

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Rok Korez

**Uporaba inovativnih metod in tehnik
v slovenski javni upravi**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Rok Korez

Mentor: izr. prof. dr. Marjan Brezovšek

**Uporaba inovativnih metod in tehnik
v slovenski javni upravi**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

Zahvala

Iskrena hvala staršema za vso podporo, ki sta mi jo namenila tekom študija, obilico potrpežljivosti in vse vzpodbudne besede.

Prav tako se zahvaljujem mentorju izr. prof. dr. Marjanu Brezovšku za vse koristne nasvete in napotke pri nastajanju tega diplomskega dela.

Uporaba inovativnih metod in tehnik v slovenski javni upravi

V diplomskem delu preučujem uporabo inovacij v slovenski javni upravi. Sodobna javna uprava se dnevno srečuje z novimi izzivi, ki jih narekuje čas v katerem živimo. Javna uprava predstavlja servis, ki je namenjen državljanom, od njega se pričakuje dobre, hitre in kakovostne storitve. Če želi zasledovati te cilje in ugoditi svojim uporabnikom, mora biti pripravljena na spremembe. Le te so se začele pojavljati, dogajati in razvijati že v 80. letih prejšnjega stoletja predvsem v anglosaksonskih državah. Cilja, ki so ju zesledovali, sta bila modernizacija in večja učinkovitost. V diplomskem delu raziskujem pet metod oziroma tehnik, ki so po mojem mnenju najpomembnejše za doseganje in izvajanje inovacij v javni upravi, izhajajo pa iz različnih pristopov in teorij o inovacijah v javni upravi. Te so: strateško načrtovanje, upravljanje človeških virov, odprava administrativnih ovir, »benchmarking« in privatizacija. Z različnimi spremenljivkami, ki so pridobljene iz že narejenih raziskav, bom tako skušal podati odgovor, kako uspešna je Slovenija pri uvajanju in izvajanju inovacij v javni upravi.

Ključne besede: inovacija, javna uprava, metode in tehnike, usmerjenost k uporabniku.

The use of innovative methods and techniques in Slovenian public administration

In the diploma thesis the use of innovations in the Slovenian public administration is examined. Modern public administration is facing new challenges which are dictated by the time we live in on daily base. Public administration represents a service that is open to citizens, expected to be good, fast and should provide quality services. If the public administration wants to pursue these goals and satisfy its customers it has to be prepared for changes. These changes started to emerge, happen and develop in the 80's of the last century mainly in the Anglo-Saxon countries. The objectives which they pursued were modernization and greater efficiency. The diploma thesis describes five methods or techniques that are, in my opinion, the most important approaches for achieving and implementing innovations in public administration and are arising from different approaches and theories of innovations in public administration. These methods or techniques are: strategic planning, human resources management, elimination of administrative barriers, benchmarking and privatization. So, using different variables derived from already existing researches, the thesis will try to give an answer on how successful is the introduction and implementation of innovation in Slovenian public administration.

Keywords: innovation, public administration, methods and techniques, user orientation.

KAZALO

Kazalo preglednic in slik:	7
1 UVOD	8
1. 1 Opredelitev raziskovanega problema	8
1. 2 Namen, cilji	9
1. 3 Hipotezi	9
1. 4 Metodologija	10
1. 5 Struktura diplomskega dela	11
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA	12
2. 1 Javna uprava	12
2. 2 Invencija	13
2. 3 Inovacija	13
2. 4 Inovativnost	14
2. 5 Vrste inovacij v javni upravi	15
2. 6 Odpori	15
2. 6. 1 Notranji in zunanji odpori	16
2. 6. 2 Ekonomski odpori	16
2. 6. 3 Tehnološki odpori	16
2. 6. 4 Odpori iz okolice	16
2. 6. 5 Odpori nadrejenih	16
2. 6. 6 Strah pred novostjo	16
2. 6. 7 Drugi odpori	17
2. 7 Ovire za inovacije	17

2. 7. 1 Ozka grla	17
2. 7. 2 Pristojnosti	18
2. 7. 3 Objektivne pripombe:	18
2. 7. 4 Neobjektivna nasprotovanja	18
2. 7. 5 Previdnost vodstva	18
2. 8 Novi javni menedžment	19
2. 8. 1 Usmerjenost k uporabniku	20
2. 9 Metode in tehnike pri uporabi inovacij	21
2. 9. 1 Strateško načrtovanje	22
2. 9. 2 Upravljanje človeških virov	23
2. 9. 3 Odprava administrativnih ovir	25
2. 9. 4 Benchmarking	26
2. 9. 5 Privatizacija	26
3 EMPIRIČNI DEL	28
3. 1 Inovacije na področju strateškega načrtovanja	30
3. 2 Inovacije na področju človeških virov	31
3. 3 Inovacije na področju odprave administrativnih ovir	35
3. 4 Inovacije na področju benchmarkinga – primer dobre prakse	37
3.4.1 Projekt e-VEM, primer dobre prakse	38
3. 5 Privatizacija	38
4 ZAKLJUČEK	43
5 LITERATURA	46
Priloga	50
PRILOGA A: PREGLED MEJNIKOV NA PODROČJU ODPRAVE ADMINISTRATIVNIH OVIR	50

Kazalo preglednic in slik:

Preglednice:

Preglednica 2.1: Pristop tradicionalne uprave in pristop NJM_____	19
Preglednica 3.1: Glavni pozitivni učinki novih ali bistveno izboljšanih storitev_____	29
Preglednica 3.2: Pozitivni učinki novih ali bistveno izboljšanih postopkv ali organizacijskih metod za organizacijo samo in njene zaposlene_____	29
Preglednica 3.3: Glavni negativni učinki novih ali bistveno izboljšanih storitev_____	29
Preglednica 3.4: Uspešnost strateškega načrtovanja in rezultati_____	31
Preglednica 3.5: Ali imate strategijo za upravljanje s človeškimi viri?_____	32
Preglednica 3.6: Ali imate poslovno strategijo organizacije?_____	32
Preglednica 3.7: Ali imate jasno zapisane organizacijske vrednote?_____	32
Preglednica 3.8: Ali imate opredeljeno družbeno odgovornost?_____	33
Preglednica 3.9: Usposabljanje in razvoj zaposlenih_____	34
Preglednica 3.10: Ocenjevanje delovne uspešnosti_____	34
Preglednica 3.11: Načrtovanje kariere/nasledstva_____	34
Preglednica 3.12: % zaposlenih, ki se redno sestajajo, da bi ustvarili inovacijo_____	34
Preglednica 3.13: Mejniki na področju odprave administrativnih ovir_____	36
Preglednica 3.14: Podatki o odpravi administrativnih ovir_____	36
Preglednica 3.15: Stopnja liberalizacije storitev v 22 državah članicah EU podatki za Slo__	41
Preglednica 3.16: Ključni raziskovalni podatki_____	41,42

Slike:

Slika 3.1: Uvedba storitve pred katerokoli drugo organizacijo v javni upravi_____	28
Slika 3.2: Število zaposlenih v javnem sektorju v obdobju 2007- 2011_____	33
Slika 3.3: Kakšen pomen imajo ideje zaposlenih za razvoj inovacij_____	35
Slika 3.4: Pomen dobre prakse_____	37
Slika 3.5: Stopnja liberalizacije storitev v 22 državah članicah EU_____	41

1 Uvod

Iskanje novih idej oziroma rešitev je primarna naloga vseh sodobnih organizacij, podjetij in tudi držav. Naloga države je, da zagotovi moderno, učinkovito, predvsem pa uspešno javno upravo, ki je blizu ljudem.

Osnovni pojem vede o javni upravi je javni interes (Bučar 1969, 92), zato vsaka družba, ki želi zadovoljevati svoje potrebe oziroma potrebe svojih članov, mora biti kot skupnost organizirana. Javni interes se ne more uveljavljati brez organizacije. Organizacija je tisto potrebno okolje in sredstvo, da se javni interes sploh lahko oblikuje (Haček in Bačlija 2007, 29). Ljudje, državljani oziroma uporabniki gojijo visoka pričakovanja in zahtevajo kakovostne javne storitve. Zato so kritike uporabnikov pogost pojav s katerim se srečujejo organizacije v javni upravi. Uporabniki zaznavajo predvsem birokratsko naravo organizacij, neučinkovitost, pomanjkanje prilagodljivosti in negativen odnos do sprememb. Mnogi strokovnjaki na področju javne uprave menijo, da so inovacije potrebne in zaželjene, saj predstavljajo ključni instrument za reforme in revitalizacijo organizacij v javni upravi.

Javna uprava je zaradi svoje specifičnosti, kot npr. velikost organizacij, delovanje po ustaljenih praksah in pomanjkanje sredstev, v težjem položaju pri ostvarjanju novih idej oziroma inovacij kot privatne oziroma zasebne organizacije. Vendar te težave ne smejo zavirati le-teh. Čeprav javna uprava ne stremi k ustvarjanju dobička, kar je pogosto glavni motiv za ustvarjanje inovacij, je pomembno, da pokaže svojo odprtost za ustvarjanje inovacij, vendar mora pri tem paziti na smotrno porabo javnega denarja, saj je eksperimentiranje v preveliki meri nezaželeno, postopki pa morajo biti pregledni, da ne povzročijo negativnega odziva uporabnikov.

Povečanje učinkovitosti, modernizacija, dostopnost, kakovost in usmerjenost k uporabniku so torej ključni cilji javne uprave, ki jim sledijo (vse) države po vsem svetu.

1.1 Opredelitev raziskovanega problema

Inovacije v javnem sektorju postajajo vse pomembnejše, predvsem pri zagotavljanju javnih storitev. Storitve tako postajajo vse bolj ciljno usmerjene, so bolj odzivene na potrebe skupnosti in vse učinkovitejše. Inovacije so usmerjene v prihodnost, od njih se pričakuje, da

bodo prinesle rešitve, ki bodo izstopale in so na nek način nevsakdanje. Prav tako povečajo pričakovanja glede rezultatov, prinašajo krajše odzivne čase. Če povzamemo, inovacije v javnem sektorju prinašajo oblikovanje in izvajanje novih procesov in izdelkov, katerih posledica je izboljšanje učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti rezultatov. Skratka, inovacija pomeni uporabo novih zamisli, ki dajejo predvsem boljše rezultate (McPhee 2009).

Hartley (2005) pravi, da poznamo tri pristope k inovacijam v javnem sektorju. Te tri paradigme so: tradicionalna javna uprava, novi javni menedžment in »upravljanje usmerjeno k državljanu« oziroma omrežno upravljanje. Avtor izpostavi, da inovacija sama po sebi še ni uporabna oziroma funkcionalna. Prav tako poudari, da je pomembno za razumevanje inovacij v javnem sektorju, razvoj oziroma uporaba lastne literature, ki ni odvisna od tiste s področja zasebnega sektorja, temveč odraža prepoznaven kontekst in namen javnega sektorja.

1. 2 Namen, cilji

Namen diplomskega dela je raziskati uporabo inovativnih metod in tehnik v slovenski javni upravi. Glede na to, da živimo v času velikih sprememb, v času, kjer so novi pristopi oziroma inovacije ključnega pomena za preživetje določene organizacije, je uporaba novih tehnik oziroma strategij ključnega pomena za uspešno delovanje. Javni sektor se srečuje s podobnimi izzivi kot gospodarstvo, svojo prenovu izvaja z različnimi pristopi, ki me bodo vodili k cilju diplomskega dela, k izpostavitvi ključnih idej, pristopov, načinov oziroma korakov, ki so bili izpeljani v naši javni upravi.

1. 3 Hipotezi

V diplomskem delu imam namen preveriti dve hipotezi, ki imata različni izhodišči, ki pa sta zelo pomembni pri preučevanju tematike.

Slovenija sodi med mlade demokracije. Demokracija se je v državi začela razvijati šele po razpadu SFRJ¹, ki se ni bila več kos upirati valu demokracije, ki je zajel t.i. Vzhodni blok

¹ SFRJ - *Socialistična federativna republika Jugoslavija*

Evrope. Države, predvsem pa ljudje so iskali nove odgovore, imeli željo po modernizaciji družbe in svobodi, ki bi jo naj zagotovila demokracija.

Lahko bi trdili, da je slovenska država relativno hitro in uspešno prebrodila obdobje tranzicije in strokovnjaki jo tako uvrščajo med primere hitrega in učinkovitega prehoda.

H1: »Slovenska javna uprava se je uspešno prilagodila težnjam sodobne javne uprave, ki zahteva inovacije na vseh področjih.«

Colnar (2006) pravi, da je slovenska uprava prevelika, neučinkovita, neprijazna, predraga. Z njo ni zadovoljnih precej zaposlenih in tudi mnoge stranke.

Javna uprava naj bi bila servis, ki je namenjen državljanom, torej je njena naloga, da ponudi svojim uporabnikom čim boljše storitve, se pravi, da s svojim delovanjem zadovolji želje in potrebe ljudi.

H2: »Čeprav imamo potrebno znanje za uvajanje inovativnih metod in tehnik v našo javno upravo, smo pri tem procesu preveč zaostali, saj politični in upravni odločevalci ne namenjajo dovolj pozornosti tej problematiki.«

1. 4 Metodologija

V diplomskem delu sem uporabil naslednje raziskovalne metode in tehnike:

- Analiza primarnih virov: pri analizi primarnih virov uporabimo predvsem različne zakone, podzakonske akte, pravilnikov ter zapisnikov ali poročil. Ta metoda je primer neempiričnega raziskovanja (Bučar in drugi 2002, 23).
- Sekundarna analiza virov: gre za analizo obstoječih podatkov, tolmačenje informacij in podatkov iz drugih virov. Sekundarna analiza zajema preučevanje obstoječih podatkov predstavlja analizo razpoložljivih knjig, člankov, raziskovalnih poročil, besedil in gradiv z medmrežja, ki so povezana s predmetom raziskovanja.

- Metoda deskripcije: z opisovanjem dejstev, stanj, situacij se pridobi nek vpogled vdoločeno problematiko, ki pa ne vodi do analize problema. Gre za metodo, ki je pri tej raziskavi predvsem dopolnilo ostalim raziskovalnim metodam.
- Študija primera: študije primera so navadno hitre, stroškovno učinkovite in omogočajo prostor za analizo stanja. Gre predvsem za analizo obstoječih podatkov (Maychrzak 1984, 63). S pomočjo študije primera bom analiziral uporabo inovativnih metod in tehnik v slovenski javni upravi.
- Kvantitativna analiza pridobljenih podatkov iz raziskav Innobarometra in Upravljanja človeških virov 2008, ki predstavljata analitična poročila o nekaterih vprašanjih glede inovativnost v javni upravi.

1. 5 Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo sestavljajo štiri poglavja. V prvem poglavju sem opredelil izbrano tematiko naloge, namen in cilj, hipotezi, metode raziskovanja in strukturo naloge.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi teoretičnih konceptov, ki predstavljajo temelj diplomskega dela. V njem sem opredelil ključne pojme kot so javna uprava, inovacija, vrste inovacij v javni upravi, odpore in ovire do inovacij.

Tretje poglavje je namenjeno raziskavi, ki izhaja oziroma temelji na hipotetičnih predpostavkah. S pomočjo metod in tehnik bom poskušal pridobiti ustrezne odgovore na zastavljene cilje v diplomskem delu.

Zaključek je namenjen sklepom in ugotovitvam, ki se bodo izpostavile. Prav tako bom poskušal podati svoj pogled, predloge in rešitve na preučevano tematiko.

2 Teoretična izhodišča

Uprava je središčni pojem znanosti o upravi. Gre za dva temeljna pomena besede uprava: uprava kot skupek upravnih organizacij in uprava kot določena dejavnost (Vlaj 2006, 9).

Uprava je družbeni pojav, ki se neprestano menja. Današnji pojem uprave je rojen z doktrino delitve oblasti, ko se uprava postopoma, poleg šefa države in vlade, diferencira iz izvršilne oblasti. Pojav in razvoj uprave sta povezana s splošnim gospodarskim, kulturnim in družbenim razvojem. Upravni razvoj je povezan z družbenoekonomskim in političnim razvojem, kot njegova posledica in kot pomembni činitelj tega razvoja (Vlaj 2006, 10).

2.1 Javna uprava

»Javna uprava je uprava v javnih zadevah. Vse, kar je značilno za upravo na splošno, velja tudi za javno upravo. Lahko govorimo o javni upravi v formalnem in materialnem smislu. Javna uprava v materialnem smislu pomeni proces odločanja o javnih zadevah; javna uprava v formalnem smislu pa je sistem organov, ki odločajo o javnih zadevah, torej o uresničevanju družbenih koristi« (Silič in drugi 2001, 153).

V teoriji zasledimo širši in ožji pomen pojma javna uprava. Definicijo, po kateri javna uprava »vključuje državno upravo in del javnih služb,« razumemo kot ožje razumevanje pojma. Vendar javna uprava vključuje »tudi lokalno samoupravo z lokalnimi javnimi službami. Torej vključuje vse organizacije teritorialnega in funkcionalnega tipa, ki opravljajo naloge javnega pomena oziroma javne naloge zagotavljanja javnih dobrin.« Takšno razumevanje pojma javna uprava opredelimo kot širši pomen (Šmidovnik 1985, 129–130).

Če povzamem, javna uprava je sestavljena iz štirih področij: državne uprave, lokalne samouprave, javnih služb in javnega sektorja (Šmidovnik 1985).

Javna uprava zajema vse dejavnosti javnega upravljanja ne glede na to, ali jih opravljajo državni upravni organi ali organizacije izven državnega mehanizma (Stare 2003, 143).

Javna uprava ima posebno nalogo, opravlja pomembne družbene storitve s ciljem varovanja javnega oziroma družbenega interesa po netržnih načelih.

Pojem inovacija ni tako preprosto opredeliti kot se zdi. Sam pojem izhaja iz latinske besede »innovare«, ki pomeni narediti nekaj novega. Prav tako je potrebno ločiti med pojmom invencija in inovacija.

2. 2 Invencija

Invencija predstavlja idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem (Devetak 1980).

»Invencija predstavlja sposobnost odkrivanja novih aspektov ali odnosov med stvarmi, pojavi ali pojmi« (Likar 2001, 17).

»Invencija je vsakršno ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek« (Pretnar 2002, 31). Devetak (1980, 21) razvije idejo, da je invencija proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in z razmišljanjem, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem.

Če povzamem, Rebernik (1997) pravi, da je invencija nek nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen.

Torej, če želimo potencialno inovacijo, je predpogoj, da najprej nastane invencija, ki pomeni »uporaben, a ne nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek« (Likar in drugi 2002, 18).

2. 3 Inovacija

Inovacija je dejanje, ki spreminja znan ali nov potencial ali stvari procesa, ter ima dodano novo uporabno vrednost (Drucker 1992, 37).

Inovacija predstavlja uporabo ideje ali vedenja, ki je novo za organizacijo. Inovacija je neprestano povezana s spremembo, ki je lahko radikalna ali inkrementalna. Nadaljnji razvoj produktov ali storitev predstavlja inovacijski proces, ki je v večini primerov vpeljan v model, ki predstavlja večji mehanizem v organizaciji, ki uravnava odnose, pravila. Gre za sprejete

spremembe, ki so nove za organizacije in okolje (Harkema v Vrančič 2011, 13).

»Inovacija je ideja, praksa ali predmet, ki ga posameznik ali enota razume ali zazna kot novost. Lahko je majhna, neznatna, dokler zadeva človekovo obnašanje, ali pa takšna, da je njeno uvedbo in uporabo moč opaziti že na prvi pogled. Pri inovaciji lahko gre za že znano, staro idejo, ki jo ponovno predstavimo zaradi nekaterih sprememb, lahko pa gre za dejansko čisto novo odkritje. Sprejemanje in razumevanje inovacije determinira posameznikov odnos do nove ideje in reakcijo nanjo« (Rogers v Sever 2012, 17).

Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, netehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost (Rebernik 1997).

»Inovacija je rezultat medsebojnega procesa kot interakcije med posamezniki, organizacijami, sistemi in institucijami, ki z uporabo cenovnih signalov iščejo smer, v katero naj se razvijajo. Je rezultat obeh, tako individualnih dejanj, kot tudi interakcije med okolji, kot so trg, organizacije, sistemi ali razne institucije. Inovacija lahko popolnoma revolucionira organizacije in trge, lahko jih pa samo delno spremeni« (Lambooy v Frelih 2007, 13).

Institucionalni okvir inovacijske politike se je Sloveniji stalno spreminjal, saj je vsaka nova vlada imela ideje, kako najbolje organizirati vlado, da bo kar se da najbolje podpirala znanost, tehnologijo in inovacije (Bučar in drugi 2010, 6971).

Inovacije v javni upravi lahko opredelimo kot uvajanje novih storitev, organizacijskih oblik, postopkov in načinov vodenja, ki na določenem področju še niso bili uporabljeni. Nemec poudarja, da je javni upravi bližji pojem sprememb ali morda izboljšav, vsekakor pa gre za pristop kaizena², torej postopnih in ne revolucionarnih oz. radikalnih izboljšav (Kovač 2009, 73).

2.4 Inovativnost

»Inovativnost je v ekonomski teoriji eden od faktorjev gospodarske rasti, eno od gonil razvoja. Tako pojem inovacija kot tudi pojem inovativnost imata pozitiven prizvok, pomenita nekaj koristnega, nekaj, kar prinaša napredek in večje zadovoljstvo. Inovativnost je tesno povezana z ustvarjalnostjo, saj se zamisel najprej ustvari, nato pa prek procesa inovativnosti

² spremeniti na bolje, nanaša se na filozofijo ali prakso, osredotoča se na nenehno izboljševanje procesa

(lahko) prenese v stvarnost. Organizacija je inovativna takrat, ko določeno nalogo opravi na način, kot za to delovno mesto ni običajno ali kadar ta organizacija odjemalcem ponudi neko novo storitev na drugačen, boljši način (npr. kot storitev preko interneta)« (Kovač 2009, 72).

2. 5 Vrste inovacij v javni upravi

Obstaja več različnih vrst inovacij v javni upravi in tudi načinov za njihovo združevanje v literaturi. Predstavil bom nekaj tipov le teh (Halversen in drugi 2005):

- nove ali izboljšane storitve,
- procesne inovacije: spremembe v proizvodjanju storitev oziroma izdelkov,
- administrativne inovacije: uporaba novega političnega instrumenta kot posledica spremembe politike,
- systemske inovacije: vzpostavitev novega sistema ali bistvena sprememba obstoječega sistema z ustanovitvijo novih organizacij oziroma novih oblik sodelovanja in medsebojnega delovanja,
- konceptualna inovacija: zunanje spremembe pomembnih odločevalcev, te spremembe se navadno ponazorijo z uporabo novih konceptov,
- radikalna sprememba racionalnosti: razmišljanje pri zaposlenih se začne spreminjati.

2. 6 Odpori

»Če predstavljamo inovacije kot gonilo naše civilizacije in njen najnaprednejši del, se ne smemo izogniti tudi temni plati, ki je žal skorajda sestavni del inovacijskega ustvarjanja. Ne glede na to, kako dobro je posamezna faza razvoja invencije pripravljena, se bodo pogosto pojavile ovire, tako subjektivne kot objektivne, ki bodo bolj ali manj zavirale proces razvoja. Pogosto se izkaže, da so mnogi »objektivni« argumenti nasprotnikov pravzaprav subjektivnega izvora« (Likar 2006, 123).

»Odpori proti invencijam in inovacijam se pojavljajo takorekoč pri vseh členih verige. Odpori se tako pojavljajo v procesu odločanja in uvajanja. Praktično to pomeni odpor nadrejenih v lastnem oddelku, pri pomembnejši novosti pa pride do nasprotovanj tudi med vodilnimi« (Likar 2006, 123–124).

2. 6. 1 Notranji in zunanji odpori: »Notranji odpori, kot na primer ekonomski, tehnološki, socialni, ekološki, ipd. so najpogostejši in se pojavljajo v celotnem času uvajanja novosti« (Likar 2006, 124).

2. 6. 2 Ekonomski odpori: »Da invencija postane inovacija, so potrebni visoki izdatki, njihov uspeh pa ni vedno predvidljiv. Tveganje je večje kot pri ustaljenih poslih, prav tako je težje napovedati uspeh« (Likar 2006, 125).

2. 6. 3 Tehnološki odpori: »Že uvedena npr. tehnična invencija ima tako kot vsaka naprava, ki šele prihaja iz proizvodnje, t.i. otroške boleznici«. Odgovorni in okolica lahko hitro ugotovijo, ali je delovanje naprave nezanesljivo in že strečejo zaviralni postopki. »Pogost protiargument je tudi prenos delovne in strokovne energije na novo področje, ki ga proces razvoja zahteva« (Likar 2006, 125).

2. 6. 4 Odpori iz okolice: »Oblast, ki nima razumevanja za inovacije, lahko nanje negativno vpliva tudi z ekonomskopolitičnimi ukrepi, npr. z zakonodajo, odredbami, odloki, počasnostjo pri izdajanju dovoljenj, z destimuliranjem razvojno raziskovalnih oddelkov, z odtegotovanjem denarja invencijsko-inovacijskim skupinam«. Prav tako se lahko pojavi odpor v medijih, ki osvetlujejo določeno inovacijo le z negativne strani oziroma nerealno napihujejo določen problem (Likar 2006, 125–126).

2. 6. 5 Odpori nadrejenih: »Odpori v vodstvu so seveda med najodločilnejšimi. Mnogokrat se šefi, največkrat neposredno nadrejeni, počutijo najbolj ogrožene, ker njim samim ni uspelo najti nove ideje. Ne morejo oziroma nočejo razumeti, da nekdo misli bolje in drugače kot oni« (Likar 2006, 126).

2. 6. 6 Strah pred novostjo: »Strah je zaznan povsod, ker ljudje navadno vedo, da se bodo

morali prilagoditi, kar pomeni, da se jim izmika rutina in poznavanje njihovega dela. Vsaka novost prinese spremembe. Teh se najbolj bojijo nesposobni, saj so v času sprememb med prvimi, ki lahko kaj izgubijo oziroma še huje, njihova nesposobnost postane transparentna. Mnogo je tudi takih, ki so dovolj sposobni, a se enostavno bojijo tveganja« (Likar 2006, 126).

2. 6. 7 Drugi odpori: »Če je cilj invencije/inovacije zmanjševanje stroškov dela, je to lahko razlog za socialne pomisleke, ki jih lahko sindikati hitro obrnejo v demonstracije. Seveda lahko spremembe povzročijo tudi negativne posledice za nekatere zaposlene« (Likar 2006, 126).

2. 7 Ovire za inovacije

Najbolj opazna ovira za inovacije v javni upravi (EU) je bila pomanjkanje virov: 78% vseh organizacij (ne le inovatorji) je navedlo, da niso imeli niti potrebnih finance niti zadostno število človeških virov za razvoj inovacij na svojem področju. Inovatorji navajajo, da je to osrednja ovira za inovacije v javnem sektorju. Toge zakonske so naslednja pomembna ovira za dve tretjini vprašanih. Spodaj so navedene glavne potencialne ovire, ki jih je večina vprašanih potrdila in po njihovem menju predstavljajo vsaj srednja stopnja pomembnosti, vsaj kar se tiče preučevanja inovativnosti:

- pomanjkanje zadostnih človeških in finančnih virov,
- pomanjkanje podpore vodstva,
- odpor osebja,
- pomanjkanje spodbude za zaposlene,
- negotovost s strani uporabnikov,
- zakonodajne zahteve.

2. 7. 1 Ozka grla: »Podjetje oziroma organizacija večino časa deluje v ustaljenem ritmu. Vsaka sprememba tako odpre neke nove izzive in zahteva prilagajanje. Četudi so zaposleni pripravljeni na spremembe, bo prihajalo do zastojev, ki bodo posledica novih elementov, ki še niso postali sestavni del postopkov v organizaciji. Te probleme se navadno rešuje interno. Peimeri so: racionalizacija časa, motiviranje, prenos izkušenj, aktiviranje zunanjih sodelavcev, ekspertov in in svetovalcev ali ustvarjanjem dodatnih kapacitet. Motiviranje

vplivnih pri premagovanju ovir je eden ključnih dejavnikov, ko želimo v organizaciji ustvariti ustrezno okolje za realizacijo invencije» (Likar 2006, 127).

2. 7. 2 Pristojnosti: »V mnogih organizacijah poti razvoja niso določene, zato prihaja do nejasnosti. Te se odražajo predvsem pri pristojnostih, saj gre za primer, ki ni v ustaljeni ureditvi, inovacijska pobuda pa lahko obstoji oziroma zastari«. Možno je, da se zaradi nekompetentnosti prenaša na vedno višje hierarhične nivoje. S tem se lahko stvarna problematika izmika, posledično se odpirajo novi problemi, ki z samim problemom skoraj da niso povezani. Na ta način se lahko število razlogov za odklonitev inovacije bistveno poveča (Likar 2006, 127–128).

2. 7. 3 Objektivne pripombe: »Če so pripombe upravičene, lahko služijo kot dragoceno vodilo pri izboljšanju ideje«. V primeru, da je novost dovolj dobra, bo analiza pripomb služila vodstvu oddelkov ali podjetja kot vodilo za vse spremembe, potrebne za uvajanje invencije (Likar 2006, 128).

2. 7. 4 Neobjektivna nasprotovanja: Večina argumentov, ki niso upravičeni in zavirajo nadaljni razvoj ter uvajanje novosti, lahko z vztrajnim in strokovnim delom ovržemo ali omilimo. Vsak zaviralni moment pomeni dodatno izgubo časa, sredstev, motiviranosti in usmerjanje ustvarjalne energije na druga področja. Dejstvo je, da je smiselno pozitivne učinke inovacije uporabiti čim prej (Likar 2006, 128).

2. 7. 5 Previdnost vodstva: Strah vodstva pred nepreizkušeno novostjo je vsekakor upravičen. Sistematično želijo preveriti vse dejavnike, ki so pomembni za inovatorja. Sam inovator ob odločitvi za novost ne nosi nobene odgovornosti ali tveganja, ob morebitni izgubi pa bodo lastnikom odgovarjali le odgovorni kadri v organizaciji (Likar 2006, 128).

V literaturi se omenja tudi t.i. drugačen pristop k inovaciji v javnem sektorju, ki jo predstavlja Novi javni menedžment. Inovacije, ki so se razvile iz tega pristopa, so zlasti vidne na področju organizacijskih oblik, nekaterih procesov kot so npr. jasno razdeljeno pojmovanje kupca-ponudnika, v zdravstvu in verjetno najpomembnejša, osredotočenost na stranko.

Te oblike inovacij oziroma novosti so bile radikalne za tisti čas, pomenile so veliko organizacijsko prestrukturiranje, inovativni elementi so se kazali predvsem v organizacijskih oblikah in samih poslovnih procesih. Vendar se obseg, ki je pripeljal do izboljšav, na nek način izpodbija. Kot primer, osredotočenost na stranko/kupca, je privedla do izboljšav pri

nekaterih storitvah, vendar je le-ta lahko v drugih primerih privedla do prikrivanja kolektivnih razmerij.

2. 8 Novi javni menedžment

Novi javni menedžment je reforma javnega sektorja po vzoru zasebnega, ki ima svoje začetke v neoliberalnih režimih. »Konec 80. prejšnjega stoletja se je začel pojavljati v razvitem svetu pod različnimi imeni, kot so managerializem, novi javni menedžment, postbirokratska paradigma in podjetniško vladanje«.

Uvajanje načel NJM³-ja se navezuje na novo sodobno organizacijo delovnih procesov, na opredelitev in na razmejitve odgovornosti ter ploščenje organizacijske strukture.

NJM lahko vidimo kot novo obliko vodenja poslov države na področju, ki je prej pripadalo administriranju, vendar na drugačen način in z drugačnimi poudarki.

Štiri glavne usmeritve:

- zaustavljanje rasti državne (pa tudi javne) uprave,
- usmerjenost k privatizaciji ali kvazi privatizaciji,
- razvoj avtomatizacije oz. informacijskih tehnologij,
- oblikovanje javnih politik in mednarodno sodelovanje.

Preglednica 2.1: Pristop tradicionalne uprave in pristop NJM (Lane 1994 v Brezovšek in Bačlija 2010, 85)

Pristop tradicionalne uprave	Pristop novega javnega menedžmenta
pravila	rezultati
zakoniti postopki	učinkovitost
predvidljivost okolja	prilagoditev okolju
odgovornost	usmeritev k rezultatom

³ NJM – Novi javni menedžment

formalizem : primeri	inovativnost
odprtost	tajnost
pritožbe : s pogajanjem	z odpovedjo
zakonitost	uspešnost
profesionalnost, lojalnost	zadovoljevanje osebnih interesov
javni interes	javna korist

»Pod konceptom novega javnega menedžmenta razumemo uvajanje pozitivnih elementov iz delovanja in upravljanja zasebnega sektorja v javni sektor ter usmerjenost k uporabnikom storitev in k zaposlenim, ki te storitve zagotavljajo. S ciljem splošne učinkovitosti in demokratizacije uprave teži NJM k vpeljavi zasebnih podjetniških načel dela v javno upravo s primarno usmerjenostjo k uporabniku, menedžersko prožnostjo pri organizaciji dela intržnimi mehanizmi« (Kovač v Haček 2005, 35).

2. 8. 1 Usmerjenost k uporabniku

Naloga javne uprave mora biti, da deluje kot servis za državljane. Na svoje stranke mora gledati kot na uporabnike storitev in v skladu z javnim interesom storiti vse, da bi bili ljudje oziroma uporabniki z njenim delom zadovoljni.

Načelo usmerjenosti k uporabniku bi lahko na kratko opisali kot zahtevo, da javna uprava deluje tako, da so njeni uporabniki zadovoljeni z njo. Pod pojmom uporabnik običajno razumemo fizično ali pravno osebo, ki stopi v stik z javno upravo kot stranka v upravnem ali kakšne drugem postopku, kot povpraševalec po informacijah ali kako drugače (Pušenjak 2009, 16).

Usmerjenost k uporabniku, pojmovana kot težnja po zadovoljstvu strank, ima seveda svoje meje. Meje postavlja javni interes, zapisan v zakonih in drugih predpisih (Anželj v Brezovšek in Haček 2004, 201).

Načelo usmerjenosti k uporabniku zajema (Anželj v Brezovšek in Haček 2004, 201–203):

- prostorska in časovna dostopnost,
- storitve so cenovno dostopne ,

- zanesljivost,
- kakovost osebnega stika,
- odzivnost oz. upoštevanje mnenja strank,
- primerni in urejeni prostori,
- zadovoljstvo uporabnika.

2. 9 Metode in tehnike pri uporabi inovacij

Prvo vprašanje s katerim se soočimo, ko želimo inovirati določeno stvar je kateri spekt organizacije želimo spremeniti? Odgovor na to vprašanje nas lahko pripelje do uporabe točno določene tehnike, ki se uporablja za inovacije v javni upravi ali celo do zaporedja teh tehnik. Prvi korak pri reševanju tega vprašanja je opredelitev področja v organizaciji, ki ga želomo spremeniti. Obstajajo tri področja v organizaciji in le ta zahtevajo uporabo različnih tehnik za organizacijske spremembe (Cohen in Eimicke 1996, 3):

Zunanje okolje: v katero se zajema organizacijsko okolje. Vprašanja s katerimi se soočamo v tej fazi so: poslanstvo organizacije, osnovni viri, tržne niše in politična podpora.

Notranje makro okolje: področje organizacijskega ravnanja, ki se ukvarjaja z obsežnim področjem, se pravi s celotno organizacijo in njeno infrastrukturo, ki podpira dejavnosti posameznih organizacijskih enot. Vključuje proračun organizacije, osebje, informacijski sistem, ipd.

Notranje (mikro) okolje: področje organizacijskega ravnanja, ki zajema posamezne organizacijske enote, kot razvoj standardnih postopkov, samo izvajanje in analiziranje.

Organizacija ima lahko potrebe po inoviranju v vseh treh okoljih in vsaka izmed izpostavljenih tehnik lahko doprinese koristnost v samo organizacijo. Te tehnike so lahko sicer uporabljene v vseh okoljih, vendar je učinek posamezne tehnike navadno večji, če se le ta uporabi le na določenem okolju organizacije. Na primer, strateško načrtovanje je najboljši način za reševanje vprašanj, ki se pojavljajo v t.i. zunanjem okolju organizacije, model celovitega obvladovanje kakovosti je odlična metoda za reševanje vprašanj na notranjem

mikro okolju.

2. 9. 1 Strateško načrtovanje

Pučko pojmuje strateško načrtovanje v organizaciji kot oblikovanje načrtov, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno organizacijo. Osredotoča se na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja organizacije, to pa pomeni, da je načrtovanje »proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose organizacije z njenim okoljem danes in jutri« (Pučko v Možina in ostali 1994, 299).

Olsen in Eadie po drugi strani strateško načrtovanje definirata kot »prizadevanje za oblikovanje temeljnih odločitev in akcij, ki formulirajo in usmerjajo organizacijo, kaj počne in zakaj to počne« (Olsen in Eadie v Bryson 1998, 5).

Strateško načrtovanje z organizacijskega vidika torej pomeni, da si organizacija določi cilje, ki jih želi v določenem času doseči ter načine s katerimi bo to poizkušala.

Strateško načrtovanje ima zelo pomembno vlogo. Organiziranje, vodenje in kontroliranje v organizaciji pomembno prispevajo k doseganju ciljev organizacije, a je načrtovanje tista organizacijska funkcija, ki ima določeno prvenstvo. Predvidevati, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije in določanje ciljev za določena obdobja, sta vlogi, ki se jim ne gre izogniti. Zato je strateško načrtovanje ena najpomembnejših funkcij v menedžmentu (Pučko v Bohinc in drugi. 2005, 13).

Organizacija oziroma njeni načrtovalci za strateško načrtovanje uporabljajo različne skupke konceptov, orodij in postopkov, pri tem pa morajo biti pazljivi z njihovim umeščanjem v organizacijo (Bryson 1988, 12). Umeščanje le-teh v organizacije je zelo pomembno zaradi dejstva, da obstajajo profitne in neprofitne organizacije.

Strateško načrtovanje (človeških virov) v javni upravi upošteva zahteve po zakonitosti, strokovnosti, vestnosti, pravočasnosti, odgovornosti in javnosti dela. Pri tem se postavlja vprašanje, kako posamezne zahteve vključiti v strategijo (Brejc 2000).

Kot primer, če se organizacija odloči, da bo v strategiji vključena izboljšanje storitev, se je v strategiji najprej potrebno opredeliti, kaj stranke pričakujejo. Nato se določi konkretne aktivnosti (izobraževanje, usposabljanje javnih uslužbencev) in nakoncu je potrebno oceniti dosežene cilje.

Ključne točke strateškega načrtovanja se osredotočajo na cilje. Le-ti so:

- ugotoviti nove storitve, ki bi jih organizacija morala zagotoviti v prihodnosti zaradi spremenjenih potreb javnosti,
- ugotoviti nove finančne in druge vire, ki bodo potrebni za nemoteno izvajanje novih storitev,
- zagotavljanje osebja, ki bodo te storitve izvajali,
- jasna opredelitev kako vključiti stranke oziroma uporabnike v proces odločanja povečanje zavedanja javnosti o pomeni in vlogi, ki jo ima takšna organizacija.

Nekateri avtorji ločujejo strategijo organizacije oz. strateško načrtovanje in upravljanje človeških virov kar pa ne pomeni, da gre za dve popolnoma ločeni strategiji, ampak sta le ti vsebinsko povezani. Pomembno je, da ljudje v organizaciji na teh področjih sodelujejo, saj tako lažje soočijo različne možnosti, izzive in spremembe. Ko je strategija organizacije sprejeta in se začne izvajati oziroma uresničevati, postanejo ljudje v organizacije eno izmed temeljnih vprašanj. Posledično je razmislek o človeških virih neizogiben. Če povzamem, iz strategije organizacije izvirajo temeljni ravnanja s človeškimi viri.

Brejc (2000, 29) pravi, da se »vsi, ki se v organizaciji ukvarjajo s strateškim načrtovanjem, morejo biti vključeni tudi v načrtovanje človeških virov. Če vodilni ljudje niso vključeni v procese ravnanja s človeškimi viri, lahko hitro podvomijo v zamisli, ki jih dajejo strokovnjaki s tega področja«.

2. 9. 2 Upravljanje človeških virov

Upravljanje človeških virov pomeni sklop najrazličnejših dejavnosti v smislu zadovoljitve interesov organizacije in posameznika. Upravljanje človeških virov sega vse od načrtovanja kadrovske politike (sistematizacija in organizacija delovnih mest, načrtovanje zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja), štipendiranja, zaposlovanja, sklepanja pogodb, razporejanja ter motiviranja do plačilne politike, ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti ter nagrajevanja (Haček in Bačlija 2007, 119–120).

Poznamo dva pristopa k upravljanju človeških virov. To sta tradicionalni ter sodobni pristopi. Sodobni pristop se je izoblikoval na spoznanju, da so človeški viri strateškega pomena za podjetje ali organizacijo. Tradicionalni pristop pravi, da so ljudi postavljali v hierarhijo organizacije ali podjetja, kjer je imel vsakdo določene naloge razčlenjene in natančno opisane.

Z primernim izvajanjem nalog vsakega posameznika naj bi bili cilji podjetja doseženi (Gorišek 2003, 14).

Zato so tradicionalni pogledi videli organizacijo kot okorno, neprilagodljivo, medtem ko sodobni pristopi vidijo organizacijo kot hitro in odzivno na različne spremembe (Žurga 2001, 24).

Zaradi povečevanja dinamičnih sprememb v okolju je vzpodbudilo razvoj novih sodobnih pristopov, ki naj bi vzpodbujale ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Tako postanejo pomembnejši medčloveški odnosi in oblikovanje pogojev, da bi zaposleni lahko povečali svoj prispevek. Da bi se podjetja in organizacije lahko odzivale na spremembe, morajo skrbeti za razvoj in uporabo intelektualnega potenciala zaposlenih. Pri upravljanju s človeškimi viri je tako v ospredju razvijanje sposobnosti učenja, prilagajanja in spreminjanja. S tem se povečujejo možnosti za uspešnost in dosežke zaposlenih. Uspešnost in dosežki povečujejo zadovoljstvo in vzpodbujajo izboljšave (Gorišek 2003, 15).

Večina avtorjev, ki se ukvarja z ravnanjem oziroma upravljanjem človeških virov ugotavlja, da so ljudje nejpomembnejši dejavnik organizacije. Kot primer, dva državna organa sta lahko enaka ali podobna po pristojnostih in funkcijah, ki jih opravljata, po številu zaposlenih, imata enako ali podobno informacijsko tehnologijo, vendar je eden uspešnejši od drugega. Na storilnost, uspešnost, učinkovitost lahko vpliva marsikaj, vendar prevladuje spoznanje, da so ljudje ključen dejavnik. Pomembno vprašanje, ki se pri tem izpostavi je, kako ravnati z ljudmi, da bomo dosegli cilje organizacije in zadovoljstvo zaposlenih.

Ravnanje s človeškimi viri je širši pojem od kadrovske dejavnosti, gre za nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in je razširjena na vse ravni vodenja. Parvi vodja ima svoje sodelavce za najpomembnejši dejavnik za doseg ciljev, spodbuja in zagotavlja njihovo samostojnost pri samem delu, pri reševanju težav, spodbuja ineventivno delovanje in ustvarja ozračje, v katerem so zaposleni pripravljene prevzeti odgovornost za opravljeno delo. »Ravnanje s človeškimi viri je nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovem delu (Pomen človeških virov 2)«.

Cilji ravnanja s človeškimi viri so naslednji (Pomen človeških virov 2):

- celotno vključevanje ravnanja s človeškimi viri v vse funkcije podjetja in zagotavljanje, da postane delo z ljudmi vsakodnevna naloga vsakega vodje,
- razvijanje pripadnosti zaposlenih, identifikacija posameznika s cilji organizacije

- in spodbujanje visoke stopnje učinkovitosti,
- razvijanje prožne organizacijske strukture, ki omogoča učinkovito prilagajanje vplivom iz okolja,
 - pridobivanje in razvijanje kakovostnih sodelavcev.

60 % do 80 % izdatkov, ki nastanejo v javnem sektorju, so namenjeni zaposlenim, zato je ravnanje s človeškimi viri zelo pomembno na področju javne uprave. Organizacije v javni upravi imajo nekatere skupne značilnosti s tistimi iz zasebnega sektorja, na primer, upoštevanje želja stranke, učinkovitost osebja, upoštevati je potrebno finančne izdatke. Pomembno je, da organizacija deluje korektno, da je sposobna prilagajanja na kompleksne zadeve, z drugimi besedami, pomembna je odzivnost, zaščita interesov, sposobnost zmanjševanja stroškov in pošten odnos do javnosti (Brejc 2000, 26–34).

2. 9. 3 Odprava administrativnih ovir

»Leta 2001 so ministrstva izdelala programe za odpravo administrativnih ovir, ki so bila temelj za izdelavo Akcijskega načrta Vlade RS za odpravo administrativnih ovir. V obliki kratkoročnih ukrepov odpravlja probleme slovenske uprave, kot so: nefleksibilnost upravljanja kadrovskih virov, standardizacija in posodobljenje postopkov za stranke, pomanjkanje koordinacije, manjko meril učinkovitosti. Program je usmerjen v odpravo administrativnih ovir na področju gospodarstva, s ciljem ustvariti gospodarstvu prijazno upravno okolje, zlasti spodbuditi investicije, poenostaviti pridobivanje dovoljenj za gradnjo, dovoljenj tujcem za bivanje, poenostaviti nostrifikacije diplom, itd. Pri tem gre za upoštevanje pojave globalizacije in s tem izboljšanja konkurenčnosti nacionalnih gospodarstev ob predpogoju odstranitve administrativnih ovir za podjetništvo. Program je namenjen tudi državljanom. Poudarja se transparentnost, odgovornost, standardizacija dela, prijaznost, dostopnost. Gre za prenovo upravne organizacije in njenih postopkov v smeri ustvarjanja državljanom prijazne, odzivne, hitre in učinkovite uprave« (Kovač 2002, 1040).

2. 9. 4 Benchmarking

»Benchmarking⁴ je razmeroma nov pojav, ki v Sloveniji še ni dobil ustaljene prakse. Gre za managersko tehniko, pri kateri ovrednotimo prakse, tehnologijo, vrednost za kupca v primerjavi z drugimi (podjetji), ki delujejo na istem področju« (Ban 2011, 21).

Izraz zaenkrat ni primerno preveden v slovenščino, trenutno se uporabljajo izrazi »primerljivo upravljanje«, »primerjano upravljanje« ali »zgledovano upravljanje«, vendar bom v nadaljevanju raje uporabljal tujko, da ne bi prišlo do težav pri tolmačenju in razumevanju (Ban 201, 21).

»V praksi se opredelitve in definicije benchmarkinga razlikujejo od organizacije do organizacije. Vsem pa je skupna težnja po pridobivanju tistih koristnih informacij, na podlagi katerih je mogoče sprejeti odločitve za boljše poslovanje – organizacija se mora primerjati z drugimi, če želi vsaj slediti tekmečem ali jih celo prehiteti. Osnovni namen je pridobivanje informacij, ki bodo zagotovile konkurenčno prednost, saj je le-ta v veliki meri ključnega pomena za obstoj in razvoj podjetja v tržnem okolju« (Ban 2011, 21).

»Benchmarking mora postati stalnica v organizaciji, saj gre za neprekinjen proces, ki zahteva vedno spreminjajoči se trg, tehnologijo in širše okolje. Benchmarking je proces identificiranja, delitve in uporabe znanja (izkušenj) ter najustrežnejših postopkov. Osredotoča se k izboljšanju vsakega poslovnega postopka, saj z uporabo prvorazrednih in najustrežnejših postopkov predstavlja največje možnosti za doseganje strateških, operativnih in finančnih prednosti« (Ban 2011, 21–22).

2. 9. 5 Privatizacija

»Pojem privatizacija se nanaša na vse pobude usmerjene k povečevanju vloge zasebnih združenj pri uporabljanju družbenih sredstev in ustvarjanju blaga ter storitev s krčenjem oziroma omejevanjem vloge države« (Weizsäcker in drugi 2005, 4).

Težnja po privatizaciji izhaja predvsem iz krize države blaginje, ki se je začela kazati že v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Glavni razlog gre izkati v preveliki razširjenosti socialne države na področje civilne družbe, rešitev se išče v prenosu nekaterih njenih funkcij

⁴ Managerska tehnika, ki še nima ustreznega prevoda v Slovenščino

na nedržavne organe, prostovoljne organizacije, privatne organizacije, individualne uporabnike, itn. Privatizacija tako predstavlja proces, ki bi omogočil prenos nekaterih funkcij države blaginje na civilno družbo, s čimer naj bi se krepila družba blaginje (Beltram in drugi 1993, 22).

Privatizacija je ožji pojem od lastninjenja in pomeni proces prehoda lastninske pravice iz družbene ali državne sfere v zasebni sektor. S privatizacijo pridobe lastninsko pravico fizični ali pravni zasebni subjekti. Privatizacija je lahko dvojna (Kamnar 1999):

- ko lastninsko pravico na anonimnem družbenem kapitalu vzpostavijo zasebni subjekti, je to privatizacija družbene lastnine,
- ko lastninska pravica države preide na zasebne subjekte, je to privatizacija državne lastnine.

Privatizacija državne lastnine pomeni prehod upravičenj iz javne v zasebno sfero. Pogoj za privatizacijo državne lastnine je, da je lastnik predmeta privatizacije država v kakršnji koli pojavnosti obliki. Posebni primer je omejitev lastninske pravice, ki je prisoten javni interes. Takrat govorimo, da gre za javno pravno ureditev državne ali zasebne lastnine. Ker je javni interes običajno bolj prisoten pri stvareh v državni lasti, se laično pojem državna lastnia istoveti s pojmom javna lastnina (Kamnar 1999).

Poglavitni cilji privatizacije so: »doseganje učinkovitejše alokacije in proizvodnje, krepitev vloge privatnega sektorja, izboljšanje finančnega stanja javnega sektorja in omogočanje alokacije sredstev za druga področja vladnih aktivnosti« (Shesinski in López-Calva 2003, 430).

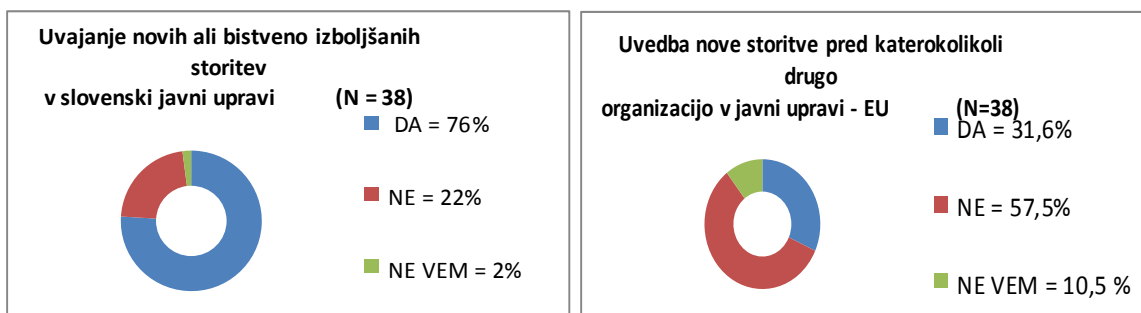
Obstajajo tudi nekateri drugi cilji privatizacije, in sicer učinkovitejša poraba sredstev, večja mobilizacija potencialnih virov, večja svoboda izbire za uporabnike in večja neodvisnost posameznika od države. Lastninjenje na takšen način naj bi oblikovalo liberalnejšo in učinkovitejšo socialno državo ter okrepilo moč družbe blaginje (Rus v Beltram in drugi 1993, 22).

3 Empirični del

Organizacije v javni upravi so lahko inovativne. Dejansko so znotraj javne uprave ustvarili nekaj pomembnih novosti, najbolj znana med njimi je internet. Vendaril v teh primerih govorimo o izjemah, saj velja, da so organizacije javne uprave pogosto odporne oziroma zavračajo ustvarjanje dobrih idej. Bottom-up inovacije so dokaj pogost pojav v javni upravi. Posameznik, ki sproži in vodi inovacijo deluje kot neformalni voditelj. Politiki in visoki javni uslužbenci pa skrbijo za ustvarjanje organizacijske klime, ki bo bodisi podpirala ali zavračala to inovacijo.

Prvo vprašanje, ki se mi je porodilo pri raziskovanju te tematike je, koliko organizacij v javni upravi je sploh uvedlo nove ali bistveno izboljšane storitve oziroma, če so uvedli svoje storitve pred katerokoli drugo organizacijo v javni upravi?

Slika 3.1: Koliko organizacij v javni upravi je uvedlo nove ali bistveno izboljšane storitve (Innobarometer 2010)



Kot kaže podatek, so organizacije v javni upravi težile k inovacijam, vzorec vprašanih je relativno majhen, vendar predstavlja dobro osnovo za preučevanje tega področja. Glede na to, da je ena izmed glavnih prioritet javne uprave ta, da skrbi za zadovoljstvo uporabnika me je zanimalo, kakšni so glavni pozitivni učinki novih ali bistveno izboljšanih storitev, ki jih beležijo? Podatek sem primerjal s povprečjem v EU, in s tem dobil primerljivo sliko, dobljene podatke pa bom lahko naknadno lažje vrednotil.

Preglednica 3.1: Glavni pozitivni učinki novih ali bistveno izboljšanih storitev (Innobarometer 2010)

	zagotavljanje storitev večjemu številu uporabnikov oziroma novim uporabnikom	izboljšanje/povečanje uporabnikovega zadovoljstva	uporabnik ima večji dostop do informacij	hitrejši dostop do storitve	drugi pozitivni učinki	brez pozitivnih učinkov
Slovenija	51,1%	78,7%	89,4%	68,1%	4,3%	2,1%
Evropska Unija	53,9%	71,4%	76,3%	60,8%	2,6%	3,7%

Pozitivni učinki novih ali bistveno izboljšanih postopkov ali organizacijskih metod pa ne prinašajo zadovoljstvo samo uporabniku, temveč tudi organizaciji sami in njenim zaposlenim. Preglednica 3.2: Pozitivni učinki novih ali bistveno izboljšanih postopkov ali organizacijskih metod za zaposlene (Innobarometer 2010)

	poenostavitev administrativnih postopkov	zmanjšanje stroškov pri zagotavljanju storitev	hitrejše zagotavljanje storitev	izboljšanje zadovoljstva zaposlenih oziroma izboljšanje delovnih pogojev	ostali pozitivni učinki	brez pozitivnih učinkov
Slovenija	83%	66%	61,7%	74,5%	6,4%	2,1%
Evropska Unija	63,4%	50,7%	61,8%	62,5%	3,4%	6,3%

Dejstvo je, da inovacije same po sebi ne prinašajo samo pozitivnih učinkov, marsikdaj ne uspejo ali pa uspejo le delno, zato me je tudi zanimalo, kakšni so glavni negativni učinki novih ali bistveno izboljšanih storitev procesov ali organizacijskih metod, ki jih beležijo v javni upravi?

Preglednica 3.3: Glavni negativni učinki novih ali bistveno izboljšanih storitev (Innobarometer 2010)

	ustvarjanje novih administrativnih stroškov	zmanjšanje fleksibilnosti vaših storitev	počasnejše zagotavljanje vaših storitev	povzročitev odpora uporabnikov oziroma njihovo nezadovoljstvo	ostali negativni učinki	brez negativnih učinkov
Slovenija	8,5%	6,4%	2,1%	6,4%	4,3%	78,7%
Evropska Unija	18,1%	6,6%	4,2%	12%	2,6%	66,1%

Pomembna ugotovitev, ki jo lahko razberemo iz danih podatkov je ta, da inovacije ne prinašajo ogromno negativnih učinkov, še največ težav povzročajo novi administrativni stroški, ki lahko ob tem nastanejo in nezadovoljstvo uporabnikov.

3. 1 Inovacije na področju strateškega načrtovanja

Strateško načrtovanje praviloma vključuje pobudo celotne organizacije za preoblikovati ciljev in razvoja novih metod za doseg te ciljev. V najožjem obsegu so vanj vključeni vodje iz ključnih organizacijskih enot. V določenih primerih se zgodi, da je sodelovanje širše zastavljeno in vključuje osebe iz celotne celotne organizacija. Nove informacije o organizacijskem okolju so predstavljene in ocenjene glede njihov vpliv, ki so ga imele na zastavljene cilje in dejavnost samo. Skupna srečanja so namenjena ustvarjanu novih pristopov pri poslanstvu in delu organizacije. Pomembno je tudi, da se določi zmogljivost organizacije, saj se le tako lahko določi sposobnost za izvajanje nove strategije (Cohen in Eimicke 1996, 5). Strateško načrtovanje daje organizaciji priložnost, da se podrobno spozna in pridobi nove, pomembne informacije o stanju v organizaciji. V primeru, da se za strateško načrtovanje ostanovi povsem nova ekipa ljudi, se iz tega razvije priložnost, da se vzpostavi skupna identiteta, ki je pomembna za vsako organizacijo. Ko se strategija razvija s sodelovanjem celotne organizacije, se ta pristop lahko uporabi za ustvarjanje občutka skupnega poslanstva in vrednot, prav tako se lahko uporabi kot podpora za razvoj organizacijskih sprememb. V javnem upravi se lahko strateško načrtovanje uporabi tudi kot preventivno sredstvo, saj se lahko prepreči ukinitve službe ali agencije (Cohen in Eimicke 1996, 5).

Zagotavljanje jasne strateške vizije, ki je v praksi izvedljiva, zahteva učinkovito pripravo strategije in njeno izvedbo. V Strategiji razvoja Slovenije 2005-2013 (učinkovita država) je opredeljena dolgoročna vizija in cilji države, sam se se osredotočil na področje javne uprave. Javna uprava mora imeti zmogljivosti, ki se zahtevajo za izvajanje strategije, in sicer, od učinkovitega vodenja do ustreznih znanj in veščin ter kompetenc (OECD).

Preglednica 3.4: Uspešnost strateškega načrtovanja (Strategija razvoja Slovenije) in rezultati:

Kakovost regulacije	Predhodna presoja predpisov	DA	Metodologija primerjav med organi javne uprave	DELNO
	Odprava nepotrebnih postopkov	DELNO	Poenostavitev postopkov	DELNO
	Razvoj javno-zasebnega partnerstva	DELNO	Vzzpostavitev standardov kakovosti in uspešnosti	DA
Odnos do uporabnikov	Sodelovanje med vladnimi in nevladnim sektorjem	DA	Participacija javnosti	DA
	Katalogi javnega značaja	DA	Nadaljni razvoj e-uprave	DA
Način upravljanja kadrovskih virov	Vzpostavitev novega plačnega sistema	DELNO, v postopku	Proaktivno strateško upravljanje kadrovskih virov	DELNO
	Karierni razvoj	DELNO	Pravilno kadrovsko načrtovanje	DELNO
Krčenje klasične (državne) uprave	Zmanjševanje števila zaposlenih	NE, delno v državni upravi	Makroreorganizacija in privatizacija	DELNO

Še vedno obstajajo možnosti za nadaljnje izboljšanja strukturne učinkovitosti, in sicer, z združevanjem nekaterih funkcij, z izboljšanjem zmogljivosti upravnih enot pri opravljanju storitev in s sprejemanjem ukrepov za minimiziranje tveganja, ki ga predstavlja naraščanje števila agencij.

Zavezanost k ciljem, ki ga zasledujejo vsi zaposleni v javni upravi, bi lahko v nadaljnje razvijali tako, da bi vzpostavili povezavo med osebno in organizacijski uspešnostjo, potrebno pa je tudi urediti sistem nagrajevanja na ravni individualne uspešnosti, pri čemer je potrebno namenili posebno pozornost spodbudam za uspešnost in inovativnost.

3. 2 Inovacije na področju človeških virov

Upravljanje človeških virov pomeni sestavlja niz najrazličnejših dejavnosti v smislu zadovoljitve interesov organizacije in posameznika. Upravljanje človeških virov sega vse od načrtovanja kadrovske politike, priprave aktov o sistematizaciji in organizaciji delovnih mest,

načrtovanja zaposlovanja, načrtov za izobraževanje in usposabljanja, plačilne politike, ugotavljanja in ocenjevanja delovne uspešnosti ter nagrajevanja (Haček 2001, 82).

Ključne točke, ki jih želi slovenska javna uprava izvesti so skladne s priporočili OECD⁵ in Evropske Unije. Te so:

- izvesti strategijo načrtovanja delovne sile za javno upravo in zagotoviti, da je zmanjševanje osebja pravilno usmerjeno
- spremeniti trenutni okvir nagrajevanja posameznih uslužbencev, da bi okrepili povezavo s strateškimi cilji, ki so utemeljeni na uspešnosti
- motivacijska strategija za zaposlene, utrditi nedavno plačno reformo
- proučiti ponovno oživitev sistema plačila po uspešnosti in maksimirati uporabo nendenarnih spodbud

Poseben oddelek za človeške vire v javni upravi ima 38 (58,5%) vprašanih organizacij, 27 (41,5%) organizacij posebnega oddelka za človeške vire nima. Za lažje preučevanje upravljanja človeških virov, sem najprej pridobil podatek o tem, če imajo organizacije v javni upravi primerno strategijo za upravljanje s človeškimi viri. Glede na to, da sledimo ciljem, ki sem jih izpostavil zgoraj, pridobljeni rezultati niso presenetljivi (Kohnot in drugi 2011, 12).

Preglednica 3.5: Ali imate strategijo za upravljanje s človeškimi viri (Kohnot in drugi 2011)

DA - napisano		DA - nenapisano		NE		Skupaj	
33	50,8%	20	30,8%	12	18,4%	65	100%

Preglednica 3.6: Ali imate poslovno strategijo organizacije (Kohnot in drugi 2011, 21)

DA - napisano		DA – nenapisano		NE		Skupaj	
35	84,6%	8	12,3%	2	3,1%	65	100%

Preglednica 3.7: Ali imate jasno zapisane organizacijske vrednote (Kohnot in drugi 2011, 23)

DA - napisane		DA - nenapisane		NE		Skupaj	
36	59%	21	34,3%	4	6,6%	61	100%

⁵ Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

Preglednica 3.8: Ali imate opredeljeno družbeno odgovornost (Kohnot in drugi 2011, 24)

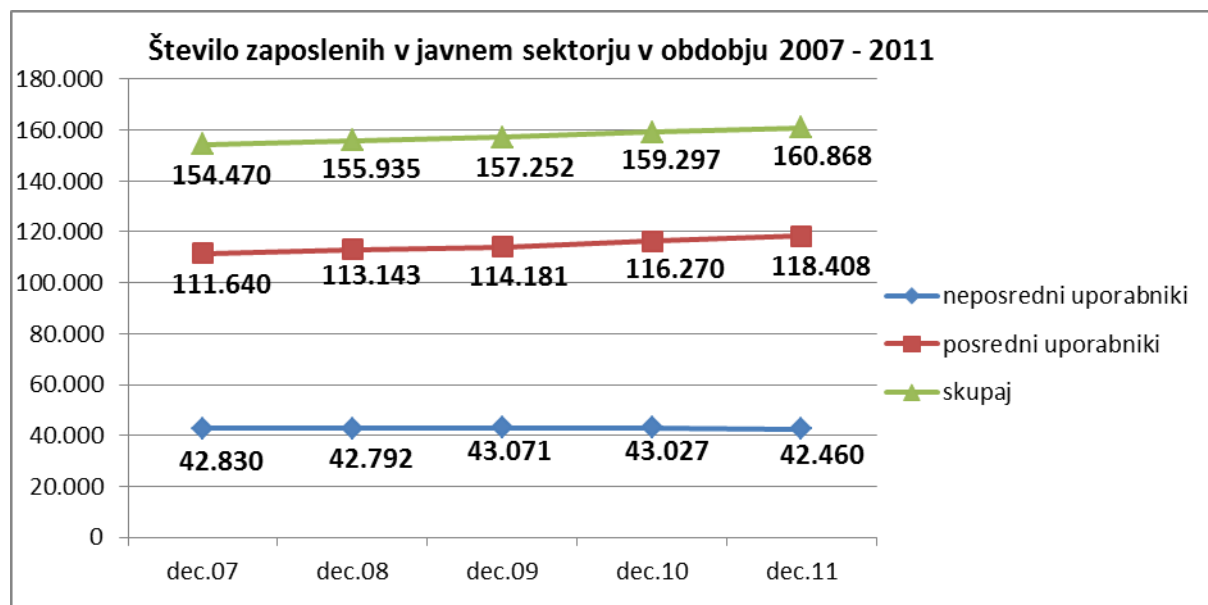
DA - napisano		DA – nenapisano		NE		Skupaj	
20	33,3%	20	33,3%	20	33,3%	60	100%

Krčenje uprave je eden najpomembnejših vidikov delovanja s človeškimi viri v javni upravi. »Sodobna uprava mora biti vitka, torej okleščena nepotrebnih administrativnih opravil, ki obremenjujejo tako stranke kot institucije same« (Kovač 2004, 14).

»Preoblikovanje mora potekati po vsebinskih pogojih oz. merilih večje učinkovitosti (racionalizacija poslovanja, manjši stroški za uporabnike, itd.), neodvisnega upravljanja napram izvršilni oblasti ali samoregulacije. V tem smislu je treba dosledno izpeljati tudi decentralizacijo državne uprave« (Kovač 2004, 14).

Osnovo za preučevanje človeških virov v slovenski javni upravi predstavlja število zaposlenih. Osnovni cilj, ki je bil zapisan v dolgoročni strategiji je krčenje javne uprave, torej zmanjševanje števila zaposlenih. Z grafom želim ponazoriti kako uspešna je bila zastavljena strategija.

Slika 3.2: Število zaposlenih v javnem sektorju 2007-2011 (AJ PES)



Preglednica 3.9: Usposabljanje in razvoj zaposlenih

	DA		NE		Skupaj
	23	46%	27	54%	50 100%

Preglednica 3.10: Ocenjevanje delovne uspešnosti

	DA		NE		Skupaj
	29	55,8%	23	44,2%	52 100%

Preglednica 3.11: Načrtovanje kariere/nasledstva

	DA		NE		Skupaj
	11	22,4%	38	76,6%	49 100%

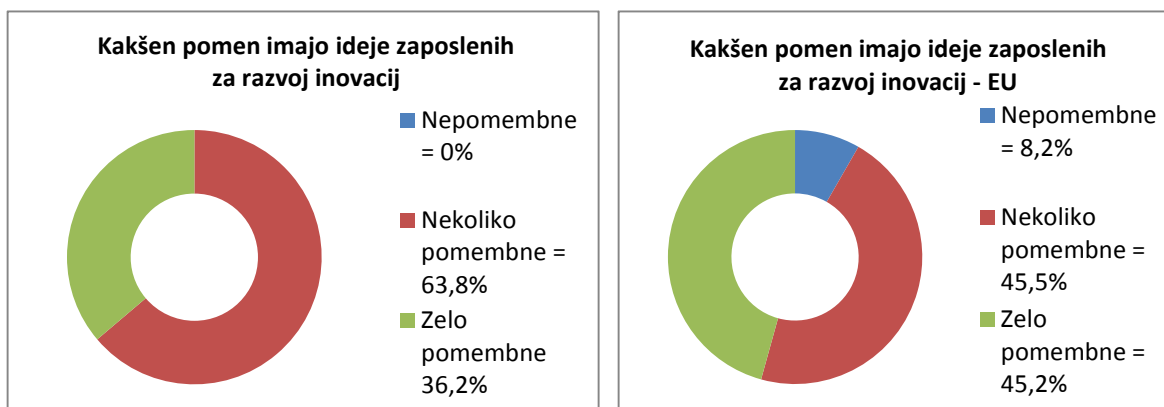
Osnovni cilj, ki ga želim izpolniti v diplomskem delu je ogovor, kako uspešna je javna uprava v Sloveniji na področju inovativnih pristopov, razvoju inovacij in implementaciji le teh. Pomemben podatek, ki bo dal doberšnji del odgovora na zastavljen cilj je približnen odstotek zaposlenih, vključenih v skupine, ki se redno sestajajo, da bi razvili/ustvarili inovacijo.

Preglednica 3.12: Odstotek zaposlenih vključenih v razvoj inovacije (Innobarometer 2010):

	nihče	Manj kot 25%	Med 25 in 49%	Med 50 in 74%	Nad 75%	Ne vem
Slovenija	6,4%	59,6%	10,6%	10,6%	10,6%	2,1%
Evropska Unija	17,6%	51,2%	15,5%	5,8%	6,4%	3,4%

Zaposleni so ključni del vsake organizacije. Njihovo znanje je gotovo pomembno za razvoj vsake organizacije. Glede na to, da so zaposleni zelo dobro seznanjeni z delom na njihovem področju in so z ustreznim znanjem tudi podkovani na me je zanimalo kakšen pomen imajo ideje zaposlenih za razvoj inovacij? Menim, da brez sodelovanja zaposlenih težko ustvariš dobro inovacijo oziroma bistveno izboljšaš določen proces v organizaciji.

Slika 3.3: Kakšen pomen imajo ideje zaposlenih za razvoj inovacij (Innobarometer 2010)



3. 3 Inovacije na področju odprave administrativnih ovir

Večina razvitih držav, podobno kot tudi Slovenija, se srečuje z ugotovitvijo, da se je nakopičilo precej pobud, zahtev in predpisov, ki povsem po nepotrebnem obremenjujejo državljane, predvsem malo in srednje podjetništvo.

Program odprave administrativnih ovir, ki se je začel izvajati v letu 2001 kot Akcijski načrt Vlade RS za odpravo administrativnih ovir, je namenjen odpravljanju takšnih ovir, osredotočen je na poenostavitve postopkov, odpravi nepotrebnih postopkov, poskusu združevanja nekaterih postopkov, skrajševanju postopkov, skrajševanju rokov, na spremembe organizacije dela in tudi skrbi za spremembo miselnosti ljudi, ki je pogosto glavna ovira za izboljšanje učinkovitosti dela državne uprave.

S programom odprave administrativnih ovir se skuša doseči oziroma slediti dvema osnovnima ciljema: poenostavitvi administrativnega okolja za gospodarstvo, ga razbremeniti nepotrebnih administrativnih opravil oziroma skrajšati postopke za pridobitev posameznih dovoljenj in s tem ustvariti pogoje za hitrejši razvoj, na drugi strani pa razbremeniti državne uslužbenke, da bodo lahko sprejemali nove naloge, predvsem tam kjer so zaostanki največji oziroma da bodo lahko sprejemali naloge za uvajanje pravnega reda Evropske unije.

Tabela 3.13: Mejniki na področju odprave administrativnih ovir (Mejniki OAO)

Leto	Ukrep	Cilj
1997	Strategija reforme javne uprave	pregledno delo JU, odstranitev nepotrebnih birokratskih ovir, dostopnost in učinkovitost, sodelovanje z nevladnimi organizacijami pri urejanju javnih zadev
2001	Državni portal e-Uprava	državni portal e-Uprava je bil vzpostavljen marca 2001, ponovno zagnan decembra 2003, portal nudi storitve za državljane, pravne osebe ter javno upravo.
2001	Akcijski načrt Vlade Republike Slovenije za odpravo administrativnih ovir	27 ukrepov na različnih področjih kot so: dejavnosti gospodarskih družb, malo gospodarstvo, upravni postopki, dostopnost do uradnih listov preko interneta, dostopnost do sodnega registra
2003	Zakon o dostopu do informacij javnega značaja	zagotoviti javnost in odprtost delovanja organov ter omogočiti uresničevanje pravice fizičnih in pravnih oseb, da pridobijo informacije javnega značaja.
2005	Posebni elektronski naslov: oao.predlogi@gov.si	zbranje uporabnih in inovativnih predlogov uporabnikov za poenostavitev in izboljšavo predpisov,
2007	Razširjen državni portal za poslovne subjekte "Vse na enem mestu" (e-VEM)	nadgradnja storitev, ki so bile prej na voljo le samostojnim podjetnikom, tudi za podjetja
2009	Program za odpravo administrativnih ovir in zmanjšanje le teh za 25 % do leta 2012	programa zniževanja administrativnih bremen do leta 2012 za 25% in 41 "hitrih" ukrepov za odpravo le teh
2009	Projekt Merjenje administrativnih stroškov in bremen v predpisih Republike Slovenije	zagotovljena podatkovna in vsebinska podpora za zbiranje predlogov poenostavitve postopkov, določiti informacijske obveznosti in administrativne aktivnosti, usposobiti zaposlene v javnem sektorju za izvajanje meritev ter pripravo analiz ter opraviti meritve administrativnih stroškov in administrativnih bremen v predpisih,

Tabela 3.14: Podatki o odpravi administrativnih ovir (Minus25)

Leto	Število predlaganih ukrepov	Število realiziranih ukrepov	Realizacija v %	Podatki o prihranjenem denarju
2006	34	31	92%	?
2007	30	23	77%	?
2008	35	17	49%	11,8mio€
*2009-2011	36	*22 + (61)	61%	17,2mio€ + (8,8mio€)

* V letu 2008 so združili programa za leto 2008 in 2009, vanj vključili 41 nujnih ukrepov, naknadno se število le teh zmanjšaja na 36, torej 5 ukrepov črtajo, v program dodajo 61

realiziranih ukrepov, program se posledično zavzema za odpravo in zmanjšanje administrativnih bremen za 25 % do leta 2012.

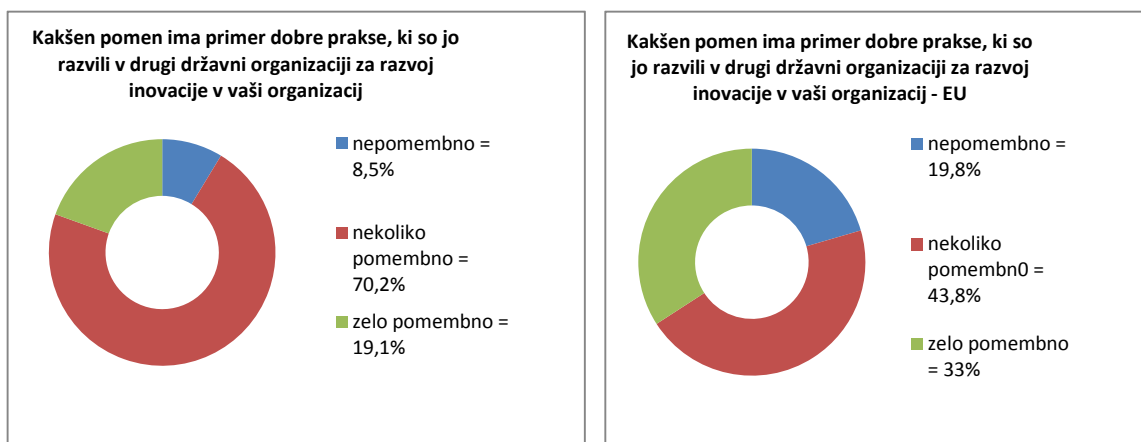
3. 4 Inovacije na področju benchmarkinga – primer dobre prakse

Ideja temelji na iskanju, prilagajanju in implementaciji najboljše prakse. Benchmarking kot samostojna strategija upravljanja je relativno nov pojav, ki razvija različne tehnike. Sama ideja te prakse se je razvila iz merjenja uspešnosti.

Nenehno prizadevanje pri ugotavljanju najboljšega v svojem razredu pomaga organizaciji pri razvoju njene organizacijske in vedenjske kulture, saj ta tehnika razvija konkurenčnost, ponos, zaupanje, energijo in si nenehno prizadeva za izboljšanje storitev. Ne zahteva pretiranega tehnološkega znanja, je cenovno ugodnana in omogoča hiter odziv. Prav tako jo lahko prevzame skoraj vsaka organizacija. Gre za lahko razumljivo tehniko s katero ne bo imel težav nihče, razumele jo bodo, vodstvene strukture, delavci, uporabniki, javnost in tudi mediji.

Slabost te tehnike je, da lahko vodi do omejitve pri sami ustvarjalnosti, saj gre za idejo, ki nosi poudarek na kopiranju, torej na nečem, kar je že bilo doseženo, namesto da bi spodbujala razmišljanje izven standardnih okvirjev in iskanju novih rešitev in idej. Prav tako lahko hitro doseže limit pri razvoju na določenem področju, kar lahko privede organizacijo do nesmiselnih poskusov posnemanja, ki pa zagotovo ne pripomorejo k njenemu razvoju.

Slika 3.4: Pomen dobre prakse (Innobarometer 2010)



3.4.1 Projekt e-VEM, primer dobre prakse

Projekt e-VEM se je razvil znotraj Ministerstva za javno upravo, primarni cilj ministerstva je bil oblikovanje prijazne in učinkovite javne uprave. Sam projekt je zasledoval povsem jasen cilj, zmanjševanje administrativnih ovir pri nastanku in poslovanju podjetij. Glavni cilji projekta so bili vzpostavitev elektronske podpore uporabniku, ključna ciljna skupina so bili samostojni podjetniki. Projekt je e-UPRAVE je imel in ima naslednje ključne cilje: spremeniti določene postopke, omogočiti izmenjavo podatkov med ustanovami javne uprave ter omogočiti pridobivanje različnih potrdil in licenc, ki jih izdajajo ustanove javne uprave.

Leta 2008 je razširjen državni portal za poslovne subjekte e-VEM nadgradil svoje storitve, ki so bile prej na voljo le samostojnim podjetnikom, tudi za podjetja. Te spremembe in prenova sistema e-VEM za gospodarske družbe je na tekmovanju UNPSA⁶ 2009 zmagal v kategoriji Izboljšanje zagotavljanja storitev v javnem sektorju. Gre za najvišje priznanje slovenski javni upravi do sedaj, ki ni ozko vezana samo na elektronske storitve, temveč na rešitve s področja storitev javne uprave v celoti. V tej kategoriji se meri učinkovitost, zagotavljanje visoko kvaliteten storitev, preoblikovanje javne uprave, inovativne metode in tehnike, modernizacija javne uprave, prenove postopkov in podobno. Še posebno pozornost podajajo uvajanjem novim konceptom in idejam pri reševanju različnih problematik, predvsem na področju preglednosti, odgovornosti in odzivnosti v javni upravi (E-uprava) .

3. 5 Privatizacija

Vprašanje privatizacije pogosto s seboj prinese veliko ideoloških razprav o relativni vrednosti in pristojnostih vlade ter zasebnega sektorja. Mnogi podporniki privatizacije so prepričani, da vitka država, vlada in javna uprava prinašajo koristi kar same po sebi. Privatizacijo je potrebno izvajati in analizirati brez predsodkov, verjeti da zagotavlja boljši način delovanja, dokler se ne dokaže nasprotno (Cohen in Eimicke 1996, 15).

Učinkovito izvajanje privatizacije zahteva podrobno poznavanje administrativnih težav in sposobnost, da se pravilno vpliva vedenje . Glavna korist privatizacije je, da odpira možnosti za konkurenco pri opravljanju javnih storitev. To sicer ne pomeni, da konkurenca sama po

⁶ The United Nations Public Service Award

sebi odpravi vse težave. Obstajajo tudi primeri, ko konkurenca ni mogoča oziroma zaželeno. Vendar se v mnogih primerih pokaže, da privatizacija s seboj prinese višjo kakovost, cenejše storitve, programi se ustrezno izvajajo, posebej v primerih, ko organizacije tekmujejo med seboj, kar vodi k povečanju zadovoljstva uporabnika. Naslednja prednost privatizacije je, da omogoča menedžerjem v javni upravi, da se osredotočijo na oblikovanje politik in vrednotenje programov, skrb za neposredno izvajanje programov pa je prenesena na podjetja, ki so izbrana za izvajanje (Cohen in Eimicke 1996, 15).

Glavna težava privatizacije je izguba neposrednega nadzora nad izvajanjem programa. To je problematično posebej v primerih, ko zasebni subjekt razvije monopol pri izvajanju storitve, kar lahko vodi v to, da države ne more več regulirati oziroma spreminjati zakonodaje, predpisov. Naslednja težava je, da se lahko država, vlada oz. javna organizacija izgubi določeno strokovno znanje, ki je zagotovo pomembno za učinkovito upravljanje zasebnih partnerjev, kar lahko le ti izkoristijo v svoj prid. Zmanjšanje razumevanja administrativnih težav in zmanjšanje vpliva pri izvajanju programov sta tisti dve stvari, ki se jih je potrebno zavedati, če se država, vlada oziroma javna organizacija odloči za privatizacijo (Cohen in Eimicke 1996, 15-16).

Proces privatizacije v Sloveniji je zelo zanimiv, saj se je država morala najprej soočiti s preoblikovanjem podjetij, ki so bila pred tem v »družbeni lasti« SFRJ. Večina podjetij tako ni bila »v državni lasti«, uradno so bile v lasti »skupnosti«, torej brez uradnega lastnika. Država Slovenija se je s prehodom na popolno tržno gospodarstvo soočila s procesom lastninskega preoblikovanja in prodaje deležev v podjetjih.

Lastniške strukture je država uredila z Zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij (1992). Upravljanje finančnega premoženja države je bilo zaupano Ministrstvu za finance, ki je imelo do leta 2005 v okviru direktorata za zakladništvo oblikovan poseben sektor – Sektor za upravljanje finančnega premoženja države. Leta 2005 se je upravljanje spremenilo, saj je bil ustanovljen poseben direktorat za javno premoženje.

Med letoma 1993 in 1998 je bilo privatiziranih samo 73 podjetij. Podatek Svetovne banke pravi, da se je med letoma 1992 in 1996 število podjetij, ki so bila v celoti v državni lasti, znižalo iz 2518 na 2442, medtem ko so se je mešano lastništvo podjetij povečalo s 742 na 1486.

Republika Slovenija je imela na dan 31.12.2009 neposredne naložbe v 87 gospodarskih družbah. Od tega je v večinski lasti Republike Slovenije 42 družb (MF 2010).

Republika Slovenija je imela na dan 31.12.2011 neposredne naložbe v 76 gospodarskih družbah. Od tega je v večinski lasti Republike Slovenije 39 družb (Min.fin. 2012).

»Privatizacija v Sloveniji je rop stoletja. Tako oceno je bilo velikokrat slišati že v začetku 90. let, ko smo se spreminjanja družbene lastnine v zasebno šele začeli lotevati.« Razplet privatizacije je bil nepredvidljiv in iz tega vidika nismo posebnost v svetu ali zgodovini. Nasprotno, pri nas so nekateri ekonomisti vnaprej opozarjali na številna tveganja privatizacije in ob delnem upoštevanju njihovih pripomb lahko ugotovimo, da so se nam podobne države lotile privatizacije veliko bolj nenačrtovano kot Slovenija (Glavič 2010, 6. januar).

Privatizacija spremlja liberalizacijo in obratno, vendar ne enako hitro na vseh področjih. Z odpravo monopola se odpravi izključna pravice države, kar pomeni, da je trg odprt za več ponudnikov kar lahko razumemo kot liberalizacijo.

Ena izmed oblik privatizacije je liberalizacija trga, kar pomeni, da umetno ustvarjeni monopoli izgubijo svoj dominantni položaj, ostala podjetja, ki so zainteresirana, pa lahko prosto vstopijo na trg. Študije kažejo, da je bolj kot lastništvo pomembna konkurenčnost trga, vstop ali vsaj možnost vstopa novih, privatnih podjetij v panogo pa lahko izboljša učinkovitost obstoječih državnih podjetij, ki so prej delovala kot monopolna podjetja (Dolenc 71).

Pregled stopnjo liberalizacije storitev v 22 državah članicah Evropske unije v naslednjih sektorjih: telekomunikacije, elektrika, plin, poštna storitve in železniški promet. Stopnja 0.0 pomeni popolno liberalizacijo trga, stopnja 6.0, ki jo sicer ne dosega nobena država pa pomeni popoln monopol nad storitvami.

Slika 3.5 Pregled stopnjo liberalizacije storitev (COCOPS 2012, 19)

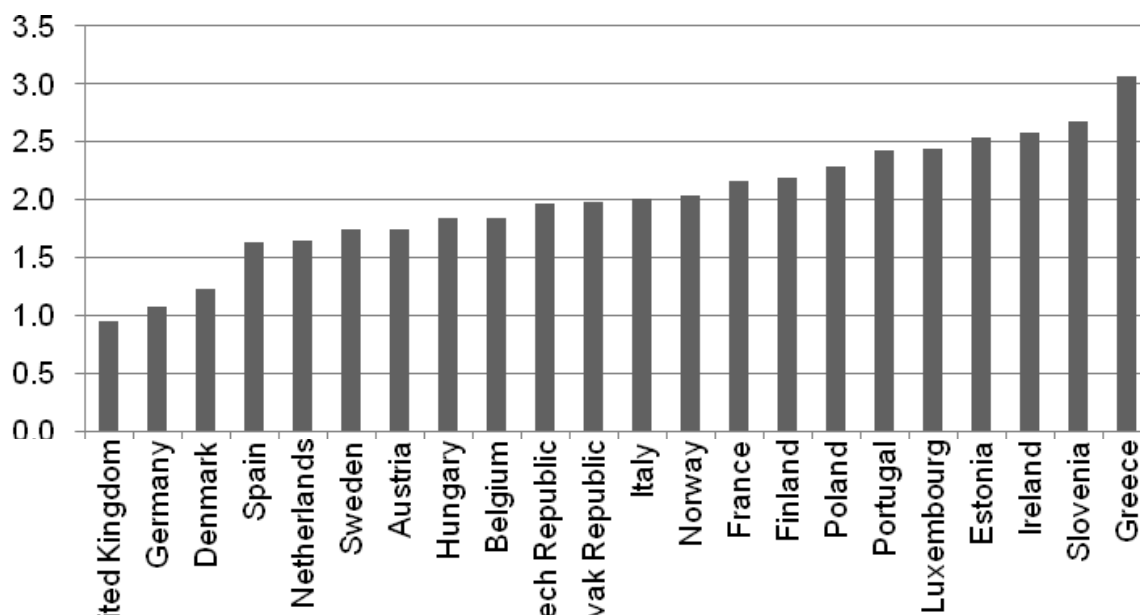


Tabela 3.15 (COCOPS 2012,20-22): Podatki za Slovenijo

Skupaj – EU 22	Telekomunikacijske storitve	Električne storitve	(zemeljski) plin	Poštna storitve	Železniški promet
21/22	21/22	13/22	13/22	19/22	22/22

Ključne raziskovalne podatke sem združil v preglednico. Podatki bodo v veliki meri odgovorili na zastavljene cilje, ki sem jim sledil v diplomskem delu. Določeni podatki se ponavljajo zaradi načina raziskovanja, kar je sicer dobro, saj jih lahko medsebojno primerjam z različnih vidikov. Težava nekaterih rezultatov je, da so bili narejeni na relativno majhnem vzorcu.

Preglednica 3.16: Ključni raziskovalni podatki

Splošni kazalci	Uvajanje novih ali bistveno izboljšanih storitev	Kar 76% vprašanih je pritrdilno odgovorilo na to vprašanje, kar kaže, da se organizacije v javni upravi zavedajo pomembnosti inovacij.
	Izboljšanje uporabnikovega zadovoljstva	Vpeljane inovacije so privedle do izboljšanja uporabnikovega zadovoljstva
	Zmanjšanje administrativnih ovir	Vpeljane inovacije so zmanjšale administrativne ovire
	Zmanjšanje stroškov	Inovacije so privedle do zmanjšanja stroškov.
	Povečanje zadovoljstva zaposlenih in delovnih pogojev	Pomemben vidik je tudi, da so vpeljane inovacije povečale zadovoljstvo zaposlenih in njihove pogoje za delo
	Negativni učinki	Vpeljane novacije niso povzročile večjih negativnih posledic

Strateško načrtovanje	Kakovost regulacije	V celoti so izpolnjeni so samo nekateri zastavljeni cilji, izpostavil bi predhodno presojo predpisov in vzpostavitev standardov kakovosti in uspešnosti
	Odnos do uporabnikov	Vidiki, ki so me najbolj zanimali, so izpeljani skoraj v celoti
	Način upravljanja kadrovskih virov	Na tem področju je potrebno določene vidike še dodelati in izpeljati do konca
	Krčenje uprave (števila zaposlenih)	Pri krčenju oz. zmanjševanju števila zaposlenih je strateško načrtovanje povsem odpovedalo.
Upravljanje človeških virov	Strategija človeških virov	Določene organizacije teh strategij nimajo zapisanih, za samo preverjanje rezultatov, bi bilo bolje, če bi jih zapisale.
	Zmanjševanje števila zaposlenih	Kot sem že omenil, negativna ocena, število zaposlenih se je povečalo, v državni upravi se sicer nakazuje trend padanja, ki pa je zelo počasen
	Upoštevanje idej zaposlenih pri ustvarjanju inovacij	Ideje zaposlenih se upoštevajo in so pomembne kar kaže, da se vodilni zavedajo, da največkrat ravno zaposleni razvijejo inovacijo
	Načrtovanje kariere	Le dobri 22% vprašanih jih mačrtno načrtuje kariero, na tem področju je potrebno stvari doreči
Odprava administrativnih ovir	e-Uprava (e-VEM)	e-Uprava, še posebej projekt e-VEM, sta zelo dobra primera vpeljave inovacij in bistveno izboljšanih storitev
	Upoštevanje predlogov uporabnikov	Pri odpravi administrativnih ovir se upošteva mnenja uporabnikov kar je pomembno, saj je cilj povečanje zadovoljstva uporabnikov
	Dostopnost podatkov o odpravi administrativnih ovir	Podatki, ki sem jih uspel dobiti, so sicer skopi, a se od leta 2006 naprej dopolnjujejo
	Nedosledno izvajanje strategij in pogosto spreminjanje le teh	Težava, ki se je pokazala pri odpravi ovir je ta, da se same strategije in njihovo izvajanje pogosto spreminjajo, določene se niso niti dokončno izpeljale
Benchmarking	Uporaba dobre prakse	Uporaba dobre prakse v javni upravi je pogost pojav.
	Razvoj dobre prakse	Tudi na tem področju je javna uprava uspešna, izpostavil bi projekt e-VEM
Privatizacija	Ideološke razprave	Pri vsakem valu privatizacije so se te razprave razvile in so vplivale na nadaljen razvoj in potek
	Uspešnost/neuspešnost privatizacije	Z vidika same prodaje podjetij bi lahko rekli, da je bila uspešna, država ima v večinski lasti le 39 podjetij. Z vidika države kot dobrega gospodarja, se je razkrilo, da je bila relativno neuspešna.
	Liberalizacija trga	V primerjavi z 22. evropskimi državami smo na samem repu, skupno zasedamo 21. Mesto

4 Zaključek

Inovacije so sestavni del naše družbe in našega napredka. Marsikdaj niso vidne oziroma jih težko opazimo, ker spremenijo le delček celotnega procesa, vendar lahko organizaciji ali podjetju znižajo stroške, prihranijo čas, povečajo storilnost. Današnji čas zahteva inovacije, če žiliš poslovati uspešno in kakovostno. Čeprav javno upravo sestavljajo zelo kompleksne organizacije, ki v osnovi niso tako pripravljene na inovacije kot privatne oziroma zasebne organizacije, jih je ne glede na ovire s katerimi se srečujejo potrebno vzpodbujati k ustvarjanju novih idej, programov in procesov

V diplomskem delu sem preučeval uporabo inovativnih metod in tehnik v slovenski javni upravi. S pomočjo petih metod in tehnik (strateško načrtovanje, upravljanje človeških virov, odprava administrativnih ovir, benchmarking in privatizacija), ki so vključevale različne vidike raziskovanja, sem želel pridobiti kar se da natančne podatke. Načrtno sem zajel širši spekter raziskovanja, saj sem skušal pridobiti podatke za celotno javno upravo in ne samo določen del le te.

Prva hipoteza, ki sem jo raziskoval, se glasi: *»Slovenska javna uprava se je uspešno prilagodila težnjam sodobne javne uprave, ki zahteva inovacije na vseh področjih.«* Glede na pridobljene rezultate lahko to hipotezo potrdim. Na vseh petih področjih so opazne inovacije, novi ali izboljšani storitve, pristopi ali programi.

Druga raziskovana hipoteza se glasi: *»Čeprav imamo potrebno znanje za uvajanje inovativnih metod in tehnik v našo javno upravo, smo pri tem procesu preveč zaostali, saj politični in upravni odločevalci ne namenjajo dovolj pozornosti tej problematiki.«* V celoti te hipoteze ne morem ovreči, saj so se izpostavile določene slabosti na področju strateškega načrtovanja, upravljanju človeških virov, odpravi administrativnih ovir in privatizacije, torej na štirih od petih preučevanih področij. Poudariti je potrebno, da ne gre za napake, ki bi onemogočale razvoj inovacij, vendar v določeni meri ovirajo hitrejši napredek.

Nekatere podatke sem primerjal s povprečjem v Evropski Uniji in spoznal, da se Slovenija pri ustvarjanju inovacij, njihovih glavnih pozitivnih in negativnih učinkih, pomembnosti idej zaposlenih, ne razlikuje oziroma ne odstopa od povprečja držav s katerimi živi v skupnosti. Ta podatek se mi zdi zelo pomemben, saj imamo včasih občutek kot da smo v zaostanku, nismo dovolj konkurenčni ali nismo sposobni slediti trendom, ki jih narekuje čas.

Določene težave zagotovo obstajajo, izpostavil bi predvsem nedosledno izvajanje nekaterih strategij in njihovo (pogosto) spreminjanje, ogromne težave pri krčenju javne uprave, saj se število ljudi povečuje in ne zmanjšuje, pokazala se je tudi šibkost na področju kadrovskih virov, kjer so še vedno težave pri uvajanju odgovornosti in uspešnosti, prav tako se težave pri uvajanju novega plačnega sistema.

Čeprav imamo uporabniki storitev občutek, da se stvari v javni upravi spreminjajo prepočasi in da je javna uprava še vedno preveč zbirokratizirana (kar v določenih primerih lahko potrdimo), pa večina pridobljenih podatkov kaže nasprotno. Namreč, slovenska javna uprava je največji korak in največ inovacij izvedla na področju usmerjenosti k uporabniku.

Pri preučevanju izbrane tematike sem opazil, da je dostopnost podatkov zelo različna. Na področju inovacij v slovenski javni upravi je dostopnih zelo malo teoretičnih izhodišč in praktičnih podatkov, zato je pomoč s tujo literaturo obvezna. Na področju strateškega načrtovanja je dostopnih ogromno strategij, načrtov in programov, a jim manjka končno vrednotenje in ocena uspešnosti. Na področju odprave administrativnih ovir je bilo mogoče izbrskati ogromno podatkov, vendar večina podatkov ni zbranih v smiselni celoti, ki bi omogočala hitro in natančno preučevanje. Največ težav sem imel s področjem privatizacije, podatki so težko dostopni, za določeno obdobje jih sploh nisem uspel pridobiti, obstajajo tudi razlike med njimi.

Kot kaže se pomena inovacij v slovenski javni upravi zavedamo, vendar temu področju nismo namenili ogromno prostora za raziskovanje (teoretično in praktično), prav tako se načrtovanja, implementacije in vrednotenja nismo lotili kot neke celote (izjema je Strategija razvoja Slovenije, ki pa zajema širši nabor tematik), ampak je preučevanje prepuščeno vsaki organizaciji posebej. Do neke mere je sicer to razumljivo, saj organizacije opravljajo različne naloge, vendar menim, da obstajajo področja, kjer bi s pomočjo združevanja podatkov in njihovega evalviranja dobili pomembne odgovore na področju strateškega načrtovanja, upravljanja s človeškimi viri, benchmarkinga oz dobrih praks in tudi na področju odprave administrativnih ovir.

Če povzamem, z uvajanjem inovacij ali novih oziroma izboljšanih procesov nimamo težav, prav tako se zdi, da ni pretiranih odporov ali ovir za njihovo uvajanje, kar je pozitiven pokazatelj. Prav tako je pomembno spoznanje, da je slovenska javna uprava naredila največji korak naprej pri usmerjenosti k uporabniku.

Izpostavil bi še dve področji, ki jima je nujno nameniti pozornost in težiti k inovacijam, to je področje krčenja uprave in sistemu plač, ocenjevanja zaposlenih in njihovega nagrajevanja.

5 Literatura

1. AJPES. 2012. *Spremljamo število zaposlenih v javnem sektorju*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/novice.asp?id=107> (15. junij 2012).
2. Ban, Jasmina. 2011. *Modeli za kadrovsko upravljanje, svetovanje in evalvacijo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Beltram, Peter, Mira Bitenc, Mitja Kamušič, Zinka Kolarič, Veljko Rus, Darja Piciga in Nada Stropnik. 1993. *Privatizacija na področju družbenih dejavnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
4. Bohinc, Franc, Uršula Cetinski, Tomi Ilijaš, Danijel Pučko in Neva Zajc. 2005. *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju: priročnik za managerje*. Nova Gorica: Educa.
5. Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
6. Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2004. *Upravna kultura*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Brezovšek, Marjan in Irena Bačlija. 2010. *Sodobna upravna misel*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Bryson, John Moore. 1988. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Bučar, France. 1969. *Uvod v javno upravo*. Ljubljana: Uradni list.
10. COCOPS. 2012. *Effects of privatization and agencification on citizens and citizenship: an international comparison*. Dostopno prek: http://www.eerstekamer.nl/id/vj45ispjadtf/document_extern/effects_of_privatization_and/f=vj45it0u3itp.pdf (1. avgust 2012).
11. Cohen, Steven in William Eimicke. 1996. *Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector*. Dostopno prek: <http://www.columbia.edu/~sc32/documents/aspa96fml.pdf> (15. junij 2012).
12. Colnar, Marko. 2006. *Kako do prenove slovenske uprave*. Ljubljana: GV založba.
13. Devetak, Gabrijel. 1980. *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.
14. Egradiva. 2012. *Pomen človeških virov*. Dostopno prek: <http://egradiva.fl.uni->

- mb.si/Cloveski_viri/prvo.html (3. julij 2012).
15. E-uprava. 2012. *Slovenija prejela nagrado OZN za sistem eVEM za gospodarske družbe*. Dostopno prek: <https://e-uprava.gov.si/e-uprava/novice.euprava?novice.veljavnost=novice.veljavnost.arhivske&novice.tip=2&novice.id=2075> (15. junij 2012).
 16. Frelih, Tjaša. 2007. *Inovativnost kot dejavnik konkurenčne prednosti slovenskih podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 17. Glavič, Bojan. 2010. Rop stoletja končal v žepih peščice. *Dnevnik*, 6. januar. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/nedeljski/tema-tedna/1042327760> (1. avgust 2012).
 18. Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih-priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
 19. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 20. --- in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 21. Hartley, Jean. 2005. *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. Dostopno prek: http://wiki.dbast.com/images/7/77/Innovation_in_Governance_and_Public_Services-_Past_and_Present.pdf (19. julij 2012).
 22. Horvat, Borko. 2009. *Privatizacija v Latinski Ameriki : vpliv na stopnjo revščine in neenakosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 23. Innobarometer. 2010. *Innobarometer 2010*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_305_en.pdf (27. junij 2012).
 24. Kohnot, Andrej, Meta Gnidovec, Klement Podnar in Ivan Svetlik. 2011. *Upravljanje človeških virov 2008*. Dostopno prek: http://www.fdv.uni-lj.si/Raziskovanje/vsak_center.asp?id=6 (27. junij 2012).
 25. Koch, Per in Johan Hauknes. 2005. *On innovation in the public sector*. Publin report No. D20. Dostopno prek: <http://thelearningnetwork.net/Downloads/Library/PUBLIN-publicsectorinnovation.pdf> (15. junij 2012).
 26. Kovač, Polona. 2002. Trendi razvoja slovenske javne uprave kot nacionalne politike. *Teorija in praksa* 39 (6): 1037–1047.
 27. --- 2004. *Strategija razvoja Slovenije-izzivi prihodnosti-učinkovita država*. Dostopno prek: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ucindrz1.pdf> (8.

- avgust 2012).
28. --- in Barbara Leskovšek. 2009. Inovativnost kot del razvoja kakovosti in odličnosti v slovenski javni upravi. *Uprava*. (1): 71–95.
 29. Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
 30. --- 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
 31. Maychrzak, Ann. 1984. *Methods for Policy Research*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
 32. McPhee, Ian. 2009. Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions. *Better Practice Guide* (December). Dostopno prek: <http://www.anao.gov.au/bpg-innovation/pdf/BPG-Innovation.pdf> (15. junij 2012).
 33. Ministrstvo za finance. 2012. *Finančno premoženje države*. Dostopno prek: http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/financno_premozenje_in_porostva/financn_o_premozenje_drzave/ (1. avgust 2012).
 34. Ministrstvo za pravosodje in javno upravo. 2012. *Mejniki na področju odprave administrativnih ovir*. Dostopno prek: www.mpju.gov.si/fileadmin/mpju.gov.si/pageuploads/Upravni_procesi/mejniki_OAO_in_BR_od_1990_slo_21okt11.doc (11. julij 2012).
 35. Minus25. 2012. *Realizirani in izračunani ukrepi*. Dostopno prek: <http://www.minus25.gov.si/opravljen-analize-meritev/realizirani-in-izracunaniukrepi/> (1. avgust 2012).
 36. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Danijel Pučko, Andrej Vizjak, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
 37. Privatizationbarometer. 2012. *Privatization milestones*. Dostopno prek: <http://www.privatizationbarometer.net/atlas.php?id=25&mn=PM&print=1> (1. avgust 2012).
 38. Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 39. Silič, Marin., Marko Colnar., Marjan Krisper in Jozef Gyorkos. 2001. *Strategija e-poslovanja v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004* (SEP-2004). Dostopno prek: <http://www.gov.si/cvi/SEP-dv.pdf> (30. julij 2012).
 40. Shesinski, Eytan in Luis López-Calva. 2003. Privatization and Its Benefits: Theory and Evidence. *CEifo Economic Studies* 49 (3). Dostopno prek: <http://cesifo.oxfordjournals.org/cgi/reprint/49/3/429.pdf> (12. avgust 2012).

41. Šmidovnik, Janez. 1985. *Teoretične osnove upravljanja*. Ljubljana: Višja upravna šola.
42. Vljaj, Stane, Janez Šmidovnik, Grega Virant, Marjan Brezovšek, France Bučar in Polonca Kovač. 2006. *Teorija javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
43. Vrančič, Anja. 2011. *Povezanost inovativnosti z upravljanjem znanja v organizacijah*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Priloga

PRILOGA A: PREGLED MEJNIKOV NA PODROČJU ODPRAVE ADMINISTRATIVNIH OVIR IN BOLJŠE PRIPRAVE PREDPISOV od leta 1997 naprej (MPJU)

Leto	Ukrep	Cilj
1997	Strategija reforme javne uprave	pregledno delo JU, odstranitev nepotrebnih birokratskih ovir, dostopnost in učinkovitost, sodelovanje z nevladnimi organizacijami pri urejanju javnih zadev
2001	Ustanovitev Komisije Vlade Republike Slovenije za odpravo administrativnih ovir	Koordinacija, vodenje ter dajanje pobud za izvajanje procesov odprave administrativnih over
2001	Akcijski načrt Vlade Republike Slovenije za odpravo administrativnih ovir	27 ukrepov na različnih področjih kot so: dejavnosti gospodarskih družb, malo gospodarstvo, upravni postopki, dostopnost do uradnih listov preko interneta, dostopnost do sodnega registra
2001	Strategija e-poslovanja v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004	dokument, ki je osnova za vse projekte, aktivnosti in naloge pri prehodu javne uprave RS v informacijsko družbo do konca leta 2004
2001	Državni portal e-Uprava	Državni portal e-Uprava je bil vzpostavljen marca 2001, ponovno zagnan decembra 2003 ter posodobljen v mesecu maju 2006. Portal nudi storitve za državljane, pravne osebe ter javno upravo. Portal omogoča podporo elektronskim procesom upravljanja z upravnimi obrazci v centralno vodenih registrih. Na voljo je vsem državljanom, ki imajo veljavni digitalni certifikat.
2003	Strategija nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja (2003 - 2005)	pomembnost učinkovitega oblikovanja in izvrševanja politik, opozarja na krepitev mehanizmov načrtovanja in integracije politik, ki vplivajo na različne vidike razvoja, tako neposredno kot posredno.
2003	Zakon o dostopu do informacij javnega značaja	zagotoviti javnost in odprtost delovanja organov ter omogočiti uresničevanje pravice fizičnih in pravnih oseb, da pridobijo informacije javnega značaja.
2004	Akcijski načrt za odpravo administrativnih ovir v letu 2004	trije bistveni sklopi aktivnosti izboljšav delovanja državne uprave: izboljšanje postopkov, zagotavljanja večje možnosti izbire, večja transparentnost delovanja.
2004	Ministrstvo za javno upravo	opravljanja naslednjih nalog: organizacija javne uprave in kadri, sistem plač v javnem sektorju, e-uprava in upravni procesi in investicije in nepremičnine. usmerjenost uprave k uporabnikom, učinkovit uslužbenški sistem in pravični plačni sistem, kakovostno in učinkovito poslovanje javne uprave in odprtost in preglednost poslovanja celotne javne uprave.
2005	Svet za gospodarstvu prijazno upravo	zmanjševanje administrativnih ovir pri nastanku in poslovanju podjetij
2005	Delovna skupina za	ugotavljanje administrativnih ovir, ki onemogočajo

2005	odpravo administrativnih ovir in evalvacija učinkov predpisov Posebni elektronski naslov: oao.predlogi@gov.si	učinkovito izvajanja predpisov evalvacija učinkov že sprejetih predpisov ali predpisov v postopku sprejema, zbranje številnih uporabnih in inovativnih predlogov za poenostavitev in izboljšavo predpisov
2006	Ustanovitev Sektorja za upravne procese in odpravo administrativnih ovir	- skrb za izvajanje Zakona o splošnem upravnem postopku in Uredbe o upravnem poslovanju; - sodelovanje z nevladnimi organizacijami; - skrb za izvajanje zakona in podzakonskih predpisov o dostopu do informacij javnega značaja; - spremljanje Izjave o odpravi administrativnih ovir in sodelovanju zainteresirane javnosti.
2006	Program ukrepov za odpravo administrativnih ovir (2006)	program, ki vsebuje 34 ukrepov za odpravo administrativnih over
2007	Strategija razvoja informacijske družbe v Republiki Sloveniji - si2010	pospešiti nadaljnji razvoj informacijske družbe, ki bo pomembno vplivala na inovativnost in konkurenčnost slovenskega gospodarstva in družbe
2007	Program ukrepov za odpravo administrativnih ovir (2007)	Program vsebuje 30 ukrepov za odpravo administrativnih over
2007	Ustanovitev stalne medresorske delovne skupine za boljšo pripravo predpisov in odpravo administrativnih ovir	vpeljava mehanizmov za boljšo pripravo zakonodaje, poenostavitev in dostopnost zakonodaje, ocena vplivov, odprava administrativnih ovir in posvetovanje z javnostjo, posebni projekti katerih člani sodelujejo v obliki več ad hoc skupin.
2007	Program ukrepov za odpravo administrativnih ovir 2008 in 2009	44 novih ukrepov za odpravo administrativnih ovir, zmanjšanje obveznosti na področju zbiranja statističnih podatkov in zbiranja različnih poročil, prvi program za znižanje administrativnih bremen za 25% v obdobju do leta 2010.
2007	Razširjen državni portal za poslovne subjekte "Vse na enem mestu" (e-VEM)	nadgradnja storitev, ki so bile prej na voljo le samostojnim podjetnikom, tudi za podjetja
2008	Priročnik za načrtovanje, vodenje in vrednotenje procesov sodelovanja javnosti	razlaga in predstavitev različnih možnosti za sodelovanje javnosti v regulacijskem procesu.
2009	Program Vlade RS za odpravo administrativnih ovir in zmanjšanje administrativnih bremen za 25 % do leta 2012	programa zniževanja administrativnih bremen do leta 2012 za 25% in 41 "hitrih" ukrepov za odpravo le the
2009	Projekt Merjenje administrativnih stroškov in bremen v predpisih	razbremenitev gospodarstva in državljanov RS s sistematičnim pristopom administrativnega razbremenjevanja in povečevanja učinkovitosti znotraj

	Republike Slovenije	javne uprave. Določiti informacijske obveznosti in administrativne aktivnosti, usposobiti zaposlene v javnem sektorju za izvajanje meritev ter pripravo analiz ter opraviti meritve administrativnih stroškov in administrativnih bremen v predpisih RS, zagotovljena podatkovna in vsebinska podpora za zbiranje predlogov poenostavitve postopkov,
2010	Informacijska podpora zakonodajnega postopka	Povezava s spletnim pod-portalom E-demokracija, ki omogoča enostavno spremljanje veljavne zakonodaje ter zakonodaje v pripravi na enem mestu, z namenom informiranja in sodelovanja z javnostjo.
2011	vzpostavitev portala minus 25%	dobre prakse (tako na nacionalnem nivoju kot tudi na EU ravni), poročila o administrativnih bremenih posredovanje predlogov za poenostavitev s strani uporabnikov, in sicer z namenom doseganja največjega možnega učinka glede zasledovanja cilja zmanjšanja administrativnih bremen in poenostavitve postopkov