

# STRATEŠKI NAČRT SLOVENSKEGA ZDRUŽENJA ZA KAKOVOST IN ODLIČNOST 2016-2020

Zgodovinske prelomnice:	1991 Ustanovni občni zbor SZK,
	1991 Prvi predsednik SZK Drago Dolenc
	1994 Dolgoletni predsednik Združenja Jožko Čuk, sedaj častni predsednik
	1992 Prva Letna Konferenca kakovosti
	1998 Prvo priznanje SZK
	1992 Prva številka revije Kakovost
	1992 Urednik revije kakovosti Andrej Trebar, urednik še danes
	2009 Preimenovanje SZK v SZKO
	2005 Prva spletna stran, registracija domene
	2002 Prva izvedba QM usposabljanja
	2011 Predsednik Združenja Janez Benčina
	2012 Prve podelitve SQ znakov
	2016 Sprejem strateškega načrta SZKO 2016-2020

Ljubljana, december 2015

**VSEBINA:**

**1 UVOD PREDSEDNIKA**

**2 IZHODIŠČA IN PRISTOP ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA**

**2.1 Splošno o nastanku in razvoju SZKO**

**2.2 Pristop za oblikovanje strateškega načrta**

**3 POLITIKA ODLIČNOSTI**

**3.1 Poslanstvo**

**3.2 Vizija**

**3.3 Vrednote organizacijske kulture**

**3.4 Strateške usmeritve**

**3.5 Politika odličnosti**

**4 PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI**

**4.1 Procesni pristop**

**4.2 Strateški cilji**

**5 INTEGRIRANI PROGRAMI 2016 – 2020**

**6 PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA**

**7 PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA**

## 1. UVOD PREDSEDNIKA

### Revitalizacija SZKO (Slovenskega združenja za kakovost in odličnost) za večjo učinkovitost Uvodnik k Strateškemu programu 2016-2020

Vse se stalno spreminja. Za uspešen nastop na dirkah Formule 1, je bilo leta 1960 dovolj 57 sekund za menjavo gum v boksu. Tisti, ki danes ne zmorejo menjati gume in napolniti rezervoarja v manj kot 6 sekundah, niso več na sceni. Avtomobilska industrija že desetletja postavlja standarde kakovosti, ter ekonomske in organizacijske učinkovitosti, ki se potem širijo na ostala področja družbene ureditve.

Kakovostniki se zavedamo donosnosti investiranja v programe, orodja in metodologije kakovosti. Recepture, ki jih predlagamo drugim, moramo biti sposobni uporabljati tudi sami.

Način organiziranja in kultura delovanja SZKO, ima korenine še iz časa, ko je bilo dovolj 57 sekund za postanek v boksu. V letu 2015 smo nedvoumno ugotovili, da je potrebna temeljita prenova organizacijske strukture in kulture delovanja SZKO, če želimo biti spoštovan sogovornik vsem, ki si prizadevajo za več konkurenčnosti vseh deležnikov države.

Na treh strateških delavnicah, ki se jih je udeležilo 20 priznanih strokovnjakov iz različnih področij, smo pod vodstvom mojstra kakovosti, prof. dr. Boris Bukovca, osmislili strateški program nadaljnjega razvoja in delovanja SZKO.

V dokumentu, ki je pred vami smo določili strateške usmeritve delovanja in ostale organizacijske elemente, potrebne za učinkovito delovanje SZKO.

To je osnutek dokumenta, na katerega pričakujemo pripombe, ki jih bo redakcijska skupina, smiselno vključila v program.

Hvala za sodelovanje in prijazen pozdrav

Janez Benčina

Predsednik

## 2 IZHODIŠČA IN PRISTOP ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

### 2.1 Splošno o nastanku in razvoju SZKO

Leta 1991 se je zbrala peščica navdušencev z idejo, da ustanovimo novo »Slovensko združenje za kakovost (SZK)«.

**Cilj ustanovitve novega združenja SZK je bil jasen. SZK naj pomaga slovenski družbi, po ustanovitvi nove lastne države, izpluti iz težav in krize, ki je po političnih spremembah in predvsem po izgubi večjega dela trgov nastopila.** Nujna je bila namreč preusmeritev iz trgov bivše Jugoslavije in Sovjetske zveze na trge razvitega sveta, predvsem Evrope. Razviti trgi so zahtevali proizvode in storitve ustrezne kakovosti in tako so podjetja, ki so to razumela in zmogla in so v relativno kratkem času uvedla sisteme zagotavljanja kakovosti, na teh zahtevnih trgih tudi uspela. Večina teh slovenskih podjetij še danes predstavlja skupino največjih izvoznikov na zahtevne trge sveta in so gonilna sila razvoja slovenskega gospodarstva v zelo različnih panogah. V Sloveniji smo žal, v večjem delu gospodarstva in negospodarstva, razen uspešnih izvozno usmerjenih družb, idejo o kakovosti zanemarili z izgovorom, da ni več aktualna. Izredno intenziven tehnološki razvoj računalništva in informatike naj bi nadomestil potrebe po izboljševanju in nadgrajevanju sistemov kakovosti, kar je povsem zmotna ideja modernih slovenskih managerjev, ki jih bolj zanima lastninjenje družb kot pa njihov uspešen razvoj, vse pa bazira na neznanju in slabo opredeljenem in nadziranem lastništvu gospodarskih družb, elitizmu in povzpetništvu. Ekonomska slika slovenskih podjetij se je bistveno poslabšala, razen prej omenjenih uspešnih izvoznikov, ki svoje delo ter razvoj temeljijo na stalnem izboljševanju ter dvigu kakovosti proizvodov in storitev.

## Na začetku naše poti smo si zadali cilje:

- izmenjava strokovnih mnenj,
- pridobivanje novih znanj,
- prikaz doseženih rezultatov.

Dolgoletna poslovna sekretarka združenja je bila Darinka Žargi, prvi predsednik je bil Drago Dolenc, nasledil ga je dolgoletni predsednik g. Jožko Čuk.

Vir, povzeto po uvodnik revije Kakovost 2011, avtorjev Draga Dolenca in Staneta Kavklerja.

## 2.2 Pristop za oblikovanje strateškega načrta

Pristop, ki smo ga uporabili za oblikovanje strateškega načrta, je upošteval tako najboljšo prakso na področju strateškega načrtovanja kot tudi pristop, ki ga opredeljuje model odličnosti EFQM.

V sklopu modela odličnosti EFQM je zapisano, da odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je osredotočena na udeležene strani ter upošteva trg in sektor, v katerem deluje. Za izvajanje take strategije organizacije razvijajo in širijo ustrezno politiko, načrte, cilje in procese.

Strateški načrt je temeljni planski dokument SZKO, ki so ga oblikovali predstavniki ključnih deležnikov SZKO (upravnega odbora, izvršilnega odbora, strokovnega sveta, programov, nadzornega odbora, disciplinske komisije, odjemalcev, partnerskih organizacij, certifikacijskih hiš in revije Kakovost) v sklopu niza treh strateških konferenc (15.10., 22.10. in 11.02.2015), dokončno vsebino in obliko pa je izdelalo vodstvo SZKO v sklopu kolegijev predsednika društva.

Končno verzijo strateškega načrta SZKO bosta potrdila Izvršilno odbor in Občni zbor 2016.

## 3 POLITIKA ODLIČNOSTI

### 3.1 Poslanstvo

**Promoviramo in udejanjamo kulturo kakovosti in odličnosti v Sloveniji.**

### 3.2 Vizija

**Biti prepoznaven in zaupanja vreden partner, ki pomembno prispeva k celovitemu razvoju slovenske družbe.**

### 3.3 Vrednote organizacijske kulture

- **odličnost**
- **strokovnost**
- **sodelovanje**
- **spoštovanje**
- **poštenost**
- **ustvarjalnost**

### 3.4 Strateške usmeritve

- **Zadovoljstvo članov**
- **Odličnost v promociji kakovosti in odličnosti**
- **Odličnost v izobraževanju**
- **Odličnost v prenosu znanja**
- **Odličnost v strateškem svetovanju**
- **Odličnost v ocenjevanju in podeljevanju priznanj**
- **Odličnost poslovanja**

### 3.5 Politika odličnosti



#### POLITIKA ODLIČNOSTI

##### Poslanstvo SZKO:

**Promoviramo in udejanjamo kulturo kakovosti in odličnosti v Sloveniji.**

##### Vizija SZKO:

**Biti prepoznaven in zaupanja vreden partner, ki pomembno prispeva k celovitemu razvoju slovenske družbe.**

##### Vrednote organizacijske kulture SZKO:

**odličnost**

**strokovnost**

**sodelovanje**

**spoštovanje**

**poštenost**

**ustvarjalnost**

##### Strateške usmeritve SZKO:

- **Zadovoljstvo članov**
- **Odličnost v promociji kakovosti in odličnosti**
- **Odličnost v izobraževanju**
- **Odličnost v prenosu znanja**

- **Odličnost v strateškem svetovanju**
- **Odličnost v ocenjevanju in podeljevanju priznanj**
- **Odličnost poslovanja**

Verzija: 2015-11-02

#### 4 PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI

##### 4.1 Procesni pristop

<b>ZAHTEVE ODJEMALCEV:</b>	<b>PP 1: UPRAVLJANJE IN VODENJE</b>	<b>ZADOVOLJSTVO ODJEMALCEV:</b>
	<b>PP 2: RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU</b>	
	<b>PP 3: OBVLADOVANJE PARTNERSTEV IN VIROV (partnerji, dobavitelji, finance, infrastruktura, informacije)</b>	
	<b>PP 4: NENEHNO IZBOLJŠEVANJE</b>	
<b>JAVNOST →</b>	<b>GP 1: PROMOCIJA KAKOVOSTI IN ODLIČNOSTI</b>	<b>JAVNOST →</b>
<b>UDELEŽENCI →</b>	<b>GP 2: IZOBRAŽEVANJE</b>	<b>UDELEŽENCI →</b>
<b>ORGANIZACIJE →</b>	<b>GP 3: PRENOS ZNANJA</b>	<b>ORGANIZACIJE →</b>
<b>SKUPNOST →</b>	<b>GP 4: STRATEŠKO SVETOVANJE</b>	<b>SKUPNOST →</b>
<b>ORGANIZACIJE →</b>	<b>GP 5: OCENJEVANJE IN PODELJEVANJE PRIZNANJ</b>	<b>ORGANIZACIJE →</b>

## 4.2 Strateški cilji

Iz vsake strateške usmeritve imamo izpeljane strateške cilje, ki smo jih za naslednje obdobje tudi ovrednotili. Ti strateški cilji v vsakem letu postanejo izhodišča za oblikovanje letnih delovnih načrtov.

STRATEŠKA USMERITEV 1: Zadovoljstvo članov		Enota					
Z A P. ŠT .	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		2016	2017	2018	2019	2020
1	Indeks zadovoljstva članov SZKO (anketa)	1-5					
2	Odstotek odziva na anketiranje zadovoljstva članov SZKO	%					
3	Število članov – pravne osebe	število					
4	Število članov – fizične osebe	število					
7	Število izstopov članov	število					
STRATEŠKA USMERITEV 2: Odličnost v promociji kakovosti in odličnosti		Enota					
Z A P. ŠT .	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		2016	2017	2018	2019	2020
1	Indeks zadovoljstva udeležencev Konferenca kakovosti - anketa	1-5					
2	Število udeležencev	število					
5	Število obiskov spletne stani SZKO	število					
6	Indeks zadovoljstva bralcev revije Kakovost - anketa	1-5					
STRATEŠKA USMERITEV 3: Odličnost v izobraževanju		Enota					
Z A P. ŠT .	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		2016	2017	2018	2019	2020
1	Indeks zadovoljstva udeležencev izobraževanj - anketa	1-5					
2	Število udeležencev	število					
3	Število podeljenih potrdil/certifikatov	število					
4	Število veljavnih certifikatov	število					
STRATEŠKA USMERITEV 4: Odličnost v prenosu znanja		Enota					



Z A P. ŠT .	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		2016	2017	2018	2019	2020
2	Število članov poola svetovalcev	število					
4	Število izvajani svetovalnih projektov	število					
5	Število izvajanih projektov preko razpisov RS, EU	število					
STRATEŠKA USMERITEV 5: <b>Odličnost v strateškem svetovanju</b>		Enota					
Z A P. ŠT .	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		2016	2017	2018	2019	2020
1	Indeks zadovoljstva odjemalcev strateškega svetovanja	1-5					
2	Število objavljenih mnenj	število					
3	Število obiskov vodstva pri »odločevalcih«	število					
STRATEŠKA USMERITEV 6: <b>Odličnost v ocenjevanju in podeljevanju priznanj</b>		Enota					
Z A P. ŠT .	STRATEŠKI CILJI (manjkajoče ciljne vrednosti bomo opredelili po prvem letu zajemanja in sicer v dinamiki izboljšanja 5 do 10 % glede na preteklo obdobje)		2016	2017	2018	2019	2020
2	Število podeljenih priznanj in nagrad	število					
	Število podeljenih SQ znakov	Novi št.					
STRATEŠKA USMERITEV 7: <b>Odličnost poslovanja</b>		Enota					
Z A P. ŠT .	STRATEŠKI CILJI		2016	2017	2018	2019	2020
1	Pozitivni poslovni izid	EUR					
4	Plačilna sposobnost	Dnevi					

**6 INTEGRIRANI PROGRAMI 2016 – 2020**

STRATEŠKA USMERITEV 1: Zadovoljstvo članov		LETO IZVAJANJA				
Z A P. Š T.	UKREPI ZA URESNIČITEV	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20
1.	Preoblikovanje ankete in letno anketiranje zadovoljstva članov					
2.	Posodobitev spletne strani z intranetno strukturo, ki je namenjena samo za člane.					
3.	Oblikovanje programa ugodnosti za člane SZKO					
4.	Optimiranje modela strukture članstva in članarine					
5.	Izvedba segmentacije članstva z namenom realizacije CRM					
STRATEŠKA USMERITEV 2: Odličnost v promociji kakovosti in odličnosti		LETO IZVAJANJA				
Z A P. Š T.	UKREPI ZA URESNIČITEV	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20
1.	Letna izvedba konference/kongresa SZKO					
2.	Konferenca EOQ v RS					
3.	Kongres AOQ in EOQ v RS					
4.	Dan kakovosti in odličnosti v koledarju praznikov					
5.	Dogodek leta					
STRATEŠKA USMERITEV 3: Odličnost v izobraževanju		LETO IZVAJANJA				
Z A P. Š T.	UKREPI ZA URESNIČITEV	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20
1.	Letni koledar usposabljanj in izobraževanj					
2.	Pool partnerskih organizacij v izobraževanju					
3.	Pool partnerskih društev					
4.	Prenova obstoječih programov SZKO					

STRATEŠKA USMERITEV 4: Odličnost v prenosu znanja		LETO IZVAJANJA				
Z A P. Š T.	UKREPI ZA URESNIČITEV	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20
1.	Oblikovanje in sprejem poslovnika za delo poola svetovalcev					
2.	Oblikovanje in sprejem strateškega načrt poola svetovalcev					
STRATEŠKA USMERITEV 5: Odličnost v strateškem svetovanju		LETO IZVAJANJA				
Z A P. Š T.	UKREPI ZA URESNIČITEV	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20
1.	Oblikovanje Sveta modrecev/odličnežev					
2.	Oblikovanje strategije kakovosti in odličnosti RS					
3.	Letni posvet/forum odličnosti v Državnem svetu/zboru					
4.	Okrogle mize na tematiko razvoja strategij kakovosti in odličnosti po ministrstvih					
5.	Oblikovanje predlogov sprememb zakona o PRSPO					
STRATEŠKA USMERITEV 6: Odličnost v ocenjevanju in podeljevanju priznanj		LETO IZVAJANJA				
Z A P. Š T.	UKREPI ZA URESNIČITEV	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20
1.	Nadgradnja znaka SQ za širitev v ostala področja – poslovnik delovanja					
2.	SZKO model ocenjevanja in podeljevanja priznanj kakovosti/odličnosti					
3.	Državno priznanje za osebno odličnost (po zgledu Foruma odličnosti in mojstrstva na Otočcu) ?					
STRATEŠKA USMERITEV 7: Odličnost poslovanja		LETO IZVAJANJA				
Z A P. Š T.	UKREPI ZA URESNIČITEV	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20
1.	Vzpostavitev sistema vodenja s cilji z oblikovanjem metodologije zajemanja podatkov					

2.	Izboljšanje informacijskega sistema za poslovanje SZKO					
3.	Vgradnja zahtev ISO 9001 v sistem vodenja SZKO					
4.	Vgradnja zahtev modela odličnosti EFQM v sistem vodenja SZKO					
5.	Oblikovanje poslovnika kakovosti SZKO in njegovih izvedbenih aktov					
6.	Optimiranje kadrovske strukture za operativno delovanje SZKO					
7.	Samoocenjevanje po modelu odličnosti EFQM					
8.	Prijava na PRSPO					

## 7 PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA

Program promocije strateškega načrta SZKO vključuje predstavitev ključnih vsebin strateškega načrta (selektivno po skupinah) vsem udeleženi stranem:

- strokovno osebje SZKO (celotno vsebino predstavi predsednik v sklopu razširjenega kolegija)
- letni zbor članov SZKO (celotno vsebino predstavi predsednik na letnem zboru)
- izvršilni odbor SZKO (celotno vsebino predstavi predsednik na seji IO)
- upravni odbor SZKO (celotno vsebino predstavi predsednik na seji UO)
- mediji (ključne poudarke predstavi predsednik v sklopu posebne izjave za medije)
- objava strateškega načrta na spletnih straneh SZKO
- e-novice in link na spletne strani SZKO kjer je objavljen strateški načrt

## 8 PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

Sistematični pregled in posodabljanje strateškega načrta (SN) vključuje:

- Sprotno spremljanje, implementacijo ter nadzor nad izvajanje strateških usmeritev vključuje pregled, ocenjevanje in poročanje tako organom SZKO, članom SZKO in zunanjim zainteresiranim stranem.
- S spremljanjem in nadziranjem izvajanja strateških usmeritev želi SZKO zagotavljati ustrezno kakovost in nenehno izboljševanje svojega delovanja. Opredeljene strateške usmeritve bo SZKO operacionaliziral na letni ravni v svojem letnem delovnem načrtu.
- Letni delovni načrt SZKO (LDN) temelji na izhodiščih, ki jih oblikuje vodstvo SZKO vsako leto in sicer za tisti del dejavnosti, za katere so opredeljeni strateški cilji. Na ta način želimo

zagotoviti transparentno in močno povezavo med strateškim dokumentom in letnim delovnim načrtom.

- Izvršilni odbor SZKO je na predlog predsednika dolžan najmanj enkrat letno obravnavati poročilo o uresničevanju zastavljenih ciljev. Integralno poročilo o doseženih ciljih se pripravi enkrat v letu. Strateški načrt se pregleda najmanj enkrat v obdobju, za katerega je pripravljen, v primeru večjih sprememb v zunanjem ali notranjem okolju, ki bi lahko bistveno vplivale na njegovo uresničevanje, pa tudi večkrat.
- Za umestitev oz. izvajanje strateških usmeritev ter poročanje o rezultatih uresničevanja zastavljenih ciljev SN SZKO je odgovoren predsednik SZKO.

Oblikovanje in letno ažuriranje SN poteka v sklopu strateških konferenc, ki jo sestavljajo predstavniki ključnih deležnikov SZKO (upravnega odbora, izvršilnega odbora, strokovnega sveta, programov, nadzornega odbora, disciplinske komisije, odjemalcev, partnerskih organizacij, certifikacijskih hiš in revije Kakovost). Okvirna letna čarovnica vzajemnega prepleta aktivnosti strateškega in letnega planiranja je naslednja:

- Marec, April: Predsednik poroča o realizaciji LDN in SN izvršilnemu odboru in upravnemu odboru SZKO.
- Maj, Junij: Vodstvo SZKO analizira stanje in pripravi izhodišč za LDN za prihodnje leto.
- September: Izvedba strateške konference za pregled relevantnosti SN in v njem opredeljenih vseh dejavnikov okolja, novih prioritete in nadaljnjih aktivnosti za uresničevanje strateških usmeritev in ciljev.
- Oktober: Priprava podlag za LDN glede na postavljene prioritete in izhodišča.
- December: Izdelava LDN SZKO.
- Januar: Obravnava in sprejem LDN na seji izvršilnem odboru SZKO.
- Marec: Potrditev LDN na letnem zboru članov SZKO.