

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

MERITVE KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI

Anita Mojzeš

Ljubljana, februar 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

MERITVE KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI

Kandidatka: Anita Mojzeš
Številka indeksa: 04030649

Mentor: doc. dr. Zdravko Pečar

Ljubljana, februar 2009

POVZETEK

Diplomska naloga govori o kakovosti, ki je del poslovne odličnosti v javni upravi in pomeni doseganje višjih ravni kakovosti. Kakovost je eden ključnih pojmov za vsako organizacijo, ki želi biti uspešna in učinkovita. To velja za organizacije zasebne sfere kot organe javne uprave. Pomemben dejavnik, ki izkazuje mnenje strank oziroma državljanov, predstavlja vložitev pritožbe. To pa ne pomeni vedno, da je predstavljena kot kritika, ampak je le povratna informacija dela organov javne uprave, na podlagi katere se ob njenem upoštevanju mnenja in obravnave kakovost javnih storitev izboljšuje.

V diplomski nalogi sem predstavila javno upravo in pojem management v njej. Predstavila sem management v javnem sektorju in smeri razvoja javnega sektorja v svetu, ter vlogo managerjev v javni upravi.

Sledi predstavitev e – uprave, ki prispeva k odprtosti in preglednosti delovanja javne uprave, obenem pa tudi dviguje učinkovitost in kakovost storitev javne uprave, saj se z uvajanjem elektronskih storitev prenavljajo njeni postopki in tudi sama organizacija delovanja.

Storitve so kakovostne, če zadovoljijo potrebe uporabnika. Večjo učinkovitost in kakovost dobimo z njihovimi izboljšavami ob vključevanju standardov kakovosti in ob upoštevanju pričakovanj strank. Za uspešno delovanje organizacije so zelo pomembni vnaprej postavljeni cilji, ki jih poskušamo doseči na čim bolj racionalen način, in kar je bistvenega pomena, v sodelovanju z zaposlenimi.

V javni upravi je zelo pomembno, da pri izboljšavah storitev javne narave upoštevamo želje in pričakovanja državljanov.

Diplomsko delo govori tudi o načinih uvajanja kakovosti s pomočjo modela CAF in modela EFQM. V organizaciji sta nujno potrebna na področju izboljšav, in to s samoocenjevanjem. Z njuno pomočjo organizacija pridobi jasno sliko, katere so njene prednosti in področja za izboljšave.

V enem od zadnjih poglavij sem pisala tudi o evropski nagradi za kakovost, ki je podlaga slovenski nagradi za kakovost, tj. priznanju RS za poslovno odličnost. Poglavje obsega predstavitev, njen namen in cilje, ki jih želijo doseči z njeno pomočjo. Prikazala sem tudi primer podjetja, ki je prejelo priznanje RS za poslovno odličnost.

Ključne besede: javna uprava, davčna uprava, e- uprava, EFQM, CAF, kakovost, kazalci uspešnosti, poslovna odličnost, management v javnem sektorju.

SUMMARY

Dissertation speaks about quality, which is the part of business excellence in public administration and achieving higher standard qualities. Quality is one of main concepts belong every organization, that she wants to be successful and effective. That eorths for agencies of publicadministration and organizations of private sphere. Important factor, that it is shoving opinion of clients or citizens, presents complaints. That doesnt mean, that it is always showed as critic but consumers only feedback of work of organs public administration, based on her consideration of opinion and discoussions, quality of services makes progress.

I introduced public administration in diploma and the conception of management in her. I presented management in public sector and directions of development pf public sector in world and submission of manager in public administration.

Further is the presentation of e- Government which contributes to openness and transparencies of activity of public administration. The quality and effectiveness of public administration service are raising at the same time. Her procedures and organization activity are being renovatred with introduction of electronic services.

I described quality beginnings in task, that is divided into five periods. We can distribute last century among productivity considering rate of development and conscutirely on periods, that are explained in chapter.

Services are quality, if they satisty needs of user. We get larger efficieny and quality with their improvements, on including of standars of quality and having regards to anticipations of customers. In advance located goals are very important for succesful activity of organization, that we try to achieve them in extremely more rational way and which is essential meaning, in cooperation with employees, It is very important in public administration, that consider public nature wishes and anticipations of citizens at improvements of services.

Disertation speaks also about ways of introduction of quality with the help of model CAF and EFQM. You are in need of improvements in organizations urgently in field. Organization gains clear picture with their help, which is her advantages and fields for improvements.

I wrote also about European award for quality in one of the last chapters, which is the base to Slovenian award for quality. Chapter contains presentation, her intention and goals, that they want to achieve them with her help. Ishowed also case of company, that received acknowledgment Republic of Slovenia for business axellence.

KEY WORDS: Public administration, tax authorities, e- government, quality, EFQM, CAF, management, business excellence, management in public sector

KAZALO

POVZETEK	II
SUMMARY	III
1 UVOD	1
1.1 IZHODIŠČE DIPLOMSKEGA DELA.....	1
1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA.....	2
1.3 METODE DELA.....	2
1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	2
2 PREDSTAVITEV JAVNE UPRAVE	3
2.1 MANAGEMENT IN UPRAVA.....	3
2.2 RAZVOJ MANAGEMENTA V JAVNEM SEKTORJU IN SMERI RAZVOJA JAVNEGA SEKTORJA V SVETU.....	6
2.3 VLOGA MENEDŽERJEV V JAVNI UPRAVI	8
2.4 E- UPRAVA	10
2.4.1 Definicija in opis E - uprave.....	10
2.4.2 Slovenski poudarek na uresničevanju ciljev e-uprave	10
2.4.3 Prihodnost slovenske elektronske uprave.....	13
2.4.4 Prednosti in slabosti E - uprave	14
2.4.5 E- storitve.....	15
2.4.6 Portali v javni upravi.....	16
3 KAKOVOST V JAVNEM SEKTORJU	19
3.1 MODELI ZA MERJENJE KAKOVOSTI	22
3.2 MENEDŽMENT CELOVITE KAKOVOSTI (TQM).....	23
3.2.1 Faze razvoja menedžmenta celovite kakovosti (TQM).....	24
3.3 EVROPSKI MODEL ZA OCENJEVANJE KAKOVOSTI (CAF)	25

3.4	MODEL ODLIČNOSTI EFQM	30
3.4.1	Ravni odličnosti.....	32
3.5.	KAKO IZBOLJŠATI KAKOVOST JAVNIH STORITEV.....	34
4	MERJENJE UČINKOVITOSTI, USPEŠNOSTI IN KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI.....	35
4.1	TEMELJNA NAČELA OBLIKOVANJA ENOSTAVNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI	35
4.2	OBLIKOVANJE ENOSTAVNIH KAZALNIKOV.....	36
4.3	NAMEN MERJENJA	37
4.4	NAČINI IN TEHNIKE MERJENJA.....	38
4.5	TEHNIKE ZA RAZVOJ KAKOVOSTI	39
4.6	AGREGATNI KAZALNIKI UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI JAVNE UPRAVE (PIPA).....	40
4.7	MERITVE KAKOVOSTI STORITEV PO ODDELKIH NA RAVNI VSEH UPRAVNIH ENOT	42
5	MERJENJE UČINKOVITOSTI, USPEŠNOSTI IN KAKOVOSTI V DAVČNI UPRAVI RS	52
5.1	PREDSTAVITEV PROUČEVANE ENOTE.....	52
5.2	SISTEM KAZALNIKOV UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI DAVČNE UPRAVE	55
5.3	PRAVNE PODLAGE ZA DELO ORGANA	56
6	NAGRADE ZA KAKOVOST	58
6.1	NACIONALNA NAGRADA ZA KAKOVOST - PRSPO	58
6.2	EVROPSKA NAGRADA ZA KAKOVOST	59
7	ZAKLJUČEK.....	61
	LITERATURA.....	63
	VIRI IZ INTERNETA.....	65
	SEZNAM SLIK IN TABEL.....	67
	SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	68
	IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA.....	69

1 UVOD

IZHODIŠČE DIPLOMSKEGA DELA

Slovenija gradi moderno evropsko državo. Ta temelji na decentralizaciji upravljanja v javni upravi in večji učinkovitosti javnega managementa v celotnem javnem sektorju. Država se selektivno umika od gospodarstva in spodbuja javno zasebno partnerstvo. Na področju javnih storitev država sklepa partnerske mreže z nevladnimi organizacijami oziroma civilno družbo.

Zaradi izboljšanja konkurenčnega položaja mora Slovenija povečati kakovost storitev. V tem okvirju mora dodatno razvijati alternativne oblike zagotavljanja storitev. Naloga države je učinkovito zagotavljanje storitev v javnem interesu tudi ob večjem sodelovanjem zasebnega sektorja.

<http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ucindr2.pdf>, 31.7.2008

Za povečanje učinkovitosti in uspešnosti javne porabe se morajo javni subjekti čim prej lotiti analize realnosti ocenjenih ciljev in stroškov svoje dejavnosti ter na tej podlagi določiti rezultate in – kjer je le mogoče - primarne cilje institucij. Javne institucije morajo zagotoviti kontinuirano realno planiranje in to, da bodo njihovi letni in srednjeročni cilji skladni z načrtovanim financiranjem. Prav za njihovo doseganje je določitev sodil učinkovitosti, ciljev delovanja javnih institucij in skrb za kakovost toliko bolj vredna pohvale.

(Žiga Andoljšek, Janko Seljak, 2005, str. 5)

Za tržno gospodarstvo in demokratičen razvoj je ključno dobro delovanje pravosodja in javne uprave. Javna uprava se mora reformirati po načelih in managerskih ukrepih, ki prevladujejo v zasebnem sektorju (oblikovanje ciljev in strategij, merjenje rezultatov, bolj fleksibilni sistemi upravljanja s kadri in drugimi viri), vendar se je potrebno zavedati, da država ni podjetje in da so zato v javni sektor prenosljivi le nekateri principi in metode zasebnega sektorja. Temeljni kriterij je za izvajalske organizacije zadovoljstvo uporabnikov storitev v okviru javnega interesa in racionalna poraba proračunskih sredstev, širše pa izpolnjevanje poslanstva in ciljev javnih organizacij, torej doseganje uspešnosti poslovanja. Javna uprava mora zgraditi institucionalni okvir, ki bo zagotavljal opravljanje sedanjih in novih nalog na transparenten način in bo omogočal doseganje zastavljenih ciljev. Vsak cilj pa mora biti jasno opredeljen in merljiv. Upravljanje države mora postati bolj odprto, transparentno in odgovorno do uporabnikov. Država mora zagotoviti učinkovito zagotavljanje izvajanja storitev bodisi z lastnimi, proračunskimi sredstvi ali s sodelovanjem zasebnega sektorja. Učinkovito upravljanje družbenih sredstev je cilj, ustvarjanje dobička pa je podrejeno temu cilju.

VIR:

<http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ucindr2.pdf>, 31.7.2008

NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Namen diplomske naloge je prikazati načine in sisteme kazalnikov za merjenje učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti javne uprave.

Prav tako želim prikazati načine izboljšanja kakovosti storitev v javni upravi in ugotavljanje morebitnih pomanjkljivosti pri merjenju kakovosti.

Cilj diplomske naloge je predstaviti problematiko pri merjenju učinkovitosti in uspešnosti javne uprave in predstaviti rešitev za boljše in enostavnejše meritve kakovosti.

METODE DELA

Za pisanje diplomske naloge sem podatke in informacije pridobivala iz domače literature, člankov in revij, kar je bilo dosegljivo v fizični obliki. Ostale podatke sem dobila tudi s pomočjo interneta.

Uporabljene metode:

- ❖ **metoda deskripcije** (opisovanje dejstev, procesov, pojavov) opisala sem sisteme merjenja učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v javni upravi,
- ❖ **metoda kompilacije** (povzemanje stališč, spoznanj in rezultatov različnih avtorjev), uporabila sem podatke, ki sem jih pridobila iz literature različnih avtorjev.

STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Struktura diplomskega dela obsega štiri dele, in sicer v prvem delu predstavitev javne uprave, predstavljena je vloga managementa v javni upravi ter podroben opis elektronske uprave. Obsega njeno predstavitev, E- storitve in portale v javni upravi.

V drugem delu je poudarek na predstavitvi kakovosti javne uprave. Predstavljeni so modeli za merjenje kakovosti CAF, TQM in EFQM in nekaj predlogov, kako izboljšati kakovost javne uprave.

Tretji del zajema poglavje v katerem je podrobno opisano merjenje kakovosti. Obsega predstavitev načel za oblikovanje enostavnih kazalnikov, namen, načine in tehnike merjenja kakovosti ter agregatne kazalce učinkovitosti in uspešnosti javne uprave.

Tretji del zajema predstavitev nagrad za kakovost, kjer so predstavljene Evropska nagrada za kakovost in nacionalna nagrada za kakovost.

V zadnjem delu pa so povzeti zaključki in ugotovitve, do katerih sem prišla pri pisanju diplomskega dela.

2 PREDSTAVITEV JAVNE UPRAVE

MANAGEMENT IN UPRAVA

S pojmom management in uprava se srečujemo v vsakdanjem življenju, kjer imamo opravka z organizacijami. To je skupina ljudi, ki s skupnimi močmi težijo k zastavljenim ciljem. Vseh potreb ne moremo zadovoljiti sami, zaradi tega nastajajo organizacije, v katerih vsak od članov prispeva svoj del, t.i. »vložek«. Ta je lahko izražen v obliki vloženega dela, denarja, znanja ali kako drugače. Le tako bi skupaj lažje zadovoljili potrebe, ki so skupne vsem članom organizacije.

(Po: Virant, 2002, str. 15)

S pojmom »management« se pogosto srečujemo. Potrebno je omeniti tudi funkcijo, ki načrtuje, vodi, organizira in nadzira procese v združbi oziroma organizaciji. Ta se imenuje managiranje.

Upravljanje in vodenje sta dva različna pojma in ju je potrebno razlikovati, saj je vodenje le ena izmed funkcij upravljanja. O upravljanju govorimo vedno, kadar imamo opravka z združbo. Govorimo o načrtovanju, organiziranju, vodenju in kontroliranju opravil za doseg ciljev. Ko določamo vizijo oziroma cilje poslovanja, govorimo o upravljanju. Cilji niso jasno določeni, ampak se spreminjamo, zato jih prilagajamo danim možnostim zaradi nenehnih sprememb v okolju. Do sedaj smo govorili le o pojmu upravljanje. Pojem »uprava« je ožji od pojma upravljanje in ga lahko opredelimo na dva načina, in sicer kot proces oziroma dejavnost (funkcionalna ali objektivna opredelitev), ki govori o tem, kakšna dejavnost je uprava, in kot strukturo oziroma organizacijo (organizacijska ali subjektivna opredelitev), kjer govorimo o subjektih, ki predstavljajo upravo. V pogledu celotnega procesa upravljanja je uprava tisti del procesa, ki poteka na instrumentalni ravni. To je tisti del, v katerem se odločitve o ciljih organizacije konkretizirajo v smeri doseganja določenega cilja. Uprava ne odloča o ciljih, temveč jih izvršuje, vendar ne neposredno, ampak sprejema nove odločitve. Uprava pomeni odločanje, kjer gre za konkretnije odločitve, ki izhajajo iz odločitev o ciljih organizacije. Uprava so tisti subjekti (posamezniki, organi, organizacijske enote ipd.), ki izvajajo to dejavnost in upravljaajo organizacijo na podlagi sprejetih odločitev o njenih ciljih.

(Po: Andoljšek, Seljak, 2005, str. 31, 32)

V gospodarskih družbah se združujejo družbeniki, ki prispevajo vložke v obliki denarja ali stvari, v društvih so včlanjeni člani, ki jih povezujejo skupni interesi (npr. planinarjenje, plavanje ipd.). Vsak posameznik bo ostal član toliko časa, dokler bo korist, ki jo pri tem dobiva, večja od stroškov, ki nastanejo v organizaciji. V vsaki organizaciji si člani postavijo določene cilje, ki jih poskušajo s čim manjšimi stroški in z veliko vloženega druga čim prej doseči. To imenujemo upravljanje. Cilji organizacije se določijo v procesih znotraj organizacije ali pa so določeni z zakonom, kar pomeni, da jih določi država.

(Po: Virant, 2002, str. 15, 16)

Javna uprava

Javna uprava je del javnega sektorja, ožji del. Je temeljna in podporna dejavnost. Definira se v dihotomijah (dvojnih funkcijah):

- ❖ funkcionalna (vsebina dejavnosti, kaj dela) in organizacijska (glede na tipe organov, ki jo sestavljajo),
- ❖ materialna (kar je, kaj dela) in formalna (določa predpis, tisto kar piše, da javna uprava je),
- ❖ pozitivna (opredeljuje, kaj je) in negativna (instrumentalno odločanje v posamičnih zadevah, ki niso v sklopu sodstva).

A. Funkcionalna definicija – funkcije javne uprave

Določa vsebino dejavnosti. Javna uprava je del procesa javnega upravljanja, ki poteka na operativno-strokovni ravni. Javna uprava pomeni odločanje in izvrševanje na instrumentalnem nivoju – izdajo oziroma izvrševanja izvedbenih splošnih in posamičnih aktov.

Funkciji javne uprave sta:

- ❖ Priprava strokovnih podlag za oblikovanje javnih politik (uprava pripravi osnutke zakona, sprejme jih državni zbor);
- ❖ Izvrševanje sprejetih javnih politik (poteka preko upravnih aktov, ki jih delimo na splošne in konkretne).

Organizacijska definicija – organi javne uprave določajo izvajalce dejavnosti. Javna uprava je celota organov z avtoriteto oblasti, ki so ustanovljeni in pristojni za uresničevanje nalog, ki jih zaradi javnih koristi izvršuje država (občina/pokrajina).

Organi javne uprave (150000 ljudi) so:

Državna uprava - 35000 ljudi (vladne službe, ministrstva, organi v sestavi in upravne enote).

Občinske in pokrajinske uprave - 3500 ljudi (ne občine/pokrajine, župan ni del uprave - jo vodi).

Nedržavna uprava 4000–5000 (nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb).

B. Osebe javnega prava:

Skupne značilnosti oseb javnega prava so:

- ❖ ustanovljene so z javnopravnim aktom (ustava, zakon ...)
- ❖ ustanovljene so za izvajanje nalog v javnem interesu,
- ❖ praviloma (delno) financiranje iz javnih sredstev (proračun ali druga sredstva, ki so prisilne narave, npr. RTV prispevek),
- ❖ praviloma imajo oblastna upravičenja (pooblastila, lahko nekaj naredi proti njeni volji, npr. davčna izterjava),
- ❖ praviloma imajo akti eksterne učinke (kongentno - obvezno pravo)

Delitev oseb:

- ❖ javno-pravne in zasebno-pravne,
- ❖ fizične (ljudje) in pravne (organizacije).

Vrste pravnih oseb javnega prava:

a. teritorialne OJP:

- ❖ država,
- ❖ samoupravne lokalne skupnosti;

b. specializirane OJP:

- ❖ javni zavod,
- ❖ javni gospodarski zavod,
- ❖ javna agencija,
- ❖ javni sklad,
- ❖ zbornica z obveznim članstvom,
- ❖ javno podjetje;

c. posebne vrste OJP (npr. Banka Slovenije).

B1: Javni zavod

Urejen z Zakonom o zavodih. Ustanovitelji so država, občine/pokrajine. Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti (javnih služb) vzgoje, izobraževanja, znanosti, kulture, športa ... - če cilj ni dobiček (ni pa prepovedan). Javni zavod se financira iz javnih in nejavnih virov (doplačila uporabnikov). Organi zavoda so: tripartitni svet, direktor, strokovni svet.

Primeri: ZPIZ, CSD, zavod za zaposlovanje, pole, lekarne, knjižnice, muzeji, gledališča, bolnice ...

B2: Javno podjetje

Urejeno je z Zakonom o gospodarskih javnih službah. Javno podjetje izvaja gospodarsko javno službo.

Po ZGJS javno podjetje ni posebni pravni subjekt, temveč je organizirano kot gospodarska družba.

B3: Javni gospodarski zavod

Smiselna raba je Zakona o zavodih. Ustanovitelj je država ali občina. Javni gospodarski zavod se ustanovi za opravljanje gospodarskih dejavnosti, kadar se v celoti izvajajo kot neprofitne, njihovo izvajanje pa zahteva samostojno organizacijo izven uprave ali lokalnih služb. Akt o ustanovitvi določa javna pooblastila.

Primer: Kobilarna Lipica.

B4: Javna agencija

Urejena je z Zakonom o javnih agencijah. Opravljajo jo regulatorne, razvojne, strokovne, nadzorne, pospeševalne funkcije. Ustanovi jih država, občina/pokrajina. So strokovne in politično nevtralne.

Svet agencije sestavljajo direktor – tripartiten.

Primeri: AJPES, APEK.

Agencija kot organ v sestavi ministrstva pomeni izvajanje javnih služb v režiji (agencija za okolje).

Agencije so tudi OVSM, Javni gosp. zavod, Javni zavod, D.o.o. v mešani lasti.

B5: Javni sklad

Zakonsko je urejen z Zakonom o javnih skladih. Javni sklad je OJP, ki izvira iz rimske ustanove. Je namensko premoženje v javnem interesu. Ustanovi ga RS ali občina/pokrajina ali OJP (šola) za upravljanje finančnega in stvarnega premoženja ustanovitelja.

Oblike javnih skladov:

- ❖ javni finančni sklad - dajanje kreditov, poroštev (naš sklad JJPSRS, ekološki sklad RS),
- ❖ javno nepremičninski sklad - poslovanje z nepremičninami v javnem interesu (stanovanjski sklad RS),
- ❖ javna ustanova - spodbujanje razvoja, dodeljevanje štipendij, nagrad, subvencij (tehnološki-razvojni sklad RS).

Druge delitev: samostojni in nesamostojni.

B6: Zbornica

Zbornica je sestavljena iz sodobnih cehov. Pogojena je z obveznim članstvom. Ima skupščino in predsednika. Sami si določijo pravila. Ločimo pa:

- ❖ gospodarske in
- ❖ poklicne.

Npr. združenje zdravnikov, obrtnikov ...

VIR:http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina_doc/fu/objava_datoteke/1211890476_pravna_ureditev_javne_uprave_moji_zapiski.doc,3.08.2008

RAZVOJ MANAGEMENTA V JAVNEM SEKTORJU IN SMERI RAZVOJA JAVNEGA SEKTORJA V SVETU

Izraz »management« izvira iz angleškega glagola »to manage«, kar pomeni obvladovati. Beseda sama po sebi nima pravega pomena, dokler ne določimo in opredelimo, kaj je potrebno obvladovati. Manager opravlja funkcije, ki so: planiranje, organiziranje, koordiniranje, nadziranje ipd. Proces managementa sestavljajo med

seboj soodvisne funkcije. V drugi polovici 80-ih let se je začela oblikovati ideologija o managementu v javnem sektorju. Temu s skupnim imenom pravimo Novi javni management (NJM) - New Public Management (NPM).
(po: Pečar, 2004, str. 10–11)

Do spoznanja, da javni sektor v primerjavi s privatnim ne izkorišča dovolj razvojnih spoznanj managementa in tehnologije in da deluje kot sistem zelo zaprto, je prišlo veliko razvitih držav. Zastavljati so se začela vprašanja, če se je javni sektor pripravljen toliko spremeniti, da bi bil sposoben uporabljati sodobne tehnologije managementa. In kakšne naj bi bile spremembe, da bo uporabnik javnih storitev pomemben v tolikšni meri, kot je kupec v tržni ekonomiji? Izboljšati bo potrebno tudi kvaliteto javnih storitev in doseči tekmovalnost in inovativnost v javnem sektorju pri ponudbi javnih dobrin in storitev.

Številni avtorji omenjajo dve teoriji oziroma smeri o uvajanju konceptov v javni sektor. Prva smer govori o tem, da sta delovanje managementa in organiziranost vse bolj pomembna, tako v zasebnem kot v javnem sektorju. Bistvo tega je, da je management povsod enak.

Luther Gulick je v 30. letih 19. stoletja funkcije, kot so planiranje, organiziranje, kadrovanje, usmerjanje, koordiniranje, poročanje in »budžetiranje«, poimenoval POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting).

V teh funkcijah se kaže velika odgovornost managementa v javni upravi oziroma v celotnem javnem sektorju.

Kasneje so teoretiki managersko funkcijo razdelili na:

- ❖ stile, usmerjene na zaposlene in produkcijo (Rensis Lickert),
- ❖ stile, usmerjene na ljudi in naloge (Robert Blake).

Ti koncepti so bili v začetku 70. let spoznani za zelo poenostavljene, zato so teoretiki oblikovali nove teorije managementa, kar imenujemo situacijsko vedenje. Tu naj bi bilo vse odvisno od posameznega okolja.

Eden najboljših teoretikov s področja managementa in organizacije, Henry Mintzberg, je izvedel obsežno raziskavo o vodilnih managerjih iz različnih organizacij in ugotovil, da obstajajo nekateri skupni »nizi« značilnosti organizacijskega vedenja. Te uporablja večina managerjev. Vloge managerjev po Mintzbergovi teoriji se delijo na tri glavne kategorije. Te so: medsebojne vloge, vloge informiranja in vloge odločanja.

Medsebojne vloge

To so managerjeve formalne pristojnosti. Vključuje naslednje funkcije, in sicer:

- ❖ ZASTOPANJE (zastopa in predstavlja organizacijo),
- ❖ VODENJE (usmerja in motivira zaposlene z namenom doseči zastavljene cilje),
- ❖ SOCIALIZIRANJE (sodeluje z ljudmi zunaj organizacije za pridobitev informacij in korist za svojo organizacijo).

S temi vlogami manager gradi podporno omrežje zunaj in znotraj organizacije.

Vloge informiranja

Tu je manager komunikacijski center, navigator omrežja.

- ❖ MONITOR (pomeni managerjevo preučevanje okolja za zbiranje in sprejemanje informacij),
- ❖ DISEMINATOR (posredovanje posebnih in privilegiranih informacij, do katerih podrejeni ne morejo priti),
- ❖ JAVNI GLASNIK (govori za organizacijo in ponavlja isto za potrebe drugih).

c) Vloge odločanja

Tu govorimo o tem, kako manager uporablja razpoložljive resurse pri izvedbi različnih aktivnosti.

- ❖ PODJETNIK (njegov cilj je izboljšati organizacijo s tem, da uresničuje planirane, prostovoljne, nadzirane in pozitivne spremembe),
- ❖ SANATOR MOTENJ (rešuje težave, odziva se na pritiske in spremembe, katerih drugi niso sposobni reševati),
- ❖ RAZPOREJEVALEC RESURSOV (odloča o tem, komu bodo resorji dodeljeni in čemu namenjeni),
- ❖ USKLAJEVALEC (da bi pridobil čim večjo korist za svojo organizacijo, vodi razgovore in se usklajuje z drugimi organizacijami in delovnimi skupinami).

Mintzberg pravi, da je celovita odgovornost managerjev izvajanje vseh teh vlog posamično ali v kombinacijami s ciljem racionalno izpeljati naloge in opraviti delo za organizacijo in njene člane.

(po: Pečar, 2004, str. 11–13)

VLOGA MENEDŽERJEV V JAVNI UPRAVI

Managerji se v preteklosti niso ukvarjali s tehnološkimi vprašanji, ampak so to prepustili računalniškimi strokovnjakom. Eden izmed vzrokov je bil premalo znanja s tega področja, zato so odločitve v zvezi z razvojem informacijske tehnologije prepustili nižjim hierarhičnim ravnam. Tehnološka sestavina pa v preteklosti pogosto ni bila upoštevana. Harvard Policy Group ugotavlja, da je informacijska tehnologija v javnem sektorju zelo pomemben dejavnik in jo je potrebno upoštevati pri vseh strateških odločitvah. Managerji se morajo vključevati v strateške odločitve, povezane z informacijsko tehnologijo. Vprašanje je le, kako in na kakšen način. Poročilo Policy Group iz leta 2000 govori o 8-ih točkah, ki so nujno potrebne in jih morajo managerji uporabljati pri strateških odločitvah. Te so:

Za prehod na elektronske storitve:

- ❖ osredotočiti se na to, kako naj informacijska tehnologija spremeni delo in strategije javnega sektorja,
- ❖ uporabi IT za statistične inovacije,
- ❖ pri uvajanju pobud IT uporabljati najboljše metode,
- ❖ povečati proračun in financiranje pobud IT, ki dajejo obetavne rezultate.

Za porajajoče se izzive v upravi:

- ❖ zaščititi zasebnost in varnost podatkov,
- ❖ spodbujanje partnerstva na podlagi IT zaradi hitrejšega gospodarskega razvoja,
- ❖ uporabljati IT za spodbujanje enakih možnosti in zdravih poslovnih povezav,
- ❖ pripraviti se na digitalno demokracijo.

Heeks (Heeks et al) v razpredelnici opredeljuje 4 faze, ki so pomembne s stališča menedžmenta. Te so: avtomatizacija, optimizacija, reinženiring in preobrazba.

Tabela 1: Stopnje strategij menedžmenta v informacijski dobi

	STOPNJA 1	STOPNJA 2	STOPNJA 3	STOPNJA 4
NAMEN REFORME	AVTOMATIZACIJA	OPTIMIZACIJA	REINŽENIRING	PRETVORBA
Iskana sprememba	Sprememba tehnologije od ročne do IT s pomočjo avtomatizacije	Sprememba aplikacij z racionalizacijo podatkovnih struktur in delovnih procesov	Sprememba organizacije s prenavo podatkovnih struktur in delovnih procesov	Sprememba organizacije s popolno pretvorbo podatkovnih struktur in delovnih procesov
Značilna naloga pri upravljanju IS	Zagotavljanje, da informacijski sistemi začnejo delovati in ostanejo v delovanju	Nadzor na stroški in zaposlenimi na informacijskih sistemih	Usklajevanje informacijskih sistemov v celotni organizaciji	Uporaba informacijskih sistemov za zadovoljevanje potreb organizacij-strank
Vloga IT	Zamenjava	Podpora	Inovacija	Inovacija
Laična razlaga	Učinkovitost: početi iste stvari na isti način, vendar hitreje in ceneje	Povečana učinkovitost: početi iste stvari na nekoliko izboljššan način	Radikalna učinkovitost: početi iste stvari na radikalno boljše načine	Pretvorba: početi nove stvari

VIR: Heeks at al., 1999
(Po: Zbornik VUŠ, 2001, str. 332-334)

E- UPRAVA

2.4.1 Definicija in opis E - uprave

Elektronska uprava je uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije v službi izboljšanja delovanja javne uprave. Rečemo ji tudi virtualna uprava in digitalna uprava. Ta nam ne nudi samo klasičnega načina poslovanja z državljani, ampak uvaja nove načine komuniciranja z njenimi uporabniki, občani in organizacijami. S tem pa se spreminja narava in kakovost njenih storitev. Elektronska uprava pomeni preprosto sodobno upravo, ki vse svoje naloge opravlja z intenzivno uporabo elektronskih sredstev za obdelovanje informacij, kot so računalniki, računalniška omrežja in internet (Vintar, 2001c: 176-177). Elektronska sredstva se ne uporabljajo samo za interno uporabo podatkov in komunikacijo med ministrstvi in vladnimi agencijami, temveč tudi za komunikacijo navzven, z drugimi organizacijami, podjetji in še posebno z državljani (Vintar, 2000:325). Če združimo pojma e-poslovanje in javna uprava, dobimo e-upravo.

E-uprava prispeva k odprtosti in preglednosti delovanja javne uprave, obenem pa tudi dviguje učinkovitost in kakovost storitev javne uprave, saj se z uvajanjem elektronskih storitev prenavljajo njeni postopki in tudi sama organizacija delovanja. Storitve elektronske uprave po eni strani prispevajo k notranji posodobitvi javne uprave, obenem pa tudi približujejo upravo uporabnikom, saj so storitve časovno dosegljivejše ter fizično lažje dostopne, postopki pa so enostavnejši in tako uporabnikom prijaznejši. Z vsemi temi učinki pa e-uprava tudi prispeva k uresničevanju ciljev lizbonske strategije.

2.4.2 Slovenski poudarek na uresničevanju ciljev e-uprave

Med predsedovanjem Svetu EU bo delo usmerjeno na ta prednostna področja: povezljivost, odprava upravnih ovir, elektronsko sodelovanje in elektronska vključenost.

Povezljivost

Pomembna prednostna naloga bo povezljivost v najširšem pomenu, zajema dejavnosti za uresničevanje direktive o storitvah in dejavnostih, povezane s poskusi vrste A iz programa CIP ICT PSP na temo povezljivost. Povezljivost je ključnega pomena za izmenjavo podatkov med državami članicami EU in boljše delovanje notranjega trga, saj elektronske storitve med državami članicami omogočajo lažji in učinkovitejši pretok ljudi, storitev, blaga in kapitala. Naj za ponazoritev omenimo le nekatere elektronske storitve, ki k temu prispevajo in so podprte z zasnove povezljive identitete ter pridobivanja podatkov iz uradnih evidenc: možnost prijave začasnega prebivališča kjer koli v Evropski uniji, vpis gospodarskih družb v kateri koli državi članici Evropske unije, izmenjava študentov idr. Državljeni Evropske unije lahko s pomočjo povezljivih elektronskih identitet in na podlagi izmenjave podatkov med informacijskimi sistemi poslujejo med državami članicami elektronsko. Pri tem

bo med predsedovanjem Slovenije EU še posebej poudarjeno ustvarjanje podjetništvu prijaznega okolja; z uvedbo storitev "vse na enem mestu" in vzpostavljanjem možnosti za izvajanje direktive o storitvah.

Odprava upravnih ovir

Elektronska uprava je pomemben dejavnik pri odpravljanju upravnih ovir in doseganju učinkovitosti javne uprave nasploh. Zaradi tega bo skladno s sklepi Sveta EU, sprejetimi marca 2007, Slovenija poudarila njen pomen pri odpravljanju upravnih ovir ter tudi poudarila njen vpliv in vpliv informacijske tehnologije nasploh pri izvajanju ukrepov za poenostavitev pridobivanja različnih dovoljenj in izvajanju upravnih postopkov.

Elektronsko sodelovanje in vključenost

Posebna pozornost bo namenjena elektronskemu sodelovanju in vključenosti. Elektronska vključenost pomeni osnovo za zmanjševanje digitalne ločnice in povečevanje uporabe sodobnih storitev elektronske uprave čim širši javnosti. Elektronsko sodelovanje pomeni osnovo za vključevanje javnosti pri odločanju in ustvarjanju politik in uporabi elektronskih storitev nasploh. Z elektronsko vključenostjo in elektronskim sodelovanjem pa se uprava približuje uporabnikom, ki jim je tudi namenjena, in omogoča boljšo uporabo sodobnih storitev elektronske uprave.

I2010 Akcijski načrt o e-upravi

Slovensko predsedstvo bo podpiralo tudi izvajanje akcijskega načrta I2010 in sodelovalo pri spremljanju napredka v državah članicah.

Spletni portal e-uprava

Slovenija je s projektom e-uprava začela z intenzivnim uvajanjem uporabe interneta in elektronskega poslovanja v upravo, znotraj uprave med upravnimi organi, navzven pa z občani, podjetji in drugimi organizacijami. Februarja 2001 je Vlada RS sprejela Strategijo e-poslovanja v javni upravi za obdobje od leta 2001 do leta 2004, nekaj mesecev kasneje pa imenovala tudi Strateški svet za informacijsko družbo (SID), ki usmerja in vodi informatizacijo družbe. Istega leta je Center vlade za informatiko (CVI) odprl spletni portal e-uprava (<http://euprava.gov.si>) in s tem se je začel uresničevati projekt e-poslovanja v državni upravi. Enotni državni portal zagotavlja informacije in storitve tako državljanom, gospodarskim subjektom, zaposlenim v javni upravi kot tudi ustanovam javne uprave.

Portal e-uprava združuje informacije in storitve različnih delov državne uprave, ne glede na pristojnost posameznih upravnih organov ali teritorialnih enot, izhaja pa iz problemskih življenjskih situacij uporabnikov, ki jim skuša na enostaven in pregleden način olajšati urejanje zadev na upravnih enotah. Občan namreč mnogokrat ve le, kaj bi rad, ne ve pa, katere upravne postopke, pri katerem organu (občina, upravna enota, davčna uprava ...) in kako (kakšno vlogo, katere priloge, kje in kako pridobiti vse potrebne podatke ...) jih mora sprožiti.

Poglavitna prednost portala E-uprava je, da bodo imeli uporabniki enoten dostop do vseh javnih podatkov, upravnih postopkov in pripadajočih obrazcev, ne glede na to, kje se podatki nahajajo, kje se postopki izvajajo in kdo je za podatke ter postopke odgovoren. Pošiljanje vlog, zahtevkov in drugih upravnih dokumentov preko interneta in elektronsko plačevanje (seveda, ko bo le to mogoče) upravnih taks in ostalih obveznosti bo uporabnikom prihranilo precej časa, saj jim ne bo potrebno več za vsako malenkost hoditi do upravnih organov in čakati v dolgih vrstah. Večina obrazcev, tudi tistih, ki jih izdajajo založbe, bo na voljo v elektronski obliki. Obrazce bomo državljanom lahko izpolnili, podpisali in poslali ciljnemu prejemniku. Če bomo npr. hoteli pridobiti osebno izkaznico, bomo preprosto izpolnili potrebne obrazce, ki jih bomo skupaj z digitalno fotografijo oddali po elektronski poti in preko interneta plačali vse potrebne pristojbine in takse. Za lažjo ilustracijo vseh opravil, ki jih bomo lahko opravili preko interneta, jih navajamo le nekaj: registracija prevoznega sredstva, oddaja napovedi za dohodnino, registracija novega podjetja, podaljšanje dovoljenj, posredovanje podatkov statističnemu uradu, izvozniki in uvozniki bodo lahko vse obveznosti v zvezi s carinami opravili na internetu itd. Vsa opravila bodo lahko uporabniki opravili iz domačega naslonjača v nekaj minutah. Uporabniki ne bodo vezani na uradne ure upravnega organa, temveč bodo lahko storitve uporabljali 24 ur na dan, 7 dni na teden.

Portal, namenjen državljanom, ponuja zares širok spekter informacij. Podrobno so opisane posamezne storitve, razloženi so postopki, ki so potrebni, da se posamezna storitev opravi, nenazadnje pa so na voljo tudi povezave na pristojne organe in na zakone, ki so povezani z dotično storitvijo. Na portalu se lahko npr. seznanimo s pogoji za pridobitev osebne izkaznice, o pogojih in postopku izdaje izpiskov iz rojstne matične knjige, o prijavi za sklenitev zakonske zveze ipd. Različna ministrstva so na portalu objavila okoli 30 predlog obrazcev, ki si jih lahko uporabniki natisnejo ali pa shranijo na računalnik.

Z vidika storitev za državljanke je najbolj zanimiva rubrika Elektronske upravne zadeve

(<http://euz.gov.si/>), kjer so na voljo vloge s področja matičnih zadev. To je zaenkrat edina storitev, ki je državljanom na voljo popolnoma elektronsko. S pomočjo aplikacije za oddajo elektronskih vlog lahko oddate elektronsko vlogo za pridobitev izpiskov iz matičnih knjig (Rojstna matična knjiga, Matična knjiga umrlih, Poročna matična knjiga) ne glede na kraj rojstva ali kraj bivanja, saj sistem sam določi pristojno upravno enoto. Pogoji za oddajo vloge je, da imate digitalno spletno potrdilo, ki ga izdaja vladni overitelj elektronskih podpisov SIGEN_CA na Centru Vlade RS za informatiko.

Digitalno potrdilo

Digitalno potrdilo (digital certificate) je potrdilo v elektronski obliki, ki povezuje podatke iz potrdila z zasebnim ključem določene osebe ter potrjuje njeno identiteto. Preprosto povedano: gre za elektronski dokument, ki potrjuje vašo identiteto v elektronskem svetu, podobno kot osebni dokument potrjuje vašo identiteto v realnem svetu. Digitalno potrdilo vsebuje podatke o imetniku, njegov javni ključ, podatke o izdajatelju digitalnega potrdila ter obdobje veljavnosti zapisa. Namenjen je za komuniciranje v javni upravi kot za storitve, ki jih nudi javna uprava državljanom in pravnim osebam na e-način.

Kvalificirana digitalna potrdila za državljane ter za pravne in fizične osebe, registrirane za opravljanje dejavnosti, izdaja vladni overitelj elektronskih podpisov SIGEN-CA (Slovenian General Certification Authority, www.sigen-ca.si) na Centru Vlade Republike Slovenije za informatiko. SIGOV-CA (Slovenian Governmental Certification Authority, www.sigov-ca.gov.si) pa izdaja kvalificirana digitalna potrdila za institucije javne uprave.

Digitalna potrdila SIGEN-CA in SIGOV-CA so namenjena za upravljanje s podatki javne uprave, za izmenjavo podatkov z institucijami javne uprave in za dostop do podatkov, ki so v skrbništvu javne uprave, za varno elektronsko komuniciranje med imetniki kvalificiranih digitalnih potrdil in za storitve oz. aplikacije, za katere se zahteva uporaba digitalnih potrdil overitelja na CVI.

Prijavne službe SIGEN-CA za fizične osebe so vzpostavljene na upravnih enotah, kjer sprejemajo zahteve za pridobitev oz. preklic spletnega kvalificiranega digitalnega potrdila. Spletna potrdila, namenjena fizičnim osebam, so brezplačna. Seznam prijavnih služb, kjer lahko oddate vlogo za pridobitev potrdila, ter več informacij o samih pogojih pridobitve lahko najdete na naslovu www.sigen-ca.si/RA.htm#racvi.

2.4.3 Prihodnost slovenske elektronske uprave

V Sloveniji smo šele na začetku poti uvajanja elektronskega poslovanja v upravo, kar potrjuje tudi razvojna stopnja, na kateri se trenutno nahaja portal e-uprava. Za uresničitev vseh načrtanih ciljev in dosego takšne e-uprave, ki bo omogočila uporabnikom možnosti informiranja in komuniciranja, dostop do upravnih storitev ter izvajanje transakcij e-poti, bo nujno potrebna najprej vsebinska in šele nato informacijska prenova uprave. Zaradi tega se bo uprava soočila s številnimi reorganizacijskimi in tehnološkimi problemi. E-uprava prinaša z izločitvijo posrednikov (mislimo predvsem na uslužbenke ob okencih) nov način komuniciranja, ki bo v marsičem olajšal komunikacijo z upravo. Model komunikacije, kjer je uradnik posrednik med državo in državljanom, se zamenjuje z direktno komunikacijo. Posledično se menja tudi način upravljanja javnih služb, katerih delo se bo z vedno večjim prenosom poslovanja na internet moralo ustrezno prilagoditi. Zelo zahtevno bo uvajanje kompleksnejših transakcijskih storitev, ki bodo omogočale, da se vse faze izbranega upravnega postopka izvedejo po elektronski poti, vključno z

avtentifikacijo, plačevanjem upravnih taks ter povezavo med različnimi podatkovnimi viri. Potrebno bo izvesti reorganizacijo poslovnih procesov in postopkov znotraj uprave, integracijo različnih registrov in podatkovnih baz, potrebno bo vzpostaviti standardne obrazce, spremeniti in dopolniti zakonodajo, razviti nove predpise, klasifikacije ter standarde.

2.4.4 Prednosti in slabosti E - uprave

Prednosti in slabosti lahko razdelimo na:

- ❖ tiste za uporabnika,
- ❖ tiste za upravo

Prednosti za uporabnika:

- ❖ dostop do storitev na različne načine,
- ❖ prilagojenost storitev,
- ❖ prihranek časa,
- ❖ daljši čas odprtosti,

Prednosti za upravo:

- ❖ pregled poslovanja,
- ❖ boljše razporejanje virov,
- ❖ hitrejše storitve,
- ❖ boljša kakovost storitev,
- ❖ manj napak,
- ❖ prihranek na času v zvezi s kompleksnimi zadevami.

Slabosti so lahko:

- ❖ Socialne narave (večje potrebe po osebnih stikih);
- ❖ Kulturne narave (jezikovne ovire);
- ❖ Ekonomske narave (dostopi do tehnologije);
- ❖ Glede učenja (nepoznavanje in spreminjanje navad);
- ❖ V primeru fizične in telesne nezmožnosti (npr. slepota).

2.4.5 E- storitve

ZPIZ-MJU-CRP

Gre za medsebojno povezavo med Zavodom za pokojninsko in invalidsko zavarovanje RS (ZPIZ), Ministrstvom za javno upravo (MJU) ter Centralnim registrom prebivalstva (CRP). Z uporabo informacijskega sistema se zagotovi ZPIZ-u nemoten in neprekinjen pristop do referenčne baze CRP. Referentom ZPIZ-a je omogočeno, da pridobijo ustrezne podatke iz evidenc javne uprave (registra) za potrebe zavarovancev, ki uveljavljajo pravice na ZPIZ-u. Omogočeno je pridobivanje podatkov o državljanstvu, stalnem prebivališču, iz rojstne in poročne matične knjige ter matične knjige umrlih.

MDDSZ-MJU-CRP

Gre za medsebojno povezavo med Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve RS (MDDSZ), Ministrstvom za javno upravo (MJU) ter Centralnim registrom prebivalstva (CRP). Z uporabo informacijskega sistema se zagotovi MDDSZ-ju nemoten in neprekinjen pristop do referenčne baze CRP. Referentom centrov za socialno delo (CSD) in upravnih enot (UE) je omogočeno, da pridobijo ustrezne podatke iz evidenc javne uprave (registra) za potrebe upravičencev, ki uveljavljajo pravice po zakonu o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, zakonu o socialnem varstvu in zakonu o vojnih invalidih, zakonu o vojnih veteranih in zakonu o žrtvah vojnega nasilja. Omogočeno je pridobivanje podatkov o državljanstvu, stalnem prebivališču, iz rojstne in poročne matične knjige ter matične knjige umrlih.

MKGP-MJU-CRP

Gre za medsebojno povezavo med Ministrstvom za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS (MKGP), Ministrstvom za javno upravo (MJU) ter Centralnim registrom prebivalstva (CRP). Po vzpostavitvi redne povezave med MKGP in CRP preko infrastrukture CVI in ustrezne varnostne sheme ter uporabi ustreznih aplikacij imajo končni uporabniki na MKGP omogočen vpogled v podatke CRP.

JSP

Gre za vključevanje Javnega jamstvenega in preživninskega sklada RS (JSP) v sistem e-uprave; e-povezava z upravljavci podatkovnih baz CRP, ZZZS in ZPIZ ter ustanovami, pri katerih upravičenci pridobivajo dokazila v e-obliki (sodišča, centri za socialno delo, stečajni upravitelji). Omogočeno je elektronsko vlaganje vloge za uveljavljanje pravic iz naslova insolventnosti delodajalca in iz naslova nadomestila preživnine, vpogled določenih podatkov o vlogi in pridobivanje ažurnih podatkov o osebah, za katere je sklad na temelju zakona pooblaščen pridobivati podatke za potrebe odločanja v upravnem postopku in izterjavo v sodnih postopkih.

E-SEJE VLADE

Elektronske seje vlade so vrh kompleksnega informacijskega sistema, ki povezuje več različnih aplikacij med seboj. Gre za proces, ki zajema delovanje vseh ministrstev in vladnih služb, kjer se pripravljajo dokumenti in gradiva za seje vlade in njenih delovnih teles. Poleg gradiv so na voljo še sklici sej, popravki, dnevni redi, zapisniki, sklepi. Člani vlade lahko preko prenosnih računalnikov spremljajo redno sejo vlade v sejni dvorani ali pa odločajo o točkah dnevnega reda na dopisni seji, neodvisno od tega, kje se nahajajo. Komunikacija med udeleženci procesa poteka elektronsko in je osnova tudi za elektronsko odločanje. Skladno z Zakonom o dostopu do informacij javnega značaja je javnosti omogočen [dostop do vladnih gradiv](#) že v postopku njihove obravnave.

INFOKLIP

Informacijski sistem za spremljanje medijev. Informacijski sistem je na voljo kot intranet ali internet rešitev. Vsebuje podatke iz dnevnega tiska, STA in drugih virov z možnostjo iskanj po različnih kriterijih za različna časovna obdobja.

2.4.6 Portali v javni upravi

EU portal

Centralno nacionalno vozlišče je sestavni del informacijskega sistema vlade in je bilo vzpostavljeno za sprejemanje, evidentiranje, klasificiranje, signiranje in posredovanje dokumentov, ki se izmenjujejo med Republiko Slovenijo in EU.

Državni portal E-uprava

Državni portal je usmerjen k ciljnim skupinam uporabnikov v obliki podportalov za državljane in pravne osebe ter posebnega podportala, namenjenega informacijam s področja javne uprave. Na voljo je tudi njegova verzija v angleškem jeziku, katerega vsebina je prilagojena in namenjena angleško govorečim uporabnikom. Na portalu so objave novic, ankete, iskalnik, informacije javnega značaja, e-demokracija, e-zaposlitve, storitve in informacije, razvrščene v tako imenovane življenjske dogodke ter povezave s portalom E-storitve. Portal je dosegljiv tudi prek dlančnikov in mobilnih telefonov skozi portal WAP. Vsak obiskovalec portala pa si lahko prilagodi vsebino po svojih željah.

E- Davki

Portal e-Davki omogočajo udobno, preprosto in varno izpolnjevanje ter oddajanje davčnih obrazcev z uporabnikovega računalnika doma ali v pisarni. V e-Davkih lahko fizične osebe oddajo napoved za odmero dohodnine, pravne osebe pa obrazce s

področja DDV in VIES. Uporabnikom sta na voljo tudi elektronski storitvi registracije davčnih zavezancev od e-poslovanja in izmenjave njihovih podatkov z davčnimi upravami ostalih članic EU ter preverjanja davčnih števil in davčnih zavezancev iz EU.

E-Carina

Spletne storitve e-Carina pravnim osebam olajšajo pripravo dokumentacije in izvajanje carinskih postopkov. Spletne storitve e-Carina omogočajo dostop do podatkov informacijskega sistema TARIC iz uporabnikovih lokalnih aplikacij z uporabo SOAP funkcij, interaktivne vpogled v TARIC podatke, prevzem dnevno svežih podatkov o spremembah TARIC baze podatkov, interaktivni dostop do podatkov o odprtih, blokiranih in porabljenih kvotah ter vpogled v uporabnikovo stanje obračunanega dolga po posameznem instrumentu zavarovanja.

AJPES

Agencija RS za javnopravne evidence in storitve (AJPES) omogoča poslovnim subjektom predložitev letnih poročil preko svojega spletnega portala. Omogočen je tudi dostop do podatkov oz. zagotavlja javnost podatkov iz letnih poročil gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov, dostop do podatkov o izplačanih plačah, javnih naročilih, statistiki finančnih računov, finančnih podatkov in registrov.

JAPTI

Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI) je namenjena poenostavitvi poslovanja in nudi koristne informacije za podjetnike in podjetja.

Portal GU RS

Omogočen je dostop do geodetskih podatkov (PREG), vpogledovalnik v zbirke geodetskih podatkov (VZGP), seznam tujih zemljepisnih imen v slovenskem jeziku (SZTI), centralna evidenca prostorskih podatkov (CEPP), zemljiški kataster, kataster stavb, register prostorskih enot, register zemljepisnih imen. Topografsko-kartografski sistem Republike Slovenije je uradni sistem topografsko kartografskih podatkov in izdelkov, kot so temeljni topografski načrti 1 : 5.000 in 1 : 10.000, državne topografske karte, pregledne karte, generalizirana kartografska baza, digitalni modeli višin, register zemljepisnih imen.

Turistični portal

Portal Slovenske turistične organizacije (STO) je stična in središčna točka v kompleksni mreži slovenskega turizma. Nosi koordinacijsko in povezovalno vlogo med javno, zasebno in civilno družbo. Predstavlja Slovenijo kot turistično deželo z jasno in prepoznavno identiteto, z natančno določenimi primerjalnimi in tekmovalnimi prednostmi ter tako slovenskemu turizmu konkretno pomaga pri trženju slovenske turistične ponudbe. Na portalu najdemo splošne informacije o Sloveniji in tudi

konkretne podatke o namestitvi, zdraviliščih, igralništvu, zabavi, kongresnem turizmu, znamenitostih, kulinariki, podeželju, aktivnih počitnicah idr.

Knjižnični informacijski sistem COBISS.SI

Knjižnični informacijski sistem COBISS.SI sooblikujejo **IZUM** kot knjižnični informacijski servis in knjižnice, ki sodelujejo v sistemu vzajemne katalogizacije. Knjižnični informacijski servis je organiziran kot javni zavod IZUM. Knjižnicam je zagotovljen dostop do interneta preko omrežja **ARNES**. Baze podatkov posameznih knjižnic so med seboj povezane prek vzajemne bibliografsko-kataložne baze podatkov COBIB.SI, ki vsebuje bibliografske podatke in podatke o zalogi iz vseh baz podatkov posameznih knjižnic. Sistem omogoča iskanje v vzajemni bazi podatkov COBIB.SI in iskanje v lokalni bazi podatkov.

<http://e-uprava.gov.si/e-uprava/estoritve.euprava>, 27.11.2008

3 KAKOVOST V JAVNEM SEKTORJU

Zaradi nenehnih sprememb v gospodarskem družbenem razvoju se stalno širi obseg človekovih pravic in le-te zahtevajo posledično spremenjeno vlogo državne uprave. Zato se mora javni sektor usmerjati k uporabnikom javnih storitev ter uporabljati moderne tehnološke in managerske načine za učinkovitejši nadzor nad izvajanjem javnih procesov.

Kakovost, TQM in poslovna odličnost so danes zelo pogoste besede. Uprava želi državljanom ponuditi kvalitetne storitve, ki bi vzpodbudile občutek zadovoljstva. Kakovost je postala ena izmed najpomembnejših lastnosti sodobnega poslovanja, tudi v javni upravi.

(po:http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf)11.6.2008

Splošnega pravila, kakšen bo delež izvajalcev javnih storitev, ni, ampak mora vsaka država in lokalna skupnost najti najboljšo kombinacijo glede na razmere, ki so prisotne. Danes veliko zasebnih družb sodeluje na trgu ponudbe javnih storitev. S konkurenco prisilijo javne institucije k večji učinkovitosti. Poznamo zasebne šole, klinike, zdravstvene organizacije, ki naj bi prisluhnile uporabnikom in skrbela za kakovost izvajanja javnih storitev s čim manjšimi stroški. Kakovost javnih storitev, kjer ne sodelujejo zasebni izvajalci, je zelo nizka, saj se pojavljajo dolge čakalne vrste. Seveda pa večino javnih storitev izvaja javni sektor in zaradi monopolnih značilnosti posledično nastopi neučinkovito delovanje. Zato bo potrebno le-to odpraviti, in sicer najprej z zaznavo neučinkovitosti, jo preučiti, obravnavati, nadzorovati in povezati proračunsko financiranje (tudi plače) z doseženimi cilji. Potrebno bi bilo razločiti izvajalce od načrtovalcev javnih storitev na centralni in lokalni ravni. To bi bil prvi korak prenove javnega sektorja. Tako bi se ustvarilo podobno razmerje, kot je med ponudbo in povpraševanjem v gospodarstvu. Oblikovanje sistema meritve uspešnosti bi pripomoglo k dvigu kakovosti v javnem sektorju. Tako bi lahko primerjali dobre in slabe lastnosti vseh ponudnikov javnih storitev in ugotavljali možnosti za njihovo izboljšanje z notranjimi ukrepi in s spreminjanjem javne politike.

(Po: Zbornik znanstvenih razprav, VUŠ, 2001, str. 247, 248).

Za storitve velja, da se kakovost ocenjuje že med samim izvajanjem le-teh. Poznamo standardizirane splošne meritve, ki jih lahko izvajamo z vprašalniki o kakovosti (transparentnost, prijaznost, strokovnost). Lahko pa postavimo tudi specifične standarde kakovosti izvajanja storitev, tako da analiziramo uporabnike specifičnih storitev in njihova pričakovanja postavimo v ospredje.

Kakovost v javnem sektorju je soodvisne narave in zahteva integralno povezavo več elementov (Ministry of Public Administration of Spain, 2002).

Kakovost povezujemo z nečim dobrim ali celo odličnim. Zahtevamo jo od vseh, ki nas obdajajo. Kakovost lahko definiramo na različne načine, in sicer:

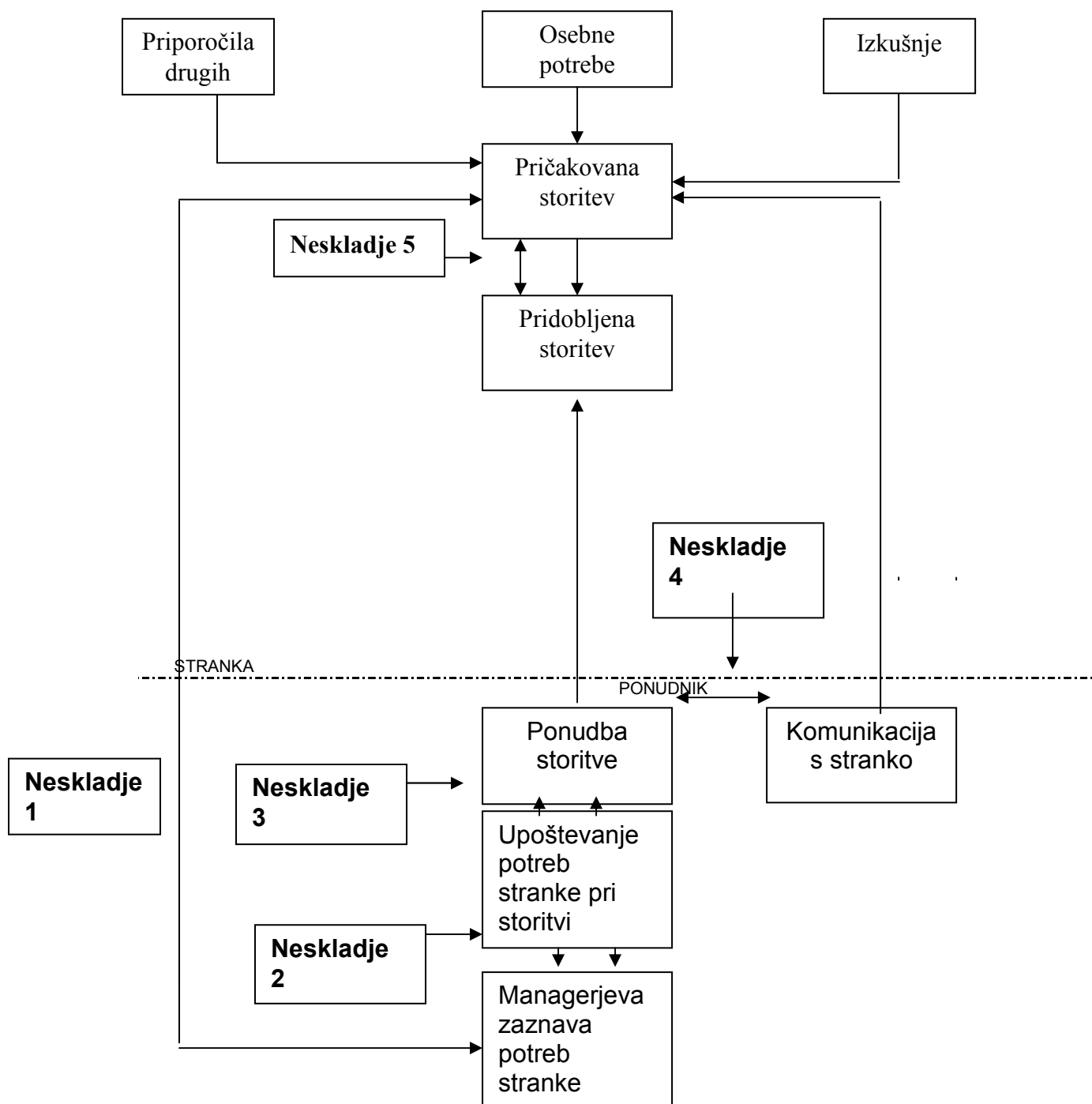
- ❖ kakovost je ujemanje z zahtevami,
- ❖ kakovost je celota lastnosti izdelka ali storitve, katere sposobnost je zadovoljiti določeno potrebo,
- ❖ kakovostna storitev opravi tisto, za kar je namenjena,
- ❖ kakovost je zadovoljevanje strank, tudi s preseganjem njihovih pričakovanj,
- ❖ kakovost je doseganje vseh lastnosti izdelka ali storitve, ki jih pričakuje kupec.

(Po: Zzr, Vuš, 2001, str. 252)

Kakovost je rezultat zasnove in izvedbe. Pogoji za uspešno delovanje je ponudba kakovostnih izdelkov in storitev. Kakovost ocenjujejo uporabniki, njihovo zadovoljstvo ali razočaranje podjetju pokaže prednosti in pomanjkljivosti (Potočnik, 2000, str. 157). Zelo pomembna pri zagotavljanju storitev je njihova izvedba. Pomembno je, da se kakovost ne odraža samo navzven, in sicer do strank, temveč tudi navznoter med vsemi uslužbenci. TQM poudarja, da so zaposleni hkrati ponudniki storitev in stranke pri njihovem ustvarjanju, kar poudarja notranjo kakovost organizacije.

Kakovost lahko merimo na več ravneh. Na ravni organizacije, vodstva, posameznika, kjer je potrebno poleg finančnih vidikov poudariti predvsem nefinančne vidike. Za vsako organizacijo velja, da je merjenje kakovosti storitev zanje zelo odločilno. Tako dobijo povratne informacije strank o kakovosti njihove ponudbe. Običajno želijo kakovost storitvene družbe meriti z oblikovanjem standardov za njihovo izvedbo. Tako primerjajo dejansko izvedbo s standardi. Teh pri javnih storitvah ni in pričakovanja ter želje strank se nenehno spreminjajo. Zato so raziskovalci razvili model merjenja Servqual-service quality (Kasper in drugi, 1999, str. 216). Model so razvili v ZDA leta 1986. Avtorji le-tega so bili Parasuraman, Zeithaml in Berry.

Slika 1.: Model Servqual



Vir: Kasper in drugi, 1999, str. 217

Temelji na merjenju neskladja med uporabnikovim zaznavanjem in pričakovanjem kakovosti storitev. Metoda temelji na lestvici petih skupin dimenzij kakovosti (Parasuraman in drugi, 1986, str. 6–7).

Te so:

1. ZANESLJIVOST

Pomeni obljubljeni storitev izvesti zanesljivo.

2. ODZIVNOST

Pripravljenost pomagati reševati določene naloge in zagotoviti takojšnjo storitev.

3. ZAUPANJE

Lahko ga razdelimo na pet podmeril, in sicer:

- ❖ pristojnost (znanje, strokovnost, usposobljenost za opravljanje storitev),
- ❖ vljudnost (prijaznost do strank, spoštovanje in kontaktiranje),
- ❖ zaupanje (prepričljivost in poštenost)
- ❖ varnost in razumevanje strank (za boljše spoznavanje strank in njihovih potreb).

4. EMPATIJA IN USMERJENOST POZORNOSTI K STRANKI

Lahko ju razdelimo na dostopnost in komunikativnost. Dostopnost pomeni možnost stikov z vodilnimi osebami, komunikativnost pa pomeni tekoče informiranje strank.

5. VIDNOST

Pomeni raznovrstnost prostorov, opreme, okolja. Zelo pomemben je videz in urejenost zaposlenih ter ponudba promocijskega materiala.

(Po: Andoljšek, Seljak, 2005, str. 76–80)

3.1 MODELI ZA MERJENJE KAKOVOSTI

Vsaka organizacija želi uspešno delovati in za le-to je potreben ustrezen sistem ugotavljanja kakovosti. Uvajanje, spodbujanje in upravljanje kakovosti je pomemben del prenove slovenske javne uprave. Leto 1999 lahko označimo za prelomno leto za vsesplošno uveljavitev certificiranja po t.i. ISO standardih. ISO standarde izdaja Mednarodna organizacija za standardizacijo. So svetovno poznani in uveljavljeni sistemi, ki obravnavajo zagotavljanje kakovosti. Prva izdaja standardov sega v leto 1987, konec leta 2000 pa je bil izdan standard 9000: 2000.

Bistvo tega sistema je, da vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost proizvoda planiramo, izvajamo, nadzorujemo in dokumentiramo sistemsko. Sistem je učinkovit takrat, ko vsi udeleženci v procesu dosledno sprejmejo postavljene cilje in zahteve in ko vsak ve, kje je njegovo mesto.

Leto 2002 je v slovenski prostor prineslo razširjeno uporabo posebnega evropskega dokumenta, namenjenega standardiziranemu ocenjevanju javne uprave, ki ga imenujemo skupni ocenjevalni okvir – CAF. Razvili so ga v letih 1998-2000 upravni strokovnjaki na podlagi pooblastila generalnih direktorjev za javno upravo v državah članicah EU, prvič pa so ga javno predstavili na 1. konferenci o kakovosti v upravah EU spomladi 2000 v Lizboni. Februarja leta 2002 je bila na Ministrstvu za notranje zadeve ustanovljena medresorska delovna skupina za uvajanje CAF v slovensko upravo. Njena prva naloga je bila zagotoviti ustrezno slovensko različico CAF ter usposobiti skupine ocenjevalcev po modelu odličnosti EFQM, na katerem CAF temelji.

Model EFQM je bil prvič predstavljen leta 1991 kot ogrodje za samoocenitev organizacije in je še danes podlaga Evropski nagradi za kakovost. Model EFQM sestavlja devet meril, ki se delijo na dva dela, in sicer: dejavnike in rezultate.

VIR: http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/politika_kakovosti/, 12.01.2009

3.2 MENEDŽMENT CELOVITE KAKOVOSTI (TQM)

Na začetku so management celovite kakovosti poimenovali kot pristop k motiviranju s ciljem, da bi izboljšali storitve za zunanje uporabnike. Nato so ga poimenovali kot sredstvo za usposabljanje in motiviranje zaposlenih ter kot orodje zaposlenim za izboljšanje uspešnosti dejavnosti. Vendar je management celovite kakovosti več kot le timsko delo in sredstvo za usposabljanje. Postati mora orodje za samorazvoj vsake organizacije. Zahteva nov pristop za osredotočenje na procese in usmeritve poslovnih prizadevanj ter vzpostavljanje vprašanj v zvezi z organizacijo. Tako bi dosegli izboljšanje običajnih pristopov zagotavljanja izdelkov in storitev. Rezultat mora postati »samoučeča« organizacija, ki bi se morala izboljšati brez večjih posegov vanjo z drugimi sredstvi. TQM je torej metoda, katere cilj je na najboljši način proizvajati najboljše izdelke in storitve na osnovi standardov in izboljšav. Zato je poudarjena vloga vsakega zaposlenega in njegove funkcije. S posamezno osebo v timih moramo zagotavljati ideje za izboljšanje procesa in ne z zunanjimi opazovalci. Sodelujoči v timih točno poznajo stvari, ki se nanašajo na določen proces.

(po: Pečar, 2004, str. 30–32)

Pri TQM je najpomembnejša usmeritev na uporabnika, širše in navzven.

Glavne značilnosti TQM so:

- ❖ kakovost se nanaša na procese, ki ustvarjajo novo vrednost, delovne razmere in okolje in ne le na izdelke in storitve,
- ❖ kakovost je sistematični proces, v katerega je vključena celotna organizacija,
- ❖ TQM narekuje organizacijsko strukturo, usmerjeno na kakovost, ki ni samo na ravni posameznega procesa, ampak pomeni tudi sodelovanje med oddelki in z zunanjim svetom družbe,
- ❖ ideje o izboljšanju kakovosti ne smejo biti omejene samo na proizvodnjo, temveč obsegajo vsa področja celotne organizacije,
- ❖ glavno merilo kakovosti so potrebe uporabnikov,

- ❖ izboljšave na področju kakovosti lahko dosežemo le, če so udeleženi vsi in ne le nekaj strokovnjakov.

(Po: ZZR, VUŠ, 2001, str. 250)

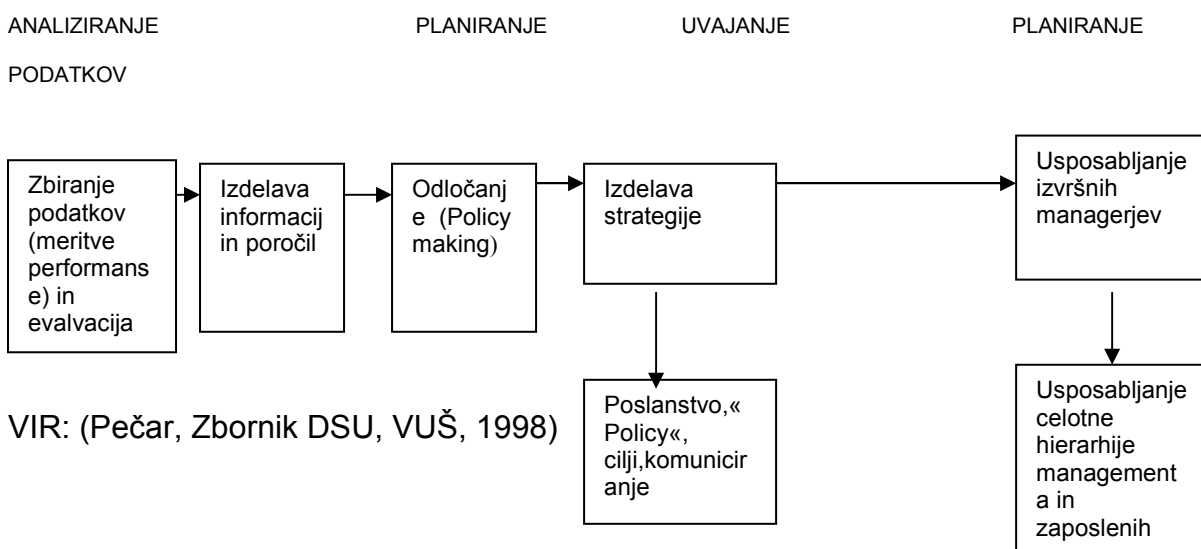
TQM je kultura in način vodenja organizacije, ki želi v veliki meri zadovoljiti potrebe kupca in doseči poslovno uspešnost. Uvajanje načela TQM ni enkratno dejanje, ampak proces. Zelo pomembno je, da se osredotočimo na kupca - stranko (zunanjega in notranjega), dosegamo pričakovano kakovost na vseh področjih, v timsko delo je potrebno vključiti vse zaposlene, kar je pomembno za boljše komuniciranje, poenostavljanje postopkov, stalno spremljanje procesov, njihovo kritično preverjanje in izločanje nepotrebnih. Vsa ta dejanja pripeljejo organizacijo do želenih uspehov na podlagi metod merjenja.

VIR: http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ueljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf 11.06.2008

3.2.1 Faze razvoja menedžmenta celovite kakovosti (TQM)

Poznamo štiri faze in te so: urejanje podatkov, planiranje, uvajanje in nadzor.

Slika 2 : Faze kontinuiranega razvoja TQM



VIR: (Pečar, Zbornik DSU, VUŠ, 1998)

V prvi fazi poteka zbiranje podatkov in informacij na podlagi vprašalnikov in različnih vrst meritev. Takšen proces omogoči, da se ugotovi stanje, v katerem se nahaja organizacija. Nato ustvarimo na podlagi vprašalnikov in meritev jasno stanje organizacije, odstopanja, ki se pojavljajo med sorodnimi organizacijami in med prakso in planiranimi procesi.

Takšni postopki nam pokažejo, ali imamo primeren management, kakšno je komuniciranje ter težave, ki jih povzročajo ljudje pri opravljanju svojega dela.

Management lahko načrtuje in ukrepa, ko sta prvi fazi pristopa zaključeni.

Ukrepe začnemo uvajati z upoštevanjem vseh dejstev na različnih področjih, ki smo jih ugotovili s pomočjo prvih dveh faz.

Začnemo z oblikovanjem poslanstva in vizije. Management razjasni na osnovi predhodnih faz, v katero smer se mora razvijati organizacija. Dejstva, ki so pomembna pri obravnavi managementa celovite kakovosti (TQM), so:

- ❖ Poslanstvo,
- ❖ Vizija,
- ❖ Pot za doseg vizije,
- ❖ Kultura (zaposlenih in managementa),
- ❖ Zelena stanja in cilji,
- ❖ Komuniciranje (interno in eksterno),
- ❖ Feed back uporabnikov,
- ❖ Preverjanje (izboljšave, napake),
- ❖ Udeleženci,
- ❖ Planiranje,
- ❖ Usposabljanje,
- ❖ Razvoj managementa,
- ❖ Oblikovanje timov in postavitev vodja tima.

Na začetku je najbolje oblikovati majhno upravljalno skupino, ki jo vodi glavni izvršni manager. Ta predlaga načine in poti, kako uvesti TQM. Naloga skupine je določanje resursov, njihovo spremljanje, spodbujanje vključenih strokovnjakov ter premagovanje ovir za napredovanje. Poslovni proces je ključnega pomena pri uporabi pristopov, kot so »bench marking«, management celovite kakovosti in pri statistični kontroli procesov.

S tem, ko se organizacija osredotoči na proces, je sposobna spoznati tudi njegove neučinkovitosti, pomanjkljivo kontrolo, preverjati bistvene korake procesa in ugotoviti, kje ni jasne odgovornosti za izvajanje procesa.

Vsi trije pristopi potrebujejo zadostno podporo managementa. Če želimo, da bodo organizacijo pripeljali do zastavljenih ciljev in zelenih uspehov, je potrebno veliko predanosti, aktivno vključevanje in vlaganje znanj vseh udeležencev.

(Po: Pečar, 2004, str. 32–34)

3.3 EVROPSKI MODEL ZA OCENJEVANJE KAKOVOSTI (CAF)

Temelji na dveh modelih, ki jih uporablja uprava v Evropski uniji, in sicer na modelu Speyerske akademije in Evropske nagrade za odličnost (EFQM). Izvaja se s samooceno devetih sestavin kakovosti (voditeljstvo, politika in strategija, upravljanje s človeškimi viri, partnerstva in viri, procesi in upravljanje sprememb, zadovoljstvo zaposlenih in strank, vpliv na družbo, izidi). To so tudi sestavine EFQM.

(po: Nemeč, 2001, : http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf)11.06.2008

Ključna prednost modela CAF pred ostalimi je v naslednjem:

- ❖ model favorizira specifične upravnega dela na čelu z upoštevanjem strank, procesno usmerjenostjo uprave in nefinančnimi kazalci uspešnosti delovanja;
- ❖ zaradi široke uporabe v evropskih upravah omogoča primerljivost v evropskem kontekstu; ker je oblikovan na podlagi EFQM in nagrade Speyer, predstavlja "most" med modeli¹;
- ❖ možnosti uporabe so različne, od samoocenjevanja do primerjanja (ang. benchmarking), zunanjega ocenjevanja in nagrajevanja; lahko alternativno ali v zaporednih fazah;
- ❖ posledično pomeni CAF relativno nizke stroške, zlasti pri samoocenjevanju, saj terja relativno malo virov in časa za verodostojne rezultate.

CAF uporablja devet meril, od katerih jih pet sodi med t. i. dejavnike (ang. enablers) uspeha, štiri med rezultate (ang. results), ti so razdelani v podmerila. Merila niso ponderirana, povezujejo jih elementa inoviranja in učenja.

(CITAT:KOVAČ,

http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/CAF-SZK.doc, 12.6.2008)

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (Common Assessment Framework – CAF) je rezultat sodelovanja ministrov, pristojnih za javno upravo, v državah članicah EU. Na zaprosilo generalnih direktorjev s tega področja je posebna delovna skupina Innovative Public Service Group pripravila novo, drugo različico modela CAF.

Štirje glavni nameni modela CAF so:

- ❖ Zajeti vse posebnosti različnih organizacij v javnem sektorju.
- ❖ Služiti kot orodje uslužbencem v javnem sektorju, ki želijo izboljšati uspešnost delovanja svoje organizacije.
- ❖ Delovati kot »most« med različnimi modeli upravljanja kakovosti.
- ❖ Omogočati lažjo primerjavo z drugimi (angl. benchmarking) organizacijami v javnem sektorju.

CAF je mogoče uporabljati v vseh delih javnega sektorja, ki jih sestavljajo javne organizacije na nacionalni, regionalni ali lokalni ravni. Prav tako se lahko uporablja v najrazličnejših okoliščinah, npr. kot del sistematičnega programa prenove ali kot osnova za postavljanje ciljev pri prizadevanjih za izboljšanje javnih storitvenih organizacij. V nekaterih primerih, zlasti pri zelo velikih organizacijah, je

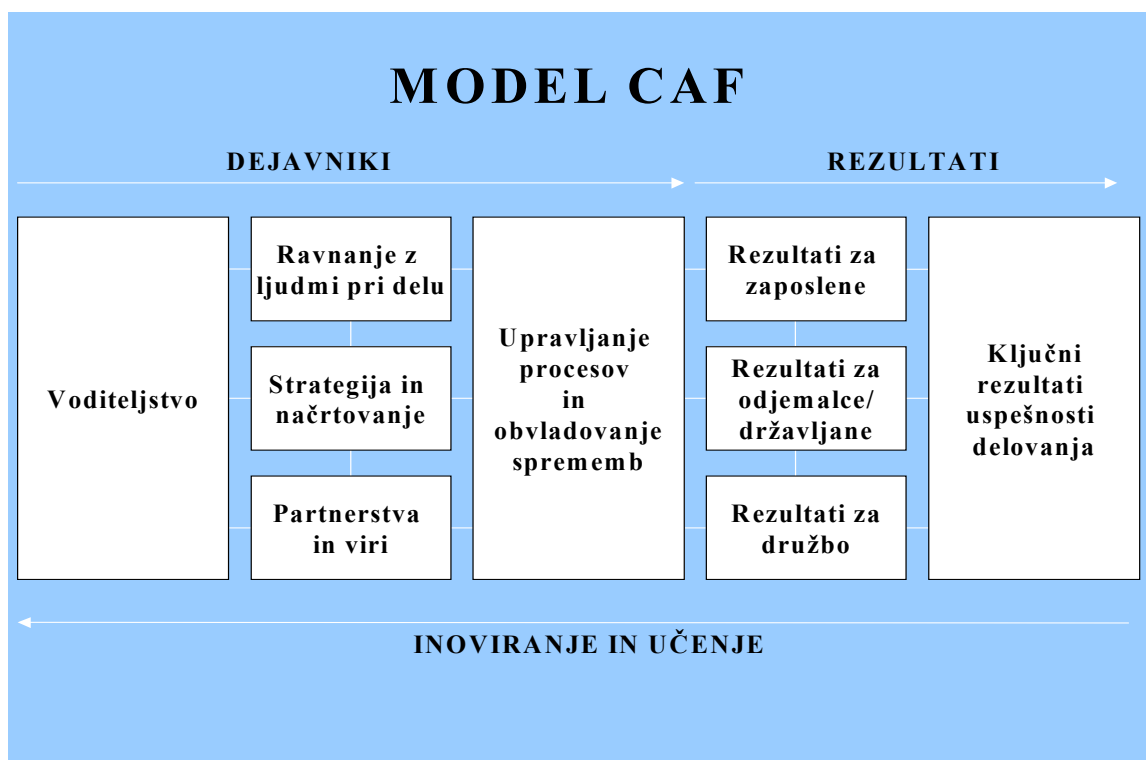
¹ Nagrado Speyer se podeli vsake dve leti nemškimi, avstrijskimi in švicarskim javnim organizacijam.

Podeljuje jo German Post Graduate School of Administrative Sciences v Speyerju, Nemčija

samoocenjevanje mogoče tudi samo v delu organizacije, npr. v izbranem sektorju ali oddelku.

Z modelom CAF organizacija pridobi močno orodje za začetek procesa stalnega izboljševanja.

SLIKA 3 : Model CAF



VIR: <http://www.fu.uni-lj.si/personal/iztokr/caf.htm>

CAF omogoča/zagotavlja:

- ❖ ocenjevanje, ki temelji na dokazih,
- ❖ doseganje konsistentnosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije,
- ❖ ocenjevanje po postavljenih merilih, ki so širše sprejeta v Evropi,
- ❖ merjenje napredka s periodičnim samoocenjevanjem,
- ❖ povezavo med cilji in podpornimi strategijami ter procesi,
- ❖ osredotočenost dejavnosti izboljševanja na tista področja, kjer je najbolj potrebno,
- ❖ napredovanje in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji organizacije ter z drugimi organizacijami,
- ❖ ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja,

- ❖ priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov,
- ❖ vgrajevanje raznih pobud kakovosti v običajno poslovanje.

Če povzamemo, samoocenjevanje po modelu CAF nudi organizaciji priložnost, da se več nauči o sebi.

Model CAF je v primerjavi s popolnoma razvitim modelom celovitega upravljanja kakovosti (TQM) »enostaven« model, ki je primeren zlasti za pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije. Pričakuje se, da bo organizacija, ki namerava napredovati, izbrala enega od podrobnejših modelov (kot npr. modela Speyer ali EFQM). Prednost modela CAF je v tem, da je z omenjenima modeloma združljiv in je tako lahko prvi korak za organizacijo, ki želi nadaljevati z upravljanjem lastne kakovosti.

Model CAF je dosegljiv v javnih medijih (slovenska različica je na voljo v tiskani in elektronski obliki na Ministrstvu Republike Slovenije za notranje zadeve, od februarja 2003 pa tudi na spletnih straneh EIPA) in je brezplačen. Organizacije lahko model uporabljajo po svoji volji.

(PO:

http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/slcaf02.doc, 12.6.2008)

Modela CAF je poenostavljena verzija modela EFQM za lažjo uporabo v javnem sektorju in spada med model poslovne odličnosti.

Merila za dejavnike:

1. **MERILO:** Voditeljstvo (vodenje)

Voditelji in vodje omogočajo in razvijajo doseganje poslanstva in vizije v organizacijah javnega sektorja, razvijajo vrednote, ki so potrebne za dolgoročni uspeh. Izvajajo jih z ustreznimi ukrepi, osebno se zavzemajo, da bi razvili učinkovit razvoj organizacije, motivirajo in podpirajo zaposlene v organizaciji, dajejo možnost vključevanja odjemalcem in partnerjem.

2. **MERILO:** Politika in strategija

Govori o tem, kako organizacija z jasno strategijo, ki je osredotočena na vse vključene udeležence, s podprto ustrežno politiko, načrti, cilji in procesi, uresničuje svoje poslanstvo in vizijo.

3. **MERILO:** Ravnanje z ljudmi pri delu

Organizacija upravlja, razvija znanje zaposlenih na posameznika, skupine ali celotno organizacijo. Te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji in za učinkovito delovanje zaposlenih. Vodi poklicni razvoj uslužbencev, vsem z enakimi možnostmi. Razvija njihovo spretnost in sposobnost.

4. **MERILO:** Zunanja partnerstva in viri

Kako organizacija upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire za učinkovito delovanje svojih procesov ter za podporo politike in strategije.

5. **MERILO:** Upravljanje procesov in obvladovanje sprememb

Govori o tem, kako organizacija izboljšuje svoje procese, jih upravlja za podporo svoje politike in strategije z namenom, da zadovoljuje odjemalce in druge zainteresirane udeležence.

Proces je niz aktivnosti, ki pretvarja vhodne in izhodne podatke in pri tem dodaja vrednost.

Primeri procesov so:

- ❖ zagotavljanje osnovnih storitev (povezanih s funkcijo organizacije),
- ❖ navezovanje političnih stikov
- ❖ oblikovanje in izvajanje zakonodajne politike,
- ❖ programi za prenovo,
- ❖ povezovanje, posvetovanje z dobavitelji in partnerji ter naročanje zunanjih izvajalcev,
- ❖ sestavljanje proračuna in načrtovanje,
- ❖ dodeljevanje sredstev,
- ❖ nabava in preskrba,
- ❖ zaposlovanje, usposabljanje, razvoj in ocenjevanje ljudi pri delu
- ❖ komuniciranje z zaposlenimi in državljani
- ❖ procesi upravljanja fizičnih virov: premoženja, informacijskih sistemov in tehnologije,
- ❖ zagotavljanje storitev odjemalcem na podlagi povpraševanj.

6. **MERILO:** Rezultati - odjemalci

Govori o tem, kakšne rezultate dosega organizacija v povezavi z njenimi odjemalci in z njihovim zadovoljstvom.

7. **MERILO:** Rezultati - zaposleni

Ocenjevanje rezultatov, ki jih organizacija dosega na področju zadovoljstva zaposlenih, in sicer na področju aktivnega vključevanja v organizacijo, razvijanja sposobnosti, motiviranja in morale ter zadovoljstva zaposlenih z delovnimi razmerami v organizaciji.

8. **MERILO:** Vpliv na družbo

Govori o tem, kaj dosega organizacija pri zadovoljevanju potreb na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni oziroma skupnosti. Vključuje odnos organizacije do kakovosti življenja, okolja, ohranja globalne vire ter interna merila uspešnosti

organizacije. Vključeni so njeni odnosi z organi oblasti in z organi, ki so povezani z njenim poslovanjem.

9. **MERILO:** Ključni rezultati uspešnosti delovanja

Kaj dosega organizacija s svojimi pooblastili, z opredeljenimi cilji, z zadovoljevanjem potreb ter pričakovanj vseh, ki imajo interese v organizaciji.

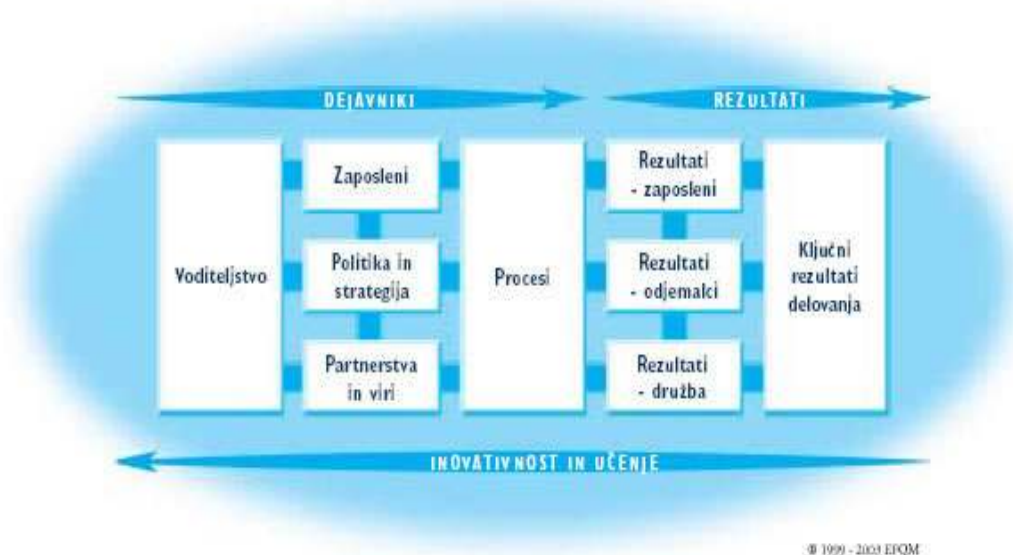
3.4 MODEL ODLIČNOSTI EFQM

Model poslovne odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti (The European Foundation for Quality Management) v sodelovanju številnimi vodilnimi organizacijami in predstavlja vse stvari, ki jih mora odlična organizacija vzeti v obzir (upoštevati). Predstavlja celovit okvir za oceno, ne samo, kar organizacija dosega (rezultati), temveč tudi, kako to dosega in kje so možnosti izboljševanja (dejavniki). Model poslovne odličnosti pokriva devet kriterijev (prikazani tudi na sliki):

Voditeljstvo, Politika in strategija, Zaposleni, Partnerstva in viri, Proces, Rezultati-odjemalci, Rezultati-zaposleni, Rezultati-družba in Ključni rezultati delovanja.

Slika 4 : Model poslovne odličnosti EFQM



VIR: <http://www.sfpo.org/public/uvodnilinki/EFQMmodel.htm>, 13.01.2009

Evropski model poslovne odličnosti EFQM sodi med t. i. holistične pristope, kjer je organizacija analizirana in spodbujena k izboljšavam na vseh področjih svojega delovanja, upošteva cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Model EFQM temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih (neposrednih uporabnikih organizacije), zaposlenih in družbi se dosežajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov. Za razliko od ostalih pristopov ta model omogoča predvsem vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije. V osnovi model omogoča spoznati, kako je vse, kar delate, povezano, kje dobro delate, kje so razkoraki in kratki stiki, oceniti, ali boste dobili povrnjeno vrednost za denar, ki ga vlagate v različne pristope. Preko modela ter ocenjevanja je omogočena tudi primerjava z najboljšimi organizacijami (ang. benchmarking), medorganizacijsko učenje ter prenos dobrih praks.

V model poslovne odličnosti se dobro vključujejo tudi drugi programi, ki jih mogoče izvajate v vaši organizaciji, kot npr. ISO 9000, ISO 14000, Uravnoteženi kazalci uspešnosti (Balance Scorecard), CRM, 6 sigma, 20 ključev in drugi. Po podatkih Evropske fundacije za kakovost (EFQM) iz Bruslja model poslovne odličnosti za samoocenjevanje uporablja preko 35.000 organizacij po vsej Evropi. Prav tako ga uporablja 60 odstotkov od 25 največjih evropskih podjetij ter preko 10.000 majhnih in srednje velikih organizacij v Evropi. Pomemben podatek je tudi, da ga uporablja 9 izmed 13 evropskih podjetij s seznama 50 najuglednejših podjetij na svetu (po seznamu Financial Timesa). Na osnovi meril modela poslovne odličnosti EFQM je danes vzpostavljenih preko 26 nacionalnih (državnih) in regionalnih nagrad za kakovost. V Evropi je na podlagi modela odličnosti organiziranih preko 25 državnih in regionalnih nagrad za kakovost. V Sloveniji v obliki Priznanja RS za poslovno odličnost že od leta 1998.

VIR: <http://www.nets.si/model-poslovne-odlicnosti.html>, 31.7.2008

O modelu poslovne odličnosti EFQM

Ko se prvič soočimo z modelom poslovne odličnosti in vsemi možnostmi, ki jih nudi, smo pred zahtevnim vprašanjem, kako se zadeve lotiti? Kako pristop prilagoditi kulturi in stanju v katerem se organizacija nahaja? Kako izveči koristi za organizacijo? Tu imamo v NETS bogate izkušnje in Vam nudimo pomoč pri:

- ❖ dvigovanju zavesti glede koristi, ki jih prinaša uporaba Modela odličnosti.
- ❖ izvedbi delavnice za vodilne, da spoznajo, kaj jim model lahko nudi.
- ❖ izbiri najustreznejše metode za samooceno glede na potrebe organizacije.
- ❖ izdelava ustreznih materialov, prilagojenih kulturi vaše organizacije.

VIR: <http://www.nets.si/o-modelu-odlicnosti.html>, 31.7.2008

Samoocenjevanje po modelu poslovne odličnosti EFQM

Pomagali vam bomo pri uvajanju samoocenjevanja po Modelu poslovne odličnosti in to na način, ki:

- ❖ bo skladen s kulturo vaše organizacije,
- ❖ se bo razvijal skladno z vašim razumevanjem poslovne odličnosti in
- ❖ spodbujal uporabo spoznanj samoocenjevanj za izboljševanje področij, ki imajo največji učinek na ključne cilje organizacije

Storitve in proizvodi na tem področju vključujejo:

- ❖ Metodologijo samoocenjevanja, prilagojeno vašim potrebam in priročnik,
- ❖ Enodnevno (ali dan in pol) delavnico za samooceno,
- ❖ Enodnevno delavnico za planiranje in postavitev prioritet izboljšav,
- ❖ Tridnevno delavnico Izvajanje projekta izboljšav (stalno izboljševanje),
- ❖ Dvodnevni licenčni seminar za Ocenjevalce,
- ❖ Dvodnevni licenčni seminar za Samoocenjevanje,
- ❖ Enodnevni obnovitveni seminar za ocenjevalce.

Imamo licenco, podeljeno s strani EFQM v Bruslju za izvajanje seminarjev za samooceno po modelu

VIR:<http://www.nets.si/samoocenjevanje-po-modelu-efqm.html>,31.7.2008

3.4.1 Ravni odličnosti

Model uvaja pet stopenj odličnosti. Prenovljeni model odličnosti EFQM v okviru EQA v letu 2002 uvaja sistem, imenovan EFQM Levels of Excellence (stopnje odličnosti EFQM) oziroma Recognition Scheme (shema priznanj), ki je bil predstavljen v okviru konference EFQM Forum 2001 v Lucernu. Prikazuje petstopenjski sistem odličnosti¹

Slika 5 : Pet stopenj odličnosti EFQM



VIR:http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/mednarodno_sodelovanje/sodelovanje_z_efqm/ravni_odlicnosti/

Bistvene novosti na prvih treh stopnjah odličnosti:

3. stopnja - EQA Finalist (izbrani v ožji krog za evropsko nagrado za kakovost) predstavlja že uveljavljeno stopnjo nagrad v okviru EQA. Dobitnikom se na tej stopnji (nad 450 točk) priznavajo uspehi in najboljši dosežki na tem področju v evropskem merilu.

2. stopnja - Recognised for Excellence (prepoznani ali priznani v odličnosti) prijavitelji (nad 350 točk) dokažejo izboljšavo najbolj pomembnih kazalcev odličnosti EFQM v obdobju najmanj treh let ter primerjave z drugimi. Sistematične izboljšave, ki vplivajo na poslovanje celotne organizacije, uvajajo tri leta. Samoocenjevanje poteka večkrat letno.

1. stopnja - Committed to Excellence (zavezani k odličnosti) predstavlja začetek poti k odličnosti (kot npr. začetek aktivnosti uvajanja standardov ISO, izvedbo nekaterih aktivnosti izboljšav, uvedbo sistema uravnoveženih kazalnikov "Balanced Scorecard"). Prijavitelji izvedejo samoocenitev s pomočjo ustreznega vprašalnika.

VIR:http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/mednarodno_sodelovanje/sodelovanje_z_efqm/ravni_odlicnosti/, 31.7.2008

3.5 KAKO IZBOLJŠATI KAKOVOST JAVNIH STORITEV

Splošnega pravila, koliko in na katerem področju bodo država in lokalne skupnosti izbirali zasebnike za izvajanje in ponudbo javnih storitev, ni. Glede na dane možnosti izberejo najboljšega ponudnika. Prišli so do spoznanja, da je potrebno na trg uvesti čim več zasebnih družb. Tako bi privedle javne institucije do večje kakovosti in učinkovitosti, ker bi med njimi nastala konkurenca. Tiste javne storitve, ki ne dopuščajo zasebnikom vstopa za izvajanje le-teh, so se izkazale za neučinkovite in na nizki ravni kakovosti.

Prezgodaj je govoriti tudi o tem, da bi se sodišča organizirala kot zasebna dejavnost, saj postopki, ki trajajo 10 let ali več, niso pravični do državljanov. Nekatera opravila sodišč so že prevzeli notarji kot zasebni sektor in tako dokazali, da delujejo tržno. Znižali so tarife standardiziranih storitev, nekatere notarske overitve pa je mogoče po novem opraviti tudi na upravnih enotah.

V prihodnje bo možno izločanje izvajanj javnih storitev in dodeljevanje zasebnikom oziroma na trg. Potrebno bo temeljito proučevanje in razpravljanje javne politike.

Seveda bo večina javnih storitev izvajal javni sektor, in sicer: država, lokalne skupnosti, agencije, javna podjetja, javni zavodi in druge javne organizacije. Takšno delovanje bo zaradi monopolnih značilnosti pripeljalo v neučinkovito in neakovostno izvajanje javnih storitev.

Za dvig kakovosti je torej potrebno vzpostaviti meritve uspešnosti, kjer se bo preverjalo dobre in slabe lastnosti ponudnikov istih javnih storitev. Le tako bo mogoče ugotavljati možnosti za izboljšanje javnih storitev.

(Po: Zbornik, VUŠ 2001, str. 246–248)

4 MERJENJE UČINKOVITOSTI, USPEŠNOSTI IN KAKOVOSTI V JAVNI UPRAVI

4.1 TEMELJNA NAČELA OBLIKOVANJA ENOSTAVNIH KAZALNIKOV USPEŠNOSTI

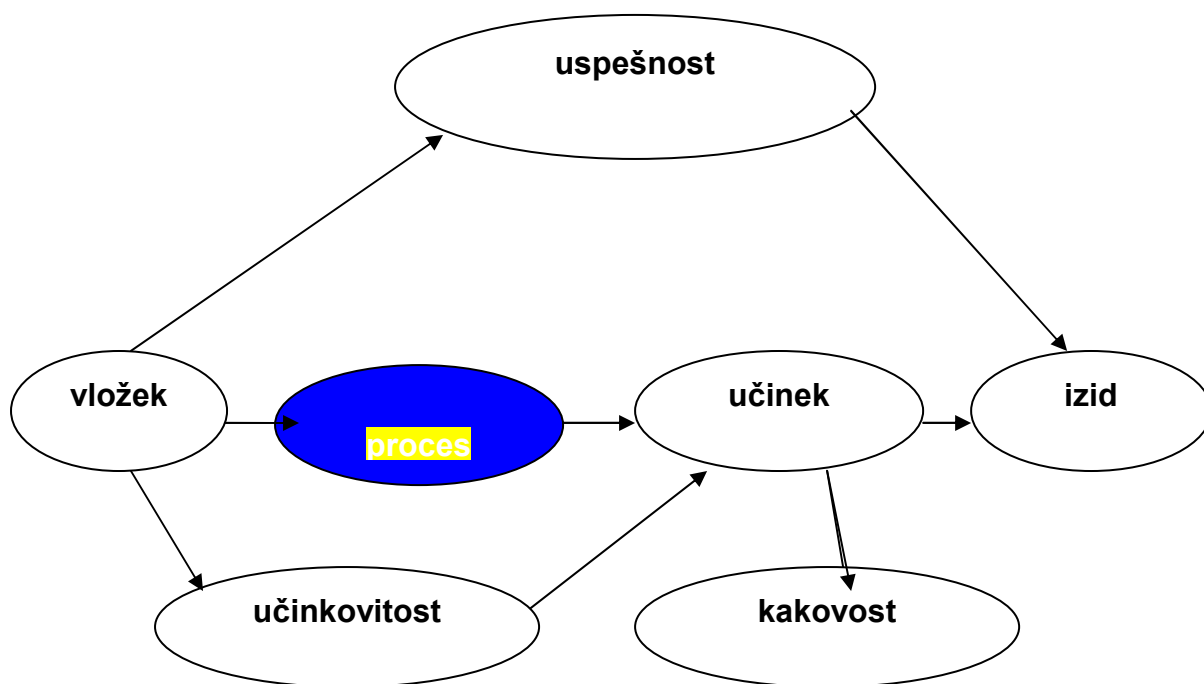
Merjenje učinkovitosti in kakovosti se med institucijami razlikuje, saj ima vsaka svoje specifične naloge in cilje. Zato se tudi kazalniki med seboj razlikujejo. Za vsako institucijo moramo posebej določiti kazalnike. Absolutne primerljivosti ni mogoče doseči, vendar nas merjenje rezultatov pripelje do ločevanja uspeha od neuspeha. Osnovno izhodišče za oblikovanje kazalnikov je opredelitev učinkovitosti in uspešnosti, ki nas bi popeljali do rezultatov in pokazali, kako učinkoviti in uspešni so posamezni organi. Uspešnost povezuje rezultate poslovanja s cilji pri poslovanju, zato presoja in analiza uspešnosti temeljita na stopnji doseganja ciljev (Borak, 2003, str. 42). Po vsebinskih področjih sistema kazalnikov poznamo navzkrižne kazalnike učinkovitosti in uspešnosti, nato je prikazan sistem standardizacije kazalnikov, da bi zagotovili primerljivost med različnimi subjekti. Poznamo še agregatne kazalnike pri posameznih vsebinskih področjih in skupen kazalnik za preučevane enote. Sleherni sistem merjenja učinkovitosti in uspešnosti je sestavljen v ta namen, da bi vodstvo lažje odločalo in s tem bi bila učinkovitost in uspešnost večja. Za doseg takšnega cilja mora sistem kot celota zadostiti določenim strokovnim merilom (OECD, 2001, str. 7–8). Ta merila so:

- ❖ **VELJAVNOST**
pravilne metode izračunavanja, kazalniki morajo meriti tisto, za kar so določeni.
- ❖ **ZANESLJIVOST**
ob večkratnem izračunavanju morajo dajati podobne rezultate.
- ❖ **ENOSTAVNOST**
kazalniki morajo biti enostavni in razumljivi za izračunavanje.
- ❖ **UPORABNOST**
kazalniki morajo pomagati vodstvu in meriti dejavnost, na katero vodstvo lahko vpliva.
- ❖ **PRAKTIČNOST**
enostavno zbiranje podatkov s čim manjšimi stroški.
- ❖ **KONTINUITETA**
stalno spremljanje in razvoj kazalnikov.

Kazalniki so oblikovani v skladu z opisano teorijo. Zasebni sektor ima dobro prakso izračunavanja s pomočjo kazalnikov, kar pa za javni sektor ne moremo trditi. V Sloveniji smo z reformo javne uprave dobili kontrolo, ki pa je individualna in ne interna. Ni predpisanih pravil oziroma navodil, razen za proračunske prihodke in izdatke za proračunske uporabnike. OECD pri svojih poročilih o merjenju

učinkovitosti in uspešnosti uporablja standardni model vložka, procesa, učinka in izida (OECD,1995, v: OECD, 2004, str. 13).

Slika 6 : Medsebojna povezanost vložkov, učinka procesa in izida



VIR: OCD, 2001, str. 13

Pri tem modelu je glavni problem pomanjkanje tržnih mehanizmov.

4.2 OBLIKOVANJE ENOSTAVNIH KAZALNIKOV

Oblikovanje enostavnih kazalnikov je odvisno od opredelitve osnovnih kategorij. Te so: vložki, učinki in izidi. Ko vse te kategorije opredelimo z dano teorijo, je sestava kazalnikov enostavna. Razlikuje se glede na vrsto proučevanja institucije. Oblikovanje teh kazalnikov zahteva preglednost in sistematičnost, saj je potrebno za vsak kazalnik opredeliti njegove osnovne značilnosti. Ta postopek je v začetni fazi dolgotrajen, v nadaljevanju pa nam prinaša veliko prednosti. Uporabljajo ga številne mednarodne institucije, kot so UN, OECD itd. Najbolje je izdelati standardizirani okvir, v katerega vnesemo glavne značilnosti kazalnika. Okvir je prikazan v spodnji tabeli, ki ima lahko obliko povzeto po: UN, 1988,1997.

Pri oblikovanju enostavnih kazalnikov je potrebno zagotoviti podatke o učinkih in izidih za posamezno institucijo. Opredeljeni morajo biti v skladu z njenimi cilji. (po: Andolšek, Seljak, 2005, str. 84–89)

4.3 NAMEN MERJENJA

Cilj javne uprave naj bi bil zagotoviti oziroma uresničiti pričakovanja državljanov in ustvariti čim več javnih dobrin, dostopnih vsakomur pod enakimi pogoji. Za doseg tega cilja bi morale vse institucije delovati učinkovitejše. Strokovna literatura navaja različne vzroke, ki prikazujejo, zakaj je zasebni sektor bolj uspešen od javnega. Ti vzroki so:

1. MOTIV DELOVANJA:

Razlike nastajajo zaradi organiziranosti. V javni upravi so na vodilnih položajih politiki, ki poskušajo ugajati volivcem, da bi jih ti ponovno izvoli. Zasebnikov cilj pa je ustvarjanje dobička, kjer na trgu s svojimi izdelki privabljajo kupce, da le-te kupijo. Dobiček mu omogoča inoviranje, financiranje, investicije in obstoj na trgu. Razlika med njima je tudi v tem, da je javni sektor organiziran hierarhično, kjer vedno od zgoraj prihajajo direktive za delovanje in so popolnoma podrejeni nadrejenim in največkrat niti ne poznajo potrebe strank. Medtem pa v zasebnem sektorju ne vlada tako močna hierarhija in med seboj sodelujejo, upoštevajo želje kupcev in ponujajo takšen učinek, ki jih bo zadovoljil.

2. DELOVANJE V RAZMERAH MONOPOLA

Največkrat je institucija javnega sektorja edina ponudnica storitev in stranka nima možnosti izbire. V zasebnem sektorju je vsako podjetje le eno izmed množice ponudnikov, tako da imajo kupci oziroma stranke svobodno izbiro med podobnimi izdelki in storitvami.

3. NEPRIJAZNO VEDENJE DO STRANK

Zelo pomemben dejavnik, ki pripomore k večji uspešnosti in učinkovitosti, je odnos do stranke. V javnem sektorju managerji ne morejo izkoristiti vseh motivacijskih orodij, saj je omejeno denarno nagrajevanje zaradi enotnega sistema plač v javnem sektorju. Ni nagrajevanja zaradi ustvarjanja dobička, ker ga tudi ne ustvarjajo. Poleg tega imajo managerji premalo znanja, da bi učinkovito motivirali zaposlene. Njihov odnos ne bi smel biti ustvarjen samo navzgor, ampak navzdol, k zaposlenim in strankam.

4. PRORAČUNSKO FINANCIRANJE

Sredstva v javnem sektorju so iz proračuna, kjer so za vsako ministrstvo, oddelek in zaposlenega predvidena sredstva. Porabili naj bi jih čim bolj učinkovito. Zasebni sektor ustvarja sredstva in jih nato porabi. Neučinkovito v javni upravi je črpanje sredstev, dodeljevanje sredstev in poraba le-teh. Sredstva, ki se v tekočem letu privarčujejo, se ne prenesejo v naslednje proračunsko obdobje. Tako je »kaznovan« tisti, ki sredstva privarčuje. In sicer, denar izgubi, saj se ne prenese, naslednje leto dobi manj in še očitajo mu, da je zahteval preveč denarja (Kavčič, 1999, str. 121).

V javni upravi je potrebno najprej ugotoviti dejansko učinkovitost in uspešnost. Ko enkrat usvojimo merjenje, lahko pričakujemo napredek, saj se veliki premiki dosežejo že z manjšimi spremembami.

(Po: Andolšek, Seljak, 2005, str. 21–24)

4.4 NAČINI IN TEHNIKE MERJENJA

Učinkovitost je razmerje med porabljenimi sredstvi, vložki in doseženimi rezultati oziroma učinki.

Rentabilnost je eden izmed kazalcev uspešnosti in meri stopnjo doseganja cilja lastnika podjetja. Lastniki javnih združb so stimulirani z zadovoljevanjem javnega dobra in ne z dobičkom. V tem primeru zaradi neustvarjanja dobička mera rentabilnosti ni uporabna.

Najpomembnejše je čim bolj ugoditi strankam, državljanom, družbi in ne samo ustvarjanje učinka ali storitev. Temu pravimo družbena odgovornost. Kakovost javnih storitev se kaže v hitri odzivnosti, hitrih in enostavnih postopkih, ustrezni pomoči in komunikaciji, svetovanju strankam, možnosti spremljanja in obdelovanja vlog preko interneta.

Zaradi različnih dejavnosti, ki jih opravljajo javne institucije, je bilo potrebno uvesti številne kazalnike, saj je le tako mogoče obravnavati posamezne dejavnosti. Učinkovitost lahko prikažemo kot tehnično teorijo, ki nam pokaže, kako izpeljati določeno zadevo tako v javnem kot zasebnem sektorju. Uspešnost nam pokaže cilj organa in je odvisna od lastništva.

Sodobna država naj bi bila »servis«, ki zagotavlja javne storitve in omogoča razvoj.

(Po: Andoljšek, Seljak, 2005, str. 24–27)

Obstajajo trije načini razvoja merjenja uspešnosti delovanja (performanse), in sicer:

- ❖ postopna metoda z vrha navzdol,
- ❖ proces od spodaj navzgor,
- ❖ kombinirani pristop od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol.

Najbolj razširjen je pristop od zgoraj navzdol. Na tem pristopu temelji MBO (management by objectives), kar pomeni management z ovrednotenimi cilji.

Ta se začne z določitvijo končnih izidov, sledi mu proces s celotno managersko strukturo formalne organizacije. Osrednja izvedba razdelitve zelenega stanja v elementarne namenske cilje pa poteka preko formalnega odnosa med managerji na

višji ravni in njegovimi podrejenimi. Namenski cilji so povezani glede na resurse, ki so na razpolago, in glede na potrebne izboljšave. Ta pristop se uporablja za učinkovito delovanje posameznih oddelkov oziroma enot organizacije.

Potrebni dejavniki za uspešnost so:

- ❖ ko posredujemo sistem, mora biti v jeziku in opisu vsem razumljiv,
- ❖ pripadnost namenskih ciljev je postavljena na podlagi predhodnega dialoga,
- ❖ demokratičnost, kar pomeni pravico vsake ravni, da razčisti veljavnost razlage v dialogu.

Drugi proces, od spodaj navzgor, temelji na osebni odgovornosti vsakega od zaposlenih. Vsak od članov za področje, za katero je odgovoren, določi možne izboljšave in spremembe. Tako se določijo konkretni cilji.

Tretji, kombinirani pristop, združuje najboljše od obeh pristopov. Vsak izmed njih ima kar precej slabosti. Ena izmed možnosti je, da se ob izvajanju obeh pristopov ugotovi najboljša kombinacija procesov, ki so združeni. Druga možnost je, da že prej oblikujemo proces, kjer ljudem dodelimo individualne vloge.

Največ koristi je pokazala uporaba pristopa »od spodaj navzgor«, in sicer:

- ❖ uporablja znanje celotne organizacije,
 - ❖ ustvari ideje za izboljšave,
 - ❖ odkriva potencialna območja izboljšav,
 - ❖ zagotavlja celovit pogled na izboljšave,
 - ❖ razvija pripadnost in sodelovanje ter se s tem razvija organizacijsko kulturo,
 - ❖ razvija učinkovitejši pretok informacij,
 - ❖ razvija sistem meritev, ki zadosti potrebam in mu ljudje zaupajo.
- (Po: Pečar, 2004, str. 98–99)

4.5 TEHNIKE ZA RAZVOJ KAKOVOSTI

Ljudje ne ločujejo med metodo standardov (ISO 9000-9004) za zagotavljanje kakovosti in menedžmentom celovite - popolne kakovosti (TQM). Ideja za razvoj sistema za zagotavljanje kakovosti s certifikati je nastala s sprejetjem usmeritev EU za varstvo izdelkov. Zakonodaja obvezuje družbe, da sprejmejo vse ukrepe, ki so v njihovi moči, in omogočijo vstop na trg le tistim izdelkom, ki dosegajo visoko stopnjo varnosti. Izdelki in storitve morajo biti tehnično pregledani, za kar odgovarja proizvajalec.

Vsak sistem kakovosti mora zagotavljati:

- ❖ primerno in učinkovito organizacijsko strukturo,
- ❖ sistematično zasnovane delovne procese, ki morajo biti organizirani in se med seboj dopolnjevati,
- ❖ dokumentacijo o ciljih, želeni kakovosti in uspehah,
- ❖ primerno vodenje procesov in postavitvev pravil,
- ❖ nadzor, ko se dnevno izvajajo vsa navodila,
- ❖ testiranje bistvenih postopkov in izidov na podlagi dolgoročnih izkušenj.

Te predpisane zahteve so vodile v večje zanimanje gospodarskih družb za certificiranje sistemov kakovosti (ISO).

ISO standardi predpostavljajo, kako se kakovost doseže, če stvari pravilno izvajamo. Koncept TQM se osredotoči na vprašanje, ali delamo prave stvari. Pri TQM je najpomembnejša usmeritev na uporabnika.

Trdimo lahko, da so ISO standardi 9000-9004 osredotočeni na notranja opravila organizacije. TQM je usmerjen širše in bolj navzven.

(Po: Zbornik znanstvenih razprav VUŠ, 2001, str. 249–251).

4.6 AGREGATNI KAZALNIKI UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI JAVNE UPRAVE (PIPA)

Za merjenje učinkovitosti in uspešnosti v javni upravi je najbolj primeren model večstopenjskega združevanja podatkov. Tu dobimo agregatne kazalce na različnih stopnjah združevanja, ki nam pokažejo stanje na vsakem od obravnavanih področij. Zaradi dejavnosti v javni upravi sta enotni samo prva in druga raven združevanja. To pomeni oblikovanje agregatnih kazalnikov na nižjih ravneh združevanja in enostavnih kazalnikov združevanja, kar je prepuščeno managerjem posameznih institucij. Tako dobimo za vsako institucijo en agregatni kazalnik prve stopnje in pet kazalnikov druge stopnje združevanja, ki bodo enako opredeljeni v celotni javni upravi. Na nižjih ravneh lahko managerji združujejo kazalnike različno v skladu z značilnostmi področja, kjer deluje posamezna institucija.

Tabela 2 : Vključevanje kazalnikov po ravneh v agregatni kazalnik učinkovitosti in uspešnosti

Enotno	Različno	
prva raven združevanja	druga raven združevanja - enotno za vso javno upravo	posamični kazalniki - različni za institucije z različnimi dejavnostmi
agregatni kazalnik uspešnosti in učinkovitosti združbe- PIPA1	kazalci zmožnosti zaposlenih (PIPA2-1)	množica posamičnih kazalnikov ali združevanje na ravni PIPA3, PIPA4 ...
	tehnični kazalniki (PIPA2-2)	množica posamičnih kazalnikov ali združevanje na ravni PIPA3, PIPA4 ...
	organizacijski kazalniki (PIPA2-3)	množica posamičnih kazalnikov ali združevanje na ravni PIPA3, PIPA4...
	kazalci kakovosti (vpliv) (PIPA2-4)	množica posamičnih kazalnikov ali združevanje na ravni PIPA3, PIPA4 ...
	kazalci izida (PIPA2-5)	množica posamičnih kazalnikov ali združevanje na ravni PIPA3, PIPA4 ...

VIR: (Andoljšek Žiga, Seljak Janko, str. 101)

Tako dobimo sistem kazalnikov za učinkovito in uspešno javno upravo (The Performance Indicators of Public Administration - PIPA). Pet osnovnih skupin kazalnikov lahko dopolnimo z dodatnimi ravni združevanja, ki so značilni za posamezno dejavnost. Davčni urad za merjenje učinkovitosti in uspešnosti uporablja tretjo in četrto raven združevanja. K načinu združevanja podatkov sodi tudi način standardizacije. Katerega od modelov standardizacije uporabimo, je odvisno od podatkov, ki jih imamo na razpolago. V slovenski javni upravi je najprimernejša sočasna uporaba drugega in tretjega modela standardizacije. To sta model standardizacije pri primerjavi institucij s podobno dejavnostjo in model standardizacije pri primerjavi institucij z različno dejavnostjo. Drugi model se uporablja pri primerjavi enot v sestavi, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo in z reševanjem konkretnih nalog v okviru državne uprave. Tretji model se uporablja pri primerjavi na višjih ravneh organizacijske strukture državne uprave, kjer se institucije

ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Zbiranje podatkov traja več let. Ko imamo nekakšno bazo podatkov in sistem kazalnikov, s katerimi merimo učinkovitost in uspešnost, lahko določimo normative za posamezni kazalnik na podlagi izkušenj. V ocenjevanje lahko vključimo tudi časovno dimenzijo v primeru, da bi na osnovi kazalnikov vključili model standardizacije z normami, ki bi ga na višjih ravneh državne uprave dopolnili z metodo standardizacije za primerjavo institucij z različno dejavnostjo.

(Po: Andoljšek, Seljak, 2005, str. 100–103)

4.7 MERITVE KAKOVOSTI STORITEV PO ODDELKIH NA RAVNI VSEH UPRAVNIH ENOT

Stranke so morale pri izpolnjevanju vprašalnika najprej odgovoriti na vprašanje, kakšna je bila po njeni oceni kakovost storitev na oddelku upravne enote, kjer je ravnokar bila. Na zastavljeno vprašanje je odgovorilo **12807** anketiranih ali **94,2%** vseh strank, ki so odgovorile na vprašalnik:

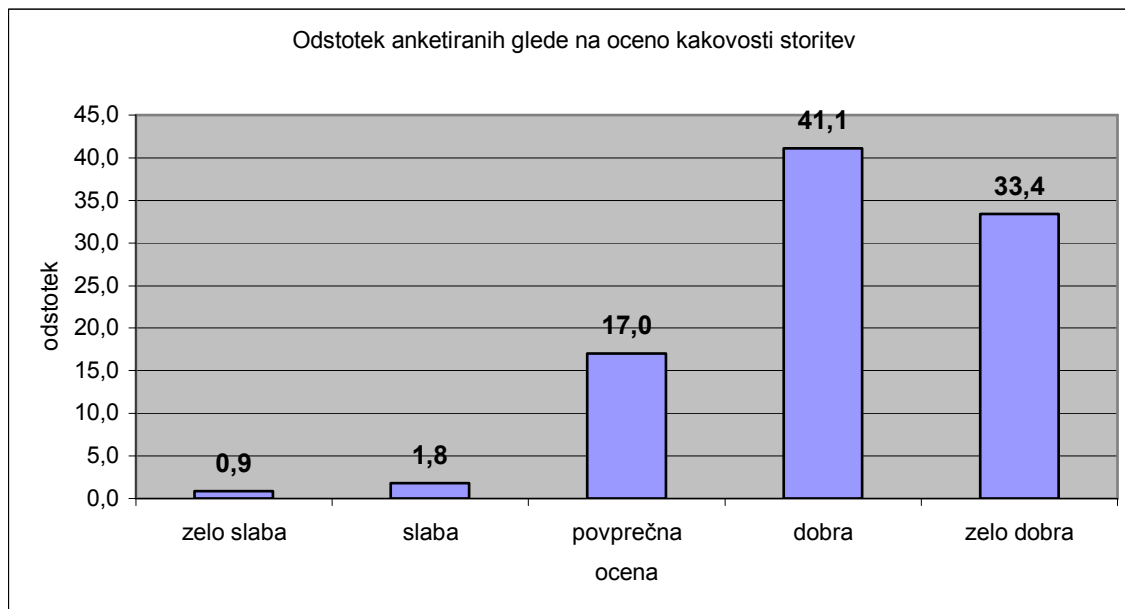
- **0,9%** anketiranih meni, da je storitev zelo slaba,
- **1,8%** anketiranih meni, da je storitev slaba,
- **17,0%** anketiranih meni, da je storitev povprečna,
- **41,1%** anketiranih meni, da je storitev dobra,
- **33,4%** anketiranih meni, da je storitev zelo dobra in
- **5,8%** anketiranih ni odgovorilo na vprašanje.

Tabela: 3 : Odstotek anketiranih glede na oceno kakovosti storitev

Kakšna je po vaši oceni storitev na oddelku....

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid brez odgovora	793	5,8	5,8	5,8
zelo slaba	116	,9	,9	6,7
slaba	249	1,8	1,8	8,5
povprečna	2311	17,0	17,0	25,5
dobra	5584	41,1	41,1	66,6
zelo dobra	4547	33,4	33,4	100,0
Total	13600	100,0	100,0	

Slika 7 : Odstotek anketiranih glede na oceno kakovosti storitev



A: DOLŽINA ČAKANJA STRANK

Za uporabnike storitev je pomembno, kako dolgo morajo čakati, da uredijo svoje zadeve, zato je eno izmed vprašanj, na katerega morajo odgovoriti v vprašalniku, kako dolgo so čakali pred pisarno. Na vprašanje je odgovorilo **13459** anketiranih ali **99,0%** vseh strank, ki so odgovorile na vprašalnik:

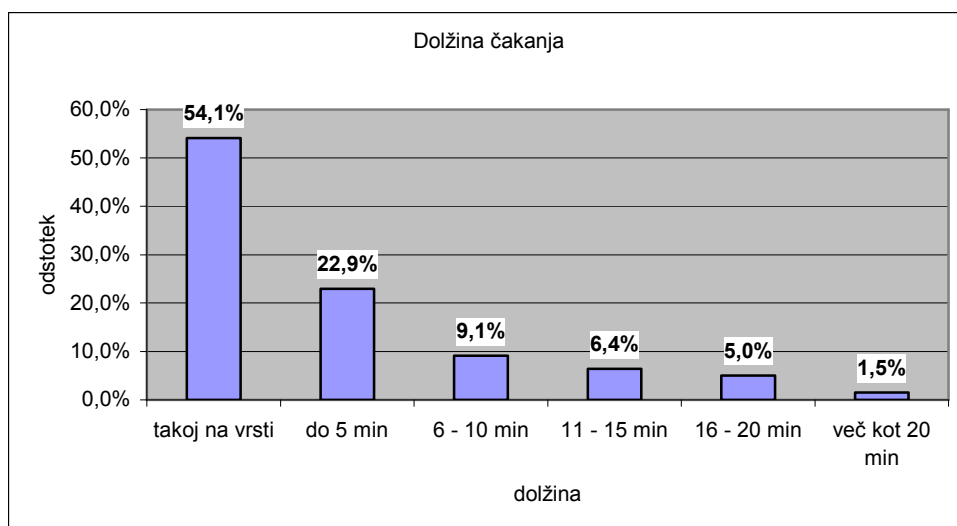
- **54,1%** anketiranih je bilo takoj na vrsti,
- **22,9%** anketiranih je čakalo 5 minut,
- **9,1%** anketiranih je čakalo od 6 do 10 minut,
- **6,4%** anketiranih je čakalo od 11 do 15 minut,
- **5,0%** anketiranih je čakalo od 16 do 20 minut,
- **1,5%** anketiranih je čakalo več kot 20 minut in
- **1,0%** anketiranih na vprašanje ni odgovorilo.

Tabela 4: Dolžina čakanja

Kako dolgo ste čakali pred pisarno (v času uradnih ur)?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid brez odgovora	141	1,0	1,0	1,0
takoj sem bil na vrsti	7361	54,1	54,1	55,2
do 5 minut	3113	22,9	22,9	78,1
od 6 do 10 minut	1236	9,1	9,1	87,1
od 11 do 15 minut	868	6,4	6,4	93,5
od 16 do 20 minut	674	5,0	5,0	98,5
več	207	1,5	1,5	100,0
Total	13600	100,0	100,0	

Slika 8: Dolžina čakanja



B: VZROK ČAKANJA STRANK

Na vprašanje, kaj je bil po mnenju strank glavni vzrok čakanja, je odgovorilo **7560** anketiranih ali **55,6%** vseh strank, ki so odgovorile na vprašalnik:

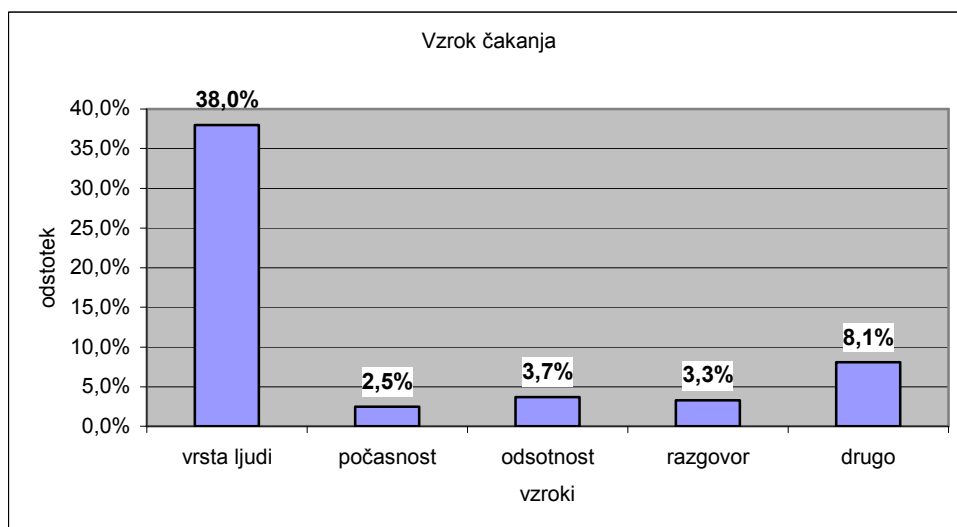
- **38,0%** anketiranih je kot vzrok navedlo vrsto ljudi pred pisarno,
- **2,5%** anketiranih je kot vzrok navedlo počasnost zaposlenega,
- **3,7%** anketiranih je kot vzrok navedlo odsotnost zaposlenega,
- **3,3%** anketiranih je kot vzrok navedlo razgovor zaposlenih s sodelavcu ali po telefonu,
- **8,1%** anketiranih je kot vzrok navedlo drugo in
- **44,4%** anketiranih na vprašanje ni odgovorilo.

Tabela 5: Vzrok čakanja

Kaj je bil po vašem mnenju vzrok čakanja?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid brez odgovora	6040	44,4	44,4	44,4
vrsta ljudi pred pisarno	5162	38,0	38,0	82,4
počasnost zaposlenega	334	2,5	2,5	84,8
zaposlenega ni bilo v pisarni	509	3,7	3,7	88,6
razgovor zaposlenega s sodelavci ali po telefonu	455	3,3	3,3	91,9
drugo	1100	8,1	8,1	100,0
Total	13600	100,0	100,0	

Slika 9: Vzrok čakanja

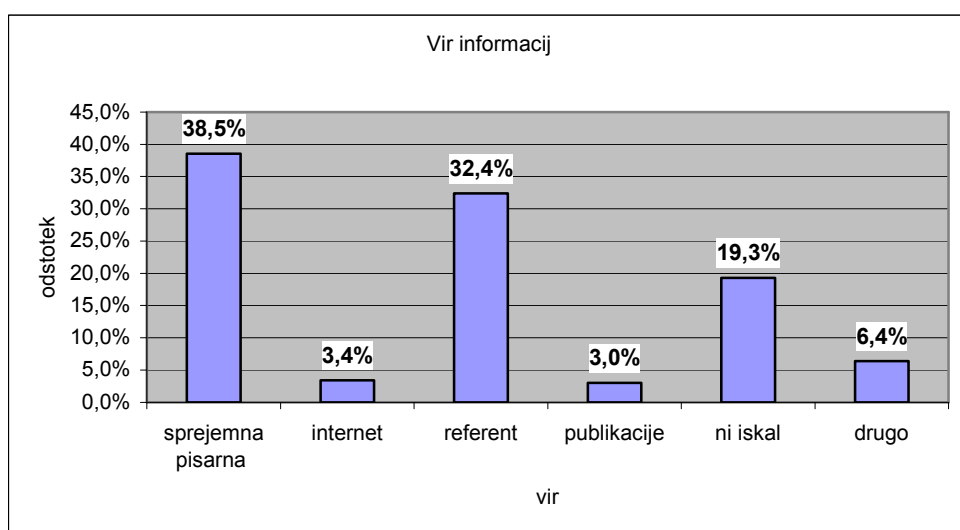


C: PRIDOBIVANJE INFORMACIJ PRI RAZLIČNIH VIRIH

Na vprašanje, kje ste dobili informacije o tem, kaj potrebujete v zvezi z reševanjem vaše zadeve, so stranke odgovorile:

- **38,5%** anketiranih je dobilo informacije v sprejemni pisarni (na "informacijah"),
- **3,4%** anketiranih je dobilo informacije na internetu,
- **32,4%** anketiranih je postopek predstavil referent,
- **3,0%** anketiranih je informacije dobilo iz publikacij upravne enote,
- **19,3%** anketiranih informacij ni iskalo in
- **6,4%** anketiranih je odgovorilo z drugo.

Slika 10: Vir informacij



D: SPOL ANKETIRANIH

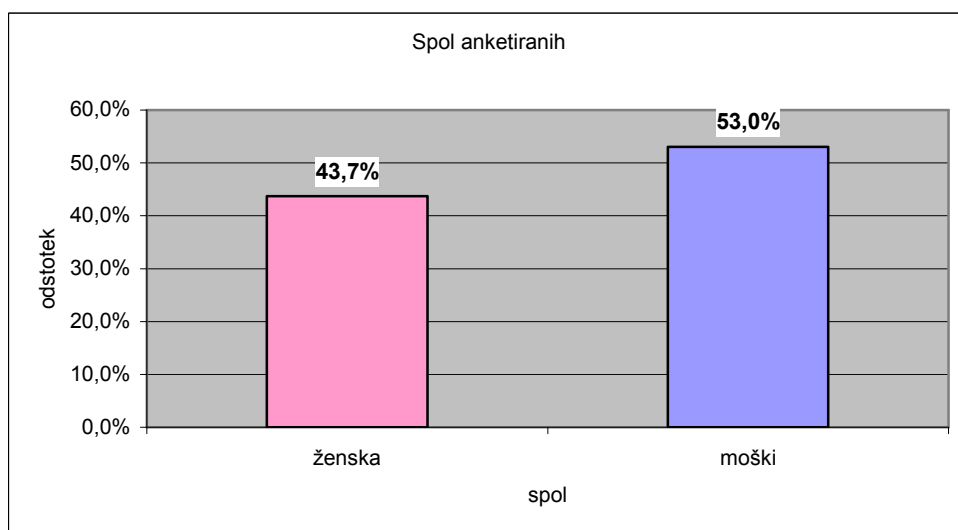
Na vprašalnike je odgovorilo:

- **43,7%** žensk
- **53,0%** moških in
- **3,4%** anketiranih na vprašanje ni odgovorilo.

Tabela 6: Spol anketiranih

Anketiran-i(a) - SPOL.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	brez odgovora	457	3,4	3,4	3,4
	ženska	5941	43,7	43,7	47,0
	moški	7202	53,0	53,0	100,0
	Total	13600	100,0	100,0	

Slika 11: Spol anketiranih



E: ZAPOSLOTVENI STATUS ANKETIRANIH

Na vprašalnike je odgovorilo:

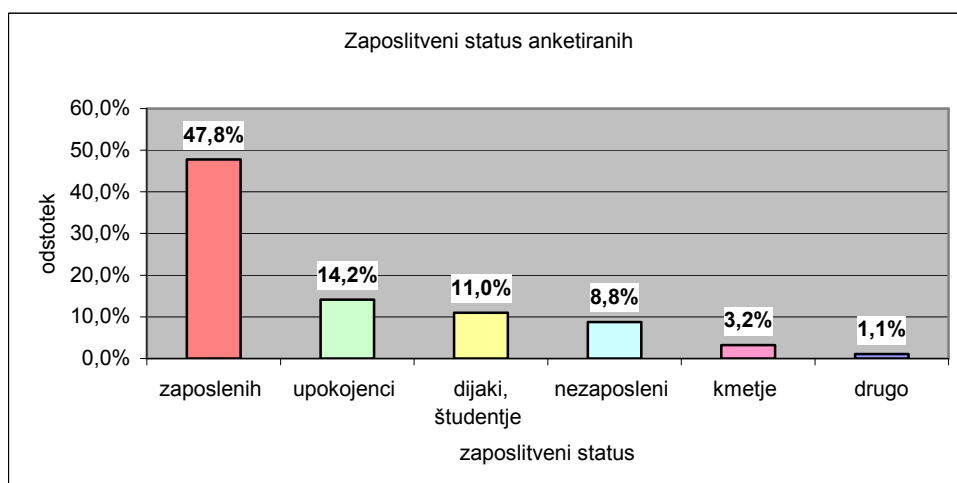
- **47,8%** zaposlenih,
- **14,2%** upokojenci,
- **11,0%** dijaki, študentje,
- **8,8%** nezaposleni,
- **3,2%** kmetje,
- **1,1%** drugo in
- **13,9%** anketiranih na vprašanje ni odgovorilo.

Tabela 7: Zaposlitveni status anketiranih

Anketiran-i(a) - ZAPOSLOTVENI STATUS.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid brez odgovora	1891	13,9	13,9	13,9
zaposlen	6504	47,8	47,8	61,7
upokojen-ec(ka)	1936	14,2	14,2	76,0
dijak(inja), študent(ka)	1492	11,0	11,0	86,9
nezaposlen	1193	8,8	8,8	95,7
kmet(ica)	438	3,2	3,2	98,9
drugo	146	1,1	1,1	100,0
Total	13600	100,0	100,0	

Slika 12: Zaposlitveni status anketiranih



F: STAROST ANKETIRANIH

Na vprašalnike je odgovorilo:

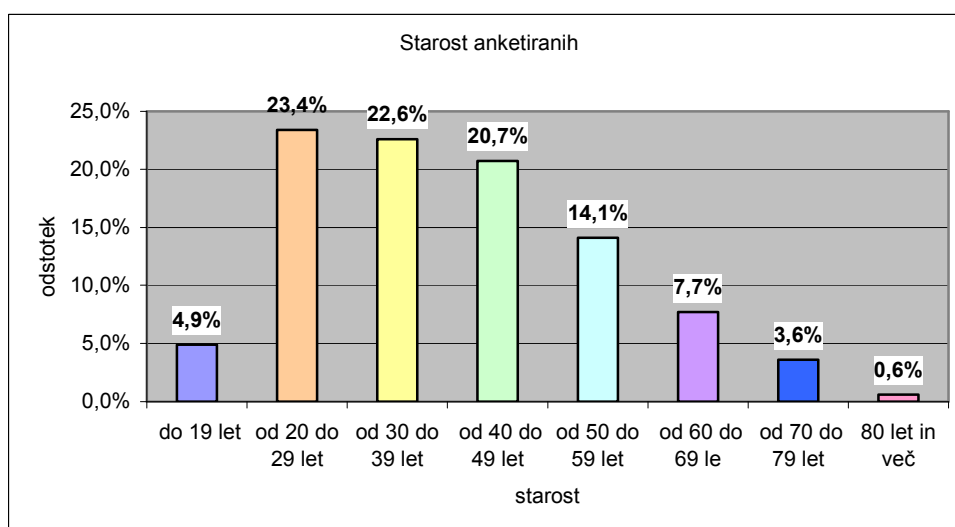
- **4,9%** starih do 19 let,
- **23,4%** starih od 20 do 29 let,
- **22,6%** starih od 30 do 39 let,
- **20,7%** starih od 40 do 49 let,
- **14,1%** starih od 50 do 59 let,
- **7,7%** starih od 60 do 69 let,
- **3,6%** starih od 70 do 79 let,
- **0,6%** starih 80 let in več in
- **2,5%** anketiranih na vprašanje ni odgovorilo.

Tabela 8: Starost anketiranih

Anketiran-i(a) - STAROST.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid brez odgovora	337	2,5	2,5	2,5
do 19 let	662	4,9	4,9	7,3
od 20 do 29 let	3189	23,4	23,4	30,8
od 30 do 39 let	3072	22,6	22,6	53,4
od 40 do 49 let	2812	20,7	20,7	74,1
od 50 do 59 let	1911	14,1	14,1	88,1
od 60 do 69 let	1042	7,7	7,7	95,8
od 70 do 79 let	487	3,6	3,6	99,4
80 let in več	88	,6	,6	100,0
Total	13600	100,0	100,0	

Slika 13: Starost anketiranih



GLAVNE UGOTOVITVE:

Na podlagi zgoraj prikazanih grafi in tabelah, ki so nastali s pomočjo vprašalnikov o zadovoljstvu kakovosti storitev v javni upravi, natančneje v upravnih enotah, lahko sklepamo, da je splošna ocena kakovosti storitev po mnenju strank, ki urejajo zadeve na upravnih enotah, se giblje okoli ocene **dobro**.

Stopnja zadovoljstva strank s storitvami upravne enote je ocenjena z oceno dobro, vendar pa je treba to oceno prikazovati skupaj z ostalimi rezultati kot npr. razkorakom med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti in lastnosti zaposlenih ter dolžino čakanja strank v vrsti pred pisarno za ureditev zadev.

Razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti – Primerjava podatkov med pričakovanji strank in njihovimi dejanskimi zaznavami sestavin kakovosti, ki se nanašajo na upravne enote kot celoto kaže na to, da so na večini upravnih enot oziroma enot pričakovanja strank **višja** od dejanskega stanja sestavin kakovosti, medtem ko po oddelkih posamezne upravne enote lahko obstajajo razlike, ki so ponekod zelo velike.²

Razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede lastnosti zaposlenih – Primerjava podatkov med pričakovanji strank in njihovimi dejanskimi zaznavami lastnosti zaposlenih, ki se nanašajo na upravne enote kot celoto kaže na to, da so na večini upravnih enot oziroma enot pričakovanja strank **višja** od dejanskega stanja lastnosti zaposlenih, medtem ko po oddelkih posamezne upravne enote lahko obstajajo razlike, ki so ponekod zelo velike.³

Strukturni odstotki na podlagi odgovorov o dolžini čakanja – Stranke za ureditev svojih zadev v glavnem na upravnih enotah niso čakale oziroma so takoj prišle na vrsto.

Ocena storitev na oddelku skupno – Manj kot polovica anketiranih (**41,1%**) meni, da je storitev na oddelku na ravni vseh upravnih enot dobra, **33,4%** anketiranih pa meni, da je storitev na oddelku zelo dobra.

Dolžina čakanja – Več kot polovica anketiranih (**54,1%**) je bila na upravni enoti takoj na vrsti za reševanje svojih zadev. Več kot sedemdeset odstotkov strank ni čakalo ali je čakalo do 5 minut, strank, ki so čakale več kot 20 minut pa je bilo 1,5%.

Vzrok čakanja – Manj kot polovica strank (**38,0%**) je kot glavni vzrok čakanja navedla vrsto ljudi pred pisarno in druge razloge (malica, dopusti, idr.)

Pridobivanje informacij – Več kot tretjina anketiranih (**38,5%**) je informacije pridobila v sprejemni pisarni, druga tretjina jih je pridobila informacije pri referentu, petina ljudi pa informacij sploh ni iskala, saj so bile stranke v letu 2004 obveščene z dopisi upravne enote.

² To je razvidno iz poročil o zadovoljstvu strank za posamezno upravno enoto.

³ To je razvidno iz poročil o zadovoljstvu strank za posamezno upravno enoto.

Spol anketiranih

Več kot polovica strank, ki je odgovorila na vprašalnik, so bili moški (**53,0%**), ostale pa so bile ženske (**43,7%**).

Zaposlitveni status anketiranih

Večina strank, ki je odgovorila na vprašalnik, je bila zaposlena (**47,8%**), najmanj pa je bilo strank, ki so odgovorile z drugo (**1,1%**) in kmetov (**3,2%**).

Starost anketiranih

Dve tretjini strank, ki so odgovorile na vprašalnik, je bilo starih od 20 do 49 let (**66,7%**), najmanj pa je bilo strank starih 80 let in več (**0,6%**).

VIR:http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/OAO/vseUE2004.doc

5 MERJENJE UČINKOVITOSTI, USPEŠNOSTI IN KAKOVOSTI V DAVČNI UPRAVI RS

5.1 PREDSTAVITEV PROUČEVANE ENOTE

Organizacija in naloge davčne službe

Davčna uprava RS je organ v sestavi Ministrstva za finance. Sedež Davčne uprave RS je v Ljubljani. Davčno upravo RS sestavljajo Glavni urad, 14 davčnih uradov, ustanovljenih za posamezno območje, in Posebni davčni urad. Davčni uradi imajo izpostave kot dislocirane notranje organizacijske enote. Davčno upravo RS vodi direktor davčne uprave, ki vodi tudi delo Glavnega urada. Direktor davčne uprave ima namestnika. Davčni urad in Posebni davčni urad vodi direktor davčnega urada. Davčna uprava RS opravlja naloge iz dejavnosti davčne službe, ki obsega odmero, obračunavanje, nadzor in izterjavo davkov ter drugih dajatev na podlagi zakona in drugih predpisov.

Naloge glavnega urada:

- ❖ nadzira delo davčnih uradov,
- ❖ zagotavlja enotno izvajanje davčnih in drugih nalog,
- ❖ opravlja neposreden nadzor nad delom davčnih uradov,
- ❖ vzpostavlja in organizira enotno vodenje davčnega registra,
- ❖ določa vsebino in obliko davčnih obrazcev,
- ❖ organizira izvajanje davčnega nadzora,
- ❖ odloča o davčnem postopku na drugi stopnji,
- ❖ določa in izvaja programe za strokovni in tehnični napredek dejavnosti davčne uprave
- ❖ izvaja programe za izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev davčne uprave,
- ❖ opravlja druge naloge, določene z zakonom ali drugimi predpisi.

Davčni urad opravlja naslednje naloge:

- ❖ odmerja in pobira davke ter vodi o tem predpisane evidence,
- ❖ odloča o davčnem postopku na 1. stopnji,
- ❖ opravlja kontrolo in inšpekcijske preglede davčnih zavezancev,
- ❖ opravlja naloge v zvezi z vzdrževanjem davčnega registra,
- ❖ evidentira podatke o obračunanih in plačanih davkih in denarnih kaznih,
- ❖ izvaja postopke prisilne izterjave davkov in denarnih kazni,
- ❖ izvršuje vračilo preveč plačanih davkov,
- ❖ opravlja druge naloge, določene z zakonom ali drugimi predpisi.

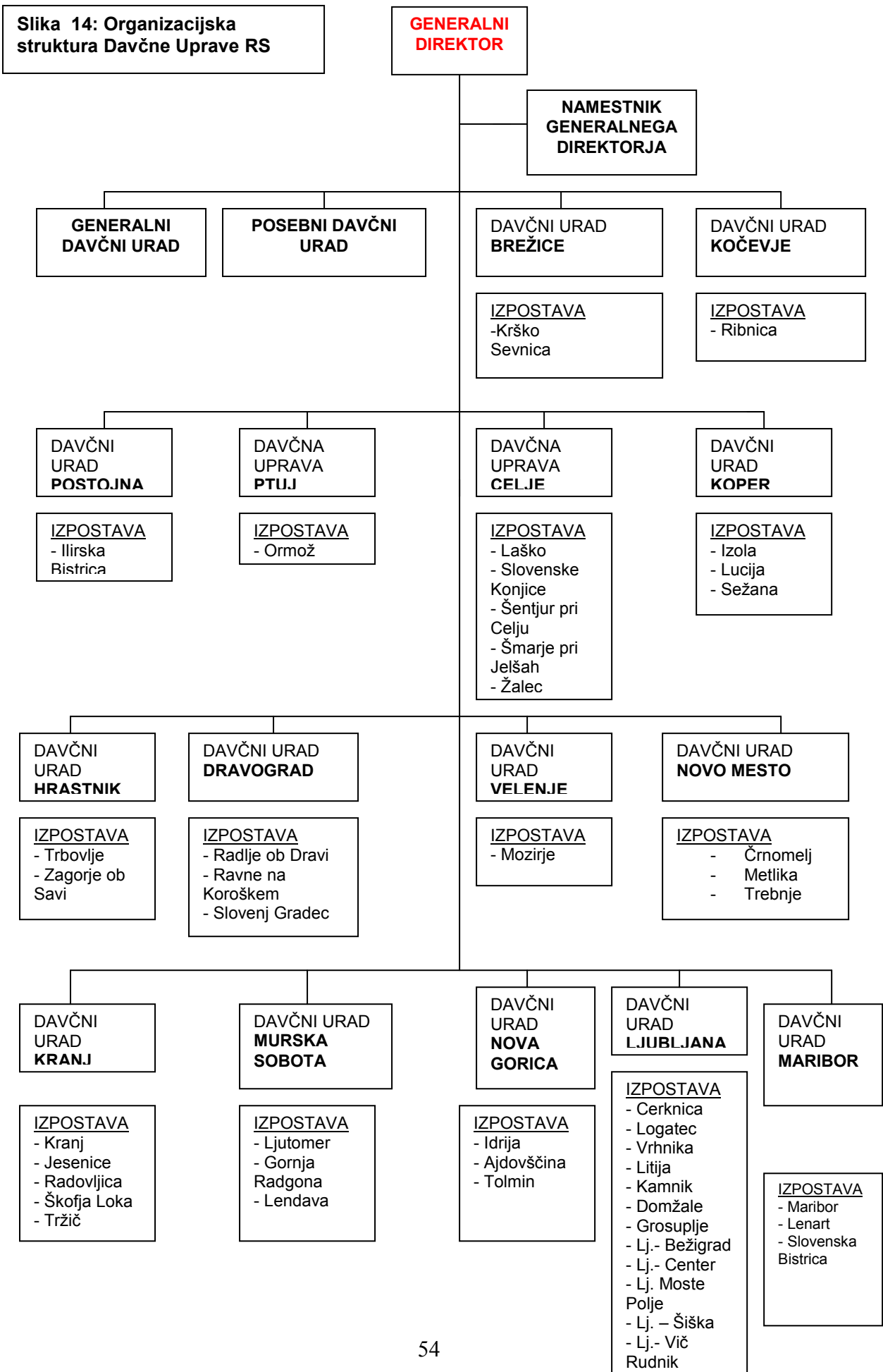
Opravljanje nalog izvajanja postopkov prisilne izterjave davkov in denarnih kazni lahko davčni urad poveri tudi osebam, ki so v skladu z zakonom, ki ureja izvršbo in zavarovanje, imenovane za neposredna dejanja izvršbe in zavarovanja, če izpolnjujejo pogoje za izterjevalca po tem zakonu in na način, ki ga določi minister, pristojen za finance.

Posebni davčni urad opravlja naloge davčnega urada na celotnem območju RS za banke, hranilnice, zavarovalnice, družbe, ki prirejajo posebne igre na srečo in trajne klasične igre na srečo, borze, borzno posredniške družbe, investicijske družbe, družbe za upravljanje in klirinško-depotne družbe.

Posebni davčni urad opravlja naloge davčnega urada tudi za gospodarske družbe, katerih skupni prihodki so v preteklem davčnem letu presegli pet milijard tolarjev. Če skupni prihodki take gospodarske družbe v treh zaporednih davčnih letih po letu, v katerem so presegli pet milijard tolarjev, ne presegajo tega zneska skupnih prihodkov letno, posebni davčni urad preneha opravljati naloge davčnega urada za to gospodarsko družbo konec četrtega leta.

Davčno upravo vodi direktor davčne uprave, ki vodi tudi delo Glavnega urada. Direktor davčne uprave ima namestnika in oba imenuje in razrešuje Vlada Republike Slovenije na predlog ministra, pristojnega za finance.

Davčni urad in Posebni davčni urad vodi direktor, ki ga imenuje in razrešuje minister, pristojen za finance, na predlog direktorja davčne uprave.



5.2 SISTEM KAZALNIKOV UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI DAVČNE UPRAVE

Tabela 9 : Skupine kazalnikov posameznih ravni vključevanja v agregatni kazalnik

prva raven združevanja	druga raven združevanja	tretja raven združevanja	struktura posamičnih kazalnikov na četrti ravni
Agregatni kazalnik učinkovitosti in uspešnosti institucije (PIPA1)	zmožnost zaposlenih (PIPA2-1)	mera izida (PIPA3-01)	izid/vložek (zaposleni)
		mera agregatnega učinka (točke) (PIPA3-03)	učinek/vložek (zaposleni)
		mera značilnosti zmožnosti zaposlenih in prihodnosti (PIPA3-03)	Značilnosti (zaposleni)
	tehnični viri (PIPA2-2)	Mera izida (PIPA3-04)	Izid/ vložek (tehnični viri)
		Mera agregatnega učinka (točke) (PIPA3-05)	Učinek/ vložek (tehnični viri)
		Mera značilnosti tehničnih virov in prihodnosti (PIPA3-06)	Značilnosti (tehnični viri)
	Organizacija (PIPA2-3)	Fizična mera organizacije na področju zmožnosti zaposlenih – čim višje fizične mere učinka na zaposlenega (PIPA3-07)	Učinek/ vložek
		Fizična mera organizacije na področju tehničnih virov – čim višje fizične mere učinka na vložene materialne stroške (PIPA3-08)	Učinek/ vložek
		Merjenje stroškovne organizacije-obvladovanja stroškov (PIPA3-09)	Vložek/ učinek Vložek/ učinek
	Kakovost (PIPA2-4)	Kakovost na področju pritožb (PIPA3-10)	Učinek/ vložek Učinek/ vložek Učinek/ izid
		Kakovost zagotavljanja enakosti nadzora (PIPA3-11)	Učinek/ učinek
	Izid (PIPA2-5)	Davčni prihodki (PIPA3-12)	Izid/ učinek
		Davčni dolg (PIPA3-13)	Izid/ izid

(VIR: Žiga Andoljšek, Janko Seljak, str. 129)

5.3 PRAVNE PODLAGE ZA DELO ORGANA

- ❖ Zakon o davčni službi - ZDS-1 (Uradni list RS, št. 1/07-UPB2), davčne urade pa določa Uredba o določitvi davčnih uradov davčne uprave Republike Slovenije in njihovih sedežev (Uradni list RS, št. 142/04, 4/05, 120/05, 63/08)
- ❖ Uredba o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 115/07, 122/07 - popr., 31/08)
- ❖ Uredba o delovnem času v organih državne uprave (Uradni list RS, št. 115/07, 122/07 - popr.)
- ❖ Uredba o obliki in barvi zastave in znaka davčne službe ter njuni uporabi (Uradni list RS, št. 71/07)
- ❖ Pravilnik o službeni izkaznici in znački davčnega inšpektorja in davčnega izterjevalca (Uradni list RS, št. 140/04, 33/05), neuradno prečiščeno besedilo
- ❖ Pravilnik o vsebini in načinu opravljanja posebnega strokovnega izpita za davčnega inšpektorja in davčnega izterjevalca v Davčni upravi Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 142/04)
- ❖ Pravilnik o vsebini in načinu opravljanja strokovnega izpita iz davčnega postopka kot posebnega upravnega postopka (Uradni list RS, št. 119/07)
- ❖ Pravilnik o načinu izvajanja pooblastil davčnih inšpektorjev (Uradni list RS, št. 38/06)
- ❖ Pravilnik o določitvi dejavnosti uslužbencev davčne uprave, ki so nezdružljive z nalogami davčne službe (Uradni list RS, št. 73/05)
- ❖ Pravilnik o načinu poveritve opravljanja nalog davčne izvršbe zunanjim izvajalcem (Uradni list RS, št. 119/07)
- ❖ Pravilnik o vpogledu v davčne evidence (Uradni list RS, št. 84/05)
- ❖ Pravilnik o vodenju evidence o davčnih preiskavah (Uradni list RS, št. 84/05)
- ❖ Pravilnik o evidenci o kršitvah davčnih in drugih predpisov, za izvajanje katerih je pristojna davčna služba, in o ravnanju s podatki, ki so izločeni iz evidence (Uradni list RS, št. 38/06)

- ❖ Uredba o določitvi višine deleža, ki pripada državnemu proračunu za pokrivanje stroškov Davčne uprave Republike Slovenije v letu 2005 iz naslova pobiranja davkov in drugih obveznih dajatev (Uradni list RS, št. 103/05)
- ❖ Pravilnik o izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju pooblaščenih uradnih oseb v Davčni upravi Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 34/06)

VIR:http://www.durs.gov.si/si/o_davcni_upravi_rs/organizacija_in_naloge_davcne_sluzbe/

6 NAGRADE ZA KAKOVOST

6.1 NACIONALNA NAGRADA ZA KAKOVOST - PRSPO

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti.

Priznanje sestoji iz listine in skulpture. Nagrajencu ga izroči predsednik Vlade Republike Slovenije na slovesnosti, ki je prirejena enkrat na leto, praviloma v decembru.

VIR: <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/>, 31.7.2008

NAMEN

- ❖ spodbujati slovenske gospodarske družbe, zavode in druge pravne osebe ter državne organe k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev,
- ❖ izbira zglednih in najboljših slovenskih organizacij po vrsti meril po zgledu evropske nagrade za kakovost,
- ❖ slovenskim menedžerjem nuditi orodje za nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov, storitev in poslovanja,
- ❖ slovenskemu gospodarstvu na ta način pomagati pri doseganju globalne konkurenčnosti.

VIR: <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/namen/>, 31.7.2008

CILJI

- ❖ razširiti zavedanje o evropskem modelu celovitega vodenja kakovosti oziroma odličnosti poslovanja,
- ❖ povečati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji,
- ❖ spodbuditi procese samoocenjevanja,
- ❖ spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi podjetji,
- ❖ priznati podjetjem v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in nenazadnje,
- ❖ promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

VIR: <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/cilji/>, 31.7.2008

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Nosilka priznanja RS za poslovno odličnost je Vlada Republike Slovenije, ki je imenovala Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (v nadaljevanju: odbor), odbor pa praviloma vsako leto podeljuje priznanja.

Naloge v zvezi z vodenjem postopka za priznanje so bile na podlagi Zakona o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (Ur. list RS, št. 22/98 in št. 22/01).

83/03 - prečiščeno besedilo) zaupane Uradu RS za meroslovje (v nadaljevanju: MIRS), ki v sodelovanju s strokovnimi institucijami s področja kakovosti opravlja strokovna in administrativna dela za odbor ter skrbi za razvoj sistema. Sodeluje tudi z Evropskim skladom za upravljanje kakovosti (EFQM), katerega član je od leta 1996. Odbor vsako leto na predlog razsodniške skupine imenuje ocenjevalno komisijo, v kateri so ocenjevalci in vodilni ocenjevalci. Razsodniško skupino imenuje odbor. Njene naloge pa so predvsem skrb za pravilnost celotnega postopka in priprava predlogov za odbor.

Slika 15 : Organizacijska struktura RSPO



VIR: <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/organizacija/>, 31.7.2008

6.2 EVROPSKA NAGRADA ZA KAKOVOST

Evropsko nagrado za kakovost podeljuje Evropski sklad za upravljanje kakovosti »European Foundation for Quality Management – EFQM« v Bruslju od leta 1992.

Organizacija EFQM je nastala leta 1990. V sodelovanju s stroko ter dotedanjimi izkušnjami Japonske in ZDA je razvila t.i. evropski model odličnosti EFQM kot odgovor na vedno večji razkorak med konkurenčnostjo evropske regije v primerjavi z ZDA in Japonsko. Štirinajst vodilnih evropskih podjetij in Evropska komisija so se takrat odločili ustanoviti Evropski sklad za upravljanje kakovosti – European Foundation for Quality Management z nalogo, da razvije pristop oziroma model, katerega uporaba bo dvignila konkurenčnost podjetij v Evropi.

Osnova evropske nagrade za kakovost EQA je tako model odličnosti EFQM, ki predstavlja učinkovito in v Evropi uveljavljeno orodje vodstvom organizacij za pomoč pri izboljševanju poslovanja ter doseganju mednarodne konkurenčnosti. EFQM model vsebuje tudi pristop, ki omogoča kvantificirano ocenjevanje delovanja podjetij, in je tako tudi osnova za dobro in neposredno primerjavo z drugimi organizacijami doma in v Evropi.

V Sloveniji smo po zgledu EQA ter drugih 24 držav evropske regije vzpostavili sistem državne nagrade za kakovost PRSPO, ki ga na osnovi Zakona o priznanju Republike Slovenije koordinira Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo v okviru Urada RS za meroslovje (MIRS). MIRS ima obenem tudi status nacionalne partnerske organizacije EFQM.

Med finaliste evropske nagrade za kakovost za leto 2006 se je letos uvrstilo eno od uspešnih slovenskih podjetij - Luka Koper d.d., ki je leta 2002 prejelo tudi državno nagrado za kakovost »Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost«. Podjetje Luka Koper d.d. se je tako postavilo ob bok uspešnih podjetij, kot npr. Siemens, Opel, Oracle, Westel Mobile, Grundfos, Renault TNT, Fiat, Philips in drugi. Prvo slovensko podjetje, ki je leta 1998 doseglo naziv »Finalist EQA«, je bilo podjetje Hermes SoftLab iz Ljubljane.

Pričujoči uspeh podjetja Luka Koper d.d. na evropski nagradi za kakovost je še posebej pomemben z vidika uresničevanja Strategije razvoja Slovenije in usmeritev, ki jih ima ta pri širjenju poslovne odličnosti v slovenska podjetja in druge, tudi javne organizacije.

Slovesna podelitev nagrad je potekala 7. novembra 2006 v okviru EFQM Forumu 2006 v Budimpešti, kjer se je letos zbralo preko 700 udeležencev - najuspešnejših evropskih voditeljev iz zasebnega in javnega sektorja iz 45 držav.

Evropsko nagrado za kakovost so letos prejele naslednje organizacije: BMW iz Nemčije, Grundfos A/S z Danske, TNT Express GmbH iz Nemčije in St. Mary's College (Londonderry) s Severne Irske.

Od leta 1992 so se med dobitnike evropske nagrade za kakovost uvrstila nekatera zveneča imena, kot npr. Rank Xerox, IBM, TNT, Siemens, Volvo, Nokia Mobile Phones, Bosch, BMW ...

VIR: <http://www.mvzt.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article/12023/5305/>,31.7.2008

VIR: http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf,31.7.2008

7 ZAKLJUČEK

Vloga države se v sodobnem družbenem kontekstu spreminja na ekonomski, politični in sociološki ravni. Skupina lastnosti vseh trendov je zavedanje o pomenu dobrega vladanja. Le-ta omogoča trajnostni razvoj in poudarja strateški pomen politike, vključujoč delovanje in vzpostavljanje vlade. Za dobro vladanje so značilne tri usmeritve: učinkovitost, participativno strateško načrtovanje ter sprememba kulture delovanja politike in uprave. Učinkovitost države se izraža predvsem v sposobnosti koordinacije razvojnih politik in aktivni implementaciji sprememb na posameznih področjih, izhajajoč iz redefinicije njenih regulatornih funkcij in institucij.

Uvajanje in spodbujanje ustreznih sistemov vodenja kakovosti (ISO, CAF, EFQM), usmerjeno v poslovno odličnost in razširjanje dobrih praks v javni upravi, bo realizirano s spodbujanjem sodelovanja javne uprave pri priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost na področju javnega sektorja, s pripravo programa izobraževanja glede celovitega obvladovanja kakovosti (TQM), z nadaljnjim uveljavljanjem skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF), z mednarodnim sodelovanjem v Evropski uniji na omenjenem področju, z vsebinsko pripravo in izvedbo konferenc dobre prakse in z zagotavljanjem aktualnih in ažurnih informacij glede TQM v javni upravi na spletnih straneh v okviru Ministrstva za javno upravo.

Posamezne upravne enote so se že prej zavedale pomena uvajanja kakovosti v organe državne uprave. Le-te so na lastno pobudo uvajale standarde kakovosti ISO, ki so jih priredile delovanju upravnih organov. Pri tem so imele podporo ministrstva, pristojnega za upravo, a le v manjši meri. Z uvedbo modela CAF je ministrstvo pričelo bolj intenzivno spodbujati kakovost v upravi. Razlog za to je primernost modela prav za upravo in njegova enostavnost. Kljub temu ministrstvo še naprej podpira uvajanje ISO standarda, saj v upravni organ uvede večji red in bolj pregledno poslovanje.

Za boljše delovanje državne uprave in za izboljšanje položaja Slovenije na lestvicah institucionalne konkurenčnosti bo potrebno izvajati ukrepe, ki so usmerjeni k doseganju ciljev in načel dobrega vladanja.

Te usmeritve so: zmanjševanje neposredne vloge v gospodarstvu s spodbujanjem javno-zasebnega partnerstva, ki pomeni delno prenašanje izvajanja in/ali financiranja javnih služb v zasebni sektor, povečevanje učinkovitosti in uspešnosti države in vodenje javne uprave z izvajanjem načel in prakse novega javnega upravljanja (*new public management*), ki v javni sektor prinaša osnovna načela upravljanja iz zasebnega sektorja, kot so kriterij zadovoljstva uporabnika storitev, doseganje postavljenih ciljev z najmanjšimi sredstvi, upoštevanje uspešnosti pri dodeljevanju proračunskih sredstev (*performance based budgeting*), zmanjševanje implementacijskega deficita z boljšo koordinacijo razvojnih politik in načrtovanja v vladi, izboljšanje učinkovitosti političnega odločanja s krepitvijo institucionalnega dialoga s civilno družbo, vzpostavitev delovanja nadzornikov javnih pooblastil in tokov kapitala v smislu zagotovitve transparentnosti in odgovornosti,

zlasti na področjih, ki imajo makroekonomski vpliv (energetika, telekomunikacije, trg vrednostnih papirjev, zavarovalništvo itd.).

K ukrepom usmerjenim za doseganje ciljev dobrega vladanja spadajo tudi: Vzpostavitev višje ravni profesionalizacije vseh ključnih akterjev, opustitev političnega kadrovanja v nadzorne svete in večja transparentnost kadrovanja preko krepitev politične kulture in konkretnih ukrepov, razvoj vseživljenjskega izobraževanja v javnem sektorju preko notranjih institucij v upravi in sodstvu oziroma širše v pravosodju, koordinacija dejavnosti nadzornih služb, uradov in agencij ter policije in tožilstva - poročanje predsedniku vlade, in o delovanju nadzornih institucij - obveščanje javnosti.

Iz navedenega lahko sklepamo, da se slovenska državna uprava nahaja na začetku poti uvajanja kakovosti v organizacije. Veliko bo potrebno še postoriti, saj se pričakovanja uporabnikov nenehno spreminjajo, njihov obseg pričakovanj je večji. To pa za organizacijo pomeni, da bo potrebno nenehno spremljati uporabnikove želje, pričakovanja in temu primerno uvajati izboljšave.

LITERATURA

ANDOLJŠEK, Žiga. SELJAK, Janko. Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave – PIPA. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2005.

BAHČIČ, Peter. Kakovost v državni upravi. V: Nefitni management 5/6. Ljubljana, 1999.

BERLOGAR, Janko. Zadovoljstvo uporabnikov kot prvina poslovne odličnosti. Zbornik referatov. VIII. Dnevi slovenske uprave. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2001.

BOHINC, Rado. Smeri reforme javne uprave. Na poti k poslovni odličnosti javne uprave. V: Zbornik referatov. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana, 2001.

BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.

CIUHA, Špela. Primerjava modelov kakovosti v državni upravi. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, ekonomska fakulteta, 2004.

DRUCKER, Peter. O managementu. Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana, 1998.

JAGER FON, Mojca. Delovna uspešnost v javni upravi na poudarku na delitvi sredstev za delovno uspešnost in napredovanje. Magistrsko delo, Ljubljana, 2005.

KAVČIČ, Bogdan, SMODEJ, Vera. Javni sektor. Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo Mesto, 2003.

KERN, Karmen, mag. KOVAČ Polona, LEON, Loredana, mag. PRETNER Vitomir. Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF. RS MNZ, Urad za organiziranje in razvoj uprave, Upravna akademija, Ljubljana, 2004.

KOVAČ, Polona. Zakaj in kako uvesti Evropski model kakovosti Common Assessment Framework- CAF tudi v slovensko upravo. V: Zbornik referatov: Od ideje o kakovosti do dobrih praks v javni upravi. Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana, 2002.

PEČAR, Zdravko. Management v javnem sektorju. Študijsko gradivo, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2003.

PEČAR, Zdravko. Kakovost v šoli. Primer uvajanja TQM. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2007.

PUC Zalika. Učinkovita in državljanu prijazna E-uprava. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2000.

PLAZAR, Slavko. Od sistema kakovosti k poslovni odličnosti. Kakovost in ravnanje z okoljem. 1. letna konferenca Društva za kakovost in ravnanje z okoljem, Velenje, 1999.

VIRANT, Gregor. Pravna ureditev javne uprave. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2002.

VIRI IZ INTERNETA

❖ URAD ZA MEROSLOVJE

URL: <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/cilji/>, 31.7.2008

❖ OPREDELITEV POJMA JAVNA UPRAVA

URL: http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina_doc/fu/objava_datoteke/1211890476_pravna_ureditev_javne_uprave_moji_zapiski.doc, 3.08.2008

❖ UPRAVNA ENOTA LJUTOMER, KAKOVOST V UPRAVI

URL: http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf 11.6.2008

❖ TOMISLAV NEMEC, PRISPEVEK O KAKOVOSTI V UPRAVI

URL: Nmec,2001, :http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf 11.06.2008

❖ MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

URL:
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/CAF-SZK.doc, 12.6.2008

❖ FAKULTETA ZA UPRAVO

URL: <http://www.fu.uni-lj.si/personal/iztokr/caf.htm>, 14.08.2008

❖ MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

URL:
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/slcaf02.doc, 12.6.2008

❖ DAVČNI URAD RS, ORGANIZACIJA IN NALOGE DAVČNE UPRAVE

URL:
http://www.durs.gov.si/si/o_davcni_upravi_rs/organizacija_in_naloge_davcne_sluzbe/, 15.9.2008

❖ URAD ZA MEROSLOVJE, PREDSTAVITEV RSPO

URL: <http://www.mirs.gov.si/si/predstavitev/prspo/>, 31.7.2008

❖ MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSVO, ZAMNANOST IN TEHNOLOGIJO

URL:
<http://www.mvzt.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article/12023/5305/>, 31.7.2008

❖ UPRAVNA ENOTA LJUTOMER

URL: http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/Kakovost_v_upravi.pdf, 31.7.2008

❖ NETS- PODJETJE ZA POSLOVNO SVETOVANJE

URL: <http://www.nets.si/model-poslovne-odlicnosti.html>, 31.7.2008

❖ URAD ZA MEROSLOVJE

URL:

http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/mednarodno_sodelovanje/sodelovanje_z_efqm/ravni_odlicnosti/, 31.7.2008

❖ EKONOMSKA FAKULTETA, DPLOMSKA NALOGA, CIUHA

URL: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ciuha1499.pdf, 31.7.2008

❖ OPREDELITEV POJMA E- UPRAVA

URL: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/estoritve.euprava>, 27.11.2008

❖ PODJETJE NASVET, E- UPRAVA

URL: <http://www.nasvet.com/e-uprava/>, 26.11.2008

❖ SLOVENSKA FUNDACIJA ZA POSLOVNO ODLIČNOST

URL: <http://www.sfpo.org/public/uvodnilinki/EFQMmodel.htm>, 26.11.2008

❖ URAD ZA MEROSLOVJE

URL:

http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/mednarodno_sodelovanje/sodelovanje_z_efqm/ravni_odlicnosti/ 13.12.2008

❖ MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

URL: http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/politika_kakovosti/, 13.12.2008

❖ MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO, POLONCA KOVAČ

URL:

http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/Polonca_20Kovac.pdf, 16.01.2009

❖ URAD PREDSEDNIKA RS, BAROMETER KAKOVOSTI

URL: http://www.up.gov.si/si/o_ursp/barometer_kakovosti/, 16.01.2009

❖ MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

URL:

http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/OAO/vseUE2004.doc, 16.01.2009

SEZNAM SLIK IN TABEL

- ❖ Slika 1.: Model Servqual
 - ❖ Slika 2 : Faze kontinuiranega razvoja TQM
 - ❖ Slika 3 : Model CAF
 - ❖ Slika 4 : Model poslovne odličnosti EFQM
 - ❖ Slika 5 : Pet stopenj odličnosti EFQM
 - ❖ Slika 6 : Medsebojna povezanost vložkov, učinka procesa in izida
 - ❖ Slika 7 : Odstotek anketiranih glede na oceno kakovosti storitev
 - ❖ Slika 8: Dolžina čakanja
 - ❖ Slika 9: Vzrok čakanja
 - ❖ Slika 10: Vir informacij
 - ❖ Slika 11: Spol anketiranih
 - ❖ Slika 12: Zaposlitveni status anketiranih
 - ❖ Slika 13: Starost anketiranih
 - ❖ Slika 14: Organizacijska struktura Davčne Uprave RS
 - ❖ Slika 15 : Organizacijska struktura RSPO
-
- ❖ Tabela 1: Stopnje strategij managementa v informacijski dobi
 - ❖ Tabela 2 : Vključevanje kazalnikov po ravneh v agregatni kazalnik učinkovitosti in uspešnosti
 - ❖ Tabela 3 : Odstotek anketiranih glede na oceno kakovosti storitev
 - ❖ Tabela 4: Dolžina čakanja
 - ❖ Tabela 5: Vzrok čakanja
 - ❖ Tabela 6: Spol anketiranih
 - ❖ Tabela 7: Zaposlitveni status anketiranih
 - ❖ Tabela 8: Starost anketiranih
 - ❖ Tabela 9 : Skupine kazalnikov posameznih ravni vključevanja v agregatni kazalnik

SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

- ❖ Planning planiranje
- ❖ Organizing organiziranje
- ❖ Staffing kadrovanje
- ❖ Directing usmerjanje
- ❖ Coordinating koordiniranje
- ❖ Reporting poročanje
- ❖ Policy making uveljavljanje pravil
- ❖ Banch marking primerjava z drugimi
- ❖ Feed back povratna informacija
- ❖ Common Assessment Framework (CAF) skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju
- ❖ New Public Management novo upravljanje javnega sektorja
- ❖ Management javni sektor
- ❖ Total Quality management celovito upravljanje kakovosti
- ❖ The Performance Indicators of Public Administration – PIPA merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave
- ❖ The European Foundation for Quality Management (EFQM) Evropski sklad za upravljanje kakovosti
- ❖ The European Quality Award (CAF) skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Študentka Anita Mojzeš izjavljam, da sem avtorica te diplomske naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom doc. dr. Zdravka Pečarja in se strinjam z objavo diplomske naloge na internetnih straneh.

Lektorica diplomskega dela je prof. Milena Ilič.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____