

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Danijela Brestovac**

Mentor: izredni profesor dr. Marjan Brezovšek

**KAKOVOST IN UČINKOVITOST DELOVANJA  
UPRAVNE ENOTE SEVNICA**

DIPLOMSKO DELO

**Ljubljana 2007**

*Zahvaljujem se svoji družini, ker mi je omogočila študij in mentorju, prof. dr. Marjanu Brezovšku, za podporo in strokovno vodstvo pri pisanju diplomske naloge.*



## IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a DANIJELA BRESTOVAC, z vpisno številko 21016358  
rojen/-a 30.06.1981 v kraju Celje, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:  
KAKOVOST IN UČINKOVITOST UPRAVNE ENOTE SEVNICA

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagijatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagijatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 27.09.2007

Podpis avtorja/-ice: D. Brestovac

## **KAKOVOST IN UČINKOVITOST DELOVANJA UPRAVNE ENOTE SEVNICA**

Uvajanje kakovosti v javno upravo je dolgoročen proces, h kateremu Slovenija stremi že od sprejetja Ustave leta 1991. Od tu naprej je bila sprejeta vrsta dokumentov in strategij, ki so uokvirjale poslanstvo delovanja državne uprave v smeri kakovostnejše in učinkovitejše ter uporabniku prijazne javne uprave, primerljive z upravam članic Evropske Unije. Reforme so temeljile na decentralizaciji, debirokratizaciji, omejitvi obsega celotnega javnega sektorja, uvajanju tržnih mehanizmov, informatizaciji in nadzoru uspešnosti. Potrebo po teritorialnem izvajanju upravnih zadev in s tem približevanje upravnih zadev državljanom, je Slovenija realizirala leta 1995 z vzpostavitvijo 58 upravnih enot, kjer se državljanji najbolj pogosto neposredno srečujejo z upravnimi storitvami. Istočasno je bila vzpostavljena evidenca o poslovanju upravnih enot oziroma t.i. upravna statistika, leta 2003 pa je bilo uvedeno tudi ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih in strank o kakovosti upravnih storitev. Diplomaska naloga temelji na razčlenitvi reform in ukrepov za vzpostavitev kakovostnejše in bolj učinkovite javne uprave, v empiričnem delu pa sem vključila analizo upravne statistike in anketnih vprašalnikov o zadovoljstvu strank na primeru upravne enote Sevnica v želji, da ugotovim, ali se kakovost in učinkovitost v praksi povečuje.

***Ključne besede:** kakovost v javni upravi, upravne storitve, upravna enota.*

## **QUALITY AND EFFECIVENESS OF ADMINISTRATION UNION OF SEVNICA**

Slovenia aims for public administration quality since its independence in 1991. Number of document and strategies were adopted for pursuing quality and effectiveness in state administration, approaching administration services to clients and establishing public administration comparative to administration of member states of European Union. Reforms are based on decentralization, debureaucratization, limiting amount of public sector, transforming public management comparative to management in private sector, information and evaluation of efficiency. Territorialisation was concluded in 1995 with 58 administration unions where clients come to indirect course with public administration service. At the same time there was established base with administrative statistic. In 2003 government started with questionnaires evaluating satisfaction of employees and clients with provided public services. Thesis is based on analysis of public administration reform. In the empirical part I analysed public administration statistic and questionnaires of clients' satisfaction with public service in administration union of Sevnica to determine if reforms are realized in practice.

***Key words:** public administration quality, administration service, administration union.*

# KAZALO

1.	UVOD.....	6
1.1	UVOD.....	6
1.2	RAZISKOVALNI PROBLEM.....	6
1.3	CILJ.....	8
1.4	HIPOTEZA.....	9
1.5	STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE.....	9
1.6	METODOLOGIJA.....	10
2.	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV.....	10
2.1	JAVNI SEKTOR IN JAVNA UPRAVA.....	10
2.2	DRŽAVNA UPRAVA.....	11
2.2.1	Splošno o državni upravi.....	11
2.2.2	Načela in funkcija državne uprave.....	11
2.3	Inšpekcijski nadzor.....	12
2.4	UPRAVNA ENOTA.....	13
2.4.1	Nastanek upravnih enot.....	13
2.4.2	Naloge upravne enote.....	16
2.4.3	Področje delovanja.....	17
2.4.4	Vodstvo in organi upravne enote.....	17
2.5	REORGANIZACIJA NA 14 POKRAJIN.....	18
2.5.1	Predlog Zakona o pokrajinah.....	19
2.5.2	Naloge pokrajin.....	19
2.5.3	Predlog območij pokrajin v Sloveniji.....	20
3.	KAKOVOSTNA IN UČINKOVITA DRŽAVNA UPRAVA.....	21
3.1	UVAJANJE KAKOVOSTI IN UČINKOVITOSTI V DRŽAVNO UPRAVO.....	21
3.2	ZGODOVINSKI PREGLED UKREPOV.....	23
3.3	SISTEM KAKOVOSTI.....	26
3.4	KAKOVOSTNE IN UČINKOVITE UPRAVNE STORITVE.....	27
3.5	ZADOVOLJSTVO STRANK.....	28
4.	UPRAVNA ENOTA SEVNICA.....	30
4.1	TERITORIALNI OBSEG.....	30
4.2	ORGANIZACIJA.....	30
4.3	NALOGE ORGANOV.....	31
5.	ANALIZA PODATKOV UPRAVNE ENOTE SEVNICA.....	34
5.1	STATISTIKA UPRAVNEGA POSTOPKA.....	34
5.1.1	Analiza števila upravnih stvari v letu 2004, 2005 in 2006.....	35
5.1.2	Vsebinsko poročilo o delu upravne enote v letu 2004, 2005 in 2006.....	37
5.1.3	Ugotovitve.....	39
5.2	ANKETNI VPRAŠALNIKI.....	41
5.2.1	Metoda SERQUAL.....	42
5.2.2	Analiza rezultatov vprašalnika v letu 2004, 2005 in 2006.....	43
5.2.3	Ugotovitve.....	46
6.	ZAKLJUČEK.....	47
7.	LITERATURA IN VIRI.....	51
8.	PRILOGE.....	57

# **1. UVOD**

## **1.1 UVOD**

Slovenija je v času po osamosvojitvi morala nenehno vzdrževati, graditi in dopolnjevati politični sistem. Stabilno gospodarstvo, kot gonilna sila države, je moralo slediti konkurenčnem gospodarstvu zahodnih, razvitih držav. Danes, več kot desetletje po prvih korakih, lahko ocenimo, da je vložen trud obrodil sadove. Vendar gospodarstvo je le ena sfera države. Vzpostaviti je bilo potrebno funkcionalen aparat države, ki je zmožen operirati z na novo ustvarjeno, post-socialistično družbeno mrežo.

Ni dvoma, da je Slovenija kot samostojna republika zasadila seme demokracije in ga skrbno goji še danes. Ko so temelji enkrat bili postavljeni in se ji je utrdil status zahodno evropske demokratične države, je Slovenija morala sistem še naprej nadgrajevati in poskrbeti za vse »finese« sodobne, demokratične države, ki je učinkovita od znotraj in dovolj močna za vse zunanje spremembe.

Že v samem začetku je cilj bil jasen – postati enakopravna članica Evropske unije. Smernice Evropske Komisije so bile v veliki meri dobrodošle, kljub občasem nasilnem prilagajanju, vendar nujne, kot pogoj za vstop v unijo. Tudi v tem času, ko smo enakopravna članica unije, se nam trendi modernizacije nikakor ne izogibajo. Ne bom posploševala na vse aspekte sodobnega, modernega, t.i. zahodnega načina življenja, želela bi izpostaviti trend modernizacije javne uprave, ki v tako hitro se spreminjajočem okolju, ne more ostati izjema.

V svetu se pojavlja trend približevanja upravljanja v javni upravi k upravljanju v zasebnem sektorju. Nekoč klasičen pristop k javni upravi, po modelu Webrovega birokratskega sistema, ki je tog, počasen, nezmotljiv in večkrat neučinkovit, je zamenjala definicija kakovostne in učinkovite javne uprave, ki je v prvi vrsti usmerjena k uporabniku.

## **1.2 RAZISKOVALNI PROBLEM**

Spreminjanje družbenega okolja vpliva na vlogo javne uprave, ki se kot ključni družbeni podsistem ustrezno spreminja in prilagaja zahtevam iz okolja. Potrebe po reformi se v Sloveniji še toliko bolj izrazitejše kot v svetu zaradi našega položaja države na prehodu iz

socialističnega v post-kapitalistični sistem in integracijskih evropskih procesov (Kovač in Stanonik 2000:316).

Javna uprava je del izvršne oblasti države in je servis državljanom za izvajanje javno upravnih zadev. Je vezni člen med državo kot institucijo in državljanom kot fizično osebo, ki ima pravice in dolžnosti do države. Vsak državljan se slej kot prej sreča z državno upravo, neposreden stik pa je najpogostejši na upravnih enotah.

Jasno je, da so kakršnekoli spremembe v javnem sektorju dolgoročne - sploh če govorimo o popolni reorganizaciji mišljenja in delovanja - saj ni toliko odvisna od konkurenčnega trga, ki narekuje tempo in hitro prilagodljivost zasebnemu sektorju. Vzpostavljanje sodobnega upravnega sistema je proces, ki stremi splošnemu družbenemu napredku in njeni organiziranosti, in prav zaradi tega je prisiljen v podjetniški način razmišljanja. Temeljni cilji reforme javne uprave v zadnjem desetletju je kakovostna, učinkovita in uporabniku prijazna uprava, ki je transparentna in ekonomična, njen glavni cilj pa so zadovoljne stranke.

Reforma obsega ukrepe za večjo učinkovitost, decentralizacijo, reorganizacijo javnih služb, nove metode in kulturo upravljanja, uvajanja tržnih mehanizmov, privatizacijo, deregulacijo, itd. Razvoj uprave teži k omejevanju celotnega obsega javnega sektorja, nadaljnjo privatizacijo, prenos pooblastil na regionalne in lokalne institucije, uvajanje tržnih mehanizmov v državno upravo, zoženo vlogo osrednjih organov državne uprave, uvajanje sistematičnega planiranja, nadzor uspešnosti, prenova politike človeški virov, nova načela in metode podzakonskih aktov, izboljšanje odnosov z državljanom in podjetji, boljšo izkoriščenost informacijske tehnologije in drugo (Brezovšek 2003: 81).

Cilj je zmanjšati obseg, sredstva in velikost javnega sektorja, debirokratizacija (odprava nepotrebnih pravil in predpisov) in decentralizacija, ki »pomeni prenos pristojnosti iz državne ravni na regionalno in občinsko raven« (Bugarič v Brezovšek 2003: 101).

Reorganizacija državne uprave se je začela leta 1995 z uvedbo lokalne samouprave, ko sta nastali novi organizacijski obliki v javni upravi, in sicer upravna enota in občina. Občine upravljajo z zadevam lokalnega pomena, medtem ko so upravne enote prevzele državne upravne naloge in praviloma obsegajo več lokalnih skupnosti hkrati.

Že leta 1993 je izdelan Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije, s katerim naj bi Slovenija postala evropsko in svetovno prepoznana kot država kakovosti. Od tu naprej je slovenska državna uprava sprejela vrsto dokumentov, strategij in zakonov, katerih cilj je kakovostna in učinkovita javna uprava, ki je uporabniku prijazna in stremi svojemu osnovnemu poslanstvu – delovati v javnem interesu.

Državljeni so stranke, uporabniki storitev javne uprave. Vse spremembe seveda vplivajo tudi nanj. Da bi javna uprava lažje evalvirala svoje posege v odnos država – državljan, je začela sistematično spremljati delovanje, ki je glavni pokazatelj napredka. V ta namen se od leta 1995 vodi statistika upravnih enot o upravnem postopku, od leta 2001 pa je postopoma uveden anketni vprašalnik o zadovoljstvu strank z kakovostjo storitev na upravnih enotah.

V nadaljevanju diplomske bom predstavila uvajanje kakovosti v javno upravo in na podlagi empirične analize zaključila, ali upravna enota Sevnica napreduje pri izvajanju kakovostnejših in bolj učinkovitih upravnih storitev.

### **1.3 CILJ**

*Moj cilj v diplomski nalogi je raziskati, ali se v upravni enoti Sevnica povečuje kakovost in učinkovitost izvajanih upravnih storitev.*

Cilj diplomske naloge je, glede na splošne standarde uvajanja kakovosti v javno upravo ugotoviti, ali je upravna enota Sevnica kakovostna, učinkovita in uporabniku prijazna upravna enota. Predvsem me bodo zanimali dejanski ukrepi za bolj kakovostno in učinkovito javno upravo, katere cilj so zadovoljni uporabniki. Izpostavila bom reforme in njihov zgodovinski pregled ter metode uvajanja kakovosti. V vednost bom omenila reorganizacijo na 14 pokrajin, ki naj bi bila uzakonjena v naslednjem letu. Ker želim na podlagi razčlenjenih reform ugotoviti, ali se dejansko povečuje kakovost v javni upravi, sem se odločila raziskati učinkovitost in kakovost na primeru upravne enote Sevnica.

Najprej bom predstavila organizacijo in naloge upravne enote Sevnica. V empiričnem delu diplomske naloge bom analizirala upravno statistiko upravne enote Sevnica o upravnem postopku, katere rezultati mi bodo prikazali, ali se stopnja učinkovitosti zvišuje. Prav tako bom analizirala anketne vprašalnike o zadovoljstvu strank z kakovostjo upravnih storitev na



upravni enoti Sevnica, na podlagi katere poskuša Ministrstvo za javno upravo oceniti kakovost in učinkovitost upravnih enot.

## **1.4 HIPOTEZA**

V diplomski nalogi bom opredelila reforme in ukrepe za kakovostnejšo in bolj učinkovito javno upravo in na podlagi empiričnega dela potrdila oziroma zavrgla hipotezi:

### **Hipoteza 1:**

*Stopnja učinkovitosti upravne enote Sevnica se je v zadnjih treh letih povečala.*

### **Hipoteza 2:**

*Uporabniki storitev upravne enote Sevnica so zadovoljni z izvajanimi upravnimi storitvami.*

## **1.5 STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE**

Diplomska naloga bo strukturirana iz :

- ~ ***Opredelitve osnovnih pojmov:*** javni sektor in javna uprava, državna uprava in njena teritorialna organizacija, inšpekcijski nadzor;
- ~ ***Upravna enota :*** razjasnila bom nastanek upravnih enot v Sloveniji in njihove naloge ter v nadaljevanju predstavila reorganizacijo na 14 pokrajin;
- ~ ***Razčlenjevanja kakovosti in učinkovitosti javne uprave:*** opisala bom način uvajanja kakovostnejših storitev v javno upravo in govorila o uveljavljenih metodah ocenjevanja kakovosti v javni upravi (upravnih enotah);
- ~ ***Statistična analiza:*** analizirala bom upravno statistiko upravne enote Sevnica o upravnem postopku in anketne vprašalnike o zadovoljstvu strank z kakovostjo upravnih storitev v zadnjih treh let ter interpretirala rezultate.

V zaključku bom potrdila oziroma zavrnila postavljeni hipotezi.

## 1.6 METODOLOGIJA

V namen raziskovanja bom uporabila naslednje metode:

- ~ *Analiza primarnih virov* kot zgodovinski pregled reform in ukrepov (ustava, zakoni, uredbe, navodila in drugi predpisi),
- ~ *Analiza sekundarnih virov* za obrazložitev osnovnih pojmov in interpretacijo reform (znanstvena in strokovna literatura, internet),
- ~ *Analiza statističnih podatkov* v namene empiričnega dela diplomske naloge (upravna statistika in anketni vprašalniki o zadovoljstvu strank).

## 2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

### 2.1 JAVNI SEKTOR IN JAVNA UPRAVA

»Opredelitev javnega sektorja, posebej v smislu ločitve od zasebnega, ni povsem jasna in se z njo ukvarjajo različni avtorji že od rimskih časov dalje. Obstaja več kriterijev definicij, na primer vir financiranja, subjekti, status zaposlenega itd« (Ferfila in Kovač 2000: 148).

Javni sektor je pojem, ki zajema javno upravo, politični sistem, izobraževalno, zdravstveno in raziskovalno sfero. Na teh področjih zajema organe in organizacije državne uprave ter številne druge organizacije, ki upravljajo družbene naloge in delujejo pod posebnim režimom pravne regulacije in javnega financiranja (Pusić v Žurga 2001: 10).

V skladu z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (2.čl.) (Ur.l. RS, št. 110/2006) javni sektor sestavljajo državni organi in samoupravne lokalne skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. V Strategiji nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja v letu 2003–2005 (v nadaljevanju Strategija 2003–2005) dodajajo definiciji še javna podjetja kot izvajalce javnih služb na področju gospodarskih infrastruktur.

Javna uprava je po tej strategiji pojmovana kot celota organov državne uprave, uprav lokalnih skupnosti in oseb javnega prava (javnih agencij in nekaterih javnih zavodov), ki izvajajo upravne naloge po javnem pooblastilu.

Po Šmidovniku je nejasen oziroma neenotno definiran pojem (Ferfila in Kovač 2000: 152), ki vključuje: »vse organizacije teritorialnega tipa, ki opravljajo naloge javnega pomena oziroma javne naloge zagotavljanja javnih dobrin« in »je vzpostavljena zaradi ljudi in upravlja interese skupnosti« (Vlaj 1998: 284).

## **2.2 DRŽAVNA UPRAVA**

### **2.2.1 Splošno o državni upravi**

»Državna uprava je del javne uprave, ki predstavlja državo kot skupnost ljudi, ki živi na določenem območju in zadovoljuje njihove potrebe, hkrati pa izvršuje državno prisilo. Organizacijsko zajema organizacijo družbene skupnosti, ki ji ta skupnost poveri opravljanje določenih funkcij, sestavljena pa je iz sistema upravnih organov (represivna funkcija) in upravne organizacije (servisna funkcija)« (Rakočević v Ferfila in dr. 2002: 151).

Obsega naslednje organe:

- Vlado,
- vladne službe,
- ministrstva z organi v sestavi in upravne enote.

Državna uprava racionalizira družbene procese zato, da lažje izvršuje svoje pristojnosti. »Zamišljena je kot racionalno telo, ki deluje mimo verskih in drugih pritiskov, usmerjena pa je k dobrobiti svojih državljanov« (Brezovšek 2003: 81).

### **2.2.2 Načela in funkcija državne uprave**

Že Ustava Republike Slovenije (Ur.l.33/1991) vsebuje nekatera ustavna načela o državni upravi, med katerimi so najpomembnejša načelo zakonitosti in samostojnosti uprave (120.čl.), ki jih Zakon o državni upravi nadgrajuje z načeli strokovnosti, politične nevtralnosti in nepristranskosti (3.čl.), zagotovljeno spoštovanje osebnosti državljanov in osebnega

dostojanstva, čim hitreje in čim lažje uresničevanje pravic in pravnih koristi (5.čl.) ter javnost dela (6.čl.)(Ur.l.RS, št.113/2005).

Državna uprava je del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji, ki izvršuje upravne naloge in opravlja svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave, zakonov in drugih predpisov ter izvršuje zakone in druge predpise, ki jih sprejema državni zbor, ratificirane mednarodne pogodbe, državni proračun, podzakonske predpise in druge akte vlade (1.čl, 2.čl. in 9.čl.).

Državna uprava ima po Hačku dve osnovni funkciji (Haček 2001):

- Izvrševanje zakonov, državnega proračuna ter drugih političnih odločitev nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti in
- pripravo strokovnih podlag za politično odločanje nosilcev zakonodajne in izvršilne oblasti.

Po Godcu (Rakočević v Ferfila in Kovač 2000: 156) ima naslednje funkcije:

- *eksekutivna ali izvršilna*: izdajanje, izvrševanje pravnih predpisov in skrb za njihovo uveljavitev, odločanje o upravnih stvareh, upravni nadzor, institucionalizirano nasilje;
- *kurativna*: nadzor nad zakonitostjo v upravnem procesu, upravni in inšpekcijski nadzor, skrb za izvajanje javnih služb in pospeševanje družbenega razvoja;
- *servisna*: izvajanje storitev za druge državne organe.

Zakon o državni upravi določa tudi spremljanje družbe na področjih, za katera je pristojna, in skrb za njen razvoj v skladu s sprejeto politiko države (11čl.) ter spodbujanje oziroma usmerjanje družbenega razvoja (12. čl.).

V 14.čl. določa, da upravne naloge opravljajo ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote.

## **2.3 INŠPEKCIJSKI NADZOR**

Uprava opravlja inšpekcijski nadzor nad izvajanjem predpisov (10.čl. ZDU), izvajanjem zakonov in drugih aktov v skladu z Zakonom o inšpekcijskem nadzoru (2.čl.) (Ur.l.RS, št.43/2007). Nadzoruje tudi delo lokalnih skupnosti. Ko lokalne skupnosti opravljajo svoje t.i.

originalne pristojnosti, nadzoruje uprava zakonitost dela organov lokalnih skupnosti, v primeru prenesenih nalog iz državne pristojnosti na lokalne skupnosti pa uprava nadzoruje primernost in strokovnost njihovega dela. Uprava opravlja tudi nadzor nad nosilci javnih pooblastil.

Ministrstvo za javno upravo opravlja poseben t. i. upravni nadzor, kar ureja Zakona o splošnem upravnem postopku (Ur.l.RS, št. 24/06) v 307. do 317. členu. Upravna inšpekcija opravlja nadzor nad izvajanjem samega zakona in posebnimi upravnimi postopki. V primeru ugotovljenih nepravilnosti predlaga ustrezne ukrepe za izboljšanje poslovanja organa. Nadzorstvo opravljajo upravni inšpektorji.

## **2.4 UPRAVNA ENOTA**

### **2.4.1 Nastanek upravnih enot**

Reorganizacija državne uprave v Sloveniji se je začela z izvajanjem Zakona o upravi (Vlaj 1998: 285) in se organizacijsko zaokrožila s sprejemom Zakona o lokalni samoupravi leta 1993 ter drugimi zakoni s področja lokalne samouprave (Trstenjak 2005).

Uveden so bile upravne enote s sedežem na sedežu nekdanjih občin, ki uresničujejo z zakonom določene naloge uprave, ki zaradi narave ali načina dela zahtevajo dekoncentracijo upravljanja (Vlaj 1998: 285).

58 upravnih enot (slika 2.4.1.1) je pričelo delovati s 1.1.1995 kot izvajalke nalog državne uprave na lokalnem nivoju, ki so organizirane na območju ene ali več novih občin (Marzel 2000: 352).

**Slika 2.4.1.1 Upravne enote**



**Poimenski seznam upravnih enot**

UE Ajdovščina	UE Koper	UE Pesnica	UE Slovenske
UE Brežice	UE Kranj	UE Piran	Konjice
UE Celje	UE Krško	UE Postojna	UE Šentjur pri
UE Cerknica	UE Laško	UE Ptuj	Celju
UE Črnomelj	UE Lenart	UE Radlje ob	UE Škofja Loka
UE Domžale	UE Lendava	Dravi	UE Šmarje pri
UE Dravograd	UE Litija	UE Radovljica	Jelšah
UE Gornja	UE Ljubljana	UE Ravne na	UE Tolmin
Radgona	UE Ljutomer	Koroškem	UE Trbovlje
UE Grosuplje	UE Logatec	UE Ribnica	UE Trebnje
UE Hrastnik	UE Maribor	UE Ruše	UE Tržič
UE Idrija	UE Metlika	UE Sevnica	UE Velenje
UE Ilirska	UE Mozirje	UE Sežana	UE Vrhnika
Bistrica	UE Murska	UE Slovenj	UE Zagorje ob
UE Izola	Sobota	Gradec	Savi
UE Jesenice	UE Nova Gorica	UE Slovenska	UE Žalec
UE Kamnik	UE Novo mesto	Bistrica	
UE Kočevje	UE Ormož		

*Vir: internet 1.*

Reforme so povzročile spremembe tako v organiziranosti kot v pristojnostih posameznih organov. Nove občine, ustanovljene na podlagi Zakona o ustanovitvi občin ter določitvi njihovih območij, so številnejše od t. i. starih občin in samostojno opravljajo lokalne zadeve javnega pomena, ki zadevajo samo prebivalce občine. Stare občine pa so opravljale večino državne naloge oziroma funkcije (več kot 80 %) in le del nalog lokalnega pomena. Izvrševanje državnih funkcij, ki so jih do leta 1994 opravljali organi občin, je bilo preneseno na državo oziroma na državno upravo (Trstenjak 2005).

Upravne enote so se postale samostojne organizacijske oblike državne uprave na lokalni ravni, hkrati pa tudi organi odločanja na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti.

Teritorialno organiziranost uprave (upravnih enot), območja delovanja v skladu s teritorialno organizacijo lokalne samouprave ter naloge upravnih enot ureja Zakon o državni upravi (Ur. l. RS, št. 113/2005 ).

Sprejem nekaterih sistemskih zakonov o državni upravi, organizaciji ministrstev in še posebno Zakon o lokalni samoupravi je vzpostavil upravne enote, ki opravljajo le del državnih funkcij nekdanje občine, preostali del pa je prenesen v izpostave nekaterih ministrstev.

»Uvajanje lokalne samouprave in reorganizacija državne uprave sta povzročili družbene spremembe, ki zahtevajo drugačen pristop in način uveljavljanja pravic ter dolžnosti občanov. Kljub številnim informacijam, se v zavesti ljudi pojma upravne enote in občine še vedno močno prepletata in pristojnosti zamenjujejo. To občanom pri uveljavljanju svojih pravic in obveznosti povzroča težave na različnih ravneh, saj vedno ne vedo natančno, kje in kako naj postopajo« (internet 2).

S teritorialno organizacijo državne uprave je bilo izvedeno le načelo dekoncentracije (teritorializacije) in ne decentralizacije. Država je z upravnimi enotami le približala upravo državljanom, ni pa prenesla svojih nalog na organe lokalne samouprave (Trstenjak 2005).

Kljub zmanjšanim pristojnostim upravne enote, so te še vedno vezane na iste tri temeljne informacijske podsisteme, prebivalstvo, prostor, organizacije (Vintar 1997: 357).

## 2.4.2 Naloge upravne enote

Upravna enota se ustanovi za opravljanje državno upravnih nalog, ki jih je treba organizirati in izvajati teritorialno (14.čl. in 43.čl. ZDU).

Upravna enota je organ državne uprave, ki opravlja za državljane in pravne osebe številne pomembne upravne storitve - največ na področju notranjih zadev, kot so osebni dokumenti, registracija prebivališča in vozil, vozniška dovoljenja, matične knjige, gradnje objektov in drugih posegov v prostor (gradbena dovoljenja), kmetijstva, trgovine in gostinstva ter še nekaterih drugih.

Območje upravnih enot je določeno z uredbo tako, da je zagotovljeno racionalno in učinkovito opravljanje upravnih nalog, praviloma pa obsega eno ali več lokalnih skupnosti. V primeru, da je opravljanje upravnih nalog potrebno organizirati teritorialno, se to zagotovi v območnih enotah, izpostavah oziroma drugače imenovanih dislociranih enotah ministrstev oziroma organov v njihovi sestavi (43.čl. ZDU).

Upravne enote odločajo na prvi stopnji v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, opravljajo pa tudi druge upravne naloge iz državne pristojnosti določene z zakoni, ki urejajo posamezna področja (44.čl. ZDU). Zadeve s svojega delovnega področja opravljajo pod strokovnim vodstvom ministrstev, na katerih delovno področje sodijo posamezne zadeve (48.čl. ZDU).

Razmerja med resornimi ministrstvi in upravnimi enotami so določena tako, da ministrstva vsako na svojem delovnem področju (49.čl. ZDU):

- dajejo upravnim enotam usmeritve, strokovne napotke in drugo strokovno pomoč za izvrševanje nalog iz svoje pristojnosti;
- dajejo upravnim enotam obvezna navodila za izvrševanje nalog s svojih upravnih področij;
- spremljajo organizacijo dela v upravnih enotah oziroma v ustrezni notranji organizacijski enoti, usposobljenost uslužbencev za opravljanje nalog in učinkovitost dela pri reševanju upravnih stvari;
- nadzorujejo izvrševanje upravnih nalog v upravnih enotah;



- lahko naložijo upravni enoti, da v mejah svojih pristojnosti opravi določene naloge ali sprejme določene ukrepe ter o tem poroča.

V primeru, da resorno ministrstvo ugotovi, da upravna enota ne izvršuje nalog iz pristojnosti ministrstva oziroma jih ne izvršuje pravilno ali pravočasno (51.čl. ZDU), mora na to opozoriti načelnika upravne enote in mu naložiti, da zagotovi izvrševanje teh nalog in da odpravi ugotovljene nepravilnosti v roku, ki mu ga ministrstvo določi.

Če načelnik upravne enote ne ravna v skladu z opozorilom ministrstva, lahko ministrstvo neposredno opravi posamezno nalogo upravne enote, če bi zaradi tega utegnile nastati škodljive posledice za življenje ali zdravje ljudi, za naravno oziroma življenjsko okolje ali premoženje (51.čl. ZDU).

### **2.4.3 Področje delovanja**

Upravne enote opravljajo s predpisi določene upravne naloge na naslednjih delovnih področjih ministrstev:

- okolje in prostor,
- notranje zadeve,
- gospodarstvo,
- delo, družina, socialne zadeve,
- kmetijstvo, gozdarstvo in prehrana,
- zdravje in
- promet.

Če predpisi določajo, lahko upravne enote opravljajo tudi druge naloge.

### **2.4.4 Vodstvo in organi upravne enote**

Naloge načelnika upravne enote (47.čl. DZU):

- predstavlja upravno enoto;
- izdaja odločbe v upravnem postopku na prvi stopnji;
- koordinira delo notranjih organizacijskih enot;

- zagotavlja opravljanje strokovnih in drugih nalog, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam;
- opravlja druge organizacijske naloge v zvezi z delovanjem upravne enote;
- odloča o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih delavcev v upravni enoti in o drugih kadrovskih vprašanjih;
- skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote.

Notranjo organizacijo upravne enote določi načelnik sam s soglasjem vlade (45.čl. ZDU). Načelnik upravne enote mora redno poročati ministrstvu, pristojnemu za upravo za celotno delovanje upravne enote, resornim ministrstvom pa o izvrševanju nalog upravne enote na njihovih delovnih področjih (50.čl. ZDU).

## **2.5 REORGANIZACIJA NA 14 POKRAJIN**

Ideja o ustanovitvi pokrajin v Sloveniji sega že v sam začetek samostojne države, saj Ustava Republike Slovenije določa (138.čl.), da prebivalci Slovenije uresničujejo lokalno samoupravo v občinah in drugih lokalnih skupnostih (Ur.l.RS, št. 33/1991).

Leta 1998 je bil pripravljen tudi prvi predlog zakona o pokrajinah, ki je temeljil na problematični določbi 143.čl. slovenske ustave, ki pokrajino definira kot tvorbo, ki jo ustanovijo občine samostojno.

Spremenjen 143. člen ustave pa sedaj omogoča Sloveniji ustanoviti pokrajine, s čimer se bo izvedla decentralizacija oblastnih funkcij in preneslo upravljanje pomembnega dela javnih zadev z državne na pokrajinsko raven, na kateri bo lažje in bolje zaznati potrebe v svojem okolju in na njih hitreje odgovoriti.

Pokrajine naj bi zapolnile vrzel med majhnimi občinami in državo in amortizirale sedanjo preveliko regulatorno in dejansko moč države v odnosu do šibkih občin. Povezovale naj bi občine zaradi učinkovitejšega urejanja in izvajanja potreb državljanov in gospodarstva, ki presegajo zmogljivosti posamezne občine.

Slovenija brez druge ravni lokalne samouprave predstavlja eno redkih izjem v razvitem svetu. Potreba po drugi ravni lokalne samouprave se pojavlja zaradi primerljivosti Slovenije z državami Evropske unije in tudi zaradi čezmejnega sodelovanja regionalnih skupnosti.

### **2.5.1 Predlog Zakona o pokrajinah**

Predlog zakona o pokrajinah (predlog ZPOK) opredeljuje pokrajino kot vmesno raven lokalne samouprave med državo in občinami in kot teritorialno politično upravno skupnost s položajem pravne osebe, z izvirnimi pristojnostmi, z lastnim premoženjem in lastnimi viri financiranja, neposredno izvoljenim predstavniškim organom in kot teritorialno enoto za izvajanje prenesenih nalog državne uprave na prvi stopnji.

Pokrajina je pojmovana kot samoupravna lokalna skupnost, ki samostojno v skladu z ustavo in zakonom ureja in opravlja zadeve iz svoje pristojnosti v korist prebivalk in prebivalcev pokrajine (2.čl. predlog ZPOK).

Prenos pristojnosti na pokrajine naj bi se izvedel najpozneje do 31. decembra 2007 z uskladitvijo zakonov, ki urejajo zadeve na teh področjih. Če uskladitev ne bo opravljena, se bo prenos pristojnosti izvedel s posebnim zakonom, ki začne veljati 1. januarja 2009 (66.čl.). S prehodno določbo je določeno, da začnejo pokrajine opravljati naloge upravnih enot s 1. januarjem 2010 (predlog ZPOK).

### **2.5.2 Naloge pokrajin**

S predlogom zakona je določeno, da država prenese na pokrajine opravljanje posameznih upravnih nalog iz državne pristojnosti. To je odločanje v upravnih stvareh iz državne pristojnosti na prvi stopnji, ki jih kot naloge splošnega upravnega okraja sedaj opravljajo upravne enote.

Pokrajina bo opravljala predvsem naloge:

- na področju ekonomskega, socialnega in kulturnega razvoja svojega območja,
- na področju urejanja prostora in varstva okolja ter prometa in zvez na pokrajinski ravni,
- zagotavljanja javnih gospodarskih služb pokrajinskega pomena in
- zagotavljanja javnih negospodarskih služb pokrajinskega pomena.

### 2.5.3 Predlog območij pokrajin v Sloveniji

Vlada Republike Slovenije se je odločila, da je regionalizacija Slovenije na štirinajst pokrajin najprimernejša. Predlog temelji na upoštevanju predlaganih nalog in pristojnosti pokrajin, predlaganemu sistemu financiranja in prebivalstvenih, gospodarskih ter zgodovinskih razlogih. Predlog tudi upošteva razdelitev Slovenije na razvojne regije in prevladujočo teritorializacijo državne uprave. Območja predlaganih pokrajin so oblikovana tako, da je območje vsake pokrajine sklenjena in zaokrožena geografska celota.

Pri tehtanja primernosti modelov členitve na pokrajine so bili upoštevani naslednji parametri: velikost (območje, prebivalstvo), funkcije (naloge in pristojnosti), avtonomija (razmerja med državnimi oblastmi in občinami), fiskalna in funkcionalna soodvisnost.

Vlada Republike Slovenije predlaga območja in imena naslednjih pokrajin (slika 2.5.3.1):

1. Dolenjska pokrajina,
2. Gorenjska pokrajina,
3. Goriška pokrajina,
4. Koroška pokrajina,
5. Notranjska pokrajina,
6. Osrednjeslovenska pokrajina,
7. Podravska pokrajina ali Osrednja Štajerska pokrajina,
8. Pomurska pokrajina,
9. Posavska pokrajina,
10. Primorska pokrajina,
11. Savinjska pokrajina,
12. Savinjsko – šaleška pokrajina,
13. Spodnjepodravska pokrajina ali Vzhodna Štajerska pokrajina in
14. Zasavska pokrajina.

**Slika 2.5.3.1: Predlog regionalizacije Slovenije na 14 pokrajin**



*Vir: internet 3.*

### **3. KAKOVOSTNA IN UČINKOVITA DRŽAVNA UPRAVA**

#### **3.1 UVAJANJE KAKOVOSTI IN UČINKOVITOSTI V DRŽAVNO UPRAVO**

»Spreminjanje upravljalvske paradigme je vsebinsko in časovno zahtevno delo, h kateremu trenutno v Sloveniji pristopamo s celovito reformo javne uprave./.../Najvažnejša vprašanja razvoja slovenske javne uprave so po Brejcu, demokratizacija družbe in javne uprave, upravljanje človeških virov, učinkovitost javne uprave, javna uprava v informacijski družbi in usposabljanje javnih uslužbencev« (Kovač 2000: 289).

»Uresničitev zastavljenih ciljev ni domena samo gospodarstva ali pa samo vlade - je domena vseh segmentov slovenske družbe in vsakega posameznika. Posamezniki pri tem nastopamo vsaj v dveh vlogah: po eni strani smo zaposleni/.../po drugi strani smo kot davkoplačevalci

odjemalci upravnih in širših družbenih storitev, ki jih za nas zagotavlja naša država« (Žurga 2004).

Odnos državljanov do javne uprave ni več enak podložniku do države (Pusić 1995: 36), saj se zahteve glede delovanja državne uprave vedno bolj zaostrujejo, pričakovanja državljanov in gospodarskih subjektov pa se višajo (Žurga 2001: 30).

Z reformami v zadnjih dveh desetletjih se prizadeva za odprt in bolj decentraliziran upravljavski model, katerega cilj je demokratizacija uprave (vzpostavitev stalnega dialoga z uporabniki in zaposlenimi ter razvoj odnosa uprava–civilna družba), zadovoljevanje političnih interesov, nadaljnjo profesionalizacijo in izboljševanje kakovosti storitev (Kovač 2000: 280–281).

Vzpostavitev sistema kakovosti v javni upravi je dolgoročen proces, katerega namen je izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti državne uprave, uravnavanje obsega države in obsega potrebnih finančnih sredstev za njeno delovanje ter razvoj celotnega sistema, saj se je ravno doseganje poslovnih rezultatov postavilo v ospredje reform, ker davkoplačevalci zahtevajo več in bolje za manj ter večjo preglednost (Žurga 2001: 32).

Bistvo reforme je torej v prioritiziranju kvalitete nad kvantiteto. Primerjanje privatnih in javnih storitev (npr. čakalna doba pred okencem) spreminja pričakovanja uporabnikov glede nivoja storitev javnega sektorja (Kovač 2000: 280).

Ministrstvo za javno upravo ima jasen cilj - prijazna in učinkovita uprava. Pomembno je, da je uprava prijazna, torej usmerjena k svojim uporabnikom, vendar pa še tako prijazna uprava ne bi dosegla pravega cilja v primeru, da preseže lastne finančne zmožnosti. Tako bi delovala sicer prijazno, vendar nekakovostno. Orodja za vzpostavitev kakovosti v privatnem sektorju niso nujno najboljša tudi za javni sektor. Spremembe, ki se vpeljujejo, morajo biti prilagojene naravi določene organizacije (Brudney in dr. 2000).

Cilj kakovosti je torej javna uprava, ki posluje z rezultati (Pollitt in Bouckaert 2004). Zato je poleg prijaznosti uprave pomembna tudi njena učinkovitost. To učinkovitost uprave pa sestavljata dva bistvena temelja:

1. **kakovostno in pravočasno odločanje** državne uprave in
2. **učinkovito upravljanje s kadrovskimi, finančnimi in materialnimi viri** v državni upravi (internet 4).

### **3.2 ZGODOVINSKI PREGLED UKREPOV**

Takoj po osamosvojitvi Republike Slovenije in s sprejemom Ustave leta 1991 se je sprožila obsežna reforma javne uprave, ki je zahteval izgradnjo institucij na upravnih področjih, prilagoditev sistema javne uprave ustavnemu konceptu delitve oblasti in lokalne samouprave, javnih uslužbencev in vzpostavitve upravnih enot.

»Odlična kakovost je cilj, ki si ga je Slovenija zadala že leta 1993 in ga zapisala v Nacionalni program kakovosti, katerega vizija je, da Slovenija postane v zavesti evropske in svetovne javnosti prepoznavna kot država kakovosti in država blaginje. Izvajanje programa je bilo časovno umeščeno v obdobje do leta 2020; 1993–2000: evropska in mednarodna primerljivosti; 2001–2010: konkurenčna in kompetitivna kakovost; 2011–2020: odlična kakovost« (Žurga 2004).

V letu 1995 se je začela pripravljati Bela knjiga. Gre za dokument dolgoročne strategije z reformnimi cilji in aktivnostmi na področju strukturalnih in funkcionalnih sprememb javne uprave (Kovač in Stanonik 2000: 316).

Leta 1996 je Vlade Republike Slovenije sprejela krovno izjavo o politiki kakovosti v državni upravi, ki pretežno temelji na približevanju in izpolnjevanju zahtev evropskih standardov in posebej standarda ISO 9001. Izjava je deklarativnega značaja, upravni organi pa so nanjo lahko oprli lastne iniciative za dvig kakovosti pri svojem delu (Politika kakovosti slovenske javne uprave 2003).

Politika kakovosti je osnovana na skupnih standardih in modelih kakovosti, pa tudi na skupku splošno priznanih vrednot sodobne evropske uprave, kot so naravnost k uporabniku, voditeljstvo in stanovitnost namena, razvijanje partnerstva, razvoj in vključevanje zaposlenih, nenehne izboljšave procesov, stalno učenje in inoviranje, družbena odgovornost in usmerjenost v rezultate, tudi gospodarnost delovanja. Politika kakovosti vključuje tudi

temeljna načela po Zakonu o državni upravi in etičnost, kot temeljno sestavino kakovostnega dela v najširšem smislu.

Na podlagi Politike kakovosti je bilo mogoče pričeti z uvajanjem sodobnih orodij celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) v organih javne uprave, s katerimi se lažje določa cilje in smer uravnoveženega razvoja in orodja, s katerimi se obvladuje kakovost (internet 5).

Za ugotavljanje dejanske podpore določenim spremembam, je v okviru reforme leta 1997 in 1998 bila izvedena anketa ciljne javnosti o možnostih in ovirah za uvajanje podjetniških konceptov v slovensko upravo med javnimi uslužbenci na centralni in lokalni ravni državne uprave. Namen raziskave je bil ugotoviti mnenja višjih upravnih delavcev na ministrstvu in upravnih enotah o stopnji kritičnosti sedanjega upravljanja in o možnostih uvajanja oziroma uveljavljanja podjetniških konceptov (Kovač in Stanonik 2000: 317).

Leta 1998 je Vlada Republike Slovenije sprejela strategijo Republike Slovenije za vključevanje v Evropsko Unijo (Brezovšek in Haček 2006: 692), saj je v letih 1997 do 2002 bil ključen proces vključevanja, ki je posledično pomenil usklajevanje uprave s standardi evropskega upravnega prostora v smeri krepitve administrativne usposobljenosti po posameznih resorjih (vertikalni del) in v smeri izgradnje novega zakonodajnega okvira za delovanje javne uprave (horizontalni del)(Strategija 2003–2005). Sprejeti so bili številni predlogi reform: od zakonov, uredb, pravilnikov do čisto konkretnih ukrepov (Bugarič v Brezovšek 2003: 103).

V letu 2002 je vlada sprejela izhodišča za nadaljnji razvoj povečanja učinkovitosti javne uprave, povečanje njene odprtosti in preglednosti oziroma uvajanje načel t.i. novega upravljanja javnega sektorja (Strategija 2003–2005).

Novo upravljanje javnega sektorja vpeljuje v javno sfero elemente upravljanja in vodenja privatnega sektorja, ki se nanašajo na ekonomijo in ekonomiko poslovanja, metodologije upravljanja in vodenja, delovne metode in tehnike, podjetniški način razmišljanja in delovanja, usmerjenost k ljudem, tako k uporabnikom kot zaposlenim, poslanstvo in strategijo organizacije, graditev nove kulture, opredelitev odgovornosti za rezultate, povečanje avtonomije organizacije in posameznika, vse to pa v javnem interesu in skladno z veljavnimi zakoni (Žurga 1997: 470–471).



V letih od 2000 do 2003 so na ravni podzakonskih predpisov in operativni ravni bili sprejeti številni ukrepi za izboljšanje kakovosti poslovanja javne uprave–njenih storitev, informacij, usposobljenosti uslužbencev in zadovoljstva strank (Strategija 2003–2005), med katerimi sta tudi projekt državljaniu prijazna uprava in program debirokratizacije oz. odprava birokratskih ovir (Bugarič v Brezovšek 2003: 103).

Julija 2003 je vlada nadgradila sistem uvajanja kakovosti v javno upravo s sprejetjem Strategije nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005. Strategija je bila primerno oblikovana glede na naraščajoče zahteve po bolj sistematičnih projektih, njihove povezanosti in usklajenosti. Strategija določa poleg splošnih politik, veljavnih za celotni javni sektor, šest področij podrobnega razvoja slovenske javne uprave, to so:

1. upravljanje kadrovskega virov,
2. restrukturiranje nalog in organizacije uprave,
3. procesi v upravi in e-uprava,
4. upravljanje kakovosti,
5. odprta uprava in
6. racionalizacija na področju javnih financ.

Strategija je oblikovana tako, da določa podrobnejše cilje razvoja uprave po posameznih področjih. Med drugim poudarja celosten pregled uspešnosti upravnih organizacij, primerljivost z evropskimi javnimi upravami in zasebnim sektorjem, usmerjenost k uporabniku, razvoj partnerskih odnosov z državljani, zasebnim sektorjem, nevladnimi organizacijami in drugimi deli družbenega sistema, dvigovanje standardov kakovosti storitev in povečanje zadovoljstva uporabnikov, razširjanje ter nagrajevanje dobrih praks ter njihov razvoj v ustrezne standarde in razvoj fleksibilne, projektno naravnane in poslovnim procesom prilagojene organizacije javne uprave (internet 6).

V okviru te strategije je opredeljena vizija Vlade Republike Slovenije - oblikovati javno upravo, ki bo delovala po načelih zakonitosti, pravne varnosti in predvidljivosti, politične nevtralnosti, usmerjenosti k uporabniku, odprtosti in preglednosti, kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti; pri čemer bo po kazalcih uvedenih ukrepov in zadovoljstva državljanov, gospodarskih subjektov in drugih prizadetih oseb ter javno – finančnih učinkov dosegla rezultate, primerljive javnim upravam v državah Evropske unije (Strategija 2003–2005).

Paket sistemskih zakonov dopolnjuje vrsto praktičnih politik in dejavnosti, ki dopolnjujejo in utrjujejo normativni okvir: uvajanje standardov kakovosti (ISO, CAF) v državno upravo, projekt izobraževanja državnih uradnikov ter projekt e-uprava, s katerim je omogočen dostop državljanov do različnih dokumentov, obrazcev in vlog preko spleta (Bugarič v Brezovšek 2003: 104).

Večina upravnih enot kakovost vzdržuje s sistemoma ISO in CAF, nekatere pa dodatno še z drugimi sistemi kakovosti kot so: EFQM, PRSPO in Vlagatelji v ljudi.

### **3.3 SISTEM KAKOVOSTI**

V javni upravi je merjenje rezultatov oteženo, ker gre za storitvene dejavnosti. Uporabljajo se t.i. integralni modeli za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti, ki so bili razviti na podlagi celovitega obvladovanja kakovosti, statistične kontrole procesov, prenove in t.i. reinženiringa (Kovač v Brezovšek 2003: 153).

Uvajanje ustreznih sistemov vodenja kakovosti (ISO, CAF in EFQM) je usmerjeno v poslovno odličnost in razširjanje dobrih praks v javni upravi. Realizirano je s spodbujanjem sodelovanja javne uprave pri priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost na področju javnega sektorja, s pripravo programa izobraževanja glede celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) v javni upravi, z nadaljnjim uveljavljanjem skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF), z mednarodnim sodelovanjem v Evropski uniji na omenjenem področju, z vsebinsko pripravo in izvedbo konferenc dobre prakse (internet 7) in (Nemec 2006: 7).

**CAF** (Common Assessment Framework) je evropski model za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju - orodje za oceno celovite uspešnosti organizacije, tako z vidika dejavnikov (voditeljstvo, strategija in načrtovanje, ravnanje z ljudmi pri delu, partnerstva in viri, procesi) kot rezultatov (za odjemalce, zaposlene, družbo in ključni finančni in nefinančni rezultati uspešnosti delovanja).

**EFQM** (evropska nagrada za kakovost oz. njena slovenska inačica PRSPO (priznanje RS za poslovno odličnost)) daje poseben pomen obvladovanju procesov (zadovoljstvo kupcev in poslovni rezultati).

**ISO** standard se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. V standardu navedenih zahtev, organizaciji omogoča, da pridobi certifikat za sisteme vodenja kakovosti po ISO 9001: 2000.

**ISO 9001:2000** je standard vodenja kakovosti, ki navaja, da mora organizacija določiti procese sistema, zaporedja, povezave, kriterije in metode za učinkovito delovanje in obvladovanje teh procesov.

### **3.4 KAKOVOSTNE IN UČINKOVITE UPRAVNE STORITVE**

»Kljub tradiciji delovanja in monopolnemu položaju, javna uprava ni sama sebi namen, temveč je njen smisel služiti uporabnikom svojih storitev oziroma davkoplačevalcem nasploh. Uradniki morajo biti odgovorni predvsem uporabnikom; pojem javne odgovornosti namreč temelji na odnosu uprava–državljan« (Kovač 2000: 283–284).

Z reformo imamo priložnost sooblikovati upravne in širše družbene storitve na način, da država služi državljanom in ne obratno, in tako prispevati k višji kakovosti življenja (Žurga, 2004).

Zviševanja ravni kakovosti se lotevamo postopno, vendar celovito z (Verbič v Kovač 2000: 287):

- ugotavljanjem zadovoljstva strank,
- izboljšanjem komunikacijskih tokov znotraj in navzven,
- rednim usposabljanjem zaposlenih in z zgledom vodstva,
- sistematičnim spremljanjem in analiziranjem problemov ter
- izdelavo internih navodil in standardov kakovosti (tudi podeljevanjem priznanj).

Ministrstvo za javno upravo uvaja kakovostne storitve na podlagi (internet 4):

- ***učinkovitega upravljanja s kadrovskimi viri*** v smislu zavestnega, načrtnega, sistematičnega in racionalnega ravnanja z ljudmi pri delu;
- ***učinkovitega upravljanja s finančnimi in materialnimi viri*** z različnimi ukrepi zniževanja stroškov v državni upravi, kakor tudi stroškov uporabnikov ob poslovanju z upravo, s posodabljanjem in prenovo procesov ter informatizacijo državne uprave;

- ***zniževanja stroškov z eno od dveh možnosti:***
  1. ob razpoložljivih sredstvih in istih stroških izboljšati storitev ali
  2. ob pomanjkanju sredstev ponuditi isto kakovost storitev z nižjimi stroški;
- ***zniževanja stroškov za uporabnike na naslednje načine:***
  1. odprava nepotrebnih postopkov - z informatizacijo in povezovanjem evidenc v državni upravi se prihrani čas in denar,
  2. poenostavitev in pohitritev postopkov - odprava administrativnih ovir, poenostavitev, prenova procesov, informatizacija in podobno,
  3. odprava upravnih zaostankov - s programi za zmanjševanje zaostankov,
  4. e-uprava in drugi sodobni načini poslovanja - z informatizacijo postopkov in elektronskim poslovanjem s strankami uprava svojim uporabnikom bistveno zniža stroške.

Ministrstvo za javno upravo si prizadeva za približevanje načelu usmerjenosti k uporabniku z (internet 8):

- ***dostopnostjo upravnih storitev*** na način opravljanje storitev, ki od uporabnika zahteva čim manj časa in fizičnih premikov, povezanih z opravljanjem upravne storitve;
- ***socialno primernostjo upravnih storitev*** v smislu cenovno sprejemljivost upravnih storitev;
- ***enostavnostjo upravnih storitev***, kjer bo imel uporabnik čim manj težav pri komuniciranju in poslovanju z državno upravo;
- ***primerno informacijsko podporo*** v smislu strokovnosti, primernosti in celovitosti informacije;
- ***zanesljivostjo*** kot cilj usmerjenosti k uporabniku ( »sposobnost držati besedo«);
- ***primernostjo osebnega stika*** v smislu »poosebljenja« stika z državnimi uradniki;
- ***odzivnostjo*** kot sposobnost oziroma pripravljenost odzvati se na mnenje uporabnikov.

Vsi naštetni ukrepi so dopustni le, če s tem ni ogrožen javni interes.

### **3.5 ZADOVOLJSTVO STRANK**

Zmožnost vrednotenja kakovosti storitev temelji na preglednosti, oboje pa mora dolgoročno zagotavljati zadovoljstvo strank (Žurga 2001: 34).

»Storitev je kakovostna, če opravi tisto, za kar je predvidena in se odziva na potrebe uporabnika. Bistveno je, da je kakovost skladna s potrebami in pričakovanji uporabnikov, ne pa nekaj 'dobrega' ali še sprejemljivo dobrega. Kakovost je proces. Kakovost upravnega dela je sožitje zakonitosti in strokovnosti ter učinkovitosti, dostopnosti, ustrežljivosti, prijaznosti in etičnosti« (Kovač 2000: 286).

V državni upravi se v zadnjih letih intenzivno uvajajo spremembe, ki postavljajo stranko v središče delovanja. Želja ugoditi uporabniku, biti koristen in učinkovit je v zadnjem času pripeljala do nekaterih ukrepov, ki naj bi povečali zadovoljstvo državljanov z državno upravo (Nemec 2006: 1).

Težnja po zadovoljstvu strank pa ima, seveda, svoje meje. Meje postavlja javni interes, zapisan v zakonih in drugih predpisih. Prav zato je usoda javne uprave (zlasti njenega izvršilnega dela, s katerim se stranke neposredno srečujejo), da ljudje (razen morda najbolj osveščenih) z njo načeloma nikoli niso zadovoljni (Virant 2002: 2).

Začetki ugotavljanja kakovosti v javni upravi segajo v leto 2002, ko so bili na podlagi Uredbe o upravnem poslovanju (Ur.l.RS, št. 20/05) uvedeni informatorji, knjiga pripomb in pohval, obveščanje strank o poteku postopka, 17.čl. pa je določal, da: »/o/rgani, ki poslujejo s strankami, izvajajo najmanj enkrat letno postopke ugotavljanja kakovosti storitev glede načina poslovanja javne uprave s strankami.«

Uredba o dopolnitvah Uredbe o upravnem poslovanju (Ur.l.RS št. 30/2006) pa je vpeljala obvezno mesečno ugotavljanje zadovoljstva strank za vse državne organe. S tem namenom je od 1. maja 2006 v organih na primernem mestu, kjer je dostopen vsem strankam organa, na voljo poseben vprašalnik, ki je skrčen in zajema bistvene informacije (internet 9):

1. Ocenite kakovost dela uslužbenca / uslužbencev,
2. Ocenite odnos uslužbenca / uslužbencev,
3. Ocenite hitrost opravljenega dela,
4. Ocenite urejenost in dostopnost organa.

Poleg tega pa imajo stranke imajo možnost izraziti še svoje mnenje oziroma podati predloge.

## **4. UPRAVNA ENOTA SEVNICA**

### **4.1 TERITORIALNI OBSEG**

Uredba o teritorialnem obsegu upravnih enot v Republiki Sloveniji v 1.čl. določa sedež upravne enote Sevnica in obseg naselij (Ur.l.št. 39/03).

Upravna enota Sevnica s svojim delovanjem posega na celotno območje občine Sevnica in del občine Škocjan (Krajevna skupnost Bučka).

Na območju upravne enote je 115 naselij. Od tega je 10 naselij v občini Škocjan.

### **4.2 ORGANIZACIJA**

Po 45. členu Zakona o državni upravi določa notranjo organizacijo upravne enote načelnica oziroma načelnik upravne enote s soglasjem vlade, ki se imenuje v skladu z zakonom, ki ureja položaj javnih uslužbencev (46.čl. ZDU).

Zaradi funkcionalne povezanosti z ministrstvi so na upravni enoti organizirane notranje organizacijske enote (oddelki) po delovnih področjih,

Organizacija UE Sevnica (slika 4.2.1) :

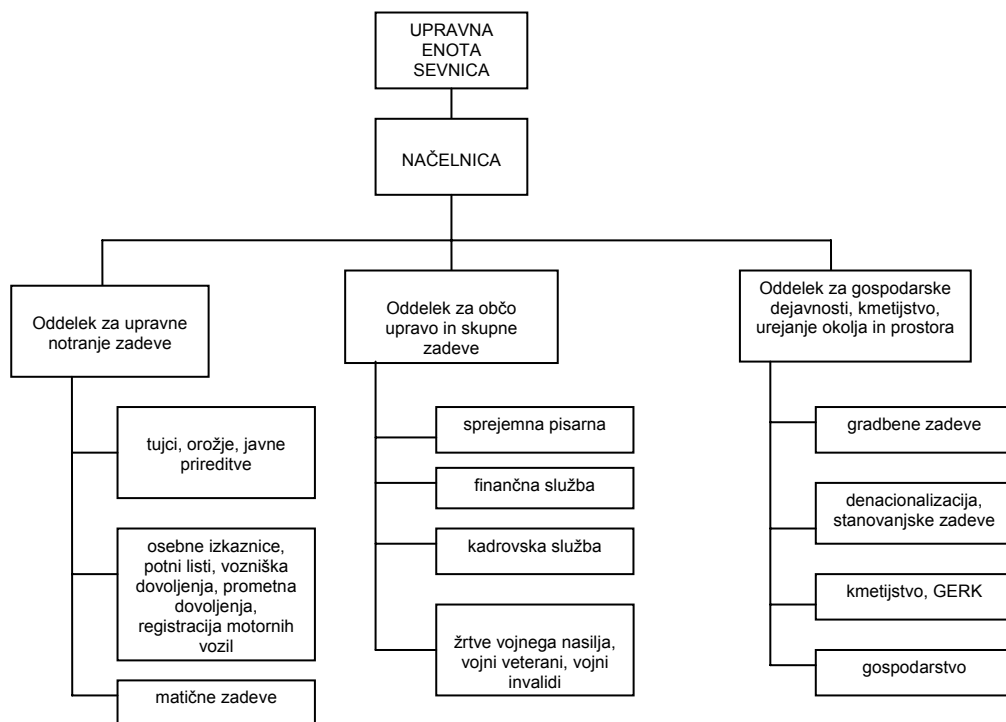
- načelnica UE;
- oddelek za občo upravo in skupne zadeve;
- oddelek za gospodarske dejavnosti, kmetijstvo, urejanje okolja in prostora;
- oddelek za upravne notranje zadeve;
- krajevni uradi.

Pravilnika o merilih za organiziranje krajevnih uradov v upravnih enotah omogoča (3.čl.), da se lahko zaradi večje dostopnosti upravnih storitev organizira in ustanovi krajevni urad, ki se organizira kot notranja organizacijska enota upravne enote ali njenega oddelka za občo upravo oziroma notranje zadeve (Ur.l. RS, št.114/2003).

Krajevni uradi upravne enote Sevnica:

- Krajevni urad Blanca,
- Krajevni urad Bučka,
- Krajevni urad Loka pri Zidanem Mostu,
- Krajevni urad Studenec,
- Krajevni urad Šentjanž,
- Krajevni urad Tržišče in
- Krajevni urad Zabukovje.

**Slika 4.2.1 ORNINAGRAM UE Sevnica**



*Vir: internet 10.*

### 4.3 NALOGE ORGANOV

Načelnica opravlja naloge v skladu z 47.čl. Zakona o državni upravi. Njene naloge so:

- vodenje upravne enote (UE),
- koordiniranje dela notranjih organizacijskih enot (NOE),

- zagotavljanje opravljanja strokovnih in drugih nalog, ki so skupne NOE,
- opravljanje drugih organizacijskih nalog v zvezi z delom UE,
- odločanje o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerij javnih uslužbencev v UE,
- skrb za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja UE in z drugimi organi in organizacijami,
- samostojno oblikovanje sistemskih rešitev in drugih najzahtevnejših gradiv,
- opravljanje drugih najzahtevnejših nalog,
- vodenje in sodelovanje v najzahtevnejših projektnih skupinah in
- vodenje in odločanje v najzahtevnejših upravnih postopkih na prvi stopnji.

Področje, ki ga ureja oddelek za občo upravo in skupne zadeve:

- ~ naloge za občane,
- ~ skupne naloge za upravno enoto,
- ~ naloge finančno - računovodskega poslovanja,
- ~ naloge kadrovskega poslovanja in
- ~ naloge glavne pisarne.

Področje, ki ga ureja oddelek za gospodarske dejavnosti, kmetijstvo, urejanje okolja in prostora:

- ~ gospodarstvo,
- ~ kmetijstvo,
- ~ okolje in prostor.

Področje, ki ga ureja oddelek za upravne notranje zadeve:

- ~ promet,
- ~ državljanstvo,
- ~ matične zadeve,
- ~ osebno ime,
- ~ osebna izkaznica,
- ~ potni list,
- ~ register prebivalstva,
- ~ društva,



- ~ javna zbiranja,
- ~ orožje,
- ~ eksplozivne snovi in
- ~ tujci.

Krajevni urad kot način dela zagotavlja izvajanje nalog s področja upravnih notranji zadev, zagotavlja splošne informacije o upravnih storitvah, obrazce vlog in naročanje strank pri uradnih osebah.

Krajevni uradi vključeni v oddelek za upravno notranje zadeve izvajajo naslednje naloge:

- ~ vodenje matičnih in državljskih knjig ter izdajanje izpiskov,
- ~ vodenje registra stalnega in začasnega prebivalstva na območju krajevnega urada,
- ~ pojasnila in pomoč občanom v zvezi s postopki pri upravni enoti in
- ~ vodenje uradnih evidenc za potrebe državnih organov.

Upravne in strokovne naloge na območju Posavja po funkcionalnem načelu samostojno opravljajo izpostave ministrstev in organi v njihovi sestavi:

- Ministrstvo za obrambo, Uprava za obrambo Novo mesto - Izpostava Krško;
- Ministrstvo za notranje zadeve - Policijska postaja Sevnica;
- Davčna uprava Republike Slovenije, Davčni urad Brežice - Izpostava Sevnica;
- Geodetska uprava Republike Slovenije - OGU Sevnica;
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Območna služba Sevnica - Urad za delo Sevnica;
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Območna služba Celje - Izpostava Krško;
- Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije - enota Krško;
- Center za socialno delo Sevnica.

## 5. ANALIZA PODATKOV UPRAVNE ENOTE SEVNICA

### 5.1 STATISTIKA UPRAVNEGA POSTOPKA

Statistika upravnih enot (upravna statistika) se vodi že od ustanovitve upravnih enot leta 1995. Izvaja se jo v skladu z Zakonom o splošnem upravnem postopku, ki v 322.čl. pravi, da morajo državni organi, organi samoupravnih lokalnih skupnosti in nosilci javnih zadev voditi evidenco o upravnih zadevah v upravnem postopku na prvi in drugi stopnji po upravnih področjih, o katerih morajo poročati ministrstvu, pristojnemu za upravo.

Z Pravilnikom o vodenju evidence o upravnem postopku se ureja evidentiranje, izkazovanje in posredovanje podatkov ter način in roki za pošiljanje poročil (1.čl.)(Ur.l.RS, št. 18/2003).

Upravna statistika vsebuje podatke **o številu upravnih zadev glede na vrsto zahteve** (na zahtevo stranke, po uradni dolžnosti) in **glede na vrsto ugotovitvenega postopka** (skrajšani, posebni). V zbirki se za posamezno poročevalsko obdobje nahajajo naslednji podatki :

1. število upravnih zadev (skupaj, prenesene iz preteklega poročevalskega obdobja, vrnjene v ponovni postopek, začetek);
2. število upravnih zadev glede na način reševanja (odstopljene in združene, zavržene, ustavljeni upravni postopki, zavrnjene, ugodene);
3. število rešenih upravnih zadev (skupaj, rešene v zakonitem roku, rešene po prekoračitvi zakonitega roka);
4. število nerešenih upravnih zadev;
5. število pritožb (skupaj, prenesene iz preteklega poročevalskega obdobja, prejete);
6. število rešenih pritožb (skupaj, zavržene, nadomeščene z odločbo organa prve stopnje, sklepi o ustavitvi postopka);
7. število pritožb, odstopljenih v reševanje organu druge stopnje;
8. število nerešenih ali neodstopljenih pritožb;
9. število upravnih izvršb (skupaj, prenesene iz preteklega poročevalskega obdobja, začete);
10. število izvršb glede na način reševanja (izdani sklepi o dovolitvi izvršbe, ustavljeni postopki, izdani sklepi v postopku izvršbe s prisilitvijo);

11. število rešenih upravnih izvršb (skupaj, izdani sklepi v zakonitem roku, izdani sklepi po preteku zakonitega roka);
12. število nerešenih upravnih izvršb;
13. število zaostankov.

Analizirala bom upravno statistiko in vsebinsko poročilo upravne enote Sevnica za leto 2004, 2005 in 2006. Vsebinsko poročilo vsebuje poleg interpretacije statističnih podatkov tudi navedene okoliščini, v katerih so morale upravne enote poslovati (sprememba zakonodaje in predpisov ter pristojnosti), kar je pomembno za celovit pregled učinkovitosti delovanja. Cilj analize je ugotoviti, ali se je v zadnjih treh letih povečala učinkovitost poslovanja upravne enote Sevnica. Na podlagi analize izbranih podatkov bom potrdila ali zavrnila uvodno postavljeno hipotezo :

### **Hipoteza 1:**

*Stopnja učinkovitosti upravne enote Sevnica se je v zadnjih treh letih povečala.*

#### **5.1.1 Analiza števila upravnih stvari v letu 2004, 2005 in 2006**

V tabeli 5.1.1.1 se nahajajo podatki upravne statistike za upravno enoto Sevnica kot celoto za leto 2004, 2005 in 2006 (priloga A). Odločila sem se v raziskavo vključiti le podatke, ki so najbolj pomembni za potrditev moje hipoteze, in sicer število upravnih zadev (skupaj, prenesene iz preteklega poročevalskega obdobja, vrnjene v ponovni postopek, začetek), skupno število rešenih upravnih zadev in skupno število nerešenih upravnih zadev za poročevalska leta v upravni enoti Sevnica.

Na podlagi primerjave in analize statistike, želim ugotoviti, ali se realizira trend zmanjševanja upravnih zadev, ali se nadaljuje zmanjševanje upravnih zaostankov in posledično povečuje učinkovitost delovanja upravne enote kot celote.

**Tabela 5.1.1.1: Število upravnih stvari v UE Sevnica glede na postopek v letu 2004, 2005 in 2006**

	<b>ŠTEVILO UPRAVNIH STVARI GLEDE NA POSTOPEK - skupaj</b>	<b>Leto 2004</b>	<b>Leto 2005</b>	<b>Leto 2006</b>
<b>4</b>	<b>Število nerešenih upravnih zadev, prenesenih iz preteklega poročevalskega obdobja</b>	<b>520</b>	<b>264</b>	<b>253</b>
	% nerešenih upravnih zadev, prenesenih iz preteklega poročevalskega obdobja glede na skupno število vseh upravnih stvari v poročevalskem obdobju	5,7	3,9	3,2
<b>5</b>	<b>Število upravnih zadev, vrnjenih v ponovni postopek z odločbo organa druge stopnje v poročevalskem obdobju</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
	% upravnih zadev, vrnjenih v ponovni postopek z odločbo organa druge stopnje v poročevalskem obdobju	0,4	0,1	0,1
<b>6</b>	<b>Število upravnih zadev, začelih v poročevalskem obdobju</b>	<b>8587</b>	<b>6493</b>	<b>7721</b>
	% upravnih zadev, začelih v poročevalskem obdobju glede na vse upravne stvari v poročevalskem obdobju	94	95,9	96,7
7(4+5+6)	<b>Skupno število vseh upravnih zadev v poročevalskem obdobju</b>	<b>9139</b>	<b>6765</b>	<b>7984</b>
<b>15</b>	<b>Skupno število rešenih upravnih zadev v poročevalskem obdobju</b>	<b>8863</b>	<b>6503</b>	<b>7747</b>
	% rešenih upravnih zadev glede na vse upravne stvari v poročevalskem obdobju	97	96,1	97
<b>16</b>	<b>Skupno število nerešenih upravnih zadev na koncu poročevalskega obdobja</b>	<b>276</b>	<b>262</b>	<b>237</b>
	% nerešenih upravnih zadev glede na vse upravne stvari v poročevalskem obdobju	3	3,9	3

Vir: internet 12.

V leto 2004 je bilo prenesenih kar 520 upravnih zadev iz prejšnjega poročevalskega obdobja, kar znaša 5,7% vseh upravnih zadev v letu 2004. Število upravnih zadev, začelih v letu 2004 je 8587 ali 94% glede na vse upravne zadeve. Odstotek vseh nerešenih upravnih zadev v letu 2004 znaša 3%. Glede na to lahko sklepam, da je bila učinkovitost glede rešenih tekočih upravnih zadev v poročevalskem letu 100%, hkrati pa so odpravili kar 2,7% upravnih zaostankov.

Število upravnih zadev prenesenih v leto 2005 je bilo 264, kar predstavlja 3,9% vseh upravnih zadev v letu 2005 in se ujema z odstotkom nerešenih zadev v letu 2005. Glede na odstotek začelih upravnih zadev v letu 2005, ki znaša 95,9% vseh upravnih zadev in odstotku rešenih

upravnih zadev, ki znaša 96,1%, lahko sklepam, da so upravne zadeve začete v letu 2005 100% opravljene. 0,2% odstopanja pa nam povesta, da je bilo rešenih tudi nekaj zadev prenesenih iz prejšnjega poročevalskega obdobja. Natančnost podatka po odstotkih se je izgubila pri zaokroževanju na eno decimalno število, kar nam dokazuje število nerešenih zadev v letu 2005, ki znaša 262 in je za dve manj kot število prenesenih zadev iz leta 2004 (264). Po tem lahko zaključim, da je bilo poslovanje učinkovito, saj so zmanjšali zaostanke za 0,2%.

Prenesene zadeve v leto 2006 iz preteklega poročevalskega obdobja znašajo 253 ali 3,2% vseh upravnih zadev v letu 2006. Število vseh rešenih upravnih zadev v letu 2006 znaša 7747 ali 97% glede na vse upravne zadeve v letu 2006 in je za 0,3% več rešenih upravnih zadev kakor je začelih v letu 2006. Odstotek nerešenih upravnih zadev znaša 3%. Glede na odstotek prenesenih zadev iz prejšnjega poročevalskega obdobja (3,2%) vidimo, da je za 0,2% zmanjšan zaostanek. Po tem lahko sklepam, da je upravna enota Sevnica tudi v letu 2006 dosegla 100% delovanje in zmanjšala zaostanek za 0,2% oz. 0,3%. Odstopanja v odstotkih so posledica zaokroževanja na eno decimalno število.

Iz tabele je razvidno, da je skupno število vseh upravnih zadev po letih različno, kakor tudi število rešenih upravnih zadev. Število vseh upravnih zadev v letu 2005 in 2006 je v primerjavi z letom 2004 nižje, a prav v letu 2004 je bilo rešenih največ upravnih zadev (v letu 2004 8863, v letu 2005 6503 in v letu 2006 7747). Samo število pa ni pravi pokazatelj učinkovitosti. Pomembno je upoštevati spremenjene okoliščine poslovanja v upravni enoti, ki jih bom razložila v vsebinskem poročilu upravne enote.

### **5.1.2 Vsebinsko poročilo o delu upravne enote v letu 2004, 2005 in 2006**

Vsebinsko poročilo je pomemben del analize zaradi celovitega pregleda delovanja upravne enote.

Po vsebinskem poročilu o delu upravnih enot se je v letu 2004 zmanjšalo število upravnih zadev v primerjavi z letom 2003. Po navedbah ga. Lipec iz upravne enote Sevnica (priloga G) je število prejetih zadev upadlo v letu 2004 in tudi v letu 2005 predvsem zaradi: »spremembe zakonodaje na področju okolja in prostora, registracije osebnih vozil, na področju gospodarstva itd., kar je posledično pripeljalo do ukinitve oz. do spremembe pristojnosti glede reševanja upravnih postopkov.«

Zmanjšana obremenitev je posledično prinesla hitrejše reševanje zadev in odpravo zaostankov, vendar je na tem mestu potrebno poudariti, da se je v istem obdobju povečalo število drugih upravnih zadev, ki še niso bile vključene v upravno statistiko. V skladu z reformami (nova zakonodaja, sprememba predpisov in pristojnosti upravnih enot) se je zmanjšalo tudi število uradnikov, po drugi strani pa je upravna enota, zaradi spreminjajoče se zakonodaje, bila bolj obremenjena na račun informiranja in svetovanja strankam, kajti v letu 2004 je bilo toliko več sprememb in novosti (s tem nejasnosti) na račun vstopa Slovenije v Evropsko Unijo. V letu 2004 je bilo v upravni enoti Sevnica zaposlenih 32 uradnikov in strokovnih delavcev.

V letu 2004 so se spremenile nekatere pristojnosti upravnih enot (na področju zemljiške knjige) in so bile uvedene nove naloge kot so upravne overitve. Zaključenih je bilo tudi nekaj pomembnih upravnih zadev, kar se kaže v upadu števila upravnih zadev v letu 2005, posebej na področju upravnih notranjih zadev (za primer: zaključek velike akcije menjave osebnih dokumentov in priprave na volitve v Evropski parlament).

Upad upravnih zadev v letu 2005 dejansko ni zmanjšal obsega dela, saj so bile upravni enoti dodeljene druge upravne naloge, povečalo pa se je tudi sodelovanje v projektnih skupinah. Kljub trendu upadanja zaposlenih, je v upravni enoti Sevnica v letu 2005 ostalo število zaposlenih enako kot v letu 2004 (32). Obseg nalog v letu 2005 se je povečal za vse zaposlene, predvsem vodilne v upravni enoti, na račun izvajanje uslužbenske zakonodaje z ocenjevanjem in opravljanjem letnih razgovorov s sodelavci, uvajanje novih organizacijskih metod in upravljanje s kadri, vodenje standardov kakovosti poslovanja, naraščajoče komuniciranje preko elektronske pošte in povečane zahteve za dostavo raznih analiz in poročil.

Načelnica je v letu 2005 sodelovala v projektni skupini na Fakulteti za upravo, ki izvaja meritve zadovoljstva uporabnikov s storitvami e-uprave in v projektno delovni skupini, imenovana s strani Ministrstva za javno upravo, za izvedbo mednarodnega projekta "A life-event oriented framework and platform for one-stop government"; v ta projekt so se aktivno vključevali tudi zaposleni. Uslužbenci so se dodatno usposabljali za izpolnjevanje standarda ISO in CAF. Opravljene so bile tudi nenačrtovane naloge, predvsem v zvezi z novimi pristojnostmi: upravne overitve (opravljati so začeli overitve lastnoročnih podpisov in prepisov oziroma kopij dokumentov), e-VEM (1.7.2005 je začel delovati storitveni portal e-

VEM, ki omogoča registracijo samostojnega podjetnika na enem mestu), izdajanje zemljiško knjižnih izpiskov (22.10.2005 so upravne enote začele z izdajanjem zemljiško knjižnih izpiskov), aktivnosti v zvezi z vzpostavljanjem matičnega registra (3.5.2005 je bil vzpostavljen matični register - računalniško vodena baza podatkov) ter vzpostavitev projekta Grafičnih enot rabe zemljišč kmetijskega gospodarstva (GERK). Delovne naloge so se porazdelile med zaposlene tako, da so vsi bili enako obremenjeni, kar naj bi povečalo produktivnost.

V letu 2006 je obseg nalog ostal še vedno povečan, najbolj na račun vnosov dejstev v informatizirane evidence. V letu 2006 je prav tako moč opaziti večje število upravnih zadev v primerjavi z letom 2005, vendar se je število zaposlenih zmanjšalo za dva, kar pomeni, da se je število vseh upravnih zadev porazdelilo na 30 zaposlenih. Kljub temu se je učinkovitost poslovanja na podlagi upravne statistike ohranila.

### **5.1.3 Ugotovitve**

**Na podlagi analize upravne statistike in vsebinskega poročila upravne enote Sevnica kot celote lahko zaključim, da se je učinkovitost upravnega poslovanja od leta 2004 do leta 2006 ohranila in le *deloma potrdim prvo hipotezo, da se je stopnja učinkovitosti upravne enote Sevnica v zadnjih treh letih povečala.***

Na podlagi upravne statistike ne morem potrditi hipoteze, da se je stopnja učinkovitosti povečevala. Lahko le trdim, da je poslovanje od leta 2004 do leta 2006 potekalo v skladu z reformami. Za potrditev bi morala analizirati tudi statistiko drugih upravnih nalog, ki so se po vsebinskem poročilu znatno povečale.

Sodeč po odstotkih začelih upravnih zadev v poročevalskih obdobjih in odstotkih rešenih upravnih zadev v poročevalskih obdobjih je delovanje upravne enote Sevnica 100%, hkrati pa postopoma odpravljajo upravne zaostanke. Največ rešenih zaostankov je bilo v letu 2004. V letu 2003 so v upravni enoti Sevnica začeli izvajati t.i. program reševanja upravnih zaostankov v skladu z navodili Ministrstva za notranje zadeve, Urada za usklajevanje dela upravnih enot. Kot pravi ga. Lipec so:» projektno pristopili k temu problemu in v letih 2003 in 2004 pospešeno reševali upravne zaostanke in jih tudi v veliki večini odpravili.«

V letu 2004 je bilo začelih upravnih zadev 8587, kar znaša glede na vse upravne zadeve 94%. Glede na odstotek rešenih upravnih zadev, ki znaša 97% lahko zaključim, da se je bilo poslovanje v letu 2004 učinkovito, saj so odpravili kar 2,7% upravnih zaostankov, čeprav se je v letu 2004 istočasno povečal obseg dela na račun sprememb zakonodaje, predpisov in pristojnosti, ki so deloma bile posledica vključevanja Slovenije v Evropsko unijo.

Nerešene zadeve v enem poročevalskem obdobju, se prenesejo v drugo, vendar je iz tabele razvidno, da je v letu 2004 276 nerešenih zadev, v leto 2005 pa je prenesenih le 264. Ga. Lipec je ta odstopanja obrazložila: »da se je v mesecu januarju 2005 rešilo še nekaj upravnih zadev iz leta 2004, kajti upravna zadeva je po ZUP rešena, ko je opravljena vročitev. Povratnice so prispele k upravnemu organu šele v mesecu januarju, rešitev upravne zadeve je bila vpisana za nazaj - za mesec december, ko je bila vročitev upravnega akta dejansko opravljena.«

V letu 2005 je bilo skoraj 2000 manj začelih upravnih zadev, zaradi zmanjšanja upravnih notranjih zadev in spremembe zakonodaje na več področjih, kar je posledično pripeljalo do ukinitve oz. do spremembe pristojnosti glede reševanja upravnih postopkov. Odstotek začelih upravnih zadev glede na vse upravne zadeve znaša 95,9%, odstotek rešenih zadev pa znaša 96,1%, kar nam pove, da je poslovanje v letu 2005 bilo 100%, hkrati pa je bilo rešenih 0,2% upravnih zadev, ki so se prenesle iz prejšnjega leta. Glede na uspešnost rešenih zaostankov v letu 2004, bi za leto 2005 lahko zaključila, da je poslovanje bilo manj učinkovito, vendar je potrebno upoštevati dejstvo, da se je v letu 2005 povečal obsegu dela vseh zaposlenih zaradi nenačrtovanih uvajanj novosti v poslovanje upravne enote in drugih upravnih nalog, ki še niso bile vključene v upravno statistiko.

Prav tako je vidno uspešno poslovanje v letu 2006, saj je odstotek začelih upravnih zadev glede na vse upravne zadeve 96,7%, odstotek vseh rešenih upravnih zadev pa znaša 97%. Ta rezultat nam pove, da je poslovanje bilo učinkovitejše za 0,3% na račun rešenih upravnih zadev, ki so se prenesle iz leta 2005, kljub zmanjšanju števila zaposlenih in povečanju nalog zaradi vnosov podatkov v informacijske sisteme. Za leto 2006 so že statistično obdelani podatki tudi za opravljene druge upravne naloge, ki jih nisem mogla vključiti v analizo zaradi neprimerljivosti z letom 2004 in 2005, ko podatki še niso bili vključeni v upravno statistiko.



Hipotezo sem le delno potrdila zaradi slabšega odpravljanja upravnih zaostankov v letu 2005 in 2006 v primerjavi z letom 2004. Sodeč po upravni statistiki ne morem v popolnosti potrditi, da se je od leta 2004 do 2006 učinkovitost povečala. Kljub temu pa lahko trdim, da upravna enota Sevnica učinkovito izvaja reforme, saj je večina upravnih zaostankov bilo odpravljenih že v letu 2004, iz upravne statistike pa je vidno, da jih vsako leto še dodatno odpravljajo, hkrati pa zmanjšujejo število zaposlenih in opravljajo ostale upravne naloge, ki jih zaradi neprimerljivosti nisem vključila v analizo.

## **5.2 ANKETNI VPRAŠALNIKI**

Anketni vprašalniki na upravnih enotah so namenjeni ugotavljanju kakovosti upravnih storitev glede na oceno zadovoljstva uporabnikov. Ankete je v letu 2001 prvič izvedlo 15 upravnih enot, v letu 2002 približno 9 upravnih enot, v letu 2003 pa skoraj vse upravne enote.

Pri testiranju zadovoljstva uporabnikov gre za primerjavo uporabnikovih pričakovanj, Zadovoljstvo je relativno, odvisno od različnih pričakovanj posameznika in subjektivno zaznane kakovosti storitev (Rojšek 1998: 2), dejansko nam pokaže, kakšen je razkorak med pričakovano storitvijo in s tem, kako stranka samo storitev doživi (Srebotnjak Verbinc v Brezovšek in drugi 2003: 166).

V UE Sevnica so izvedene ankete zajele le del populacije vseh strank. Tako so rezultati vzorcev dejansko posplošeni na celotno populacijo uporabnikov storitev, na podlagi katerih je zaključena ocena strank o kakovosti storitev na upravni enoti.

Za ugotovitev zadovoljstva strank z delovanjem upravne enote bom analizirala anketne vprašalnike, kjer so stranke ocenjevale ponujene storitve na upravni enoti Sevnica. Z primerjavo poročil o zadovoljstvu strank na upravni enoti iz leta 2004, 2005 in 2006 (Tabela 5.2.2.1) bom potrdila oziroma zavrnila zastavljeno hipotezo v uvodu diplomske naloge.

### **Hipoteza 2:**

***Uporabniki storitev upravne enote Sevnica so zadovoljni z izvajanimi storitvami.***

## 5.2.1 Metoda SERVQUAL

Metoda SERVQUAL najbolj pogosto uporabljen model na področju merjenja kakovosti storitev. Metodo so razvili leta 1986, uvedli pa leta 1988 v Združenih državah Amerike. Meri razkorak med zaznavanjem in pričakovanjem stranke glede kakovosti storitve. Za potrebe te metode so razvili tudi lestvico za merjenje kakovosti storitev, kot jo zaznavajo uporabniki. Lestvica je sestavljena iz petih skupin dimenzij kakovosti (Pretnar 2003: 109):

1. **Fizični izgled**, ki zajema stanje, videz, usklajenost in raznovrstnost prostorov, opreme, okolja, zaposlenih in promocijskega materiala.
2. **Zanesljivost** v smislu sposobnosti, da obljubljeni storitev zanesljivo in natančno izvedemo.
3. **Odzivnost** v smislu pripravljenosti pomagati pri reševanju neke naloge.
4. **Zaupanje, znanje in ustrežljivost zaposlenih**, ki vlivajo zaupanje in samozavest pri strankah.
5. **Empatija** kot sposobnost vživeti se v vlogo in problem uporabnika.

Anketiranci odgovarjajo na trditve, ki so razdeljene na dva dela:

- *kakšno storitev bi morala ponuditi storitvena organizacija in*
- *kakšno storitev je organizacija v resnici ponudila.*

Vprašalnik je oblikovan po metodi SERVQUAL, ki je prilagojena za potrebe upravne enote. Anketiranci so na pet-stopenjski intervalni lestvici ocenjevali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami o 10-ih sestavinah kakovosti storitve. Pri tem je ocena 1 pomenila "ni pomembno" oziroma "mnogo slabše, kot sem pričakoval", in 5 "ključno" oziroma "mnogo bolje, kot sem pričakoval".

Prvih 10 trditev v vprašalniku se je nanašalo na pričakovanja strank v zvezi s sestavinami storitev. Naslednjih 10 vprašanj je bilo enakih le, da so se nanašala na njihovo zaznavanje sestavin kakovosti storitev. Ostala vprašanja so se nanašala na splošno oceno kakovosti, čas čakanja pred pisarno, vzroke za čakanje, način pridobivanja informacij, dejanski in pričakovani izgled uslužbenca (urejen, korekten, pozoren, strokoven, prijazen) in kakšen bi po njihovem mnenju uslužbenec moral biti. Zadnje vprašanje se je nanašalo na spol, mnenja in predloge anketirancev.

## 5.2.2 Analiza rezultatov vprašalnika v letu 2004, 2005 in 2006

Vprašalnik (priloga B) je sestavljen iz osmih sklopov, kjer so stranke ocenjevale (po sklopih):

1. kakovost storitev na upravni enoti in njenih oddelkih;
2. pričakovanja sestavin kakovosti storitev:
  - urejenost prostorov, opreme in okolja,
  - dostopnost in razumljivost potrebnih informacij,
  - ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev),
  - izvajanje storitev v skladu z obljubami,
  - reševanje zadeve na enem mestu,
  - pripravljenost pomagati uporabniku (stranki),
  - znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve,
  - zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah,
  - zaposleni se individualno zavzamejo za stranko,
  - zaposleni si prizadevajo zadovoljiti potrebe strank;
3. dejansko stanje sestavin kakovosti storitev;
4. čas čakanja;
5. vzrok čakanja;
6. način pridobivanja informacij;
7. pričakovanja in dejanske lastnosti uslužbenca:
  - urejen,
  - korekten,
  - pozoren,
  - strokoven,
  - prijazen;
8. spol anketiranca;
9. mnenja in predlogi.

V analizi sem uporabila 1., 2., 3., 4. in 7. sklop.

V tabeli 5.2.2.1 je prikazan razkorak med pričakovanim in dejanskim stanjem desetih sestavin v upravni enoti, s pomočjo treh osnovnih barv:

- rdeča barva: Dejansko stanje je nižje od pričakovanega stanja.
- rumena barva: Dejansko stanje je enako pričakovanemu stanju.
- zelena barva: Dejansko stanje je višje od pričakovanega stanja.

**Tabela 5.2.2.1 Poročilo o zadovoljstvu strank na Upravni enoti Sevnica v letih 2004, 2005 in 2006**

Letno poročilo o zadovoljstvu strank na upravni enoti Sevnica		2004 (*povprečje)	2005 (*povprečje)	2006 (*povprečje)
1	Ocena kakovosti za UE kot celoto (vzorec)	3,85 (*4,1)	4,07 (*4,2)	4,52 (4,45)
2	Urejenost opreme...	rdeča	rdeča	zeleno
3	Informacije			
4	Hitrost reševanja			
5	Na enem mestu			
6	Znanje			
7	Zaupanje			
8	V skladu z obljubami			
9	Pravočasnost			
10	Zavzemanje			
11	Pomoč			
12	Urejenost			
13	Korektnost			
14	Pozornost			
15	Strokovnost			
16	Prijaznost			
17	niso čakale	40,9	54,3	65,52
18	čakale do 5 minut	33,2	19,7	20,11
19	skupaj (nič in do 5 min)	74,1	74,0	85,63
20	več kot 5 minut	25,9	26	14,37

## LEGENDA:

Vrstica 1 prikazuje splošno oceno kakovosti storitev na ravni upravne enote.

(\* povprečje pomeni povprečno oceno kakovosti storitev vseh 58 upravnih enot.)

Vrstice od 2 do 11 prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti. (Dejansko stanje posamezne sestavine kakovosti je: nižje od pričakovanega, enako pričakovanemu ali višje od pričakovanega.)

Vrstice od 13 do 16 prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede lastnosti zaposlenih. (Dejansko stanje lastnosti zaposlenih je: nižje od pričakovanega, enako pričakovanemu ali višje od pričakovanega.)

Vrstice od 17 do 20 prikazujejo odstotek strank glede na dolžino čakanja za ureditev upravne zadeve.

Vir: internet 11 (priloga D, E in F).

Da sem lažje ugotovila primerljivo stanje splošne kakovosti upravne enote Sevnica za leto 2004, sem njeno oceno kot celoto (tabela – sklop 1) primerjala z povprečjem vseh ocen upravnih enot v letu 2004, kar je razvidno iz priloge C. Povprečje ocene kakovosti 58 upravnih enot kot celote znaša v letu 2004 4,1. V UE Sevnica pa 3,85. Iz tega lahko sklepam, da je UE Sevnica zaostajala po kakovosti v primerjavi z povprečjem kakovosti vseh 58 upravnih enot. Iz tabele je razvidno, da so bile stranke v letu 2004 nezadovoljne s stanjem glede sestavin kakovosti, kakor tudi s stanjem glede lastnosti uslužbencev, saj so oboje ocenili kot nižje od pričakovanega. Glede čakanja na ureditev upravnih zadev pa je v odstotkih čakalo več kot pet minut 25,9 % strank, medtem ko nič ali do 5 minut 74,1% (nič 41%, do pet minut 33%).

V letu 2005 se je ocena kakovosti upravne enote kot celote v primerjavi z letom 2004 dvignila za 0,22 ocene in znaša 4,07, kar kaže na izboljšanje splošnega zadovoljstva. Ocena za vseh 58 upravnih enot pa prav tako kaže dvig kakovosti, saj je v letu 2005 povprečje 4,24 in je za 0,12 višje kot leta 2004 (v primerjavi s dvigom povprečne ocene je kakovost upravne enote Sevnica napredovala bolje). Kljub temu pa so bile stranke v letu 2005 še vedno nezadovoljne s stanjem glede sestavin kakovosti, kakor tudi s stanjem glede lastnosti uslužbencev, saj so oboje ocenili kot nižje od pričakovanega. Tudi odstotek čakanja na upravne zadeve se ni bistveno spremenil le, da je več tistih, ki niso čakali nič (54%).

Leto 2006 že kaže bolj očitno izboljšanje kakovosti poslovanje, saj je splošna ocena kakovosti dosegla 4,52, kar je v primerjavi z letom 2005 za 0,45 višje in kar za 0,67 višje od leta 2004. Glede na ocene vseh upravnih enot (4,45) pa ponosno presega povprečje. Stranke so v letu

2006 prvič pozitivno ocenile stanje glede sestavin kakovosti in tudi stanje glede lastnosti uslužbencev, saj so oboje ocenili kot višje od pričakovanega. Glede čakanja na ureditev upravnih zadev je tudi vidno izboljšanje, saj je tistih, ki niso nič čakali kar 66%, čakali do pet minut 20% in več kot 5 minut le še 14%.

### 5.2.3 Ugotovitve

**Na podlagi analize ocen strank z zadovoljstvom upravnih storitev v upravni enoti Sevnica kot celoti lahko zaključim, da se je kakovost upravnih storitev v obdobju od leta 2004 do leta 2006 vidno izboljšala in potrdim drugo hipotezo, da so uporabniki storitev upravne enote Sevnica zadovoljni z izvajanimi storitvami.**

Splošna ocena kakovosti se je postopoma dvigovala in v letu 2006 presegla povprečje ocene vseh upravnih enot. Stranke pa so ocenjevale med pričakovanim in dejanskim stanjem glede sestavin kakovosti in lastnosti uslužbenca. Rezultati so podani na način ocene slabše od pričakovanega, enako pričakovanemu in bolje od pričakovanega.

V letu 2004 in 2005 so bile tako lastnosti sestavin, kakor tudi lastnosti uslužbenca ocenjene kot slabše od pričakovanega. Zanimiv je preskok v letu 2006 na bolje od pričakovanega, kar je najbrž posledica dodatnega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih v letu 2005, kakor tudi prenova prostorov in racionalizacija opravljenega dela, saj so po besedah ga. Lipec: »v letu 2006 adaptirali in prenovili poslovne prostore stavbe, kjer uradujemo s strankami. To pomeni, da smo preuredili pisarno v Oddelku za notranje zadeve, kjer je "šalterska" pisarna in je frekvenca strank največja. Z adaptacijo smo pridobili novo sprejemno pisarno v pritličju stavbe, ki sedaj omogoča uradovanje dveh uslužbencev, kar znatno vpliva na skrajšanje čakalnih vrst.«

V nobenem od analiziranih obdobj ni bilo razlike pri oceni glede posamezne sestavine kakovosti in lastnosti uslužbenca. V letu 2005 je sicer splošna ocena bila boljše kot v letu 2004, vendar so stranke bile še vedno nezadovoljne z ponujeno kakovostjo storitev. V letu 2006 se je kakovost upravnih storitev drastično dvignila, kar se kaže tudi v zmanjšani čakalni dobi za ureditev upravnih zadev.

## 6. ZAKLJUČEK

V državni upravi v zadnjih letih intenzivno uvajajo spremembe za kakovostnejše in bolj učinkovite upravne storitve. Uvajajo se postopoma, saj je modernizacije uprave dolgoročen proces, ki zahteva korenite spremembe v sami organiziranosti državne uprave in predhodno zahteva temeljite zakonske spremembe, katere se dejansko izvajajo že od sprejetja ustave leta 1991. Vključevanje v Evropsko unijo je najbrž potenciralo hitrost sprejetih ukrepov, ki pa se danes že odražajo v kakovostnejšem delovanju.

Velik in ključen premik v boljši dostopnosti in poenostavitvi postopkov državljanom je sigurno razvoj informacijske tehnologije, katera omogoča posameznikom urejanje marsikatere upravne zadeve praktično iz domačega naslanjača. Takšen način vsekakor vpliva na manjše vrste pred okenci posameznih oddelkov v upravni enoti, hkrati pa zmanjšuje stroške državljanov, saj postopek lahko opravijo ne glede na razdaljo ali čas. Javna uprava je omogočila urejanja različnih upravnih obveznosti preko svetovnega spleta, ki jih vsakodnevno izboljšuje in razširja, hkrati pa ponuja vse osnovne informacije na svojih spletnih straneh.

V upravnih enotah imajo državljani pravzaprav neposreden stik z državno upravo tako, da je kakovost opravljenih storitev in zadovoljstvo strank ključnega pomena. Merjenje zadovoljstva je sicer relativno, saj posamezniki različno dojemamo storitve, ki so nam ponujene, je pa velik odskok v smeri napredka in zagotavljanja kakovosti. Menim, da se osnovno načelo usmerjenosti k uporabniku razvija v pravo smer in vendar proces še ni končan. Dobrodošle so tako ankete o zadovoljstvu strank na upravnih enotah, kakor tudi ankete o zadovoljstvu zaposlenih. Knjiga pripomb in pohval za državljane in vključevane mnenja zaposlenih o potencialnih rešitvah za kakovostnejšo upravo so v bistvu prave smernice na podlagi praktičnih izkušenj neposredno vpletenih v procesu. Vpeljava ocenjevanja zaposlenih v državni upravi je najbrž odtehtala svoj delež pri doseganju bolj prijaznih in ustrezljivih uradnikov, medtem ko so različna usposabljanja in izobraževanja pripomogla k večji strokovnosti opravljenih nalog in boljši ažurnosti pri spremljanju in prilagajanju na številne spremembe v zadnjih desetih letih. Tu velja poudariti opazen napredek v odnosu uslužbencev s strankam, ki niso več tako vsemogočni in nezmotljivi, saj jih pri opravljanju nalog zavezuje vse več procedurnih pravil kakor tudi etičnih.

Novost od 1. maja 2006 je t.i. mesečno ugotavljanje zadovoljstva strank, ki bo najbrž pripomoglo k preglednosti poslovanja po določenih mesecih v letu oziroma pregled povečane potrebe državljanov po urejanju določenih zadev v specifičnih obdobjih, kar bo omogočalo upravnim enotam večjo pripravljenost in boljšo odzivnost.

Dejstvo je, da so uradniki ogledalo upravne enote in je zaradi tega ključnega pomena, da vsak občan doživi pozitivno izkušnjo, ko se pojavi potreba po urejanju zadev upravnega značaja, kjer dobi vse potrebne informacije, da v čim krajšem času in čim bolj učinkovito uredi potrebne upravne zadeve.

Statistični podatki nam kažejo na večjo učinkovitost reševanja upravnih zadev in tudi večjem zadovoljstvu strank z kakovostjo izvajanih storitev na primeru upravne enote Sevnica, ki je dober pokazatelj, da se reforme dejansko izvajajo in postopoma realizirajo. Glede na cilj javne uprave, ki se želi približati uporabnikom, pa je najpomembnejše, da so uporabniki vedno bolj zadovoljni z upravnimi storitvami in da se uvajanje kakovosti še vedno nadaljuje. Sodeč po dolgoročni strategiji odlične kakovosti sklepam, da bo v prihodnje poslovanje javne uprave čedalje bolj primerljivo z poslovanjem zasebnega sektorja, kljub monopolnem položaju opravljanja upravnih storitev.

Reorganizacija na 14 pokrajin naj bi združila več upravnih enot pod eno pokrajino, te spremembe pa naj ne bi vplivale na uporabnike, kvečjemu se napoveduje dodaten dvig kakovosti tako storitev kot delovanja same državne uprave. Občina Sevnica po novem predlogu spada v 9., Posavsko pokrajino, skupaj z Brežicami, Kostanjevico na Krki in Krškimi.

Na primeru upravne enote Sevnica lahko zaključim, da je izjemno pomembno, da se vodi evidenca o upravnem poslovanju, kajti rezultati o uspešnem delovanju so dobra motivacija tako za vodstvo kot zaposlene, ki sodeč po analizi upravne statistike in vsebinskega poročila učinkovito opravljajo svoje delo, kljub povečanemu obsegu delovnih nalog in hkratnem zmanjševanju števila zaposlenih. Del zaslug gre na račun izboljšane zakonodaje in strategij za kakovostnejše izvajanje upravnih nalog, ne moremo pa mimo dejstva, da gre del zasluge pripisati tudi učinkovitemu vodstvu upravne enote, ki svojim uslužbencem omogoča ugodno delovno okolje in seznanjenost z spremembami na področju njihovega delovanja. Vse to pa se



po zaslugi vseh zaposlenih odraža na kakovostnejšem izvajanju upravnih storitev, s katerimi so stranke zadovoljne.

Poleg strokovnega usposabljanja uslužbencev in urejenih delovnih prostorov, so pomembni ukrepi za večjo racionalizacijo opravljanja dela po posameznih področjih, s katerimi se je zmanjšal tudi čas čakanja za ureditev upravnih zadev, kar je še en zelo pomemben dejavnik pri zagotavljanju kakovostnih upravnih storitev.

Potrebno je še izpostaviti, da bi za popolno analizo kakovosti in učinkovitosti delovanja upravne enote Sevnica bilo potrebno vključiti tudi analizo po oddelkih in statistiko drugih upravnih nalog ter finančno poročilo, saj je cilj javne uprave med drugimi tudi zmanjšanje stroškov, vendar bi to raziskavo preveč razširilo. Upravna statistika se je skozi leta tudi nekoliko spreminjala in so določeni podatki med seboj neprimerljivi. Na podlagi izkušenj pa moram povedati, da upravna statistika vsebuje resnično veliko število podatkov, ki pokrivajo različna področja, med katerimi je zaslediti, da se za isto poročevalsko obdobje med seboj tudi nekoliko razlikujejo, različni delavci na upravnih enotah pa ta odstopanja različno interpretirajo.

Kakorkoli, dejstvo je, da je učinkovitost poslovanja upravne enote Sevnica od leta 2004 do leta 2006 v skladu z reformami, saj je sodeč po številu začelih upravnih zadev in nerešenih upravnih zadev na koncu poročevalskega obdobja skozi leta poslovala učinkovito in je vidno zmanjšala tudi upravne zaostanke. Manjše število začelih upravnih zadev tudi dokazuje, da se trend zmanjševanja upravnih zadev v državni upravi realizira, a ne moremo mimo dejstva, da se je obseg nalog drastično povečal na račun spremenjenih pristojnosti in nepredvidenih drugih upravnih nalog, ki so posledica višanja kakovosti. Na podlagi ocen strank o zadovoljstvu z kakovostjo upravnih storitev lahko rečem, da je splošna kakovost poslovanja upravnih enot v Sloveniji izboljšala, upravna enota Sevnica pa je v letu 2006 presegla povprečje splošne ocene kakovosti upravnih enot v Sloveniji, hkrati pa so uporabniki zadovoljni tako z uslužbenci kot z upravnimi storitvami. V tem kontekstu bi zaključila z aktualno mislijo, ki opredeljuje vlogo javnega uslužbenca v 21. stoletju in se glasi: *»medtem ko se je birokrat doslej ukvarjal v glavnem s papirji, se bo v prihodnje sodobni uradnik ukvarjal predvsem z ljudmi«* (Nemec 2006: 2).

Slovenija dobro izvaja reforme na področju uvajanja kakovosti v javno upravo, čeprav na prvi pogled ne deluje vedno tako pragmatična, kot bi si uporabniki želeli. Ne smemo pa pozabiti, da težnja približevanja delovanja javne uprave po tržnih mehanizmih ne pomeni ugoditi stranki (uporabniku) na vsak način, saj jo obvezujejo zakoni in pravila, na katerih temelji, zato storitve v javni sektorju ne bodo nikoli povsem primerljive storitvam v zasebnem sektorju.

## 7. LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Bačlija Irena in Marjan Brezovšek (2006): Katalog kompetenc in regije v Evropski Uniji: Kako močne naj bodo slovenske pokrajine. *Teorija in praksa* 43(3/4), 406–426.
2. Brezovšek Marjan in Miro Haček (2002): Reforma slovenskega sistema javnih uslužbencev in proces vključevanja v Evropsko unijo. *Teorija in praksa* 39(4), 691–704).
3. Brezovšek Marjan in Miro Haček (2003): *Globalizacija in državna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Brudney Jeffrey L., Laurence O'Toole in Hal G. Rainey (2000): *Advancing public management. New developments in theory, methods, and practice*. Washington D.C.: Georgetown university press.
5. Direktorat za upravne enote (2005): *Vsebinsko poročilo o delu upravnih enot v letu 2004*. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/UE04\\_porocilo\\_o\\_delu.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/UE04_porocilo_o_delu.pdf) ( 25. avgust 2007).
6. Državni zbor Republike Slovenije (2002): *Zakonom o inšpekcijskem nadzoru*. Ljubljana: Uradni list 56. Dostopno na [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r09/predpis\\_ZAKO3209.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r09/predpis_ZAKO3209.html) ( 15. avgust 2007).
7. Državni zbor Republike Slovenije (2005): *Zakon o državni upravi*. Ljubljana: Uradni list 113. Dostopno na [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis\\_ZAKO3225.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis_ZAKO3225.html) ( 15. avgust 2007).
8. Državni zbor Republike Slovenije (2005): *Zakon o lokalni samoupravi*. Ljubljana: Uradni list 100. Dostopno na [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis\\_ZAKO307.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_ZAKO307.html) ( 15. avgust 2007).
9. Državni zbor Republike Slovenije (2006): *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju*. Ljubljana: Uradni list 110. Dostopno na [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis\\_ZAKO3328.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO3328.html) ( 15. avgust 2007).
10. Državni zbor Republike Slovenije (2006): *Zakon o splošnem upravnem postopku*. Ljubljana: Uradni list 24, 105. Dostopno na [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis\\_ZAKO1603.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis_ZAKO1603.html) ( 15. avgust 2007).

11. Ferfila Bogomir in Polona Kovač (2000): *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Ferfila, Bogomil (ur.), Polona Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar, Aneta Plaznik (2002): *Ekonomski vidik javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Haček, Miro (2001): *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Kovač, Polona (2000): Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa* 37(2), 279–293.
15. Kovač Polona in Bojan Stanonik (2000): Reforma slovenske javne uprave – interesna analiza med javnimi uslužbenci v državni upravi. *Teorija in praksa* 37(2), 316–329.
16. Marzel, Kornelija (2000): Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37(2), 348–363.
17. Ministrstvo za finance (2003): *Pravilnik o poslovanju upravnih enot ter uprav, uradov in inšpektoratov, ki so upravni organi v sestavi ministrstev in imajo svoje enote na lokalnih ravneh*. Ljubljana: Uradni list 26, 116. Dostopno na [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis\\_PRAV4677.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_PRAV4677.html) (17. avgust 2007).
18. Ministrstvo za javno upravo (2005): *Poročilo o zadovoljstvu zaposlenih in strank na upravnih enotah od 1. 1. 2004 do 31. 12. 2004*. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/zadovoljstvo\\_strank\\_in\\_zaposelnih/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposelnih/) (10. julij 2007).
19. Ministrstvo za javno upravo (2006): *Skupni katalog informacij javnega značaja upravnih enot*. Dostopno na <http://upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-sevnica/Katalogi/KIJZ.pdf> (5. september 2007).
20. Ministrstvo za notranje zadeve (2003): *Pravilnik o merilih za organiziranje krajevnih uradov v upravnih enotah*. Ljubljana: Uradni list 114/. Dostopno na [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis\\_PRAV5362.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_PRAV5362.html) (17. avgust 2007).
21. Ministrstvo za notranje zadeve (2003): *Pravilnik o vodenju evidence o upravnem postopku*. Ljubljana: Uradni list 18, 7. Dostopno na [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis\\_PRAV4705.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r05/predpis_PRAV4705.html) (17. avgust 2007).
22. Ministrstvo za notranje zadeve (2004): *Dokumenti in študije o pokrajinah v Sloveniji 2000-2004*. Dostopno na <http://www.svlr.gov.si/fileadmin/svlr.gov.si/pageuploads/lok-sam05/pokrajine/pokrajine-arhiv/zbornik-pokrajine.pdf> (5. avgust 2007).

23. Nemeč, Tomislav (2006): *Obvladovanje sprememb – ali znamo procesno delovati?*  
Dostopno na <http://upravneenote.gov.si/ljutomer/splosno/iskalnik/iskalnik/> (20. julij 2007).
24. Pollitt Christopher in Geert Bouckaert (2004): *Public management reform. A comparative analysis*. Second edition. Oxford university press.
25. Pretnar, Vitomir (2003): *Testiranje zadovoljstva strank kot pripomoček za ugotavljanje kvalitete storitev v upravni enoti*. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/Vitomir\\_20Pretnar.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Vitomir_20Pretnar.pdf) (25. julij 2007).
26. Rojšek, Iča (1998): *S kakovostno storitvijo do zadovoljne stranke*. Seminar z delavnico: Trženje storitev. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2007): *Povzetek sklepov občinskih svetov k Predlogu Vlade Republike Slovenije za določitev območij pokrajin, njihovih sedežev in imen – končno poročilo*. Dostopno na [http://www.svlr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/podrocje\\_lokalne\\_samouprave/pokrajine/u\\_stanavljanje\\_pokrajina/](http://www.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/podrocje_lokalne_samouprave/pokrajine/u_stanavljanje_pokrajina/) (20. avgust 2007).
28. Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2007): *Predlog območij pokrajin v Sloveniji, z imeni in sedeži*. Dostopno na <http://www.svlr.gov.si/si/splosno/novice/novica/article/558/1501/?cHash=fa052632ef> (20. avgust 2007).
29. Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2007): *Predlog zakona o postopku za ustanovitev pokrajin – predlog za obravnavo*. Dostopno na <http://www.svlr.gov.si/si/splosno/novice/novica/browse/6/article/585/1436/?cHash=3aae5428fe> (15. avgust 2007).
30. Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2007): *Predlog zakona o pokrajinah*. Dostopno na [http://www.svlr.gov.si/si/delovna\\_podrocja/podrocje\\_lokalne\\_samouprave/pokrajine/u\\_stanavljanje\\_pokrajina/](http://www.svlr.gov.si/si/delovna_podrocja/podrocje_lokalne_samouprave/pokrajine/u_stanavljanje_pokrajina/) (15. avgust 2007).
31. Trstenjak, Verica (2005): *Državna uprava*. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju\\_dokumenti/pdf/Dr\\_\\_avna\\_uprava.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Dr__avna_uprava.pdf) (20. julij 2007).
32. *Ustava Republike Slovenije* 1991. Ljubljana: Uradni list 33.

33. Vintar, Mirko (1997): Prenova poslovanja in informatizacija upravnih enot v Republike Slovenije. *Javna uprava* (33)3, 353–369.
34. Virant, Gregor (2002): Usmerjenost javne uprave k uporabniku. V Gordana Žurga (ur.): *Zbornik referatov*, 5–11. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
35. Vlada Republike Slovenije (1998): *Predlog zakona o pokrajinah s tezami za normativno ureditev*. Dostopno na [http://www2.gov.si/zak/Pre\\_Zak.nsf/0/7e3196824e0ac7b0c12565ee00326eb8?OpenDocument](http://www2.gov.si/zak/Pre_Zak.nsf/0/7e3196824e0ac7b0c12565ee00326eb8?OpenDocument) (15. avgust 2007).
36. Vlada Republike Slovenije (2003): *Politika kakovosti slovenske javne uprave*. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/politika\\_kakovosti/](http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/politika_kakovosti/) (20. julij 2007).
37. Vlada Republike Slovenije (2003): *Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005*. Dostopna na [http://mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne\\_organizacije/strategija2.pdf](http://mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf) (15. julij 2007).
38. Vlada Republike Slovenije (2003): *Uredba o teritorialnem obsegu upravnih enot v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list 39. Dostopno na [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis\\_URED941.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_URED941.html) (17. avgust 2007).
39. Vlada Republike Slovenije (2005): *Uredba o upravnem poslovanju*. Ljubljana: Uradni list 20, 106, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07. Dostopno na [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis\\_URED3602.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_URED3602.html) (17. avgust 2007).
40. Vlaj, Stane (1998): *Lokalna samouprava: Občine in pokrajine*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Vrišer, Igor (ur.), Andrej Čokert, Miran Gajšek, Lojze Gosar, Andrej Gulič, Dušan Plut, Marjan Ravbar in Stane Vlaj (1999): *Pokrajine v Sloveniji*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Služba za lokalno samoupravo.
42. Žurga, Gordana (1997): Uspešnost in učinkovitost delovanja organizacij v javni upravi. V Marjan Brezovšek (ur.): *Demokracija - vladanje in uprava v Sloveniji*. Zbornik referatov, Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
43. Žurga, Gordana (2001): *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

44. Žurga, Gordana (2004): *Rastoča knjiga*: Slovenija na pragu novih priložnosti (Državni svet Republike Slovenije). Dostopno na <http://www.ds-rs.si/RastKnjiga/zurga.htm> (15. julij 2007).

## SPLETNE STRANI

45. internet 1: Portal upravnih enot. Dostopno na <http://upravneenote.gov.si/> (14. julij 2007).
46. internet 2: Upravna enota Domžale. Dostopno na [http://upravneenote.gov.si/domzale/o\\_upravni\\_enoti/](http://upravneenote.gov.si/domzale/o_upravni_enoti/) (15. julij 2007).
47. internet 3: Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko. Dostopno na <http://www.svlr.gov.si/> (1. september 2007).
48. internet 4: Ministrstvo za javno upravo (2007): Večja učinkovitost. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/vecja\\_ucinkovitost/](http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/vecja_ucinkovitost/) (20. julij 2007).
49. internet 5: Ministrstvo za javno upravo (2007): Prijazna in učinkovita uprava. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/](http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/) (20. julij 2007).
50. internet 6: Ministrstvo za javno upravo (2007): Politika kakovosti. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/politika\\_kakovosti/](http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/politika_kakovosti/) (20. julij 2007).
51. internet 7: Ministrstvo za javno upravo (2007): Kakovost v javni upravi. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/) (16. julij 2007).
52. internet 8: Ministrstvo za javno upravo (2007): Usmerjenost k uporabniku. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/usmerjenost\\_k\\_uporabnikom/](http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/usmerjenost_k_uporabnikom/) (20. julij 2007).
53. internet 9: Državni portal Republike Slovenije (2007): Barometer kakovosti. Dostopno na <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/javniStran.euprava?pageid=130>. (20. julij 2007).
54. internet 10: Portal upravna enota Sevnica. Dostopno na <http://upravneenote.gov.si/sevnica/> (1. september 2007).
55. internet 11: Ministrstvo za javno upravo (2007): Delovna področja. Dostopno na [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/zadovoljstvo\\_strank\\_in\\_zaposelnih/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposelnih/) (15. julij 2007).

56. internet 12: Ministrstvo za javno upravo (2007): Zakonodaja in pomembni dokumenti.

Dostopno na

[http://www.mju.gov.si/si/zakonodaja\\_in\\_dokumenti/pomembni\\_dokumenti/](http://www.mju.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/pomembni_dokumenti/) (15. julij 2007).



## 8. PRILOGE

### **PRILOGA A - Poročilo o delu pri odločanju v upravnih stvareh na prvi stopnji za celo UE Sevnica skupaj v letu 2004, 2005 in 2006**

SEVNICA	ŠTEVILO UPRAVNIH STVARI GLEDE NA POSTOPEK - skupaj	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006
4	Štev. nerešenih upravnih stvari, prenesenih iz preteklega poročeval. obdobja	520	264	253
5	Štev. upravnih stvari, vrnjenih v ponovni postopek z odločbo organa druge stopnje v poročeval. obdobju	32	8	10
6	Štev. upravnih stvari, začeti v poročeval. obdobju	8587	6493	7721
7	Skupno štev. vseh upravnih stvari v poročeval. obdobju (4+5+6)	9139	6765	7984
8	Štev. odstopljenih zahtev	6	11	29
9	Štev. zavrženih zahtev	21	11	26
10	Štev. ustavljenih upravnih postopkov	267	173	203
11	Štev. zavrnjenih zahtev	159	64	109
12	Štev. ugodenih zahtev	8410	6244	7380
13	Štev. upravnih stvari, rešenih v zakonitem roku	8396	6487	7718
14	Štev. upravnih stvari, rešenih po prekoračitvi zakonitega roka	485	16	29
15	Skupno štev. rešenih upravnih stvari v poročeval. obdobju	8863	6503	7747
16	Skupno štev. nerešenih upravnih stvari na koncu poročeval. obdobja	276	107	237
16a	Skupno štev. nerešenih zadev, ki jim je na koncu poročeval. obdobja potekel rok za reševanje	0	0	0
17	Štev. nerešenih ali neodstopljenih pritožb, prenesenih iz preteklega poročeval. obdobja	2	2	4
18	Štev. prejetih pritožb v poročeval. obdobju	56	30	68
19	Skupno štev. vseh pritožb v poročeval. obdobju	58	2	72
20	Štev. zavrženih pritožb na prvi stopnji	3	1	6
21	Štev. nadomeščenih odločb z odločbo organa prve stopnje	1	0	1
22	Štev. rešenih pritožb na prvi stopnji v poročeval. obdobju	4	1	7
23	Štev. pritožb, odstopljenih v reševanje organu druge stopnje v poročeval. obdobju	50	27	62
24	Štev. nerešenih ali neodstopljenih pritožb na koncu poročeval. obdobja	4	4	3
25	Štev. nerešenih upravnih izvršb in vlog za prisilitev, prenesenih iz preteklega poročeval. obdobja	0	3	4
26	Štev. upravnih izvršb, začeti v poročeval. obdobju in vloženi vlog za prisilitev	137	80	125

27	Skupno štev. vseh upravnih izvršb in vlog za prisilitev v poročeval. obdobju (25+26)	137	83	129
28	Štev. izdanih sklepov o dovolitvi izvršbe	79	77	122
29	Štev. ustavljenih postopkov upravne izvršbe	1	1	1
30	Štev. izdanih sklepov v postopku izvršbe s prisilitvijo	55	1	0
31	Štev. izdanih sklepov v zakonitem roku v upravni izvršbi	143	78	123
32	Štev. izdanih sklepov po preteku zakonitega roka v upravni izvršbi	0	1	1
33	Štev. rešenih upravnih izvršb in vlog za prisilitev v poročeval. obdobju	135	78	123
34	Štev. nerešenih upravnih izvršb in vlog za prisilitev na koncu poročeval. obdobja	2	4	6

*Vir: internet 12.*

## **PRILOGA B – Anketni vprašalniki**

### **V P R A Š A L N I K**

---

#### **1. Kakšna je po Vaši oceni kakovost storitev na oddelku .....** **?**

Navodilo: označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>zelo slaba</i>	<i>slaba</i>	<i>povprečna</i>	<i>dobra</i>	<i>zelo dobra</i>

---

#### **2. Na ta oddelek ste prišli z določenimi pričakovanji. Prosimo ocenite, koliko Vam pomeni:**

Navodilo: za vsako vrstico označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>ni pomembno</i>	<i>manj pomembno</i>	<i>pomembno</i>	<i>zelo pomembno</i>	<i>ključno</i>

Označite ustrezen odgovor:

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Urejenost prostorov, opreme in okolja</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Reševanje zadeve na enem mestu</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vsebinsko)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Pravočasnost izvajanja storitev</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)</i>

---

#### **3. Ocenite, kakšno je bilo dejansko stanje:**

Navodilo: za vsako vrstico označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
----------	----------	----------	----------	----------

mnogo slabše, kot mnogo bolje, kot  
 slabše, kot v skladu bolje, kot  
 sem pričakoval(a) sem pričakoval(a) s pričakovanji sem pričakoval(a)  
 sem pričakoval(a)

Označite ustrezen odgovor:

- |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Urejenost prostorov, opreme in okolja                        |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Dostopnost in razumljivost potrebnih informacij              |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ustrezna hitrost reševanja postopkov (zadev)                 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Reševanje zadeve na enem mestu                               |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Znanje zaposlenih, ki izvajajo storitve                      |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Zaposleni vzbujajo zaupanje pri strankah                     |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Izvajanje storitev v skladu z obljubami (predvsem vsebinsko) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Pravočasnost izvajanja storitev                              |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Zaposleni se individualno zavzamejo za stranko               |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Pripravljenost pomagati uporabniku (stranki)                 |

**4. Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)?** (Prosimo, da obkrožite ustrezni križec.)

takoj sem bil(a) na vrsti       do 5 minut       od 6 do 10 minut

od 11 do 15 minut       od 16 do 20 minut       več

(napišite) \_\_\_\_\_

**5. Kaj je bil po Vašem mnenju vzrok čakanja?** (Prosimo, da obkrožite ustrezni križec.)

vrsta ljudi pred mano       počasnost zaposlenega  
 zaposlenega ni bilo v pisarni       razgovor zaposlenega s sodelavci ali

po telefonu

drugo (napišite)

6. **Kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem Vaše zadeve?**

(Prosimo, da obkrožite ustrezni križec - lahko jih je tudi več.)

- v sprejemni pisarni (na "informacijah")     na internetu;  
 postopek mi je predstavil referent                       iz publikacij upravne enote  
  
 nisem iskal(a) informacij     drugo
- 

7. **Na levi strani ocenite svoja pričakovanja, KAKŠEN MORA BITI uslužbenec v upravni enoti.**

**Na desni strani ocenite, KAKŠEN JE BIL uslužbenec v upravni enoti, ki je reševal Vaš primer.**

Navodilo: za vsako vrstico na levi in desni strani obkrožite oceno, ki najbolj ustreza Vašemu odgovoru.

<u>KAKŠEN MORA BITI uslužbenec:</u>					<u>KAKŠEN JE BIL</u>				
<u>uslužbenec:</u>									
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
mного slabše, kot		slabše, kot		v skladu		bolje,		kot	
mного bolje, kot									
sem pričakoval(a)				sem pričakoval(a)		s pričakovanji		sem	
pričakoval(a)		sem pričakoval(a)							
1	2	3	4	5	<u>Urejen</u>	1	2	3	4
5									
1	2	3	4	5	<u>Korekten</u>	1	2	3	4
5									
1	2	3	4	5	<u>Pozoren</u>	1	2	3	4
5									
1	2	3	4	5	<u>Strokoven</u>	1	2	3	4
5									
1	2	3	4	5	<u>Prijazen</u>	1	2	3	4
5									

---

**8. Anketiran-i(a) sem** (Prosimo, da obkrožite ustrezne križce):

*x ženska*                      *x moški*

*x zaposlen*                      *x upokojen-ec (ka)*                      *x dijak(inja), študent(ka)*

*x nezaposlen(a)*                      *x kmet(ica)*                      *x drugo (napišite) \_\_\_\_\_*

*Star(a) sem:*    *x do 19 let*                      *x 20 do 29*                      *x 30 do 39*                      *x 40 do 49*                      *x 50 do 59*  
*x 60 do 69*                      *x 70 do 79*                      *x 80 in več*

---

**9. Vaša mnenja in predlogi:**

*Vir: Vsebinsko poročilo o delu upravnih enot v letu 2004.*

**PRILOGA C – Preglednica ocen kakovosti upravnih enot kot celote z povprečjem ocene vseh upravnih enot za leto 2004, 2005 in 2006**

<b>Ocena za UE kot celoto (vzorec)</b>			
<b>UE</b>	<b>LETO</b>		
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>1. Ajdovščina</b>	4,35	4,24	4,5
<b>2. Brežice</b>	4,19	4,34	4,24
<b>3. Celje</b>	3,55	4,24	4,29
<b>4. Cerknica</b>	3,87	4,06	4,52
<b>5. Črnomelj</b>	4,22	4,10	4,37
<b>6. Domžale</b>	4,16	3,89	4,25
<b>7. Dravograd</b>	4,62	4,58	4,68
<b>8. Gornja Radgona</b>	4,67	4,68	4,79
<b>9. Grosuplje</b>	4,20	3,97	4,52
<b>10. Hrastnik</b>	4,03	4,18	4,38
<b>11. Idrija</b>	4,21	4,00	4,3
<b>12. Ilirska Bistrica</b>	4,21	4,30	4,38
<b>13. Izola</b>	4,33	4,41	4,59
<b>14. Jesenice</b>	4,16	ni	4,14
<b>15. Kamnik</b>	4,18	4,4	4,52
<b>16. Kočevje</b>	3,91	4,18	4,4
<b>17. Koper</b>	3,74	3,63	4,11
<b>18. Kranj</b>	4,00	4,05	4,47
<b>19. Krško</b>	4,46	4,67	4,83
<b>20. Laško</b>	4,21	4,37	4,63
<b>21. Lenart</b>	4,01	4,19	4,78
<b>22. Lendava</b>	4,17	4,4	4,41
<b>23. Litija</b>	4,17	4,02	4,37
<b>24. Lj. (SUNZ)*</b>	3,62	3,81	4,13
<b>242. Lj. Bežigrad*</b>	3,6	3,59	4,42
<b>243. Lj. Center*</b>	4,33	4,54	4,33
<b>244. Lj. Moste Polje*</b>	3,83	3,96	4,29
<b>245. Lj. Šiška*</b>	3,88	4,2	4,28

<b>246. Lj. Vič Rudnik*</b>	3,69	4,4	4,26
<b>25. Ljutomer</b>	4,09	4,47	4,69
<b>26. Logatec</b>	4,16	4,21	4,29
<b>27. Maribor</b>	3,95	4,3	4,39
<b>28. Metlika</b>	4,18	3,92	4,43
<b>29. Mozirje</b>	4,44	4,43	4,39
<b>30. Murska Sobota</b>	4,11	4,32	4,46
<b>31. Nova Gorica</b>	3,72	4,39	4,59
<b>32. Novo mesto</b>	4,17	4,20	4,26
<b>33. Ormož</b>	4,24	4,41	4,68
<b>34. Pesnica</b>	4,12	4,32	4,42
<b>35. Piran</b>	4,46	4,33	4,59
<b>36. Postojna</b>	4,28	4,27	4,41
<b>37. Ptuj</b>	ni	4,16	4,2
<b>38. Radlje ob Dravi</b>	4,21	4,15	4,29
<b>39. Radovljica</b>	4,38	4,3	4,67
<b>40. Ravne na Koroškem</b>	4,11	4,21	4,52
<b>41. Ribnica</b>	4,12	4,36	4,5
<b>42. Ruše</b>	3,85	4,44	4,57
<b>43. Sevnica</b>	3,85	4,07	4,52
<b>44. Sežana</b>	3,95	4,09	4,13
<b>45. Slovenj Gradec</b>	4,41	4,37	4,35
<b>46. Slovenska Bistrica</b>	4,26	4,31	4,57
<b>47. Slovenske Konjice</b>	4,60	4,60	4,67
<b>48. Šentjur pri Celju</b>	4,35	4,42	4,52
<b>49. Škofja Loka</b>	3,71	4,00	4,32
<b>50. Šmarje pri Jelšah</b>	4,34	4,21	4,56
<b>51. Tolmin</b>	4,58	4,65	4,8
<b>52. Trbovlje</b>	4,24	4,1	4,71
<b>53. Trebnje</b>	4,67	4,56	4,58
<b>54. Tržič</b>	4,01	4,22	4,47
<b>55. Velenje</b>	4,05	4,31	4,29
<b>56. Vrhnika</b>	3,99	4,10	4,15



<b>57. Zagorje ob Savi</b>	4,12	4,54	4,65
<b>58. Žalec</b>	3,74	3,9	4,37
<b>POVPREČJE</b>	<b>4,13</b>	<b>4,24</b>	<b>4,45</b>

*Vir: internet 11.*

**PRILOGA D – Preglednica splošne ocene kakovosti upravne enote, razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti in lastnosti zaposlenega ter odstotek strank, ki na upravni enoti niso čakale za ureditev upravne zadeve, ki so čakale do 5 minut in več kot 5 minut za leto 2004**

UE	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	š	t	u	v
	Ocena za UE kot celoto (vzorec)	Razpon ocen za celotno populacijo UE (95% verjetnost)	Dolžine intervalov zaupanja	Urejenost opreme...	Informacije	hitrost reševanja	na enem mestu	znanje	zaupanje	v skladu z obljubami	pravočasnost	zavezanje	pomoč	Urejenost	Korektnost	Pozornost	Strukovnost	Prijaznost	niso čakale	čakale do 5 minut	skupaj (nič in do 5 min)	več kot 5 minut
1. Ajdovščina	4,35	4,26 - 4,43	0,17																46,4	24,6	71	29
2. Brežice	4,19	4,08 - 4,30	0,22																58,9	20,5	79,4	20,6
3. Celje	3,55	3,45 - 3,65	0,2																23,8	22,6	46,4	53,6
4. Cerkljica	3,87	3,74 - 3,99	0,25																59,1	26,8	85,9	14,1
5. Črnomelj	4,22	4,09 - 4,34	0,25																61,2	21,3	82,5	17,5
6. Domžale	4,16	4,07 - 4,25	0,18																56,9	29,6	86,5	13,5
7. Dravograd	4,62	4,51 - 4,73	0,22																70,2	23,4	93,6	6,4
8. Gornja Radgona	4,67	4,60 - 4,74	0,14																87,1	10,4	97,5	2,5
9. Grosuplje	4,20	4,07 - 4,33	0,26																57,1	24,1	81,2	18,8
10. Hrastnik	4,03	3,86 - 4,20	0,34																63,3	21,4	84,7	15,3
11. Idrija	4,21	4,11 - 4,31	0,2																69,1	18,1	87,2	12,8
12. Ilirska Bistrica	4,21	4,10 - 4,32	0,22																62,4	20,5	82,9	17,1
13. Izola	4,33	4,21 - 4,45	0,24																36,7	32	68,7	31,3
14. Jesenice	4,16	4,06 - 4,27	0,21																50,2	23,1	73,3	26,7
15. Kamnik	4,18	4,07 - 4,30	0,23																70,5	19,5	90	10
16. Kočevje	3,91	3,79 - 4,04	0,25																54,2	31,9	86,1	13,9
17. Koper	3,74	3,63 - 3,86	0,23																22	19,9	41,9	58,1
18. Kranj	4,00	3,90 - 4,11	0,21																32,3	20,8	53,1	46,9
19. Krško	4,46	4,37 - 4,56	0,19																70,7	19,4	90,1	9,9
20. Laško	4,21	4,07 - 4,35	0,28																48,4	25,5	73,9	26,1
21. Lenart	4,01	3,87 - 4,14	0,27																72,1	13,6	85,7	14,3
22. Lendava	4,17	4,06 - 4,29	0,23																63,0	26,5	89,5	10,5
23. Litija	4,17	4,05 - 4,29	0,24																67,3	17,8	85,1	14,9

24.	Lj.	3,62	3,52 - 3,71	0,19																20,9	18,8	39,7	60,3
242.	Lj.	3,6	3,45 - 3,75	0,3																37,1	30,3	67,4	32,6
243.	Lj.	4,33	4,19 - 4,48	0,29																65,9	24,7	90,6	9,4
244.	Lj. Moste Polje*	3,83	3,72 - 3,93	0,21																69,9	19,6	89,5	10,5
245.	Lj. Šiška*	3,88	3,73 - 4,03	0,15																60,7	19,6	80,3	19,7
246.	Lj. Vič Rudnik*	3,69	3,54 - 3,85	0,31																63,8	19,5	83,3	16,7
25.	Ljutomer	4,09	4,00 - 4,17	0,17																69,5	22,5	92	8
26.	Logatec	4,16	4,03 - 4,29	0,26																65,1	17,4	82,5	17,5
27.	Maribor	3,95	3,87 - 4,03	0,16																37,1	19,8	56,9	43,1
28.	Metlika	4,18	3,96 - 4,40	0,44																58,6	20,7	79,3	20,7
29.	Mozirje	4,44	4,32 - 4,55	0,23																81,3	13,7	95	5
30.	Murska Sobota	4,11	4,04 - 4,19	0,15																66,3	23,3	89,6	10,4
31.	Nova Gorica	3,72	3,64 - 3,80	0,16																47,4	20,2	67,6	32,4
32.	Novo mesto	4,17	4,07 - 4,27	0,2																51,5	26,7	78,2	21,8
33.	Ormož	4,24	4,13 - 4,35	0,22																65,7	24,3	90	10
34.	Pesnica	4,12	4,05 - 4,20	0,15																74,9	19,4	94,3	5,7
35.	Piran	4,46	4,36 - 4,57	0,21																51,5	27,6	79,1	22,2
36.	Postojna	4,28	4,17 - 4,40	0,23																54,5	27,2	81,7	18,3
37.	Ptuj																						
38.	Radlje ob Dravi	4,21	4,10 - 4,32	0,22																29,2	36,1	65,3	34,7
39.	Radovljica	4,38	4,26 - 4,50	0,24																74,1	12	86,1	13,9
40.	Ravne na Koroškem	4,11	4,00 - 4,21	0,21																52,9	32,9	85,8	14,2
41.	Ribnica	4,12	4,00 - 4,25	0,25																59,9	33,7	93,6	6,4
42.	Ruše	3,85	3,73 - 3,97	0,24																35,3	22,9	58,2	41,8
43.	Sevnica	3,85	3,73 - 3,98	0,25																40,9	33,2	74,1	25,9
44.	Sežana	3,95	3,83 - 4,07	0,24																43,8	30,8	74,6	25,4
45.	Slovenj Gradec	4,41	4,34 - 4,49	0,15																56,6	29,7	86,3	13,7
46.	Slovenska Bistrica	4,26	4,15 - 4,36	0,21																67,9	21,7	89,6	10,4
47.	Slovenske Konjice	4,60	4,48 - 4,71	0,23																77,1	16,2	93,3	6,7
48.	Šentjur pri Celju	4,35	4,24 - 4,45	0,21																62,7	15,9	78,6	21,4
49.	Škofja Loka	3,71	3,60 - 3,83	0,23																46,1	31,1	77,2	22,8
50.	Šmarje pri Jelšah	4,34	4,25 - 4,42	0,17																57,8	29,1	86,9	13,1
51.	Tolmin	4,58	4,50 -	0,15																73,2	19,6	92,8	7,2

		4,65																			
52. Trbovlje	4,24	4,12 - 4,36	0,24															62,3	21,9	84,2	15,8
53. Trebnje	4,67	4,59 - 4,75	0,16															75,8	19,2	95	5
54. Tržič	4,01	3,91 - 4,10	0,19															63,1	22,6	85,7	14,3
55. Velenje	4,05	3,97 - 4,12	0,15															43,6	22,1	65,7	34,3
56. Vrhnika	3,99	3,88 - 4,11	0,23															54,2	27,9	82,1	17,9
57. Zagorje ob Savi	4,12	3,99 - 4,25	0,26															49,3	34,8	84,1	15,9
58. Žalec	3,74	3,65 - 3,83	0,18															33,8	28,4	62,2	37,8

Stolpci a,b in c prikazujejo splošne ocene kakovosti storitev na ravni upravnih enot.

Stolpci d,e,f,g,h,i,j,k,l in m prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti (Dejansko stanje posamezne sestavine kakovosti je: nižje od pričakovanega, enako pričakovanemu ali višje od pričakovanega).

Stolpci n,o,p,r in s prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede lastnosti zaposlenih (Dejansko stanje lastnosti zaposlenih je: nižje od pričakovanega, enako pričakovanemu ali višje od pričakovanega).

Stolpci š,t,u in v prikazujejo odstotek strank glede na dolžino čakanja za ureditev upravne zadeve.

*Vir: internet 11.*

**PRILOGA E – Preglednica splošne ocene kakovosti upravne enote, razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti in lastnosti zaposlenega ter odstotek strank, ki na upravni enoti niso čakale za ureditev upravne zadeve, ki so čakale do 5 minut in več kot 5 minut za leto 2005**

	a		c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	š	t	u	v
UE	Ocena za UE kot celoto (vzorec)	Razpon ocene za celotno populacijo UE (95% verjetnost)	Dolžne intervalov zaupanja	Urejenost opreme...	Informacije	hitrost reševanja	na enem mestu	znanje	zaupanje	v skladu z obljubami	pravočasnost	zavzemanje	pomoč	Urejenost	Korektnost	Pozornost	Strokovnost	Prijaznost	niso čakale	čakale do 5 minut	skupaj (nič in do 5 min)	več kot 5 minut
1. Ajdovščina	4,24	4,14 - 4,33	0,19																47	21,4	68,4	31,6
2. Brežice	4,34	4,25 - 4,44	0,19																69,5	18,2	87,7	12,3
3. Celje	4,24	4,17 - 4,31	0,14																44,7	34,1	78,8	21,2
4. Cerknica	4,06	3,95 - 4,16	0,21																69,2	20,2	89,4	10,6
5. Črnomelj	4,10	3,97 - 4,22	0,25																48,3	32,4	80,7	19,3
6. Domžale	3,89	3,80 - 3,99	0,19																32,2	32,8	65	35
7. Dravograd	4,58	4,45 - 4,71	0,26																63,5	28,1	91,6	8,4
8. Gornja Radgona	4,68	4,61 - 4,76	0,15																82,3	15,8	98,1	1,9
9. Grosuplje	3,97	3,86 - 4,09	0,23																55	24	79	21
10. Hrastnik	4,18	4,04 - 4,32	0,28																58,8	20,2	79	21
11. Idrija	4,00	3,89 - 4,11	0,22																52,9	31,2	84,1	15,9
12. Ilirska Bistrica	4,30	4,18 - 4,41	0,23																59	26,2	85,2	14,8
13. Izola	4,41	4,30 - 4,53	0,23																40,5	29,7	70,2	29,8
14. Jesenice	ni podatkov																		66	21,2	87,2	12,8
15. Kamnik	4,4	4,31 - 4,49	0,18																72	19	91	9
16. Kočevje	4,18	4,01 - 4,34	0,33																62,5	21,5	84	16
17. Koper	3,63	3,53 - 3,73	0,20																18,8	23,4	42,2	57,8
18. Kranj	4,05	3,97 - 4,14	0,17																35,7	20,1	55,8	44,2
19. Krško	4,67	4,60 - 4,74	0,14																94,1	4,8	98,9	1,1
20. Laško	4,37	4,26 - 4,48	0,22																56,3	29	85,3	14,7
21. Lenart	4,19	4,07 - 4,31	0,24																61,6	13,9	75,5	24,5
22. Lendava	4,4	4,30 - 4,50	0,2																78,6	14,3	92,9	7,1
23. Litija	4,02	3,92 -	0,2																61,9	24,7	86,6	13,4



50. Šmarje pri Jelšah	4,21	4,11 - 4,30	0,19	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	57,6	23,7	81,3	18,7
51. Tolmin	4,65	4,58 - 4,73	0,15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	74,2	16,5	90,7	9,3	
52. Trbovlje	4,1	3,99 - 4,21	0,22	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	50,3	17,2	67,5	32,5	
53. Trebnje	4,56	4,47 - 4,64	0,17	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	63,4	26,7	90,1	9,9	
54. Tržič	4,22	4,12 - 4,31	0,19	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	63	21,7	84,7	15,3	
55. Velenje	4,31	4,24 - 4,38	0,14	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	34,8	26,4	61,2	38,8	
56. Vrhnika	4,10	3,96 - 4,23	0,27	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	54,9	25,8	80,7	19,3	
57. Zagorje ob Savi	4,54	4,44 - 4,63	0,19	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	57,3	32	89,3	10,7	
58. Žalec	3,9	3,80 - 3,99	0,19	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	34,1	29,1	63,2	36,8	

Stolpci a,b in c prikazujejo splošne ocene kakovosti storitev na ravni upravnih enot.

Stolpci d,e,f,g,h,i,j,k,l in m prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti (Dejansko stanje posamezne sestavine kakovosti je: nižje od pričakovanega, enako pričakovanemu ali višje od pričakovanega).

Stolpci n,o,p,r in s prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede lastnosti zaposlenih (Dejansko stanje lastnosti zaposlenih je: nižje od pričakovanega, enako pričakovanemu ali višje od pričakovanega).

Stolpci š,t,u in v prikazujejo odstotek strank glede na dolžino čakanja za ureditev upravne zadeve.

*Vir: internet 11.*

**PRILOGA F – Preglednica splošne ocene kakovosti upravne enote, razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti in lastnosti zaposlenega ter odstotek strank, ki na upravni enoti niso čakale za ureditev upravne zadeve, ki so čakale do 5 minut in več kot 5 minut za leto 2006**

UE	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	š	t	u	v
	Ocena kakovosti za UE kot celoto (vzorec)	Razlika v oceni kakovosti med letoma: 2006 (nova metodologija) - 2005 (prejšnja metodologija)	Razlika v oceni kakovosti: 2006 - 2005; (preverjam po novi metodologiji)	Urejenost opreme	Informacije	Hitrost reševanja	Na enem mestu	Znanje	Zaupanje	V skladu z obljubami	Pravčasnost	Zavzemanje	Pomoč	Urejenost	Korektnost	Pozornost	Strokovnost	Prijaznost	niso čakale	čakale do 5 minut	skupaj (nič in do 5 min)	več kot 5 minut
1. Ajdovščina	4,5	0,26	0,42																29,46	29,46	58,92	41,08
2. Brežice	4,24	-0,1	0,01																60,83	15,67	76,50	23,50
3. Celje	4,29	0,05	0,1																33,50	29,92	63,42	36,58
4. Cerkljica	4,52	0,47	0,39																69,50	22,00	91,50	8,50
5. Črnomelj	4,37	0,27	0,13																48,86	28,41	77,27	22,73
6. Domžale	4,25	0,36	0,25																41,34	25,14	66,48	33,52
7. Dravograd	4,68	0,1	0,19																57,14	29,76	86,90	13,10
8. Gornja Radgona	4,79	0,1	0,04																85,45	10,80	96,25	3,75
9. Grosuplje	4,52	0,55	0,5																67,84	15,29	83,13	16,87
10. Hrastnik	4,38	0,2	0,32																58,16	22,45	80,61	19,39
11. Idrija	4,3	0,3	0,45																54,05	20,54	74,59	25,41
12. Ilirska Bistrica	4,38	0,09	0,36																54,07	22,97	77,04	22,96
13. Izola	4,59	0,18	0,33																48,32	30,20	78,52	21,48
14. Jesenice	4,14	ni podatka za 2005																	45,45	24,24	69,69	30,31
15. Kamnik	4,52	0,12	0,16																73,50	23,00	96,50	3,50
16. Kočevje	4,4	0,22	0,06																60,22	22,65	82,87	17,13
17. Koper	4,11	0,48	0,29																27,44	31,77	59,21	40,79
18. Kranj	4,47	0,42	0,44																61,34	20,64	81,98	18,02
19. Krško	4,83	0,16	0,12																88,54	7,81	96,35	3,65
20. Laško	4,63	0,26	0,24																53,13	30,00	83,13	16,87
21. Lenart	4,78	0,59	0,6																81,46	15,23	96,69	3,31



22. Lendava	4,41	0,01	0,34																68,0	15,9	84,0	15,9
																			5	8	3	7
23. Litija	4,37	0,35	0,26																69,2	19,2	88,5	11,4
																			7	7	4	6
24. Lj. (SUNZ)*	4,13	0,31	0,19																20,7	20,7	41,4	58,5
																			2	2	4	6
242. Lj. Bežigrad*	4,42	0,82	0,82																46,2	28,3	74,6	25,3
																			7	6	3	7
243. Lj. Center*	4,33	-0,21	-0,21																68,7	23,4	92,1	7,81
																			5	4	9	
244. Lj. Moste Polje*	4,29	0,33	0,58																65,1	22,7	87,8	12,1
																			5	3	8	2
245. Lj. Šiška*	4,28	0,08	0,1																55,5	31,9	87,5	12,5
																			6	4	0	0
246. Lj. Vič Rudnik*	4,26	-0,14	-0,16																45,9	25,6	71,6	28,3
																			5	8	3	7
25. Ljutomer	4,69	0,22	0,07																74,6	20,3	94,9	5,08
																			2	0	2	
26. Logatec	4,29	0,08	0,09																56,4	22,0	78,5	21,4
																			9	8	7	3
27. Maribor	4,39	0,09	0,48																35,1	19,0	54,2	45,7
																			9	4	3	7
28. Metlika	4,43	0,52	0,33																45,5	29,4	75,0	25,0
																			9	1	0	0
29. Mozirje	4,39	-0,03	-0,11																64,8	27,4	92,3	7,69
																			4	7	1	
30. Murska Sobota	4,46	0,14	-0,03																57,3	15,3	72,6	27,3
																			3	3	6	4
31. Nova Gorica	4,59	0,19	0,31																58,7	25,2	84,0	15,9
																			9	4	3	7
32. Novo mesto	4,26	0,06	-0,01																43,7	25,0	68,7	31,2
																			9	0	9	1
33. Ormož	4,68	0,28	0,34																63,1	30,1	93,3	6,70
																			3	7	0	
34. Pesnica	4,42	0,09	0,04																62,2	20,5	82,8	17,1
																			7	5	2	8
35. Piran	4,59	0,25	0,17																41,4	33,1	74,5	25,4
																			0	2	2	8
36. Postojna	4,41	0,14	0,16																59,3	26,1	85,5	14,4
																			5	7	2	8
37. Ptuj	4,2	0,04	0,08																44,8	29,7	74,6	25,4
																			4	6	0	0
38. Radlje ob Dravi	4,29	0,14	0,22																34,1	35,4	69,6	30,3
																			9	8	7	3
39. Radovljica	4,67	0,37	0,43																73,7	18,8	92,6	7,38
																			7	5	2	
40. Ravne na Koroškem	4,52	0,31	0,13																63,8	27,7	91,6	8,33
																			9	8	7	
41. Ribnica	4,5	0,14	0,46																82,8	15,3	98,2	1,78
																			4	8	2	
42. Ruše	4,57	0,13	0,2																55,6	20,4	76,1	23,8
																			8	5	3	7
43. Sevnica	4,52	0,45	0,32																65,5	20,1	85,6	14,3
																			2	1	3	7
44. Sežana	4,13	0,04	0,11																38,9	31,8	70,8	29,1
																			2	9	1	9
45. Slovenj Gradec	4,35	-0,02	0,3																61,1	25,8	86,9	13,0
																			3	5	8	2
46. Slovenska Bistrica	4,57	0,26	0,31																68,5	18,5	87,0	13,0
																			0	0	0	0
47. Slovenske Konjice	4,67	0,07	0,11																56,0	29,1	85,1	14,8
																			8	0	8	2
48. Šentjur pri Celju	4,52	0,1	-0,12																48,8	30,1	78,9	21,0
																			0	2	2	8

49. Škofja Loka	4,32	0,32	0,26																63,1 4	22,0 3	85,1 7	14,8 3
50. Šmarje pri Jelšah	4,56	0,35	0,42																61,3 9	24,3 2	85,7 1	14,2 9
51. Tolmin	4,8	0,14	0,15																77,2 0	16,5 8	93,7 8	6,22
52. Trbovlje	4,71	0,61	0,59																62,5 0	29,6 1	92,1 1	7,89
53. Trebnje	4,58	0,02	0,06																57,9 5	28,7 2	86,6 7	13,3 3
54. Tržič	4,47	0,25	0,27																70,6 9	18,1 0	88,7 9	11,2 1
55. Velenje	4,29	-0,03	-0,07																40,8 0	23,3 1	64,1 1	35,8 9
56. Vrhnika	4,15	0,06	0,05																44,6 2	32,8 0	77,4 2	22,5 8
57. Zagorje ob Savi	4,65	0,11	0,47																65,1 3	27,6 3	92,7 6	7,24
58. Žalec	4,37	0,47	0,46																49,4 4	30,3 4	79,7 8	20,2 2

Stolpci a,b in c prikazujejo splošne ocene kakovosti storitev na ravni upravnih enot.

Stolpci d,e,f,g,h,i,j,k,l in m prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti (Dejansko stanje posamezne sestavine kakovosti je: nižje od pričakovanega, enako pričakovanemu ali višje od pričakovanega).

Stolpci n,o,p,r in s prikazujejo razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede lastnosti zaposlenih (Dejansko stanje lastnosti zaposlenih je: nižje od pričakovanega, enako pričakovanemu ali višje od pričakovanega).

Stolpci š,t,u in v prikazujejo odstotek strank glede na dolžino čakanja za ureditev upravne zadeve.

Vir: internet 11.

**PRILOGA G – Intervju z ga. Marjeta Lipec, dipl.upr.org., višji svetovalec II, pooblastilo za vodenje dejanj (upravna enota Sevnica)**

1. Zakaj je po vašem mnenju takšen upad števila začetih upravnih zadev v letu 2004 in 2005?
  2. Primerjava po odstotkih v letu 2005 in 2006 nam sicer kaže celo odpravljanje upravnih zaostankov, a po številkah sodeč je v letu 2004 bilo rešenih največ upravnih zadev. Čemu pripisujete tako veliko število rešenih upravnih zadev v letu 2004 in zakaj toliko manjše v letu 2005 in 2006?
  3. Število prenesenih upravnih zadev pomeni število nerešenih iz prejšnjega leta. Kako to, da so takšna odstopanja, saj je v letu 2004 267 nerešenih zadev, v leto 2005 pa je prenesenih le 264, odstopanja so tudi v letu 2006.
  4. Glede zadovoljstva strank je opaziti naglo izboljšanje v letu 2006, tudi glede čakanja. Ali lahko pojasnite, zakaj?
- 
1. Upad števila prejetih zadev v letu 2004 in 2005 pripisujemo predvsem spremembi zakonodaje na področju okolja in prostora, registracije osebnih vozil, na področju gospodarstva itd., kar je posledično pripeljalo do ukinitve oz. do spremembe pristojnosti glede reševanja upravnih postopkov.
  2. Že v letu 2003 smo začeli izvajati t.i. program reševanja upravnih zaostankov, ki smo ga vse UE pripravile v skladu z navodili Ministrstva za notranje zadeve, Urada za usklajevanje dela upravnih enot. To pomeni, smo projektno pristopili k temu problemu in v letih 2003 in 2004 pospešeno reševali upravne zaostanke in jih tudi v veliki večini odpravili.
  3. Ta razlika v številu upravnih zadev pomeni, da se je v mesecu januarju 2005 rešilo še nekaj upravnih zadev iz leta 2004, kajti upravna zadeva je po ZUP rešena, ko je opravljena vročitev. (Povratnice so prispele k upr. organu šele v mesecu januarju, rešitev upravne zadeve je bila vpisana za nazaj - za mesec december, ko je bila vročitev upravnega akta dejansko opravljena.)

4. Porast zadovoljstva strank v letu 2006 lahko pripisujemo dejstvu, da smo v letu 2006 adaptirali in prenovili poslovne prostore stavbe, kjer uradujemo s strankami. To pomeni, da smo preuredili pisarno v Oddelku za notranje zadeve, kjer je "šalterska" pisarna in je frekvenca strank največja. Z adaptacijo smo pridobili novo sprejemno pisarno v pritličju stavbe, ki sedaj omogoča uradovanje dveh uslužbencev, kar znatno vpliva na skrajšanje čakalnih vrst. Prenova poslovnih prostorov je pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo strank, uporabnikov naših upravnih storitev. Prijetno delovno okolje pomembno vpliva na počutje uslužbencev, ki tako nudijo še prijaznejše in bolj kvalitetne storitve.