov so vsako leto dodani tudi še izkaz računa finančnih terjatev in naložb, izkaz računa financiranja ter izkaz prihodkov in odhodkov, ločeno za namensko premoženje in sredstva za delo. V skladu s 26. členom ZJS-1 je Sklad zavezan k plasiranju prostih namenskih sredstev v obliki dolgoročnih in kratkoročnih vrednostnih papirjev Republike Slovenije ali Banke Slovenije ter v obliki dolgoročnih in kratkoročnih depozitov pri Ministrstvu za finance RS ali v prvorazredni banki v Republiki Sloveniji.

Ker viri Sklada za izvajanje spodbud iz ZUKLPP usihajo, ima za izvajanje svojih programov dodeljevanja spodbud najeti in realizirani dve posojili, in sicer prvo pri Razvojni banki Sveta Evrope za socialni razvoj Evrope in drugo pri Evropski investicijski banki. Sklad je uporabil najeti posojili za povečanje svojega obsega dodeljenih posojil, ki jih je končnim uporabnikom plasiral po rahlo višji obrestni meri, kot je sredstva prejel. Iz naslova teh dveh posojil je Sklad v letu 2008 bankama odplačal 735.799 evrov obresti ter 1.148.800 evrov glavnice, po

¹¹ Sklad namenskega premoženja je sestavljen iz Sklada namenskega premoženja za finančne naložbe, Sklada namenskega premoženja za unovčena poročila ter Sklada namenskega premoženja za drugo. Sklad namenskega premoženja za finančne naložbe je bil po stanju 31. 12. 2008 v višini 50.360.077 evrov.

¹² V okviru dolgoročnih obveznosti ima Sklad oblikovan tudi rezervni sklad, ki vsebuje rezervacije za kreditna tveganja, ki jih je Sklad oblikoval v skladu z določili internih navodil za oblikovanje rezervacij za kritje izgub zaradi kreditnih tveganj.

podatkih iz bilance stanja pa ima iz njunega naslova še 13.518.100 evrov neodplačanih glavnih. Sklad ima v teku tudi realizacijo najema novega posojila pri Evropski investicijski banki v višini 30,0 mio evrov, ki se bo predvidoma koristilo v letih 2010 ter 2011, s čimer bo izkoristil obseg zadolževanja, ki mu ga dopušča zakonodaja. Obrestna mera, po kateri je Sklad plasiral svoja posojila končnim posojilojemalcem, se je v letu 2008 gibala med trimesečnim EURIBOR-jem s pribitkom od 0,25 % letno do pribitka 1,00 % letno. V letu 2009 se je zgornja meja pribitka dvignila na največ 1,65 % letno.

Sklad je v letu 2008 načrtoval razdelitev finančnih spodbud v višini 17.916.800 evrov, dodelil pa 14.571.954 evrov. Za leto 2009 je bila predvidena razdelitev 25,5 mio evrov spodbud, realiziranih pa jih je bilo 20,8 mio evrov. V letu 2010 predvideva Sklad razdelitev spodbud v višini 30,0 mio evrov, v 2011 pa 25,0 mio evrov. Trend Sklada je torej v povečevanju obsega dodeljenih spodbud, za kar pa mora imeti Sklad tudi zagotovljena sredstva.

Sklad je v okviru lastnega Kreditnega odbora individualno obravnaval neporavnane terjatve in usmerjal postopke njihove izterjave v skladu s SPP Sklada in internim pravilnikom o načinu izterjave dospelih neplačanih terjatev. Konec leta 2008 je bilo na seznamu dolžnikov (vključeni so dolžniki, ki s plačili zamujajo 90 dni in več) kreditnega odbora 405 dolžnikov, katerih skupna višina zapadlih terjatev je znašala 8.449.471 evrov.

Za celovito spremljanje uspešnosti in kakovosti poslovanja Sklada, Sklad še ni oblikoval enovito vzpostavljenega sistema ali orodja, sem pa ugotovila, da aktivnosti za dvig njegove uspešnosti ter kakovosti na posameznih področjih z različnimi instrumenti in orodji vendarle potekajo, vendar se ne obravnavajo celovito, temveč parcialno po posameznih interesnih področjih obravnave. Tako sem na Skladu evidentirala sledeče aktivnosti, ki potekajo za spremljanje uspešnosti in poslovanja Sklada, in sicer so te sledeče:

- Strokovne službe Sklada za potrebe poročanja vodstvu predvsem preverjajo učinkovitost finančnega poslovanja Sklada v obliki podrobnih tedenskih, mesečnih ter kvartalnih poročil, ki so vsebinsko pripravljena glede na interesno področje, ki se preverja. Pripravljene analize poslovanja se pripravljajo predvsem na podlagi preteklih podatkov, izhajajočih iz računovodskih izkazov. Pri tem se prvenstveno analizirajo podatki o upravljanju prostega finančnega premoženja v preteklih obdobjih (mesecu, tednu) in o obsegu realizacije dodeljenih in črpanih spodbud oz. posojil. Po potrebi se analizira tudi obseg nastalih odhodkov (plače, stroški nakupa osnovnih sredstev in drugo) ter prihodkov iz naslova obresti v določenem obdobju ter izvede njihova primerjava s planiranimi stanji.
- Kreditni odbor Sklada kvartalno obdeluje podatke o stanju neporavnanih zapadlih terjativ in v tem okviru individualno obravnava dolžnike ter po potrebi zanje opredeli nadaljnje ukrepe Sklada za razrešitev nastalega stanja. Sklepne ugotovitve o zatečenem stanju glede zapadlih neporavnanih terjativ Kreditni odbor poda tudi vodstvu Sklada in jih zbirno predstavi v letnem poročilu Sklada.
- V skladu s 100. členom Zakona o javnih financah (Ur.l. RS, št. 79/1999, 124/2000, 79/2001, 30/2002, 56/2002-ZJU, 127/2006-ZJZP, 14/2007-ZSPDPO, 109/2008, 49/2009)

se lahko tudi pri posrednih uporabnikih proračuna vrši ustrezen finančni nadzor s strani pristojnega organa (ministrstva za finance). Poslovanje Sklada je na tej podlagi revidirano s strani Ministrstva za finance RS oz. Računskega sodišča RS. Za preliminarno izvajanje notranjih kontrol in notranje revizije, ki je naknadna računovodsko-finančna revizija, revizija učinkovitosti, gospodarnosti in uspešnosti, ima Sklad z zunanjimi izvajalci podpisane pogodbe. Proces tovrstnega revidiranja poteka na način, da Sklad z zunanjimi izvajalci, tj. usposobljenimi revizorji, dogovori področja revidiranja, ki po opravljeni reviziji izdelajo revizijsko poročilo z ugotovitvami, priporočili, usmeritvami ali zahtevami za odpravo pomanjkljivosti. Za odpravo morebitnih pomanjkljivosti, ugotovljenih z revizijo, se zadolžijo ustrezne strokovne službe. Vsebina tovrstnih revizij sega tako na pravna, organizacijska, finančna ter vsa ostala področja delovanja Sklada, predvsem pa se nanaša na ustreznost procesov, ki jih Sklad izvaja, ter njihovo skladnost z veljavno zakonodajo ter internimi akti Sklada.

- Sklad je v procesu priprave zaključnega računa od leta 2007 naprej pristopil k pripravi izjave o oceni notranjega nadzora javnih financ. S to izjavo, ki jo organizacija priloži k zaključnemu računu, naj bi organizacija ocenila ustreznost vzpostavljenega sistema notranjega nadzora, ki vključuje notranje kontrolno okolje, oceno tveganj, notranje kontrole, pretok informacij in notranje revidiranje. Vsebina izjave se v manjšem delu nanaša tudi na opredelitev ustreznosti ukrepov vodstva glede kadrovske in organizacijske zadeve, njen preostali del pa se predvsem nanaša na opredelitev, kako organizacija upravlja in kontrolira tveganja.

- V okviru letnega poročila o poslovanju v preteklem poslovnem letu, Sklad poda podatke o svojem poslovanju iz računovodskega in poslovnega dela svoje dejavnosti. Letno poročilo predvsem pri bistvenih podatkih o doseženih rezultatih, slednje primerja s planiranimi stanji in poda pojasnilo za morebitna odstopanja. Letno poročilo je predmet potrditve s strani Nadzornega sveta Sklada ter Vlade RS.

Računovodski oz. Finančni del letnega poročila posebej ne izpostavlja posameznega podatka ali postavke, ki bi jasno opredelil ali se vezal na uspešnost poslovanja Sklada. Poenostavljeno gledano pa bi dejala, da to kažeta najmanj končni poslovni izid iz naslova prihodkov in odhodkov ter indeks rasti namenskega premoženja tekočega leta v primerjavi z lanskim letom. V poslovnem delu letnega poročila pa Sklad prikaže predvsem svoje aktivnosti in rezultate na področju dodeljevanja spodbud. Sklad na tem področju meri svojo uspešnost na dveh nivojih, sprva kot primerjavo med planiranim ter realiziranim obsegom dodeljenih spodbud ter nato še preko napovedanih učinkov odobrenih investicij s strani vlagateljev. Vedeti je treba, da so investicijski projekti dolgoročno naravnani in da se učinki posojilnih spodbud, ki jih Sklad namenja projektom, kažejo šele v daljšem časovnem obdobju in ne v letu dodelitve spodbude.

- Sklad preko ogledov investicijskih projektov spremlja predvsem fizično izvajanje projektov, ustreznost namenske porabe sredstev ter poslovno aktivnost in rezultate poslovanja svojih komitentov. Ogled pri investitorjih se lahko izvede kot naključni ogled projekta (npr. zaradi ugotovitve namenske porabe sredstev), kot ogled zaradi visoke vrednostni projekta ali zaradi odmikov pri poravnavi obveznosti iz posojil. V letu 2008 je Sklad izvedel skupno 119 ogledov, pri katerih ni bilo ugotovljenih nepravilnosti.

5 ŠTUDIJA PRIMERA: POSLOVANJE SKLADA Z UPORABO SKUPNEGA OCENJEVALNEGA OKVIRJA IN URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

5.1 Poskus opredelitve strategije, poslanstva in vizije Sklada

Sklad še nima oblikovane svoje poslovne politike ali strateškega dokumenta, ki bi vseboval njegovo poslanstvo, vizijo in strategijo. Da bi Sklad lahko vzpostavil koncept kakovosti in uspešnosti poslovanja, je treba najprej definirati njegov temeljni namen, poslanstvo, vizijo in strategijo. Pučko et al. (2006, str. 4-9 in str. 19) opredeljujejo temeljni namen podjetja kot splet najširših ciljev, ki naj bi jim podjetje sledilo in je hkrati mejnik pri razvijanju strateških ciljev organizacije in poslanstva. Slednje je dinamičen koncept, ki opredeljuje stalne namene delovanja podjetja. Njegova vsebina naj bi odražala strateška področja, na katerih bo podjetje dejavno, osnovne smotre podjetja v smislu rasti in širine, odnose podjetja do njegovih zunanjih udeležencev, načine doseganja konkurenčnih prednosti ter značilnosti kulture podjetja. Poslanstvo podjetja naj bi torej določalo identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost njegovega poslovanja tako, da ga loči od drugih. Za razliko od poslanstva je vizija nekaj statičnega in pove, kaj naj bi neka organizacija v oddaljeni prihodnosti postala, in predstavlja mentalno sliko zaželenih prihodnosti. S strategijo pa si organizacija zagotovi konkurenčno prednost s poudarkom v ustvarjanju drugačnosti preko kombinacije poslovnih aktivnosti in na način, ki ga konkurenti ne bodo mogli zlahka in na hitro posnemati.

Pri opredelitvi namena, poslanstva, vizije, dolgoročnih usmeritev in izhodišč za delo Sklada, mora Sklad izhajati iz ciljev regionalne ter razvojne politike v Republiki Sloveniji. Pri tem mora slediti zapisanim smernicam regionalne politike in strateškemu dokumentom, kot so Strategije razvoja RS, Državni razvojni program RS, Program razvoja podeželja RS ter ostalim programskim in raziskovalnim dokumentom, ki opredeljujejo usmeritve regionalnega razvoja v prihodnosti. Sklad lahko na podlagi usmeritev iz navedenih dokumentov ter njegove zakonsko opredeljene dejavnosti oblikuje poslanstvo, ki nudi dovolj potenciala za njegov razvoj ter usmerjeno delovanje.

Namen, tj. najširši cilj, ki naj bi mu Sklad sledil, je definiran v ZSRR-1, po katerem je »Sklad finančni sklad, ki je namenjen trajnejšemu doseganju javnih ciljev na področju regionalnega razvoja in razvoja podeželja«. Pri definiranju poslanstva Sklada menim, da lahko tu stopi v ospredje razvojna komponenta Sklada, ki pa se mora vezati predvsem na področje regionalnega razvoja in regionalne politike. Ravbar (2004, str. 20) tako opredeli regionalno politiko kot temeljno orodje za dolgoročno in usklajeno usmerjanje prostorskega in regionalnega razvoja in pomeni doseženo stopnjo soglasja o temeljnih problemih in ciljih usmerjanja regionalnega razvoja na državni, pokrajinski in občinski ravneh z upoštevanjem aktualnih evropskih povezav. Predlagala bi, da Sklad pri opredelitvi svojega poslanstva, slednjega naveže na opredelitev pojma regionalne politike, vendar se pri tem istočasno distancirati od svoje vloge le kot organizacije v javnem sektorju ter upošteva nove smernice na področju politike spodbujanja regionalnega razvoja. Nato pa se s svojim znanjem, ukrepi in

izoblikovanimi konkurenčnimi prednostmi, intenzivno vključi v soustvarjanje regionalne in razvojne politike. Ravbar (2004, str. 22) pri tem predlaga, da se pri oblikovanju bodoče regionalne politike, ki bo pospeševala regionalni razvoj z odpravo posledic tržnega gospodarstva za doseg enakomernega razvoja območij, upoštevajo spremembe v regionalni politiki v zadnjih letih. Slednje se odražajo predvsem v spodbujanju konkurenčnosti območij, spodbujanju partnerstva med lokalnimi in regionalnimi oblastmi ter zasebnim sektorjem ter na povezovanju regionalnega in prostorskega razvoja. Na podlagi navedenega za poslanstvo Sklada do leta 2015 predlagam: »Sklad je samostojna finančna organizacija, ki regionalno usmerjenim projektom z dodano vrednostjo za razvojno zaostala območja, zagotavlja najugodnejše posojilne spodbude, s ciljem ustvarjanja programskega in projektnega razvoja vseh regij in doseganja enakomernega konkurenčno-razvojnega potenciala celotne Slovenije.«

Ker Sklad nima neposredno opredeljene vizije svojega razvoja, ki bi bila podprta z intenzivno naložbeno politiko, za vizijo Sklada za obdobje do leta 2015 predlagam: »Smo učeča se organizacija, povezana s svojim gospodarskim in socialnim okoljem, ki z intenzivno naložbeno politiko, usmerjeno v spodbujanje in razvoj regionalnih potencialov, ustvarja širše sinergije. V prihodnosti želimo postati sinonim za specializirano strokovno institucijo v Sloveniji in v sosednjih državah, ki nudi najugodnejše finančne vire perspektivnim projektom na razvoju zaostalih območij in območij z največjimi razvojnimi potenciali.«

Za osnovno strategijo Sklada predlagam sledečo usmeritev: »Sklad bo preko diferenciacije svoje ponudbe in s pomočjo sodelovanja z drugimi regionalno in razvojno usmerjenimi organizacijami svoja sredstva usmeril k projektom z najvišjo dodano vrednostjo za svoja okolja tem pri skrbel, da se bodo kakovost njegovih storitev, vsebina delovanja in obseg finančnih sredstev povečevala, in sicer na podlagi izrabe vseh razpoložljivih resursov, tj. visoko izobraženih in motiviranih zaposlenih, naprednih informacijskih sistemov, primerne upravljanja s tveganji, kakovostnih poslovnih procesov in preko razvijanja lastnih konkurenčnih prednosti.« Za strateške cilje Sklada, upošteva, da so to prihodnji pojavi, namenjeni doseganju uresničitvi poslanstva in smotrov podjetja, s tem pa tudi za zadovoljitev interesov njegovih udeležencev, predlagam: razširitev vsebine dejavnosti Sklada na področju izvajanja regionalnih spodbud, vzpostavitve močnih regionalnih ter sub-regionalnih partnerstev, priprava informacijsko naprednih programov spremljanja in vodenja finančnih spodbud, vlaganja v povečevanje prepoznavnosti sklada, utrditev svojega položaja s kakovostjo ter ceno storitev in proizvodov.

5.2 Uspešnost poslovanja Sklada z uporabo Skupnega ocenjevalnega okvirja - modela CAF

5.2.1 Izvedba samoocene Sklada po modelu CAF 2006

Model CAF 2006 (2007, str. 38) opredeljuje, da se proces samoocenjevanja lahko oblikuje in izvaja na številne načine. Velikost organizacije, kultura in predhodne izkušnje z orodji celovitega obvladovanja kakovosti so nekateri od elementov, ki opredeljujejo proces

samoocenitve. Praviloma se samoocenitev izvede s skupino, ki lahko v čim večji meri predstavlja organizacijo. Zato naj bi v ocenjevalno skupino bili vključeni predstavniki različnih oddelkov in hierarhičnih ravni organizacije. Delo ocenjevalne skupine naj bi potekalo tako, da člani skupine dosežejo soglasje o tem, kako ovrednotiti posamezna merila in kakšne ocene jim dodeliti.

Ker v okviru izvedbe raziskave možnosti oblikovanja tovrstne skupine zaradi časovne omejitve in omejitve kadrovskih resursov nisem imela, sem k izvedbi samoocene Sklada pristopila v obliki anonimne strukturirane ankete, ki sledi standardnemu obrazcu za ocenjevanje po modelu CAF, objavljenem na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo RS¹³. Iz že oblikovanih obrazcev sem izločila le možnost podaje predlogov prednosti in področij izboljšav pri posameznih podmerilih s strani ocenjevalcev. Slednje sem storila ob upoštevanju omejenega časa pri raziskavi. Anketa oz. vprašalnik sledi ocenjevanju organizacije po merilih in podmerilih iz modela CAF 2006 in je v celoti prikazan v Prilogi 9.

K sodelovanju v anketi oz. v vzorec sem povabila vse zaposlene, saj je bil moj cilj pridobiti pogled vseh zaposlenih na delovanje Sklada kot tudi pogled na organizacijo z vidika posameznega hierarhičnega nivoja. K ocenjevanju organizacije s strani zaposlenih sem zato pristopila na način, da sem oblikovala tri hierarhične nivoje ocenjevalcev: spodnji management (dvanajst zaposlenih, ki predstavljajo delavce, v nadaljevanju: SPM), srednji management (trije vodje sektorjev, v nadaljevanju: SRM) ter vodstvo (direktor in njegov namestnik: VHM), pri obravnavi podatkov pa sem analizirala tudi vrednosti ob upoštevanju ocen s strani vseh zaposlenih (v nadaljevanju: VSI). V ta namen sem primerno označila tudi anketne liste z oznako hierarhičnega nivoja ocenjevalca, sama oblika in vsebina ankete pa je bila pri vseh identična. S tem sem lahko pridobila pogled različnih organizacijskih nivojev na stanje v organizaciji po posameznih merilih in jih lahko medsebojno primerjala.

Za vrsto točkovanja pri samoocenitvi Sklada sem izbrala enostavno točkovanje, ki je glede na opredelitev iz modela CAF 2006 (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006, 2007, str. 33-34) zbirni način točkovanja, pri katerem ocenjevalec pri vsakem podmerilu podeli od 0 do 100 točk glede na podano lestvico. Ocenjevalci so imeli za lažje razumevanje vsebine podmeril, pri vsakem podmerilu navedene pojasnjevalne trditve oz. primere, ki so podrobneje pojasnili vsebino ocenjevanja pri podmerilu in ocenjevalcem pomagale ovrednotiti podmerilo. Podrobno točkovanje po modelu CAF je namreč za prvo ocenjevanje organizacije po modelu CAF prezahtevno in časovno izredno zamudno, saj morajo ocenjevalci ovrednotiti tudi vsako pojasnjevalno usmeritev znotraj podmerila¹⁴. V

¹³ Obrazci za samoocenitev so dosegljivi na spletni strani:

http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/CAF/CAF_2006_-_obrazci_za_samoocenjevanje.doc,

Smernice za samoocenitev so dosegljive na spletni strani:

http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/ipqsmernice.doc

¹⁴ Pri vsakem podmerilu je lahko tudi več kot deset pojasnjevalnih usmeritev, ki naj bi jih ocenjevalci smiselno ovrednotili v skladu z lestvicama, ki sta posebej oblikovani za podrobno točkovanje.

procesu izvedbe ocenitve po enostavnem točkovanju so morali torej anketiranci za vsako podmerilo podeliti po eno absolutno celo število oz. oceno v razponu od 0 do 100, in sicer glede na podane range in vsebino oblikovane lestvice pri dejavnikih ter rezultatih.

5.2.2 Rezultati samoocene Sklada in primerjava rezultatov z ostalimi organizacijami

S strani anketirancev sem pridobila 12 od 17 razdeljenih izpolnjenih anketnih listov. Vsi vrnjeni anketni listi so bili pravilno izpolnjeni. Na sodelovanje so se odzvali vsi, razen 5 zaposlenih iz nivoja SPM, tako da lahko rečem, da so pridobljeni rezultati zadostno reprezentativni. Za sodelovanje se po pridobljenih informacijah niso odločili predvsem tisti, ki so na Skladu zaposleni šele leto ali dve in še nimajo zadostnih informacij za podajo vsebinsko poglobljene ocene Sklada.

Iz pridobljenih točk oz. ocen pri posameznih podmerilih znotraj nosilnih meril sem sprva na podlagi upoštevanja ocen s strani skupine VSI izračunala najnižjo ter najvišjo oceno. V nadaljevanju obdelave podatkov sem zaradi možnosti analiziranja pogleda različnih hierarhičnih nivojev zaposlenih na posamezna podmerila in s tem posledično tudi na nosilna merila, iz pridobljenih podatkov izračunala povprečno vrednost ocen, mediano ter standardni odklon. Navedene statistične vrednosti oz. spremenljivke sem izračunala na podlagi upoštevanja pridobljenih ocen s strani skupine VSI ter ostalih hierarhično oblikovanih skupin ocenjevalcev, tj. skupine VHM, SRM in SPM (glej Tabelo 1 v Prilogi 10). Izračunane povprečne vrednosti ocen ter mediane po posameznih podmerilih na podlagi vseh formiranih štirih skupin ocenjevalcev, sem nato ločeno seštel skupaj glede na skupino ocenjevalcev ter pripadnost k nosilnemu merilu. Pridobljeni seštevki ocen iz naslova podmeril sem nato delila s številom podmeril pri nosilnem merilu ter tako dobila končne vrednosti oz. ocene meril (glej Tabelo 2 v Prilogi 10).

Za primerjavo pridobljenih ocen iz samoocene Sklada z drugimi institucijami sem za primerjavo vzela razpoložljive podatke o povprečnih vrednostih izvedenih samoocen slovenskih organizacij po modelu CAF 2006 med leti 2006 ter 2008 (v nadaljevanju: SLOP). Podatkov na evropski ravni trenutno žal nisem mogla pridobiti, saj sem s strani Inštituta EIPA pridobila informacijo, da organizacije podatkov o samoocenitvi po modelu CAF ne želijo več javno objavljati. V Prilogi 10 so podani rezultati izvedene samoocene Sklada, in sicer tako vrednostno kot v obliki grafov. Na podlagi pridobljenih ocen iz izvedene samoocene Sklada agregatni rezultati podajajo naslednjo sliko:

- Povprečje po vseh devetih merilih je za SLOP 68,46; Skladovo povprečje na podlagi ocen vseh zaposlenih ne glede na njihov hierarhičen nivo v organizaciji (v nadaljevanju: VSI) je 44,49; povprečje VHM je 47,02, povprečje SRM je 58,72; povprečje SPM je 37,67 (Tabela 2 v Prilogi 10). Glede na podane rezultate, ugotavljam da je samokritičnost Sklada dosti večja v primerjavi s SLOP, na posameznih vsebinskih področjih poslovanja pa je potreben celovit pristop k izboljšavam.

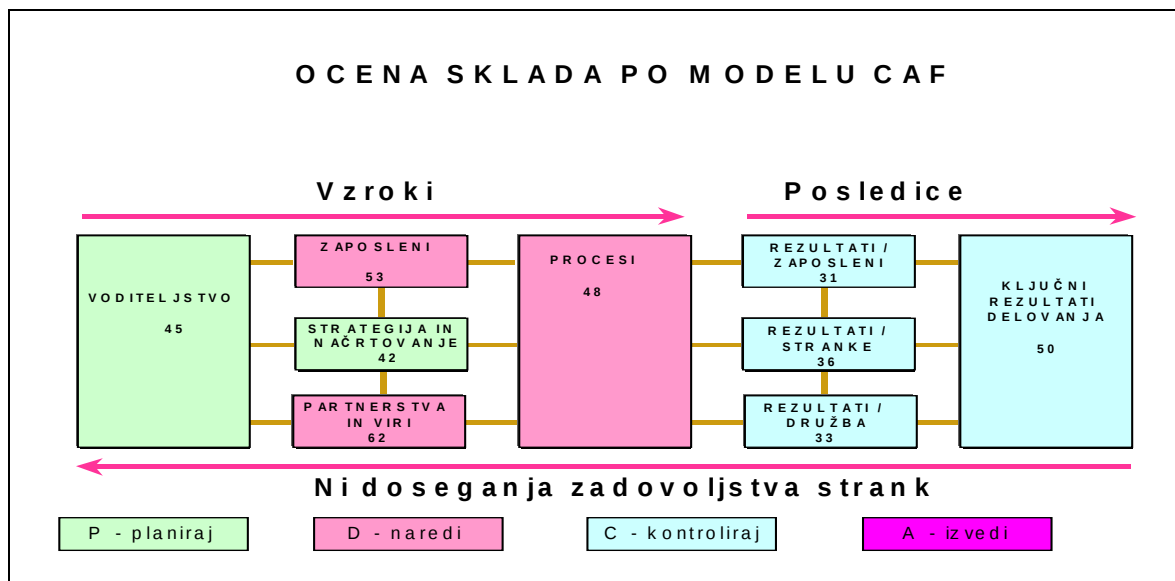
- Najvišje povprečne ocene po merilih je podal SRM, najnižje pa SPM. Iz tega sklepam, da kot najboljše ocenjuje delo Sklada skupina SRM, najbolj kritičen pa je pogled SPM, ki predstavlja izvajalski nivo zaposlenih. Enako ugotovitev pokaže tudi primerjava posameznih ocen Sklada po posameznih nosilnih merilih glede na organizacijski nivo ocenjevalcev (Tabela 2 in Slika 2 v Prilogi 10). Ta pokaže, da se ocene posameznih meril vrednostno razlikujejo glede na organizacijski nivo ocenjevalcev, in sicer na način, da so ocene SPM gledano kot celota skorajda po vseh merilih najnižje oz. najbolj kritične. Podane ocene meril s strani VHM so vrednostno rahlo višje od ocen SPM, najvišje ocene meril pa je podal SRM.
- Najvišje ocene meril so bile (Tabela 2 v Prilogi 10), ob upoštevanju povprečnih vrednosti ocen skupine VSI, pri merilih zaposleni (53 točk) ter partnerstva in viri (62 točk), najnižje vrednosti pa pri rezultatih za zaposlene (31 točk), rezultati-družba (33 točk) in rezultati-stranke (36 točk).
- Standardni odklon pri povprečni oceni podmeril s strani skupine VSI, tudi kaže na različen pogled na stanje v organizaciji (Tabela 1 v Prilogi 10). Najvišje vrednosti standardnega odklona so se pojavile pri podmerilih iz sklopa rezultatov. Tovrstni odmiki pri pogledu na stanje v organizaciji so se po moji oceni pojavili zaradi načina izvedene samoocenitve v obliki vprašalnika in ne kot usklajevanje znotraj skupine. Slednji odmiki se odražajo posledično tudi na nivoju meril (Tabela 2 v Prilogi 10). Standardni odklon povprečnih ocen posameznih meril za vse tri hierarhične skupine ocenjevalcev, tj. VHM, SRM ter SPM, pokaže, da so se največja odstopanja med posameznimi hierarhičnimi nivoji ocenjevalcev pri ocenjevanju pokazala znotraj ocenjevanja meril iz sklopa rezultatov. V Tabeli 2 iz Priloge 10 je videti, da so odstopanja največja pri merilih rezultati-stranke ter rezultati-družba, kjer je vrednost standardnega odklona 17, pri merilu rezultati za zaposlene pa celo 18. Pri navedenem merilu je bila s strani VHM (48 točk) in SRM (51 točk) podana bistveno višja povprečna ocena tega merila napram skupini SPM (17 točk), kar pomeni, da se pogled na to merilo, glede na nivo ocenjevalca, bistveno razlikuje.
- Skupna primerjava ocen po posameznih merilih na podlagi povprečne vrednosti skupine VSI s SLOP kaže, da je najnižja dosežena vrednost pri obeh pri merilu rezultati za zaposlene (Tabela 2 in Slika 1 v Prilogi 10). Ob primerjavi obeh ocen nadalje ugotavljam, da je ocenjevanje z vidika rangiranja posameznih meril pri obeh relativno primerljivo, do bistvenega razkoraka pa pride pri merilu z največ točkami, ki je pri SLOP pri rezultatih za stranke (77 točk), pri Skladu pa je to merilo partnerstva in viri (62 točk). Znotraj tega merila je bila najvišja dosežena povprečna vrednost pri skupini VSI, pri podmerilu upravljanje zgradb in opreme (79,7 točk) ter nato v podmerilu upravljanje znanj (74,6 točk) (Tabela 1 v Prilogi 10).
- Povprečne ocene Sklada po posameznih merilih pri skupini VSI so v povprečju za 35 % nižje kot pri SLOP, kar je razumljivo, saj so na Skladu prvič izvedli samooceno po modelu CAF (Tabela 2 ter Slika 1 v Prilogi 10). Hkrati je treba upoštevati dejstvo, da podatki o povprečnih ocenah slovenskih organizacij med leti 2006-2008 vključujejo predvsem organizacije, ki so z modelom CAF že bile seznanjene, zaradi česar njegova načela tudi aktivno izvajajo in posledično v njegovem okviru dosegajo višje ocene.

Predvidevam lahko, da bo Sklad z leti izvajanja samoocenitve napredoval in dosegal višje ocene. Slednje je razvidno tudi iz rezultatov samoocen slovenskih organizacij od leta 2002 naprej, ki so že bile prikazane v grafu na Sliki 5 in iz katerega je razviden pozitiven trend rasti doseženih ocen po posameznih merilih glede na leto ocenjevanja.

Iz zgoraj navedenih ugotovitev lahko Skladu podam usmeritev k večjemu naporu za doseganje izboljšav predvsem na področju merila rezultati za zaposlene (s povprečno oceno merila VSI 31) s poudarkom pri podmerilu rezultati merjenja zadovoljstva in motiviranost zaposlenih (s povprečno oceno VSI 24,0), nato merilu rezultati za družbo (s povprečno oceno VSI 33) s podmerilom rezultati merjenj družbenega delovanja (s povprečno oceno VSI 31,4), ter merilu rezultati za stranke (s povprečno oceno VSI 36), s poudarkom na podmerilu rezultati merjenja zadovoljstva strank (s povprečno oceno VSI 29,8).

Model CAF ne pomeni zgolj, da so vsi vidiki organizacije le skrbno ocenjeni, ampak tudi, da vsi sestavni elementi vzajemno vplivajo drug na drugega. Zato je potrebno preveriti povezave med dejavniki (vzroki) in rezultati (posledicami), kakor tudi povratno zvez od slednjih k prvim. Zaradi celovitosti organizacije je ta razmerja včasih težko preverjati, saj na ustvarjanje rezultatov vplivajo različni vzroki (dejavniki), hkrati pa je intenzivnost razmerij med merili med organizacijami zelo različna (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006, 2007, str. 9). Glede na izvedeno samoocenitev Sklada po modelu CAF je v Sliki 11 prikazana poenostavljena povezava med dejavniki (vzroki) in rezultati (posledicami) ter vanj integriran krog PDCA. V shemo modela so vključene povprečne ocene meril skupine ocenjevalcev VSI. Slika prikazuje Skladovo šibkost na področju rezultatov, ki so odraz stanja na področju dejavnikov. Krog PDCA v modelu CAF za Sklad kaže na šibkost Sklada na področju planiranja (voditeljstvo - 45 točk, načrtovanje - 42 točk), kar smiselno vpliva na področje rezultatov oz. v krogu PDCA segment kontroliranja (rezultati/zaposleni - 31 točk, rezultati/stranke - 36 točk, rezultati/družba - 33 točk).

Slika 11: Povezava vzrokov ter posledic po modelu CAF za Sklad s PDCA krogom v modelu



5.3 Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov za Sklad

Izgradnja modela BSC poteka preko oblikovanja strateških ciljev in kazalnikov za vsak vidik modela. Za vsak kazalnik je treba definirati tudi predvidene cilje oz. ciljne vrednosti in preveriti razpoložljivost podatkov, na podlagi katerih se bo presojala uspešnost, in določiti odgovorno osebo za zbiranje podatkov. Izhodišče za oblikovanje kazalnikov je definicija cilja, ki ga želimo doseči, saj z njihovo kvantifikacijo merimo doseganje ciljev. Izgradnja sistema kazalnikov zahteva sistematičnost in preglednost, pri čemer se lahko upošteva načelo SMART, ki ga priporočajo mednarodne institucije, tj. S - specifičen (angl. *specific*), M - merljiv (angl. *measurable*), A - realno dosegljiv (angl. *achievable*), R - relevanten (angl. *relevant*), T - z določenim časovnim okvirom (angl. *timeliness*). Vsi cilji in kazalniki morajo izhajati iz strategije in vizije Sklada. Sklad se je v svoji 14-letni dobi delovanja kot srednje velika organizacija relativno fleksibilno prilagajal spremembam in novim zahtevam. Ustanovitelj Sklada, tj. Vlada RS, pa od njega vendarle zahteva še večjo okretnost, prilagodljivost ter učinkovitost kot tudi izrazitejše učinke na področju njegovega področja delovanja. Zato mora Sklad strukturirano pristopiti k načinu svojega dela, k programom, ki jih izvaja, in usmeritvam prihodnjega delovanja. Sklad bo namreč z leti pridobival tudi vse manj proračunskih sredstev iz naslova ZUKLPP, kar od Sklada terja tudi celovito proučitev njegovih finančnih okvirjev delovanja.

Pri oblikovanju strateških ciljev in kazalnikov znotraj štirih vidikov modela BSC za Sklad, bom morala upoštevati posebnost oblike in namena delovanja Sklada kot neprofitne finančne institucije ter njegovo potrebo po doseganju še izrazitejših učinkov na področju izvajanja regionalne politike ter dodeljevanja spodbud. Zaradi omejenih finančnih resursov bo Sklad moral spremljati uresničevanje ciljev z obstoječim kadrom brez večjih finančnih vložkov. Implementacija modela bo potekala kot odziv na ugotovljeno trenutno stanje organizacije po opravljeni samooceni organizacije po modelu CAF.

5.3.1 Finančni vidik poslovanja Sklada

5.3.1.1 Finančno poslovanje Sklada

Podrobnejša predstavitev finančnega poslovanja Sklada je bila narejena v podpoglavju 4.3. Glavne ugotovitve o finančnem poslovanju pa so bile, da so glavni vir prihodkov Sklada prihodki iz naslova obresti, glavni vir odhodkov pa rezerve, odplačila obresti za najeta posojila ter stroški za blago in storitve. Sklad svoje finančne spodbude dodeljuje skorajda v celoti v obliki ugodnih posojil, saj sam nima neposrednega proračunskega vira za zagotavljanje nepovratnih sredstev, zakonodaja, tj. ZJS-1, pa mu prepoveduje zniževanje njegovega namenskega premoženja za namene dodeljevanja nepovratnih sredstev. Kot sem že ugotovila v podpoglavju 4.3, ima Sklad dovolj podrobno razdelane finančne kazalnike, s katerimi spremlja svoj finančni položaj, ne pa tudi vzpostavljenega celovitega sistema pregleda nad njimi.

5.3.1.2 Strategija, cilji in kazalniki s finančnega vidika

Sklad je institucija, ki se že po samem namenu in vsebini delovanja fokusira na finančni vidik poslovanja, saj v primeru, da v tem segmentu ne bo uspešen, ne bo mogel izvajati svoje dejavnosti. Ob tem ne gre zanemariti dejstva, da kljub temu da Sklad svojega delovanja ne more enačiti s podjetjem, saj sodi pod okrilje javnega sektorja, pa vendarle ne more zanemariti uvedbe določenih ekonomskih zakonitosti. Zato menim, da si mora Sklad v okviru finančnega vidika pridobiti odgovor na vprašanje: Kakšno finančno poslovanje mora Sklad zagotoviti, da bo njegovo poslovanje uspešno ter da bo zadovoljil namene svojega ustanovitelja?

Visoko kakovost trenutnega finančnega upravljanja sredstev Sklada v prvi vrsti odraža dosežen poslovni izid, ki je bil v letu 2008 pozitiven in celo nad planirano vrednostjo. To dejstvo potrjuje tudi ocena Sklada po modelu CAF v podmerilu upravljanje s financami ter podmerilu upravljanje zgradb in opreme, ki sta po oceni iz modela CAF prejeli najvišje povprečne ocene skupine VSI (Tabela 3, Priloga 10). Vendarle pa mora Sklad tudi v prihodnosti poslovati na način, s katerim bo ustvarjal sredstva za izvajanje svoje dejavnosti, dodano vrednost za plasiranje sredstev v obliki spodbud ter sredstva za prevzemanje kreditnih in ostalih poslovnih rizikov. Ker Sklad izvaja predvsem dejavnost dodeljevanja posojil, so njegovi prihodki zelo odvisni od splošnega gospodarskega položaja v državi, saj je v času recesije najemanje posojil kot tudi priliv iz naslova obresti danih posojil bistveno nižji. S tem se poslovni rezultat Sklada niža in ga je treba presojati v kontekstu teh razmer. Kot strateško usmeritev Sklada v okviru finančnega vidika bi zato predlagala: učinkovito finančno upravljanje sredstev s ciljem doseganja svojega poslanstva in blaginje za državljane.

Za spremljanje lastne uspešnosti in učinkovitosti mora Sklad spremljati in nadzirati sprva izvajanje svoje dejavnosti, nato pa celovito učinkovitost ukrepov, programov ter projektov, ki jih spodbuja in ki posredno vplivajo na odpravo regionalnih razlik. V tej zvezi mora Sklad sprva oblikovati vsebinsko skladne in kvantificirane operative cilje posameznih sofinanciranih projektov ter programov dodeljevanja spodbud, ki bodo usklajeni in primerljivi usmeritvam iz strateških dokumentov, ki opredeljujejo cilje na področju regionalnega razvoja. S tem bo lahko Sklad na pregleden način ocenil koristnost oziroma vpliv podprtih investicij na regionalni razvoj. Za izvedbo tega, lahko Sklad primeroma izhaja iz Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013 (2008, str. 77), ki podrobno opredeljuje kazalnike in cilje na področju regionalnega razvoja na nacionalni ravni za navedeno obdobje, kot so med drugim število prebivalcev z varnejšim vodovodom, število razvojnih projektov v območju Nature 2000. Na strateški ravni pa mora Sklad meriti njegov prispevek k odpravi regionalni razlik, preko ugotavljanja celovite ustreznosti in uspešnosti posameznih programov sofinanciranja projektov, ki jih izvaja. Na podlagi podanih ugotovitev, sem za merjenje finančne uspešnosti Sklada v Tabeli 10 prikazala strateške cilje, kazalnike in njihov pomen za poslovanje Sklada kot celote, ne pa tudi za projekte, ki jih Sklad spodbuja, saj mora Sklad opredeliti slednje na nivojih posameznih izvedbenih ukrepov, tj. razpisov, ki pa se letno spreminjajo glede na potrebe trga ter razvojne in regionalne politike.

Tabela 10: Strateški cilji in kazalniki za finančni vidik poslovanja Sklada

Strateški cilj	Strateški kazalnik za tekoče leto	Področje spremljanja	Pomen kazalnika
Doseganje podpovprečne višine fiksnih stroškov na enoto zaposlenega na Skladu	(Obseg fiksnih stroškov Sklada/število zaposlenih na Skladu)/(obseg fiksnih stroškov v javni upravi/število zaposlenih v javni upravi)	Gospodarnost poslovanja	Poslovanje Sklada je tako kot pri drugih gospodarskih subjektih v veliki meri odvisno od njegovih stroškov. Zniževanje fiksnih stroškov poslovanja pa je pomembno za vsako organizacijo, doseči pa jih je mogoče z organiziranim spremljanjem največjih stroškov v strukturi vseh stroškov ter posledično z ukrepi varčevanja in spremembo načina poslovanja (npr. več elektronskega kot papirnega poslovanja).
Realizacija planiranega poslovnega rezultata	(Realiziran končni poslovni rezultat iz letnega poročila/planiran končni poslovni rezultat iz poslovnega načrta)*100 (Realiziran obseg dodeljenih spodbud/planiran obseg spodbud)*100	Uspešnost poslovanja	Uspešnost poslovanja Sklada se odraža tudi v njegovem končnem poslovnem rezultatu. Ker lahko na njegovo višino vplivajo notranji dejavniki (npr. intenzivna investicijska vlaganja Sklada) kot tudi posredni zunanji dejavniki (recesija, ki znižuje Skladov prihodek iz obrestnih mer), sem h kazalcu o končnem poslovnem rezultatu dodala tudi indikator, ki spremlja, ali je Sklad tudi realiziral, kar je sprva planiral.
Padanje deleža rezervacij za kreditna tveganja v strukturi bilance stanja	(Obseg rezervacij za kreditna tveganja v tekočem letu (v nadaljevanju: TL)/skupne dolgoročne obveznosti in lastni viri v TL/(obseg rezervacij za kreditna tveganja v preteklem letu (v nadaljevanju: PL)/skupne dolgoročne obveznosti in lastni viri v PL) *100	Uspešnost in učinkovitost poslovanja	Obseg rezervacij za kreditna tveganja se oblikuje zaradi kreditnih tveganj in rezerv, na podlagi bonitetnih razredov obstoječih kreditojemalcev. Večji obseg rezervacij kaže na manj kakovosten portfelj kreditojemalcev. Padanje deleža rezervacij na pasivni strani bilance stanja kaže na izboljševanje kreditnega portfelja Sklada.
Padanje višine zapadlih neporavnanih terjatev	(Višina neporavnanih zapadlih terjatev nad 90 dni na dan v TL/odobrena sredstva v TL)/(Višina neporavnanih zapadlih terjatev nad 90 dni na dan v PL/odobrena sredstva v PL) *100		S kazalnikom deleža neporavnanih zapadlih terjatev spremlja Sklad svojo izpostavljenost na področju kreditnih tveganj. Hkrati ta kazalec posredno odraža pozitivno poslovanje prejemnikov posojil, s čimer lahko Sklad predpostavlja, da dodeljena spodbuda ustvarja dodano vrednost v svojem okolju.
Rast dodane vrednosti na zaposlenega	((Prihodki od obresti + prihodki od prodaje osnovnih sredstev, blaga in storitev + drugi nedavčni prihodki) – (plačila obresti + rezerve + izdatki za blago in storitve ter nakup osnovnih sredstev + investicijski transferi)/št. zaposlenih) (v nadaljevanju: DV) vse v TL / DV v PL) *100	Učinkovitost poslovanja	Cilj rasti dodane vrednosti na zaposlenega bo Skladu zagotovil ustvarjanje višje dodane vrednosti na posameznika.
Učinkoviti programi dodeljevanja spodbud za zmanjševanje regionalnih razlik	Ustvarjeni rezultati posameznih projektov ter programov dodeljevanja spodbud napram zastavljenim ciljem na področju regionalnega razvoja za odpravo regionalnih razlik		Sklad mora spremljati njegov lasten prispevek na področju regionalnega razvoja, kar lahko stori preko ugotavljanja učinkov oz. rezultatov sofinanciranih projektov in primerjavo slednjih z zastavljenimi cilji na področju regionalnega razvoja. Programi dodeljevanja spodbud Sklada so učinkoviti, v kolikor zasledujejo cilje, ki so skladni z usmeritvami regionalne politike.

5.3.2 Vidik poslovanja s strankami za Sklad

5.3.2.1 Opredelitev ter analiza strank Sklada

Kot sem navedla v podpoglavju 4.2, Sklad usmerja svoje spodbude k trem temeljnim ciljnim interesnim skupinam, tj. investitorjem na področju kmetijstva, podjetjem ter občinam. Stranke Sklada so prvenstveno že obstoječi kreditojemalci, novi prejemniki finančnih sredstev in ostala zainteresirana javnost. Sklad komunicira s svojimi uporabniki preko njihovih vlog (telefon, pošta, e-pošta, faks,), javnih medijev (tiskani mediji, radio), svojih spletnih strani ter raznih predstavitev. Sklad poleg vlagateljev komunicira predvsem še z drugimi javnimi organi, ki mu jih nalaga že sam ZSRR-1, tj. Službo Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Ministrstvom za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS, Ministrstvom za finance RS, Agencijo RS za kmetijske trge in razvoj podeželja, Službo Vlade RS za evropske zadeve in razvoj ter ostalimi potencialnimi zainteresiranimi poslovnimi partnerji za sodelovanje. V 14-ih letih poslovanja se je Skladov imidž zaznamoval v očeh njegovih strank pod imenom »Regionalni sklad«.

Obstoj Sklada je dolgoročno odvisen tudi od informiranosti in zadovoljstva njegovih strank, na kar pa vpliva več dejavnikov, med katerimi sta zagotovo prevladujoča kakovost in cena storitve oz. finančnega proizvoda, ki ga Sklad ponuja. Kot sem že navedla, v vlogi strank Sklada nastopajo tu predvsem interesne skupine, katerim so namenjeni finančni proizvodi. Sklad ne sme priti v položaj, ko ne bi mogel plasirati svojih spodbud oz. posojil, saj slednje pomeni, da njegovo komuniciranje s strankami ni ustrezno. Zato posledično ni izvedel svojih letnih načrtov, kot si tudi ni zagotovil virov za izvajanje svoje dejavnosti, ki v Sklad pritekajo predvsem v obliki obresti od dodeljenih posojil.

5.3.2.2 Strategija, cilji in kazalniki za vidik poslovanja s strankami

Poslanstvo vidika strank je zagotavljanje njihovega zadovoljstva pri opravljanju storitev. Ker stopnja zahtev strank raste, saj so stranke vse bolj osveščene, razgledane in se zavedajo svojih pravic, morajo organizacije sprejeti določene usmeritve za doseganje zadovoljstva strank. Rešitev vsekakor ni v povečevanju števil zaposlenih, je pa treba izkoristiti primerne resurse za zadovoljitev svojih strank. Temeljno vprašanje tega vidika za Sklad je: Kako stranke vidijo Sklad in kako jim bomo zagotovili največjo dodano vrednost?

Sklad mora za doseg zadovoljstva strank svoje naloge izvajati tako, da jim zagotovi hitro, prijazno, strokovno in učinkovito reševanje zadev. V tem kontekstu je pomembno, da Sklad učinkovito komunicira s svojimi strankami v zvezi z vprašanji, ki se tičejo njihovih vlog oz. zahtev, vključno s podajanjem povratnih informacij. Rezultati samoocene Sklada po modelu CAF so pokazale izjemno šibkost Sklada na tem področju, saj so bile tu dosežene najnižje ocene iz celotnega sklopa ocenjevanja (Tabela 3, Priloga 10). Izjemno nizki oceni pri podmerilih rezultati merjenja zadovoljstva strank ter rezultati merjenj družbenega delovanja kažeta na nujno potrebo po prenovi aktivnosti Sklada na področju sodelovanja s strankami in

s svojim okoljem (gospodarskim, socialnim, družbenim) ter po večjem zavedanju pomena spremljanja njihovega zadovoljstva, pričakovanj in zahtev kot tudi izhodišč za kakovostnejše storitve Sklada. Zato mora Sklad sprva pripraviti strategijo tržnega komuniciranja in jo pričeti izvajati na vseh področjih in nivojih delovanja. Kot izvedbeni ukrep mora Sklad pristopiti k raznim oblikam merjenja zadovoljstva strank, na podlagi katerih bo izvedel primerne analize in poročila o stanju informiranosti in zadovoljstva strank o njegovem poslovanju. Na podlagi ugotovitev iz analiz bo moral Sklad sprejeti ustrezne ukrepe za izboljšanje obveščenosti in zadovoljstva strank ter razviti tak koncept dela, ki bo za obe strani predstavljal razvojne korake v negovanju medsebojnih odnosov.

Sklad bo moral dati večji poudarek tudi svoji prepoznavnosti v slovenskem kot tudi evropskem prostoru ter razširiti krog svojih strank in posledično morebiti tudi področje svoje dejavnosti in delovanja. Pomembna načina za doseg tega, poleg neposrednega komuniciranja s strankami, sta promocija in odnosi z javnostjo. Na področju promocije lahko Sklad uporablja več orodij oz. ukrepov hkrati (spletne strani, izvedba promocijskih dogodkov, konferenc, okroglih miz in delavnic, oglaševanje v medijih, promocijski material). Pri odnosih z javnostjo, pa mora Sklad poskrbeti za njegovo prepoznavnost predvsem pri medijih, ki so ključni za prenos informacij o njegovi dejavnosti in aktivnostih k ciljnim skupinam Sklada. Na podlagi navedenih ugotovitev, kot strateško usmeritev Sklada pri vidiku strank zato predlagam: doseganje večje pokritosti ter prepoznavnosti v Sloveniji in izven njenih meja z razvijanjem lastne vizije in ustvarjanjem vtisa kapitalsko močne in razvite organizacije, z namenom pridobitve večjega obsega zadovoljnih strank ter sredstev za izvajanje dejavnosti.

Ker Sklad komunicira s svojimi strankami tudi preko pooblaščenih bank, ki za Sklad pogodbeno izvajajo sklepanje pogodb, zavarovanje posojil ter črpanje, lahko Sklad meri zadovoljstvo strank najmanj na dveh področjih izvajanja svojih storitev, in sicer preko merjenja zadovoljstva strank glede procesov pri izvajanju razpisov in ostalih postopkov, ki jih izvaja neposredno Sklad sam (npr. kakovost komuniciranja s strankami, kakovost lastnih predstavitev) in merjenja zadovoljstva strank glede storitev, ki jih izvajajo pooblašcene banke. Sklad lahko to meri z anketami, ki so uveljavljen način merjenja zadovoljstva in jih lahko stranke izpolnijo preko interneta, po elektronski pošti ali neposredno ob razgovorih s strankami. Sklad lahko v okviru anket tudi spremlja, kako so stranke prišle do njega, npr. naključno, po priporočilu, na posvetu. Z anketami bi Sklad dobil povratno informacijo, ki bi omogočila izboljševanje njegovega dela in prilagajanje potreb uporabnikom. O njenih rezultatih bi moral Sklad seznaniti vse svoje zaposlene, saj bi sklepne ugotovitve lahko bile podlaga za opredelitev novih konkurenčnih prednosti, saj poskuša biti ponudba vsakega ponudnika oz. izvajalca finančne storitve diferencirana od drugih. Vzorec ankete o ugotavljanju kakovosti uporabnikovih storitev nudi na svojih spletnih straneh Ministrstvo za javno upravo¹⁵, Sklad pa lahko pripravljene vzorce le še dopolni z zanj potrebnimi vsebinami.

¹⁵ Vzorec ankete za stranke, ki jo lahko Sklad prilagodi svojim potrebam, je dosegljiv na spletni strani: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/OAO/2006-03-27-Stranke-Vprasalnik_koncni.doc

Tabela 11: Strateški cilji in kazalniki za vidik poslovanja s strankami za Sklad

Strateški cilj	Strateški kazalnik za tekoče leto	Področje spremljanja	Pomen kazalnika
Zadovoljne stranke	Povprečna ocena zadovoljnih strank pri anketah	Odnos s strankami	Kazalnik zadovoljstva strank lahko Sklad izračuna iz anonimnih anketnih vprašalnikov, ki jih stranke izpolnijo na spletnih straneh, osebno na Skladu ali na banki. S tem imajo stranke možnost, da izrazijo svoje zadovoljstvo glede dela Sklada.
Dobri odnosi z ustanoviteljem	Delež pozitivno sprejetih sklepov na sejah nadzornega sveta		Kazalnik odraža uspešno sodelovanje z ustanoviteljem Sklada. Negativni sklepi nadzornega sveta kažejo na nasprotujoče si poglede in slabe odnose Sklada z ustanoviteljem.
Enakost obravnave vseh subjektov ter večja transparentnost postopkov	Št. pritožb na izdane akte (odločb in sklepov) Št. javno objavljenih informacij Stopnja informiranosti strank		Za stranke je izredno pomembna enakost obravnave in poznavanje delovanja in postopkov Sklada. Število pritožb na izdane akte kaže na predpostavke strank o neustreznosti njihove obravnave. Ob tem mora Sklad spremljati tudi število objavljenih informacij o svojem delovanju, da lahko razumno argumentira očitke strank. Stopnjo informiranosti strank lahko Sklad spremlja preko raznih anket ali spletnih strani.
Učinkovite spletne strani	Število obiskov spletnih strani Sklada glede na posamezno podstran		Sklad mora imeti primerno oblikovane, ažurne in z informacijami založene spletne strani. Tu ni več samo važno, da stranke vstopijo v spletne strani, temveč jih tudi pregledajo in znotraj podstranah pridobijo čim več informacij o Skladu.
Dvig prepoznavnosti in ugleda Sklada	Število povabil k sodelovanju na prireditvah ter vladnih organizacij k pripravi strateških usmeritev in aktivnosti na področju regionalnega razvoja.	Imidž in ugled	Meritve splošnega ugleda in prepoznavnosti v javnosti, lahko Sklad spremlja preko števila povabil ostalih njemu primerljivih organizacij (glej Prilogo 8) k sodelovanju ali predstavitev. Strokovni ugled Sklada, pa lahko Sklad ugotavlja preko povabil vladnih organizacij k skupnemu sodelovanju pri pripravi strateških usmeritev in dokumentov ter pripravi pravnih podlag.

5.3.3 Vidik notranjih procesov za Sklad

5.3.3.1 Prikaz ter analiza notranjih procesov Sklada

Po Rožanec in Krisper (b.l., str. 6) je poslanstvo vidika notranjih procesov z vidika organa javne uprave učinkovito, hitro in ekonomično izvajanje upravnih in drugih postopkov, njegovo doseganje pa je pogoj za doseganje poslanstva z vidika strank. Usmeritve organizacij na tem področju so lahko: kakovost izvajanja upravnih postopkov, kakovost nudenja storitev ter potrebne organizacijske spremembe.

Sklad mora preko vidika notranjih poslovnih procesov zagotoviti kvalitetno opravljeno storitev. S spremljanjem tega vidika bo Sklad lahko uspešen pri zagotavljanju procesov in postopkov, ki so potrebni za doseganje ciljev pri finančnem vidiku in vidiku poslovanja s strankami. Sklad ima potek svojih notranjih procesov pretežno opisan v okviru njegovih internih pravilnikov, ki so dostopni vsem zaposlenim. S temi pravilniki ureja svoje splošno in finančno področje poslovanja ter področje izvajanja in dodeljevanja spodbud. Preko sistema notranjih kontrol ima sklad oblikovan tudi t.i. register tveganj v skladu z zavezujočimi predpisi, ki urejajo področje javnih financ. V registru je opisan osrednji proces dejavnosti Sklada, tj. dodeljevanje finančnih spodbud, določena stopnja tveganj za posamezno fazo procesa ter predvideni preventivni ukrepi v primeru odstopanj. Preko registra tveganj mora Sklad zagotoviti učinkovito izvajanje svojih nalog, poslovanje v skladu z zavezujočimi predpisi ter pravočasne, celovite ter zanesljive računovodske in druge informacije o svojem poslovanju. Sestavni del registra tveganj je tudi opredelitev strateških ter upravljaljskih tveganj, ki podajo predvsem vodilnim krovno sliko izpostavljenih področij tveganj poslovanja. Notranji procesi sklada so povzeti v Tabeli 12. Sklad pri opravljanju svojih notranjih procesov dejavnosti uporablja več računalniških programov ter informacijskih baz, ki pa jih bom bolj podrobno predstavila v podpoglavju 5.3.4.1.

Tabela 12: Pregled procesov, ki potekajo na Skladu

Primarni procesi	Dodeljevanje spodbud, vodenje projektov
Organizacijski procesi	Vodenje, planiranje, komuniciranje z javnostjo
Podporni procesi	Splošne dejavnosti (vodenje kadrov, promocija, pravni posli), informacijska dejavnost, izterjava dolžnikov, finančno vodenje in upravljanje sredstev, upravljanje s tveganji, upravljanje arhiva

Notranji poslovni procesi Sklada so po oceni iz modela CAF srednje razvojno usmerjeni, zato mora Sklad v prihodnosti bolj strukturirano pristopiti k izvajanju in inoviranju svojih procesov, v katere se bodo lahko vključili tudi odjemalci (Tabela 3, Priloga 10).

5.3.3.2 Strategija, cilji in kazalniki za vidik notranjih procesov

Zmogljivost informacijskih procesov je osnovni pogoj za doseganje ciljev z vidika izvajanja procesa dodeljevanja spodbud ter spremljanja dodeljenih spodbud oz. posojil. Zaposleni morajo imeti razpoložljivo ustrezno tehnologijo, ki jim bo omogočala hitre izvedbe procesov ter jim omogočala učinkovito delo, brez potrebne administracije. Za strateško vprašanje Sklada za vidik notranjih procesov predlagam: Kako lahko Sklad izboljša notranje procese za večjo učinkovitost in zagotavljanje boljših storitev?

Na Skladu proces inovacij ni samostojen proces, temveč se ga uporablja kot podporni proces drugim procesom, npr. predvsem pri procesu izvajanj spodbud ter pri procesu finančnega spremljanja dodeljenih posojil. Proces poprodajnih storitev pa na Skladu predstavljajo aktivnosti vse od točke dodelitve posojila naprej. Za strateško usmeritev Sklada posledično

predlagam: s kakovostjo in ceno storitev je treba prepričati uporabnike, da je Sklad najboljši in najučinkovitejši pri nujenju spodbud.

Tabela 13: Strateški cilji in kazalniki notranjih procesov za Sklad

Strateški cilj	Strateški kazalnik za tekoče leto	Področje spremljanja	Pomen kazalnika
Z notranjim informacijskim sistemom zadovoljni zaposleni	Povprečen čas izvedbe določenega postopka v poslovnem procesu	Inovacijski proces in razvoj	Čas izvedbe določenega postopka kaže na večjo avtomatiziranost procesov, kar je tudi rezultat visoke stopnje razvitosti na področju informacijske in programske opremljenosti. Ker ima Sklad vse svoje procese popisane v svojih internih pravilnikih, kot tudi v svojem registru tveganj, lahko iz slednjih dokumentov izpostavi bistvene procese in prične s spremljavo trajanj posameznih postopkov v njih.
Odlična kakovost storitve	Povprečen čas odobritve kredita	Operativni proces	Učinkovitost notranjih procesov se odraža tudi v hitrosti reševanja vlog komitentov za pridobitev sredstev, kar je sestavni del temeljnega procesa Sklada, t.j. dodeljevanja spodbud. V kolikor so notranji procesi pravilno organizirani, bo ta čas kratek, Skladova storitev kvalitetna, stranke pa bodo z njo zadovoljne.
Ustrezni in kakovostni notranji operativni procesi	Delež pozitivnih mnenj notranje revizije		V skladu z zakonodajo Sklad izvaja preglede svoje dejavnosti in notranjih poslovnih procesov z notranjo revizijo. Ker področja revidiranja predvsem posegajo na preglede notranjih procesov, lahko Sklad preko deleža pozitivnih mnenj notranje revizije spremlja ustreznost svojih notranjih poslovnih procesov.
Finančne rešitve prilagojene potrebam trga	Odstotek razdeljenih spodbud po posameznih ukrepih dodeljevanja spodbud		Sklad mora preko organizacije svojih notranjih poslovnih procesov zagotoviti take finančne produkte, katerih rezultat bodo investitorje prilagojeni in zanimivi finančni produkti.
Hitro sprejemanje novih letnih finančnih načrtov	Mesec in leto sprejema poslovnega načrta za prihodnje leto poslovanja		Hitrost sprejema poslovnega načrta Sklada s strani Vlade RS je rezultat primerne organiziranosti in delovanja notranjih procesov in strokovnih služb Sklada, saj slednje pomeni, da je Sklad svoje procese organiziral tako, da so upoštevali vse zunanje in notranje faktorje, ki vplivajo na sprejem letnega načrta poslovanja.
Ustvarjanje »dobrega glasu« o Skladu	Število novih strank na podlagi priporočil o Skladu od že obstoječih strank	Proces »poprodajnih« storitev in zadovoljstvo strank	Sklad lahko dviguje svojo kvaliteto tudi s širjenjem glasu o kvaliteti svojega poslovanja preko svoje obstoječe klientele oz. komitentov.

5.3.4 Vidik učenja in rasti Sklada

5.3.4.1 Prikaz delovanja Sklada z vidika učenja in rasti

Sklad ima trenutno 17 zaposlenih, ki se izobražujejo v skladu s predvidenim programom izobraževanja. V tem okviru se posamezniki udeležujejo seminarjev, delavnic ter drugih oblik izobraževanja. Dva zaposlena se podiplomsko izobražujeta še ob delu. Nekaj potreb po delovni sili zapolnjujejo tudi študentje. Največ zaposlenih se nahaja v starosti od 30 do vključno 40 let. Strukturo izobrazbe zaposlenih na dan 31. 12. 2009 na Skladu prikazuje Tabela 14. Sklad na področju izobraževanja nima izdelane konkretne strategije oz. usmeritev, ki bi bila hkrati znana vsem zaposlenim. Interni pregled stanja izobraževanja zaposlenih pokaže, da se pretežno vsi zaposleni izobražujejo v skladu s potrebami in da posebnih ovir na tem področju ni. Nagrajevanje in ocenjevanje zaposlenih poteka v skladu z zakonodajo, ki ureja področje zaposlenih v javnem sektorju, kar pomeni, da Sklad nima posebnih motivacijskih vzvodov, kot tudi ne pristopa k merjenju zadovoljstva zaposlenih. Slednje odražajo tudi ocene Sklada po modelu CAF, ki so za vidik učenja in rasti pokazale potrebo po vpeljavi rednega spremljanja rezultatov na področju zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih (Tabela 3, Priloga 10).

Tabela 14 : Izobrazbena struktura zaposlenih na Skladu na dan 31. 12. 2009

St. izobrazbe	Št. zaposlenih	St. izobrazbe	Št. zaposlenih
IX. – doktorat	1	VI. – višja	1
VIII. – magisterij	1	V. – srednja	1
VII – univerzitetna, visoka strokovna	13		

Vir: Interni podatki Sklada, 2010.

Za izvajanje svojega osnovnega procesa, tj. dodeljevanja spodbud, ima Sklad poseben program, ki omogoča lastno evidenco dodeljenih spodbud. Za finančno spremljanje posameznih komitentov in sprotno spremljanje poteka plačil pa Sklad upravlja dodaten program, ki se vsebinsko dopolnjuje z bazo podatkov o spodbudah. Poleg teh dveh programov Sklad za evidentiranje vhodno-izhodne pošte uporablja program Lotus Notes. Konec leta 2009 je Sklad pristopil tudi k realizaciji in uvedbi internega računovodskega sistema za finančno spremljanje posojil, ki bo v letu 2010 nadomestil zunanje računovodske storitve. Poleg teh programov na Skladu zaposleni pri svojem delu dostopajo tudi do ostalih javnih informacijskih baz (IBON, Zemljiška knjiga, AJ PES) za lažjo izvedbo svojega dela.

5.3.4.2 Strategija, cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti

Znotraj vidika učenja in rasti poslanstvo in usmeritve organizacij javne uprave niso bistveno drugačne od tistih, ki veljajo v zasebnih podjetjih. Značilnost trenutne informacijske družbe je potreba po nenehnem izobraževanju. Na tej podlagi je potrebno nenehno spremljanje izobraževanja vseh zaposlenih in zagotovitev ustrezne motivacije za njihovo opravljanje dela. V okviru tehnoloških izboljšav pa morajo podjetja predvsem skrbeti za stalno posodabljanje

informacijskih, komunikacijskih in ostalih sistemov za izvajanje postopkov v organizacijah. Zato za vidik učenja in rasti predlagam strateško vprašanje: Kakšne razvojno-inovacijske usmeritve mora Sklad sprejeti, da bo ostal uspešen?

V kolikor želi Sklad voditi zaposlene k novim izzivom, je potrebno za Sklad opredeliti smiselne strateške cilje in kazalnike za merjenje njihovih doseganj (glej Tabelo 15). Kazalniki vidika učenja in rasti odražajo, kako uspešno podjetje ohranja ter razvija svoj kadrovske potencial, spodbuja učinkovitost zaposlenih ter zagotavlja primeren informacijski sistem. Cilj namreč je, da storitvene novosti trgu ponudimo prvi, kar pa storimo s pomočjo motiviranih in zadovoljnih zaposlenih, ki ustvarjajo dodano vrednost v organizacijah. Strateška usmeritev Sklada za ta vidik poslovanja bi bila: Smo konstantno v procesu izboljševanja, učenja in upravljanja znanja.

Tabela 15: Strateški cilji in kazalniki za vidik učenja in rasti Sklada

Strateški cilj	Strateški kazalnik za tekoče leto	Področje spremljanja	Pomen kazalnika
Rast strokovne usposobljenosti zaposlenih	(Povprečno število ur izobraževanj na zaposlenega v letu v TL/ Povprečno število ur izobraževanj na zaposlenega v letu v PL) *100	Prijetna delovna kultura	Število ur usposabljanja kaže pomen izobraženih in zadovoljnih zaposlenih v posamezni organizaciji ter obseg vlaganj v usposabljanje svojih zaposlenih.
Zadovoljni, motivirani in pripadni zaposleni	Indeks zadovoljstva zaposlenih ¹⁶ Predlogi zaposlenih za izboljšave Število skupnih družabnih srečanj zaposlenih		Za vsako organizacijo mora biti zelo pomemben cilj tudi zadovoljni zaposleni, saj se njihovo zadovoljstvo in motiviranost odražata v kvaliteti opravljenega dela. Za ta namen oblikovani indeks zadovoljstva zaposlenih lahko Sklad pridobi preko izvajanja obdobjnih anket. Naslednji enostaven kazalec, ki odraža in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, so tudi predlogi zaposlenih za izboljšave. Slednje podajo le motivirani in zadovoljni zaposleni. Z družabnimi srečanji pa vplivamo na pripadnost zaposlenih na Skladu.
Zmogljiv in brežhiben informacijski sistem	Delež vlaganj v informacijsko tehnologijo v primerjavi z ostalimi investicijskimi vlaganji	Tehnološka struktura	Osrednji procesi Sklada se odvijajo s pomočjo raznih programov ter informacijskih baz. Nizek obseg vlaganj na tem področju v primerjavi z ostalimi investicijami pomeni zapostavljanje tehnoloških zmožnosti in posledično oteževanje izvajanja delovnega procesa.

se nadaljuje

¹⁶ Anketni obrazci za merjenja zadovoljstva zaposlenih, ki jih Sklad lahko prilagodi svojim potrebam, so dosegljivi na sledeči spletni strani Ministrstva za javni upravo RS:
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/VPRASALNIK_ZA_ZAPOSLEN_EUE.doc

nadaljevanje

Produktivnost zaposlenih	Efektivni čas, ki ga zaposleni potrebuje pri reševanju vlog strank, ki se pojavljajo v času posojilnega razmerja	Sposobnosti zaposlenih	Nivo sposobnosti zaposlenih se odraža tudi v času reševanja posameznih vlog strank, kar lahko Sklad spremlja preko programa Lotus Notes (aplikacija Spis). Visoka strokovnost zaposlenih se odraža v krajšem času reševanja vlog strank v času trajanja posojilnega razmerja.
--------------------------	--	------------------------	---

5.4 Poskus uvedbe modelov CAF ter BSC na Skladu

Ob upoštevanju dejavnikov, ki sem jih predstavila v celotnem poglavju 5 in jih je treba upoštevati pri oblikovanju modela BSC, lahko sedaj za Sklad izdelam zbirni pregled modela BSC z inputom iz modela CAF (Slika 12). Model sloni na predpostavljenem poslanstvu, viziji in strateških usmeritvah, ki sem jih izdelala za Sklad in predstavljajo osnovni predpogoj za njegovo uspešno vpeljavo. Strukturo modela sem zasnovala tako, da sta poslanstvu, viziji ter strateškimi ciljem podrejena finančni vidik ter vidik poslovanja s strankami, slednjima pa vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Kot input modelu BSC sem k posameznim vidikom modela BSC vključila tudi navezavo na podmerila iz modela CAF, ki odražajo trenutno stanje v organizaciji. Pri uvedbi modela mora vodstvo Sklada seznaniti vsakega zaposlenega s strategijo organizacije in mu omogočiti njeno razumevanje. V nasprotnem primeru zaposleni delovanja ne bodo usmerili k skupnim ciljem. Za uspešno uvedbo oblikovanega modela mora Sklad informacijski sistem oblikovati tako, da mu bo omogočal zbirko podatkov, ki bo služila kot input modelu. Slednje lahko Sklad doseže s prilagoditvijo trenutnega sistema ali z nakupom programske rešitve za spremljanje kazalcev.

Slika 12: Model BSC z integracijo modela CAF za Sklad

TEMELJNI NAMEN DELOVANJA	
Sklad je finančni sklad, ki je namenjen trajnejšemu doseganju javnih ciljev na področju regionalnega razvoja in razvoja podeželja.	
POSLANSTVO 2010–2015	
Sklad je samostojna finančna organizacija, ki regionalno usmerjenim projektom z dodano vrednostjo za razvojno zaostala območja, zagotavlja najugodnejše posojilne spodbude, s ciljem ustvarjanja programskega in projektnega razvoja vseh regij in doseganja enakomernega konkurenčno-razvojnega potenciala celotne Slovenije.	
VIZIJA RAZVOJA 2010–2015	
Smo učeča se organizacija, povezana s svojim gospodarskim in socialnim okoljem, ki z intenzivno naložbeno politiko, usmerjeno v spodbujanje in razvoj regionalnih potencialov, ustvarja širše sinergije. V prihodnosti želimo postati sinonim za specializirano strokovno institucijo v Sloveniji in v sosednjih državah, ki nudi najugodnejše finančne vire perspektivnim projektom na razvojno zaostalih območjih in območjih z največjimi razvojnimi potenciali.	
OSNOVNA STRATEGIJA	
Sklad bo preko diferenciacije svoje ponudbe in s pomočjo sodelovanja z drugimi regionalno-razvojno usmerjenimi organizacijami, svoja sredstva usmeril k projektom z najvišjo dodano vrednostjo za svoja okolja tem pri skrbel, da se bodo kakovost njegovih storitev, vsebina delovanja in obseg finančnih sredstev povečevala, in sicer na podlagi izrabe vseh razpoložljivih resursov, tj. visoko izobraženih in motiviranih zaposlenih, naprednih informacijskih sistemov, primerne upravljanja s tveganji, kakovostnih poslovnih procesov in preko razvijanja lastnih konkurenčnih prednosti.	

se nadaljuje

STRATEŠKI CILJI Razširitev vsebine dejavnosti Sklada na področju izvajanja regionalnih spodbud, vzpostavitev močnih regionalnih ter sub-regionalnih partnerstev, priprava informacijsko naprednih programov spremljanja in vodenja finančnih spodbud, vlaganja v povečevanje prepoznavnosti sklada, utrditev svojega položaja s kakovostjo ter ceno storitev in proizvodov.			
INPUT IZ MODELA CAF (naziv in št. podmerila)	FINANČNI VIDIK	VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI	INPUT IZ MODELA CAF (naziv in št. podmerila)
• upravljanje financ (4.3) • upravljanje zgradb in opreme (4.6) • notranji rezultati (9.2)	Strateška usmeritev: • učinkovito finančno upravljanje sredstev s ciljem doseganja svojega poslanstva in blaginje za državljane	Strateška usmeritev: • doseganje večje pokritosti ter prepoznavnosti v Sloveniji in izven njenih meja z razvijanjem lastne vizije in ustvarjanjem vtisa kapitalsko močne in razvite organizacije, z namenom pridobitve večjega obsega zadovoljnih strank ter sredstev za izvajanje dejavnosti	• obvladovanje odnosov vodij s politiki in drugimi stranmi za zagotavljanje deljene odgovornosti (1.4) • zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženih strani (2.1) • razvijanje in uvedba ključnih partnerskih odnosov (4.1) • razvijanje in uvedba partnerstva z odjemalci (4.2) • razvoj, zagotavljanje storitev in proizvodov z vključevanjem odjemalcev (5.2) • rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev (6.1) • kazalniki merjenj, usmerjenih k odjemalcem (6.2) • rezultati merjenj na podr. družbenega delovanja (8.1) • kazalniki družbenega delovanja, ki ga je uvedla organizacija (8.2)
	Strateški cilji: • doseganje podpovprečne višine fiksnih stroškov na enoto zaposlenega na Skladu • realizacija planiranega poslovnega rezultata • padanje deleža rezervacij za kreditna tveganja v strukturi bilance stanja • padanje višine zapadlih neporavnanih terjatev • rast dodane vrednosti na zaposlenega • učinkoviti programi dodeljevanja spodbud za zmanjševanje regionalnih razlik	Strateški cilji: • zadovoljne stranke • dobri odnosi z ustanoviteljem • enakost obravnave vseh subjektov ter večja transparentnost postopkov • učinkovite spletne strani • dvig prepoznavnosti in ugleda Sklada	

se nadaljuje

nadaljevanje

INPUT IZ MODELA CAF (naziv in št. podmerila)	VIDIK NOTRANJNH PROCESOV	VIDIK UČENJA IN RASTI	INPUT IZ MODELA CAF (naziv in št. podmerila)
↑ usmerjanje razvoja organizacije (vizija, poslanstvo, vrednote) (1.1) • razvoj in izvajanje sistema upravljanja organizacije (1.2) • razvijanje, pregledovanje in posodabljanje strategije in načrtovanja (2.2) • izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji (2.3) • prepoznavanje, oblikovanje, upravljanje in izboljševanje procesov (5.1) • inoviranje procesov, v katere se vključujejo odjemalci (5.3) • zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje (9.1)	Strateška usmeritev: • s kakovostjo in ceno storitev prepričati uporabnike, da je Sklad najboljši in najučinkovitejši pri nudenju spodbud Strateški cilji: • zadovoljni zaposleni z notranjim informacijskim sistemom • hitro sprejemanje novih letnih finančnih načrtov • odlična kakovost storitve • ustrezni in kakovostni notranji operativni procesi • finančne rešitve prilagojene potrebam trga • ustvarjanje »dobrega glasu« o Skladu	Strateška usmeritev: • smo konstantno v procesu izboljševanja, učenja in upravljanja znanja Strateški cilji: • rast strokovne usposobljenosti zaposlenih • zadovoljni, motivirani in pripadni zaposleni • zmogljiv in brezhiben informacijski sistem • produktivnost zaposlenih	↑ motivacija in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda (1.3) • načrtovanje, izvajanje in pregledovanje posodabljanja in inoviranja (2.4) • načrtovanje, upravljanje in izboljševanje kadrovskega virov (3.1) • razvoj, prepoznavanje in uporaba sposobnosti zaposlenih z usklajevanjem ciljev in ciljnih vrednosti posameznikov, timov in organizacije (3.2) • vključevanje zaposlenih z razvijanjem dialoga in pooblaščenjem (3.3) • upravljanje informacij in znanja (4.4) • upravljanje tehnologije (4.5) • rezultati na področjih rezultatov merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih (7.1) • kazalniki rezultatov glede zaposlenih (7.2) • notranji rezultati (9.2)

5.5. Svetovalna priporočila za management

Cilj reforme javnega sektorja je povečati njegovo gospodarnost, učinkovitost in uspešnost delovanja. Zato je ena od najpomembnejših nalog upravljanja v javnem sektorju zagotavljanje, da je delovanje organizacij smotno, s poudarkom na uresničevanju zastavljenih ciljev. Sklad mora zato pristopiti k oblikovanju standardov kakovosti in uspešnosti svojega poslovanja in zagotoviti učinkovit okvir za začetek procesa njegovega

stalnega izboljševanja. K zviševanju kakovosti, uspešnosti ter učinkovitosti mora pristopiti postopno in aktivnosti za doseganje navedenega oblikovati kot samostojen proces. Za izvajanje slednjega potrebuje visoko kvalitetne informacije o trenutnem delovanju in uspešnosti pri doseganju rezultatov. Slednje namreč povečuje njegovo sposobnost, da usmeri delovanje k želenim ciljem in k doseganju pričakovanih rezultatov. Za dosego navedenega predlagam, da uporabi kombinacijo modela CAF ter modela BSC.

Model CAF presečno ugotavlja trenutno stanje v organizaciji in podaja odgovor na vprašanje »Kje smo?«, model BSC z usmeritvami v prihodnost pa podaja odgovor na vprašanje »Kam gremo?«. Za poslovno uspešnost s pomočjo uporabe teh modelov potrebuje Sklad tudi trdno oblikovano politiko, vizijo, strategijo, cilje ter lastno definicijo momentov poslovne in stroškovne učinkovitosti. Ker uporaba teh modelov za uspešnejše poslovanja, v prvi vrsti zahteva postavitev človeka v center poslovne filozofije organizacije, predlagam vodstvu Sklada jasno posredovanje strateških usmeritev Sklada vsem zaposlenim, ki bodo aktivnosti in procese izvajali namensko za doseganje opredeljenih usmeritev. Vodstvo Sklada mora zato v proces strateško usmerjenega poslovanja, strateškega razmišljanja in izvajanja strategije, vključevati vse zaposlene. Zato je v vsem procesu bistveno posredovanje strategije vsem zaposlenim, saj kot navajajo Pučko et al. (2006, str. 141), so med glavnimi vzroki za nedoseganje zastavljene uspešnosti poslovanja tudi slabo razumevanje strategije in slabo opredeljene aktivnosti za uresničevanje strategije. Ti vzroki pa so povezani s pomanjkljivim uresničevanjem strategije in z nepravilno kontrolo uresničevanja strategije.

Nadaljnji razvoj strategije, vizije in kazalnikov mora biti v skrbi vodstva, katerega naloga je, da v prihodnosti razvija in nadgrajuje strateške usmeritve Sklada. Vodstvo Sklada lahko prouči tudi možnost nadgradnje svojih strateških usmeritev s pomočjo specializirane institucije, znotraj Slovenije ali Evropske unije. V Franciji deluje tudi vseevropski Center za evropsko ekspertizo in evalvacije¹⁷, ki se specifično ukvarja predvsem z izdelavo evalvacij ter študij o poslovnih politikah, strateških usmeritvah, ter izdelavo kratkoročnih usmeritev organizacij. Njegovo delo poteka na mednarodni ravni, že mnogokrat pa je sodeloval tudi z Evropsko komisijo, zato je njegovo znanje na tem področju dovolj široko.

Konkretni rezultati na podlagi izvedene ocene po modelu CAF so pokazali, da se Sklad trenutno nahaja v primerljivi situaciji kot organizacije, ki so prvič pristopile k samoocenitvi in da so posamezna vsebinska področja znotraj devetih meril, v primerljivem medsebojnem razmerju in nivoju ocenitve, kot pri drugih organizacijah, ko so prvič izvedle ocenitev po modelu CAF. Področja, ki trenutno potrebujejo najaktivnejše ukrepe za izboljšave, so področja spremljanja rezultatov družbenega delovanja organizacije, zaposlenih ter sodelovanja organizacije s svojimi strankami. V ta namen predlagam Skladu pripravo akcijskega načrta ukrepov, v katerem bodo opredeljene posamezne aktivnosti, nosilci aktivnosti ter roki za izvedbo. Za kontinuiteto samoocenjevanja po modelu CAF na letni ravni predlagam, da Sklad pri naslednji ocenitvi oblikuje strokovno skupino ocenjevalcev, ki

¹⁷ Spletna stran centra je <http://www.eureval.org>

podrobno pozna delovanje Sklada in ki bo lahko ocenjevanje Sklada po modelu CAF izvajala tudi v prihodnjih letih in prenašala pridobljeno znanje. Kot pripomoček za ocenitev po modelu lahko ocenjevalna skupina uporabi Smernice za uporabo modela CAF, ki so objavljene na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo RS¹⁸ in podrobneje usmerjajo potek in način izvedbe ocene organizacije po modelu CAF. Pridobljene rezultate iz ocenitve, lahko Sklad brezplačno vpiše v spletno bazo Inštituta EIPA ter jih posreduje Ministrstvu za javno upravo RS, s čimer mu bo omogočeno primerjalno učenje preko primerjave z drugimi oz. najboljšimi. V procesu izvajanja naslednje samoocenitve po modelu CAF, naj ocenjevalna skupina izvede tudi celovito vsebinsko poglobljeno analizo obstoja razmerij med posamičnimi merili in tudi podmerili, pri čemer bo upoštevala značilnosti in naravo poslovanja Sklada.

V procesu uvedbe modela BSC kot nadgradnje modela CAF predlagam vodstvu Sklada implementacijo modela ob predpostavki, da je treba model BSC implementirati z razumevanjem tega, kaj naj bi z njim dosegli in kako, ne pa model zgolj vpeljati kot recept za rešitev poslovanja. Vodstvo Sklada mora implementaciji modela slediti z razumevanjem vsebine posameznih korakov in njegovih ciljev. Ob tem se lahko posluži tudi dosegljivih programskih rešitev za izgradnjo modela BSC, ki pretvorijo model v aktivno upravljavsko orodje in podajo pogled na celotno podjetje. Sistem mora biti oblikovan tudi tako, da bo na podlagi ugotavljanja tekočega stanja vseboval element zgodnjega opozarjanja zaradi nadaljnje podrobnejše analize kritičnih faz in procesov.

Sklad lahko trenutno predlaganim kazalcem v modelu BSC doda tudi posamezne uteži, v kolikor želi posamezne kazalce okrepiti ali oslabiti. Predstavljeni model ni dokončen, saj ga mora Sklad v prihodnosti dograjevati z dodajanjem novih kazalnikov, spreminjanjem ali ukinitvijo starih, ob smiselnem upoštevanju zastavljene politike, vizije, ciljev, poslovne uspešnosti in stroškovne učinkovitosti. S tem se bo lahko prilagajal spremembam na trgu in prešel na celovit pogled svojega delovanja. Kazalnike mora Sklad oblikovati tako, da bodo spremljali doseganje njegovega poslanstva, ne pa zgolj merili doseganje finančnih učinkov. Za doseg večjega zavedanja zaposlenih o konkretnih strateških ciljih Sklada in ustvarjanje želje zaposlenih po njihovem doseganju, vodstvu Sklada predlagam uvedbo ustreznega sistema nagrajevanja. Slednji bo imel najbolj neposreden vpliv na vedenje zaposlenih za izvajanje aktivnosti usmerjenih k realizaciji zastavljenih ciljev.

Za implementacijo modela BSC v kombinaciji z modelom CAF predlagam, da Sklad oblikuje primerno skupino ljudi, ki bo ta postopek vodila in se bo z vsebino obeh modelov podrobneje seznanila. V tem procesu je smiselna tudi izdelava akcijskega načrta, ki bo opredelil najmanj nosilce, vsebino aktivnosti ter roke za izvedbo. Pri implementaciji obeh modelov, je bistveno da ju Sklad ne obravnava iz predpostavke dodatne otežitve njegovega dela, temveč kot izhodišče za ustvarjanje dodane vrednosti.

¹⁸ Smernice za uporabo modela CAF so dosegljive na spletnem naslovu:

http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/ipqsmernice.doc.

Vodstvu Sklada tudi predlagam, da za ohranjanje strateške usmerjenosti organizacije uporablja proces delovanja s pomočjo dvojne zanke, ki po Kaplanu in Nortonu (2001, str. 299) obvladovanje letnih načrtov in poslovanja poveže z obvladovanjem strategij. Slednje organizacije storijo preko povezave strategije z letnimi načrti, sklenitvijo strateške zanke za pridobivanje povratnih informacij o poslovanju ter s preverjanjem, učenjem in prilagajanjem.

SKLEP

V današnjih časih tudi v Sloveniji prihaja do korenitih sprememb v načinu poslovanja organizacij, tako v zasebnem kot tudi javnem sektorju. Princip dela v javnem sektorju sedaj sloni na usmerjenosti k uporabnikom in dvigovanju uspešnosti poslovanja preko profesionalizacije managementa, uvedbe standardov in merjenja uspešnosti poslovanja, decentralizacije, delegiranja odgovornosti, sodobnih poslovnih metod dela in ekonomske porabe virov. Za uresničevanje vseh teh zahtev mora organizacija imeti uveden transparenten način poslovanja, ki jo bo vodil k uspešnemu poslovnemu rezultatu. Ker sem sama zaposlena v neprofitni organizaciji v javnem sektorju in lahko tako neposredno spremljam naraščanje zahtev po profesionalizaciji dela tudi na tem področju oz. sektorju, sem vsebino magistrskega dela namenila obravnavi tematike maksimizacije učinkovitosti in uspešnosti ter za v te namene razvitih managerskih orodij na primeru organizacij v javnem sektorju in neprofitnih organizacij.

V magistrskem delu sem uvodoma teoretično predstavila in obravnavala načela, metode in orodja za izboljševanje uspešnosti poslovanja organizacij, s poudarkom na njihovi uporabi v javnem sektorju in neprofitnih organizacijah. Uveljavljena instrumenta na tem področju sta tudi modela CAF in BSC, ki posegata v vse vsebinske pore delovanja organizacije. V modelu CAF je na področju ocenjevanja organizacije petih meril iz sklopa dejavnikov (voditeljstvo, zaposlenim, strategija in načrtovanje, partnerstva in viri, procesi) ter štirih meril iz sklopa rezultatov (rezultati za zaposlene, rezultati za stranke, rezultati za družbo in ključni rezultati delovanja), pod drobnogledom zajeta celotna organizacija s širšo okolico. Preko ocenitve po modelu CAF organizacija pridobi informacije o njenem trenutnem stanju na področju dejavnikov (vzrokov) in rezultatov (posledic), ki preko prikaza vzročno-posledičnih razmerij in primerjave doseženih rezultatov organizacije z ostalimi najboljšimi organizacijami, pokažejo pot do stalnega izboljševanja. Model BSC pa preko oblikovanega sistema ciljev in kazalnikov, slonečih na viziji in strategiji organizacije, poveže različne vidike poslovanja v enovito kontrolno točko z naborom informacij za odločanje o poslovanju v prihodnosti. Organizacijam omogoča strateški način razmišljanja preko štirih ključnih vidikov poslovanja, tj. finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti.

Preko proučevanja strokovne literature ter teoretičnih dognanj sem ugotovila, da v postopku uvajanja obeh modelov obstajajo določena pravila in postopki za njuno uspešno integracijo. Bistven poudarek pa mora biti predvsem na strateškem načinu razmišljanja in vodstvu, ki v

postopku integracije modelov usmerja zaposlene k uresničitvi zastavljenih ciljev tudi s pomočjo posredovanja in razumevanja strategije ter strateških usmeritev.

Z namenom preizkusa aplikativne uporabe modelov BSC ter CAF, sem preko poglobljenega kvalitativnega metodološkega procesa poskusila oba modela približati in integrirati v neprofitno organizacijo v javnem sektorju, kar sem storila s študijo primera, tj. Slovenskega regionalno razvojnega sklada. Preko proučitve trenutnega poslovanja in ukrepov Sklada za spremljanje njegove uspešnosti poslovanja sem sprva ugotovila, da je za doseganje njegove dolgoročne uspešnosti pri poslovanju, potreben prehod Sklada na strateški način poslovanja. Zato sem za Sklad sprva oblikovala strategijo poslovanja, vizijo razvoja, strateške usmeritve in cilje delovanja. Pri proučevanju poslovanja Sklada sem tudi ugotovila, da je njegovo trenutno finančno poslovanje, ki predstavlja pretežni del njegovi dejavnosti, uspešno. Vendarle pa je osnovna naloga oz. poslanstvo Sklada doseganje učinkov na področju regionalnega razvoja in ne zgolj ustvarjanja presežka prihodkov nad odhodki. Za doseg tega cilja pa potrebuje Sklad ustrezno koncipiran in enovit pristop oz. model, preko katerega bo lahko svoje poslovanje opravljal ciljno usmerjeno, pregledno in na način, na osnovi katerega bo lahko hitro odreagiralo na vse spremembe v okolju.

V ta namen sem za Sklad pripravila strukturo novega modela, ki v osnovi sledi modelu BSC, vanj pa sem integrirala model CAF. Navezava kazalnikov v modelu BSC z elementi oz. podmerili iz modela CAF, bo nudila vodstvu kakovostne in pregledne informacije za boljše vodenje in poslovanje, samo vodstvo pa bo lahko prešlo na strateški način poslovanja. Podala sem predlog 21 strateških ciljev, ki se jih spremlja s pomočjo 26 kazalnikov, in sicer 7 za finančni vidik, 7 za vidik poslovanja s strankami, 6 za vidik notranjih poslovnih procesov in 6 za vidik učenja in rasti. Ob tem sem pri oblikovanju kazalnikov v modelu BSC, finančni vidik ter vidik poslovanja s strankami postavila nad vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja ter rasti, navedene vidike poslovanja pa povezala z izhodiščnimi usmeritvami oz. podmerili iz modela CAF. Z oblikovanim modelom BSC v kombinaciji z modelom CAF za Sklad, sem povezala temeljne komponente delovanja Sklada ter prikazala potrebne kazalnike za spremljanje in ugotavljanje doseganja pričakovanih rezultatov. Sklad bo na tej podlagi lahko dosegal oprijemljive rezultate na podlagi ciljev, h katerim bo težil in ki ga bodo navdihovali.

Menim, da sem s pripravljeno kombinacijo modelov BSC in CAF pripravila osnovo za pomik Sklada k preglednejšemu in še učinkovitejšemu poslovanju, v smislu izpolnjevanja svojega poslanstva. Preko celotne raziskave sem prikazala, da sta tako model CAF kot model BSC učinkovita instrumenta za dvig kakovosti in uspešnosti poslovanja. Kombinacija obeh modelov, pa ob primerni uporabi, neprofitnim organizacijam in organizacijam v javnem sektorju brez posebnih naporov in stroškov omogoča ustvarjanje strateško usmerjene organizacije, ki nenehno izboljšuje svoje poslovanje in se konstantno razvija. S tem menim, da lahko potrdim osnovno tezo mojega dela in potrdim, da je tudi poslovanje Sklada kot neprofitne organizacije v javnem sektorju mogoče izboljšati z modeloma CAF ter BSC kot

metodama za izboljševanje kakovosti, spremljanje uspešnosti poslovanja, konstanten razvoj ter oblikovanje strateških prednosti Sklada.

LITERATURA IN VIRI

1. Andoljšek, Ž., & Seljak, J. (2005). *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave – PIPA*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
2. *Balanced Scorecard*. Najdeno 8. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupCode=2
3. Ciuha, Š. (2004). *Primerjava modelov kakovosti v javni upravi* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski, V. (2002). Management neprofitnih organizacij. V S. Možina (ur.), R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač, *Management: nova znanja za uspeh* (str. 694-737). Radovljica: Didakta Radovljica.
5. Evropski inštitut za javno upravo (2005, november). *Study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations & 2nd CAF Event, Luxemborg 1-2 June 2005*. Najdeno 20. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.eipa.eu/CAF/Articles/CAFpublication_2005_EN_V01_7dec05.pdf
6. Fajt, O. (2005). *Uravnoveženi sistem kazalnikov v podjetjih in državni upravi* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Gamberger, P., Fajfar, P., & Kožman, M. (2005). Model merjenja uspešnosti v javni upravi. *Revija Organizacija*, 38(10). Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf/f1?OpenFrameSet&Frame=main&Src=/IPMITstrani/ipmitslo.nsf/0/C8FA28E426A5A7BDC12570DC002565AD?OpenDocument>
8. Hočevar, M. (2003). *Prednosti in omejitve metode BSC*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.zls-zveza.si/rl_3_2003_hocevar.pdf
9. Javni sklad Republike Slovenije za regionalni razvoj in razvoj podeželja (2009). *Letno poročilo za leto 2008*. Ribnica: Javni sklad Republike Slovenije za regionalni razvoj in razvoj podeželja.
10. Kaplan, R. S., & Norton D. P. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov. Preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Kaplan, R. S., & Norton D.P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoveženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
12. Kaplan, R. S., & Norton D.P. (2007). *Using the Balanced scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*. Najdeno dne 11. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://download.microsoft.com/documents/uk/peopleready/Using%20the%20Balanced%20Scorecard%20as%20a%20Strategic%20Management%20System.pdf>

13. Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (2008). *Mastering the Management System*. Najdeno dne 11. novembra 2009 na spletnem naslovu
http://www.internetgroup.ca/clientnet_new/docs/Mastering%20the%20Management%20System.pdf
14. Kavčič, M. (2005). *Poskus izdelave uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v neprofitni ustanovi – primer Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje Republike Slovenije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Kern, K. (2003a). *Primerjava modelov odličnosti CAF in EFQM*. Ljubljana: Urad za meroslovje. Najdeno 29. decembra na spletni strani
<http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/PrimerjavaCAFInEFQM.PDF>
16. Kern, K. (2003b). *Modeli odličnosti kot sodobno orodje managementa*. Ljubljana: Urad za meroslovje. Najdeno 29. decembra na spletni strani
<http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/ModelOdlicnosti2.pdf>
17. Kern, K., & Leon, L. (2003). S samoocenjevanjem po modelu odličnosti EFQM do slovenske in evropske nagrade za kakovost. *12. letna konferenca* (str. 33-35). Portorož: Slovensko združenje za kakovost.
18. Kern Pipan, K., Leon, L., & Kovač, P. (2005): S projektom CAF do izkušenj in perspektive pilotnega projekta PRSPO v javni upravi. *Forum SFPO in EFQM konferenca zmagovalcev* (str. 22-26). Ljubljana. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu
<http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/SProjektomCAFdoIzkusenj.pdf>
19. Kovač, P. (2002). Zakaj in kako uvesti evropski model kakovosti Common Assessment Framework – CAF tudi v slovensko upravo. *Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi* (str. 45-58). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
20. Kovač, P. (2003). Kje smo in kam gremo v slovenski upravi po dveh letih uvajanja »skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF)«. *Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2003* (str. 29-42). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
21. Kovač, P. (b.l./a). Skupni ocenjevalni okvir "CAF" kot most do globalizacije v javnih upravah evropske unije. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/KOVACPolitol2003.doc
22. Kovač, P. (b.l./b). *Prva evropska konferenca o uporabi modela CAF v javni upravi 16.-19. 11. 2003 – izkušnje in nauki*. Ljubljana: Fakulteta za upravo. Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/KovacOrganizacija.doc
23. Kovač, P. (b.l./c). *Evropski model za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju (CAF) tudi v slovenski upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Urad za organizacijo in razvoj uprave. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu

http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/CAF-SZK.doc

24. Kovač, P., & Kern Pipan, K. (2005). Celovito izboljševanje javne uprave z integracijo različnih pristopov na temelju modela odličnosti EFQM. *Zbornik povzetkov: Konferenca Sodobna javna uprava*. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/CelovitoIzboljševanje.pdf>
25. Leon, L., & Kern Pipan, K. (2007). Izmenjava znanj in najboljših praks preko modelov odličnosti in nagrad za kakovost. 26. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti*. Portorož. Najdeno 29. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteratura/Leon-Kern_Pipan_FOV-2007_ZV.pdf
26. Malek, N., Škafar, B., & Vorina, A. (2009). *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije. Najdeno 15. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Ugotavljanje_in_zagotavljanje_kakovosti-Malek_Skafar_Vorina.pdf
27. Marolt, J., & Gomišček, B. (2005): *Management kakovosti*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
28. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije (2007). *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju – CAF 2006*. Najdeno 20. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/caf/caf_2006_slo.pdf
29. Nemec, T. (2001). Ali se kakovost v upravi splača? *Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave* (str. 61-72). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
30. Nemec, T. (b.l./a). *Izkaz in ocena uspešnosti upravnega organa*. Ljutomer: Upravna enota Ljutomer. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Izkaz_in_ocena_uspesnosti_upravnega_organ.pdf
31. Nemec, T. (b.l./b). *Kakovost v upravi – kako in s čim meriti*. Ljutomer: Upravna enota Ljutomer. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf
32. Nemec, T.(b.l./c). *Potreba po uvajanju sistemov kakovosti tudi v državni upravi*. Ljutomer: Upravna enota Ljutomer. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Potreba_po_uvajanju_sistemov_kakovosti_v_DU...
33. Nemec, T. (b.l./d). *Uspešnost v javni upravi – kaj in kako meriti*. Ljutomer: Upravna enota Ljutomer. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Uspešnost_v_JU.pdf

34. *Obrazci kot pomoč pri izvajanju samoocenjevanja*. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/CAF/CAF_2006_-_obrazci_za_samoocenjevanje.doc
35. Pandey, I. M. (2005). Balanced Scorecard: Myth and Reality. *Vikalpa*, 30(1), str. 51-61.
36. Pečar, Z. (2003). *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
37. Potokar, B. (2005). *Uvedba sistema kakovosti v državni upravi s primerom uveljavitve kakovosti pri upravnem organu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Pretnar, V. (b.l.). *Od kadrovskega upravljanja do ravnanja z ljudmi pri delu (HRM)*. Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/Pretnar-kadrovski_forum_tekst.doc
39. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Ravbar, M. (2004). Regionalni razvoj v pokrajinski členitvi Slovenije. *Acta geographica Slovenica*, 44(1), 7-24.
41. Rejc Buhovac, A. (2005). *Uravnoreženi sistem povezanih kazalcev – kritična spoznanja iz teorije in prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192105/kriticnaocenabsc_2005_nov.pdf
42. *Rezultati ocen organizacij, ki so se ocenjevale po modelu CAF v primerjavi z evropskim povprečjem (različica CAF 2002)*. Najdeno 20. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/CAF/KopijaCAF-1.4-18.12.08.xls
43. *Rezultati ocen organizacij, ki so se ocenjevale po modelu CAF v primerjavi z evropskim povprečjem (različica CAF 2006 – podrobno točkovanje)*. Najdeno 20. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/CAF/CAF_2006_-_analiza__ver._1.9__2.2.2009_.xls
44. Rigby, D., & Bilodeau, B. (2009). *Management Tools and Trends 2009*. Boston: Bain & Company inc. Najdeno 20. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf
45. Ronchetti L., J. (2006). An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations. *Journal of Practical Consulting*, 1(1), str. 25-35.
46. Rožanec, A., & Krisper, M. (b.l.). *Uporaba uravnoreženega sistema kazalnikov za spremljanje uresničevanja strategije v javni upravi*. Najdeno 23. novembra 2009 na spletnem naslovu http://bajecm.fri.uni-lj.si/CRP2001/Clanki/uporaba_uravnorezenega_sistema_kazalnikov_v_javni_upravi.pdf
47. Savič, N., Kern Pipan, K., & Gunčar, U. (2007). *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
48. Setnikar Cankar, S., Kovač, P., & Stare, J. (2006, 3. januar). *Spremljanje in zagotavljanje kakovosti administracije UL in članic*. Ljubljana: Fakulteta za upravo. Najdeno 18.

- januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.uni-j.si/files/ULJ/userfiles/ulj/kakovost/GradivoFUsetnikar.doc>
49. Skubic, I., & Kern Pipan, K. (2006). Modeli odličnosti kot sodobno orodje za uveljavljanje učinkovitosti in uspešnosti. *18. Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2006*. Otočec. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.fos.unm.si/media/pdf/forum/18_forum/18_forum2006_skubic_pipan.pdf
50. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF). Obrazec za skupino, ki izvaja samoocenjevanje*. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. Najdeno 18. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/caf/caf_2006_obrazci_zsamoocenjevanje.doc
51. Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2008). *Operativni program krepitve razvojnih potencialov za obdobje 2007-2013*. Ljubljana: Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
52. Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropske zadeve (2009). *Gradivo za sestanek koordinacijske skupine Vlade RS za pripravo in usklajevanje ukrepov, povezanih z mednarodno finančno krizo – v sredo, 25. 11. 2009*. Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropske zadeve.
53. *Smernice za uporabo modela CAF*. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. Najdeno 20. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/ipqsmernice.doc
54. Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
55. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač. *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664-692). Radovljica: Didakta Radovljica.
56. Zakon o javnih financah. *Uradni list RS* št. 79/1999, 124/2000, 79/2001, 30/2002, 56/2002-ZJU, 127/2006-ZJZP, 14/2007-ZSPDPO, 109/2008, 49/2009.
57. Zakon o javnih skladih. *Uradni list RS* št. 77/2008, 68/2009.
58. Zakon o javnih uslužbencih. *Uradni list RS* št. 32/2006, 69/2008-ZTFI-A.
59. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS* št. 95/2007, 69/2008-ZTFI-A, 69/2008-ZZavar-E.
60. Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja. *Uradni list RS* št. 93/2005, 127/2006-ZJZP.
61. Zakon o uporabi sredstev pridobljenih iz naslova kupnine na podlagi zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij. *Uradni list RS* št. 45/1995, 34/1996, 60/1999-ZSRR, 22/2000-ZJS, 67/2001, 47/2002.
62. *Zgodovina*. Urad RS za meroslovje. Najdeno 16. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/zgodovina>
63. *Zunanja povratna procedura po modelu CAF*. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_ext_feedback_online_EN.ppt

64. Žurga, G. (2001). Poslovna odličnost kot sredstvo za doseganje večje učinkovitosti državne uprave. *Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave* (str. 29-39). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
65. Žurga, G. (2002). Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi. *Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi* (str. 29-44). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
66. Žurga, G. (2003). Potrebne kompetence za večjo učinkovitost v javni upravi. *Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2003* (str. 5-20). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
67. Žurga, G. (2007). Javne storitve med kakovostjo, učinkovitostjo in javnim interesom. *Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2007* (str. 47-63). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije.
68. Žurga, G. (2008). Menedžment kakovosti v javnih upravah držav članic EU – glavne ugotovitve in trendi nadaljnjega razvoja. *Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2008* (str. 9-18). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povprečno število uporabljenih orodij oz. modelov v anketiranih podjetjih za dosego večje uspešnosti podjetij v obdobju od 1993 do vključno leta 2008.....	1
Priloga 2: Evropski model odličnosti EFQM.....	1
Priloga 3: Prikaz števila uporabnikov modela CAF v Evropi do vključno leta 2009 po podatkih Inštituta EIPA	2
Priloga 4: Proces samoocenitve po modelu CAF do izboljšav ter povratnih ukrepov.....	2
Priloga 5: Povprečni podatki samoocen po modelu CAF v Sloveniji v primerjavi z evropskim povprečjem.....	3
Priloga 6: Prikaz deleža uporabnikov modela BSC ter njihovo zadovoljstvo z modelom v obdobju od 1996 do vključno leta 2008.....	3
Priloga 7: Povezava strategije z operacijami v modelu BSC.....	4
Priloga 8: Prikaz institucij, primerljivih oz. sorodnih Slovenskemu regionalno razvojnemu skladu, po podatkih na dan 31.12.2008.....	5
Priloga 9: Vprašalnik za samooceno organizacije - Sklada.....	6
Priloga 10: Prikaz rezultatov izvedene samoocenitve Sklada po modelu CAF 2006.....	19

SEZNAM TABEL V PRILOGI 10:

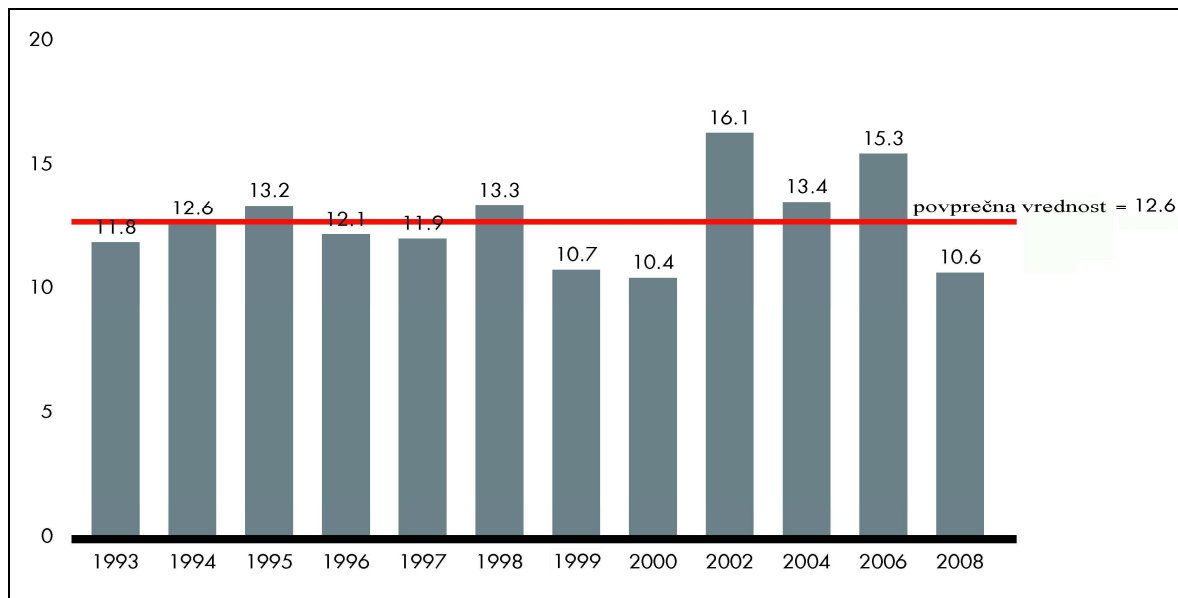
Tabela 1: Podrobni rezultati iz samoocene Sklada po modelu CAF 2006 prikazani po podmerilih.....	19
Tabela 2: Zbirni rezultati iz samoocene Sklada po modelu CAF 2006 prikazani po nosilnih merilih.....	20
Tabela 3: Povezava rezultatov iz samoocene Sklada po modelu CAF 2006 na podlagi končne povprečne ocene podmeril s strani skupine ocenjevalne skupine VSI z vidiki iz modela BSC	21

SEZNAM SLIK V PRILOGI 10:

Slika 1: Ocene Sklada po modelu CAF 2006 s strani skupine VSI v primerjavi s slovenskim poprečjem	22
Slika 2: Ocene Sklada po modelu CAF 2006 po vseh skupinah ocenjevalcev v primerjavi s slovenskim povprečjem.....	22

Priloga 1: Povprečno število uporabljenih orodij oz. modelov v anketiranih podjetjih za dosego večje uspešnosti podjetij v obdobju od 1993 do vključno leta 2008

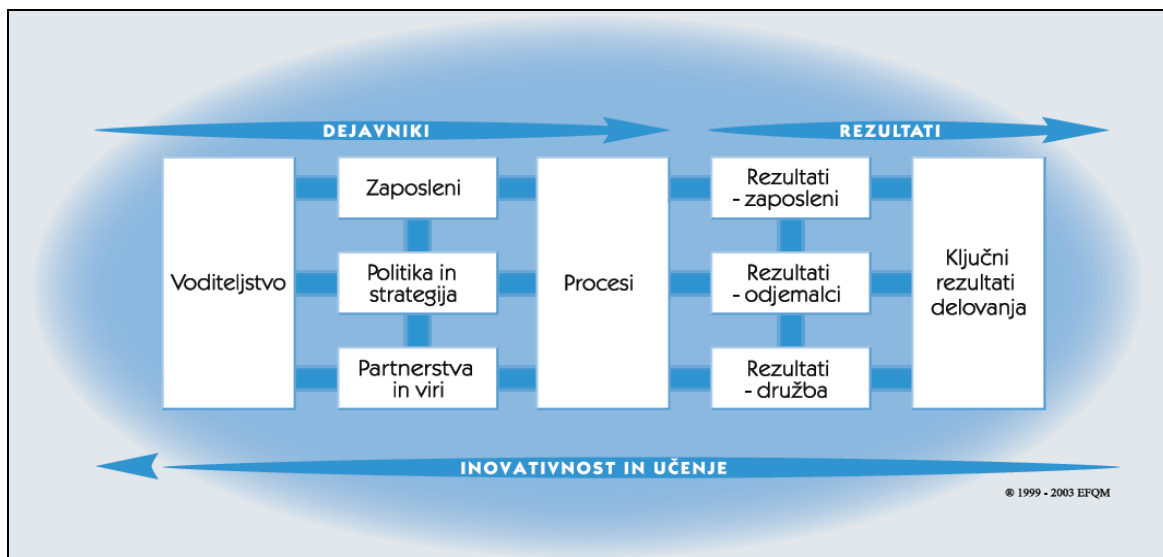
Slika: Povprečno število uporabljenih orodij oz. modelov v anketiranih podjetjih za dosego večje uspešnosti podjetij v obdobju od 1993 do vključno leta 2008



Vir: D.Rigby & B. Bilodeau, *Management Tools and Trends* 2009, 2009.

Priloga 2: Evropski model odličnosti EFQM

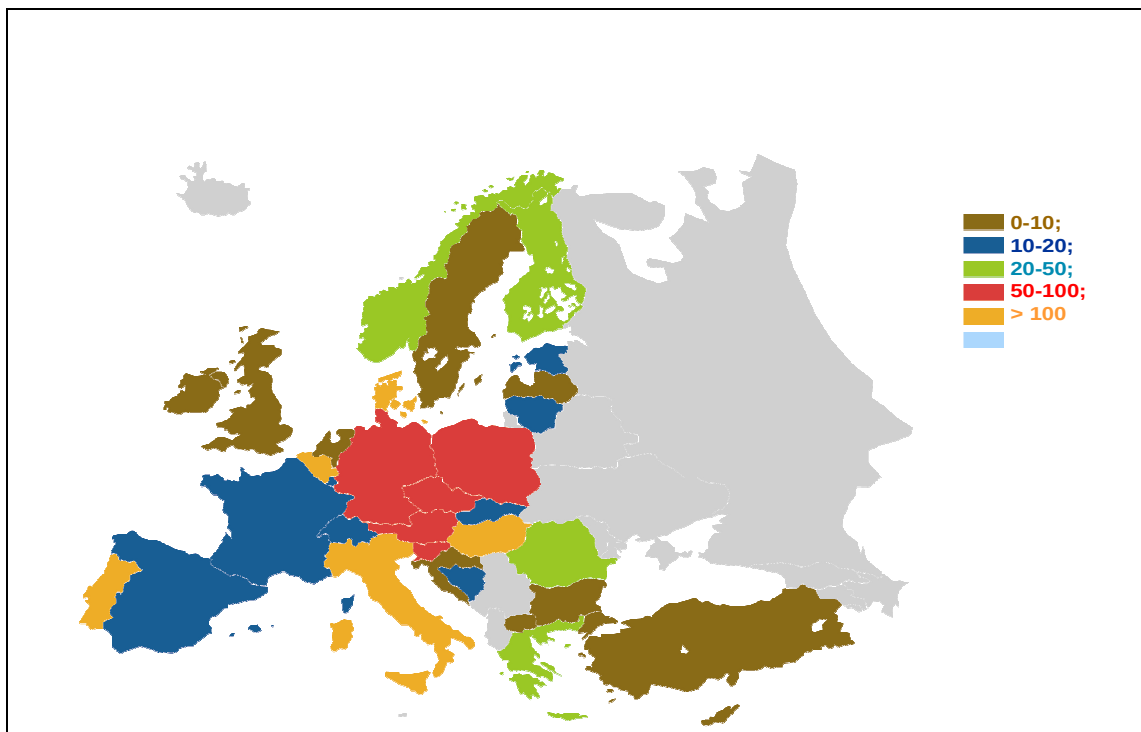
Slika: Evropski model odličnosti EFQM



Vir: N. Savič, K. Kern Pipan & U. Gunčar, *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*, 2007, str. 3.

Priloga 3: Prikaz števila uporabnikov modela CAF v Evropi do vključno leta 2009
po podatkih Inštituta EIPA

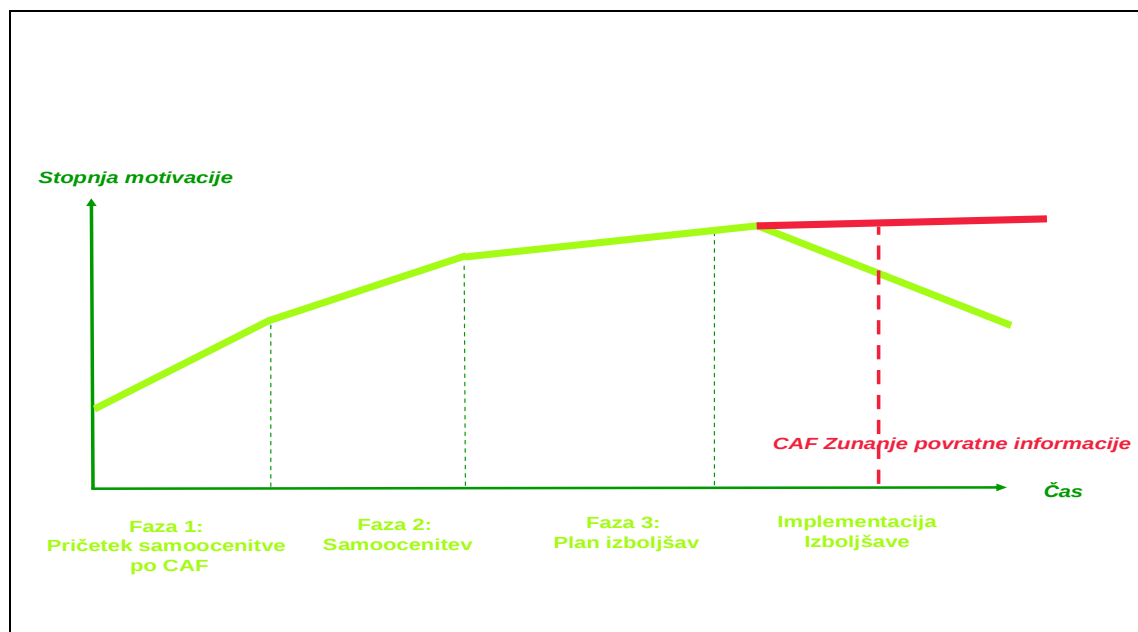
*Slika: Prikaz števila uporabnikov modela CAF v Evropi do vključno leta 2009
po podatkih Inštituta EIPA*



Vir: Zunanja povratna procedura po modelu CAF, 2010.

Priloga 4: Proces samoocenitve po modelu CAF do izboljšav ter povratnih ukrepov

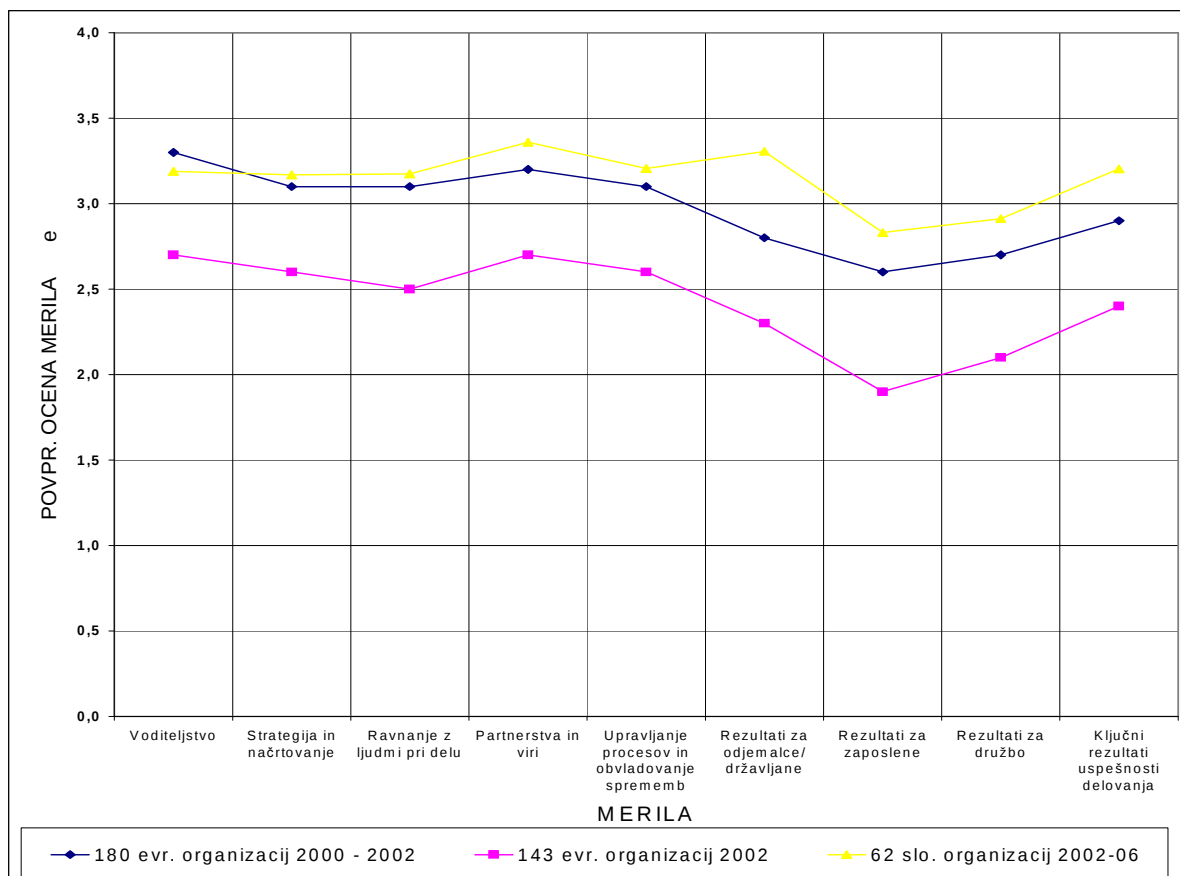
Slika: Proces samoocenitve po modelu CAF do izboljšav ter povratnih ukrepov



Vir: Zunanja povratna procedura po modelu CAF, 2010.

Priloga 5: Povprečni podatki samoocen po modelu CAF v Sloveniji v primerjavi z evropskim povprečjem

Slika: Povprečni podatki samoocen po modelu CAF v Sloveniji v primerjavi z evr. povprečjem



Vir: Rezultati ocen organizacij, ki so se ocenjevale po modelu CAF v primerjavi z evropskim povprečjem (različica CAF 2002), 2009.

Priloga 6: Prikaz deleža uporabnikov modela BSC ter njihovo zadovoljstvo z modelom v obdobju od 1996 do vključno leta 2008

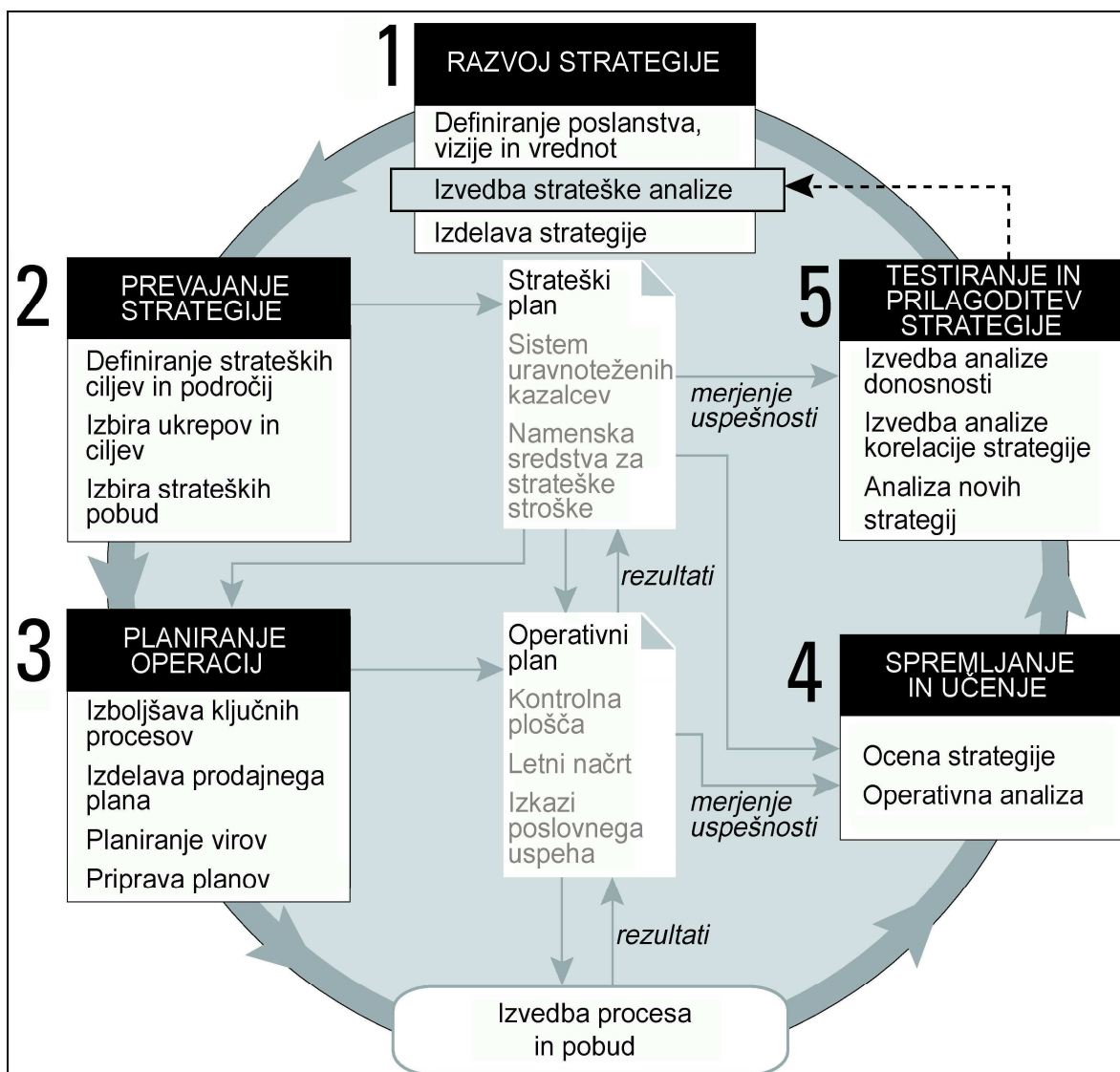
Slika: Prikaz deleža uporabnikov modela BSC ter njihovo zadovoljstvo z modelom v obdobju od 1996 do vključno leta 2008



Vir: Balanced Scorecard, 2009.

Priloga 7: Povezava strategije z operacijami v modelu BSC

Slika: Povezava strategije z operacijami v modelu BSC



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Mastering the Management System*, 2008, str. 3.

Priloga 8: Prikaz institucij, primerljivih oz. sorodnih Slovenskemu regionalno razvojnemu skladu, po podatkih na dan 31.12.2008

	Slovenski regionalno razvojni sklad	Sid banka d.d. (nekonsolidirani podatki)	Javni sklad RS za podjetništvo	Eko sklad, slovenski okoljski javni sklad	Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije
Namen delovanja	Spodbujanje skladnega regionalnega razvoja in razvoja podeželja	Spodbujanje gospodarskega razvoja, razvoja okolja, socialnega napredka	Izboljšanje dostopa do finančnih virov MSP	Ugodno kreditiranje naložb na področju varstva okolja	Razvojna politika na področju razvoja podjetništva in konkurenčnosti ter za izvajanje programov s področja tujih investicij in internacionalizacije
Področje dodeljevanja spodbud	Gospodarski subjekti, zadruga, kmetijska gospodarstva, občine	Gospodarski subjekti, občine	Mala do srednje velika podjetja	Fizične osebe, gospodarski subjekti, občine	Fizične osebe, gospodarski subjekti, delno tudi občine
Možne oblike dodeljevanja spodbud	Predvsem posojila, delno nep. sredstva, jamstva, kap.vložki	Kredit, garancije	Posojila, nep.sredstva, garancije, kapitalske naložbe	Posojila, delno nep. sredstva	Nepovratna sredstva
Namensko premoženje oz. osnovni kapital v mio evrov	79,05	140,00	53,03	87,21	0,00
Resorno ministrstvo	Služba vlade RS za lok. samoupravo in reg. politiko	Republika Slovenija	Ministrstvo za gospodarstvo RS	Ministrstvo za okolje in prostor RS	Ministrstvo za gospodarstvo RS
Število zaposlenih	14	76	27	18	53
Bilančna vsota v mio evrov	106,43	2.087,72	66,3	148,55	2,49

Vir: Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropske zadeve, Gradivo za sestanek koordinacijske skupine Vlade RS za pripravo in usklajevanje ukrepov, povezanih z mednarodno finančno krizo – v sredo, 25.11.2009, 2009.

Priloga 9: Vprašalnik za samoocenitev organizacije - Sklada

Zadeva: Vprašalnik za samoocenitev organizacije po modelu Skupnega ocenjevalnega okvirja oz. CAF (angl. Common Assessment Framework) za organizacije v javnem sektorju

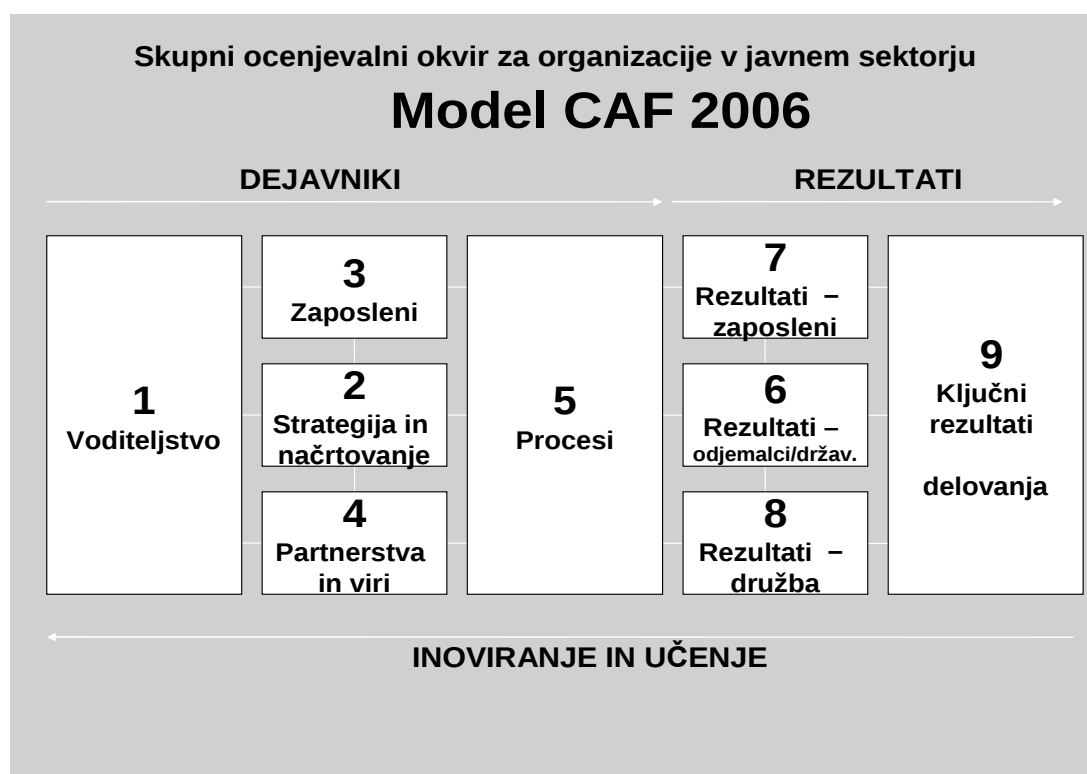
Spoštovani,

Dovolite, da Vas kot zaposlenega oz. zaposleno na Slovenskem regionalnem skladu zaprosim za sodelovanje v predloženem vprašalniku za samooceno organizacije.

Pred vami je vprašalnik, ki sledi modelu Skupnega ocenjevalnega okvirja (angl. Common Assessment Framework) za organizacije v javnem sektorju, ki je orodje za celovito obvladovanje kakovosti. **Model je zasnovan je na predpostavkah, da se odlični rezultati delovanja organizacije, pri odjemalcih, zaposlenih in družbi, dosežejo s pomočjo strategije, vodstva in z načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi.**

Osnovna zgradba modela je sestavljena iz devetih meril, od katerih je prvih pet namenjenih merjenju dejavnikov organizacije, ki določajo kaj organizacija dela in kako se loti svojih rezultatov, da bi dosegla želene rezultate. Sledeča štiri merila pa so namenjena merjenju rezultatov, s katerimi merimo zaznavanje kaj naši zaposleni, odjemalci in družba mislijo o nas.

Vsako merilo se naprej razčleni v podmerila, skupno pa je 28 podmeril. Model CAF 2006 organizacijo obravnava z različnih vidikov hkrati, kar predstavlja celovit pristop k analiziranju delovanja organizacije.



Merila za DEJAVNIKE po modelu CAF 2006 s podmerili so slednja:

1 Voditeljstvo

- 1.1 Usmerjanje razvoja organizacije (vizija, poslanstvo, vrednote)
- 1.2 Razvoj in izvajanje sistema upravljanja organizacije
- 1.3 Motivacija in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda
- 1.4 Obvladovanje odnosov vodij s politiki in drugimi stranmi za zagotavljanje deljene odgovornosti

2 Strategija in načrtovanje

- 2.1 Zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeležениh strani
- 2.2 Razvijanje, pregledovanje in posodabljanje strategije in načrtovanja
- 2.3 Izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji
- 2.4 Načrtovanje, izvajanje in pregledovanje posodabljanja in inoviranja

3 Zaposleni

- 3.1 Načrtovanje, upravljanje in izboljševanje kadrovskih virov
- 3.2 Razvoj, prepoznavanje in uporaba sposobnosti zaposlenih z usklajevanjem ciljev in ciljnih vrednosti posameznikov, timov in organizacije
- 3.3 Vključevanje zaposlenih z razvijanjem dialoga in pooblaščenjem

4 Partnerstva in viri

- 4.1 Razvijanje in uvedba ključnih partnerskih odnosov
- 4.2 Razvijanje in uvedba partnerstva z odjemalci
- 4.3 Upravljanje financ
- 4.4 Upravljanje informacij in znanja
- 4.5 Upravljanje tehnologije
- 4.6 Upravljanje zgradb in opreme

5 Procesi

- 5.1 Prepoznavanje, oblikovanje, upravljanje in izboljševanje procesov
- 5.2 Razvoj ter zagotavljanje storitev in proizvodov z vključevanjem odjemalcev
- 5.3 Inoviranje procesov, v katere se vključujejo odjemalci

Merila s podmerili za REZULTATE po CAF 2006, pa so:

6 Rezultati za odjemalce/državljanke

- 6.1 Rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev
- 6.2 Kazalniki merjenj, usmerjenih k odjemalcem

7 Rezultati za zaposlene

- 7.1 Rezultati na področjih rezultatov merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih
- 7.2 Kazalniki rezultatov glede zaposlenih

8 Rezultati za družbo

- 8.1 Rezultati merjenj na področju družbenega delovanja
- 8.2 Kazalniki družbenega delovanja, ki ga je uvedla organizacija

9 Ključni rezultati uspešnosti delovanja

- 9.1 Zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje
- 9.2 Notranji rezultati

Model CAF z metodo samoocene (po načelu, da o organizaciji vedno največ ljudi zaposleni v njej), predstavlja njegovemu uporabniku informacije, kje so njegove slabosti ter prednosti ter usmerja njegovo pozornost h kritičnim dejavnikom uspeha.

Rezultati iz samoocene se lahko uporabljajo za primerjalno analizo (angl. *benchmarking*) z drugimi primerljivimi organizacijami preko baze pri Ministrstvu za javno upravo RS ali preko Evropskega inštituta za javno upravo.

Vsak ocenjevalec naj za vsako podmerilo posebej, da točno oceno za organizacijo. Ta ocena naj temelji na njegovem znanju in izkušnjah, ki izhajajo iz njegovega dela v organizaciji.

ZA VSAKO PODMERILO podelite eno absolutno oceno zaokroženo na celo številko od 0 do 100 točk, glede na vsebino oblikovane lestvice pri dejavnikih ter rezultatih.

LESTVICA PRI DEJAVNIKIH SE RAZLIKUJE OD LESTVICE PRI REZULTATIH.

K ocenjevanju pristopite tako, da:

- **Sprva preberite definicijo vsake faze pri ocenjevalni lestvici pri dejavnikih oz. rezultatih (glede na to kaj ocenjujete).**
- **Preberite naslov nosilnega merila in nato podmerila.**
- **Pri vsakem podmerilu so navedeni primeri, kaj je predmet oz. vsebina ocenjevanja. Glede na podano vsebino primerov, izdelajte oceno za posamezno podmerilo glede na ocenjevalno lestvico pri dejavnikih oz. rezultatih.**

Anketa je namenjena izključno za potrebe moje magistrske naloge.

Prosim Vas, da mi izpolnjene anketne liste vrnete čimprej.

Katja Zgonc

V Ribnici, 27.12.2009

MERILA ZA DEJAVNIKE – CAF 2006

TOČKOVANJE DEJAVNIKOV

	0 – 10	Na tem področju nismo dejavni; ni dokazov oziroma vir ni zanesljiv.
Načrtuj	11 – 30	Dejavnost načrtujemo.
Izvedi	31 – 50	Dejavnost izvajamo.
Preveri	51 – 70	Pregledujemo, ali delamo prave stvari na pravi način.
Ukrepaj	71 – 90	Na podlagi preverjanj/pregledov prilagajamo, če je to potrebno.
PDCA	91 – 100	Vse, kar delamo, načrtujemo, izvajamo in redno prilagajamo ter se učimo od drugih. Smo v krogu nenehnih izboljšav.

1. merilo: VODITELJSTVO

Podmerilo 1.1: USMERJANJE ORGANIZACIJE Z RAZVIJANJEM NJENEGA POSLANSTVA, VIZIJE IN VREDNOT

Primeri:

- Oblikovanje in razvijanje poslanstva (kakšni so naši cilji) in vizije (kam želimo) organizacije z vključevanjem ustreznih udeleženih strani in zaposlenih.
- Prenašanje poslanstva in vizije v strateške dolgoročne in srednjeročne ter izvedbene (konkretne in kratkoročne) cilje in dejanja.
- Vzpostavljane okvira vrednot, v katerem so zajeti preglednost, etika, storitve za državljane in kodeks ravnanja z vključevanjem udeleženih strani.
- Utrjevanje medsebojnega zaupanja in spoštovanja med voditelji, managerji in zaposlenimi (npr. z opredeljevanjem standardov dobrega voditeljstva).
- Ustvarjanje možnosti za učinkovito komunikacijo. Zagotavljanje širšega sporočanja poslanstva, vizije, vrednot, strateških in izvedbenih ciljev vsem zaposlenim v organizaciji ter drugim udeležnim stranem.
- Občasno pregledovanje poslanstva, vizije in vrednot, da se bodo v njih odražale spremembe v zunanjem okolju.
- Obvladovanje "nasprotij interesov" z ugotavljanjem možnih področij nasprotja interesov in dajanjem smernic zaposlenim.

Podmerilo 1.2: RAZVIJANJE IN IZVAJANJE SISTEMA UPRAVLJANJA ORGANIZACIJE, DELOVANJA IN SPREMEMB

Primeri:

- Razvijanje procesov in struktur organizacije v skladu s strategijo, načrtovanjem ter potrebami in pričakovanji udeleženih strani ob uporabi razpoložljivih tehnologij.
- Opredeljevanje ustreznih oblik upravljanja (ravni, funkcij, odgovornosti in pristojnosti) ter zagotavljanje sistema za upravljanje procesov.
- Razvijanje in sporazumno postavljanje izmerljivih ciljev za vse ravni organizacije.
- Usmerjanje glede ciljev za izhod (angl. output) in učinek (angl. outcome) z uravnoteženjem potreb in pričakovanj različnih udeleženih strani.
- Oblikovanje in prilagajanje strategije elektronskega poslovanja javne uprave (e-uprave) s strateškimi in izvedbenimi cilji organizacije.
- Vzpostavljane upravljaljskega informacijskega sistema z notranjimi presojami.
- Vzpostavljane ustreznih dejavnikov/predpostavk za projektno vodenje in timsko delo.
- Stalna uporaba načel sistema TQM, kot sta model CAF ali model odličnosti EFQM.
- Razvijanje sistema merjenja izmerljivih strateških in izvedbenih ciljev oziroma delovanja v organizaciji, npr. na podlagi uravn. sistema kazalnikov (BSC) ali standarda ISO 9001: 2000.
- Prepoznavanje in postavljanje prednostnih nalog za nujne spremembe v zvezi z zasnovo organizacije in poslovnim modelom.

Podmerilo 1.3: MOTIVIRANJE IN PODPORA ZAPOSLENIM V ORGANIZACIJI TER DAJANJE ZGLEDA	
Primeri: a. Vodenje z lastnim zgledom, se pravi z ravnanjem v skladu z uveljavljenimi cilji in vrednotami. b. Izkazovanje osebne pripravljenosti voditeljev/ managerjev za sprejemanje sprememb s konstruktivnimi povratnimi informacijami. c. Redno obveščanje zaposlenih o pomembnih zadevah v zvezi z organizacijo. d. Podpiranje in pomoč zaposlenim pri izvajanju njihovih nalog, načrtov in doseganju ciljev v podporo doseganju skupnih ciljev organizacije. e. Stimuliranje, spodbujanje in ustvarjanje možnosti za prenos pooblastil, odgovornosti in kompetenc, vključno s pooblaščenjem. f. Spodbujanje kulture inoviranja in izboljševanja s spodbujanjem in podpiranjem zaposlenih pri dajanju predlogov za inovacije in izboljšave ter proaktivnosti pri njihovem vsakdanjem delu.	
Podmerilo 1.4: OBVLADOVANJE ODNOSOV S POLITIKI IN DRUGIMI UDELEŽENIMI STRANMI ZA ZAGOTAVLJANJE DELJENE ODGOVORNOSTI	
Primeri: a. Prepoznavanje javnih politik, ki vplivajo na organizacijo. b. Vzdrževanje proaktivnih in rednih odnosov s političnimi organi na ustreznem izvršilnem in zakonodajnem področju. c. Zagotavljanje usklajenosti ciljev organizacije z javnimi politikami. d. Razvijanje in ohranjanje partnerstev in omrežij s pomembnimi udeleženiimi stranmi (državlani, nevladnimi organizacijami, interesnimi skupinami, gospodarstvom, drugimi javnimi organi). e. Vključevanje političnih in drugih udeleženiimi strani v postavljanje izvedbenih ciljev organizacije – tako glede izhodov kot glede učinkov – ter v razvoj sistema upravljanja organizacije. f. Prizadevanje za ozaveščanje javnosti, ugled in priznavanje organizacije ter njenih storitev. g. Razvijanje tržnega načela (proizvodno in storitveno usmerjenega) ter njegovo širjenje v odnosih z udeleženiimi stranmi. h. Sodelovanje pri aktivnostih str.združenj, predstavniških organizacij in interesnih skupin.	
2. merilo - STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE	
Podmerilo 2.1:	
ZBIRANJE PODATKOV O TRENUTNIH IN PRIHODNIH POTREBAH UDELEŽENIH STRANI	
Primeri: a. Prepoznavanje vseh pomembnih udeleženiimi strani. b. Sistematično zbiranje, analiziranje podatkov o udeleženiimi straneh, njihovih potrebah in pričakovanjih. c. Redno zbiranje/analiziranje podatkov, njihovega vira, točnosti in kakovosti. To lahko zajema podatke o pomembnih spremenljivkah, kot so družbena, okoljska, gosp., pravna in demografska dogajanja. d. Sistematično analiziranje notranjih prednosti in pomanjkljivosti (npr. analiza po TQM, SWOT).	
Podmerilo 2.2: RAZVIJANJE, PREGLEDOVANJE IN POSODABLJANJE STRATEGIJE IN NAČRTOVANJA OB UPOŠTEVANJU POTREB UDELEŽENIH STRANI IN RAZPOLOŽLJIVIH VIROV	
Primeri: a. Razvijanje in uporaba metod nadzora, merjenja in/ali ovrednotenja delovanja organizacije na vseh ravneh ob zagotavljanju nadzora izvajanja strategije. b. Sistematično analiziranje tveganj in priložnosti (npr. analiza SWOT) ter prepoznavanje ključnih dejavnikov uspeha z rednim ocenjevanjem dejavnikov, ki vplivajo na okolje organizacije (vključno s političnimi spremembami). c. Ovrednotenje obstoječih nalog v smislu izhodov (rezultatov) in učinkov (vplivov) ter kakovosti strateških in izvedbenih načrtov. d. Uravnoteženje nalog in virov, dolgoročnih in kratkoročnih pritiskov ter zahtev udeleženiimi strani. e. Ocenjevanje potrebe po reorganizaciji ter izboljšanju strategij in metod načrtovanja.	

Podmerilo 2.3: IZVAJANJE STRATEGIJE IN NAČRTOVANJA V CELOTNI ORGANIZACIJI	
Primeri: a. Izvajanje strategije in načrtovanja z doseganjem soglasja in prednostnim razvrščanjem, določanje časovnih okvirov in ustrezne strukture organizacije. b. Vključevanje udeleženih strani v proces razvijanja strategije in načrtovanja ter prednostno razvrščanje njihovih pričakovanj in potreb. c. Prenašanje strateških in izvedbenih ciljev organizacije v ustrezne načrte in naloge za oddelke in posameznike v organizaciji.	
Podmerilo 2.4: NAČRTOVANJE, IZVAJANJE IN PREGLEDOVANJE POSODABLJANJA IN INOVIRANJA	
Primeri: a. Ustvarjanje in razvijanje nove kulture/pripravljenosti za inoviranje z usposabljanjem, primerjavo z drugimi, ustanavljanjem učnih laboratorijev, osredotočenjem na vlogo strateškega razmišljanja in načrtovanja. b. Sistematično spremljanje notranjih kazalnikov/ gibal sprememb in zunanje povpraševanje po posodabljanju in inoviranju. c. Načrtovanje sprememb, ki vodijo v proces posodabljanja in inoviranja (npr. uporaba omrežnih storitev) na podlagi razgovorov z udeleženiimi stranmi. d. Vključevanje orodij in ukrepov, npr. za merjenje vhodov , izhodov, učinkov; uporaba načel TQM. e. Zagotavljanje razvoja učinkovitega sistema obvladovanja sprememb, ki zajema spremljanje napredka pri inoviranju. f. Zagotavljanje razpoložljivosti potrebnih virov za izvajanje načrtovanih sprememb.	
3. merilo - RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	
Podmerilo 3.1: PREGLEDNO NAČRTOVANJE KADROVSKIH VIROV, KI JIH ORGANIZACIJA UPRAVLJA IN IZBOLJŠUJE V SKLADU S STRATEGIJO IN NAČRTOVANJEM	
Primeri: a. Redno analiziranje trenutnih in prihodnjih potreb po kadrovskih virih ob upoštevanju potreb in pričakovanj udeleženih strani. b. Razvijanje in sporočanje politike ravnanja s kadrovskimi viri na podlagi strategije in načrtovanja organizacije. c. Zagotavljanje sposobnosti kadrovskih virov (zaposlovanje, razporejanje, razvoj) omogoča doseganje nalog in uravnoteženost nalog ter odgovornosti. d. Spremljanje razmerja kadrovskih virov, ki izvajajo in razvijajo e-storitve. e. Razvijanje in dogovarjanje o jasni politiki z objektivnimi merili glede zaposlovanja, napredovanja, nagrajevanja, nagrad in podeljevanja managerskih funkcij. f. Zagotavljanje dobrega okolja in delovnih razmer v celotni organizaciji, vključno s skrbjo za zagotavljanje zdravja in varnosti pri delu. g. Upravljanje zaposlovanja in napredovanja z upoštevanjem poštenosti in enakih možnosti za vse ter različnosti (npr. glede na spol, spolno usmerjenost, invalidnost, starost, raso ali vero).	

Podmerilo 3.2: PREPOZNAVANJE, RAZVIJANJE IN UPORABLJANJE KOMPETENC ZAPOSLENIH Z USKLAJEVANJEM CILJEV POSAMEZNIKOV IN ORGANIZACIJE	
Primeri: a. Prepoznavanje trenutnih sposobnosti na ravni posameznika in organizacije v smislu znanja, veščin in odnosa. b. Razpravljanje, ustvarjanje in sporočanje strategije razvoja kompetenc. To vključuje splošen dogovor o načrtu usposabljanja glede na trenutne in prihodnje potrebe organizacije ter osebnih potreb (npr. razlike med obveznim in prostovoljnim usposabljanjem). c. Razvijanje in soglašanje z načrti za osebno usposabljanje in razvoj za vse zaposlene, s posebnim poudarkom na managerskih in voditeljskih sposobnostih ter zmožnosti obravnavanja različnih odjemalcev/državljanov in partnerjev. To lahko vključuje tudi usposabljanje za pridobivanje veščin za zagotavljanje e-storitev. d. Podpiranje in pomoč novo zaposlenim (npr. z mentorstvom, uvajanjem, usmerjanjem). e. Spodbujanje notranje in zunanje mobilnosti zaposlenih. f. Razvijanje in spodbujanje sodobnih metod usposabljanja (npr. multimedijski pristop, usposabljanje na delovnem mestu, učenje prek elektronskih medijev). g. Načrtovanje dejavnosti usposabljanja in razvoj tehnik komuniciranja na vseh področjih tveganja in obvladovanja nasprotja interesov. h. Ocenjevanje vpliva programov usposabljanja in razvoja v povezavi s stroški aktivnosti s spremljanjem in zagotavljanjem analiz stroškov/koristi.	
Podmerilo 3.3: VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH Z RAZVIJANJEM ODPRTEGA DIALOGA IN POOBLAŠČANJEM	
Primeri: a. Spodbujanje kulture odprte komunikacije in dialoga ter spodbujanje timskega dela. b. Proaktivno ustvarjanje okolja in spodbujanje zaposlenih k izražanju njihovih zamisli in predlogov ter razvijanje ustreznih mehanizmov za to (sheme predlogov, delovne skupine, viharjenje možganov). c. Vključevanje zaposlenih in njihovih predstavnikov v razvoj načrtov, strategij, ciljev, načrtovanje procesov ter prepoznavanje in izvajanje dejavnosti izboljšav. d. Iskanje dogovora/soglasja med managerji in zaposlenimi glede ciljev in načinov merjenja doseganja ciljev. e. Redno izvajanje anket med zaposlenimi, vključno z objavljanjem rezultatov/povzetkov/razlag. f. Zagotavljanje, da imajo zaposleni priložnost dajanja povratnih informacij svojim neposredno nadrejenim vodjem. g. Posvetovanje s predstavniki zaposlenih (npr. sindikati).	
4. merilo - PARTNERSTVA IN VIRI	
Podmerilo 4.1: RAZVIJANJE IN UVEDBA KLJUČNIH PARTNERSKIH ODNOSOV	
Primeri: a. Prepoznavanje morebitnih strateških partnerjev in narave odnosa (npr. kupec – izvajalec, sodelovanje pri proizvodnji, e-storitve). b. Vzpostavljane ustreznih partnerskih sporazumov, pri čemer se upošteva narava odnosa (npr. kupec – izvajalec, sodelavec / soizvajalec / soproizvajalec proizvodov / storitev, sodelovanje, e-storitve). c. Določanje odgovornosti posamezne stranke pri upravljanju partnerstev, vključno z nadzorom. d. Redno spremljanje in vrednotenje procesov, rezultatov in narave partnerstev. e. Spodbujanje in organiziranje posebnih partnerstev glede na nalogo ter razvijanje in izvajanje skupnih projektov z drugimi organizacijami iz javnega sektorja. f. Ustvarjanje možnosti za izmenjavo zaposlenih s partnerji. g. Spodbujanje delovanja na področju družbene odgovornosti organizacij.	

Podmerilo 4.2: RAZVIJANJE IN UVEDBA PARTNERSTEV Z DRŽAVLJANI/ODJEMALCI	
Primeri: a. Spodbujanje odjemalcev/državljanov k sodelovanju v javnih zadevah in procesih političnega odločanja (npr. posvetovalne skupine, ankete, mnenjske raziskave in krožki kakovosti). b. Odprtost za zamisli, predloge in pritožbe odjemalcev/državljanov ter razvijanje in uporaba ustreznih mehanizmov za njihovo zbiranje (npr. z anketami, posvetovalnimi skupinami, vprašalniki, skrinjicami za pritožbe in mnenjskimi raziskavami). c. Zagotavljanje proaktivne politike obveščanja (o pristojnostih nekaterih javnih organov, o njihovih procesih). d. Zagotavljanje preglednosti nad organizacijo ter njenimi odločitvami in razvojem (npr. z objavljanjem letnih poročil, sklici tiskovnih konferenc in informacijami na internetu). e. Dejavno spodbujanje odjemalcev/državljanov, naj se organizirajo, izrazijo svoje potrebe in zahteve, ter podpiranje skupin državljanov.	
Podmerilo 4.3: UPRAVLJANJE FINANC	
Primeri: a. Usklajevanje upravljanja financ s strateškimi cilji. b. Zagotavljanje finančne in proračunske preglednosti. c. Zagotavljanje stroškovno učinkovitega upravljanja finančnih virov. d. Uvajanje inovativnih sistemov za načrtovanje proračuna in stroškov (npr. večletni proračuni, programi projektnih proračunov in splošni proračuni). e. Stalno spremljanje stroškov dostave in storitvenih standardov za proizvode in storitve, ki jih ponuja organizacija, z vključevanjem organizacijskih enot. f. Delegiranje in decentraliziranje finančnih odgovornosti ter njihovo uravnoteženje z osrednjim nadzorom. g. Sprejemanje odločitev glede vlaganj in fin.nadzor na podlagi analize stroškov/koristi. h. Razvijanje in uvajanje sodobnega finančnega nadzora (npr. z notranjimi finančnimi revizijami) ter spodbujanje preglednosti tega nadzora za vse zaposlene. i. Vzpostavitev vzporednih finančnih in stroškovnih knjigovodskih sistemov, vključno z bilancami stanja (osnovne postavke). j. Zagotavljanje notranje razporeditve stroškov (npr. obračunavanje notranjih storitev). k. Vključevanje nefinančnih podatkov o uspešnosti v proračunske dokumente.	
Podmerilo 4.4: UPRAVLJANJE INFORMACIJ IN ZNANJA	
Primeri: a. Razvijanje sistemov za upravljanje, shranjevanje in dostopanje do podatkov in znanja v organizaciji v skladu s strateškimi in izvedbenimi cilji. b. Zagotavljanje, da so pridobljene, obdelane in uspešno uporabljene pomembne dostopne zunanje informacije. c. Stalno spremljanje informacij in znanja v organizaciji za opredelitev njihove pomembnosti, pravilnosti, zanesljivosti in varnosti, prav tako pa njihovo usklajevanje s strateškim načrtovanjem ter trenutnimi in prihodnjimi potrebami partnerjev. d. Razvijanje notranjih kanalov za širjenje informacij po organizaciji, da bo vsem zaposlenim omogočen dostop do njih in znanja, pomembnih za njihove naloge in cilje. e. Omogočanje dostopa in izmenjave ustreznih informacij s partnerji ter uporabniku prijazno predstavljanje informacij in podatkov. f. Zagotovitev, kolikor je le mogoče, ohranjanja ključnih informacij in znanja zaposlenih, kadar ti zapustijo organizacijo.	

Podmerilo 4.5: UPRAVLJANJE TEHNOLOGIJE	
Primeri: a. Izvajanje enotne politike upravljanja tehnologije v skladu s strateškimi in izvedbenimi cilji. b. Učinkovita uporaba ustrezne tehnologije za: – obvladovanje nalog, – obvladovanje znanja, – podporo učenju in izboljšavam, – podporo za sodelovanje z udeleženiimi stranmi in partnerji, – podporo razvoju in vzdrževanju notranjih in zunanjih omrežij.	
Podmerilo 4.6: UPRAVLJANJE PROSTOROV IN OPREME	
Primeri: a. Uravnoteženje uspešnosti in učinkovitosti fizičnih lokacij s potrebami in pričakovanji uporabnikov (npr. zgoščenost proti razpršenosti zgradb). b. Zagotavljanje varne, stroškovno učinkovite in gospodarne uporabe pisarniških prostorov ob upoštevanju strateških in izvedbenih ciljev organizacije, dostopnosti z javnim prevozom, osebnih potreb zaposlenih, lokalne kulture in morebitnih fizičnih omejitev (npr. odprte – zaprte pisarne za posameznike, mobilne pisarne) in tehnične opreme (npr. število osebnih računalnikov in fotokopirnih strojev na službo). c. Zagotavljanje učinkovitega (predvsem stroškovno), načrtovanega in trajnostnega vzdrževanja stavb, pisarn in opreme. d. Zagotavljanje učinkovite (predvsem stroškovno) in trajnostne uporabe prevoznih in energetskih virov. e. Zagotavljanje ustrezne fizične dostopnosti stavb v skladu s potrebami in pričakovanji zaposlenih in odjemalcev/državljanov (npr. dostop za invalide do parkirišč ali javnih prevoznih sredstev). f. Razvijanje enotne politike upravljanja fizičnih sredstev, vključno z varnim recikliranjem/odlaganjem, npr. z neposrednim upravljanjem ali najemanjem podizvajalcev.	
5. merilo - UPRAVLJANJE PROCESOV IN OBVLADOVANJE SPREMEMB	
Podmerilo 5.1: STALNO PREPOZNAVANJE, SNOVANJE, UPRAVLJANJE IN IZB.PROCESOV	
Primeri: a. Stalno prepoznavanje, opisovanje in dokumentiranje ključnih procesov. b. Prepoznavanje lastnikov (nosilcev) procesov in njihovo pooblašanje. c. Vključevanje zaposlenih in drugih zunanjih udeleženiimi strani v snovanje in razvoj ključnih procesov. d. Dodeljevanje sredstev za procese glede na njihov prispevek k strateškim ciljem organizacije. e. Zbiranje, zapisovanje in razumevanje pravnih zahtev in drugih predpisov, ki so pomembni za procese v organizaciji, njihovo analiziranje in predlaganje racionalizacije zakonsko uvedenih procesov, katerih cilj je odprava administrativnih ovir in birokracije. f. Izvajanje procesnih kazalnikov in postavljanje ciljev delovanja, ki so usmerjeni k odjemalcem. g. Procesi koordinacije in usklajevanja. h. Spremljanje in vrednotenje vplivov e-storitev/e-uprave na organizacijske procese (npr. učinkovitost, kakovost in uspešnost). i. V povezavi z ustreznimi udeleženiimi stranmi izboljševanje procesov na podlagi izmerjene učinkovitosti, uspešnosti in rezultatov (izhodov in učinkov). j. Analiziranje in vrednotenje ključnih procesov, tveganja in kritičnih dejavnikov uspeha ob upoštevanju ciljev organizacije in spreminjajočega se okolja. k. Prepoznavanje, snovanje in izvajanje sprememb procesov, ki vodijo k načelu opravljanja storitev “vse na enem mestu”. l. Merjenje in pregledovanje uspešnosti sprememb procesov in primerjava z drugimi, ki so gibalno izboljšav.	

Podmerilo 5.2: RAZVIJANJE IN ZAGOTAVLJANJE PROIZVODOV IN STORITEV, USMERJENIH V DRŽAVLJANE/ODJEMALCE

Primeri:

- a. Vključevanje odjemalcev/državljanov v snovanje in izboljševanje storitev in proizvodov (npr. z raziskavami/povratnimi informacijami/poizvedbami o tem, katere storitve in proizvodi so ustrezni in ali so uspešni, ob upoštevanju spola in drugih vidikov različnosti).
- b. Vključevanje odjemalcev/državljanov in drugih udeležениh strani v razvoj standardov kakovosti za storitve, proizvode in informacije.
- c. Razvijanje jasnih smernic in predpisov v razumljivem jeziku.
- d. Vključevanje odjemalcev/državljanov v snovanje in razvijanje informacijskih virov in poti.
- e. Zagotavljanje razpoložljivosti ustreznih in zanesljivih informacij, namenjenih pomoči in podpori državljanom/odjemalcem.
- f. Spodbujanje dostopnosti organizacije (giblјiv delovni čas, dokumentacija v različnih oblikah, npr. v ustreznih jezikih, na internetu, na plakatih, v prospektih, v Braillovi pisavi itn.).
- g. Spodbujanje elektronskega komuniciranja in sodelovanja z odjemalci/državlјani.
- h. Razvijanje dobro zasnovanih sistemov in postopkov odzivanja na povpraševanje in obravnavanje pritožb.

Podmerilo 5.3: INOVIRANJE PROCESOV, V KATERE SE VKLJUČUJEJO DRŽAVLJANI/ODJEMALCI

Primeri:

- a. Dejaven pristop k učenju na podlagi inovacij drugih organizacij v nacionalnem in mednarodnem merilu.
- b. Vključevanje udeležениh strani v inoviranje procesov, npr. z uvajanjem novih pilotnih storitev in rešitev e-uprave.
- c. Vključevanje državljanov/odjemalcev v inoviranje procesov.
- d. Zagotavljanje potrebnih virov za inoviranje procesov.
- e. Dejavno prepoznavanje, analiza in reševanje ovir pri inoviranju.

MERILA ZA REZULTATE – CAF 2006

TOČKOVANJE REZULTATOV

0 – 10	Rezultati se ne merijo in/ali podatki niso na voljo.
11 – 30	Rezultati se merijo in kažejo negativne trende in/ali rezultati ne dosegajo pomembnejših ciljev.
31 – 50	Rezultati kažejo nespreminjajoče se trende in/ali izpolnjeni so nekateri pomembnejši cilji.
51 – 70	Rezultati kažejo trende, ki se izboljšujejo in/ali večina pomembnejših ciljev je izpolnjena.
71 – 90	Rezultati kažejo bistven napredek in/ali pomembnejši cilji so doseženi.
91 – 100	Doseženi so odlični in trajni rezultati. Vsi pomembnejši cilji so doseženi. Za vse ključne rezultate so opravljene pozitivne primerjave z ustreznimi organizacijami.

6. merilo: REZULTATI – DRŽAVLJANI/ODJEMALCI	
Podmerilo 6.1: REZULTATI MERJENJA ZADOVOLJSTVA DRŽAVLJANOV/ODJEMALCEV	
Primeri: a. Rezultati, povezani s splošno podobo organizacije (npr. prijaznost in pravično obravnavanje, prilagodljivost in sposobnost reševanja posameznih situacij). b. Rezultati, povezani z vključevanjem in sodelovanjem. c. Rezultati, povezani z dostopnostjo (npr. uradne ure in odzivni čas, vse na enem mestu). d. Rezultati, povezani s proizvodi in storitvami (npr. kakovost, zanesljivost, skladnost s standardi kakovosti, čas obdelave, kakovost nasvetov državljanom/odjemalcem).	
Podmerilo 6.2: KAZALNIKI MERITEV, USMERJENIH K DRŽAVLJANOM/ODJEMALCEM	
Primeri: <i>Kazalniki splošne podobe organizacije</i> a. Število in obdelovalni čas pritožb (npr. reševanje nasprotij interesov). b. Koliko javnost zaupa v organizacijo ter njene storitve in proizvode. c. Čas čakanja. d. Čas izvedbe storitev. e. Koliko se zaposleni usposablja za uspešno in prijazno obravnavanje državljanov/odjemalcev (npr. strokovnost in prijazno komuniciranje z njimi ter reševanje njihovih problemov). f. Kazalniki skladnosti z vidiki različnosti in spola <i>Kazalniki vključevanja</i> g. Koliko se zainteresirane strani vključujejo v snovanje in zagotavljanje storitev in proizvodov ter v snovanje procesov odločanja. h. Sprejeti in zapisani predlogi. i. Uvajanje in obseg uporabe novih in inovativnih načinov dela z državljani/odjemalci. <i>Kazalniki, povezani s proizvodi in storitvami</i> j. Doslednost pri izvajanju objavljenih standardov storitev (npr. t. i. državljanske listine). k. Število vlog, zavrženih zaradi napak, in/ali število zadev, potrebnih ponovnega obravnavanja oziroma povračila stroškov. l. Koliko si organizacija prizadeva za izboljšanje razpol., točnosti in preglednosti informacij.	
7. merilo: REZULTATI - ZAPOSLENI	
Podmerilo 7.1: REZULTATI MERJENJA ZADOVOLJSTVA IN MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIH	
Primeri: <i>Rezultati, povezani s splošnim zadovoljstvom</i> a. Zadovoljstvo s splošno podobo in delovanjem organizacije (za družbo, odjemalce, druge strani). b. Zadovoljstvo s stopnjo zavedanja zaposlenih o konfliktih interesov. c. Zadovoljstvo z ravni vključevanja zaposlenih v organizacijo in njeno poslanstvo. <i>Rezultati, povezani z zadovoljstvom z vodstvom in sistemi upravljanja</i> d. Sposobnost najvišjega in srednjega vodstva organizacije za vodenje (postavljanje ciljev, razporejanje virov) in komuniciranje. e. Nagrajevanje posameznikov in timov za njihovo prizadevanje. f. Odnos organizacije do inovacij. <i>Rezultati, povezani z zadovoljstvom z delovnimi razmerami</i> g. Delovno vzdušje in kultura organizacije (npr. reševanje konfliktov, pritožb in osebnih težav). h. Pristop k družbenim vprašanjem, npr. prilagodljivost delovnega časa, uravnoteženost med delom in osebnimi zadevami ter zdravje). i. Enake možnosti za vse, pošteno obravnavanje in vedenje v organizaciji. <i>Rezultati, povezani z motivacijo, zadovoljstvom s poklicno kariero in razvijanjem veščin</i> j. Sposobnost vodstva, da pri zaposlenih pospešuje strategijo ravnanja s človeškimi viri ter sistematičnega razvijanja kompetenc in poznavanja ciljev organizacije. k. Rezultati, povezani s pripravljenostjo zaposlenih za sprejemanje sprememb.	

Podmerilo 7.2: KAZALNIKI REZULTATOV GLEDE ZAPOSLENIH	
Primeri: a. Kazalniki zadovoljstva (npr. stopnja odsotnosti z dela ali bolezni, stopnja fluktuacije kadrov, število pritožb). b. Kazalniki delovanja (npr. merila storilnosti, rezultati ocenjevanja). c. Stopnje uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije pri zaposlenih. d. Kazalniki razvijanja veščin (npr. sodelovanje in stopnje uspešnosti pri usposabljanju, stroškovna učinkovitost sredstev za usposabljanje). e. Dokazi o zmožnosti dela z državljani/odjemalci in odzivanja na njihove potrebe, f. Stopnja kroženja zaposlenih znotraj organizacije (mobilnost). g. Kazalniki motivacije in vključenosti (npr. stopnje odziva na ankete med zaposlenimi, število predlogov za inovacije, sodelovanje v notranjih debatnih krožkih). h. Količina/pogostost nagrajevanja posameznikov in timov. i. Število sporočenih primerov nasprotij interesov.	
8. merilo: REZULTATI – DRUŽBA	
Podmerilo 8.1: REZULTATI MERJENJ DRUŽBENEGA DELOVANJA, KAKOR GA DOJEMAJO UDELEŽENE STRANI	
Primeri: a. Ozaveščenost širše javnosti o vplivu delovanja organizacije na kakovost življenja državljanov/odjemalcev. b. Splošni ugled organizacije (npr. kot delodajalka/ vlagateljica v lokalni/globalni družbi). c. Ekonomski vpliv na družbo na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. d. Pristop k okoljskim vprašanjem (npr. varstvo pred hrupom in onesnaževanje zraka). e. Okoljski vpliv na družbo na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. f. Vpliv na družbo glede na trajnost na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. g. Vpliv na družbo ob upoštevanju kakovosti demokratičnega sodelovanja na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. h. Stališče širše javnosti o odprtosti in preglednosti organizacije. i. Etično vedenje organizacije. j. Ton medijskega pokrivanja.	
Podmerilo 8.2: KAZALNIKI DRUŽBENEGA DELOVANJA, KI GA JE UVEDLA ORGANIZACIJA	
Primeri: a. Odnosi z ustreznimi organi, skupinami in predstavniki skupnosti. b. Obseg medijskega pokrivanja. c. Podpora socialno ogroženim državljanom. d. Podpora vključevanju in sprejemanju etničnih manjšin. e. Podpora mednarodnim razvojnim projektom. f. Podpora vključevanju državljanov/odjemalcev in zaposlenih. g. Produktivna izmenjava znanja in podatkov z drugimi. h. Programi za varovanje državljanov/odjemalcev in zaposlenih pred zdravstvenimi tveganji in nesrečami. i. Dejavnosti organizacije za zaščito in ohranjanje virov (npr. stopnja usklajenosti z okoljskimi standardi, uporaba recikliranih materialov, uporaba okolju prijaznih načinov prevoza, zmanjšanje okoljskih obremenitev ter povzročanja škode in onesnaževanja s hrupom, zmanjšana poraba vode, elektrike in plina).	

9. merilo: KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA	
Podmerilo 9.1: ZUNANJI REZULTATI: IZHODI IN UČINKI NA CILJE	
Primeri: a. Koliko so doseženi cilji v zvezi z zagotavljanjem storitev ali proizvodov. b. Izboljšana kakovost zagotavljanja storitve ali proizvoda glede na rezultate meril. c. Stroškovna učinkovitost (storitve in proizvodi doseženi z najnižjimi možnimi stroški). d. Rezultati kontrol in revizij. e. Rezultati sodelovanja na tekmovanjih, pri nagradah za kakovost in certificiranju sistema kakovosti (nagrade za odličnost – liga prvakov/primerjava z drugimi). f. Rezultati primerjave z drugimi/dejavnosti primerjalnega učenja. g. Stroškovna učinkovitost (rezultati doseženi z najnižjimi možnimi stroški).	
Podmerilo 9.2: NOTRANJNI REZULTATI	
Primeri: <i>Rezultati na področju upravljanja in inoviranja</i> a. Dokazi o vključevanju vseh udeleženih strani v organizaciji. b. Rezultati vzpostavljanja partnerstev in rezultati skupnih dejavnosti. c. Dokazi o sposobnosti zadovoljevanja in uravnoteženja potreb vseh udeleženih strani. d. Dokazi o uspešnem izboljševanju in inoviranju strategij, struktur in/ali procesov organizacije. e. Dokazi o izboljšani uporabi informacijske tehnologije (pri obvladovanju notranjega znanja in/ali notranjega in zunanjega komuniciranja ter uporabe omrežij). f. Rezultati kontrol in revizij. g. Delovanje procesov. <i>Finančni rezultati</i> h. Koliko so doseženi proračunski in finančni cilji. i. Koliko se organizacija zanaša na svoje lastne finančne vire in prihodke iz prodaje storitev/proizvodov oziroma kakšen trend prevladuje pri tem. j. Dokazi o zmožnosti zadovoljevanja in uravnoteženja finančnih interesov udeleženih strani. k. Ukrepi za uspešno uporabo sredstev za poslovanje. l. Rezultati finančnih inšpekcij in revizij.	

Priloga 10: Prikaz rezultatov izvedene samoocenitve Sklada po modelu CAF 2006

Tabela 1: Podrobni rezultati iz samoocene Sklada po modelu CAF 2006 prikazani po podmerilih

	ŠTEVILKA NOSILNEGA MERILA TER PODMERILA																											
Opazovana spremenljivka	M1.1	M1.2	M1.3	M1.4	M2.1	M2.2	M2.3	M2.4	M3.1	M3.2	M3.3	M4.1	M4.2	M4.3	M4.4	M4.5	M4.6	M5.1	M5.2	M5.3	M6.1	M6.2	M7.1	M7.2	M8.1	M8.2	M9.1	M9.2
MAXIMUM VSI	80,0	60,0	80,0	80,0	75,0	71,0	60,0	70,0	75,0	80,0	71,0	70,0	90,0	90,0	80,0	85,0	91,0	75,0	90,0	80,0	80,0	70,0	71,0	71,0	70,0	70,0	70,0	80,0
MINIMUM VSI	25,0	9,0	25,0	20,0	10,0	10,0	25,0	10,0	40,0	30,0	35,0	5,0	31,0	45,0	31,0	5,0	50,0	30,0	25,0	2,0	8,0	7,0	9,0	8,0	7,0	6,0	9,0	9,0
POVPREČJE VSI	46,2	41,1	44,5	48,8	47,7	38,9	40,9	39,8	58,0	52,5	49,3	40,8	55,9	74,6	60,9	58,3	79,7	55,6	56,1	32,3	29,8	43,2	24,0	37,5	31,4	35,4	45,8	54,1
MEDIANA VSI	47,5	45,0	43,5	50,5	50,0	42,5	37,5	45,0	59,5	52,5	47,5	42,5	57,5	80,0	67,5	70,0	85,0	55,0	58,5	32,5	20,0	50,0	10,0	35,5	35,0	42,5	42,5	60,0
STANDARDNI ODKLON VSI	15,3	13,8	15,7	14,7	18,0	17,2	12,0	17,3	12,0	12,5	11,4	19,8	17,0	15,3	16,3	27,5	13,8	14,6	19,2	22,3	25,9	23,1	24,3	22,4	19,3	22,1	18,4	21,1
POVPREČJE SPM	41,0	36,7	35,3	44,1	41,7	32,1	33,0	35,7	58,0	48,6	45,0	27,9	53,0	70,0	55,1	51,3	83,6	50,3	53,7	23,1	15,1	33,9	11,0	23,9	25,3	31,3	37,9	50,6
MEDIANA SPM	40,0	45,0	30,0	50,0	50,0	40,0	31,0	45,0	59,0	50,0	45,0	30,0	55,0	80,0	65,0	75,0	85,0	47,0	60,0	15,0	10,0	50,0	10,0	30,0	31,0	40,0	40,0	50,0
STANDARDNI ODKLON SPM	11,9	15,3	8,4	13,1	17,4	16,0	6,3	17,9	12,5	9,9	5,8	13,8	16,6	17,8	17,6	34,1	9,0	14,0	20,6	19,4	8,4	23,5	4,0	14,7	15,9	22,6	15,2	25,3
POVPREČJE SRM	60,0	50,3	60,0	57,0	61,7	53,7	50,0	50,0	65,0	63,3	60,3	60,0	63,3	80,0	70,0	71,7	73,7	60,0	63,3	55,0	57,0	60,0	47,0	54,0	51,7	55,0	60,0	66,7
MEDIANA SRM	50,0	51,0	60,0	51,0	60,0	50,0	50,0	50,0	60,0	60,0	70,0	60,0	60,0	80,0	70,0	70,0	80,0	70,0	60,0	50,0	60,0	60,0	60,0	60,0	50,0	50,0	70,0	70,0
STANDARDNI ODKLON SRM	17,3	10,0	20,0	20,7	12,6	15,8	10,0	20,0	8,7	15,3	17,6	10,0	25,2	10,0	10,0	12,6	21,2	17,3	25,2	22,9	24,6	10,0	32,5	20,7	17,6	13,2	17,3	5,8
POVPREČJE VHM	43,5	42,5	53,5	52,5	47,5	40,5	55,0	38,5	47,5	50,0	47,5	57,5	55,0	82,5	67,5	62,5	75,0	67,5	53,5	30,0	40,0	50,5	35,0	60,5	22,5	20,5	52,5	47,5
MEDIANA VHM	43,5	42,5	53,5	52,5	47,5	40,5	55,0	38,5	47,5	50,0	47,5	57,5	55,0	82,5	67,5	62,5	75,0	67,5	53,5	30,0	40,0	50,5	35,0	60,5	22,5	20,5	52,5	47,5
STANDARDNI ODKLON VHM	19,1	10,6	4,9	10,6	24,7	14,8	7,1	12,0	10,6	14,1	10,6	10,6	7,1	10,6	17,7	10,6	21,2	3,5	4,9	0,0	42,4	27,6	35,4	13,4	17,7	14,8	24,7	17,7

Tabela 2: Zbirni rezultati iz samoocene Sklada po modelu CAF 2006 prikazani po nosilnih merilih

	ZAPOREDNA ŠTEVILKA NOSILNEGA MERILA									
OPAZOVANA SPREMENLJIVKA	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	Povprečna vrednost meril (M1-M9)
POVPREČNA VREDNOST MERILA NA PODLAGI SKUPINE OCENJEVALCEV VSI	45	42	53	62	48	36	31	33	50	44,49
MEDIANA MERILA NA PODLAGI SKUPINE OCENJEVALCEV VSI	47	44	53	67	49	35	23	39	51	45,23
POVPREČNA VREDNOST MERILA NA PODLAGI SKUPINE OCENJEVALCEV SPM	39	36	51	57	42	25	17	28	44	37,67
MEDIANA MERILA NA PODLAGI SKUPINE OCENJEVALCEV SPM	41	42	51	65	41	30	20	36	45	41,14
POVPREČNA VREDNOST MERILA NA PODLAGI SKUPINE OCENJEVALCEV SRM	57	54	63	70	59	59	51	53	63	58,72
MEDIANA MERILA NA PODLAGI SKUPINE OCENJEVALCEV SRM	53	53	63	70	60	60	60	50	70	59,87
POVPREČNA VREDNOST MERILA NA PODLAGI SKUPINE OCENJEVALCEV VHM	48	45	48	67	50	45	48	22	50	47,02
MEDIANA MERILA NA PODLAGI SKUPINE OCENJEVALCEV VHM	48	45	48	67	50	45	48	22	50	47,02
STANDARDNI ODKLON PRI OCENI MERIL NA PODLAGI POVPREČNIH OCEN SKUPIN OCENJEVALCEV VMH, SRM TER SPM	9	9	8	7	9	17	18	17	10	
SLOVENSKO POVPREČJE 2006-2008	65	65	69	72	72	77	61	64	72	68,46

Legenda:

M1 – MERILO 1: VODITELJSTVO

M2 – MERILO 2: STRATEGIJA, NAČRTOVANJE

M3 – MERILO 3: ZAPOSLENI

M4 – MERILO 4: PARTNERSTVA IN VIRI

M5 – MERILO 5: PROCESI

M6 – MERILO 6: REZULTATI - STRANKE

M7 – MERILO 7: REZULTATI - ZAPOSLENI

M8 – MERILO 8: REZULTATI - DRUŽBA

M9 – MERILO 9: KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA

Tabela 3: Povezava rezultatov iz samoocene Sklada po modelu CAF 2006 na podlagi končne povprečne ocene podmeril s strani skupine ocenjevalne skupine VSI z vidiki iz modela BSC

Merila za dejavnike	Merilo v BSC*	Povpr. ocena podmerila skupine VSI	Merila za rezultate	Merilo v BSC*	Povpr. ocena podmerila skupine VSI
1 Voditeljstvo			6 Rezultati za odjemalce/državljanke		
Usmerjanje razvoja organizacije (vizija, poslanstvo, vrednote)	NPP	46,2	Rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev	STR	29,8
Razvoj in izvajanje sistema upravljanja organizacije	NPP	41,1	Kazalniki merjenj, usmerjenih k odjemalcem	STR	43,2
Motivacija in podpora zaposlenim v organizaciji ter dajanje zgleda	UR	44,5	7 Rezultati za zaposlene		
Obvladovanje odnosov vodij s politiki in drugimi stranmi za zagotavljanje deljene odgovornosti	STR	48,8	Rezultati na področjih rezultatov merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih	UR	24,0
2 Strategija in načrtovanje			Kazalniki rezultatov glede zaposlenih	UR	37,5
Zbiranje podatkov o trenutnih in prihodnjih potrebah udeležene strani	STR	47,7	8 Rezultati za družbo		
Razvijanje, pregledovanje in posodabljanje strategije in načrtovanja	NPP	38,9	Rezultati merjenj na podr. družbenega delovanja	STR	31,4
Izvajanje strategije in načrtovanja v celotni organizaciji	NPP	40,9	Kazalniki družbenega delovanja, ki ga je uvedla organizacija	STR	35,4
Načrtovanje, izvajanje in pregledovanje posodabljanja in inoviranja	UR	39,8	9 Ključni rezultati uspešnosti delovanja		
3 Zaposleni			Zunanji rezultati: izhodi in učinki na cilje	NPP	45,8
Načrtovanje, upravljanje in izboljševanje kadrovskega virov	UR	58,0	Notranji rezultati	FV/UR	54,1
Razvoj, prepoznavanje in uporaba sposobnosti zaposlenih z usklajevanjem ciljev in ciljnih vrednosti posameznikov, timov in organizacije	UR	52,5			
Vključevanje zaposlenih z razvijanjem dialoga in pooblaščenjem	UR	49,3			
4 Partnerstva in viri					
Razvijanje in uvedba ključnih partnerskih odnosov	STR	40,8			
Razvijanje in uvedba partnerstva z odjemalci	STR	55,9			
Upravljanje financ	FV	74,6			
Upravljanje informacij in znanja	UR	60,9			
Upravljanje tehnologije	UR	58,3			
Upravljanje zgradb in opreme	FV	79,7			
5 Procesi					
Prepoznavanje, oblikovanje, upravljanje in izboljševanje procesov	NPP	55,6			
Razvoj, zagotavljanje storitev in proizvodov z vklj. odjemalcev	STR	56,1			
Inoviranje procesov, v katere se vključujejo odjemalci	NPP	32,3			

Legenda:

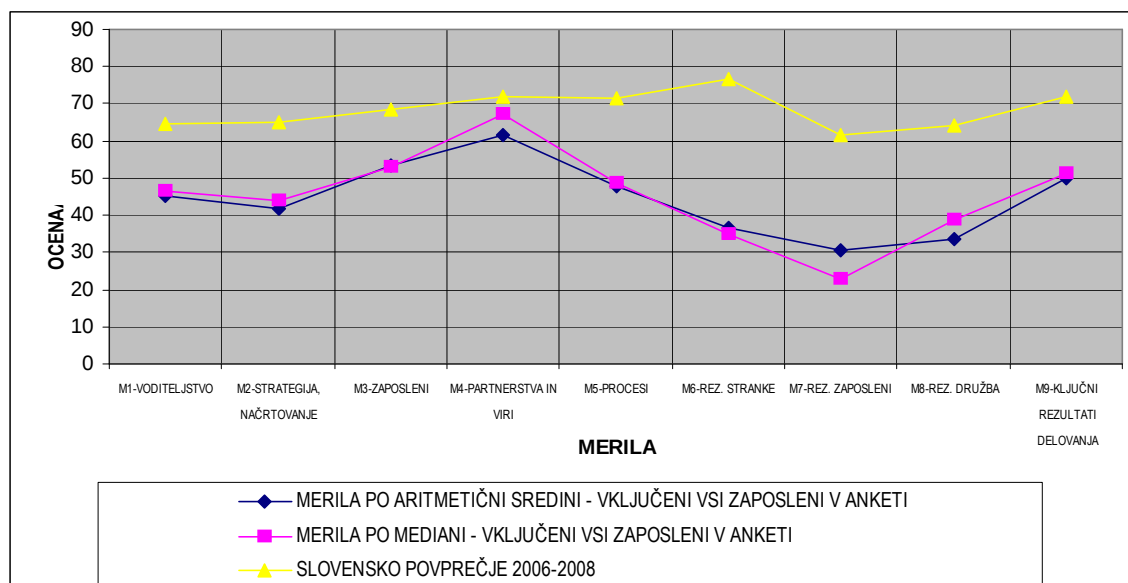
STR - Vidik strank

NPP - Vidik notranjih poslovnih procesov

FV - Finančni vidik

UR - Vidik učenja in rasti

Slika 1: Ocene Sklada po modelu CAF 2006 s strani skupine VSI v primerjavi s slovenskim povprečjem



Slika 2: Ocene Sklada po modelu CAF 2006 po vseh skupinah ocenjevalcev v primerjavi s slovenskim povprečjem

