

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jana Škerlj

Uvajanje načel novega javnega menedžmenta v občino Renče - Vogrsko

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jana Škerlj

Mentorica: izr. prof. dr. Irena Bačlija Brajnik

Uvajanje načel novega javnega menedžmenta v občino Renče - Vogrsko

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## Uvajanje načel novega javnega menedžmenta v občino Renče-Vogrsko

V Sloveniji že skoraj dve desetletji poteka proces (pre)oblikovanja oziroma razvoja javne uprave v smeri uveljavljanja načel novega javnega menedžmenta. Birokratske metode, ki so nekoč bile učinkovite, danes potrebam upravljanja sodobne družbe ne zadostujejo več.

Pričakovanja in zahteve uporabnikov oziroma strank javne uprave se večajo. Od javne uprave se pričakuje, da bo kljub zmanjšanju danih finančnih sredstev ohranila obseg ter kakovost storitev. Pričakuje se tudi, da se bo prilagajala zahtevam uporabnikov, da bo postala bolj odzivna, ter da bodo storitve opravljene kakovostno in s primernim odnosom do uporabnikov.

Cilj diplomske naloge je na primeru občinske uprave v občini Renče-Vogrsko ugotoviti trenutno stanje pri uporabi načel novega javnega menedžmenta, pri čemer se osredotočamo na načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela.

V nalogi ocenjujemo kako uspešno je bilo načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela uvedeno v delovanje občinske uprave v občini Renče-Vogrsko, ter ali se le-ta pri svojem delovanju poslužuje standardov za merjenje kakovosti.

Ključne besede: novi javni menedžment, javna uprava, načelo uspešnost, učinkovitost in kakovost dela.

## The introduction of the principles of the New public management in the municipality of Renče-Vogrsko

For almost two decades the principles of the New public management are being implemented through the process of (re)design and development of public administration in Slovenia. The old bureaucratic methods of management are no longer sufficient to the needs of modern society.

Expectations and requirements of the public administration's clients are rising. The public administration is expected to maintain the scope and quality of services, despite the reduction of the amount of financial funding. It is also expected for it to become more responsive and to provide quality service with adequate attitude of its employees to their clients.

The aim of this thesis is to determine the current status of the application of the principles of the New public management of municipal administration to the municipality of Renče-Vogrsko. We focus on the principle of effectiveness, efficiency and quality of work.

In this thesis it is also assessed, how efficiently the principle of effectiveness, efficiency and quality of work is introduced to the functioning of the municipal administration in the municipality of Renče-Vogrsko and whether the municipality uses standards for measuring the quality of their work.

Keywords: New public management, public administration, the principle of effectiveness, efficiency and quality of work.

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJA PROUČEVANJA .....	8
1.2 OPREDELITEV HIPOTEZE .....	10
1.3 METODOLOGIJA DELA.....	10
<b>2 OPREDELITEV MENEDŽMENTA TER NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA</b> .....	<b>10</b>
2.2 KRITIKA NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA .....	17
<b>3 NAČELA NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA</b> .....	<b>19</b>
<b>4 USPEŠNOST, UČINKOVITOST IN KAKOVOST DELA</b> .....	<b>20</b>
4.1 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST .....	20
4.2 KAKOVOST .....	23
4.3 MODELI/STANDARDI OCENJEVANJA KAKOVOSTI IN UČINKOVITOSTI V JAVNEM SEKTORJU .....	27
4.3.1 MODEL EFQM.....	30
4.3.2 MODEL CAF: Model Common Assessment Framework.....	31
4.3.3 ISO STANDARDI .....	35
4.3.4 BIENALNO SPREMLJANJE KAKOVOSTI.....	37
<b>5 OBČINA</b> .....	<b>38</b>
5.1 ORGANI OBČINE.....	42
5.2 OBČINSKI SVET .....	42
5.3 NADZORNI ODBOR.....	43
5.4 ŽUPAN IN NJEGOVE NALOGE .....	44
5.5 OBČINSKA UPRAVA .....	44
5.6 UVAJANJE NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA NA LOKALNI RAVNI- V SLOVENSKIH OBČINAH .....	45
<b>6 OBČINA RENČE- VOGRSKO</b> .....	<b>46</b>
6.1 VIZIJA IN POSLANSTVO OBČINE .....	47
<b>7 RAZISKAVA</b> .....	<b>47</b>
<b>8 SKLEP</b> .....	<b>49</b>
<b>9 LITERATURA</b> .....	<b>51</b>
<b>PRILOGA A: INTERVJU ( Z DIREKTORICO OBČINE RENČE- VOGRSKO)</b> .....	<b>56</b>

## KAZALO SLIK

SLIKA 2.1: NOVI JAVNI MENEDŽMENT .....	16
SLIKA 4.1: MODEL CAF .....	35

## 1 UVOD

Povsod po svetu se v javnem sektorju pojavljata dve zahtevi. Prva zahteva je, da javna uprava ekonomično uporablja razpoložljiva finančna sredstva oziroma da zmanjša javne izdatke. Druga zahteva pa je, da javna uprava nudi učinkovitejše, hitrejše ter uporabnikom dostopnejše opravljanje javnih storitev (Kovač 2007, 133–134).

Državljanji potemtakem hočejo inovativno, prilagodljivo in odzivno javno upravo, od te pa se pričakuje in zahteva, da bo usmerjena v zadovoljevanje potreb strank oziroma državljanov.

Podobno ugotavlja Žurga, ki meni, da se uporabniki javne uprave ki nimajo možnosti izbire kje bodo storitve opravili, vse bolj zavedajo svojih pravic. Njihove zahteve in pričakovanja se čedalje bolj večajo. Prav zaradi tega je smiselno, da se uvaja v javno upravo tiste mehanizme, ki omogočajo zagotavljanje učinkovitosti ter mehanizme stalnega izboljševanja organizacije. Pri reševanju njihovih problemov je potrebno iskati nove celovite rešitve. Rešitve morajo biti takšne da organizacijam omogočajo, da obvladujejo vse dele poslovanja. To se izkazuje v stikih s strankami, v tem, koliko časa traja reševanje upravnih zadev, v številu pritožb ki jih dobijo itd. (Žurga 2001a, 7).

Slovenija je po osamosvojitvi začela graditi javno upravo po načelih demokratične družbe, kar pomeni, da je potrebno uvajati spremembe v javni upravi, ki se s strmenjem po nenehnemu razvoju nikoli ne končajo. Nekoč uveljavljene birokratske metode upravljanja dandanes zahtevam sodobne družbe niso več zadostne. Birokracija kakršno smo poznali v preteklosti ima danes negativen pomen, saj se jo razume kot preveč neprijazno, togo in nič kaj učinkovito. Takšna javna uprava namreč ni sposobna reševati problemov kot so denimo neučinkovitost rabe javnih sredstev, zadolževanje javnega sektorja, centralizirana birokracija, proračunski pritiski, samozadosten odnos do uporabnikov itd.

Zaradi vsega naštetega Kovačeva meni, da je potrebno v javni upravi pojmom kot so javni interes, zakonitost, odgovornost, nevtralnost, poštenost ter pristojnost, dodati še

nove pojme in sicer pojme uspešnosti, učinkovitosti, prilagodljivosti ter ekonomičnosti (Kovač 2007, 94).

Prav tako kot drugod po svetu, bi bilo tudi pri nas potrebno nameniti še več pozornosti doseganju poslovnih rezultatov v javni upravi, saj velja enako prepričanje, kot za večino drugih držav, da se pri doseganju le- teh v javni upravi ni potrebno preveč truditi, ker se financira iz državnega proračuna (Žurga 2002b, 86).

V Sloveniji poteka razvoj javne uprave v smeri uveljavljanja načel, ki izhajajo iz menedžmenta. Značilnosti javnega menedžmenta<sup>1</sup> so uvajanje tekmovalnosti (z namenom razvoja konkurence ter odstranitve monopolnih izvajalcev), drobitev velikih birokratskih enot z namenom oblikovanja manjših, preglednejših in fleksibilnejših enot ter spodbujanje večje produktivnosti, s katero se skuša doseči večjo motivacijo, učinkovitost in zmanjšati stroške (Brezovšek in Bačlija 2010, 85–86).

Proces uvajanja javnega menedžmenta poteka tudi na lokalni ravni. Pri tem se je potrebno zavedati, da poteka implementacija načel novega javnega menedžmenta na lokalni ravni predvidoma nekoliko drugače kot na nacionalni ravni. Decentralizacija kot proces novega javnega menedžmenta je namreč vplivala na večjo avtonomnost lokalne skupnosti (o dejanski avtonomnosti je potrebno vedno kritično podvomiti) (Bačlija v Haček 2012, 31).

Za nekatere avtorje je decentralizacija nujen korak k večji demokratizaciji, za ostale pa način učinkovitega ter uspešnega zagotavljanja javnih storitev (Bačlija 2011, 101).

Glavna usmerjenost novega javnega menedžmenta na lokalni ravni je namenjena kakovosti storitev in ekonomičnosti. Bačlija dodaja, da se implementacija uvajanja elementov novega javnega menedžmenta na lokalni ravni v Sloveniji ni nikoli izvedla. Posledica tega je, da sploh ni znano, na kateri razvojni fazi se lokalne uprave nahajajo

---

<sup>1</sup> Pojem Novi javni menedžment ni več nov. To je že tri desetletja star nabor idej o menedžmentu v javnem sektorju. V literaturi se še vedno uporablja termin nov, in sicer zaradi jasnejšega ločevanja med staro weberjansko obliko upravljanja in med starim javnim menedžmentom. V tem kontekstu bi bil dovolj termin javni menedžment. Besedišče Novi javni menedžment se je ohranilo, ker je pod tem terminom reforma dobro prepoznana (Brezovšek in Bačlija 2010, 96).

ter s kakšne so težave, s katerimi se pri tem srečujejo. Avtorica je skušala v okviru raziskave Upravljalna sposobnost slovenskih občin (2012) z anketiranjem direktorjev občinskih uprav ugotoviti, ali se načela novega javnega menedžmenta uvajajo ali pa so že uvedena na lokalni ravni v Sloveniji. Iz raziskave je mogoče ugotoviti, da v večini slovenskih lokalnih uprav sploh še ni znakov reforme, oziroma da se ta izvaja le v majhnem obsegu.

Koncept novega javnega menedžmenta z vpeljevanjem podjetniških metod je primeren za lokalne uprave, saj ustreza vsem specifikam lokalnega upravljanja, kar so storitvena naravnost, bližina uporabnika, hitra odzivnost, itd. (Bačlija v Haček 2012, 31–41).

## **1.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJA PROUČEVANJA**

Javno upravo sestavljajo državna uprava, javne službe in lokalna samouprava. Novi javni menedžment se, kljub številnim kritikam<sup>2</sup> in dokazom o neučinkovitosti, uvaja v javno upravo.

Vpeljava menedžerskega modela v javni sektor, tudi v občino Renče- Vogrsko, bi lahko prinesla večjo učinkovitost za njegovo/njeno delovanje.

Če želimo, da se občina Renče- Vogrsko primerno razvija, potem je potrebno zagotoviti visoko stopnjo uspešnosti in učinkovitosti vodenja pri delu, izboljšati organizacijsko klimo, okrepiti celovito kakovost storitev ter nenazadnje v njeno delovanje vpeljati nove metode dela.

Občinska uprava bi morala po mnenju Bačlije in Hačka v okviru procesa posodabljanja uresničevati številne cilje. Najpomembnejši med njimi so:

- doseganje boljše in učinkovitejše organiziranosti dela;
- ekonomična poraba finančnih virov;
- motiviranje uslužbencev;
- čim večja usmerjenost k občanom;
- dosegati boljše kakovosti dela;
- razvijati koncept konkurence med izvajalci javnih storitev;

---

<sup>2</sup> Več o tem v poglavju 2.2 Kritika novega javnega menedžmenta



- izboljšanje jasnosti ter preglednosti dela;
- informatizacija upravnih opravil itd.

Številne zahteve sodobne družbe silijo občinsko upravo da išče učinkovitejše pristope vodenja, upravljanja in delovanja. Od občinske uprave se tudi zahteva, da razvija sistem za spremljanje delovanja in ugotavljanja uspešnosti ter učinkovitosti. Uspešnost organizacije se enači z doseganjem ciljev.

Avtorja dodajata, da ima občinska uprava po reformi vse več nalog storitvenega podjetja. Upravljavsko sposobnost lokalnih uprav se lahko meri z najrazličnejšimi indikatorji, kateri se nanašajo na različne vidike delovnega procesa, ali na kadrovsko-organizacijski vidik, na uvajanje načel v občinsko upravo ter na sodelovanje z ostalimi institucijami (Haček in Bačlija 2009, 330–332).

Če želimo doseči da bi občina Renče- Vogrsko postala ažurna, učinkovita in uporabnikom prijazna organizacija, moramo uvajati spremembe od zgoraj navzdol. To dejansko pomeni, da je potrebno usposobiti vodilne ljudi, spodbujati nove vizije in strategije dela, ki bodo omogočale razvoj občinske uprave.

Način dela kakršnega poznamo v gospodarstvu, to je da se odziva hitro in učinkovito, da se zaposleni nenehno izobražujejo, da vodstvo motivira svoj kader in da skrbi za razvoj podjetja na dolgi rok, bi morali prenesti tudi v delovanje občinske uprave. Le tako bi ta postala ekonomična, hitra in uporabnikom prijazna.

Namen diplomske naloge je:

- s pomočjo raziskovalnega dela ugotoviti uporabnost načel novega javnega menedžmenta na primeru občine Renče-Vogrsko;
- podati končno oceno ter napotke kaj bi bilo potrebno v prihodnje na novo vpeljati, morebiti le izboljšati ali ohraniti pri samem delovanju občinske uprave.

Cilji diplomske naloge so:

- definiranje pojmov menedžmenta;

- definiranje načel novega javnega menedžmenta, pri čemer se bomo osredotočili na načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela;
- ugotavljanje trenutnega stanja pri uporabi načel novega javnega menedžmenta v občini Renče-Vogrsko;
- analiziranje raziskovalnega dela s končno oceno in predlogi za nadaljnje izboljšave.

## **1.2 OPREDELITEV HIPOTEZE**

Glede na zastavljene cilje lahko postavimo sledeči hipotezi:

- H1: Načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela se je uspešno uvedlo v občino Renče- Vogrsko.
- H2: Občina Renče- Vogrsko uresničuje načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela, saj se poslužuje standardov za merjenje kakovosti.

Temeljna predpostavka hipotez je, da vpeljava menedžmenta predstavlja pogoj za uspešnejše delovanje občinske uprave občine Renče- Vogrsko.

## **1.3 METODOLOGIJA DELA**

Analiza predmeta proučevanja pričujoče diplomske naloge v teoretičnem delu temelji na analizi primarnih in sekundarnih virov. Poleg (naštete) klasičnega gradiva so bili v tem delu uporabljeni tudi podatki in informacije pridobljene na svetovnem spletu, v raziskovalnem delu pa je bil za pridobitev vseh potrebnih podatkov uporabljen družboslovni intervju z direktorico občine Renče-Vogrsko.

## **2 OPREDELITEV MENEDŽMENTA TER NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA**

V najširšem pomenu menedžment pomeni upravljanje. Upravljanje pa razumemo kot vodenje ter nadziranje podjetja s strani lastnikov pri doseganju zastavljenih ciljev. Menedžment je potemtakem način, kako vodimo podjetje k izidom, ki nastanejo tekom

poslovanja. Če želimo cilje dosegati, potem je nujno poslovanje tudi voditi. To pomeni, da je potrebno načrtovati, planirati in sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi. Menedžment vsebuje administracijo in organizacijo za doseg ciljev, ki deluje z maksimalno učinkovitostjo in je odgovorna za dosežene rezultate (Možina 2016, 1–8).

Možina menedžment definira kot dejavnost planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja dela, nalog ter vseh ostalih aktivnosti v organizaciji, pri čemer pomeni:

- planiranje: s pomočjo planiranja opredelimo cilje organizacije in poti za njihovo uresničevanje;
- organiziranje: s pomočjo organiziranja se ustvarja ustrezne medsebojne odnose in razmerja. Ti odnosi in razmerja so v pomoč pri izvajanju načrtov ter omogočajo dosegati zastavljene cilje organizacije;
- vodenje: s pomočjo vodenja se zaposlene ustrezno motivira in usmerja, da uspešno opravljajo svoje naloge ter da dosežajo pričakovane cilje;
- kontroliranje: tu se izvaja načrtno kontroliranje vsega doseženega. Če je potrebno, se lahko posledično tudi ustrezno ukrepa (Možina v Žurga 2001a, 26).

V tem smislu menedžment razumemo tudi kot usklajevanje vseh dejavnosti ter nalog ki so potrebne, da se doseže zastavljene organizacijske cilje. Na tej točki lahko menedžment opredelimo kot sredstvo za ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področjih kot so planiranje, vodenje, organiziranje in pregledovanje vseh danih virov pri doseganju postavljenih ciljev (Možina in drugi 1994, 15–16).

V letih 1980-1990 se je v javnem sektorju pojavil nov menedžerski pristop in sicer zaradi posledic nezadovoljivemu tradicionalnemu modelu administracije. Konec 20. stoletja je bil v javni upravi ta pristop po Kamarckovem mnenju izredno revolucionaren in sicer v enakem pomenu, kot je bil v 19. stoletju Webrov model birokracije (Hughes 2003, 44–45). Ne glede na različno pojmovanje novega javnega menedžmenta ta model predstavlja konkurenco birokratskemu modelu, kajti novi javni menedžment javne organizacije oblikuje v veliko bolj fleksibilne forme, ima dobro začrtane organizacijske cilje in omogoča, da se doseženo tudi meri. Pomembno je tudi, da omogoča sistematično vrednotenje programov, doseženih ciljev vlade in lokalne samouprave. S

pomočjo privatizacije in pogodbenega menedžmenta pa se zavzema za zmanjševanje upravne funkcije.

Zaradi vsega tega novi javni menedžment predstavlja odmik od klasične birokracije kot smo jo poznali nekoč (Hughes 2003, 44–45).

V primerjavi z menedžmentom je administracija veliko ožji ter funkcijsko omejen pojem. Javno upravo razumemo kot dejavnost, ki služi javnosti. Javni uslužbenci pa izvajajo politike, katere jim narekujejo vodilni. Administracija se torej ukvarja s prenosom politike v konkretna dejanja. Menedžment pa poleg vsega naštetega vključuje še organizacijo, tako da se zastavljeni cilji dosežejo z maksimalno učinkovitostjo. Pri tem je pomembno, da je menedžment za rezultate tudi odgovoren. To pa v upravi ni nujno prisotno. Javna uprava se osredotoča predvsem na procese, procedure, dostojnost, točnost ter primernost. Menedžment poleg vsega naštetega vsebuje še mnogo več (Hughes 2003, 6–7).

Perry in Kraemer (v Pollitt in Bouckaert 2004, 16–17) novi javni menedžment razumeta kot združitev normativne usmerjenosti tradicionalne javne administracije in instrumentalne usmerjenosti splošnega menedžmenta.

V upravljanje javnega sektorja prinaša novi javni menedžment nove, drugačne načine. Po Nascholdu (v Brezovšek in Haček 2004, 180) so ti načini sledeči:

- naravnost k uporabnikom in ne prevlade ponudnika;
- pogodbeni menedžment in avtonomija namesto hierarhije;
- strateški menedžment;
- produktivna organizacija in nič več funkcionalna delitve dela.

Najpomembnejši razlogi za vpeljavo novega javnega menedžmenta so nesmotrna uporaba danih finančnih sredstev, nezmožnost javnega sektorja da bi se še naprej zadolževal, proračunski pritisk po zmanjševanju javnih izdatkov in centralizirani birokraciji, samozadostni odnos do uporabnikov, neustrezni mehanizmi računovodstva ter pritožb. Vzroki za vpeljavo novega javnega menedžmenta pa niso zgolj ekonomski, ampak so tudi zahteve po uravnoteženju najpomembnejših vrednot javne uprave. Pri tem se velik poudarek daje tudi na kakovosti dela, zanesljivosti in učinkovitosti

institucij javnega sektorja ter na integriteti (Toonen in Raadschelders v Kovač 2007, 132–133).

Državljeni od javne uprave pričakujejo da bodo upravne storitve opravljene hitro, učinkovito in kakovostno. Pričakujejo tudi, da bo zmanjšala finančna sredstva, pri čemer bo obseg dela in storitev ostal enak. Zaradi vseh teh sprememb ki smo jim priča in zaradi številnih zahtev glede njenega delovanja, se menedžment uveljavlja v javno upravo. Kovačeva tudi pravi, da naj bo menedžment svojevrsten, glede na dane pogoje, ki v javnem sektorju veljajo (Kovač 2006, 111).

Če povzamemo, so glavni vzroki za vpeljavo novega javnega menedžmenta v ekonomičnem ravnanju s proračunskimi sredstvi ter v zahtevi po učinkovitejšemu, hitrejšemu in uporabnikom bližjemu opravljanju javnih storitev (Kovač 2000, 280–281).

Po navedbah Andoljška in Seljaka pa so ključni vzroki zakaj želimo uvajati nove metode upravljanja v javno upravo sledeči:

- motiv delovanja: Javna uprava je organizirana hierarhično. Vodijo jo politiki, katerih motiv je ugajati volivcem, zato je temu podrejeno tudi njihovo delovanje. Podrejeni morajo tako slediti direktivam in se prilagajati nadrejenim. Le-ti velikokrat ne poznajo dejanskih razmer in potreb strank. V javni upravi je tako pogosto v ospredju stroka pred željami uporabnikov, medtem ko je v zasebnem sektorju ravno obratno- najpomembneje je upoštevati želje kupcev;
- delovanje v razmerah monopola: Institucije javnega sektorja so ustanovljene z odlokom in so pogosto tudi edine pobudnice storitev. Zaradi tega stranka nima možnosti izbire;
- omejene možnosti nagrajevanja: Menedžerji zaradi enotnega sistema plač v javnem sektorju ne morejo uporabiti vseh orodji za motiviranje zaposlenih. Nagrajevanje ne more temeljiti na podlagi nekega dobička, kajti v javnem sektorju institucije dobička ne ustvarjajo. Prav tako ne temelji na podlagi hitrejšega napredovanja, saj zaposleni napredujejo po vnaprej določenem načrtu. V takem sistemu so mladi, kot nosilci sprememb in razvoja zapostavljeni;
- financiranje iz proračuna: V javni upravi se dejavnosti financirajo na podlagi proračuna. Denarna sredstva, ki naj bi jih javne institucije porabile kar se da

smotrno, ekonomično in odgovorno so predvidena za vsakega zaposlenega, za vsak oddelek in za vsako ministrstvo posebej. Neučinkovita poraba javnih sredstev se dogaja predvsem zaradi načina, kako se ta sredstva dodeljuje, zaradi črpanja sredstev in nenazadnje zaradi razpolaganja z njimi (Andoljšek in Seljak 2005, 21–24).

Zaradi vseh sprememb, ki smo jim priča, se je tudi vloga menedžerjev v javni upravi spremenila. Dimovski pravi, da je bila nekoč vloga menedžerjev v javni upravi ta da so prevzeli vloge vodij, kateri so bili osredotočeni predvsem na to, kako bodo zaposlene motivirali. Zaposleni so od menedžerjev dobili določene pristojnosti, saj so le-ti menili, da bi na tak način lahko razvijali nove rešitve. Zaposleni so tako bili nameščeni vertikalno po hierarhični organizacijski strukturi. Dandanes je njihova vloga povsem drugačna. Od menedžmenta v javni upravi se pričakuje, da vse več pozornosti posveti novim menedžerskim vlogam. Posebno pozornost se torej posveča:

- vlogi ki razporeja vladne vire (večina se jih namreč razporeja od vrha navzdol po hierarhični lestvici);
- vlogi poslovanja odnosov s skupnostmi;
- vlogi vodenja za večjo nefinančno motiviranja zaposlenih.

Žurga ugotavlja, da v delovanje javnega sektorja vnašajo faze kot so planiranje, vodenje, organiziranje in kontroliranje pozitivne prvine iz delovanja zasebnega sektorja. Vse to se nanaša na različna področja, predvsem imamo tu v mislih ekonomiko poslovanja, vodenja ter upravljanja, pristope in metodologijo vodenja ter upravljanja, metode in tehnike dela, organizacijske oblike ter nenazadnje način razmišljanja in delovanja, kakršnega poznamo v podjetjih.

Uvajanje načel novega javnega menedžmenta se po Žurginem mnenju nanaša na povečanje avtonomnosti organizacij in posameznih oseb, jasno opredelitev kdo je odgovoren za rezultate, na opredelitev ter razmejitev odgovornosti in pristojnosti ter na ploščenje organizacijske strukture.

Po mnenju Žurge bo država, katera želi imeti javno upravo, ki je sodobna in deluje v javnem interesu, uvajala načela novega javnega menedžmenta. Pri tem so pomembne predvsem sledeče prvine novega javnega menedžmenta:

- usmerjenost k strankam in rezultatom;
- nova organiziranost, novi način vodenja ter izboljšava delovnih procesov;
- povečanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja organizacij;
- preoblikovanje delovnega mesta ter uvajanje novih metod dela;
- izvajanje določenih nalog naj bi se preneslo zunanjim izvajalcem;
- povečanje avtonomnosti ter delegiranje;
- vzpostavitev tekmovalnosti;
- opredelitev in razmejitev odgovornosti (Žurga 2001a, 49–50).

S pomočjo uvajanja načel novega javnega menedžmenta se po njenem mnenju spodbuja organizacije, da v svoje delovanje uvajajo sodobne oblike delovnih procesov, da začnejo razmišljati odgovorno ter da odgovornost in pristojnost tudi opredelijo. Pri tem se daje velik poudarek na povečanju avtonomnosti organizacije in posameznikov v tej organizaciji ter na ploščenju organizacijskih struktur. Prav tako se velik poudarek daje usmerjenosti k strankam oziroma uporabnikom storitev ter zaposlenim. Novi javni menedžment tako uvaja opredeljevanje storitev ali izdelkov ki jih organizacija zagotavlja, uvaja nove načine dela in skuša zaposlene usmeriti k podjetniškemu načinu razmišljanja ter teži k vzpostavitvi nove, boljše organizacijske kulture (Žurga 1997, 259).

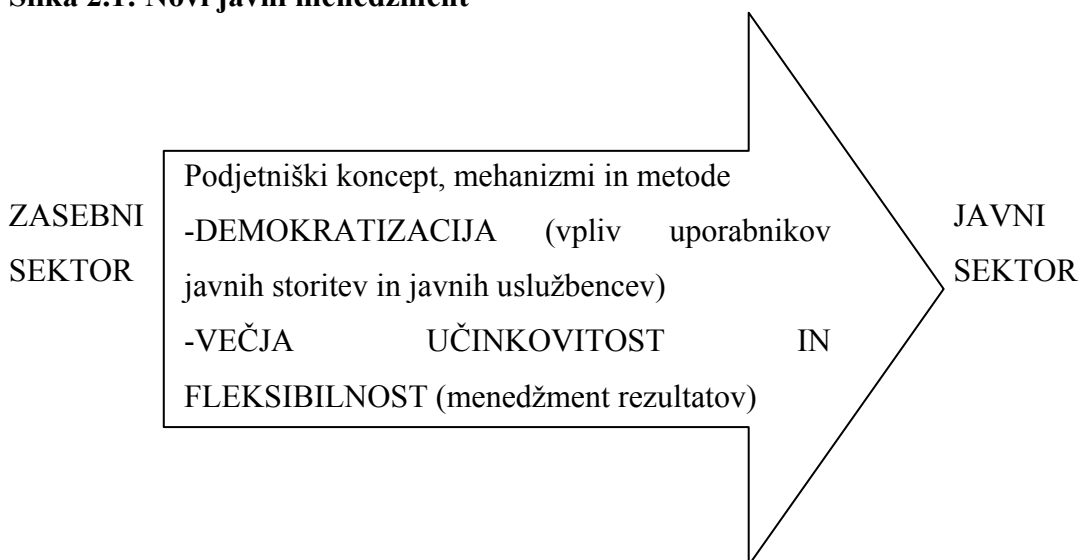
Novi javni menedžment daje velik poudarek na usmerjenosti k uporabnikom, ljudem in uslužbencem. Opredelitev poslanstva in strategije organizacije, izdelkov in storitev, ki jih organizacija nudi, ustrezno organizacijo za njihovo zagotavljanje, uvajanje novih metod dela, podjetniški način razmišljanje zaposlenih, prizadevanje za novo organizacijsko kulturo.... vse to vpeljuje iz načel delovanja zasebnega sektorja.

Ukrepi kot so razvijanje tekmovalnosti, razdruževanje velikih upravnih birokracij ter spodbujanje produktivnosti na podlagi merjenja učinkovitosti, so po Pečarjevem mnenju jedro novega javnega menedžmenta. Avtor nadalje navaja tri najpomembnejše značilnosti novega javnega menedžmenta. Te značilnosti so:

- tekmovalnost: tu gre za ločitev strateške in izvajalske funkcije, za nadzor. Financiranje bi bilo tako smiselno glede na število uporabnikov, glede na javne natečaje in pogodbe;
- razdruževalnost: tu gre za pojav polvladnih, mikrovladnih in izvršilnih agencij, za drobitev privatiziranih industrij ter za merjenje učinkovitosti;
- spodbuditev večje storilnosti s pomočjo privatizacije lastništva, spremembe zakonodaje, vključevanja trga in kapitala, fleksibilnejšega nagrajevanja ter variabilnega deleža plače.

Koncept novega javnega menedžmenta po Pečarjevem mnenju tako obsega številne ukrepe za reorganizacijo javnega sektorja na temelju tržne usmerjenosti. Zajema inovacije in analize strateških politik. Novi javni menedžment je izraz za najrazličnejše administrativne rešitve in politike, ki poudarjajo razdružljivost ter tekmovalnost in spodbujajo večjo storilnost (Pečar 1995, 129).

**Slika 2.1: Novi javni menedžment**



Vir: Ferfila in drugi (2002, 175).

V Sloveniji je bila reforma javnega sektorja poleg vseh naštetih vzrokov, potrebna zaradi najnovejših transformacijskih tokov sodobne družbe:

- vključevanje v evropske ter mednarodne integracije;
- prehod iz socialistične ureditve v (post)kapitalistično;



- deregulacija ter privatizacija javnih podjetji, gospodarstva in javnega sektorja;
- globalizacija pri poslovanju;
- sprememba prioritet pri uporabnikih (kvaliteta nad kvantiteto, demokracija...);
- velik razvoj v informacijski tehnologiji;
- politika in ideologija (Kovač 2007, 133–136).

Kovačeva ugotavlja, da je razlika med klasičnim pojmovanjem javnega upravljanja in novim javnim menedžmentom v osredotočanju na druge cilje. Zaključuje z mislijo, da je vsem opredelitvam novega javnega menedžmenta skupno dvoje in sicer, da s podjetniškimi metodami dosežemo učinkovito in demokratično upravo (Brezovšek in Haček 2004, 179–180).

## **2.2 KRITIKA NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA**

Kljub številnim razlikam med zahodnimi demokracijami je novi javni menedžment prevladujoča paradigma upravne modernizacije. Številne najbolj ostre kritike najdemo na evropski celini v upravnih sistemih, ki so klasični in legalistično usmerjeni (Brezovšek in Črnčec 2007, 47).

Tu velja poudariti da kritiki največkrat ne kritizirajo osnovnega koncepta novega javnega menedžmenta, temveč gre v večini primerov za kritiko glede načina izvajanja upravnih reform posameznih vlad (Brezovšek in Haček 2004, 183).

Tako Kovačeva kot tudi Brezovšek in Črnčec menijo, da številne kritike ne nasprotujejo osnovnim konceptom novega javnega menedžmenta, ampak mu predvsem očitajo prezasedenost z vizijami in raznimi koncepti, usmerjenost k zasebnemu sektorju in trgovskim svetovalcem, zaupanje v trg, naivno reformistično evforijo ter neoliberalno prepričanje (Brezovšek in Črnčec 2007, 47).

Kritiki nosilcem upravnih reform očitajo tudi načine izvajanja le-teh. Kritike o novem javnem menedžmentu so se na splošno oblikovale okrog naslednjih točk:

- ne predstavlja nič vsebine ampak samo navdušenje;
- novemu javnemu menedžmentu ni uspelo zmanjšati stroškov na enoto javne storitve/dobrine;

- (ne)univerzalnost. Reforma ne samo da je nejasna, ampak vsebuje tudi nezaželen element diferenciacije v pojavnosti;
- javnega dobrega ne zagovarja, temveč je le vzvod za zadovoljitev partikularnih interesov (Brezovšek in Bačlija 2010, 93–94).

Brezovšek vidi kritiko novemu javnemu menedžmentu v tem, da ne posveča dovolj pozornosti političnim vidikom in zahtevam, javnim interesom ter demokratičnim vrednotam kot so spoštovanje prava. Klasične vrednote tradicionalne birokratske organizacije pa po njegovem mnenju novi javni menedžment postavlja pod vprašaj (Brezovšek in Haček 2004, 29–30).

Kovačeva meni, da je novi javni menedžment pomemben ker je kot merilo za doseganje ciljev prvi vpeljal uporabnike, vendar na tem mestu podaja tudi kritiko, saj se je po njenem mnenju pri evalvaciji načrtovanih učinkov pokazalo, da je sodelovanje uporabnikov ostalo zgolj na nivoju ugotavljanja zadovoljstva in še to z sofisticiranimi metodami. Avtorica dodaja, da opisi dobrih praks dobrega vladanja (ang. Good Governance) drugače obetajo, saj želijo vključiti uporabnike v iniciranje družbenih sprememb ter v procese odločanja (Kovač 2007, 240).

Novi javni menedžment poudarja, da naj bi bile potrebe uporabnikov eden glavnih ciljev reforme javne uprave. Rus meni, da novi javni menedžment na uporabnike storitev nima jasnih učinkov. Po njegovem mnenju je čedalje bolj vidno, da se v času uvajanja novega javnega menedžmenta status uporabnikov ni veliko spremenil. Novi javni menedžment je razvil in celo uveljavil številna sredstva za merjenje potreb uporabnikov, ampak na žalost je pri tem tudi ostal (Rus 2001, 46).

Koncept novega javnega menedžmenta je bil deležen številnih kritik, kljub temu da predstavlja pomemben preskok v delovanju javnega sektorja. Na lokalni ravni se implementacija uvajanja elementov novega javnega menedžmenta še ni izvedla. Zaradi tega ne vemo na kateri razvojni fazi se lokalne uprave nahajajo (Bačlija v Haček 2012, 31). Prav zaradi tega želim v raziskavi prikazati stanje uvajanja oziroma uporabe načel novega javnega menedžmenta v občini Renče- Vogrsko.

V literaturi lahko najdemo še veliko razprav na to temo, vendar lahko zaključimo z trditvijo, da se med številnimi kritikami resno postavlja vprašanje, ali uvedba novega javnega menedžmenta ne povzroča več težav kot pa jih rešuje.

### **3 NAČELA NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA**

V delu *Reinventing government* sta leta 1992 sta Osborne in Gaebler opredelila deset načel novega javnega menedžmenta. Koncept celovitega obvladovanja kakovosti v javnem sektorju sestavljajo sledeča načela:

- usmerjenost k uporabnikom;
- usmerjenost namesto izvajanja;
- uspešnost, učinkovitost ter kakovost dela;
- poslanstvo ter strateški menedžment;
- avtonomija ter delegiranje;
- decentralizacija;
- ekonomičnost;
- konkurenčnost;
- preventivno ter proaktivno delovanje;
- tržni mehanizmi (Kovač 2004, 179).

Kovačeva tem načelom doda še tri načela. Ta načela naj bi se nanašala na druge izkušnje novega načina upravljanja organizacij javnega sektorja. Ta tri načela so:

- upravljanje s človeškimi viri;
- upravna etičnost skozi večjo odgovornost;
- modernizacija (Kovač 2007, 162–202).

Žurga meni, da ta načela prinašajo v delovanje javne uprave sodobnejše delovanje in organiziranost uprave ter dolgoročne finančne učinke. Poleg tega poudarja da so vsa načela med seboj povezana, zaradi česar lahko že samo ena sprememba katerega koli od teh načel vodi k spremembi celotnega sistema. Posledično lahko to vodi v opredelitev novega načina delovanja (Žurga 2001a, 52–57).

V nadaljevanju bomo podrobneje obravnavali načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela, saj nas bo uporaba tega načela zanimala v raziskovalnem delu.

## **4 USPEŠNOST, UČINKOVITOST IN KAKOVOST DELA**

### **4.1 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST**

V javni upravi se čedalje bolj postavlja v ospredje vprašanje uspešnosti in učinkovitosti delovanja. To načelo se je pojavilo kot odgovor na številne kritike javnega sektorja (da je preveč potraten, birokratiziran, neučinkovit). S tem se skuša doseči, da javni sektor postane predvsem bolj učinkovit in poslovno usmerjen (Žurga 2001a, 53).

Pojma učinkovitost in uspešnost se nanašata predvsem na zasebni sektor, pri čemer uspešnost pomeni doseganje profita. V javnem sektorju se profita ne dosega, zato ni mogoče uspešnosti delovanja organizacije merit prek njenega profita. Zaradi tega je kriterij za merjenje uspešnost vezan na poslanstvo organizacije, katerega najpomembnejši cilj je običajno zadovoljevanje potreb uporabnikov. Uspešnost delovanja organizacij je vezana na višjo stopnjo doseganja cilja. Zaradi tega razumemo učinkovitost kot prvi pogoj za doseganje visoke uspešnosti, ki pa je sama po sebi še ne zagotavlja. Namreč, povsem mogoče je, da se zelo učinkovito rešuje napačne stvari (Tekavčič v Možina 2002, 665).

Učinkovitost razumemo kot notranjo mero produktivnosti sistema javne uprave. Pove nam kako, na kakšen način ter v kolikšni meri so bili vsi dani viri uporabljeni pri doseganju rezultatov. Uspešnost nam pove, ali so bili cilji ki jih določajo uporabniki storitev uprave doseženi ( Žurga 2001a, 64).

Po mnenju Kovačeve ni nujno da uspešnost dela pomeni tudi nujno učinkovitosti in obratno. Učinkovitost dela pomeni, da se ohranja obseg storitev ob čim manjših stroških, uspešnost dela pa pomeni, da dosežemo zastavljene cilje in ob tem upoštevamo tudi kriterij kakovosti. Pozitiven rezultat primerjave med inputom (vložkom) in outputom (dobljenimi viri) lahko razumemo kot učinkovitost organizacije (Kovač 2007, 177).

Učinkovitost lahko razumemo tudi kot notranje merilo uspešnosti. V takem primeru lahko učinkovitost opredelimo kot gospodarno uporabo organizacijskih virov za zagotavljanje določene stopnje zadovoljstva strank. Žurga pravi da nas tu zanimajo predvsem odgovori na sledeča vprašanja:

- so človeški, finančni in ostali viri v upravi dovolj učinkoviti?
- Ali je optimalno razmerje med inputi in outputi?
- Kako učinkovit je informacijski sistem organizacije (Žurga 2002a, 29–30).

Učinkovitost organizacije lahko po Rmanovem mnenju (v Haček in Bačlija 2007, 77) predpostavimo takrat, ko je vrednost organizacijske kulture in klime visoka ter ko zaposleni sprejmejo organizacijske vrednote in cilje. Potemtakem so tudi zaposleni veliko bolj motivirani ter si veliko bolj prizadevajo, da bi dosegli cilje organizacije kot bi se sicer.

Po mnenju Kanterja in Summersa (v Žurga 2001a, 93) je v nepridobitnih organizacijah ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti ter merjenje njenega delovanja zelo zahtevna naloga. Določiti oceno, ali organizacije v javnem sektorju delujejo uspešno ali ne, ni lahko in enostavno kot se nam to sprva zdi.

Žurga ugotavlja da je merjenje delovanja v takih organizacijah oteženo, saj v njih prevladujejo družbene vrednote nad finančnimi, uporabniki pa imajo različne predstave in merila o koristnosti storitev (Žurga 2001a, 93).

Pečar pri tem poudari, da če želimo, da je merjenje učinkovito, potem mora sistem imeti legitimnost, tehnično veljavnost merjenja in kontinuiteto (Pečar 1996, 57–58).

Kovačeva (v Ferfila in drugi 2002, 222) pa ugotavlja, da ker v javni upravi ni možno uvesti tržnih mehanizmov kateri bi lahko dele, ki niso uspešni izločili sami, se je merjenje uspešnosti in učinkovitosti uveljavilo kot neke vrste nadomestek privatni konkurenci. Pri tem merimo uspešnosti in učinkovitosti organizacije (uprave kot celote), njene dele in posameznike, ugotavlja se zadovoljstvo strank ter zaposlenih in nenazadnje tudi ekonomičnost pri poslovanju.

Merjenje delovanja je najosnovnejši način za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti sistema. Zaradi tega ga moramo uvajati na nivoju vsakega posameznega zaposlenega. Merjenje delovanja se uvaja v smislu obsega ter kakovosti opravljenega dela, pri čemer moramo opredeliti tudi posamezne procese in njegove rezultate ter upoštevati dejstvo, da imamo tako notranje kot zunanje uporabnike. Na tak način se ugotavlja, kako je posameznik uspešno in kakovostno opravil svoje delo. Te ugotovitve pa nam pomagajo pri spoznanju, kako uspešne in učinkovite so lahko posamezne enote organizacije kot tudi celotna organizacija in nenazadnje celotni upravni sistem (Ferfila in drugi 2002, 100).

Merilo učinkovitosti zelo težko opredelimo, prav tako je najmanj zanesljivo a kljub temu je najpogosteje omenjano merilo. Učinkovitost namreč razumemo kot razmerje med inputom in outputom. Glavna težava ki se pri merjenju pojavlja je ta, da outputa in inputa ne moremo objektivno opredeliti. To pa zaradi tega, ker imamo tako pri inputu kot pri outputu običajno opravka z količinsko neizmerljivimi vrednotami. Tu gre namreč za najrazličnejše vrednote, težnje, koristi ter dolgoročne in kratkoročne interese, ki jih ne moremo izmeriti in primerjati ter jih denarno ne moremo ovrednotiti. Kriterij finančne učinkovitosti na področju javne uprave zaradi vsega naštetega ne more biti najpomembnejši kriterij. Pri merjenju učinkovitosti je velika težava tudi ta, da lahko ista zadeva, vedenje ali stanje predstavlja povsem drugačno subjektivno vrednoto za posameznike v upravnih razmerjih (Haček 2001, 27).

Kriterij uspešnosti v upravnem delovanju je po Bučarjevem mnenju veliko bolj pomemben od kriterija učinkovitosti. V javni upravi se izraz uspešnost uporablja za organizacijo, katera je uspešna pri uresničevanju in doseganju vseh postavljenih ciljev. Učinkovitost je v ospredju predvsem takrat, ko so cilj jasni, tehnike za doseganje le-teh pa poznane. Zaradi tega se pogosto vprašanja uspešnosti sploh ne postavlja (Bučar v Haček in Bačlija 2007, 62).

Pri upravnem delovanju postaja zaradi pogoste terminološke zlorabe uspešnost sinonim za učinkovitost. Pri družbenih ciljih nas ne zanima zgolj vprašanje ali je bil določen cilj dosežen ter s kakšnimi sredstvi, temveč nas zanima tudi vprašanje, kako okolje ocenjuje

ta sistem. To je pomembno zaradi tega, ker sistem in okolje izmenjujeta energijo in sistem lahko živi samo, če ga okolje sprejema kot koristnega (Haček in Bačlija 2007, 62).

Učinkovitost državne uprave po besedah Bohinca predstavlja temelj pri uvajanju kakovosti v državno upravo. Pojmi uspešnost, učinkovitost, kakovost in gospodarnost so v javni upravi namreč med seboj zelo povezani in zaradi tega lahko na podlagi merjenja kakovosti sklepamo tudi o njeni učinkovitosti (Bohinc 2001, 69).

## 4.2 KAKOVOST

Po Virantovem mnenju se da pojem kakovosti v javni upravi razložiti na dva načina:

- v širšem smislu gre za zakonito, učinkovito, smotrno, strokovno in nepristransko delovanje uprave;
- v ožjem smislu ima pojem kakovost enak pomen kot v zasebnem sektorju, torej zadovoljnega uporabnika. V ožjem pomenu torej lahko rečemo, da se kakovost uvaja v upravne organe, kateri imajo stik z uporabniki (Virant 2000, 8).

Pod pojmom kakovost razumemo predvsem zadovoljevanje potreb uporabnikov, katere se nenehno spreminjajo. Definicij kakovosti je veliko a strokovnjaki so enotni v podjetniškem pojmovanju, kar pomeni, da o kakovosti odloča uporabnik oziroma odjemalec. Pravo zadovoljstvo je doseženo takrat, kadar kakovost storitve ali izdelka presega pričakovanja uporabnika/stranke. Zahteva po kakovosti je za uporabnike samoumevna, pričakovana in upravičena (Nemec 2001, 61–62).

Definicije kakovosti po Žurgi so sledeče:

- kakovost se nanaša na vse tiste lastnosti in karakteristike proizvodov, procesov ali storitev, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene in neposredno izražene potrebe;
- to je stopnja, s katero komponenta, proces ali sistem zadovolji zahtevam uporabnikov ali strank;

- to je stopnja, s katero komponenta, proces ali sistem zadovolji specifične zahteve (Žurga 2001b, 30).

Verbič poudarja da mora javna uprava postati strokovna, odzivna, zanesljiva, dostopna, hitra, točna, ustrežljiva, dobro informirana,... če želi doseči kakovost. Prav tako mora znati informacije strokovno podati njenim strankam oziroma uporabnikom, pri tem mora upoštevati vzroke, kateri imajo vpliv na kakovost njenega delovanja. Najpomembnejši dejavniki so sledeči:

- zadovoljstvo strank;
- izdelava internih navodil in standardov kakovosti;
- sistematična analiza problemov;
- z zgledom vodstva redno usposabljanje zaposlenih;
- izboljšanje komunikacijskih tokov znotraj in navzven;
- ustrezna opremljenost uprave (Verbič v Kovač 2000, 287).

Kot pravi Žurga, če želimo doseči da postane javna uprava uspešna, potem je potrebno izboljšati kakovost delovanja uprave. Zavedati se je potrebno, da je uvajanje kakovosti zelo zahtevna naloga, saj se v organizacijah javne uprave ne proizvaja izdelkov ampak te organizacije nudijo oziroma zagotavljajo določene storitve. Ker javna uprava nima konkurence pri opravljanju svojih storitev, je uvajanje kakovosti zelo zahteven projekt. Pri tem stranke oziroma uporabniki storitev ne morejo primerjati kakovosti opravljenih storitev. To je razlog, da je ustreznost zagotavljanja kakovosti v javni upravi težko merljiva. Namreč tako uporabniki storitev kot tudi organizacije, ki te storitve zagotavljajo, imajo različne ideje o sami kvaliteti. Zaradi tega je načine, kako meriti kakovosti delovanja v organizacijah javne uprave zelo težko oblikovati (Žurga 1997, 264).

Pri uvajanju kakovosti v organizacije se nam pojavljata dve vprašanji in sicer, vprašanje o uspešnosti implementacije ter vprašanje o njeni nadaljnji uporabi. Po Žurginem mnenju je uvajanje kakovosti smiselno le tedaj, ko doseženo tudi merimo. Po njenih besedah je to pomembno iz sledečih razlogov:

- uspeh od neuspeha lahko razlikujemo zgolj če rezultate merimo;



- če se želimo iz dosežkov kaj naučiti potem jih je potrebno tudi prepoznati;
- če dosežkov ne nagrajujemo, potem najverjetneje nagrajujemo slabo delo oziroma neuspeh;
- če slabega dela ne prepoznamo, potemtakem ga tudi ni mogoče popraviti;
- če dobre rezultate dela tudi prikažemo, potem lažje dosegamo podporo javnosti (Žurga 2002b, 100–101).

V javni upravi se kakovost izkazuje z najosnovnejšimi cilji ki so:

- povečanje zadovoljstva ne samo strank ampak tudi zaposlenih;
- izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti;
- izboljšanje preglednosti samega delovanja;
- obvladovanje stroškov;
- povečanje ugleda in prepoznavnosti;
- pridobitev certifikata kakovosti.

Po besedah Bohinca se v javni upravi predvsem s projektom certificiranja zagotavlja kakovost. To pomeni, da se kakovost zagotavlja z uvajanjem modelov poslovne odličnosti in s pridobivanjem ISO standardov. Uredba o načinu poslovanja javne uprave s strankami predstavlja temelj vzpostavljanja sistema kakovosti. Ta uredba ureja izvajanje postopkov, ki so pomembni za ugotavljanje kakovosti poslovanja organov državne uprave s strankami (Bohinc 2001, 9–10).

Področja katera vplivajo na kakovost storitev so po Maroltovih navedbah sledeča:

- osredotočenost na kupce: za kakovostno storitev so pomembni stiki s kupci. Njihove zahteve in pričakovanja moramo poznati kajti to nam predstavlja osnovo za določanje meril učinkovitosti procesa ter kakovosti dela. Storitve slabe kakovosti so tiste, ki niso v skladu z pričakovanji in zahtevami kupcev;
- proces: tu gre za način, kako se neko delo izvaja. Najučinkovitejši način da se kakovost storitev izboljša je ta, da se izboljša proces, ki je uporaben za produkcijo storitve. Poleg kaznovanja in nagrajevanja posameznika, je k izboljševanju procesa najbolje pristopiti tako, da se preuči in analizira procese. Na osnovi teh objektivnih podatkov pa je potrebno izvršiti spremembe procesa;

- človeški vidiki: človeški vpliv na kakovost storitev je veliko večji kot pri proizvodnji materialnih storitev. Vpliv posameznika je odvisen od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik se tiče posameznikovih individualnih lastnosti, kot so npr. strokovnost, usposobljenost, znanje, izkušnje, prizadevnost, točnost in vnema. Drugi dejavnik pa je organizacijskega pomena. Ponuja nam odgovor na vprašanje, in sicer kako lahko dosežemo, da so zaposleni v organizaciji po najboljših močeh pripravljani s svojim delom prispevati k čim boljši kakovosti, k izboljšanju kakovosti in učinkovitosti organizacijskega poslovanja;
- odgovornost menedžmenta: standard ISO 9001:2000 je pomemben, saj od vrhnjega menedžmenta zahteva da aktivno sodeluje pri določanju politike kakovosti. Glavna naloga menedžmenta je torej v tem, da vse zaposlene v organizaciji seznanijo s tem, kako pomembno je da se zadovoljijo zahtevam uporabnikov storitev ter zakonske in pravne zahteve (Marolt 2001, 041-42).

Pečar pri uvajanju kakovosti navaja sledeča osnovna pravila:

- specifična in sistematična obravnava kakovosti;
- hitre akcije pri uvajanju kakovosti niso nič kaj uspešne, kajti uvajanje kakovosti poteka na dolgi rok;
- ko gre za kakovost je potrebno vključiti vse zaposlene, vsem je potrebno zagotoviti, da imajo možnost odločanja;
- pri kakovosti je pomembna osredotočenost;
- pri kakovosti gre za menedžerski proces in poslovno strategijo, ki nas vodi do konkurenčne prednosti, cenejših izdelkov in izboljšanju kakovosti;
- središče vseh procesov izboljšav so uporabniki;
- menedžerji so tisti, ki veliko krat onemogočajo preobrazbo organizacije in povzročajo, da zaposleni pri opravljanju svojih nalog ne dosežejo kakovosti (Pečar 1995, 127–135).

Pretnar meni da čeprav ima država monopolni položaj, to še ne pomeni da za kakovostno delo in kakovostne storitve ni potrebno skrbeti. Države z dobro urejenim delovanjem javne uprave po njegovem mnenju pristopajo k problematiki kakovosti načrtno in sistematično (Pretnar 2001, 105).

Po besedah Kovačeve kakovost upravnega dela razumemo kot sožitje strokovnosti, učinkovitosti, zakonitosti, dostopnosti, ustrežljivosti, prijaznosti in etičnosti (Kovač 2002a, 45).

Če sta pojma kakovost upravnega dela ter zadovoljevanja pričakovanj in potreb uporabnikov javnih storitev enaka, potem je po Kovačevem mnenju pri doseganju kakovosti v javni upravi potrebno:

- določiti načine, kako bodo uporabniki pri tem sodelovali;
- opredeliti je potrebno standarde dela;
- decentralizirati upravo. Namen decentralizacije je prilagajanje vsem skupinam uporabnikov in hkrati izboljšati informacijske tokove (Kovač 2002a, 287).

Kakovostna storitev je tista, ki opravi predvidene stvari in ki se odziva na uporabnikove potrebe. Bistvenega pomena pri tem je, da je kakovost usklajena s pričakovanji, potrebami in željami strank (Kovač 2000, 280). Kakovost upravnega dela razumemo kot združitev strokovnosti, zakonitosti, učinkovitosti, dostopnosti, prijaznosti, ustrežljivosti ter etičnosti (Kovač 2002b, 45).

V javnem sektorju je prav tako kot v zasebnem pomembno, da s pomočjo uvajanja standardov in meril, s podelitvijo priznanj in nagrad, z nenehnim usposabljanjem in izobraževanjem zaposlenih ter z pozitivnim zgledom vodstva kakovost spremljamo in merimo (Verbič 1994, 106–107).

#### **4.3 MODELI/STANDARDI OCENJEVANJA KAKOVOSTI IN UČINKOVITOSTI V JAVNEM SEKTORJU**

Kakovost se v javni upravi največkrat zagotavlja z različnimi projekti certificiranja. V delo javne uprave se uvajajo ISO standardi poslovanja. Le-ti so v pomoč pri izboljševanju poslovnih procesov, pripomorejo k večji učinkovitosti in nenazadnje imajo vpliv na povečanje standardov izobrazbene strukture javnih uslužbencev. Z uporabo mednarodnih modelov samoocenjevanja (CAF, EFQM) se želi povečati ter vzdrževati kakovost delovanja v organizacijah državne uprave. Kljub monopolnemu

položaju javne uprave pri izvajanju storitev in njeni nagnjenosti k neučinkovitosti, se uporabnikova pričakovanja in zahteve čedalje bolj večajo. Organizacije javne uprave na te zahteve skušajo odgovoriti tako, da začnejo uvajati sistem, ki zagotavlja kakovosti storitev (Žurga 2001b, 29–39).

Že od leta 1996 je ključen steber v slovenski reformi javne uprave spodbujanje in upravljanje kakovosti (Kovač 2002b, 45).

V slovenski javni upravi se razvijata učinkovitost ter kakovost javnega sektorja skladno z določenimi usmeritvami. Leta 2003 je Vlada Republike Slovenije v ta namen izdala dokument *Politika kakovosti slovenske javne uprave*. Namen tega dokumenta je poudarek na smernicah delovanja vseh zaposlenih v javni upravi. Velik poudarek se daje na zaposlene v javni upravi. Ti naj bi pri svojem delovanju upoštevali potrebe in vrednote uporabnikov storitev, izhajali iz značilnosti učinkovitega voditeljstva, razvijali naj bi partnerstva, vključevali zaposlene, izboljševali procese in inovacije ter bili usmerjeni v rezultate. V dokumentu je tudi navedeno, da se v javni upravi uporablja mednarodno uveljavljena orodja za inovacije, izboljšave, nenehno učenje, zagotavljanje in upravljanje celovite kakovosti ter strateško načrtovanje (model odličnosti EFQM, standard sistema vodenja kakovosti ISO 9001, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF). V dokumentu tudi poudarjajo, naj se na podlagi le teh ter preko izmenjevanja dobrih praks oblikuje, spremlja in dosega podprte in merljive cilje ter rezultate dela (Haček in Bačlija 2007, 63–64).

Ministrstva za javno upravo ima na svoji spletni strani objavljen sklop, ki obravnava področje kakovosti v javni upravi. Najbolj poznani sistemi vodenja kakovosti v Sloveniji so ISO standardi, model CAF in projekt Poslovna odličnost. Aprila 2015 je Vlada republike Slovenije sprejela Strategijo razvoja javne uprave 2015-2020, pri tem pa je potrdila Politiko napredka in kakovosti sodobne javne uprave.

Najpomembnejši cilji te strategije so usmerjeni v učinkovitost, kakovost, odgovornost in transparentnost javne uprave. Pri tem se je potrebno zavedati, da je temelj za razvoj gospodarstva in družbene blaginje uspešna in učinkovita javna uprava (Ministrstvo za javno upravo 2016).

Leta 2003 veljavna izjava in zaveza o politiki kakovosti v javni upravi, je sistemsko opredelila merila in podprla strategijo razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005, ki je vključevala razvoj orodji za vrednotenje ter nadzor kakovosti v javni upravi. Na tej osnovi so izvedli številna usposabljanja na področju vodenja kakovosti. Izvedeni so bili tudi pilotni projekti upoštevajoč merila modela EFQM in CAF leta 2002, 2006 in 2008. Nekateri organi so tako vpeljali sistem vodenja kakovosti ter pridobili certifikate in nagrade za kakovost in odličnost. Ko se je to obdobje izteklo pa podlage za sistematsko vpeljavo orodji za vodenje kakovosti ni bilo več. Prav tako je prenehal delovati Odbor za kakovost. Ta odbor je sprejemal strokovna stališča na področju vodenja kakovosti. V slovenski javni upravi še vedno ni sistemsko vpeljan celovit sistem za vodenje in nadziranje, zanj pa tudi ni sistemske pravne podlage. Uredba o upravnem poslovanju ureja le del, ki je povezan z ugotavljanjem zadovoljstva strank.

Ozko področje postopka tekmovanja za nacionalno nagrado za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost- PRSPO urejata Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost in Pravilnik o delu Odbora za poslovno odličnost. Vpeljevanje sistemov vodenja kakovosti, inovacij in nenehnih izboljšav v upravnih organih poteka že več kot desetletje, kljub temu pa je še vedno na razmeroma nizki ravni in prevladuje predvsem med upravnimi enotami.

Kot je navedeno v Strategiji razvoja javne uprave 2015-2020, se v zadnjih letih ocenjevanje kakovosti opušča zaradi varčevalnih ukrepov. V tej strategiji je tudi navedeno, da bodo v javni upravi skladno s cilji priporočil OECD in Sveta EU uvajali orodja za nadzor in vodenje kakovosti delovanja, uvajali stalno usposabljanje in izpopolnjevanje, spodbujali nenehne inovacije in izboljšave, spremljali poslovanje s procesnimi kazalniki, uvajali sistem merljivih ciljev ter sistem zunanje presoje uspešnosti delovanja upravnih organov (Ministrstvo za javno upravo 2015).

Merjenje rezultatov je zaradi storitvene dejavnosti v javni upravi oteženo. Med metodami za ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti organizacije so integralni modeli najuspešnejši. Ti modeli so bili razviti na osnovi statistične kontrole procesov, celovitega obvladovanja kakovosti in na podlagi prenove procesov oziroma t.i. reinženiring. Med te modele prištevamo standarde ISO (najbolj uporabni), evropski model poslovne odličnosti EFQM in druge manj znane in uporabne modele. Na podlagi

uporabe splošnih modelov, pa kot pristop z največ rezultati velja analiza ali z gledovanje po najboljšemu (ang. Benchmarking), ki nam omogoča pregled ali celo posnemanje tistih subjektov v določeni primerljivi panogi na določenih področjih, ki so najuspešnejši (Kovač 2002b, 45–59).

#### **4.3.1 MODEL EFQM**

EFQM je kratica za Evropski model iskanja odličnosti. Z njim se ugotavlja uspešnost organizacije z procesnega vidika ter z vidika rezultatov. Omogoča nam prepoznavanje področji ki potrebujejo izboljšave. Zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih ter vpliv na družbo sta posledica vodenja s pomočjo strateške politike upravljanja procesov, zaposlenih in virov kar vodi v odličnost poslovnih rezultatov. Glavni kriteriji uspešnosti so upravljanje z viri, vodenje, upravljanje zaposlenih, vpliv na družbo, poslovni rezultati in zadovoljstvo zaposlenih (Ferfila in drugi 2002, 213–214).

Model odličnosti EFQM je neobvezen okvir oziroma orodje. Zaposlenim omogoča da razumejo vzročno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija počne in rezultati, ki jih potem doseže. Model se lahko neobvezujoče uporablja v vseh organizaciji, ne glede na samo velikost, strukturo, panogo in zrelost. To orodje uporablja najrazličnejše koncepte.

Če želi organizacija dosegati trajni uspeh, potem potrebuje močno vodstvo in jasno strateško usmeritev. Če želimo zagotoviti dodano vrednost izdelkom ali storitvam, potem je potrebno izboljšati in razviti procese, zaposlene in partnerstva. Če želimo da bodo organizacije dosegle takšne rezultate, kot jih od njih pričakujejo interesne skupine, potem mora organizacija izvajati prave pristope (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2012).

Model EFQM se nanaša na devet kriterijev. Ti so:

- Pet »E« (enablers), ki se nanašajo na delo same organizacije:
  - zaposleni;
  - voditeljstvo;
  - partnerstvo in viri;
  - politika in strategija;

- procesi.
- Štir »R« (results). To so kazalci, ki se nanašajo na dosežke v organizaciji:
  - rezultati za odjemalce;
  - rezultati za zaposlene;
  - rezultati za družbo;
  - ključni rezultati delovanja (Kustec- Lipicer v Haček in Zajc 2007, 208).

Kovačeva meni, da lahko Model EFQM razumemo kot holistični. Ta model nam namreč omogoča, da organizacijo proučujemo in spodbujamo k nenehnim izboljšavam na vseh področjih njenega delovanja. Prav tako nam ta model omogoča, da se vzpostavi celostni sistem merjenja in nenehnega izboljševanja najpomembnejših področji delovanja organizacije (Kovač 2006, 63–64).

Model EFQM je v slovenski javni upravi neobvezujoč model, ki se uporablja za samoocenjevanje. Za model se samostojno odloča zainteresirana javnopravna organizacija.

V okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti, je priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost najvišje državno priznanje (Urad Republike Slovenije za meroslovje 2016).

#### **4.3.2 MODEL CAF: Model Common Assessment Framework**

Model CAF ali skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju je standard, ki omogoča ugotavljanje kakovosti. Pri njegovem razvoju so upoštevali vse specifikke v katerem javni sektor deluje (vpliv politike na strokovno delo, prizadevanje za nefinančni rezultat dela, usmerjenost k strankam...). Ta model nima razvitega sistema ocenjevanja, tekmovanja in nagrad ampak se uporablja le kot samoocenjevalno orodje (Haček in Bačlija 2007, 66).

Model CAF se je razvil leta 2000, leta 2002 pa je bila predstavljena druga verzija CAF-a. Leta 2006 je bil model, glede na povratne informacije ki so jih prejeli od 400 uporabnikov CAF-a, ponovno dopolnjen. Rezultat tega pregleda in dopolnitev pa je model CAF 2013, pri čemer so koncepti kot so javno delovanje, usmerjenost k uporabnikom, inoviranje, uspešnost, etičnost, partnerstva z drugimi organizacijami in družbena odgovornost še bolj poglobljeni. Glavni namen je ustvarjanje novih priložnosti za še boljši razvoj organizacij v javnem sektorju.

Model CAF je orodje za organizacije v javnem sektorju, ki se ga lahko preprosto uporablja kot pripomoček pri uporabi tehnik za obvladovanje kakovosti. Model CAF predstavlja orodje za celovito obvladovanje kakovosti. Model je zasnovan na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja same organizacije, državljanov, družbe in zaposlenih dosežejo s pomočjo različnih strategij vodilnih ter z nenehnim načrtovanjem, partnerstvi, zaposlenimi, viri in procesi. Model je celovit pristop k analizi delovanja organizacij saj organizacijo obravnava z različnih virov hkrati (Ministrstvo za notranje zadeve 2013).

Haček in Bačlija izpostavljata, da so glavni nameni modela CAF sledeči:

- omogočiti organizaciji da se lahko primerja z drugimi organizacijami v javnem sektorju;
- zajeti vse posebnosti organizacij, ki so značilne za organizacije javnega sektorja;
- uslužbencem v javnem sektorju služiti kot orodje, da izboljšajo uspešnost delovanja organizacije;
- služiti kot »most« med različnimi modeli upravljanja kakovosti (Haček in Bačlija 2007, 66).

Ključne prednosti modela CAF pa so po mnenju Kovačeve sledeče:

- model je integralen saj upošteva tako dejavnike kot rezultate dela;
- model je razvit posebej za javni sektor zato je poudarek na posebnosti upravnega dela, še posebej upoštevanje želj in zahtev uporabnikov, procesni usmerjenosti uprave in nefinančnih kazalcev uspešnosti;
- zaradi velike uporabnosti v evropskih upravah omogoča primerljivost v evropskem kontekstu;



- predstavlja »most« med različnimi modeli saj je oblikovan na podlagi EFQM in nagrade Speyer,
- organizacije lahko model uporabljajo svobodno, po želji saj je javno dostopen in brezplačen;
- model je uporaben za vse dele javne uprave, kateri zajemajo javne upravne organe na nacionalni/zvezni ravni ter regionalni in lokalni ravni. Model je mogoče uporabiti v različnih okoliščinah;
- model se lahko uporablja za samoocenjevanje, primerjanje, zunanje ocenjevanje in nagrajevanje;
- merila so relativno ohlapna, upošteva različna izhodiščna stanja posameznih organizacij;
- model CAF je model z relativno nizkimi stroški, zlasti pri samoocenjevanju, ker zahteva malo virov ter časa za verodostojnost rezultatov (Kovač 2002b, 47–48).

Model CAF uporablja devet meril. Pet meril sodi med dejavnike uspeha, štiri pa med rezultate. Merila niso ponderirana, povezujeta jih dva elementa in sicer, element inovacije in element učenja. Teh devet meril je razdeljenih še v 28 podmeril (Haček in Bačlija 2007, 66).

Merila za dejavnike uspeha so sledeča:

- voditeljstvo: naloga vodje je, da organizacijo usmerja, razvija poslanstvo, vizijo ter vrednote, ki jih organizacija potrebuje, če želi dosežati uspeh na dolgi rok. Naloga vodje je, da podpira in motiviraj zaposlene v organizaciji z osebnim zgledom in z vedenjem, ki je v skladu z vrednotami. Vodje pregledujejo delovanje in rezultate dela ter razvijajo, izvajajo in nadzorujejo sistem upravljanja organizacije. Prav tako so odgovorni so izboljšanje organizacijskega delovanja. V javnem sektorju vodje predstavljajo člen med organizacijami in politiki. Njihova pristojnost je tudi, da so odgovorni za obvladovanje odnosov z drugimi udeleženiimi strankami ter da so uporabnikove zahteve izpolnjene;
- zaposleni: zaposleni predstavljajo organizacijo in predstavljajo največji kapital, ki ga organizacija premore. Uspešnost organizacije določa način, kako zaposleni sodelujejo med seboj in kako obvladujejo vire, ki so na razpolago. Spoštovanje,

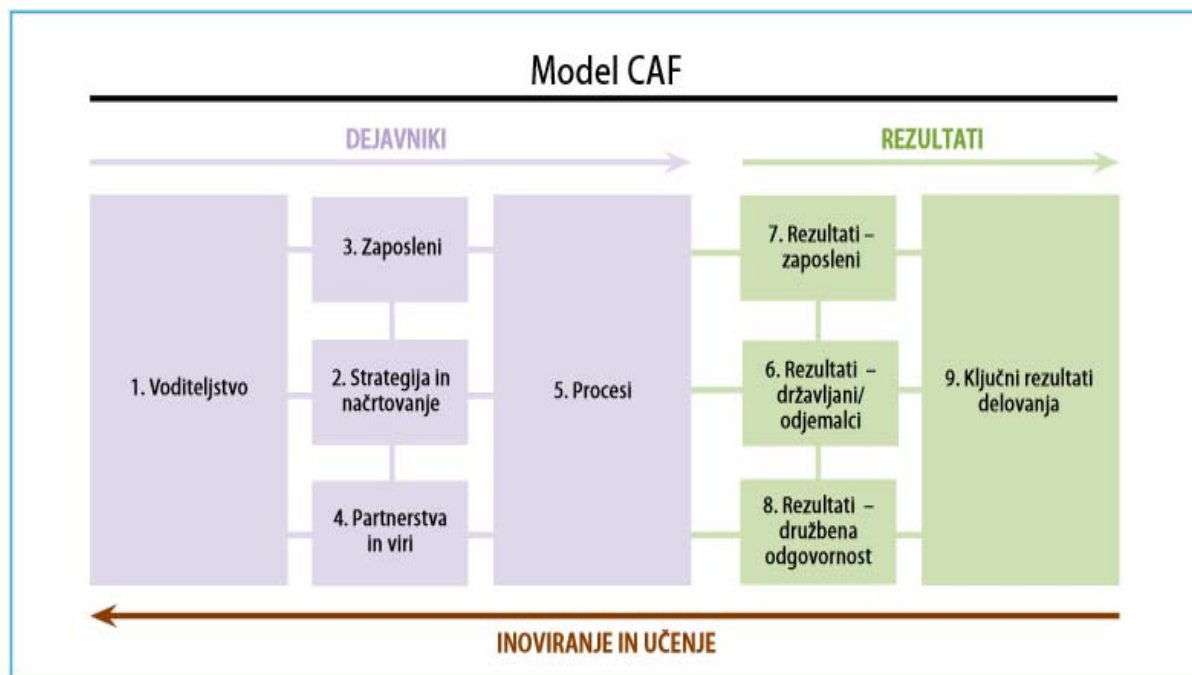
dialog, pooblašcanje in zagotavljanje varnega in zdravega okolja so bistvenega pomena za zagotavljanje predanost in sodelovanja zaposlenih na poti organizacije k odličnosti;

- partnerstvo in viri: tu nas zanima, na kakšen način organizacija načrtuje ter upravlja z ključnimi partnerstvi, predvsem imamo tu v mislih odjemalce. Partnerstva torej lahko predstavljajo pomemben vir za dobro delovanje organizacije. Če želi organizacija uspešno delovati so poleg partnerstva pomembni tudi tradicionalni viri, kot so tehnologija, finance, oprema in prostori;
- strategija in načrtovanje: tu nas zanima, kako je organizacija učinkovita pri usklajevanju med seboj povezanih dejavnosti ter kako celostno opredeljuje njeno delovanje. Poslanstvo in vizija organizacije se izvajata z jasno strategijo. Ta se prenaša v cilje, načrte in vrednote, ki so merljive. Preko strategije in načrtovanja se odraža pristop organizacije k izvajanju posodobitev in inovacij;
- procesi: tu nas zanima, kako organizacija upravlja, ugotavlja, razvija in izboljšuje svoje temeljne procese v podporo načrtovanju strategij (Ministrstvo za javno upravo 2007).

Merila za rezultate pa so sledeča:

- rezultati-zaposleni: to so rezultati, katere organizacija doseže glede zadovoljstva, usposobljenosti, motivacije in delovanja zaposlenih;
- rezultati-državljeni/odjemalci: to so rezultati, katere organizacija doseže pri zadovoljevanju odjemalcev z storitvami ki jih zagotavlja;
- ključni rezultati delovanja: to so rezultati, katere organizacija doseže ker upošteva zastavljene strategije in načrtovanja glede na potrebe in zahteve udeležencev (zunanji rezultati) ter rezultati doseženi pri upravljanju in izboljševanju (notranji rezultati);
- rezultati-družba: to so rezultati, katere organizacija doseže pri zadovoljevanju potreb in pričakovanj tako lokalne, nacionalne kot tudi mednarodne skupnosti (Ministrstvo za javno upravo 2007).

Slika 4.1: Model CAF



Vir: Ministrstvo za notranje zadeve (2013).

#### 4.3.3 ISO STANDARDI

Pridobitev certifikata kakovosti po standardu ISO pomeni, da organizacija deluje skladno z zahtevami mednarodnega standarda. To nam pove, da organizacija, ki je pridobila ISO standard ima vpeljan sistem izboljševanja in obvladovanja poslovanja ter obvladovanja sprememb (Žurga 2001a, 7).

ISO standardi so mednarodni in predstavljajo eno izmed najbolj razširjenih zbirk standardov za merjenje kakovosti menedžmenta na področju javnega sektorja in podjetništva (Haček in Bačlija 2007, 67).

Kustec-Lipicer (v Haček in Bačlija 2007, 67) meni, da naj bi Standardi ISO k različnim zvrstem poslovnih operacij dodali vrednost. Tako naj bi ti standardi vplivali na učinkovitejši razvoj, učinkovitejšo proizvodnjo in ponudbo storitev ter proizvodov. Oznaka ISO predstavlja omrežje 157 nacionalnih inštitutov, katerih naloga je koordiniranje in publiciranje sistema standardov na številnih področjih.

Novak vidi bistvo tega sistema v tem, da se planira tiste dejavnosti, ki imajo vpliv na kakovost proizvoda in jih sistemsko nadzorujemo, izvajamo in dokumentiramo. Po njegovem mnenju je sistem učinkovit, če vsi udeleženci v procesu dosledno sprejemajo

postavljene cilje ter zahteve in če vsak izmed njih ve, kje je njegovo mesto. Standard ISO 9000:2000 zagotavljajo da:

- so uporabni za različne vrste in velikosti organizacij tako v javnem kot v zasebnem sektorju;
- so usmerjeni v celovito vodenje kakovosti;
- so prijazni uporabnikom, lažje razumljivi in uporabni;
- so usmerjeni k stalnemu izboljševanju in zadovoljevanju uporabnikov;
- so veliko bolj združljivi z ostalimi sistemi vodenja;
- omogočajo uspešno povezavo s procesi v organizacijah;
- so racionalnejši in dajejo manjši poudarek obsegu in podrobnostim (Novak 2001, 7–8).

V številnih državah so organi javnega sektorja uspešno vpeljali standarde ISO 9000. Standardi družine ISO 9000 predstavljajo zbirko veljavnih mednarodnih standardov, tehničnih poročil in tehničnih specifikacij, priročnikov in internetnih dokumentov o vodenju kakovosti. Zbirko se dopolnjuje ter nadgrajuje z novimi dokumenti ali z spremembami in dopolnitvami že obstoječih dokumentov. Uporaba standardov družine ISO 9000 omogoča organizaciji, da poveča vrednost svojih aktivnosti in z osredotočenostjo na svoje najpomembnejše procese nenehno izboljšuje svojo učinkovitost. Standardi dajejo velik poudarek na pomembnost povezovanja sistemov vodenja kakovosti s procesi v organizaciji ter stalnega izboljševanja. Uporaba standardov vodi k temu, da se dosežejo poslovni rezultati, kar zajema tudi zadovoljstvo strank in ostalih zainteresiranih.

Vodstvo v vsaki organizaciji bi moralo prevzem sistema vodenja kakovosti videti ne samo kot potreben certifikat, ampak kot donosno poslovno priložnost saj standardi ISO 9000 prinašajo številne prednosti kot so, povezanost sistemov vodenja kakovosti z organizacijskimi procesi in spodbujanje k izboljšanju organizacijskega delovanja.

Standardi so pripravljene na osnovi osmih načel kakovosti, katera so:

- voditeljstvo;
- vključenost;
- sistemski pristop k vodenju;

- procesni pristop;
- nenehno izboljševanje;
- osredotočenost na odjemalce;
- odločanje na osnovi dejstev;
- obojestransko ugoden in koristen odnos z/med dobavitelji (Slovenski inštitut za standardizacijo 2016).

Zaključimo lahko s povzetkom, da standardi ISO predstavljajo smernice za ustrezno postavitev in ohranitev internega sistema kakovosti organizacije. V pomoč so tudi pri doslednosti izvajanja delovnih procesov in dobrih rezultatov dela. Organizacije v slovenski javni upravi pridobivajo Certifikate ISO standardov same, kajti na nacionalni ravni se s tem področjem posebej ne ukvarjajo. Pridobivanje certifikatov je tako samoiniciativno in ni obvezujoča odločitev organizacije (Haček in Bačlija 2007, 67).

#### **4.3.4 BIENALNO SPREMLJANJE KAKOVOSTI**

Bienalno spremljanje kakovosti je nadomestilo do leta 2010 uporaben Barometer kakovosti, ki je veljal od maja 2006 na podlagi uredbe o upravnem poslovanju. Konec leta 2010 je novela uredbe (Uradni list RS, št. 101/2010 z dne 13.12.2010) ta projekt ukinila oziroma nadomestila z bienalnim spremljanjem na osnovi nove metodologije (Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino 2016).

Barometer kakovosti se je v slovenski javni upravi uporabljal za merjenje kakovosti in učinkovitosti. S pomočjo barometra kakovosti se je preko anketnih vprašalnikov ugotavlja zadovoljstvo strank (Haček in Bačlija 2007, 64).

To je bilo učinkovito in predvsem zelo preprosto orodje, s katerim se je ugotavljalo mnenje strank in ki je vpeljevalo obvezno mesečno ugotavljanje zadovoljstva strank. Te so imele poleg vprašalnika tudi možnost izraziti svoje mnenje oziroma predlagati predloge, pri čemur je bila stranki zagotovljena anonimnost (Ministrstvo za finance 2016).

To orodje pa je imelo tudi pomanjkljivosti. Največja je bila v nereprezentativnosti vzorca uporabnikov in selektivnosti pri odgovorih (Haček in Bačlija 2007, 65).

Zaključimo lahko s spoznanjem, da za menedžment v javnem sektorju uporaba formalnih modelov vodenja EFQM, ISO standardov ali CAF, še ne bo naredila organizacije uspešne. Uspešnost organizacije se lahko doseže le s celovitimi, sistematičnimi pristopi in doslednim vztrajanjem pri tem, da se stvari tudi preveri in ukrepa, ne pa samo načrtuje in naredi. Če želimo stvari preveriti, potem je potrebno izvesti različna merjenja. Potemtakem mora organizacija zgraditi lasten model meril in kazalcev. Uvedeni modeli predstavljajo zgolj okvir ter nam pokažejo pot. Odgovorno vodstva pa mora na tej poti dosledno vztrajati ter skupaj z zaposlenimi dejavnosti spremljati in meriti ter si prizadeva za napredovanje (Nemec 2001, 61–72).

## **5 OBČINA**

2. člen Zakona o lokalni samoupravi določa, da je občina temeljna lokalna samoupravna skupnost. 13. člen ZLS pa pravi, da mora občina biti sposobna zadovoljiti interese in potrebe svojih občanov. Izpolnjevati mora tudi druge naloge v skladu z zakonom. Isti člen določa pogoje, ki jih mora občina izpolnjevati:

- imeti mora osnovno šolo;
- zagotavljati mora zdravstveno oskrbo (zdravstveni dom ali zdravstvena postaja);
- ustrezna komunalna opremljenost (oskrba s pitno vodo, odvajanje in čiščenje odpadnih voda, oskrba z električno napeljavo);
- imeti mora knjižnico (splošna ali šolska);
- zagotavljati mora prostor za upravno dejavnost lokalnih skupnosti;
- zagotavljati mora poštno storitve.

Glavne značilnosti občine, povzete po Šmidovniku so sledeče:

- občina je najpomembnejša oblika lokalne samouprave;
- občina je sestavljena iz enega ali več naselji, ki so povezani z skupnimi interesi. Oblikovana je v okviru naravne, zgodovinsko nastale lokalne skupnosti kakršne so naselja;
- sistemska zakonodaja o lokalni samoupravi pravi, da ima občina položaj samoupravnosti (Šmidovnik 1995, 63).

193. člen Ustave Republike Slovenije občino opredeljuje kot samoupravno lokalno skupnost. Občino sestavlja naselje ali več naselji, katera so povezana s skupnimi potrebami ter interesi prebivalcev. V tem členu je tudi določeno, kako se občina ustanovi in sicer je to določeno z zakonom po prej izvedenem referendumu, s katerim se ugotovi želja prebivalcev na določenem območju, ki ga prav tako določi zakon.

Vlaj meni, da občina predstavlja temeljno obliko lokalne samouprave. Poleg nje, po njegovem mnenju lahko obstajajo tako ožje (krajevne, vaške in četrtne skupnosti kot deli občin) kot tudi širše samoupravne skupnosti (pokrajine) (Vlaj 1998, 24).

Občina je teritorialna enota ki je ljudem najbližja. Zaradi tega je nujno, da se ukvarja z vsemi splošnimi nalogami, kot tudi tistimi ki se tičejo vsakodnevnega sožitja med občani.

Šmidovnik navaja tri vrste nalog, ki jih danes mora opravljati vsaka občina. Te naloge so sledeče:

- naloge lokalnega pomena oz. lokalne zadeve prve vrste: predstavljajo izvirno občinske naloge. Te naloge si občine same določajo v okviru svoje ustavne avtonomije. Pomembne so za samo življenje ter delo prebivalcev lokalne skupnosti in nenazadnje za gospodarski razvoj občine;
- lokalne zadeve, ki jih država s svojimi zakoni določi občinam, oziroma lokalne zadeve druge vrste: to so naloge, ki jih občinam določa država. Občina te naloge ureja in izvaja v svoji lastni pristojnosti kot svoje naloge;
- prenesene naloge državne uprave: to so naloge, ki jih država prenese na občine v primeru ko je to bolj smiselno, učinkovitejše in seveda racionalnejše. Te naloge so pod posebnim nadzorom s strani države. Država je za njihovo izvajanje občini dolžna zagotoviti sredstva, kar določa 24. člen Zakona o lokalni skupnosti (Šmidovnik 1995, 73–74).

Virant pravi, da imajo občine izvorne pristojnosti, katere lahko razvrstimo v pet glavnih funkcij:

- funkcija gospodarjenja z infrastrukturo ali lokalnimi javnimi dobrinami: tu gre v prvi vrsti za gospodarjenje z površinami za splošno rabo ter objekti in napravami za izvajanje služb;
- servisna funkcija: tu gre predvsem za izvajanje lokalnih javnih gospodarskih in negospodarskih javnih služb;
- funkcija prostorskega urejanja: občina s pomočjo prostorskega planiranja in in z spreminjanjem prostorskih izvedbenih aktov določa dejavnosti in namembnost občinskega prostora;
- regulativna funkcija: občina kot javnopravna skupnost, na prisilen način ureja pravna razmerja na svojem področju;
- pospeševalna (razvojna) funkcija: s pomočjo finančnih, prostorskih, infrastrukturnih in drugih ukrepov občina usmerja razvoj na svojem območju (Virant 2002, 176–177).

Izvorne pristojnosti občini omogočajo samoupravo v lastnih zadevah. Državni organi imajo samo funkcijo nadzora zakonitosti odločitev, ki jih občina sprejme, organi lokalnih skupnosti pa samostojno politično odločajo in niso nikomur podrejeni.

Ko govorimo o prenesenih nalogah govorimo o tem, da zaradi večje racionalnosti državna uprava del svojih nalog prenese v izvajanje občinam. O teh nalogah organi občin ne morejo odločati saj so podrejeni državni upravi. Naloga občin je torej le da izvršuje zakone in podzakonske predpise (Virant 2002, 177).

V 140. členu Ustave Republike Slovenije je določeno, da ima država pravico po predhodnem soglasju občine ali širše lokalne skupnosti, da nanje prenese opravljanje določenih nalog iz njene pristojnosti. Pri tem mora država občinam zagotoviti denarna sredstva. Občinske uprave v Sloveniji še nimajo prenesenih nalog. Razlog za to se nahaja tako v ustavni določbi o predhodnem soglasju vsake občine kot tudi v majhnosti slovenskih občin. Prenos nalog na občine bi zaradi tega bil neracionalen (Virant 2002, 177).



21. člen Zakona o lokalni samoupravi določa, da je naloga občin samostojno opravljanje lokalnih zadev javnega pomena (izvirne naloge), ki jih občina določi s splošnim aktom ali pa so določene z zakonom.

Naloga občine je, da opravlja sledeče:

- skrbeti mora za gospodarski razvoj občine;
- upravljati mora občinsko premoženje;
- načrtovati prostorski razvoj;
- ustvariti mora pogoje, ki so primerni za gradnjo stanovanj;
- pospeševati službe socialnega skrbstva;
- skrbeti za predšolsko varstvo, osnovno varstvo otrok in družine, za socialno ogrožene, invalide in ostarele;
- skrbeti za povečanje najemnega socialnega sklada stanovanj;
- poskrbeti mora za varstvo zraka, tal, vodnih virov, za varstvo pred hrupom, za zbiranje in odlaganje odpadkov;
- ustvarjati pogojev za izobraževanje odraslih, kajti to je pomembno za razvoj občine in za kvaliteto življenja njenih prebivalcev;
- pospešiti vzgojno- izobraževalne, informacijske, društvene in druge dejavnosti na svojem območju;
- graditi, vzdrževati in urejati lokalne javne ceste, javne poti, rekreacijske in druge javne površine;
- ukvarjati se z nalogami s področja turizma, gospodarstva in kmetijstva;
- zagotoviti javne službe za gospodarjenje s stavbnimi zemljišči;
- urejati, upravljati in skrbeti za lokalne javne službe;
- urejati in vzdrževati vodovodne in energetske komunalne objekte;
- spodbujati razvoja športa in rekreacije;
- spodbujati kulturno-umetniške dejavnosti;
- organizirati komunalno-redarstveno službo in skrbi za red;
- izvajati naloge občinskega redarstva;
- opravljati nadzor nad krajevnimi prireditvami;
- skrbeti za požarno varnost;

- organizirati reševalno pomoč;
- urejati lokalne zadeve javnega pomena;
- organizirati občinsko upravo;
- sprejemati statut občine in druge splošne akte.

Kot lahko vidimo ima občina v svoji pristojnosti precejšnje število nalog. Prav zaradi tega je izredno pomembno da po načelih novega javnega menedžmenta deluje tudi občinska uprava, saj bo le na ta način njeno delovanje postalo učinkovitejše in kakovostnejše od sedanjega.

## **5.1 ORGANI OBČINE**

28. člen Zakona o lokalni samoupravi navaja, da so organe občine sestavljajo nadzorni odbor, občinski svet in župan.

## **5.2 OBČINSKI SVET**

V okviru občine je občinski svet je najvišji organ odločanja. V 29. členu Zakona o lokalni skupnosti je določeno, katere so naloge občinskega sveta. Te so:

- sprejemanje odlokov in drugih občinskih aktov;
- sprejemanje statuta občine;
- sprejemanje občinskega proračuna in zaključnega računa;
- sprejemanje prostorskih in drugih planov razvoja občine;
- imenovanje in razreševanje članov nadzornega odbora;
- nadzorovanje dela župana, podžupana in dela občinske uprave glede izvrševanja odločitev občinskega sveta;
- odločanje o pridobitvi in odtujitvi premoženja, če z zakonom ni drugače določeno;
- imenovanje in razreševanje članov sveta za varstvo uporabnikov javnih dobrin;
- odločanje o drugih zadevah, ki jih določata zakon in statut občine.

V 35. členu Zakona o lokalni samoupravi je določeno, da občinski svet sprejme odločitve z večino opredeljenih glasov vseh navzočih članov. Župan je dolžan sklicati sejo če od njega to zahteva najmanj četrtina članov občinskega sveta. Zahtevi je potrebno predložiti dnevni red seje, katerega po potrebi lahko dopolni z novimi točkami.

### **5.3 NADZORNI ODBOR**

Nadzorni odbor je po 32. členu Zakona o lokalni skupnosti najvišji organ nadzora javne porabe v občini. Nadzorni odbor ima sledeče naloge:

- opravlja nadzor nad razpolaganjem s premoženjem občine;
- nadzoruje kako se proračunska sredstva uporabijo. Zanima ga smotrnost in namenskost porabe;
- nadzor nad finančnim poslovanjem uporabnikov proračunskih sredstev.

Isti člen tudi določa, da se nadzor izvaja pri vseh organih, ki so uporabniki proračuna. Ugotavlja se zakonitost in pravilnost poslovanja. Če se ugotovi, da je prišlo do hujših kršitev predpisov ali do določenih nepravilnosti pri poslovanju občine, katere so opredeljene v poslovniku, je dolžnost nadzornega odbora, da v roku petnajstih dni obvestiti pristojno ministrstvo ter računsko sodišče Republike Slovenije. V tem členu je tudi navedeno, da statut občine določa naloge nadzornega odbora, postopke in način dela nadzornega odbora, kako se nadzorni odbor oblikuje in načela za organizacijo dela in predstavljanje nadzornega odbora.

Člani nadzornega odbora so po 32. a členu Zakona o lokalni skupnosti imenovani s strani občinskega sveta najkasneje v 45. dneh po prvi redni seji. Člani nadzornega odbora opravljajo funkcijo nepoklicno. Člani ne morejo biti župan, podžupan, člani svetov ožjih delov občine, direktor občinske uprave, javni uslužbenci občinske uprave, člani poslovodstev organizacij, ki so uporabniki proračunskih sredstev.

## **5.4 ŽUPAN IN NJEGOVE NALOGE**

34. člen Zakona o lokalni samoupravi določa, da so občinski funkcionarji župan, podžupan ter člani občinskega sveta, ki svojo funkcijo opravljajo nepoklicno. Pri tem ima župan možnost, da opravlja svojo funkcijo poklicno. Tudi podžupan ima to možnost, a le s soglasjem župana.

Po 33. členu Zakona o lokalni samoupravi so naloge župana sledeče:

- zastopanje ter predstavljanje občine;
- predstavlja, sklicuje in vodi seje občinskega sveta, vendar pri tem nima glasovalne pravice;
- občinskemu svetu predlaga v sprejem proračun občine ter zaključni del računa, odloke in druge akte iz pristojnosti občinskega sveta. Njegova naloga pa je tudi, da skrbi za izvajanje odločitev, ki jih sprejme občinski svet;
- skrbeti mora za objavo statuta, odlokov in drugih splošnih aktov občine;
- zadržati mora objavo splošnega akta občine, če meni da je nezakonit ali celo neustaven. Občinskemu svetu predlaga, da o njem ponovno odloči na prvi naslednji seji, pri čemer mora navesti razlog za zadrževanje.

## **5.5 OBČINSKA UPRAVA**

Zakon o lokalni samoupravi navaja da ... »Občinska uprava opravlja upravne, strokovne, pospeševalne in razvojne naloge v zvezi z zagotavljanjem javnih služb iz občinske pristojnosti« (49. člen).

S splošnim aktom se določi naloge ter notranja organizacija občinske uprave. Župan usmerja in nadzira občinsko upravo, tajnik oziroma direktor pa vodi delo občinske uprave, katerega imenuje in razrešuje župan.

50. člen Zakona o lokalni samoupravi govori o tem, da je župan tisti, ki lahko podrobneje odloča o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v občinski upravi.

Občinska uprava ni primerljiva z drugimi vrstami uprave saj je javno telo. Glavni namen občine je, da nudi najrazličnejše storitve za svoje občane na področju javne varnosti in socialne varnosti, gradnje cest in komunalne infrastrukture, izobraževanja, kulture, itd. Poudariti velja, da ima politika velik vpliv na delo občinske uprave, saj se z volitvami lahko tudi zamenja vodstvo uprave.

Občinska uprava potrebuje fleksibilno organizirano občinsko upravo, saj deluje v nenehno spreminjajočem se političnem okolju. Zaradi tega mora biti notranja organiziranost občinske uprave edinstvene in dinamične oblike. Pri tem morajo biti jasno določene pristojnosti in odgovornosti župana, podžupanov, direktorja občinske uprave, občinskega sveta ter predstojnikov uradov in oddelkov. Zaradi dokaj nejasne zakonodaje na tem področju je pomembno, da se zelo natančno ter pregledno definira pristojnosti (Prašnikar v Žurga 2001a, 20–21).

## **5.6 UVAJANJE NOVEGA JAVNEGA MENEDŽMENTA NA LOKALNI RAVNI-V SLOVENSКИH OBČINAH**

Bačlija v svojem delu pravi da je empiričnih, predvsem kvalitativnih raziskav o implementaciji novega javnega menedžmenta zelo malo, izvedenih raziskav na primeru lokalnih skupnosti pa še manj.

Avtorica dodaja, da so raziskave pokazale da so se načela NJM na lokalni ravni uvedla v večini držav EU. Raziskava ki so jo izvedli na slovenskih tleh, pa kaže povsem drugačno sliko. V večini lokalnih uprav v Sloveniji namreč še ni znakov reforme oziroma se reforme v polni meri izvajajo v zelo majhnem deležu lokalnih skupnosti. Pri raziskavi so se naslanjali na Brudneyja, Heberta in Wrighta, saj je kvantitativno ocenjevanje implementacije širokega nabora orodji in mehanizmov NJM precej oteženo (Bačlija v Haček 2012, 38–39).

S pomočjo raziskave so ugotovili, da je v Sloveniji odsoten nacionalni vpliv na reformiranje lokalne uprave. Zato lokalne uprave uvajajo nekatera načela NJM iz lastnih potreb, v manjšem obsegu. To pa so zlasti večje občine, ki imajo več možnosti zaradi človeških virov ali pa ker nanje pritiska večje število uporabnikov, ki želijo boljše storitve (Bačlija v Haček 2012, 41).

## 6 OBČINA RENČE- VOGRSKO

Občina Renče- Vogrsko<sup>3</sup> je nastala po odcepitvi od Mestne občine Nova Gorica 1. marca 2006. Kljub svoji majhnosti, tako teritorialni kot po številu prebivalcev, je njen cilj, kot je na spletni strani zapisal njen župan Aleš Bucik, ki opravlja svoj mandat že od same ustanovitve občine »/.../ postanimo moderna, ljudem in okolju prijazna podeželska občina, ki bo v prvi vrsti upoštevala želje in potrebe naših krajanov«. (Občina Renče-Vogrsko 2015).

Občina je v začetku svojega delovanja pripravila Program razvoja občine Renče-Vogrsko 2007-2013, ki je temeljni razvojni dokument. Pomemben je kot izhodiščna točka za razvoj občine. Namen programa je, da se določi začetno stanje v katerem se občina nahaja, saj naj bi te ugotovitve in rezultati odločno vplivali na oblikovanje razvojnih ciljev občine.

V tem programu navajajo, da se želi poleg profesionalnih institucij in politike v proces načrtovanja razvoja občine vključiti tudi »domačo stroko«. S tem namenom so ustanovili Projektno razvojni svet (PRS) ki združuje ugledne intelektualce, menedžerje in druge strokovno usposobljene občane občine Renče- Vogrsko različnih izobrazb in izkušenj. Ti občani s svojim znanjem, izkušnjami in osebnim ugledom organizirano delujejo v okviru poslanstva, vizije in ciljev Projektno razvojnega sveta. Projektni princip PRS se pogloblja z Razvojnimi skupinami (RS) v okviru PRS, pri čemer PRS in RS delujejo neodvisno in strokovno. Njihov najpomembnejši cilj je s pomočjo razpoložljivih interdisciplinarnih intelektualnih potencialov generirati razvojne ideje ter spodbujati hiter in celovit razvoj občine (Občina Renče- Vogrsko 2007).

---

<sup>3</sup> Občina sodi med manjše občine in se razteza na slabih 30km<sup>2</sup> površine. Tvori jo 6 naselji: Renče, Oševljek, Vogrsko, Volčja Draga, Dombrava in Bukovica, ki so organizirana v 3 krajevne skupnosti in sicer Renče, Vogrsko ter Bukovica- Volčja Draga. Po podatkih iz oktobra 2012 je v občini Renče-Vogrsko 4.477 prebivalcev, od tega jih je slaba polovica (49%) aktivnega prebivalstva. V občini je 71 gospodarskih družb, 181 samostojnih podjetnikov ter 120 kmetij, ki zagotavljajo več kot 1000 delovnih mest in so v letu 2005 ustanovili 104,7 mio EUR prihodkov.

## **6.1 VIZIJA IN POSLANSTVO OBČINE**

V programu razvoja občine Renče- Vogrsko je navedeno da je občina Renče-Vogrsko moderna ter okolju in ljudem prijazna podeželska občina. Njena poglavitna skrb je da upošteva želje in potrebe občanov. Pri svojem razvoju upošteva tako kulturno dediščino kot tradicijo krajev pri tem pa skuša ohranjati podeželski značaj. Vodilo pri tem jim je, da vse kar so dosegli do sedaj in na kar so ponosni, naj bo popotnica in spodbuda za prihodnost. To namreč vodi k boljšemu, naprednejšemu in še bolj človeškemu ter kakovostnejšemu življenju svojih občank in občanov. Občina torej gradi svoje strategije na temeljih dosedanjih rezultatov in prizadevanj krajevnih skupnosti. To pomeni, da se nadgrajuje in kvalitetno dopolnjuje že doseženo (Občina Renče- Vogrsko 2007).

Kot je razvidno iz Programa razvoja občine Renče- Vogrsko za obdobje 2007-2013, si je občina že v svojem nastanku zadala cilj da bo skušala delovati kar se da kakovostno, uspešno, učinkovito ter prijazno in dostopno do svojih uporabnikov. Iz tega lahko sklepamo, da je njihovo vodilo v največji možni meri vpeljati načela novega javnega menedžmenta v njeno delovanje. Kako je dejansko bil razvoj na tem področju uspešen, v kakšni meri so načela novega javnega menedžmenta bila vpeljana v delovanje občine Renče- Vogrsko pa bomo skušali ugotoviti s pomočjo empirične raziskave.

## **7 RAZISKAVA**

Cilj raziskovalnega dela diplomske naloge je ugotoviti, ali je občina Renče- Vogrsko v svoje delovanje uvedla načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela ter v kolikšni meri se to načelo uporablja v vsakdanji praksi. V uvodnem delu sem postavila sledeči hipotezi:

- H1: Načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela se je uspešno uvedlo v občino Renče-Vogrsko;
- H2: Občina Renče-Vogrsko uresničuje načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela, saj se poslužuje standardov za merjenje kakovosti.

Da bi ti dve hipotezi lahko potrdila oziroma zavrgla, sem izvedla intervju z direktorico občinske uprave občine Renče-Vogrsko gospo Beti Čufer. Intervju je bil izveden na sedežu občine Renče-Vogrsko dne 30.03. 2016. Sestavljen je iz devetih vprašanj (Priloga A), s pomočjo katerih sem skušala pridobiti podatke ki so pomembni pri preverjanju postavljenih hipotez. V nadaljevanju bom analizirala vseh devet odgovorov na vprašanja in podala sklep.

V intervjuju z direktorico občinske uprave občine Renče-Vogrsko me je najprej zanimalo, ali ji je koncept novega javnega menedžmenta sploh poznan. Po njenih navedbah ji je sam koncept novega javnega menedžmenta poznan oziroma ima iz tega področja opravljeno specializacijo, kar z pridom uporablja pri vodenju občinske uprave občine Renče-Vogrsko.

Občinska uprava teži k temu da bi delovala kar se da učinkovito in kakovostno, zato so že leta 2008 pristopili k pridobitvi certifikata ISO Standard 9001:2008. Leta 2009 so ta certifikat prvič pridobili, po podatkih direktorice pa je občina v letu 2014 znova dosegla podelitev nove izdaje certifikata. Po njenih besedah jim je to pokazatelj, da je njihovo delo opravljeno uspešno in učinkovito.

Ali je njihovo delo kakovostno, ugotavljajo oziroma preverjajo tudi z raznimi nadzori in spremljanjem realizacije zastavljenih ciljev ter z zaključnim računom proračuna, s katerim primerjajo načrtovano z doseženim.

Občinska uprava kakovost svojega dela tudi meri, pri čemer se osredotočajo na naslednje kazalnike:

- v roku rešene vloge, zahteve, želje občanov;
- število pritožb oziroma pohval občanov;
- rezultati inšpekcijskih pregledov, revizij in kontrol Računskega sodišča;
- izvršitve letnega proračuna ki ga sprejme občinski svet.

Ti kazalniki so jim v pomoč pri spremljanju uspešnosti in učinkovitosti organizacije kot celote. Pri tem se poslužujejo tudi politike in ciljev kakovosti, rezultatov notranjih in zunanjih presoj, analiz podatkov, preventivnih in korektivnih ukrepov ter vodstvene preglede.



Zadovoljstvo strank oziroma uporabnikov je eden od osnovnih kazalnikov kakovosti, zato ga občinska uprava spremlja, sproti meri ter ga v veliki večini tudi upošteva.

Zadovoljstvo strank oziroma uporabnikov spremljajo oziroma ugotavljajo s pomočjo knjige pritožb, pohval, mnenj in predlogov, preko vprašanj ki jih uporabniki zastavijo županu preko spletne strani ter s pomočjo govorilnih ur z občani (kateri na koncu izpolnijo tudi obrazec o zadovoljstvu). Da bi še bolj zadovoljili zahtevam uporabnikov so uvedli elektronicizacijo postopkov.

Občinska uprava ima v okviru vodenja sistema kakovosti izdelane interne pravilnike in navodila ter obrazce, ki so zaposlenim v pomoč pri njihovem delovanju. Vsa ta navodila se hranijo na skupnem strežniku, tako da imajo zaposleni ves čas dostop do njih. Da bi zaposleni bili pri svojem delu uspešni, se po besedah direktorice občinske uprave ves čas redno usposabljuje, pri tem pa jim omogočajo da se sami odločajo o udeležbi na seminarjih ter na katerem področju bi svoje znanje radi poglobili. Direktorica tu izpostavi še tako imenovano »interno izobraževanje« v smislu, da ko se nekdo od zaposlenih udeleži nekega seminarja, to znanje preda še ostalim zaposlenim.

Občinska uprava zaposluje zgolj 12 ljudi. Ker so majhna skupina ljudi imajo po besedah direktorice zelo dobro razvito komunikacijo. Sprva so imeli formalne tedenske kolegije, ker pa so zelo povezani in med seboj dobro komunicirajo, so le- to nadomestili z vsakodnevnim »neformalnim srečanjem ob jutranji kavi«.

## **8 SKLEP**

S pomočjo odgovorov na postavljena vprašanja lahko obe postavljeni hipotezi potrdimo. Načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela se je uspešno uvedlo v delovanje občinske uprave občine Renče-Vogrsko (H1), kar se kaže v:

- uporabi ISO Standarda;
- merjenju kakovosti s pomočjo različnih kazalnikov;
- spremljanju zadovoljstva strank ;
- izdelanih internih navodilih za standarde kakovosti;
- usposabljanju in izobraževanju zaposlenih ter v dobro razviti komunikaciji med njimi.

Drugo hipotezo in sicer občina Renče-Vogrsko uresničuje načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela, saj se poslužuje standardov za merjenje kakovosti (H2) lahko prav tako potrdimo, kajti občinska uprava občine Renče- Vogrsko se poslužuje uporabe ISO Standardov za merjenje kakovosti, katere je pridobila že leta 2009. Poleg merjenja kakovosti s pomočjo certifikata ISO, se poslužuje še naslednjih kazalnikov za merjenje kakovosti:

- v roku rešene vloge, zahteve, želje občanov;
- število pritožb oziroma pohval občanov;
- rezultati inšpekcijskih pregledov, revizij, kontrol Računskega sodišča;
- izvršitve letnega proračuna, ki ga sprejme Občinski svet.

S pomočjo opravljenega intervjuja z direktorico občinske uprave občine Renče-Vogrsko lahko trdim, da skuša občina v največji možni meri delovati po načelih novega javnega menedžmenta. Pri tem jim je v veliko pomoč to, da večina zaposlenih prihaja iz gospodarstva, torej jim je še posebej blizu načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela blizu. Zaposleni se morajo še naprej ves čas usposablјati in izobraževati, saj jim bo novo znanje v pomoč pri tem, da bo občina dosegala še boljše rezultate. Pomembno je zavedanje, da morajo še naprej delovati v smeri ki so si jo načrtali in da ne ostanejo na ravni že doseženega (v smislu, sedaj ko smo dosegli ponovno podelitev Certifikata ISO Standardov, pa se nam ni potrebno več truditi).

## 9 LITERATURA

1. Andoljšek, Žiga in Janko Seljak. 2005. *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave- PIPA: (the performance indicatro(s) of the public administration*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
2. Bačlija, Irena. 2011. Lokalno upravljanje in novi javni menedžment. *Uprava* 9 (4): 97–115.
3. --- 2012. Novi javni menedžment v slovenskih občinah. V *Upravljalna sposobnost slovenskih občin: primer dobrih praks*, ur. Miro Haček, 29–44. Ljubljana: Friedrich Ebert Shftung in Fakulteta za družbene vede Zagreb.
4. Brezovšek, Marjan in Miro Haček, ur. 2004. *Upravna kultura*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. --- in Irena Bačlija. 2010. *Sodobna upravna misel*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. --- in Damir Črnčec. 2007. *Demokratska uprava in tajnost podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Bohinc, Rado. 2001. Smer reforme javne uprave. V *Zbornik referatov: Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 5–11. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
8. Ferfila, Bogomil, ur., Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Aneta Plaznik. 2002. *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. --- in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. --- 2009. Upravljalna sposobnost slovenskih občin. *LexLocalis- revija za lokalno samoupravo* 7 (3): 329–346.
12. Haček, Miro in Drago Zajc, ur. 2007. *Slovenija v evropski družbi znanja in razvoja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Hughes, Owen E. 2003. *Public management & Administration: An Introduction*. New York: Palgrave Macmillan.

14. Kovač, Polona. 2000. Javna uprava v znamenju ljudi. *Teorija in praksa* 37 (2): 279–293.
15. --- 2002a. Trendi razvoja slovenske javne uprave kot nacionalne politike. *Teorija in praksa* 39 (6): 1037–1047.
16. --- 2002b. Zakaj in kako uvesti evropski model kakovosti Common assessment framework- CAF. V *Zbornik referatov: Kakovost v slovenski javni upravi*, ur. Gordana Žurga, 45–59. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
17. --- 2004. Novi javni management in slovenska uprava. V *Upravna kultura*, ur. Marjan Brezovšek in Miro Haček, 177–196. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. --- 2006. *Pravni in sociološki vidiki javnih pooblastil*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. --- 2007. Podjetniški koncepti kot gibalno modernizacije slovenske javne uprave. V *Ekonomski vidiki javnega sektorja: Economic aspect of the public sector*, ur. Bogomil Ferfila, 94–265. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Marolt, Janez. 2001. Kako izboljšati storitev? V *Zbornik referatov: Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 41–44. Ljubljana: Ministrstvo za zunanje zadeve.
21. Ministrstvo za finance Republike Slovenije. 2016. Dostopno prek: [http://www.ujp.gov.si/novice.asp?id\\_n=72](http://www.ujp.gov.si/novice.asp?id_n=72) (10. marec 2016).
22. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. 2016. *Strategija razvoja javne uprave*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_področja/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/strategija\\_razvoja\\_javne\\_uprave](http://www.mju.gov.si/si/delovna_področja/kakovost_v_javni_upravi/strategija_razvoja_javne_uprave) (18. marec 2016).
23. --- 2015. *JAVNA uprava: strategija razvoja javne uprave 2015-2020*, ur. Karmen Kren Pipan, Mateja Arko Košec in Marko Aškerc, 12–35. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA\\_UPRAVA/Kakovost/Strategija\\_razvoja\\_SLO\\_final\\_web.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/Strategija_razvoja_SLO_final_web.pdf) (3. marec 2016).
24. --- 2007. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: CAF 2006*, 12–33. Dostopno prek: [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Slovenia\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Slovenia_2006.pdf) (1. marec 2016).

25. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije. 2013. *Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju: Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacije: CAF/2013*, ur. Gordana Žurga, 8–16. Dostopno prek: [http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA\\_UPRAVA/Kakovost/CAF\\_2013.pdf](http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/CAF_2013.pdf) (1. marec 2016).
26. Možina, Stane. 2016. *Sodobni menedžment in zaposleni*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID030408.doc> (15. januar 2016).
27. Možina, Stane, ur., Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
28. Možina, Stane, ur., Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
29. Nemeč, Tomislav. 2001. Ali se kakovost v upravi spleča? V *Zbornik referatov: Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 61–72. Ljubljana: Ministrstvo za zunanje zadeve.
30. Novak, Aleksander. 2001. *Projektno vodenje*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Občina Renče- Vogrsko. 2015. *Župan*. Dostopno prek: <http://www.rence-vogrsko.si/obcina> (28. september 2015).
32. --- 2007. *Program razvoja občine Renče- Vogrsko 2007-2013 strateški del*. Dostopno prek: [http://www.rence-vogrsko.si/images/stories/obcina/porocilo\\_o\\_stanju\\_okolja/Copy%20of%20Program-razvoja-Rence-Vogrsko15.05.2007.pdf](http://www.rence-vogrsko.si/images/stories/obcina/porocilo_o_stanju_okolja/Copy%20of%20Program-razvoja-Rence-Vogrsko15.05.2007.pdf) (21. oktober, 2015).
33. Pečar, Zdravko. 1995. Razvoj menedžmenta v javnem sektorju. V *Zbornik referatov: Pravna država in uprava/II. Srečanje upravnih delavcev Slovenije*, društvo za upravne znanosti Slovenije, 127–136. Ljubljana: Visoka upravna šola.
34. Pečar, Katja. 1996. *Ekonomski vidiki socialnega partnerstva*. Diplomsko naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

35. Pollitt, Christopher in Geert Bouckaert. 2004. *Public Management Reform: A comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
36. Pretnar, Vitomir. 2001. Testiranje zadovoljstva strank kot pripomoček za ugotavljanje kvalitete storitev v upravni enoti. V *Zbornik referatov: Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 105–113. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
37. Rus, Veljko. 2001. *Podjetizacija in socializacija države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Slovenski inštitut za standardizacijo. 2016. *SIST*. Dostopno prek: <http://www.sist.si/standardizacija/nekaj-vec-o/kakovost-sist-en-iso-90012015> (12. marec, 2016).
39. Šmidovnik, Janez. 1995. *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Univerzum.
40. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. *UIL*. 2016. *Sistem vodenja kakovosti*. Dostopno prek: <http://www.uil-sipo.si/uil/urad/o-uradu/kakovost/zadovoljstvo-strank/> (18. marec 2016).
41. Urad Republike Slovenije za meroslovje. 2012. *Pregled modela odličnosti EFQM*, ur. Karmen Kren Pipan, 1–8. Dostopno prek: [http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/Pregled\\_modela\\_EFQM\\_2013-zv.pdf](http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/Pregled_modela_EFQM_2013-zv.pdf) (10. februar 2016).
42. --- 2016. *PRSP0. Poslovna odličnost (PRSP0)*. Dostopno prek: [http://www.mirs.gov.si/si/delovna\\_podrocja](http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja) (12. marec 2016).
43. *Ustava Republike Slovenije*. (URS). Ur. l. RS 33/1991. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199133&stevilka=1409> (10. december 2014).
44. Virant, Grega. 2000. Predgovor. V *Kakovost v državni upravi*, Gordana Žurga in Andrej Stopar, ur., 7–9. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
45. Virant, Grega. 2002. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
46. Verbič, Boris. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitvenih dejavnostih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Vlaj, Stane. 1998. *Lokalna samouprava: občine in pokrajine*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

48. *Zakon o lokalni samoupravi*. (ZLS-UPB2). Ur.l. RS 94/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=82670> (12. december 2014).
49. Žurga, Gordana. 1997. Uspešnost in učinkovitost delovanja organizacij v javni upravi. V *Zbornik referatov: Demokracija – vladanje in uprava v Sloveniji*, ur. Marjan Brezovšek, 259–268. Ljubljana: Slovensko politološko društvo.
50. --- 2001a. *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. --- 2001b. Poslovna odličnost kot sredstvo za doseganje večje učinkovitosti državne uprave. V *Zbornik referatov: Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 29–40. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
52. --- 2002a. Učinki izboljševanja kakovosti v javni upravi. V *Zbornik referatov: Konferenca Od idej o kakovosti do dobrih praks v javni upravi*, ur. Gordana Žurga, 29–44. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
53. --- 2002b. 5E- Uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. V *Ekonomski vidiki javne uprave*, ur. Bogomil Ferfila, Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Aneta Plaznik, 84–139. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **PRILOGA A: INTERVJU ( Z DIREKTORICO OBČINE RENČE-VOGRSKO)**

Zaradi družbenih sprememb ki smo jim priča zadnja desetletja, se javne uprave soočajo z zahtevami po izboljšanju učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti storitev. Posledica tega je, da so javne uprave prevzele načela menedžmenta iz zasebnega sektorja. Pri raziskavi bomo skušali ugotoviti, v kolikšni meri je načelo uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti dela vpeljana v delovanje občine Renče-Vogrsko oziroma kakšna je težnja k uresničevanju le-tega ter ali to načela uporabljate v vsakdanji praksi in v kakšni meri.

- Vprašanje 1: Ali vam je koncept novega javnega menedžmenta poznan?

Gospa Beti Čufer navaja, da ji je koncept novega javnega menedžmenta poznan, saj ima poleg ekonomske izobrazbe tudi specializacijo s področja menedžmenta. Meni, da ji to znanje pri vodenju zelo pomaga. Ker izhaja iz gospodarstva, poskuša to na nek način ves čas implementirati v način vodenja tudi v javnem sektorju. Koncept novega javnega menedžmenta razume kot spreminjanje načina delovanja javnega sektorja, ki naj bi postal nekoliko bolj podoben (čeprav po njenem mnenju popolnoma ni možno) zasebnemu sektorju. To pomeni izboljšati uspešnost in učinkovitost javnega sektorja in s tem zmanjšati javne izdatke, izboljšati odgovornost, povečati odzivnost uprave,... Če povzamemo, koncept novega javnega menedžmenta vidi kot uvajanje podjetniškega načina vodenja v javni sektor.

- Vprašanje 2: Ali uporabljate različne oblike nadzora nad kakovostjo delovanja občinske uprave?

Direktorica občinske uprave odgovarja, da je občina oziroma občinska uprava že leta 2008 pristopila k pridobitvi certifikata ISO Standard 9001:2008. ISO Standard je zelo usmerjen k doseganju zadovoljstva odjemalcev. V letu 2009 je občina ta certifikat tudi dosegla, na kar so zelo ponosni saj je ena izmed maloštevilnih občin ki se ponaša s tem certifikatom. Kot navaja, ima podeljeni certifikat veljavnost 3 leta, z letnimi presojami pa se preverja ustreznost izvajanja, vzdrževanja in izboljševanja sistema vodenja kakovosti. Po treh letih se izvede obnovitveno presojno ki zaključuje triletno obdobje in če se ugotovi ustreznost sistema vodenja kakovosti,



Komisija za certificiranje sprejme sklep o podelitvi nove izdaje certifikata. Občina je v letu 2014 znova dosegla podelitev nove izdaje certifikata.

Po njenih besedah je specifična občinska uprava v tem, da je to relativno nova občina, ki je bila ustanovljena leta 2006, občinska uprava pa je začela z delovanjem v letu 2007. Kader ki ga je tedanji župan izbral (župan je še vedno isti), je imel zelo različne izkušnje, predvsem iz gospodarstva. Le dva zaposlena sta imela izkušnje iz lokalne samouprave. Tudi župan izhaja iz gospodarstva. Ker je tudi sam v svojem podjetju imel že vsa leta ISO Standarde, je to želel vpeljati tudi v občinsko upravo. Ker dejansko sistem delovanja občinske uprave takrat še ni bil dolgo zastavljen, je bil po mnenju direktorice to pravi čas za vpeljavo novega sistema, saj je spreminjati že dolgo utečen sistem zagotovo še težje. Ljudje namreč težko spreminjamo zakoreninjene navade. Kljub temu pa vpeljava sistema kakovosti v občinsko upravo ni šla brez veliko truda, prilagajanja, sodelovanja vseh zaposlenih in predvsem vodstva, ki mora verjeti v ta sistem, saj ga potem tudi ostali zaposleni lažje vzamejo za svojega.

- Vprašanje 3: Katere modele oziroma metode preverjanja kakovosti delovanja uporabljate?

Po besedah anketiranke je kakovost v javnem sektorju enako pomembna kot v zasebnem, vendar pa je njeno ugotavljanje zaradi same specifične delovanja nekoliko težje. Eden od osnovnih kazalnikov kakovosti je po njenem mnenju zadovoljstvo uporabnikov, kar je tudi vizija in od samega začetka vodilo občinske uprave...«Postanimo moderna, ljudem in okolju prijazna podeželska občina, ki bo v prvi vrsti upoštevala želje in potrebe naših krajanov».

Kot je bilo že v prejšnjem vprašanju omenjeno je v občinski upravi občine Renče-Vogrsko vpeljan sistem kakovosti ISO Standard 9001:2008. Ta metoda s svojimi postopki in zahtevami določa način samega dela in obenem preverjanja kakovosti. Prvotno je potrebno načrtovanje in določiti je potrebno cilje. Načrtovanje se izvaja vsako leto z letnim proračunom ter z Načrtom razvojnih programov za naslednja tri leta. V skladu s sprejetim in potrjenim planom dela izvajajo aktivnosti v skladu s sistemom kakovosti, ki je v občinski upravi že dobro vpeljan. Ob koncu leta (in seveda tudi vmes, z nadzori in spremljanjem realizacije) sledi preverjanje doseženih

zastavljenih ciljev (zaključni račun proračuna), v katerem primerjajo načrtovano z doseženim. Vsakoletne presoje ob koncu leta (korektivni in preventivni ukrepi) pokažejo ali je potrebno izboljšati obstoječe procese.

- Vprašanje 4: Ali kakovost tudi merite? Če da, kako?

V delovanju občinske uprave se kakovost seveda meri, vendar pa poudarja, da se to merjenje ne more primerjati z merjenjem kakovosti v gospodarstvu. V občinski upravi je težko objektivno meriti in ovrednotiti uspešnost oziroma kakovost. V gospodarstvu je ta kazalnik enostaven, dobiček je glavno merilo. Po navedbah direktorice občinske uprave imajo pri njih za merjenje kakovosti nastavljene kazalnike kot so:

- v roku rešene vloge, zahteve, želje občanov;
- število pritožb oziroma pohval občanov;
- rezultati inšpekcijskih pregledov, revizij, kontrol Računskega sodišča;
- izvršitve letnega proračuna, ki ga sprejme Občinski svet.

- Vprašanje 5: Ali merite oziroma spremljate uspešnost in učinkovitost na ravni organizacije kot celote?

Direktorica občinske uprave odgovarja, da spremljajo uspešnost in učinkovitost na ravni organizacije kot celote. Organizacija po njenem mnenju stremi k nenehnemu izboljševanju sistema vodenja kakovosti in pri tem poleg drugega uporablja tudi politiko kakovosti, cilje kakovosti, rezultate notranjih in zunanjih presoj, analiz podatkov, preventivne in korektivne ukrepe ter vodstveni pregled.

Po njenih navedbah je cilj občinske uprave biti v službi občanov in občank, zato je pomembno, da pri njihovem delu nenehno stremijo k izboljševanju kakovosti. Uspešno opravljena presoja potrjuje, da je vodenje kakovosti na občini Renče-Vogrsko učinkovito in daje dobre rezultate, ki se odražajo v urejenosti sistema, ki ga zahteva standard ISO 9001. V vsakoletnih presojah vedno znova dobijo potrdilo da so majhna a učinkovita občinska uprava.

- Vprašanje 6: Ali merite oziroma spremljate zadovoljstvo strank? Kako?

Občinska uprava občine Renče- Vogrsko zadovoljstvo strank vsekakor spremlja. Merijo ga sproti in ga v veliki meri tudi upoštevajo. Pri tem direktorica poudarja, da se je potrebno zavedati, da je zadovoljstvo strank včasih odvisno tudi zgolj od npr. rešitve neke njihove posamezne vloge, ki pa je lahko rešena tudi negativno oziroma v nasprotju z njihovo željo zgolj zaradi tega, ker mora seveda občinska uprava pri svojem delu upoštevati vse zakonske predpise in okvire. Nezadovoljstvo strank je torej lahko posledica zgolj neizpolnjena zahteva in pričakovanja.

Za občinsko upravo je merilo zadovoljstva strank v tem, da izpolnijo njena pričakovanja, da je njena vloga rešena v primernem času s primernim odnosom uslužbencev do nje. Organizacija nadzoruje informacije o zadovoljstvu strank, kot eno od meritev delovanja sistema kakovosti in sicer na podlagi:

- knjige pritožb, pohval, mnenj in predlogov;
- pohval in pritožb ter vprašanj županu preko spletne strani;
- govorilnih ur z občani (po koncu pogovora izpolnijo tudi obrazec glede zadovoljstva);
- informacij in predlogov občinskih odborov za obravnavo na sejah občinskega sveta;
- izvrševanja proračuna.

Občinska uprava je tudi v okviru priprav na certifikacijo oziroma vpeljavo vodenja kakovosti vpeljala kar nekaj zadev, ki so prijazne občanom. Tako denimo spletna stran občine <http://www.rence-vogrsko.si/> omogoča občanom, da so obveščeni o vseh aktualnih dogodkih, razpisih, najavah dogodkov in tudi s sejami ter gradivom, ki ga obravnava Občinski svet. Na spletni strani obstaja tudi možnost pohval in pritožb oziroma postavljanja vprašanj županu ali občinski upravi. Prav tako so na spletni strani dosegljivi vsi obrazci, ki jih občani potrebujejo. Vloge sprejemajo tudi po elektronski pošti na [info@rence-vogrsko.si](mailto:info@rence-vogrsko.si).

- Vprašanje 7: Ali imate izdelana interna navodila za standarde kakovosti?

Da. Občinska uprava ima v okviru vodenja sistema kakovosti izdelane interne pravilnike in navodila ter obrazce, ki so zaposlenim v pomoč pri delu. Vsa dokumentacija, ki je sestavni del sistema vodenja kakovosti je vsem zaposlenim

dosegljiva v elektronski obliki na skupnem strežniku. V kolikor kdorkoli ugotovi, da bi bilo dobro kakšno navodilo, obrazec in podobno spremeniti, dopolniti ali zamenjati, predlog pošlje skrbniku sistema kakovosti ( v občini je to direktorica občinske uprave) in se po skupnem premisleku in diskurzu to potem spremeni ali pač ne. Če je nek dokument prenovljen, so vsi zaposleni obveščeni po elektronski pošti, da je na strežniku nov oziroma popravljen ali dopolnjen dokument.

- Vprašanje 8: Ali omogočate zaposlenim redno usposabljanje?

Zaposleni se vsekakor redno usposabljujejo. Zaposlenim je prepuščeno, da se večinoma sami odločajo kaj pri svojem delu še potrebujejo nadgraditi, osvežiti,... V občinski upravi se po besedah direktorice veliko uporablja tudi interno izobraževanje v smislu, da ko nekdo obiše nek seminar, to znanje preda tudi tistim zaposlenim v občinski upravi, ki bi jim to znanje lahko prišlo prav pri svojem delu. Direktorica tu poudari, da je usposabljanje iz različnih področji zelo pomembno, saj so majhna občinska uprava, kar seveda pomeni, da se morajo v primeru odsotnosti znati nadomeščati. Vsa gradiva iz izobraževanj hranijo v elektronski obliki v skupni mapi na strežniku, tako da so vsem zaposlenim dosegljiva kadarkoli.

- Vprašanje 9: Ali imate dovolj dobro razvito komunikacijo med zaposlenimi?

Po mnenju direktorice občinske uprave imajo v občini zelo dobro razvito komunikacijo. Namreč občina zaposluje le 12 ljudi, od tega sta dva zaposlena režijska delavca, torej ves čas na terenu, eden pa je hišnik, vsi ostali imajo svoje delovno mesto v pisarni v stavbi občine. Ker so majhna in zelo povezana skupina ljudi, je komunikacija temu primerno dobro razvita. Po njenih navedbah so v začetku imeli tudi formalne tedenske kolegije. S preselitvijo v nove prostore, kjer so vsi zaposleni v istem nadstropju, pa se vse bolj srečujejo na »neformalnih kolegijih«. Pred letom dni je bila namreč občinska uprava dejansko v dveh nadstropjih, tako da je bila že vizualna komunikacija slaba. Sedanji prostori pa so po njenih besedah zelo odprti (steklena vrata in pregrade). Kar omogoča še večji občutek povezanosti. Direktorica meni, da je že jutranja kava kjer se zberejo vsi zaposleni dober začetek dneva, saj ob sproščenem pogovoru marsikdaj rešijo kakšno težavo oziroma se dogovorijo, kdaj bo kdo s kom tisti dan reševal. Prav tako si

izmenjajo informacije ki jim pomagajo pri delu. Povezanost občinske uprave je zelo dobra, v lastni režiji si organizirajo tudi skupne izlete. Povezanost in komunikacija sta zagotovo na visoki ravni, s tem pa je zagotovljena tudi motivacija za delo.

Direktorica zaključi z ugotovitvijo, da je po njenem mnenju to ključni razlog, da vedno znova opravijo presojo sistema kakovosti z odliko. Kot direktorica te občinske uprave pravi, da je zelo ponosna na vse njene sodelavce.