

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

**UČINKOVITOST, USPEŠNOST IN
KAKOVOST V UPRAVNIH ENOTAH**

Lidija Gošte

Ljubljana, januar 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

**UČINKOVITOST, USPEŠNOST IN KAKOVOST
V UPRAVNIH ENOTAH**

Kandidatka: Lidija Gošte
Številka indeksa: 04029747

Mentor: dr.Zdravko Pečar

Ljubljana, januar 2010

POVZETEK

Poleg razširjenega uvajanja managementa celovite kakovosti (TQM) in v tem okviru - sistemov vodenja kakovosti ter odličnosti – v podjetniškem sektorju, le-ta napreduje tudi v negospodarski sferi. Motivi za uvajanje sistemov managementa celovite kakovosti v negospodarski sferi so različni, od naklonjenosti in prepričanosti ministra, ki pokriva določen del javne ali državne uprave, organizacijskih štabov v ministrstvih in podobno. Ko gre za upravne enote, je po moji sodbi velik razmah uvajanja managementa celovite kakovosti (več kot polovica upravnih enot ima uveden sistem vodenja kakovosti na bazi ISO 9001:2000 in več kot polovica upravnih enot uvaja metodo CAF – Common Assessment Framework) posledica zlasti velikih pritiskov na racionalizacijo državne uprave in s tem povezanih projektov, s katerimi je pred leti pričel Urad za organizacijo državne uprave. Poleg organizacijskih sprememb, uvajanja e-poslovanja in drugih projektov, je sestavni del tega tudi izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti na podlagi uvajanja managementa celovite kakovosti.

Pri površnem pogledu se kaže, da je v javni upravi delovanje z zakonodajo urejeno do take mere, da teče po znanih pravilih in da je nemogoče delovati drugače ali boljše. A to je le površen pogled na dogajanje. Resnica je gotovo nasprotna. Tudi v javni upravi oziroma v upravnih enotah je, kljub temu da je mnogo zadev, ki urejajo delovanje UE determinirano z zakonodajo in odredbami, mogoče marsikaj izboljšati, zlasti v »mehkejših« elementih delovanja UE. Res pa je, da je pri razumevanju in pristopih k uvajanju managementa kakovosti mnogo razlik in tudi stranpoti. Vse to je deloma razjasnjeno in argumentirano v tem diplomskem delu.

V okvir koncepta NJM in iz tega izhajajočih ukrepov, kot razvijanje tekmovalnosti, razdruževanje prevelikih upravnih birokracij in spodbujanje večje produktivnosti po vzoru privatnega sektorja sodi tudi management celovite kakovosti. Z rednim in obdobjnim izvajanjem samoocene na podlagi metodologije CAF in z vzpostavljanjem sistema vodenja kakovosti kot komplementarno obliko je mogoče vzpostaviti delujoč sistem stalnih izboljšav, ki se kaže v obliki dinamičnega akcijskega načrta ukrepov. Izvajanje tega akcijskega načrta vodi k nenehnemu napredku delovanja organizacije.

V diplomskem delu je na konkretnem primeru upravne enote prikazana vzpostavitev sistema stalnih izboljšav, poleg tega pa tudi metode in rezultati merjenja učinkovitosti in uspešnosti konkretne upravne enote.

Kot rezultat analize v diplomskem delu so v sklepnem poglavju predlagane nekatere rešitve in predlogi za izboljšanje pristopa pri managementu celovite kakovosti v konkretni upravni enoti.

KLJUČNE BESEDE: upravna enota, novi javni management, management celovite kakovosti (TQM) , javna uprava, ISO 9001:2008, CAF – Common Assessment Framework, učinkovitost, uspešnost;

ZUSAMMENFASSUNG

Neben der Einführungserweiterungen des ganzheitlichen Qualitätsmanagements und in diesem Rahmen – System der Qualität und Perfektion – im unternehmerischem Sektor – nur dieser schreitet auch in der unwirtschaftlichen Sphäre voran. Die Motive zur Systemeinführung des ganzheitlichen Qualitätsmanagements in der unwirtschaftlichen Sphäre sind unterschiedlich, von Zuneigung und Überzeugtheit des Ministers, der für bestimmte Teile öffentlicher oder staatlicher Verwaltung zuständig ist und auch in organisierten Stäben im Ministerium und ähnliches. Wenn es um Verwaltungseinheiten geht gibt es meiner Meinung nach große Differenzen bei der Einführung des ganzheitlichen Qualitätsmanagements (mehr als die Hälfte der Verwaltungseinheiten haben das System der Qualitätsabwicklung auf Basis der ISO 9001:2000 eingeführt, und mehr als die Hälfte der Verwaltungseinheiten die Methode CAF – Common Assessment Framework). Die Folge des großen Drucks auf die Rationalisierung der staatlichen Verwaltung und auf die damit verbundenen Projekte, mit denen vor Jahren bereits das Amt für die Organisation der Staatsverwaltung begonnen hat. Neben den organisatorischen Veränderungen, die Einführung des e – Geschäfts und anderen Projekten, ist ein Bestandteil dieses auch Verbesserung der Leistung und Erfolg auf Grund des ganzheitlichen Qualitätsmanagements. Alles das ist in der Diplomarbeit teilweise geklärt und argumentiert.

Bei oberflächlichem Einblick zeigt sich, dass in der öffentlichen Verwaltung die Rechtstätigkeiten bis zu dem Maße geordnet sind, dass diese nach bekannten Regeln ablaufen und dass es nicht möglich ist anders oder besser tätig zu sein. Aber dies ist nur ein oberflächlicher Einblick auf das Geschehen. Die Wahrheit ist sicher das Gegenteil. Auch in der öffentlichen Verwaltung bzw. Verwaltungseinheiten ist trotz reichlichen Angelegenheiten, die die Abwicklungen der Verwaltungseinheiten determiniert mit der Gesetzgebung und Verordnung steuern. Vielleicht sollte einiges verbessert werden, insbesondere in „ weichen“ Elementen der Abwicklung der Verwaltungseinheiten. Das Wahre ist, dass bei Verständnis und Zugängen zur Einführung bei Abwicklungen mehrere Unterschiede und auch Abwege sind, was teilweise dieser Bericht versucht zu klären.

Im Rahmen des Konzeptes vom Neuen Öffentlichen Managements und aus den daraus resultierenden Maßnahmen, wie Entwicklung des Konkurrenzkampfes, Auflösung von zu großer Verwaltungsbürokratie und Aufmunterung zu mehr Produktivität als Vorbild des privaten Sektors, zählt auch das Qualitätsmanagement. Mit regelmäßigen und periodischen Ausführungen der Selbstbeurteilung auf Grund der Methodologie CAF und mit Herstellung des Systems der Qualitätsleistung wie komplementäre Form, ist die Herstellung eines tätigen Systems ständigen Verbesserungen möglich, die sich in der Form eines dynamischen Aktionsplans als wichtige Maßnahme zeigt. Ausführung dieses Aktionsplanes führt zu einem ständigen Fortschritt in der Tätigkeit der Organisation.

In dieser Diplomarbeit ist an einem konkreten Beispiel einer Verwaltungseinheit die Herstellung des Systems mit ständiger Verbesserung gezeigt, darüber hinaus auch die Methoden und Ergebnisse der Leistungs- und Erfolgsmessungen einer konkreten Verwaltungseinheit.

Als Ergebnis der Analyse in der Diplomarbeit sind im wesentlichen Kapitel einige Lösungen und Vorschläge zur Verbesserung des Zuganges bei dem Qualitätsmanagement in einer konkreten Verwaltungseinheit aufgeführt.

SCHLÜSSELWORTE: Verwaltungseinheit, Qualitätsmanagement (TQM), öffentliche Verwaltung, ISO 9001:2000, CAF – Common Assessment Framework, Leistung, Erfolg

KAZALO

POVZETEK.....	ii
ZUSAMMENFASSUNG	iii
1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA	1
2 DRUŽBA, JAVNA UPRAVA IN DRŽAVNA UPRAVA	2
2.1 JAVNA UPRAVA.....	2
2.2 LOKALNA SAMOUPRAVA.....	2
2.3 DRŽAVNA UPRAVA.....	2
3 NJM – NOVI JAVNI MANAGEMENT	3
4 POSLANSTVO MINISTRSTVA ZA JAVNO UPRAVO	4
4.1 TEMELJI UČINKOVITE UPRAVE.....	4
4.2 KAKOVOST V JAVNI UPRAVI – USMERJENOST K UPORABNIKOM.....	4
4.3 KAKOVOST V JAVNI UPRAVI – UČINKOVIT MANAGEMENT KADROVSKIH, FINANČNIH IN MATERIALNIH VIROV	5
4.3.1 Učinkovit management kadrovskih virov	5
4.3.2 Učinkovit management finančnih in materialnih virov	5
4.3.3 Zniževanje stroškov za uporabnike.....	5
4.4 MANAGEMENT KAKOVOSTI V UPRAVNIH ENOTAH.....	6
4.4.1 Splošno o kakovosti v upravnih enotah.....	6
4.4.2 CAF – skupni ocenjevalni okvir (Common Assessment Framework) ali model odličnosti.	6
4.4.3 Sistem vodenja kakovosti na podlagi standarda ISO 9001:2008	7
4.4.4 Razlike in skupna področja posameznih pristopov	8
4.4.5 Povezanost aktivnosti managementa kakovosti	8
4.4.6 Akcijski načrt ukrepov	9
5 MANAGEMENT KAKOVOSTI V UPRAVNI ENOTI XY	11
5.1 POLITIKA IN CILJI UPRAVNE ENOTE XY.....	11
5.2 PRISTOP K MANAGEMENTU KAKOVOSTI.....	12
5.3 ŠTUDIJA IZVEDLJIVOSTI IN ANALIZA STROŠKOV/KORISTI (COST BENEFIT ANALYSIS)	12
5.3.1 Izvedljivost.....	12
5.3.2 Kategorije izvedljivosti.....	12
5.3.3 Analiza stroškov/koristi (cost-benefit analysis)	15
5.4 AKTIVNOSTI IN REZULTATI SAMOOCENE NA PODLAGI CAF	17
5.4.1 Kratka predstavitev modela CAF – Common Assessment Framework....	17
5.4.2 Postopek - koraki izvedbe samoocene	20
5.4.3 Opisni rezultati samoocene.....	23
5.4.4 Numerični rezultati samoocene	33

5.5	AKTIVNOSTI VZPOSTAVLJANJA SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI NA PODLAGI STANDARDA ISO 9001:2008	35
5.5.1	Dokumentacija sistema	36
5.5.2	Načrtovanje	39
5.5.3	Cilji	40
5.5.4	Notranja presoja	40
5.5.5	Vodstveni pregled	40
5.5.6	Merjenje učinkovitosti delovanja UE	41
5.5.7	Merjenje uspešnosti delovanja UE	46
5.6	SKUPNI AKCIJSKI NAČRT UKREPOV	48
5.7	NAČRTOVANE AKTIVNOSTI V LETU 2009	53
5.8	PRIMERJAVA PRISTOPA IN UČINKOV S SORODNIMI ORGANIZACIJAMI (UPRAVNIMI ENOTAMI)	54
5.9	OBLIKOVANJE PREDLOGOV	54
	Transparentnost procesov v upravni enoti	54
6	ZAKLJUČEK	56
6.1	UGOTOVITVE	56
6.2	PREDLOGI	56
6.2.1	Predlog ureditve transparentnega postopka na konkretnem primeru	56
6.2.2	Dopolnitev kazalcev učinkovitosti	64
6.2.3	Poenotenje pristopa managementa kakovosti	65
	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	66
	SEZNAM SLIK	68
	SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV	69
	SEZNAM SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	69
	IZJAVA O AVTORSVTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	70

1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Poleg intenzivnega razvoja uvajanja managementa celovite kakovosti in v tem okviru - sistemov vodenja kakovosti ter odličnosti – v podjetniškem sektorju, le-ta napreduje tudi v negospodarski sferi (ponekod v državni upravi, zdravstvu, šolstvu...).

Motivi za uvajanje sistemov managementa celovite kakovosti v negospodarski sferi so različni, od naklonjenosti in prepričanosti ministra, ki pokriva določen del javne ali državne uprave, organizacijskih štabov v ministrstvih in podobno.

Ko gre za upravne enote, je po moji sodbi velik razmah uvajanja managementa celovite kakovosti (več kot polovica upravnih enot ima uveden sistem vodenja kakovosti na bazi ISO 9001:2008 in več kot polovica upravnih enot uvaja metodo CAF – Common Assessment Framework) posledica zlasti velikih pritiskov na racionalizacijo državne uprave in s tem povezanih projektov, s katerimi je pričel Urad za organizacijo državne uprave. Poleg organizacijskih sprememb, uvajanja e-poslovanja in drugih projektov, je sestavni del tega tudi izboljšanje učinkovitosti na podlagi uvajanja managementa celovite kakovosti.

Ni odveč ugotovitev oziroma domneva, da utegne biti pri zaokroževanju področij upravnih enot v okviru regij (zmanjševanju le-teh) sistemsko urejeno poslovanje tudi eden kriterijev za razdelitev novih območij upravnih enot.

Tudi v upravnih enotah je, kljub temu da je mnogo področij, ki urejajo delovanje UE determinirano z zakonodajo in odredbami, mogoče marsikaj izboljšati, zlasti v »mehkejših« elementih delovanja UE.

To je osnovna trditev naloge, s katero želim razjasniti in ovreči mit o togosti in nezmožnosti spreminjanja javne uprave.

2 DRUŽBA, JAVNA UPRAVA IN DRŽAVNA UPRAVA

2.1 JAVNA UPRAVA

Pod javno upravo sodijo ustanove iz:

- področja zakonodajne oblasti (Državni zbor, Državni svet, Predsednik RS),
- področja pravosodja (sodišča, odvetništvo, notariati ...),
- vrsta drugih pomembnih ustanov, agencij in podobno.

2.2 LOKALNA SAMOUPRAVA

Za obravnavo teme je zelo pomemben del javne uprave lokalna samouprava. Gre za 220 občin, v katerih deluje množica uradnikov. Pomembna je primerjava občin z upravnimi enotami. Namreč leta 1995 se je del vseh občin izločil in ustanovljeno je 58 upravnih enot. Struktura usposobljenosti in delovanja uradnikov je v obeh vrstah ustanov podobna, same dejavnosti v obeh pa se celo prekrivajo (denimo področje urejanja okolja in prostora). Pomembnost za obravnavo teme tiči v dejstvu, da se je v upravnih enotah v zadnjih letih zelo razmahnilo uvajanje metod izboljšanja učinkovitosti, medtem ko v občinah tega skoraj ni zaslediti.

2.3 DRŽAVNA UPRAVA

V državno upravo sodijo organi t.i. izvršne oblasti:

- ministrstva z direktorati ministrstev in različnimi drugimi organi,
- vladne službe,
- upravne enote, ki so predmet preučevanja, in ki sodijo v pristojnost Ministrstva za javno upravo.

Gre za obsežen aparat, ki je gotovo primeren za podrobnejšo obravnavo glede učinkovitosti delovanja.

3 NJM – NOVI JAVNI MANAGEMENT

»Novi javni management je nov način managementa javnega sektorja, ki uvaja privatne managerske metode dela in tržne (konkurenčne) mehanizme, kar je posledica potreb po zmanjšanju deleža javne porabe v bruto domačem produktu ter večjemu uveljavljanju glasu uporabnikov javnih storitev in javnih uslužbencev. Gibanje novega javnega managementa se v zadnjem desetletju prek organizacije OECD nadgrajuje s teorijo in prakso dobrega vladanja (ang. Good Governance), za katerega je značilno, da poudarja strateški pomen politike in ne samo modernizacijo uprave. Doktrina skuša tudi v prakso slovenske uprave vpeljati Strategijo nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003—2005, ki načrtuje prednostne ukrepe na več področjih. Modernizacija slovenske javne uprave je nujna zlasti glede odnosa do uporabnikov (posebej gospodarskih subjektov), managementa kadrovskih in drugih virov ter krčenja klasične uprave s prenosom nalog izvajanja v širši javni oz. zasebni sektor«¹.

»Koncept NJM je depolitizirana verzija številnih ukrepov ob spreminjanju javnega sektorja na podlagi tržne usmerjenosti in zajema analize in inovacije strateških politik in ustreznih odločitev. NJM postaja vse bolj zaščitni znak za različne politike in upravne rešitve, ki poudarjajo predvsem naslednje tri bistvene skupine ukrepov:

- razvijanje tekmovalnosti
- razdruževanje prevelikih upravnih birokracij
- spodbujanje večje produktivnosti po vzoru privatnega sektorja«².

V smislu ugotovitev iz zgoraj citiranih virov je razumeti NJM kot širši okvir spreminjanja tradicionalne javne uprave v novi javni management. V ta širši okvir sodijo procesi strateškega planiranja, organiziranja in managementa kakovosti.

¹ Kovač Polona, Novi javni management in slovenska uprava, FDV 2004.

² Pečar Zdravko, Management v javnem sektorju, študijsko gradivo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana 2003

4 POSLANSTVO MINISTRSTVA ZA JAVNO UPRAVO

Poslanstvo ministrstva je prijazna in učinkovita javna uprava. Prijazna do uporabnikov, zaradi katerih javna uprava obstaja, in do javnih uslužbencev, ki so bistvo javne uprave. Prijazno javno upravo pa moramo vsi skupaj doseči s čim bolj učinkovito izrabo človeških, finančnih in materialnih virov ter znanja v javni upravi.

Cilj je doseči zadovoljstvo uporabnikov in javnih uslužbencev ter zagotavljati takšno javno upravo, ki bo ne samo primerljiva z javnimi upravami drugih držav članic Evropske unije, temveč bo glede napredne organizacije, zadovoljstva uporabnikov in javnofinančnih učinkov sodila med najboljše v Evropski uniji.

4.1 TEMELJI UČINKOVITE UPRAVE

V poslanstvu MJU je zapisan enostaven cilj - prijazna in učinkovita uprava. Seveda je pomembno, da je uprava prijazna, torej usmerjena k svojim uporabnikom ter hkrati prijazno delovno okolje za svoje uslužbence, vendar pa še tako prijazna uprava ne bi pomenila ničesar, če bi presegla finančne zmožnosti naše države ali delovala sicer prijazno, vendar nekakovostno. Zato je enako kot prijaznost uprave pomembna tudi njena učinkovitost. To učinkovitost uprave sestavljata dva bistvena temelja:

- kakovostno in pravočasno odločanje državne uprave
- učinkovit management s kadrovskimi, finančnimi in materialnimi viri v državni upravi.

4.2 KAKOVOST V JAVNI UPRAVI – USMERJENOST K UPORABNIKOM

Prvo - temeljno načelo novega javnega managementa je usmerjenost k uporabniku.

Kako ravnati, da bo uporabnik zadovoljen? Tovrstno razmišljanje je odraz ideje, da je uprava servis vsakemu državljanu.

Načelo usmerjenosti k uporabniku zajema naslednje cilje:

- dostopnost upravnih storitev,
- socialna primernost upravnih storitev,
- enostavnost upravnih storitev,
- primerna informacijska podpora,
- zanesljivost,
- primernost osebnega stika,
- odzivnost.

4.3 KAKOVOST V JAVNI UPRAVI – UČINKOVIT MANAGEMENT KADROVSKIH, FINANČNIH IN MATERIALNIH VIROV

4.3.1 Učinkovit management kadrovskih virov

Eden izmed pomembnih elementov sodobne uprave je področje managementa kadrovskih virov v smislu zavestnega, načrtnega, sistematičnega in racionalnega ravnanja z ljudmi pri delu. Podlago za aktivno izvajanje postavlja Zakon o javnih uslužbencih, s katerim se v javni upravi vzpostavlja uslužbenski sistem, ki temelji na izbiri po merilih strokovne usposobljenosti in spodbujanju nadpovprečne delovne uspešnosti itn.

4.3.2 Učinkovit management finančnih in materialnih virov

S cenejšo državno upravo se večkrat povezujejo izrazi kot so varčevanje, zategovanje pasu in podobno. Vendar pa takšna cenejša uprava ni cilj, saj bi to pomenilo, da uprava, namesto, da postaja učinkovitejša, raje ukinja določene storitve oziroma znižuje njihovo raven, da bi prihranila denar. Uprava bi bila tako cenejša, vendar bi hkrati tudi nudila slabši servis svojim uporabnikom - posameznikom in podjetjem.

Za zniževanje stroškov se uporabljajo različni mehanizmi:

- skupna javna naročila
- enotne in skupne rešitve
- nadzor nad porabo
- skrb za racionalno poslovanje

4.3.3 Zniževanje stroškov za uporabnike

Učinkovita uprava ne pomeni samo zniževanja stroškov znotraj uprave, temveč je enako ali morda celo pomembnejše tudi zniževanje stroškov uporabnikov pri njihovem poslovanju z upravo.

Zato tudi na tem področju posvečajo precej pozornosti in zniževanje stroškov za uporabnike se dosegajo na naslednje načine:

- odprava nepotrebnih postopkov
- poenostavitev in pospešitev postopkov
- odprava upravnih zaostankov
- E-uprava in drugi sodobni načini poslovanja

4.4 MANAGEMENT KAKOVOSTI V UPRAVNIH ENOTAH

4.4.1 Splošno o kakovosti v upravnih enotah

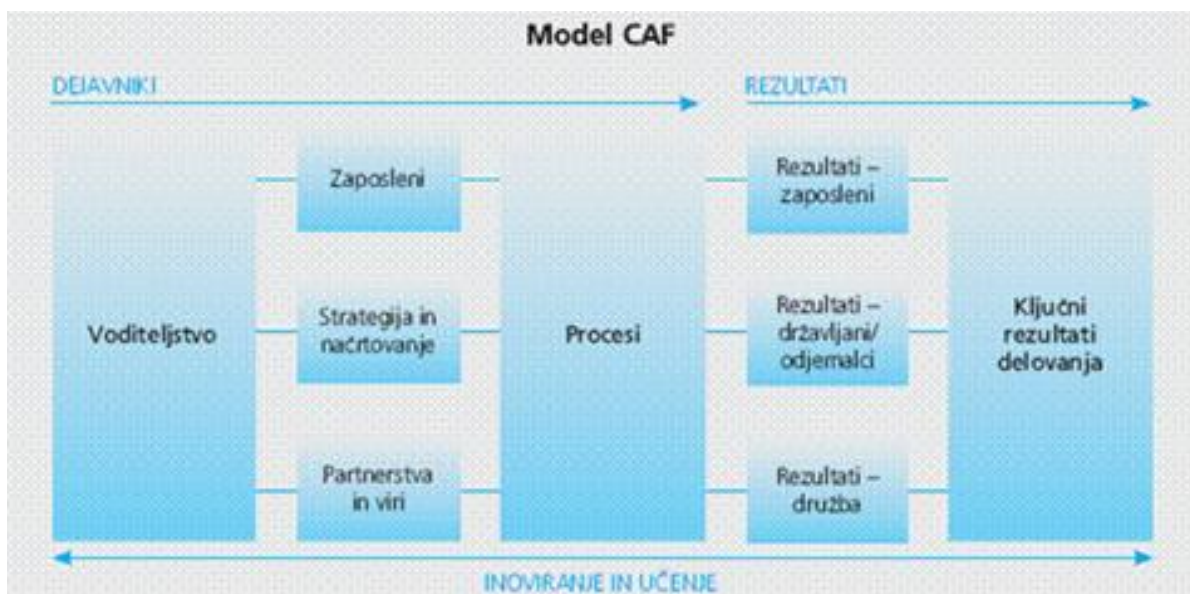
Več kot 2/3 upravnih enot v Sloveniji se na takšni ali drugačni ravni ukvarja z uvajanjem managementa kakovosti. Pristopi upravnih enot so različni, kar je z vidika racionalnosti neprimerno. Nekatere upravne enote se lotevajo najprej samoocene, nato uvajajo sistem vodenja kakovosti, druge obratno. Oba pristopa sta nepovezana, uvajanje kljub enakim metodologijam pa različno od primera do primera.

4.4.2 CAF – skupni ocenjevalni okvir (Common Assessment Framework) ali model odličnosti.

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) je orodje za celovito obvladovanje kakovosti, ki se zgleduje po modelu odličnosti Evropskega sklada za management kakovosti EFQM in modelu Nemške univerze upravnih znanosti v Speyerju.

Skupni ocenjevalni okvir CAF je zasnovan na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe dosežejo s pomočjo strategije vodstva in z načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi. Organizacijo obravnava z različnih vidikov hkrati, to je celovit pristop k analiziranju delovanja organizacije.

Slika 1: Skupni ocenjevalni okvir (Common Assessment Framework)



Vir: Ministrstvo za javno upravo, januar 2007

V grobem rečeno gre pri modelu CAF za "mehko" metodo vrednotenja delovanja upravne enote po devetih kriterijih:

- voditeljstvo,
- strategija in načrtovanje,
- ravnanje z ljudmi - zaposlenimi,
- partnerstva in viri,
- management procesov in obvladovanje sprememb,
- rezultati za odjemalce/državljanke,
- rezultati za zaposlene,
- rezultati za družbo in ključni rezultati uspešnosti delovanja.

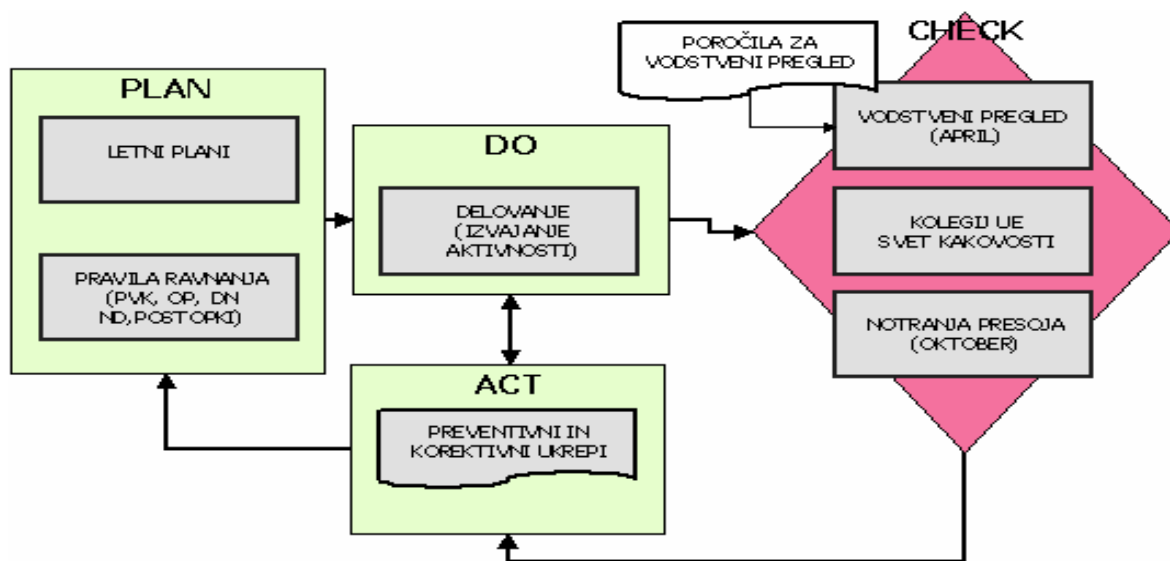
V primeru CAF gre torej za primerjalno merjenje uspešnosti upravne enote med leti in v primerjavi s sorodnimi organizacijami.

4.4.3 Sistem vodenja kakovosti na podlagi standarda ISO 9001:2008

Poslovanje, urejeno z mednarodnim standardom ISO 9001:2000 ne pomeni neposredno boljše kakovosti storitev. Na takšne neprimerne, poenostavljene trditve naletite morda v dnevnem tisku.

Poslovanje, urejeno po mednarodnem standardu kakovosti ISO 9001:2000 je zadeva, ki presega okvir kakovosti izvedbe storitev, za katero sicer običajno menimo, da je na zadovoljivem nivoju. V okviru vzpostavitve sistema običajno soglasno ugotovimo in določimo najbolj racionalen način, kako posamezne aktivnosti opravljati. Dogovorjene načine in postopke potem zapišemo in reguliramo s poslovnikom delovanja ter organizacijskimi predpisi ter s tem določimo pravila našega dela. V okviru sistema občasno s t.i. presojami ugotavljamo skladnost delovanja s pravili, ki smo jih določili.

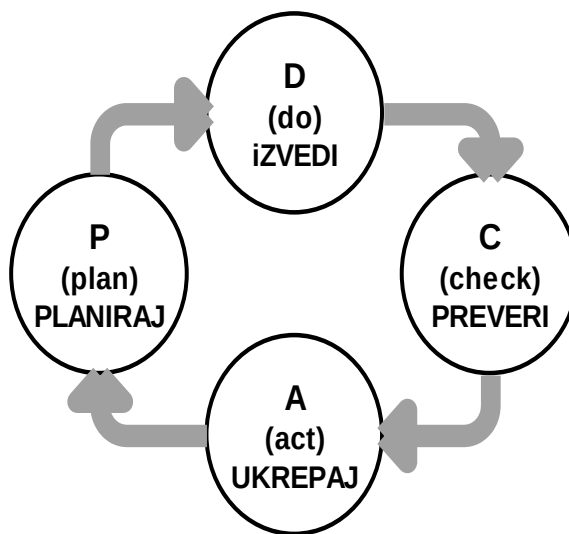
Slika 2: Struktura sistema vodenja kakovosti na bazi standarda ISO 9001:2008



Vir: Arhiv Upravne enote XY

4.4.4 Razlike in skupna področja posameznih pristopov

Slika 3: Demingov krog stalnih izboljšav



Vir: Arhiv Upravne enote XY.

Bistvenih razlik ni. Te so le v širini, oziroma celovitosti pristopa, kjer gre v primeru CAF nedvomno za celovitejši in s tem popolnejši model.

Pri obeh in tudi drugih sorodnih pristopih gre za redno, obdobjno in timsko načrtno odkrivanje šibkosti v delovanju organizacije, prepoznavanje teh šibkosti kot priložnosti za izboljšave, uvajanje ukrepov za odpravo šibkosti in nadziranje uresničevanja teh ukrepov. Opravka imamo torej s t.i. Demingovim ali PDCA krogom.

Planiraj (Plan)

Vsi pristopi zahtevajo, da si zadamo naloge, cilje. Nekateri cilji so bolj strukturirani, nekateri manj.

Izvedi (Do)

Prav vsi pristopi poudarjajo vrednost in nujnost realizacije. Večina pristopov zato predvideva decentralizacijo kompetenc ukrepanja in odločanja.

Preveri (Check)

Vsi pristopi dajejo preverjanju realizacije ukrepov in učinkov močen poudarek, saj je to osnovni pogoj za izvedbo naslednjega kroga izboljšav.

Ukrepij (Act).

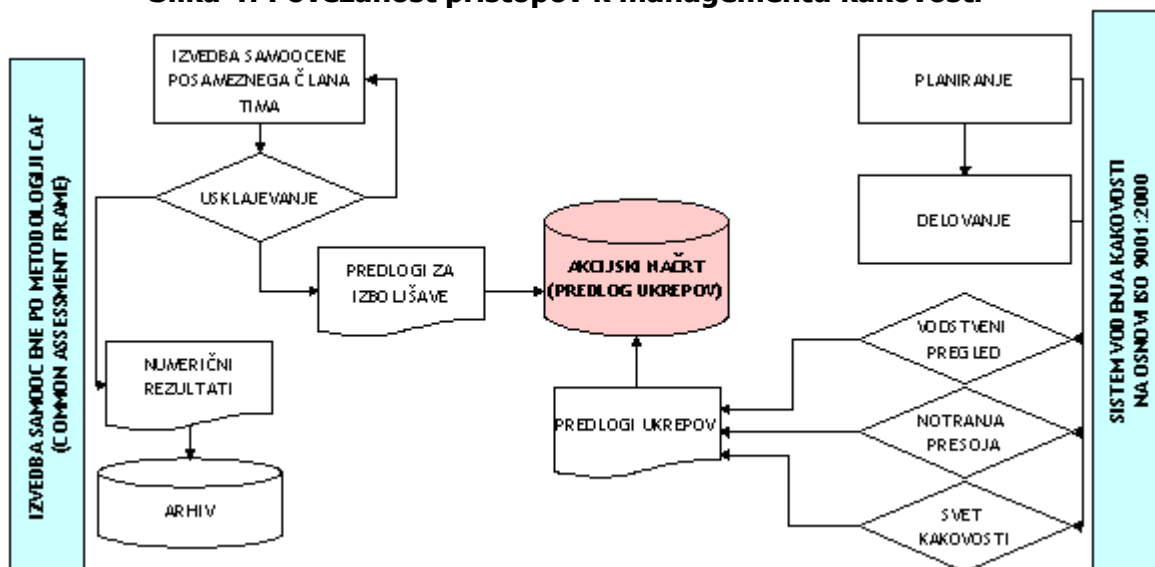
Vsi pristopi poudarjajo nujnost ukrepanja, ko gre za odstopanje pri doseganju ključnih ciljev.

4.4.5 Povezanost aktivnosti managementa kakovosti

Na prvi pogled sta oba modela – pristopa dokaj različna; tudi v poslovni praksi je tako razumevanje pogosto. Vendarle pa imata oba pristopa najpomembnejše značilnosti skupne, oziroma enake.

Na sliki vidimo, da gre pri obeh pristopih za redno, obdobjno in timsko načrtno odkrivanje šibkosti v delovanju organizacije, prepoznavanje teh šibkosti kot priložnosti za izboljšave, uvajanje ukrepov za odpravo šibkosti in nadziranje uresničevanja teh ukrepov.

Slika 4: Povezanost pristopov k managementu kakovosti



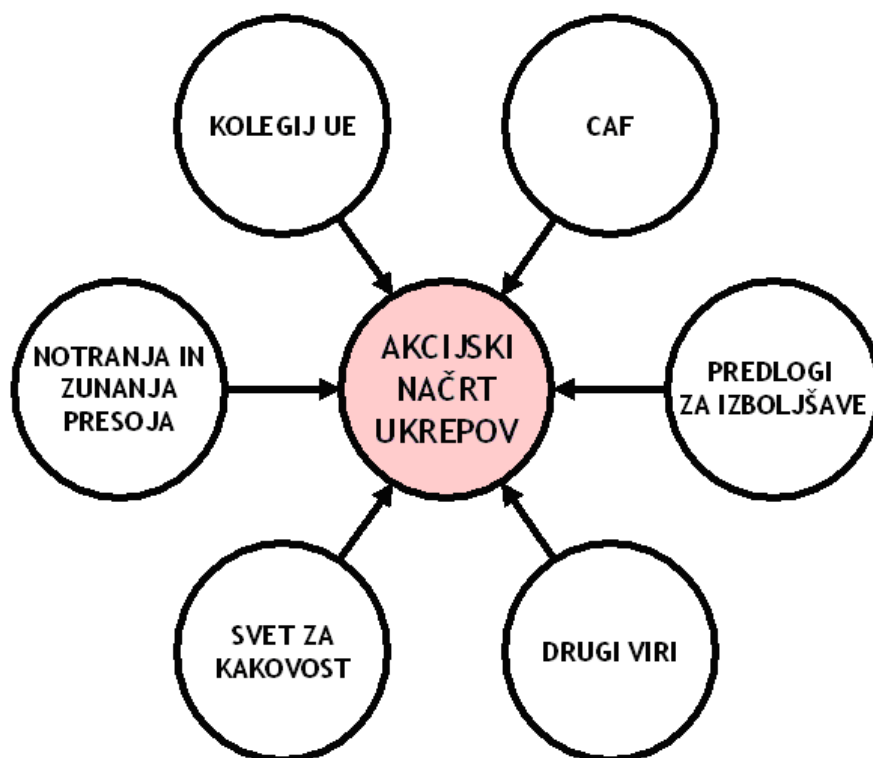
Vir: Milan Beričič, Management kakovosti v Upravni enoti XY, Referat, Sevnica, 2008

4.4.6 Akcijski načrt ukrepov

Ključnega pomena za doseganje ciljev pri obeh pristopih je naslednje:

- Enoten akcijski načrt za oba pristopa; poleg ukrepov, ki so izpeljani iz samoocene po CAF in različnih presoj v okviru sistema vodenja kakovosti je nujno v enoten akcijski načrt zajeti prav vse ukrepe, ki jih sprejemajo v organizaciji. Vsi ukrepi/naloge v končni konsekvenci postanejo naloge ali ukrepi za realizacijo (akcijski načrt ukrepov), pri katerih je nedvoumno znano vsaj naslednje: nosilec za izvedbo, jasen kvantificiran cilj in rok za izvedbo.
- Dinamično obvladovanje akcijskega načrta ukrepov, kar pomeni, zadolžitev konkretne osebe, ki:
 - tekoče spremlja izvajanje ukrepov v sodelovanju z odgovornimi osebami,
 - vsaj enkrat mesečno poroča o ukrepih na kolegiju.

Slika 5: Enoten pristop k akcijskem načrtu ukrepov



Vir: Milan Beričič, Management kakovosti v Upravnih enotah XY, Referat, Sevnica, 2008

5 MANAGEMENT KAKOVOSTI V UPRAVNI ENOTI XY³

5.1 POLITIKA IN CILJI UPRAVNE ENOTE XY

Poslovna politika in v tem okviru politika kakovosti so temeljne usmeritve, cilji in vrednote glede delovanja in kakovosti delovanja, ki jih želijo uveljaviti v upravni enoti. Oblikovana in usklajena je s politiko kakovosti javne uprave, ki jo je sprejela Vlada RS.

Vizija Upravne enote Xy je trajno dosegati in presegati sprejete usmeritve in načrtovane cilje, tako srednjeročne, kot tekoče - operativne. Tako glede izhodov, to je kakovostno in učinkovito izvedenih storitvah, kot glede vhodov, oziroma racionalni rabi razpoložljivih virov za izvajanje.

Kakovost je vrednota in sestavina organizacijske kulture Upravne enote Xy ter odraža način življenja in delovanja celotne organizacije.

Politika kakovosti je sestavni del politike upravne enote, s katero so opredeljene smeri delovanja, temeljni cilji, strategija, organizacijska struktura ter načela in pravila ciljnega obnašanja.

V Upravni enoti Xy so oblikovali naslednje dolgoročne usmeritve, ki predstavljajo obvezujočo držo vseh zaposlenih:

- izboljšati dostopnost upravnih storitev,
- izboljšati socialno primernost upravnih storitev,
- poenostaviti upravne storitve,
- izboljšati informacijsko podporo uporabnikom,
- izboljšati zanesljivost delovanja,
- izboljšati primernost osebne stika,
- izboljšati odzivnost pri poslovanju s strankami.

Navedene usmeritve načrtujejo doseči z/s:

- negovanjem partnerskih odnosov s strankami,
- kakovostnim in korektnim izvajanjem vseh postopkov,
- zagotavljanjem dostopnosti do informacij,
- pospeševanjem rokov izvedbe,
- nudenjem strokovne pomoči uporabnikom storitev,
- varovanjem pravic strank, ki jim gredo po zakonu,
- etičnim ravnanjem pri odnosih s strankami in drugimi udeleženci,
- s skrbnim ravnanjem za urejeno in povezano delovanje, za smotrno porabo razpoložljivih proračunskih sredstev, za urejene delovne prostore in za izobraževanje ter usposabljanje.

³ XY je izbrana konkretna upravna enota s preko 60 zaposlenimi; identiteta upravne enote je zaradi varstva podatkov skrita.

- Skladno z zgornjimi usmeritvami so si za obdobje 2009–2012 zastavili naslednje cilje:
- povečanje učinkovitosti upravnih postopkov – ob enaki količini zadev zmanjšati število nerešenih zadev;
 - izboljšanje stopnje zadovoljstva strank in drugih udeležencev;
 - izboljšanje stopnje zadovoljstva zaposlenih do povprečja Republike Slovenije.

Konkretni cilje kakovosti na podlagi potrjenih kazalnikov določajo v letnem poslovnem načrtu za posamezno leto. Z doseganjem tako postavljenih ciljev stremijo k izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti delovanja upravne enote.

5.2 PRISTOP K MANAGEMENTU KAKOVOSTI

Pri tehtanju, kateri pristop ubrati, sistem vodenja kakovosti na podlagi standarda ISO 9001: 2000 ali samooceno po CAF, so se odločili, da najprej izvedejo samooceno po CAF in se v fazi nadgradnje lotijo tudi sistema vodenja kakovosti. Presodili so, da na tak način ob manjši porabi časa in nižjih stroških dosežejo hitrejši in boljše učinke oz. rezultate. Pri tem je pomembno, da se zavedajo, da je nujno oba pristopa kombinirati oziroma rešitve, ki so jih dosegli že s prvim, ne ponavljajo z drugim.

5.3 ŠTUDIJA IZVEDLJIVOSTI IN ANALIZA STROŠKOV/KORISTI (COST BENEFIT ANALYSIS)

5.3.1 Izvedljivost

Izvedljivost je mera ali kazalnik, ki nam pokaže, kako koristen oziroma praktičen bo projekt za upravno enoto (v nadaljnjem tekstu – organizacijo).

V procesu študije želimo določiti izvedljivost projekta, za katero velja naslednje: moramo jo ocenjevati v različnih točkah razvojnega cikla, v danem trenutku jo je treba oceniti v njegovi začetni fazi, v nadaljnjih fazah pa izvedljivost preverjati. Tekom izvajanja projekta se utegneta obseg in kompleksnost spreminjati, kar lahko vpliva na izvedljivost (izvedljiv projekt se lahko spremeni v neizvedljivega).

5.3.2 Kategorije izvedljivosti

Izvedljivosti projekta so se zaradi celovitosti lotili iz štirih aspektov zmogljivosti:

- operativni, ki daje spoznanja, kako dobro bo nov sistem rešil probleme v organizaciji (kaj si uporabnik misli o rešitvi),
- tehnični, s katerim so si želeli odgovoriti na vprašanje o praktični izvedljivosti projekta, dostopnosti tehničnih virov in kadrov ipd.,
- časovni, pri katerem so ocenili, ali je časovni načrt (terminski plan) projekta primeren,
- ekonomski, to je izdelava analize stroškov/koristi (cost-benefit analysis).

Operativna zmogljivost

Pri presoji potrebnosti uvajanja projekta in sprejemljivosti rešitve so si zastavili naslednja vprašanja in nanje poiskali odgovore:

Ali situacija narekuje, da morajo pristopiti k projektu?

K ustvarjenemu družbenemu produktu Slovenije, ne glede na metodologijo izračunavanja, prispeva tako gospodarstvo kot uprava. Primerjava gospodarskega sektorja z javnim in državnim (v nadaljnjem tekstu uprava) pokaže naslednje bistvene razlike:

Slika 6: Primerjava situacije v gospodarstvu in negospodarstvu

	Možnost pridobivanja prihodka na trgu	Skrb za racionalnost (maksimiranje učinkov/nizki stroški)	Možnost rezerv?
Gospodarstvo	Da, v polni meri	Da, v polni meri	Malo
Uprava	Ne	Ne, razen izjem, ki so pod ingerenco MJU (OAO, e-poslovanje, management kakovosti ...).	Mnogo, zlasti upošteva visoko strokovno usposobljenost zaposlenih; manjka motivacijski naboj, razen tega je veliko političnih omejitev.

Vir: Milan Beričič, Management kakovosti v Upravni enoti XY, Referat, Sevnica, 2008

Pod javno upravo sodijo ustanove iz področja zakonodajne oblasti (Državni zbor, Državni svet, Predsednik RS), področja pravosodja (tri veje sodišč, notariat ...) in vrsta drugih pomembnih ustanov, agencij in podobno.

Za obravnavo teme je zelo pomemben del javne uprave lokalna samouprava. Gre za 220 občin, v katerih deluje množica uradnikov. Pomembna je primerjava občin z upravnimi enotami. Leta 1995 se je del vseh občin izločil in ustanovljeno je 58 upravnih enot. Pomembnost za obravnavo teme tiči v dejstvu, da se je v upravnih enotah v zadnjih letih zelo razmahnilo uvajanje metod izboljšanja učinkovitosti, medtem ko v občinah tega skoraj ni zaslediti.

V državno upravo sodijo ministrstva z direktorati ministrstev in različnimi drugimi organi, vladne službe in upravne enote, ki so predmet preučevanja in ki sodijo v pristojnost Ministrstva za javno upravo.

Gre za obsežen aparat, ki se bo nujno moral podvreči večji transparentnosti delovanja, racionalizacijam, višjim učinkom in zmanjšanju stroškov delovanja.

Iz tega vidika je sklep za UE XY jasen in sicer, da čim prej sami pričnejo z optimizacijo delovanja, kasneje jih lahko doleti, da namesto njih opravi to kdo drug.

Bo uspešna izvedba projekta dala odgovore na izzive, ki jih ima organizacija?

Po temeljiti preučitvi pristopa in upošteva zgoraj opisano situacijo je odgovor gotovo – da.

Kako uporabniki (zaposleni) gledajo na situacijo in uvajanje projekta?

Skrbno so izbrali tim 12 zaposlenih, poleg vodstvene strukture tudi strokovne delavce. Število članov tima predstavlja okrog 20 % vseh zaposlenih in je zelo dober statističen vzorec. Vsi člani tima izrazito pozitivno in z velikimi pričakovanji dojemajo uvajanje projekta.

Kateri uporabniki bi se lahko uvajanju projekta upirali? Ali se tovrstnim problemom lahko izognejo?

Če odštejemo člane tima za izvedbo projekta, preostane za obravnavo še 48 zaposlenih. Po normalni Gaussovi⁴ frekvenčni porazdelitvi⁵ je od teh takšnih, ki se navdušujejo nad projektom 8 (slabih 17 %), takšnih, ki so mu nenaklonjeni 8 (slabih 17 %) in 32 (dobrih 66 %) takšnih, ki bodo plodno sodelovali in se projektu prilagodili. Takšna je slika pri vsej populaciji, ne glede na velikost in delovanje. V obravnavanem primeru torej razpolagajo s 40 (skoraj 84 %) zaposlenimi, ki bodo tvorno prispevali k uspehu projekta.

Ali imajo podporo managementa?

Podpora načelnice je visoka, še več, sama je pobudnik izvedbe premikov k učinkovitejšemu in uspešnejšemu delovanju upravne enote.

Kaj si uporabniki/zaposleni mislijo glede njihove vloge v novem sistemu?

Odgovori so navedeni v prvih štirih zgornjih alinejah.

Ali se lahko uporabniki/zaposleni prilagodijo novim razmeram po uvedbi projekta?

Okrog 84 % zaposlenih se je s projektom že poistovetilo. Preostalih 16 % se bo rezultatom projekta prilagodilo, ne zaradi prisile, pač pa, ker je kakovost delovanja vseh zaposlenih v upravni enoti XY obveza vseh zaposlenih, ne glede na pristop ali konkreten projekt.

Tehnična izvedljivost

Ali trenutno razpolagajo s potrebno tehnologijo?

Projekt nima posebnih zahtev v zvezi s tehnologijo. Minimalne zahteve predstavljajo obstoj običajne računalniške tehnologije: osebni računalniki, vzpostavljena e-mreža, data-projektor in podobno. Vse to v upravni enoti že obstaja in je v splošni rabi ter ne povečuje stroškov delovanja.

⁴ **Johann Carl Friedrich Gauss**, nemški matematik, astronom in fizik. Wikipedia, Carl Friedrich Gauss, april 2009

⁵ **Normalna porazdelitev** (tudi **Gaussova porazdelitev**) je verjetnostna porazdelitev vrednosti statističnih enot v statistični populaciji, ki je v grafični predstavitvi oblikovana v obliki zvona oziroma normalne krivulje. Vanjo sodi družina porazdelitev, ki imajo različne parametre (npr. aritmetično sredino in standardni odklon), a oblikujejo enake grafe porazdelitve. Standardna normalna porazdelitev je porazdelitev vrednosti s povprečjem (aritmetično sredino) 0 in standardnim odklonom 1.

Ali razpolagajo s potrebnimi zaposlenimi?

V Upravni enoti XY so skladno s sprejeto sistemizacijo na delih in nalogah visoko izobraženi zaposleni, kompetentni za opravljanje vseh nalog, ki jih ima upravna enota. Pod pojmom kompetenca razumemo usposobljenost, pooblaščenost in pripravljenost za osebni razvoj in razvoj delovanja upravne enote.

Ali je časovni razpored primeren?

Časovni načrt (terminski plan) projekta je nastajal in bil potrjen s skrbnim usklajevanjem tima kot celote.

Časovna izvedljivost

Ali so postavljeni roki nujni, ali samo zaželeni?

Časovni načrt (terminski plan) projekta je nastajal in bil potrjen s skrbnim usklajevanjem tima kot celote.

Slika 7: Časovni načrt projekta v Upravni enoti XY

Zap. št.	AKTIVNOST	2008			2009				
		X	XI	XII	I	II	III	IV	V
01	Priprava strokovnih podlag in oblikovanje projekta.								
02	Potrđitev pristopa in vsebine projekta.								
03	Določitev projektne skupine za izvedbo samoocene po CAF.								
04	Priprava metodoloških podlag za izvedbo samoocene.								
05	Uspostavljanje o upravljanju kakovosti v UE.								
06	Uspostavljanje projektne skupine za uporabo metodologije CAF.								
07	Razdelitev in pojasnitev metodološke dokumentacije ocenjevalcem.								
08	Individualno numerično in deskriptivno ocenjevanje.								
09	Izvedba posamičnih in skup.konzultacij s člani projektne skupine.								
10	Predaja rezultatov samoocene strokovnemu sodelavcu.								
11	Analiziranje posameznih rezultatov ocenjevanja.								
12	Priprava metod.in vsebinskih podlag za usklajevanje rezultatov.								
13	Izvedba workshop za uskladitev ocen (dejavniki).								
14	Izvedba workshop za uskladitev ocen (rezultati).								
15	Sumiranje rezultatov samoocene.								
16	Določitev prioriteten nalog.								
17	Integracija ugotovitev rezultatov v akcijski in poslovni načrt 2009.								
18	Obravnava in potrđitev zaključnega poročila.								
19	Določitev struktur področij, temeljnih in podpornih procesov.								
20	Izdelava predloga Poslovnika vodenja kakovosti.								
21	Preučitev predloga Poslovnika vodenja kakovosti.								
22	Obravnava predloga Poslovnika vodenja kakovosti.								
23	Izdelava in izdaja čistopisa Poslovnika vodenja kakovosti.								
24	Postavitve osnov za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti.								
25	Uvedba upravljanja nalog in ukrepov – UNP.								
26	Oblikovanje plana aktivnosti upravljanja kakovosti za l.2009.								
27	Obvešč.zaposlenih o izved.in načrtovanih aktivnostih upravl.jakov.								

Vir: Arhiv Upravne enote XY.

Ali s projektom lahko malce zakasnijo?

V okviru terminskega plana je predvidena možnost zakasnitve za en mesec, a skrbno, tekoče spremljanje izvajanja aktivnosti tako s strani vodje projekta kot zunanjega izvajalca, je ta možnost omejena na najnižjo možno mero.

5.3.3 Analiza stroškov/koristi (cost-benefit analysis)

Stroški

Postulati oziroma zahteve:

- stroški razvoja,
- stroški obratovanja (stroški, ki nastajajo ob uporabi projekta/pristopa management kakovosti),

- v svoji življenjski dobi morajo koristiti projekta/pristopa management kakovosti preseči vsoto obeh tipov stroškov.

Stroški razvoja

Stroški razvoja so enkratni stroški ob razvoju, ki se ne pojavljajo po tem, ko je projekt že razvit.

Del (1 %) plač članov tima ⁶	1.152
Uporaba računalniške tehnologije	0
Izobraževanje	200
Stroški zunanjega sodelavca	7.200
Skupaj	8.552

Stroški obratovanja

Stalni stroški (fixed costs)

plače za zaposlene	Stroški dela/plač za zaposlene so 0 (nič), kajti velja, da je kakovost delovanja sestavina rednega dela.
Strojna oprema	Zanemarljivo

Variabilni stroški

Uporaba računalniške tehnologije	Zanemarljivo
Potrošni material	Zanemarljivo

Koristi

Postulati, oziroma zahteve:

- korist projekta/pristopa: povečanje učinkov oz. zmanjšanje stroškov,
- v največji možni meri morajo biti koristi izrazljive vrednostno (v denarju).

Neposredne koristi (tangible benefits)

Letni prihranki pri izrabi razpoložljivih virov (absolutno glede na finančni plan)	25.727 € (1 % letnega proračuna)
Izboljšanje učinkovitosti - izboljšanje časov izvedbe zadev (povprečna bruto plača zaposlenih x časovni prihranki)	38.636 € (1,5 % letnega proračuna)
Zmanjšanje števila napak	/

Posredne koristi (intangible benefits)

Izboljšanje zadovoljstva strank	Zvišanje stopnje/ocene od 1-5
Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih	Zvišanje stopnje/ocene od 1-5
Prepoznavnost in ugled upravne enote v okolju	Povečan obseg pojavov v medijih in drugi javnosti, povečan obseg dogodkov povezanih z okoljem (npr.: dan odprtih vrat, ekskurzije ipd.)

Analiza stroškov/koristi

Iz primerjave stroškov in koristi je bilo nedvoumno ugotovljeno, da vrednost koristi presega obseg stroškov, torej je izvajanje projekta stroškovno upravičeno. Pri tem so upoštevane le koristi, ki jih je mogoče neposredno izraziti v denarju, upravna enota pa si obeta tudi druge koristi, ki jih ni mogoče natančneje opredeliti, prav gotovo pa bodo vplivale na razvoj in optimizacijo delovanja (mobilnost zaposlenih, izboljšanje komunikacij, izboljšanje timskega dela ipd.).

⁶ 1200 x 0,01 x 12 x 8

5.4 AKTIVNOSTI IN REZULTATI SAMOOCENE NA PODLAGI CAF

5.4.1 Kratka predstavitev modela CAF – Common Assessment Framework

V poglavju 4.4.2 je predstavljen Skupni ocenjevalni okvir (CAF) za organizacije v javnem sektorju. Opravka imamo torej z devetimi glavnimi merili, od katerih je pet meril dejavnikov in štiri merila rezultatov. Vsako od meril ima podmerila, ki jih je skupaj 28. Posamezna merila in podmerila so naslednja:

DEJAVNIKI

1. merilo: VODITELJSTVO

Kako vodje in menedžerji razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije organizacije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter jih z ustreznimi ukrepi in ravnanjem oziroma vedenjem izvajajo, in kako se osebno zavzemajo za to, da bi zagotovili razvoj in uvajanje sistema managementa organizacije.

Podmerilo 1.1

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji na področju usmerjanja organizacije z razvijanjem njenega poslanstva in vrednot.

Podmerilo 1.2

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi razvili in izvajali sistem managementa, delovanja in sprememb organizacije.

Podmerilo 1.3

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi motivirali in podpirali zaposlene v organizaciji ter jim dajali zgled.

Podmerilo 1.4

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi obvladovali odnose s politiki in drugimi udeleženiimi stranmi za zagotavljanje deljene odgovornosti.

2. merilo: STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE

Kako organizacija z jasno strategijo, osredotočeno na udeležene strani in podprto z ustrežno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi, uresničuje svoje poslanstvo in vizijo.

Podmerilo 2.1

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi zbrala podatke o trenutnih in prihodnjih potrebah udeleženiimi stranmi.

Podmerilo 2.2

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi razvila,

pregledovala in posodabljala strategijo in načrtovanje ob upoštevanju udeleženih strani in razpoložljivih virov.

Podmerilo 2.3

Pretehtajte dokaze o tem, kaj storijo vodje v organizaciji za to, da bi izvajala strategije in načrtovanje v celotni organizaciji.

3. merilo: ZAPOSLENI

Kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in polni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije; kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter za učinkovito delovanje zaposlenih.

Podmerilo 3.1

Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da pregledno načrtuje kadrovske vire, ki jih upravlja in izboljšuje v skladu s strategijo in načrtovanjem.

Podmerilo 3.2

Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da prepoznava, razvija in uporablja kompetence zaposlenih z usklajevanjem ciljev posameznikov in organizacije.

Podmerilo 3.3

Pretehtajte dokaze o tem, kaj naredi organizacija, da vključuje zaposlene z razvijanjem odprtega dialoga in pooblaščenjem.

4. merilo: PARTNERSTVA IN VIRI

Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter uspešnemu izvajanju svojih procesov.

Podmerilo 4.1

Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za zagotavljanje razvoja in uvajanja ključnih partnerskih odnosov.

Podmerilo 4.2

Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za zagotavljanje razvijanja in izvajanja partnerstev z odjemalci/državljeni.

Podmerilo 4.3

Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za upravljanje financ.

Podmerilo 4.4

Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za upravljanje informacij in znanja.

Podmerilo 4.5

Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za upravljanja tehnologije.

Podmerilo 4.6

Pretehtajte, katera merila je organizacija uvedla za upravljanja prostorov, zgradb in opreme.

5. merilo: PROCESI

Kako organizacija upravlja, izboljšuje in razvija svoje procese, da bi lahko inovirala in podpirala svojo politiko in strategijo ter popolnoma zadovoljevala svoje odjemalce in druge udeležene strani in jim povečevala vrednost.

Podmerilo 5.1

Pretehtajte dokaze o tem, kako organizacija procese stalno prepoznava, snuje, oblikuje, upravlja in izboljšuje.

Podmerilo 5.2

Pretehtajte dokaze o tem, kako organizacija z vključevanjem odjemalcev/državljanov razvija ter zagotavlja storitve usmerjene v državljane/odjemalce.

Podmerilo 5.3

Pretehtajte dokaze o tem, kako organizacija inovira procese, v katere se vključujejo državljani/odjemalci.

REZULTATI

6. merilo: REZULTATI ZA ODJEMALCE/DRŽAVLJANE

Kakšne rezultate organizacija dosega na področju zadovoljstva njenih notranjih in zunanjih odjemalcev?

Podmerilo 6.1

Pretehtajte, kakšne rezultate je organizacija v svojih prizadevanjih za izpolnjevanje potreb in pričakovanj odjemalcev/državljanov dosegla z rezultati merjenja zadovoljstva odjemalcev/državljanov.

Podmerilo 6.2

Pretehtajte, kakšne rezultate je organizacija v svojih prizadevanjih za izpolnjevanje potreb in pričakovanj odjemalcev/državljanov dosegla s kazalniki merjenja, usmerjenih k odjemalcem/državljanom.

7. merilo: REZULTATI ZA ZAPOSLENE

Dokazi o rezultatih na področjih rezultatov merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

Podmerilo 7.1

Pretehtajte dokaze o rezultatih na področjih rezultatov merjenja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

Podmerilo 7.2

Kazalniki rezultatov glede zaposlenih.

8. merilo: REZULTATI ZA DRUŽBO

Kaj dosega organizacija pri zadovoljevanju potreb in pričakovanj lokalne, nacionalne oziroma širše mednarodne skupnosti (kjer je to primerno). To vključuje dojemanje odnosa organizacije do kakovosti življenja, okolja in ohranjanja globalnih virov ter interna merila uspešnosti organizacije. Vključeni so tudi njeni odnosi z upravnimi organi in drugimi državnimi organi, ki vplivajo in urejajo njeno poslovanje.

Podmerilo 8.1

Pretehtajte, kakšne rezultate dosega organizacija na področju družbenega delovanja, kakor ga dojemajo udeležene strani.

Podmerilo 8.2

Pretehtajte, katere kazalnike družbenega delovanja je uvedla organizacija.

9. merilo: KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA

Kaj dosega organizacija na področju svojih pooblastil in opredeljenih ciljev ter na področju zadovoljevanja potreb in pričakovanj vseh, ki imajo finančne ali drugačne interese v organizaciji?

Podmerilo 9.1

Pretehtajte dokaze o zunanjih rezultatih – izhodih in učinkih na cilje, ki jih organizacija dosega.

Podmerilo 9.2

Pretehtajte dokaze o notranjih rezultatih – izhodih in učinkih na cilje, ki jih organizacija dosega.

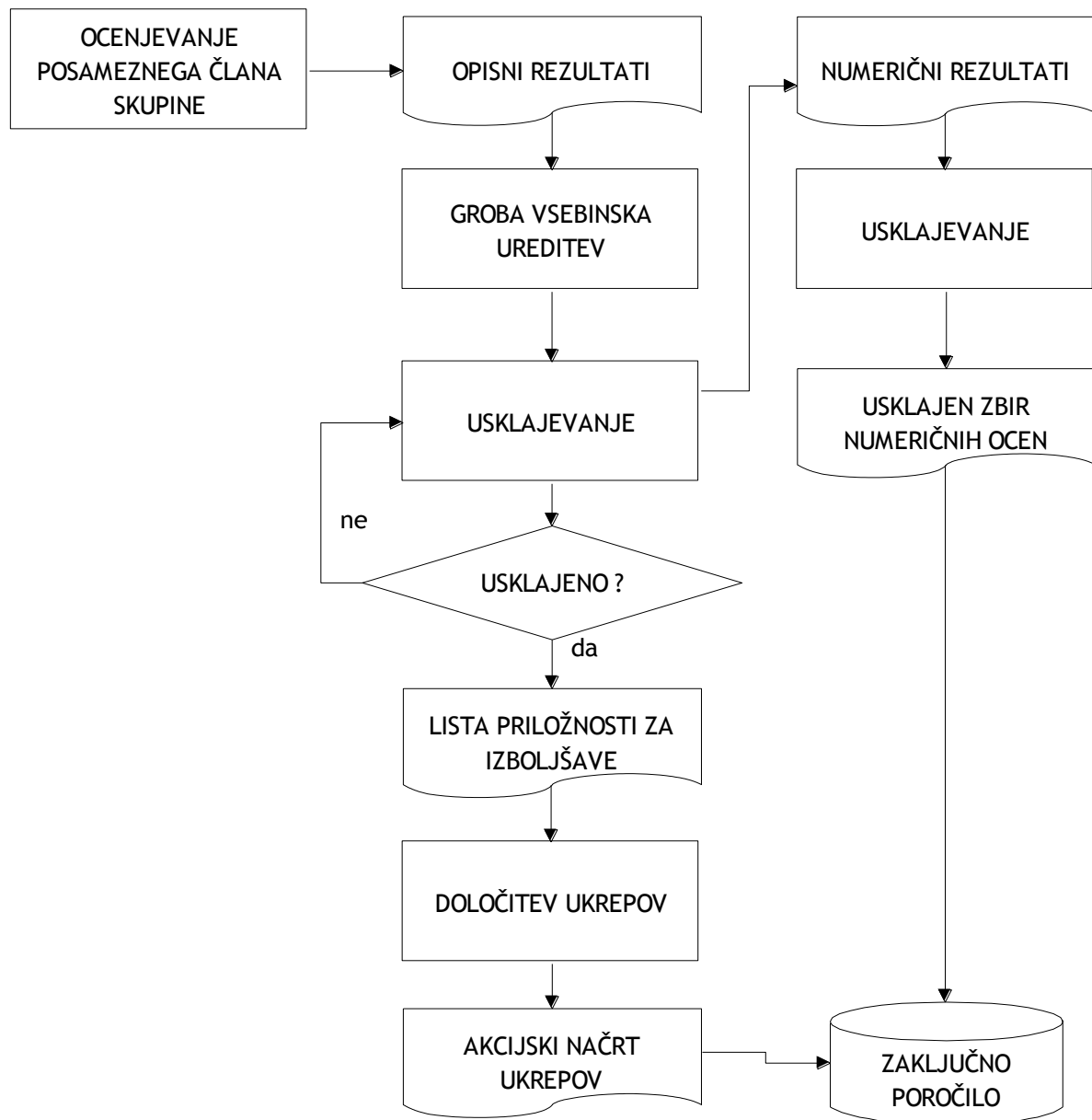
5.4.2 Postopek - koraki izvedbe samoocene

Koraki so naslednji:

- Člani projektne skupine so za vsako od podmeril posamič izvedli opisno analizo stanja z navedbo prednosti (strengths) in priložnosti za izboljšave - šibkosti delovanja (weakness).
- Izvedla se je groba vsebinska ureditev vseh opisnih ugotovitev.

- Projektna skupina kot celota je izvedla uskladitev opisnih ugotovitev in potrditev celotnega nabora ugotovitev. Pri tem je lahko vsak član projektne skupine kadarkoli dodal morebitne nove ugotovitve. Ta aktivnost predstavlja tudi proces učenja (spoznavanje delovanja UE kot celote, razumevanje in izboljšanje komunikacij).
- Člani projektne skupine so na podlagi usklajenih opisnih ugotovitev izvedli numerično ocenjevanje po vseh podmerilih. Pri tem so iz tabel določili za vsako podmerilo vrednost od 0 do 100.
- Pri numeričnem ocenjevanju se moramo zavedati, da se vsaka zaokrožena celota ali pojav nahajata v pasu med 0 do 100: pri tem 0 (nič) pomeni, da ga v upravni enoti sploh ni ali pa je dovršeno obvladan (100). Takšnih ekstremnih stanj pojavov seveda ni, večinoma se nahajajo nekje vmes.
- Vse ugotovljene prednosti (dosežene rešitve) pri posameznem pojavu torej potiskajo oceno med 0 in 100 proti sto, vse slabosti oziroma priložnosti za izboljšanje pa oceno znižujejo.
- Iz usklajenega nabora opisnih ugotovitev so izločili priložnosti za izboljšave.
- Obsežen nabor izločenih priložnosti za izboljšave so združili v nekaj vsebinskih sklopov (npr.: izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti posameznika, ravnanje z materialnimi viri, notranja komunikacija, komunikacija z okoljem ...).

Slika 8: Postopek – koraki izvedbe samoocene



Vir: Arhiv Upravne enote XY.

- Na podlagi analize vsebinskega sklopa so posameznim ugotovitvam (priložnost za izboljšavo) določili ukrep. Vsak ukrep ima naslednje obvezne sestavine:

ZAP. ŠT.	VIR UKREPA	VSEBINA UKREPA	NOSILEC -ODGOV. OSEBA	NAČIN SPREMLJ. IZVAJANJA	KAZALNIKI DOKUMENTI (CILJ)	TERMIN -ROK IZVEDBE	PRIORI-TETA	STA-TUS
----------	------------	----------------	-----------------------	--------------------------	----------------------------	---------------------	-------------	---------

- Zbir vseh ukrepov predstavlja dinamični akcijski načrt, ki je mesečno predmet preverjanja realizacije in aktualiziranja (skrbnik akcijskega načrta, kolegij UE).
- Iz korigiranega zbira numeričnih rezultatov so izvedli usklajevanje ekstremnih numeričnih rezultatov (min/max) – po predvidenem postopku. Izdelali so zaključno poročilo.

Slika 9: Ocenjevalna lestvica za dejavnike

FAZA	LESTVICA ZA DEJAVNIKE 1	TOČKE	RAVEN 2002
	Na tem področju nismo dejavni Ni dokazov oziroma vir ni zanesljiv.	0-10	0
NAČRTUJ	Dejavnost načrtujemo.	11-30	1
IZVEDI	Dejavnost izvajamo.	31-50	2
PREVERI	Pregledujemo, ali delamo prave stvari na pravi način.	51-70	3
UKREPAJ	Na podlagi preverjanj/pregledov prilagajamo, če je to potrebno.	71-90	4
PDCA	Vse, kar delamo, načrtujemo, izvajamo in redno prilagajamo ter se učimo od drugih. Smo v krogu nenehnih izboljšav.	91-100	5

Vir: Ministrstvo za javno upravo, januar 2007

Slika 10: Ocenjevalna lestvica za rezultate

LESTVICA ZA REZULTATE 1	TOČKE	RAVEN 2002
Rezultati se ne merijo in/ali podatki niso na voljo.	0-10	0
Rezultati se merijo in kažejo negativne trende in/ali rezultati ne dosegajo pomembnejših ciljev.	11-30	1
Rezultati kažejo nespreminjajoče se trende in/ali izpolnjeni so nekateri pomembnejši cilji.	31-50	2
Rezultati kažejo trende, ki se izboljšujejo in/ali večina pomembnejših ciljev je izpolnjena.	51-70	3
Rezultati kažejo bistven napredek in/ali pomembnejši cilji so doseženi.	71-90	4
Doseženi so odlični in trajni rezultati. Vsi pomembnejši cilji so doseženi. Za vse ključne rezultate so opravljene pozitivne primerjave z ustreznimi organizacijami.	91-100	5

Vir: Ministrstvo za javno upravo, januar 2007

5.4.3 Opisni rezultati samoocene

Zaradi obsežnosti opisnih rezultatov so za potrebe te naloge predstavljene le priložnosti za izboljšave pri posameznem podmerilu, pri tem so torej prednosti pri posameznih podmerilih izpuščene.

V pojasnitev dodajam, da so evidentirane priložnosti za izboljšave najpomembnejši rezultat samoocene, kajti iz njih se neposredno oblikujejo ukrepi za izboljšanja. Prednosti (dobri dosežki) so pomembni zato, da smo nanje pozorni, da se dosežen nivo rešitev ne poslabša.

DEJAVNIKI

1. merilo: VODITELJSTVO

Podmerilo 1.1

Načrtovanje, cilji, ugotavljanje rezultatov

Javne uslužbenke je treba dodatno spodbuditi, da dopolnjujejo vizijo upravne enote in z njo seznaniti tudi javnost. Povečati je potrebno soudeležbo zaposlenih pri oblikovanju in razvijanju poslanstva (motivirati jih k podajanju predlogov za izboljšave), spodbujati komunikacijo o vizijah, okvirnih vrednotah in zastavljenih ciljih organizacije z dajanjem ustreznih smernic zaposlenim (profesionalno vodenje), revidirati vizijo, politiko in strategijo kakovosti (merila za oceno doseženih rezultatov) in s to politiko seznaniti vse zaposlene, opredeliti cilje (skupaj z zaposlenimi) po posameznih referatih oziroma notranjih organizacijskih enotah (NOE). Zastavljene (načrtovane) jasne cilje in okvirne vrednote organizacije je potrebno ustrezno posredovati zaposlenim ter na ta način omogočiti dobro izvajanje načrtovanih nalog z doseganjem zadovoljstva odjemalcev in zaposlenih. Glede na to, da so morda uslužbenci slabo seznanjeni s poslovnim načrtom, v njem pa so definirani cilji upravne enote in NOE, je tega primerno v bistvenih sestavinah predstaviti zaposlenim skupaj s cilji iz zgornje alineje in z načrtom doseganja teh ciljev v okviru NOE.

Sestanki, izmenjava notranjih informacij, obveščanje

Zaželeno je sodelovati z vsemi zaposlenimi na vseh nivojih delovanja upravne enote in motivirati zaposlene za podajo in upoštevanje mnenj. Potrebno je bolje informirati zaposlene, da se posameznik lažje poistoveti z upravno enoto, izboljšati percepcijo zaposlenih, zaznavanje in poistovetenje z vrednotami, več obveščati ob spremembah zakonodaje - kaj to predstavlja za zaposlene.

Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje

Dopolniti in vse zaposlene seznaniti s planom izobraževanj.

Odnosi s strankami

Za povečanje ugleda upravne enote bi bilo smiselno informacije pogosteje objavljati v lokalnih medijih, izboljšati ažurnost in posredovati podrobnejše informacije na spletni strani, oblikovati in aktivirati anketo uporabnikov spletne strani ter izdelati analizo odzivov strank na spletni strani.

Podmerilo 1.2

Načrtovanje, cilji, ugotavljanje rezultatov

Dokončati je potrebno register tveganj za ključne aktivnosti in postopke.

Organizacija, odgovornosti, pooblastila

Potrebno je okrepiti projektno delo za povečanje učinkovitosti dela upravne enote in razširiti projektni način dela – usklajevanje, ki je uveljavljen samo v delovnih skupinah. Zagotavljati je potrebno pomoč pri reševanju zahtevnejših mejnih primerov (strategija enotnega reševanja). Zaposleni so premalo seznanjeni s projektnim načinom dela, zato je dobro opredeliti posamezne procese dela.

Sestanki, izmenjava notranjih informacij, obveščanje

Organizira naj se skupno vodenje sestankov načelnice in predstavnika zaposlenih po oddelkih 3—4x letno. Uveljaviti se morajo tudi redni sestanki z vodjo oddelka – o

določenem problemu (npr. ob četrtkih), pripraviti brošuro za novo zaposlene, ki jo dobijo takoj ob nastopu službe, da se seznani z organizacijsko strukturo, omogočiti dajanje pobud in predlogov za uvedbo izboljšav poslovnih procesov in pravnih podlag za delovanje organa.

Podmerilo 1.3

Organizacija, odgovornosti, pooblastila

Za pridobivanje predlogov izboljšav je potrebno oblikovati delovno skupino, odpraviti neskladja delovanja na ravni organa in dajati sugestije za izboljšanje delovanja in uspešnosti organa.

Sestanki, izmenjava notranjih informacij, obveščanje

Rednih sestankov med vodji in zaposlenimi je premalo, zato je treba prirejati redne (tedenske) delovne sestanke na vseh oddelkih, ki naj ne bodo le priložnostni. Povratne informacije o delu uslužbencev so včasih bolj skromne, zato je smiselno podajati predloge za izboljšave. Zaposlene je smiselno spodbujati k dajanju konstruktivnih predlogov in sugestij, ki jih je potrebno poskusiti realizirati, pripraviti ustrezno okolje (npr. na delovnih sestankih), da se razvijejo razprave. Predloge morajo dajati sistematično. Pri posredovanju navodil je premalo osebne komunikacije, ki je bolj primerna kot e-pošta. Zato je potrebno okrepiti neposredno komunikacijo in obveščanje, saj je preveč e-komunikacije. Vodje morajo več časa nameniti komunikaciji z zaposlenimi in reševanju konkretnih problemov. Dostopnost zapisnikov in dnevnih redov je potrebno približati vsem zaposlenim, saj trenutno dnevnega reda kolegija ni mogoče natisniti. Hkrati bi bilo smiselno imeti več sestankov z načelnico. Tudi rezultati anket so premalo znani.

Neposredne in posredne motivacijske prvine

Motivacijski sistem ni v celoti dodelan in dovolj transparenten, o čemer govorijo naslednje pobude: motiviranje vseh zaposlenih za kakovostno delo v upravni enoti je slabo; zaposlene je potrebno motivirati na različne načine; skupine in posameznike je potrebno za njihova prizadevanja ustrezno nagraditi; dodatno nagrajevati javne uslužbence, ki vestno opravljajo delo tudi v delovnih skupinah v okviru povečanega obsega dela oziroma z izrednim priznanjem dodatnega dne dopusta; premalo je pohval za določena dobro opravljena dela (na ta način se motivira zaposlene za nadaljnje delo); sistem nagrajevanja je premalo transparenten; zaposlenim je potrebno predstaviti sistem nagrajevanja; spodbujanje inovativnega mišljenja. Zaposlene motivirati in jim omogočiti primeren način za dajanje pobud za izboljšave (npr. e-točko, kjer se bo spremljalo pobude). Ankete niso zadosten način za ugotavljanje zadovoljstva; boljše upoštevanje osebnih okoliščin zaposlenih.

Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje

Omogočiti večjo udeležbo na seminarjih v okviru učnega centra, Upravne akademije in drugih izvajalcev, udeležbo na seminarjih tujih jezikov in jezika narodne skupnosti.

Podmerilo 1.4

Odnosi z drugimi organi in institucijami

Pri partnerjih razvijati in ohraniti vzpostavljena omrežja, jih nadgrajevati in širiti spoznanja v izvajanje procesov (sodelujoči zunanji izvajalci pri izvajanju ključnih procesov), izboljšati posvetovanja in sodelovanja z ministrstvi pri pripravi zakonodaje in izboljšati odzivanje drugih organov pri pridobivanju podatkov.

Zakonodaja in spremembe

Izboljšati feed-back pri zakonodaji – šele ko dobiš zakon, vidiš, da predlogi niso bili sprejeti. S tekočim prenosom podatkov o najpogostejših zapletih pri reševanju zadev z obstoječimi predpisi je potrebno le-te upoštevati pri spremembi/noveli predpisov (pri povečanem številu pritožb na določenem področju sledi sprememba zakona z upoštevanjem navedenega).

Drugo

Potrebno je olajšati evidentiranje lastnih dokumentov v Lotus Notesu (predpripravljeni obrazci za poizvedbe pri drugih organih in obrazci za uradne zaznamke), izvesti nadgradnjo pri organizaciji dela s strankami, urediti dejanski naslov tudi na uradnih dokumentih, urediti tudi neuraden vhod, urediti naslov UE za stranke -Trg Brolo 3 ali 4. Označevanje pisarn ni dovolj primerno za invalide in je tudi premalo uporabno. Oznake poti v mestu do lokacije upravne enote niso zadovoljive. Nujno bi bilo odpraviti zanemarjenost prostorov in izboljšati ažurnost spletne strani v zvezi s pooblaščenimi osebami.

2. merilo: STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE

Podmerilo 2.1

Izboljšati je potrebno obveščanje zaposlenih o planu proračuna upravne enote. Pomembni dejavniki (kazalniki za merjenje) uspešnosti upravne enote, kar je pogoj, ki ga je potrebno izpolnjevati za doseganje strateških ciljev, niso dovolj znani in nedvoumno izbrani; izboljšati je potrebno spremljanje nove zakonodaje in prenos novosti zaposlenim in pri spremembi zakonodaje sodelovati s konkretnimi rešitvami in predlogi ter izboljšati odzivnost na napovedane spremembe. Nad realiziranimi oziroma nerealiziranimi predlogi strank in zaposlenih manjka pregled. Manjka tudi analiza uporabnosti pridobljenega znanja zaposlenih na posameznih izobraževanjih. Potrebno bi bilo anketirati tudi druge upravne organe/partnerje (npr. MOK, inšpektorate, druge upravne enote ...) – ocenjevati partnerje in dobavitelje. Nadgradnja Lotusa (npr: sklep o prekinitvi postopka). Nujno bi bilo zbirati in analizirati podatke ter poročila. Pri tem se na posameznih področjih posveča premalo pozornosti. Povratne informacije v zvezi s poročili o delu niso zadovoljive. Pridobivanje statističnih podatkov bi moralo biti popolnoma avtomatizirano, izdelati bi bilo potrebno metodologijo za poenotenje mesečnih poročil. Postopki pregledovanja poročil niso povsem jasni, zato bi bilo nujno predstaviti namen vseh poročil.

Podmerilo 2.2

Zaradi pomanjkanja zaposlenih (bolniške odsotnosti, krajši delovni čas, fluktuacije) je prilagajanje organizacije trenutnim razmeram in potrebam zelo zahtevno. Izboljšati bi bilo potrebno organizacijo dela glede na obremenjenost posameznega uradnika (npr. notranja mobilnost v oddelku v času konic). Interno navodilo z določenimi programskimi, kontrolnimi in primerjalnimi instrumenti za primerjavo uspešnosti in učinkovitosti delovanja NOE ali notranji pravilnik o ocenjevanju dela NOE in upravne enote ni sprejet, zato bi bilo potrebno izdelati letno analizo sprememb zakonodaje na delo upravne enote. Ni ustreznega nadzora – spremljanja izvajanja strategije/ciljev (po oddelkih, po obdobjih, po načinih/pristopih). Potrebno bi bilo korigirati vrednotenje nadur in dela v nadurnem času. Analize pripomb na delovni čas in

obremenitve ter delovne razmere ni na voljo, morda zato, ker usposobljenost odgovornih oseb za ustrezno analiziranje zbranih statističnih podatkov in načrtovanje verjetno ni na dovolj visoki ravni.

Podmerilo 2.3

Izdelati je potrebno pregled upravnih nalog (življenjski dogodki). Pri odhodih delavcev in odsotnostih je potrebno predati navodila in izdelati primopredajni zapisnik. Še bolje je treba izkoristiti možnost prerazporejanja zaposlenih glede na potrebe in spremembe (zaradi spremembe zakona na določenem področju zagotoviti ustrezno število zaposlenih in s tem zmanjšati število siceršnjih zaostankov), omogočiti dodatna sprejemna mesta za vloge strank ob konicah. Razmišljati bi morali tudi o zagotovitvi kadrovske pomoči ob konicah in poskrbeti za dodatna sprejemna mesta za vloge strank v realizaciji projekta zamenjava osebnih izkaznic, izboljšati spremljanje povečanega obsega dela po področjih. Glede na specifična znanja po področjih ni mogoče hitro prerazporejanje zaposlenih glede na potrebe in spremembe.

3. merilo: ZAPOSLENI

Podmerilo 3.1

Premalo je storjenega na področju potreb po kadrovskih virih, ne glede na to, da se pričakuje določene izostanke zaposlenih (upokojitve, odsotnosti zaradi koriščenja porodniškega dopusta ...). Smiselno je pripraviti dolgoročni načrt potreb po človeških virih glede na spremembe, ki se obetajo v organizaciji javne uprave, načrtovati in spremljati izobraževanje kadrov v skladu s potrebami organizacije, zaposlenih in zunanjega okolja, upoštevati sedanje in bodoče potrebe delovnega procesa in se sproti prilagajati tem dejavnikom, pripraviti sistem ocenjevanja kompetenc zaposlenih (kompetence glede na delovno mesto in glede na zaposlenega; karierni center). Shema nadomeščanj je neažurna in neživljenjska. Nejasno je, kako se pripravlja načrt počitniške in strokovne prakse, kdo spremlja in preverja učinke. Za ocenjevanje uradnikov ni enotnih kriterijev – na ravni organa je priporočena kvota ocen. Kvota MJU glede ocen odlično je potrebno odpraviti ter razširiti oceno s prav dobro in skrajšati čas za napredovanje. MJU namreč ne upošteva predlogov o spremembi ocenjevanja in odpravi kvot o oceni odlično (od 1 do 5). Nagrajevanje ni primerno, saj bi bilo potrebno stimulatивно nagrajevanje. Tudi ocenjevanje poteka, a ni redno. Vprašljivo je ravno tako nagrajevanje delovne uspešnosti, saj je le majhen delež plače sestavljen iz delovne uspešnosti. Kriteriji napredovanja niso povsem jasni.

Podmerilo 3.2

Premalo je pomoči in usmerjanja novo zaposlenim, zato bi bila nujna podpora in pomoč novo zaposlenim ali tistih, ki zamenjajo delovno mesto (mentor iz oddelka, ki zaposlenega uvede v delo). Potrebno je temeljiteje načrtovati nadomeščanja odsotnih delavcev in ustrezneje predajati upravne zadeve pred nastopom nadomeščanj, dosledneje dokumentirati izsledke letnih razgovorov, jih analizirati in izdelati načrt ukrepov. Zaposlene je potrebno spodbujati k vključevanju v timske oblike dela in k obvladovanju širšega področja dela zaradi nadomeščanj in prerazporeditev glede na potrebe delovnega procesa, spremljanje sposobnosti in napredovanja vsakega zaposlenega glede na kompetence in želje. Potrebno je

spremljati in dokumentirati sposobnosti zaposlenih; preveč splošno ocenjevanje - nenačrtno spremljati sposobnosti zaposlenih, izboljšati vpliv letnih razgovorov na kariero -izobraževanje posameznika, sodelovanje med vodji in kadrovske službe pri izvedbi letnih razgovorov. Zaposlene je potrebno dosledneje predhodno obvestiti o prevzemu nalog v zvezi z nadomeščanjem (načrtovanim nadomeščanjem) in jim morebiti tudi predhodno predstaviti delo. Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje; potrebno je sestaviti pisni načrt usposabljanja glede na potrebe upravne enote; seznanjenost z načrtom usposabljanja je namreč zelo slaba. Več bi se morali izobraževati na področju slovenskega in tujih jezikov ter razvijati učenje prek računalniških medijev, uvajati sodobne metode usposabljanja (npr. e-učilnica); nadaljevati z izobraževanjem glede na potrebe upravne enote in potrebe zaposlenih. S potrebami po izobraževanjih bi bilo potrebno javno seznanjati zaposlene in jih spodbujati k dodatnemu izobraževanju, seznanjati javne uslužbenke o predvidenih izobraževanjih v tekočem letu z objavo podatkov v interni zbirki upravne enote (v ta namen lahko zaposleni neposredno predlagajo izobraževanja) ter jih seznanjati o višini sredstev namenjenih izobraževanju. Hkrati bi bilo smiselno pripraviti načrt uvajanja pripravnikov z jasnimi odgovornostmi. Za vsako zaposlitev je potrebno pripraviti načrt usposabljanja novo zaposlenih, omogočiti kritje stroškov šolanja glede na potrebe kadrovskega načrta, delovnega procesa in zaposlenih.

Podmerilo 3.3

Izboljšati bi morali posvetovanje s predstavniki zaposlenih in sindikatov. Vloga delavskega zaupnika je blede. Delavski zaupnik obstaja, vendar je večkrat odsoten (bolniška) – smiselno bi ga bilo zamenjati z bolj aktivnim. Izboljšati bi bilo potrebno tudi vključevanje zaposlenih v razvoj načrtov, strategij, ciljev in načrtovanje procesov, omogočiti zaposlenim, da podajo svoje pripombe, mnenja, predloge na osnutke aktov organizacije, jih seznanjati s spremembami v organizaciji pred potrditvijo vodstva in s spremembami, ki se tičejo njihovega delovnega mesta, izboljšati sistem tako, da bodo zaposleni podali čimveč predlogov za delovanje poslovnega procesa in bodo cilj sprejeli tudi za svoj cilj, ne le cilj organa. Iskati bi bilo potrebno dogovor/soglasje med menedžerji in zaposlenimi glede ciljev in načinov merjenja doseganja ciljev ter bolj vzpodbujati odprto komunikacijo zaposlenih (podrejenih in nadrejenih) in spodbujati timsko delo. Vodje bi se morali potruditi za večjo zainteresiranost do povratnih informacij podrejenih (ne le z izvajanjem anket o zadovoljstvu zaposlenih), boljše analiziranje rezultatov anket ter objaviti rezultate letnega anketiranja in predvidenih ukrepov. Okrepiti bi morali tudi usposabljanje zaposlenih za komunikacijo z zahtevnejšimi strankami in izboljšati sodelovanje z drugimi organi (arhiv, ZPIZ) - informatizacija. Dosledneje bi bilo potrebno izvajati sklepe vlade glede pridobivanja podatkov po e-pošti.

4. merilo: PARTNERSTVA IN VIRI

Podmerilo 4.1

Potrebno bi bilo nadaljevati in razvijati sodelovanje z drugimi upravnimi enotami, izpostavami državnih organov, ZPIZ, ZRSZ OE XY, ZZZS OE XY, AMZS, Univerzo na Primorskem, območnimi gospodarskimi družbami, državnimi organi, avtošolami, društvi in drugimi institucijami.

Izdelati seznam tiskovin.

Podmerilo 4.2

Za stranke bi lahko uredili dostop do računalnika v 'avli', da bi lahko dostopali do spletne strani organa, uradnih listov itd. ter uvedli elektronsko oglasno desko, preko katere bi stranke dostopale do informacij. Upravna enota najučinkoviteje zagotavlja preglednost organizacije z objavo podatkov na spletnih straneh in v medijih (transparentnost dela). Potrebno bi bilo redno objavljati novosti v delovnem procesu na spletnih straneh upravne enote in o njih seznanjati državljane prek medijev. Primerno bi bilo tudi preučiti možnosti, kako izboljšati prepoznavnost in uspešnost delovanja upravne enote – po 13 letih smo v očeh strank še vedno 'občina'. Morda razmisliti o službi za stike z javnostjo - koordinacijo z mediji. Na spletni strani urediti rubriko z odgovori na vprašanja odjemalcev. Urediti avtomatski odzivnik, infomat (npr. kot tistega, ki je na Zavodu za zdravstveno zavarovanje). Rezultate anketiranja strank bi bilo potrebno objavljati na oglasni deski. Zbrane ankete, vprašalniki in mnenjske raziskave domnevno niso ustrezna podlaga za ukrepe izboljšanja procesa organizacije.

Podmerilo 4.3

Treba bi bilo izboljšati obveščanje zaposlenih o finančnih zmožnostih organizacije; boljše načrtovati proračun in stroške in spodbujati pravočasno planiranje za zagotovitev smotrne porabe sredstev. Morali bi imeti tudi večji vpliv na proračun in na upoštevanje predlogov glede investicij in potreb glede nabav, vzpostaviti sistem kontinuiranega spremljanja bodočih potreb po tiskovinah, osnovnih sredstvih, investicijah, vzdrževanja prostorov in opreme, vzpostaviti seznam delovnih sredstev.

Podmerilo 4.4

Vsem uradnikom omogočiti dostop do IUS INFO, ki vodijo upravne postopke, zaradi prihranka na času za preverjanje spremembe zakonodaje in iskanje čistopisov zakonov, nujen pa bi bil tudi dostop do IUS. Razpolagati bi morali z zakoni in komentarji zakonov - večje število izvodov. Vzpostaviti bi bilo potrebno ažurirano zbirko internih aktov in navodil v upravni enoti, izvajati redne preizkuse pripravljenosti (posameznega zaposlenega glede na delo, ki ga opravlja, izobraževanja, ki ga je bil deležen), vpeljati preizkus strokovne usposobljenosti in sposobnosti dela s strankami. Potrebno bi bilo organizirati več usposabljanja na področju informatike. Vzpostaviti je potrebno knjižnico (vzpostavitev se ureja) in tam redno evidentirati vso literaturo ter strokovno literaturo in revije v organu in kje se ta nahaja.

Podmerilo 4.5

Izboljšati bi morali dostop do podatkov, ki so potrebni za rešitev postopkov z možnostjo vpogleda v podatke (št. osnovnega zdravstvenega zavarovanja upravičencev zaradi priznanja pravice VI, VV, ŽVN do zdravstvenega varstva ...).

Sistemi prostor verjetno glede na varnostne standarde ne ustreza, bo pa to predvideno ob načrtovani selitvi v nove prostore; preverjanje možnosti novih povezav ter spodbujanje čimprejšnje vzpostavitve manjkajočih povezav z bazami podatkov drugih državnih organov, ZPIZ, ZRSZ, Davčnega urada, Centra za socialno delo itd. Bolj ažurno bi morali vzdrževati programska orodja in baze, zagotoviti boljšo zaščito glede dostopa do računalniških aplikacij, žigov, arhivov. Ker ni zaščite proti kraji, bi bilo nujno potrebno zagotoviti ustrezno zaklepanje omar in prostorov ter kupiti varovalne omare za žige. Manjka redno dostopen računalničar, ki bi skrbel za razvoj lastnih programskih orodij glede na potrebe dela. Tudi računalniška oprema ni popolna, saj manjkajo skenerji.

Podmerilo 4.6

Upravna enota nima označene smeri dostopa do sedeža, slab dostop iz centra mesta, saj označbe po mestu za dostop niso zadostne. Glede razmer morda ni najboljši zagotovljen dostop do upravne enote zaradi plačljivih parkirnih mest, prostori so urejeni, kolikor dopušča dotrajan objekt in finančna sredstva za opremo prostorov. Upravna enota nima lastnih parkirišč, kar predstavlja problem parkiranja za stranke in zaposlene. Dostop za invalide je urejen za pritlične prostore v okviru prostorskih zmožnosti. Nujno bi bilo zagotoviti oz. izboljšati dostopnost pisarn invalidom. Poslovni prostori bi morali biti ustrezno opremljeni z dostopi in prehodi v nadstropja (dvigala) za invalide oziroma matere z majhnimi otroki (v vozičkih). Potrebno bi bilo izdelati hišni red, zagotoviti boljšo urejenost in boljše označevanje delovnih prostorov. V večji meri bi morali zadostiti ergonomskim zahtevam: nabaviti ustrezne stole, monitorje prilagojene obremenitvam pri delu, klima naprave. Glede na obseg dokumentarnega gradiva se le-ta nahaja na treh lokacijah, kar onemogoča normalno poslovanje ob dvigovanju nujnih zadev, ker je potrebno spise dvigovati tudi na drugih lokacijah. S selitvijo na novo lokacijo se bo problematika uredila, izdelati pa bo potrebno tudi načrt modernizacije računalniške opreme. Pisarne po vseh oddelkih niso smiselno razporejene (preveč oddaljene), zato bi bilo nujno odpraviti razpršenost le-teh. Potrebno bi bilo urediti prostor za kadike (zakonodaja tega ne dovoljuje); zagotoviti učinkovitejši, načrtovano in trajnostno vzdrževanje stavb, pisarn in opreme ter varčnejšo porabo energije. Trenutno je vzdrževanje prostorov minimalno, saj je popraviljanje dolgotrajno (pokvarjena vrata, telefon, žarnice ...). Potrebno je popraviti sanitarne prostore in uvesti sistem ločenega zbiranja odpadkov (ločeno za papir, kartuše ...) in recikliranje papirja. Za vzdrževanje službenih vozil, servisiranje in vzdrževanje objekta bi bilo potrebno skleniti ustrezne pogodbe, sedaj se delo naroča po potrebi z naročilnicami. Pri slabši dostopnih organizacijah bi morali zagotoviti mobilne pisarne.

5. merilo: PROCESI

Podmerilo 5.1

Sledljivost upravnih zadev naj bo dodeljena vsem zaposlenim v okviru referata ali oddelka, sicer se zgodi, da se odjemalca usmerja k različnim zaposlenim. Sledljivost pri starejših zadevah je včasih vprašljiva, zato bi bilo potrebno vzpostaviti evidenco predpisov na posameznem področju, definirati in opisati ključne in podporne procese,

izdelati ustrezne interne akte in navodila (ključni procesi - upravni postopki, podporni procesi - infrastrukturni, kot npr: nabava, informatika, zaposleni, ipd), pripraviti pisni seznam opravil in seznam evidenc. Potrebno je opredeliti, kako ravnati ob pojavu neustreznega izvajanja postopkov, izdelati kratko navodilo ob pojavu napak pri izdaji sklepov in odločb, vpeljati skeniranje vhodnih dokumentov.

Podmerilo 5.2

Sprejemno pisarno svetovalca za pomoč strankam bi bilo potrebno ločiti. Državljanje bi morali obveščati o njihovih pobudah, predlogih ter jih spodbujati k elektronskemu načinu komuniciranja tako, da se na elektronska obvestila oz. zaprosila odgovarja na enak način, okrepiti delovno mesto svetovalca za pomoč strankam, preučiti možnost znižanja zneskov taks na vlogo, ki je posredovana preko e-pošte.

Podmerilo 5.3

Ustrezneje analizirati tveganja in prepoznavanja kritičnih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev. Za posamezna področja bomo morali vzpostaviti merila za spremljanje posameznih rezultatov in imenovati delovno skupino, ki bo periodično spremljala izvajanje ukrepov in pripravila analizo o učinkih, določiti dejavnike, ki vplivajo na izboljšave (spremljati vpliv pritožb, ukrepanje ob napakah ...), izpopolniti spremljanje zadovoljstva strank in zaposlenih v smislu spremljanja ukrepov za izboljšanje storitev, vzpostaviti evidenco pritožb in ukrepov.

REZULTATI

6. merilo: REZULTATI ZA ODJEMALCE/DRŽAVLJANE

Podmerilo 6.1

Ni ustaljenega načina obveščanja občanov o spremembi predpisov, zmanjšanju zaostankov v upravnih postopkih, zato je potrebno objaviti sprejete predloge o pobudah in pripombah strank. Po izvedbi anketiranja ni povratne informacije in spremljanja ukrepov (npr. objava rezultatov na oglasni deski, spletni strani ...). Ugotavljanje vzrokov pri anketiranju strank, oblikovanje ukrepov in spremljanje realizacije ni dosledno. Vloge na spletni strani so težko dostopne za stranke.

Podmerilo 6.2

Ponuditi svetovanje strankam izven uradnih ur oziroma ustrezno izobraziti informatorja, svetovanje strankam v sprejemni pisarni se premalo izvaja. Potrebno bi bilo spremljati kazalnike po javnih uslužbencih, ob ugotovljenih nepravilnostih organizirati ustrezna usposabljanja zaposlenih in biti dosleden do vseh odjemalcev (ne glede na to, kakšno funkcijo imajo) ter nabaviti elektronski pano (po zgledu Zavoda za zavarovanje).

7. merilo: REZULTATI ZA ZAPOSLENE

Podmerilo 7.1

Z rezultati ankete zadovoljstva zaposlenih so zaposleni premalo obveščeni. Zaradi kadrovske stiske v primeru nadomeščanj bi bilo potrebno nekaterim uslužbencem (na okencih) zagotoviti malico (ob uradnih dnevih), priskrbeti ponudnika toplih malic in

urediti prostor za obede. Smiselno bi bilo organizirati tudi nove strokovne ekskurzije, družabna srečanja in rekreativne dejavnosti, ki se lahko omogočijo v okviru sindikalne organizacije. Povečati je potrebno vključevanje javnih uslužbencev pri managementu in načrtovanju notranjih organizacijskih procesov, vključevanje zaposlenih v procese odločanja in dograjevanje sistema obveščanja. Višjo stopnjo motivacije zaposlenih je mogoče doseči že s pohvalo za dobro opravljeno delo, potrebno pa bi bilo izboljšati prilagodljivost delovnega časa glede na potrebe zaposlenih (ob sredah med 16:00 in 18:00 uro gibljivejši urnik, ki je odvisen predvsem od frekvence odjemalcev), zaposlene aktivno vključiti v izboljševanje delovnega okolja – problematika bi morala biti prediskutirana na ravni zaposlenih, da sami predstavijo svoje želje in potrebe: a) individualno (to je verjetno že v sklopu letnih razgovorov) in b) skupinsko (sestanki po oddelkih – brez vodij, ti dobijo poročilo s predlogi).

Zaželeno je, da bi načelnica pogosteje obiskovala zaposlene, se z njimi pogovarjala in omogočala izobraževanje v lastnem interesu – v skladu z možnostmi upravne enote; preučiti možnost, da bi zaradi podaljšanega časa uradnih ur (ob sredah popoldan) ne bili prisotni vsi zaposleni v okviru referata ali oddelka.

Podmerilo 7.2

Kroženje zaposlenih znotraj organizacije se ne izvaja zadovoljivo, ker je to odvisno od delovnega procesa (poznavanje področja, računalniških programov, programskih orodij itd.). Pripraviti bi se morala metodologija ocenjevanja delovne uspešnosti, informiranje zaposlenih z nalogami in cilji ter kriteriji merjenja uspešnosti ter zagotoviti ukrepe za izboljšanje stalnosti kadrovskih virov. Dosledneje bi bilo potrebno spremljati vzroke odsotnosti, boljše nadzorovati odsotnost zaradi bolezni, spremljati (dejanske) vzroke odsotnosti. Pri tem bi morali misliti na varstvo zaposlenih – položaj tipkovnice, stoli. Varstvo pri delu bi bilo lahko boljše.

8. merilo: REZULTATI ZA DRUŽBO

Podmerilo 8.1

Izvesti izobraževanje glede e-uprave (dostop do baze podatkov drugih organov). Ali je prizadevanje za poenostavitve postopkov primerno v postopkih, za katere je predpisana revizija (stranka nima dokazil, organ pridobi vse podatke, ki pa ne zadoščajo pogojem za pozitivno odločanje – rezultat: negativna odločba in pritožba stranke)? Na lokalni in državni ravni bi bilo potrebno razvijati in bogatiti odnose, zagotoviti odjemalcem v prostorih upravne enote vso razpoložljivo dokumentacijo (obrazce), poenostaviti postopke in zmanjšati zneske upravnih taks pri določenih upravnih nalogah. Omejiti bi bilo treba nadzor s strani ministrstva, predvsem glede nepomembnih stvari (spoštovanje uredbe o upravnem poslovanju).

Podmerilo 8.2

Boljše sodelovanje v projektih izboljšanja okolja, izboljšati dejavnosti organizacije za zaščito in ohranjanje virov s predelavo in ukrepi glede racionalne uporabe papirja, vode, električne energije, ogrevanja, nadaljevati s spodbujanjem zaposlenih in občanov k racionalni rabi materialov, uvesti sisteme varčevanja z energijo (luč, voda), zamenjati opremo prostorov, ki varčuje z energijo in vodo, pripraviti navodila

glede varčevanja z energijo. Urediti bi morali način ločenega zbiranja odpadkov (papir, kartuše za printerje ...), izdelati navodila in zagotoviti izvajanje navodil glede odsluženosti pisarniških sredstev. Uporaba alternativnih metod shranjevanja podatkov na elektronskih medijih (opuščanje papirja).

9. merilo: KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA

Podmerilo 9.1

Vzdrževalne pogodbe imamo le delno urejene (npr. za fotokopirne stroje), za vsa preostala področja je potrebno le-te še skleniti. Potrebno bi bilo izboljšati jasnost merjenja učinkovitosti delovanja upravne enote. Ali je merjenje učinkovitosti delovanja upravne enote in primerjava z drugimi upravnimi enotami ustrezno merilo glede rezultatov delovanja organizacije? Govorimo lahko o dveh dimenzijah; primerjava s planom in primerjava z drugimi upravnimi enotami. Dobro bi se bilo vključiti v projekt/natečaj za poslovno odličnost v okviru javne uprave, izboljšati sistem spremljanja stroškovne učinkovitosti delovanja upravne enote in zmanjšanje nepotrebnih stroškov. Upravna enota je veliko preveč potratna pri pisarniškem materialu, saj se spisi tvorijo na obeh straneh. Upravna inšpekcija ne dosega svojega namena, predvsem ne opravlja zadovoljivo svoje svetovalne funkcije. V upravni enoti je primerjalno z drugimi upravnimi enotami premalo zaposlenih – posredovati pobude za dodatne zaposlitve. Sobotno delo je nepotrebno.

Podmerilo 9.2

Dobro bi bilo izboljšati sodelovanje zaposlenih pri izdelavi finančnih načrtov glede osnovnih sredstev, vzpostaviti bo potrebno evidenco potreb, ki bi jih, na podlagi določenih prioritet in načrta nabav za prihodnje leto, vključili v poslovni načrt za področje investicij, izboljšati delo s sindikatom. Zaposleni imajo premalo informacij o načinu dela sindikata, zato bi bila primerna namestitev skrinjice za pobude zaposlenih. Potrebno je boljše načrtovanje finančnih potreb. Program Lotus je neracionalen, saj vsebuje veliko vnosov, malo pa je povratnih podatkov.

5.4.4 Numerični rezultati samoocene

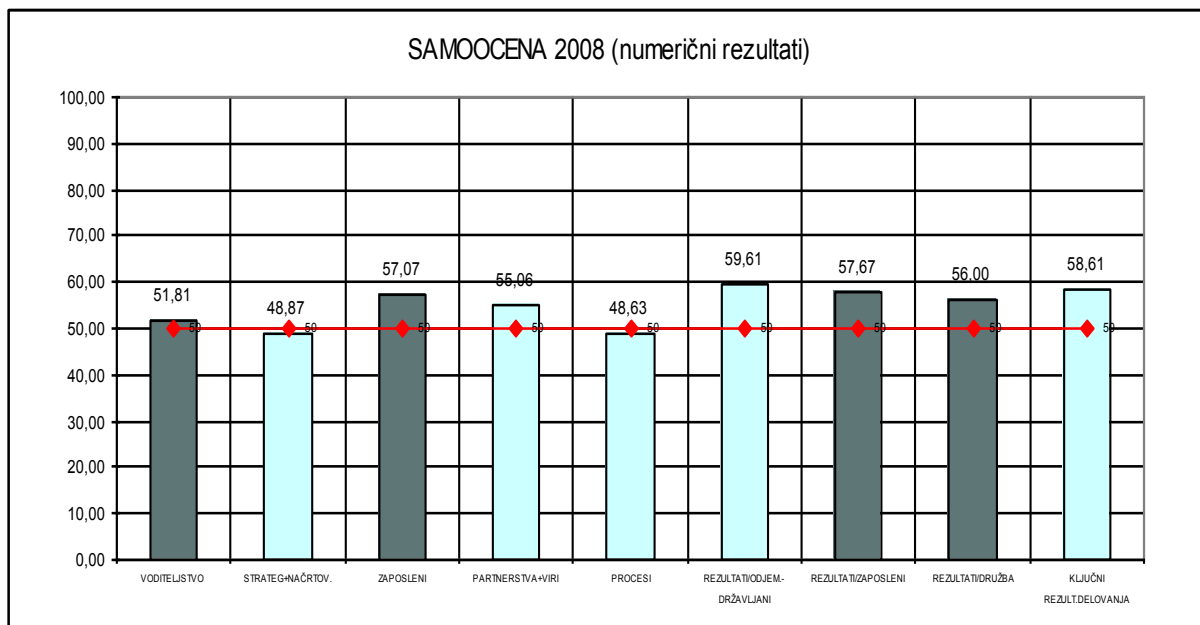
Numerični rezultati so rezultat naslednjih aktivnosti:

- individualno ocenjevanje posameznih članov projektne skupine
- usklajevanje opisnih ugotovitev (prednosti, priložnosti za izboljšave) na skupni delavnici
- korekcija individualnih ocen
- izdelava skupnega preračuna povprečnih ocen.

Za primerjavo vrednosti teh ocen ni mogoče uporabiti preteklih rezultatov, ker je časovna vrsta prekratka. V upravni enoti se je samoocena izvajala z manjšimi prekinitvami praktično od leta 2002, a bi bila primerjava z rezultati teh ocen metodološko nekorektna. Sestava tima za samooceno ni enaka kot v 2008, poleg tega pa je model CAF doživel spremembe in dopolnitve (2006).

Za primerjavo vrednosti teh ocen ni mogoče uporabiti niti druge upravne enote ali sorodne ustanove, kajti samoocena po CAF v državi še ni tako razvita, da bi bile primerjave verodostojne.

Slika 11: Numerični rezultati samoocene



Vir: Arhiv Upravne enote XY.

Vzpodbudna je uravnoteženost ocen dejavnikov in rezultatov, kajti kaže na konsistentnost ocenjevanja in vsebinski pristop.

Povprečne ocene tako področja dejavnikov, kot področja rezultatov se večinoma nahajajo v pasu med 51 in 70 točk. Na podlagi doseženih rezultatov je mogoče sklepati, da so dobljene ocene - rezultati zelo vzpodbudni, kajti:

- pri dejavnikih za večino področij v upravni enoti velja, da so vzpostavljeni sistemski mehanizmi, ki imajo vgrajene aktivnosti načrtovanja, izvajanja, preverjanja izvajanja in ukrepanja v primeru odklonov,
- pri rezultatih za večino področij v upravni enoti velja, da so dosežene in presežene pomembne ciljne vrednosti in pri trendih ugotovljen trajen napredek.

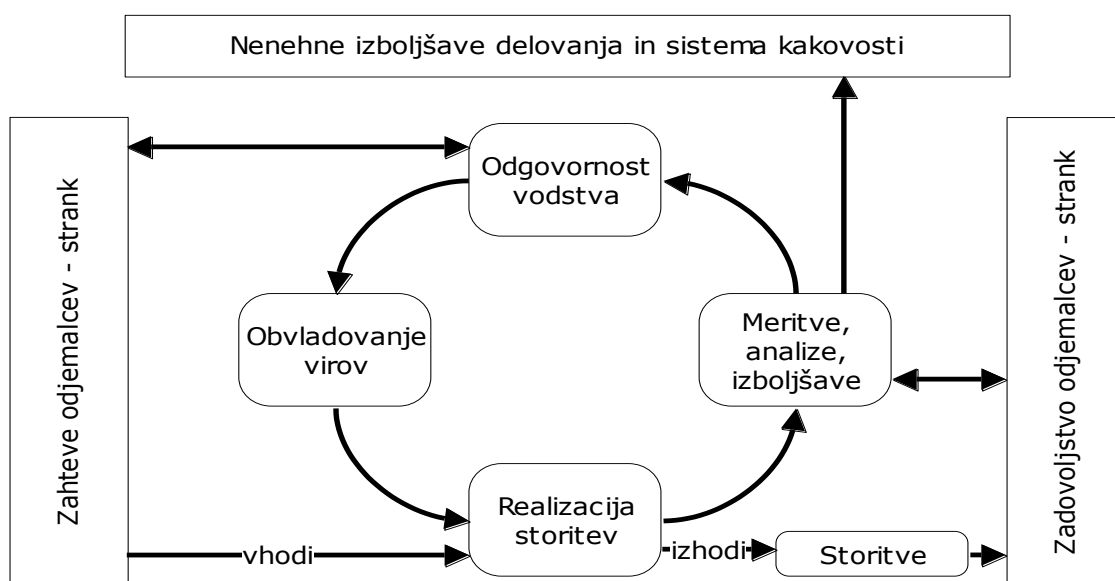
Z nadaljevanjem zastavljenih aktivnosti samoocenjevanja v vsakoletnem ritmu je tako mogoče na večini področij dejavnikov in rezultatov razmeroma hitro doseči eno stopnjo višji vrednostni razred, to je 71 do 90 točk.

Pri dejavnikih so rezerve predvsem v izboljšanju komuniciranja in poistovetenja zaposlenih s cilji upravne enote ter v razširitvi dobrih praks v celi upravni enoti, pri rezultatih pa v uvedbi dodatnih kazalcev in izboljšanju metodologij merjenja.

Ključna ugotovitev skupine ostaja, da je numerično ocenjevanje pomožni del izvedbe samoocene in kot arhiv služi za presojo napredka v naslednjih letih. Bistveno pomembnejši so opisni rezultati samoocene (priložnosti za izboljšanje, prednosti), ki so podlaga za oblikovan in potrjen akcijski načrt ukrepov, ki je bistvo stalnih izboljšav.

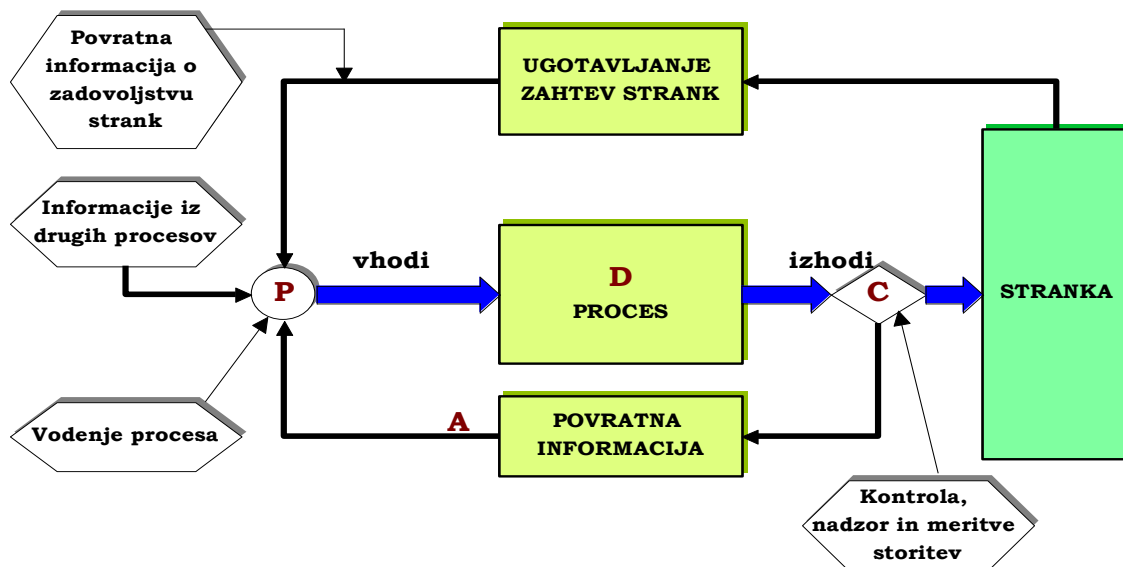
5.5 AKTIVNOSTI VZPOSTAVLJANJA SISTEMA VODENJA KAKOVOSTI NA PODLAGI STANDARDA ISO 9001:2008

Slika 12: Struktura sistema vodenja kakovosti (a)



Vir: Bureau Veritas Ljubljana, Dnevi kakovosti, Ljubljana, april 2008.

Slika 13: Struktura sistema vodenja kakovosti (b)



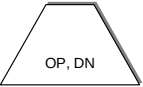
Vir: Bureau Veritas Ljubljana, Dnevi kakovosti, Ljubljana, april 2008.

5.5.1 Dokumentacija sistema

STRUKTURA DOKUMENTACIJE

Dokumentacija sistema ima štiri nivoje, kot je prikazano na sliki 19.

Slika 14: Struktura dokumentacije sistema vodenja kakovosti

▪ POSLOVNIK KAKOVOSTI		I. nivo
▪ ORGANIZACIJSKI PREDPISI IN DELOVNA NAVODILA		II. nivo
▪ NAVODILA ZA DELO		III. nivo
▪ ZAPISI		IV. nivo

Vir: Poslovnik vodenja kakovosti upravne enote XY.

POSLOVNIK VODENJA KAKOVOSTI

Slika 15: Zgradba Poslovnika vodenja kakovosti

0	Vsebina Poslovnika vodenja kakovosti	Dokument:	PVK 0-00	
		Velja od:	Izdaja: 01	Stran: 1/1
1	Predstavitev Upravne enote XY			
1.1	Spremna beseda načelnika upravne enote			
1.2	Sedež in dejavnost Upravne enote XY			
1.3	Politika in cilji kakovosti			
2	Splošni del Poslovnika vodenja kakovosti			
2.1	Namen, področje uporabe in obvladovanje			
2.2	Izvzetja zahtev in dovoljene opustitve elementov sistema kakovosti			
2.3	Pregled predhodnih izdaj			
2.4	Prejemniki obvladovane kopije			
2.5	Uporabljeni referenčni standardi, predpisi in druga regulativa			
3	Izrazi, definicije in pojasnila kratic			
4	Sistem vodenja kakovosti			
4.1	Splošne zahteve			
4.2	Zahteve glede dokumentacije			
5	Odgovornost vodstva			
5.1	Zavezanost vodstva			
5.2	Osredotočenost na odjemalce			
5.3	Politika kakovosti			
5.4	Planiranje			
5.5	Odgovornosti, pooblastila in komuniciranje			
5.6	Vodstveni pregled			
6	Vodenje virov			
6.1	Priskrba virov			
6.2	Človeški viri			
6.3	Infrastruktura			
6.4	Delovno okolje			
6.5	Finančni viri			
7	Realizacija storitev			
7.1	Planiranje realizacije storitev			
7.2	Procesi povezani z odjemalci			
7.3	Nabava			
7.4	Izvajanje storitev			
8	Merjenje, analize in izboljševanje			
8.1	Splošno			
8.2	Nadzorovanje in merjenje			

8.3	Obvladovanje neskladnih storitev
8.4	Analiza podatkov
8.5	Izboljševanje

Vir: Poslovnik vodenja kakovosti Upravne enote XY.

ORGANIZACIJSKI PREDPISI IN DELOVNA NAVODILA

V upravni enoti ločijo procese na temeljne in podporne. Temeljni procesi so tisti, ki imajo za svoj izhod storitev za stranko, torej upravni postopki, podporni pa tisti, ki omogočajo delovanje upravne enote.

Za učinkovitejšo izvedbo podpornih procesov je upravna enota uveljavila naslednje organizacijske predpise:

- obvladovanje dokumentov in podatkov
- obvladovanje zapisov
- upravljanje s finančnimi viri
- upravljanje z zaposlenimi – človeškimi viri
- upravljanje z informacijskimi viri in varstvom podatkov
- vodenje nabavnih aktivnosti
- ocenjevanje dobaviteljev
- notranje presojanje sistema vodenja kakovosti
- vodenje preventivnih in korektivnih ukrepov

Za učinkovitejšo izvedbo temeljnih procesov je upravna enota uveljavila naslednja delovna navodila: gradbeno dovoljenje, uporabno dovoljenje, degradacija in uzurpacija, določitev gradbene parcele, stanovanjske zadeve, denacionalizacija, premoženjsko pravne zadeve, vojni invalidi, vojni veterani, žrtve vojnega nasilja, upravljanje grobišč, upravne overitve, digitalno spletno potrdilo, zemljiškoknjižni izpiski, hramba aktov reprezentativnih sindikatov, matični register in osebna stanja, državljanstvo Republike Slovenije, register stalnega prebivalstva, osebne izkaznice, potne listine, tujci, prireditve in shodi, društva, vozniška dovoljenja, registracija vozil, orožje in eksplozivne snovi, avto šole in preverjanje znanja, kmetijstvo, kmetijska zemljišča in gozdovi, živinoreja, lovstvo in ribištvo, dopolnilna dejavnost na kmetiji, gostinska in nastanitvena dejavnost, osebno dopolnilno delo in izpiski iz geodetskih evidenc.

ZAPISI

Področje zapisov je v upravni enoti zelo dobro urejeno in računalniško podprto. Obstajajo štiri pojavne oblike zapisov, ki so prikazani v nadaljevanju.

Zapisi, povezani z notranjim delovanjem in odnosi s strankami

- Sklepi in ukrepi Sveta kakovosti
- Sklepi in ukrepi Vodstvenega pregleda
- Sklepi o določitvi odgovorne osebe
- Analize ugotavljanja zadovoljstva strank

- Sklepi Načelnika in kolegija
- Analize ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih
- Odločba (v zvezi z zadevo - storitvijo)
- Sklep (v zvezi z zadevo - storitvijo)
- Potrdilo (v zvezi z zadevo - storitvijo)
- Zaznamek (v zvezi z zadevo - storitvijo)
- Zahteva za dopolnitev vloge (v zvezi z zadevo - storitvijo)
- Elektronski zapisi v aplikacijah

Zapisi, povezani z infrastrukturo delovanja upravne enote

- Finančni načrt UE
- Ponudbe
- Povpraševanja
- Prijave na razpis
- Predlog za izdajo naročilnice
- FEP
- FOP
- Pogodbe
- Naročilnice
- Dobavnice
- Prezemnice
- Računi
- Plačilni nalogi

Zapisi, neposredno povezani s sistemom vodenja kakovosti

- Zapis o vodstvenem pregledu
- Poročilo o delovanju finančne in računovodske funkcije
- Poročilo o vodenju človeških virov
- Poročilo o individualnem usposabljanju
- Poročilo o informatiki
- Poročilo o realizaciji nabave
- Poročilo o učinkovitosti izvajanja procesov v posameznih oddelkih
- Poročilo o neskladnosti
- Zbirno poročilo o presoji sistema vodenja kakovosti poslovanja
- Poročilo o zadovoljstvu strank
- Poročilo o delovanju sistema vodenja kakovosti in realizaciji ukrepov

Elektronski zapisi

Elektronski zapisi so vsi vnosi, analitični in zbirni ter občasni in tipizirani vpogledi in zapisi – kot vhodi in/ali izhodi računalniških aplikacij.

5.5.2 Načrtovanje

V upravni enoti je funkcija načrtovanja prisotna na nekaj ravneh in pojavnih oblikah; gre predvsem za Letni poslovni načrt upravne enote in Poslovnik vodenja sistema kakovosti.

Pri vseh načrtovanjih so upoštevane naslednje prvine: načrtovanje procesov, načrtovanje virov (človeški viri, finančni viri, drugi viri) in načrtovanje stalnih izboljšav.

5.5.3 Cilji

V upravni enoti so si skladno z dogovorjeno politiko kakovosti za obdobje 2008—2012 zastavili ključne cilje po naslednjih kazalnikih:

Vsebina/področje	Cilj
Povečanje učinkovitosti upravnih postopkov	Zmanjšanje števila nerešenih zadev za X % letno v obdobju 2008—2012.
Izboljšanje stopnje zadovoljstva strank in drugih udeležencev	Povišanje povprečne ocene za X % ocene letno v obdobju 2008—2012.
Izboljšanje stopnje zadovoljstva zaposlenih	Povišanje povprečne ocene za X % ocene letno v obdobju 2008—2012.
Obvladovanje stroškov UE – učinkovitejša raba proračunskih sredstev	Znižanje porabe sredstev za materialne stroške za X % letno in povečanje postavke za investicije v obdobju 2008—2012.

Za vse navedene cilje kakovosti si vsako leto v poslovnem načrtu določajo konkretne oz. kvantificirane cilje v ustreznih enotah, ki so merjene na podlagi doseženih rezultatov v preteklem obdobju, rezultatov doseženih v drugih, primerljivih UE in načrtovanih aktivnostih za izboljšanje.

5.5.4 Notranja presoja

V upravni enoti vsako leto izvedejo notranjo presojo sistema vodenja kakovosti. Gre za timsko aktivnost, skozi katero se odkrivajo morebitne slabosti v izvajanju dogovorjenih pravil ravnanja in obnašanja v vseh pogledih delovanja upravne enote. Notranja presoja se izvaja na podlagi plana notranje presoje, ustreznih metodoloških podlag (dokumentacija sistema, vprašalnik za NP). Po izvedbi se izdela poročilo in evidentirajo preventivni in korektivni ukrepi, ki postanejo del skupnega akcijskega načrta ukrepov.

5.5.5 Vodstveni pregled

Vodstveni pregled je instrument nadzora vodstva in je po svoji vsebini razširjen in poglobljen letni kolegij vodstva.

Vodje NOE na podlagi svojih poročil poročajo načelnici o rezultatih oddelkov, ugotovitvah o odmikih in predlagajo ukrepe za izboljšanje.

Osnovna poročila za vodstveni pregled so naslednja: poročilo o delovanju finančne in računovodske funkcije, poročilo o človeških virih in uresničitvi izobraževalnega programa, poročilo o informatiki, poročilo o realizaciji nabave, poročilo o učinkovitosti izvajanja procesov v vseh oddelkih, zbirno poročilo o presoji sistema vodenja kakovosti poslovanja, poročilo o zadovoljstvu strank, poročilo o delovanju sistema vodenja kakovosti in realizaciji ukrepov.

Vsa poročila morajo imeti naslednje dimenzije:

- vse podatke je praviloma potrebno izraziti numerično,
- za vse numerične podatke je potrebno standardizirati formulo,
- vsak podatek po kazalcu izraziti v treh dimenzijah: načrtovano za tekoče (opazovano) obdobje, doseženo v tekočem (opazovanem) obdobju, doseženo v najmanj dveh obdobjih pred opazovanjem,
- vrednotenje doseženega v primerjavi z načrtovanim in preteklim,
- komentar negativnih odstopanj,
- predlog ukrepov v zvezi z negativnimi odstopanji.

5.5.6 Merjenje učinkovitosti delovanja UE

Ko govorimo o objektih merjenja na splošno, običajno naletimo zgolj na dve kategoriji:

- čas (porabo tega) za izvedbo procesa ali postopka,
- material in/ali energijo (porabo tega) za izvedbo procesa ali postopka.

Ko govorimo o objektih merjenja postopkov in procesov v upravni enoti, se je potrebno omejiti izključno na merjenje časa (porabo tega) za izvedbo postopkov in delnih procesov. Učinkovitost pri izrabi časa za izvedbo posameznega postopka ima avtomatično za posledico znižanje stroškov in ustvarjanje časovne rezerve za kakovostnejše delovanje na drugih procesih.

Merjenje posameznih postopkov in procesov je torej nujno vpeljati, ne toliko zaradi tega, ker je to zahteva standarda, pač pa predvsem zaradi tega, ker je to edini način, da vplivamo na učinkovitost in hitrost procesov ter korektnost izvedbe.

Če torej hočemo vplivati na učinkovitost procesov, jih moramo meriti in rezultate meritev primerjati s preteklimi obdobji ter z drugimi sorodnimi ustanovami (če je to mogoče). Na osnovi meritev in primerjav je potrebno locirati problematične dele procesov, oziroma ozka grla in tem nameniti korektivne in preventivne ukrepe za odpravo le-teh.

V upravnih enotah izvajajo veliko število analiz podatkov, merjenj, primerjav med obdobji in podobno. Vendarle je iz te množice malo podatkov, ki bi dokaj jasno kazali na uspešnost in učinkovitost upravne enote.

Celota omenjenih analiz se uradno imenuje upravna statistika. Upravna statistika je način pridobivanja podatkov iz zbirke. Ta je namenjena spremljanju izvrševanja zakona o splošnem upravnem postopku.

Zbirka vsebuje podatke o številu upravnih stvari glede na postopek (na zahtevo stranke: skrajšani in posebni ugotovitveni postopek; po uradni dolžnosti: skrajšani in posebni ugotovitveni postopek). V zbirki je mogoče iskati po naslednjih kriterijih: število nerešenih upravnih stvari, prenesenih iz preteklega poročevalskega obdobja, število upravnih stvari, vrnjenih v ponovni postopek z odločbo organa druge stopnje, upravnega oz. ustavnega sodišča v poročevalnem obdobju, število upravnih stvari,

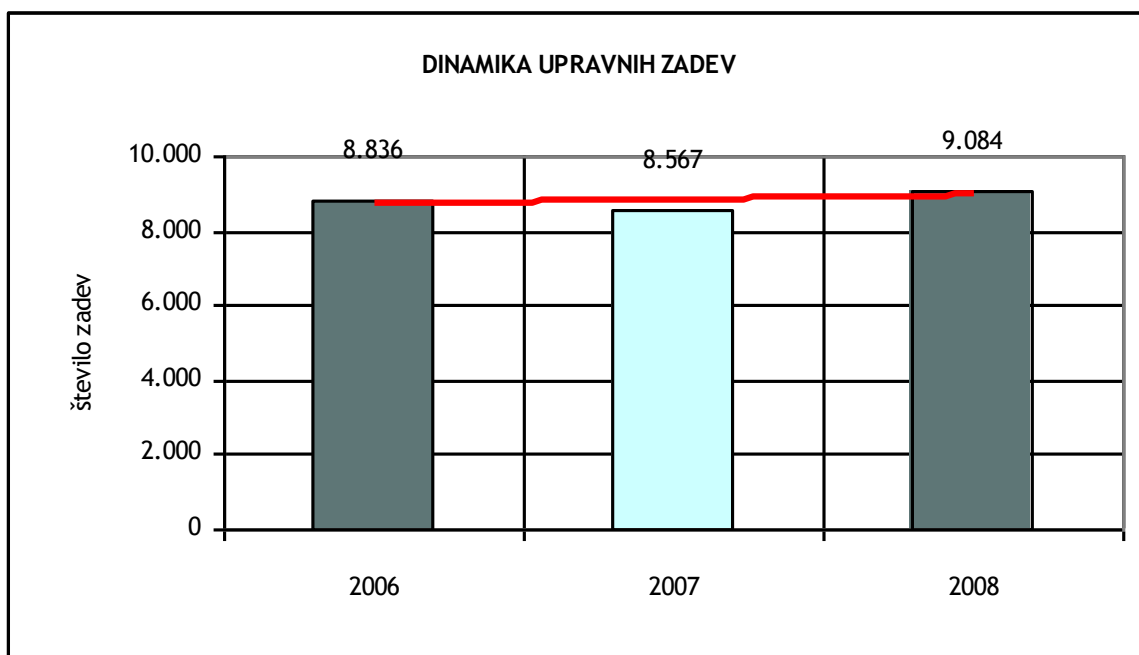
začetih v poročevalnem obdobju, skupno število vseh upravnih stvari v poročevalnem obdobju, število odstopljenih zahtev, število zavrženih zahtev, število ustavljenih upravnih postopkov, število zavrnjenih zahtev, število ugodenih zahtev, število upravnih stvari, rešenih v zakonitem roku, število upravnih stvari, rešenih po prekoračitvi zakonitega roka, skupno število rešenih upravnih stvari v poročevalskem obdobju, skupno število nerešenih upravnih stvari na koncu poročevalnega obdobja, število nerešenih ali neodstopljenih pritožb, prenesenih iz preteklega poročevalnega obdobja, število prejetih pritožb v poročevalnem obdobju, skupno število vseh pritožb v poročevalnem obdobju, število zavrženih pritožb na prvi stopnji, število nadomeščenih odločb z odločbo organa prve stopnje, število rešenih pritožb na prvi stopnji v poročevalnem obdobju, število pritožb, odstopljenih v reševanje organu druge stopnje v poročevalnem obdobju, število nerešenih ali neodstopljenih pritožb na koncu poročevalnega obdobja, število nerešenih upravnih izvršb oziroma izvršb za nadenarne obveznosti in vlog za prisilitev, prenesenih iz preteklega poročevalnega obdobja, število upravnih izvršb oziroma izvršb za nadenarne obveznosti, začeti v poročevalnem obdobju in vloženih vlog za prisilitev, skupno število vseh upravnih izvršb za nadenarne obveznosti in vloga za prisilitev v poročevalnem obdobju, število izdanih sklepov o dovolitvi izvršbe, število ustavljenih postopkov upravne izvršbe, število izdanih sklepov v postopku izvršbe s prisilitvijo, število izdanih sklepov v zakonitem roku v upravni izvršbi, število izdanih sklepov po preteku zakonitega roka v upravni izvršbi, število rešenih upravnih izvršb oziroma izvršb za nadenarne obveznosti in vlog za prisilitev v poročevalnem obdobju, število nerešenih upravnih izvršb oziroma izvršb za nadenarne obveznosti in vlog za prisilitev na koncu poročevalnega obdobja, število zaostankov.

Upravna enota XY je za redno spremljanje kazalcev učinkovitosti izbrala naslednje kazalnike:

MERJENJE OBSEGA/ŠTEVILA ZADEV ZA REŠEVANJE

Slika 16: Obseg vseh zadev-postopkov za reševanje

UPRAVNA ENOTA - ZBIRNO	2006	2007	2008
skupaj zadeve v obdobju	8.836	8.567	9.084
verižni indeks	100	97	106

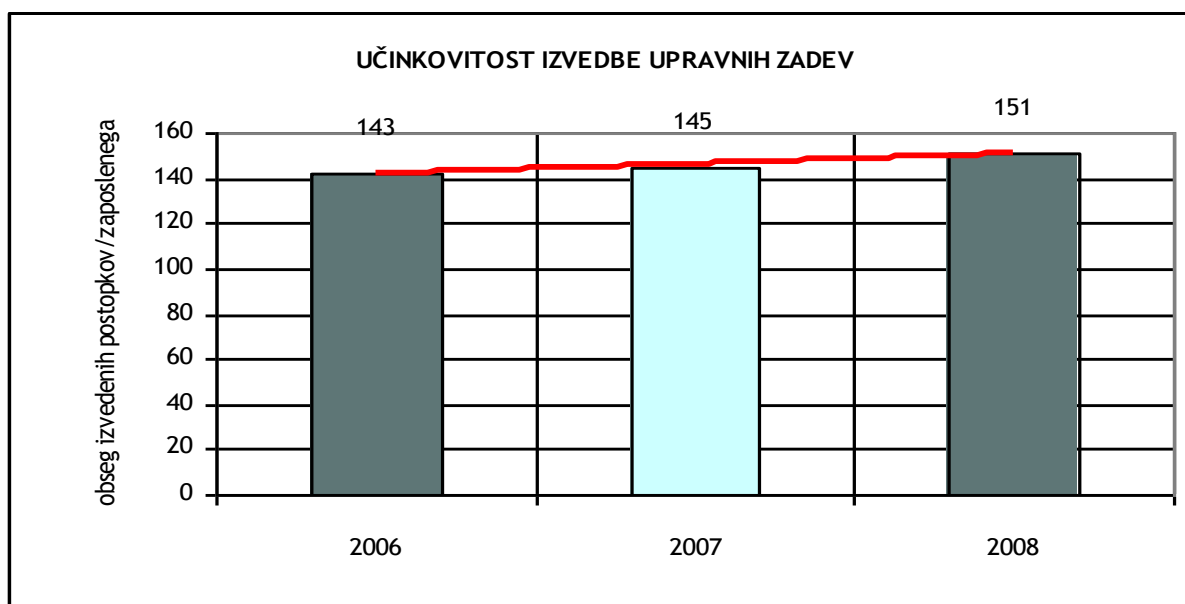


Vir: Arhiv Upravne enote XY.

V opazovanem obdobju je videti rast obsega zadev, kar pa še nič ne kaže na učinkovitost izvedbe.

Slika 17: Obseg vseh zadev oz. postopkov za reševanje v primerjavi s številom zaposlenih

UPRAVNA ENOTA - ZBIRNO	2006	2007	2008
Število realiziranih zadev/zaposl.	143	145	151
Število zaposlenih	62	59	60

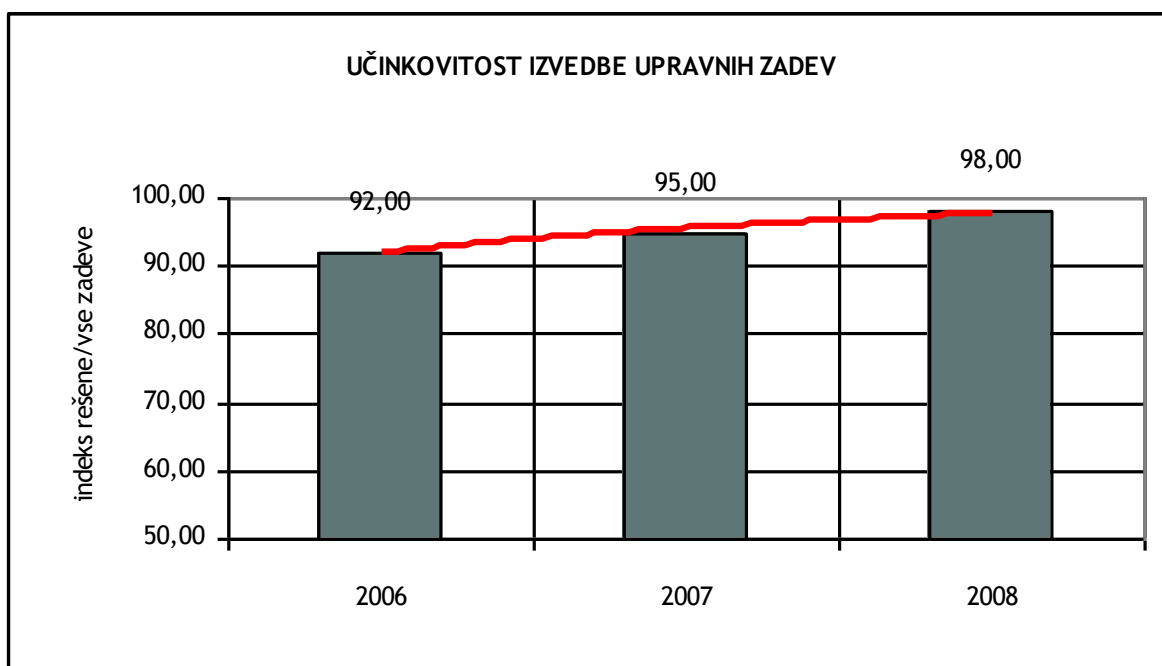


Vir: Arhiv Upravne enote XY.

Šele ko uvedemo podatek o številu zaposlenih, lahko pridemo do podatka o učinkovitosti delovanja na ravni upravne enote. Obseg izvedenih zadev na zaposlenega se je v opazovanem obdobju zvišal iz 143 na 151, oziroma za 6 %.

Slika 18: Učinkovitost izvedbe upravnih zadev

UPRAVNA ENOTA - ZBIRNO	2006	2007	2008
skupaj zadeve v obdobju	8.836	8.567	9.084
skupaj rešene zadeve v obdobju	8.129	8.139	8.902



Vir: Arhiv Upravne enote XY.

Za upravno enoto je najbolj zgovoren podatek na zgornji sliki. Upoštevamo vse dejansko rešene zadeve v obdobju in ta podatek primerjamo z obsegom zadev, ki jih je bilo potrebno v tekočem letu realizirati. Tu se jasno kaže napredek v učinkovitosti, ki je v opazovanem obdobju porasla iz 92 na 98 %.

MERJENJE TRAJANJA POSAMEZNIH PROCESOV oz. POSTOPKOV

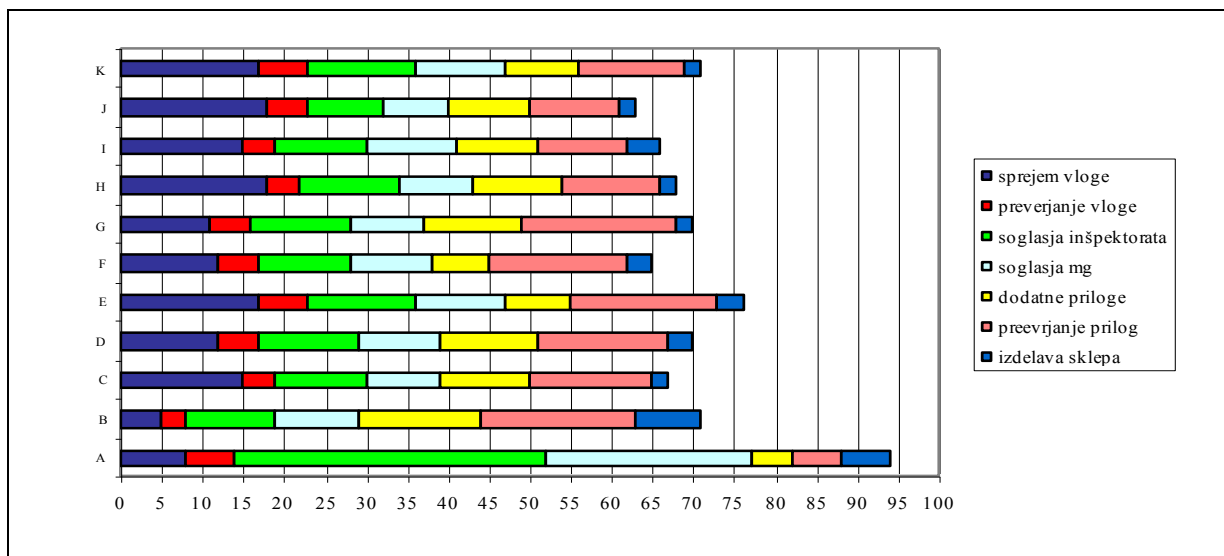
Pri merjenju trajanja nekaterih procesov je potrebno upoštevati nekaj pravil:

- da z obsegom merjenja ne pretiravamo – dokler se način merjenja popolnoma ne uveljavi
- da merimo le tiste procese in postopke, ki so kompleksni do te mere, da je merjenje smiselno oziroma, da dobljeni učinki presegajo vložek v merjenje
- da vložek v merjenje ne presega dobljenih učinkov.

V upravni enoti je množica manj zahtevnih procesov in malo kompleksnih procesov v smislu dolgotrajnosti, obilice podprocesov in zunanjih izvajalcev pri izvedbi. Izraziti primer kompleksnega procesa je pridobitev gradbenega dovoljenja, kjer poleg uslužbencev upravnih enot sodelujejo zunanji izvajalci, kot npr.: geodetska uprava, projektanti, inšpektorati, lokalna skupnost in podobno.

Ta proces je mogoče dokaj enostavno spremljati z vidika posameznih faz, podprocesov, ki jih izvajajo različni izvajalci.

Slika 19: Merjenje procesa pridobitve gradbenega dovoljenja (a)

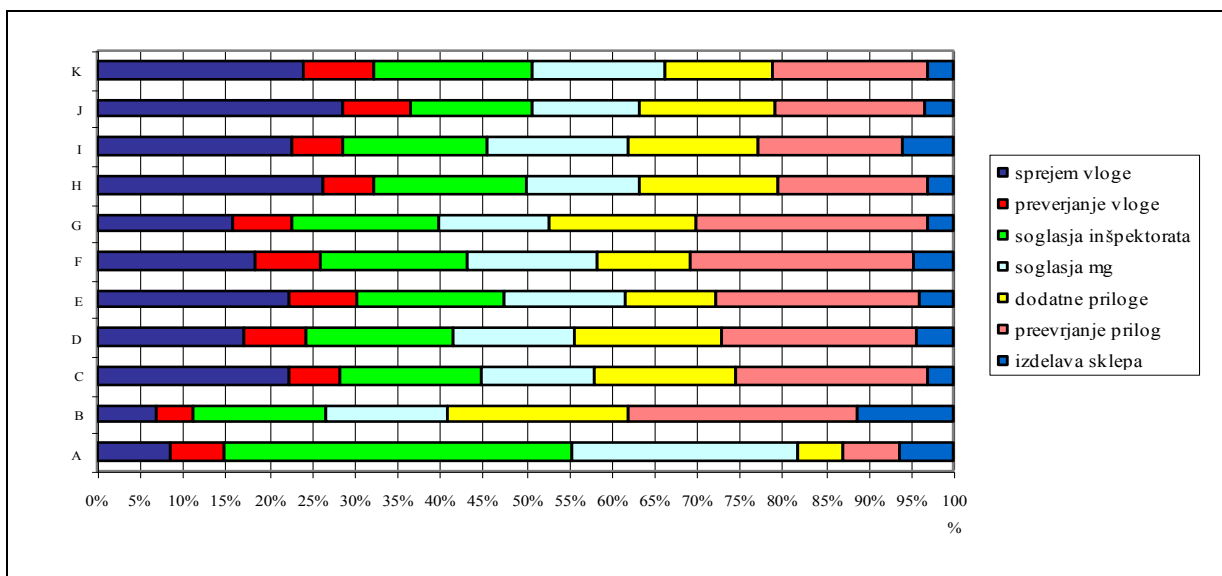


Vir: Arhiv Upravne enote XY.

Na abscisni osi (x) je označeno število dni izvedbe. Na ordinatni osi (y) so nanizani posamezni konkretni procesi (zadeve) označeni z A-K.

Graf kaže, da posamezne zadeve – procesi trajajo različno dolgo, ne glede na to, da je po zakonu postopek enak. Iz take strukture podatkov je mogoče dodatno analizirati procese, ki trajajo dlje od povprečja in ugotavljati ter odpravljati vzroke za zamude.

Slika 20: Merjenje procesa pridobitve gradbenega dovoljenja (b)



Vir: Arhiv Upravne enote XY.

Na abscisni osi (x) je označen delež časa v celotni izvedbi (100% = celoten čas potreben za izvedbo enakovrstnega postopka v primerih A – K). Na ordinatni osi (y) so nanizani posamezni konkretni procesi (zadeve) označeni z A-K. Graf nazorno kaže strukturo trajanja posameznih podprocesov. Na ta način je mogoče znotraj delovanja upravne enote raziskati procese, ki trajajo dlje, kot je potrebno. Na drugi strani omogoča izvedbo pritiska na hitrejšo izvedbo zunanjih izvajalcev. Kot je videti na primeru porabijo zunanji izvajalci (soglasja) zelo veliko časa za izvedbo svojih podprocesov.

5.5.7 Merjenje uspešnosti delovanja UE

MERJENJE ZADOVOLJSTVA STRANK IN DRUGIH UDELEŽENCEV

V upravni enoti merijo zadovoljstvo strank na tri načine, in sicer enkrat letno na podlagi metodologije Ministrstva za javno upravo, mesečno skozi celo leto in s pomočjo knjige pohval in pritožb..

Letno merjenje zadovoljstva strank se ugotavlja na podlagi vzorca najmanj 150 anketirancev. Dobljeni rezultati se obdelujejo po metodologiji Ministrstva za javno upravo. Metoda anketiranja temelji na ocenjevanju stopnje strinjanja strank s postavljenimi trditvami ocenjevanja posameznega kriterija. Stranke ocenjujejo zaznavanja in pričakovanja pri sestavinah kakovosti in pri lastnostih zaposlenih. Sestavine kakovosti so: urejenost prostorov, okolja, dostopnost in razumljivost informacij, hitrost reševanja postopkov, reševanje zadev na enem mestu, znanje zaposlenih, vzbujaanje zaupanja zaposlenih, izvajanje storitev v skladu z obljubami, individualno zavzemanje in pripravljenost pomagati uporabniku. Lastnosti zaposlenih so: urejenost, korektnost, pozornost, strokovnost in prijaznost. Vprašalnik vsebuje še

navedbe o: čakalnem času, vzroku čakanja ter o viru informacij v zvezi z reševanjem zadev.

Mesečno merjenje zadovoljstva strank se izvaja na sami lokaciji organa, in sicer s pomočjo vprašalnikov. Poleg navedenega načina pa ugotavljamo zadovoljstvo strank tudi z vprašalniki, ki jih prilagamo vsaki odločbi oziroma sklepu, s katerim se postopek zaključi. Metoda navedenega spremljanja zadovoljstva strank temelji na ocenjevanju strank o kakovosti dela uslužbenca, o odnosu uslužbenca, o hitrosti opravljenega dela in o urejenosti upravne enote. Rezultati anketiranja se mesečno vnašajo v posebno računalniško aplikacijo in so vidni na spletnih straneh. Na podlagi analize rezultatov anketiranja in ugotovitev predlaga načelnica na svetu kakovosti (kolegiju) ustrezne preventivne in korektivne ukrepe.

Knjiga pripomb in pohval se vodi v sprejemni pisarni. Stranka ima pravico do zapisa v knjigo pripomb in pohval. V vseh poslovnih prostorih, kjer potekajo uradne ure s strankami, je na viden način označeno obvestilo za uresničevanje pravice stranke do zapisa v knjigo pripomb in pohval ter naslov upravne inšpekcije ministrstva, pristojnega za upravo. Možnost izražanja mnenj o delovanju upravne enote imajo stranke tudi na spletni strani UE.

Knjigo pripomb in pohval in druga mnenja tedensko pregleduje načelnik in na svetu kakovosti predlaga ter sprejema ustrezne preventivne in korektivne ukrepe.

MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih ugotavljajo s pomočjo rezultatov anketiranja praviloma vseh zaposlenih z izjemo načelnice in sicer enkrat letno. Dobljeni rezultati se obdelujejo po metodologiji Ministrstva za javno upravo. Metoda anketiranja temelji na ocenjevanju stopnje strinjanja zaposlenih s postavljenimi trditvami ocenjevanja posameznega kriterija. Pri anketiranju se ocenjuje naslednje: vidiki zadovoljstva (odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost, osebnostna rast, odnosi, komunikacija z nadrejenimi, organizacija in pogoji dela) letni pogovor, ocena, napredovanje, znanje in drugo. Na podlagi analize rezultatov anketiranja in ugotovitev, predlaga načelnica na svetu kakovosti (kolegiju) ustrezne preventivne in korektivne ukrepe.

Letni razgovori nadrejenih z zaposlenimi so naslednja oblika ugotavljanja rezultatov dela zaposlenih. Cilji takšnih pogovorov, ki se opravijo enkrat letno so:

- pridobivanje informacij o tem, kaj zaposleni menijo o svoji delovni uspešnosti in kaj so njihovi glavni motivi,
- ocena delovnih dosežkov javnih uslužbencev in njihovo opozarjanje na potrebne izboljšave,
- načrtovanje dela v prihodnje.

5.6 SKUPNI AKCIJSKI NAČRT UKREPOV

Skupni akcijski načrt je izdelan v strukturi, kot je prikazano v spodnji tabeli, zaradi poenostavitve pa so v nadaljevanju prikazane le vsebine posameznih ukrepov.

ZAP. ŠT.	VIR UKREPA	VSEBINA UKREPA	NOSILEC -ODGOV. OSEBA	NAČIN SPREMLJ. IZVAJANJA	KAZALNIKI DOKUMENTI (CILJ)	TERMIN -ROK IZVEDBE	PRIORI-TETA	STA-TUS
		Oblikovati prepoznavno vizijo in politiko (cilji, načela, vrednote) UE, jo uskladiti in potrditi ter seznaniti vse zaposlene – najboljše na oddelčnih sestankih (krožkih). S tem postanejo načela vizije in politike obvezna drža za vse zaposlene. Ni odveč razmišljati o publiciranju potrjenih načel politike in vizije v prostorih upravne enote (npr.: obešene table na stenah hodnikov...). Seznanjati zaposlene v NOE o konkretnih ciljih posamezne NOE v okviru poslovnega načrta. V fazi priprave finančnega načrta, plana nabav in plana izobraževanja vključevati zaposlene z dajanjem in kjer je to možno, upoštevanjem predlogov. O rezultatih in izvedenih aktivnostih pri ključnih postavkah potrjenega poslovnega načrta je potrebno obdobjno (četrletje, polletje) seznanjati vse zaposlene. Skupaj z vodji NOE preučiti nedvoumnost in jasnost odgovornosti, pristojnosti in pooblastil (v razmerjih med oddelki). Vodje NOE preučijo nedvoumnost in jasnost odgovornosti, pristojnosti in pooblastil (v razmerjih med zaposlenimi v NOE). Izboljšati preglednost delovanja UE kot posledico dobro razvite in utečene notranje organizacije. Pripraviti nekaj aktov (organizacijskih predpisov) o notranjem delovanju UE in nekaj delovnih navodil za izvajanje ključnih procesov – upravnih postopkov. S tem bi bile na bolj sistematičen način določene zadolžitve za posamezne upravne naloge. Skupaj z vodji preveriti, v kateri NOE ni uvedena praksa rednih sestankov; v primerih takšnih pojavov odgovorni vodja prilagodi to prakso drugim NOE – upoštevajoč specifiko te NOE. Izdelati kratko poročilo o izvedbi in učinkih izobraževanja in z njim seznaniti vse zaposlene. Preučiti zadostnost dostopa in obveščanje strank preko spleta oz. preko infomatorov v pritličju stavbe z možnostjo pridobitve obrazcev na enem mestu in splošnih informacij o vseh postopkih. Izdelati, oziroma dopolniti program izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja UE – v naslednjih korakih: upoštevati vse predloge (vodij in zaposlenih), vsebinsko selekcionirati predloge, pripraviti program izobraževanja in ga finančno ovrednotiti ter ga potrditi v skladu s finančnimi možnostmi; to v praksi pomeni, da vseh predlogov ni mogoče realizirati v tekočem letu, zato se določijo in potrdijo prioritete; predlogi, ki zaradi finančnih omejitev ne morejo biti uvrščeni v program, se prenesejo v naslednje leto. Preučiti možnost oblikovanja kariernih načrtov posameznega uslužbenca. Preučiti možnost uvedbe infomatorja za stranke. glej točko 9. Preučiti možnost, ali je mogoče poenostaviti in povezati med seboj različne programe za evidentiranje različnih postopkov dela, ali posredovati ustrezne pobude, glede na to, da je področje v ingerenci MNZ. Izdelati akcijski načrt ukrepov in aktivno spremljati izvajanje ter ažuriranje akcijskega načrta ukrepov. Izdelati sistem notranje kontrole v UE. Preučiti potrebnost uradnih ur ob sredah med 17. in 18. uro ter pripraviti predlog ali pobudo za spremembo. Preučiti možnost ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih z lastno anketo in znotraj NOE.						

Preučiti izrabljenost razpoložljive informacijske tehnologije kot pripomočka pri vodenju in organizaciji.
Preučiti razporeditev aktivnosti, enake ali sorodne vsebine, na iste lokacije.
Analizirati sklepe in ugotovitve letnih razgovorov, sprejeti ustrezne ukrepe in z analizo ter ukrepi seznaniti udeležence letnih razgovorov.
Preučiti dejansko zahtevnost dela po posameznih delovnih mestih v primerjavi z nominalno zahtevnostjo, določeno s sistemizacijo (ne glede na to, da zadeva ni v neposredni pristojnosti UE).
Na oddelčnih sestankih vzpodbujati zaposlene, da dajejo ob večjih obremenitvah sami predloge za nemoten in učinkovit potek dela.
Standardizirati način vodenja v vseh NOE (sestanki, vsebine in termini, oblikovanje ukrepov, spremljanje realizacije ukrepov, obveščanje).
Izdelati pregleden in celovit motivacijski sistem, ki vključuje tako neposredne kot posredne prvine. Vanj vključiti prvine kot: javne pohvale, natečaji za najboljšega uslužbenca v obdobju, dajanje, ocenjevanje in nagrajevanje koristnih predlogov, definiranje izvajanja in nagrajevanja projektnega dela, nagrajevanja večjega obsega dela (96.člen), jasna pravila ugotavljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti posameznikov in uradnikov, jasna pravila ugotavljanja in nagrajevanja drugih pojavnih oblik materialnega nagrajevanja, sistem napredovanja, povečan obseg dela, jasna pravila, ki zadevajo maso za delovno uspešnost. Izdelan celovit motivacijski sistem naj bo celovit v svojem obsegu; razumljivo je, da ga v kratkem zaradi omejenih možnosti ni možno v celoti izvajati. Pomembno pa je, da se sistem kot celota oblikuje in potrdi, da so v njem jasno predstavljena vsa merila in da so o vsem obveščeni vsi zaposleni – tako da se je mogoče izogniti vsem dilemam o nejasnosti.
Izboljšati povezovanje znotraj delovnih področij in tudi navzven s sorodnimi področji z drugimi UE.
Pri dajanju predlogov pri sprejemanju zakonodaje nadrejenim organom oblikovati posebne delovne skupine in uveljaviti pisno komuniciranje, ki od naslovnika zahteva ustrezne povratne informacije.
Preučiti raven partnerskih odnosov z občinami, v smislu potencialno neizkoriščenih možnosti sodelovanja, tako pri samih postopkih, kot pri upravljanju stavbe.
Preučiti uporabnost metodologije ugotavljanja zadovoljstva strank in zadovoljstva zaposlenih (povednost vprašanj in odgovorov) in po potrebi oblikovati predloge za spremembo (na MJU).
Po izvedeni anketi zadovoljstva strank vsako leto in podrobni analizi rezultatov oblikovati zgoščeno poročilo o pomembnih odstopanjih v negativne trende v primerjavi s pričakovanji in v primerjavi z rezultati iz prejšnjega obdobja. Na podlagi ugotovljenih odstopanj oblikovati ukrepe za odpravo vzrokov za slabe rezultate (odgovorni nosilec, cilj, termin); ukrepe uvrstiti v akcijski načrt ukrepov; nadzirati izvajanje ukrepov in pospeševati izvedbo.
Z zgoščenim poročilom (ugotovitve o slabih rezultatih, ukrepi, rezultati ukrepov, slabosti, ki jih UE v kratkem času ne more odpraviti ...) seznaniti eksterno javnost – občane (veza 29).
Z zgoščenim poročilom (ugotovitve o slabih rezultatih, ukrepi, rezultati ukrepov, slabosti, ki jih UE v kratkem času ne more odpraviti ...) seznaniti interno javnost – vse zaposlene (veza 31).
Določiti strokovnjaka za pravna vprašanja in spremljanje nove zakonodaje in za nudenje pravne pomoči zaposlenim.
Izdelati seznam delavcev v UE, ki obvladajo tudi druga delovna področja in bi hitreje v primeru povečanega obsega dela obvladali postopke oddelka, za katerega imajo že pridobljeno znanje (baza veščin in znanj za vse zaposlene). Preučiti možnost oblikovanja (računalniško vodene) baze znanj in veščin v okviru pooblastil in odgovornosti (znanja,

izkušnje, veščine + pooblastila = kompetenca).
Preučiti potrebo po pripravi delovnih navodil v primeru nadomeščanj (zgibanke).
Zagotoviti dodatna sprejemna mesta za vloge strank ob izvajanju zamenjave osebnih dokumentov večjega obsega, oziroma pri pojavu ozkih grl.
Pripraviti oziroma dopolniti analizo kadrovskih potreb glede na zahteve in pristojnosti posameznih oddelkov. Izdelati oziroma dopolniti načrt zaposlovanja za doseganje zastavljenih ciljev UE.
Izdelati sistem ocenjevanja tudi za tehnično osebje.
Izdelati analizo obstoječe konfiguracije računalniške opreme glede na potrebe (na vsakem delovnem mestu) in na podlagi tako ugotovljenih potreb predlagati posodobitev pri pripravi letnega poslovnega načrta (v skladu s finančnimi možnostmi).
Izdelati čistopis sistemizacije delovnih mest in omogočiti seznanitev z vsebino vsem zaposlenim.
Določiti odgovorne osebe za uvajanje novo zaposlenih in pripravnikov.
Razviti in uveljaviti sodobne metode notranjega usposabljanja (delovni seminarji z uporabo multimedii, usposabljanje na delovnem mestu, učenje prek elektronskih medijev).
Zagotoviti dosegljivost čistopisov vseh pomembnih dokumentov na intranetu.
Izdelati organizacijski predpis in vzpostaviti ocenjevanje dobaviteljev tako za ključne procese (zunanji izvajalci pri izvajanju upravnih postopkov) kot za podporne procese (material, energija ...).ter o tem seznaniti vse zaposlene.
Zaposlenim na primeren način predstaviti vse dobavitelje UE (namen, kvaliteta dobav, pomembnost/promet).
Preučiti možnost nastavitve informatorja.
Preučiti možnost vzpostavitve reda v smislu dostopa do uradnih oseb ob uradnih in neuradnih dnevih (zaradi organizacije dela posameznega uradnika).
Zbrati pripombe in predloge dobljene preko e-pošte v primernem časovnem okviru in oblikovati skupne rešitve ter ustrezne odgovore (timsko). Z odgovori in rešitvami seznanjati javnost (povratna informacija na spletni strani).
Seznanjati zaposlene z realizacijo finančnih sredstev (stroškov) v primerjavi z načrtovano.
Izdelati analizo porabe finančnih virov/zaposlenega v primerjavi z drugimi – izbranimi upravnimi enotami. Pri tem skrbno izbrati kriterije primerjave.
Izdelati navodilo za ravnanje pri uporabi prostorov, materiala in sredstev (luči, ogrevanje, hlajenje, osvetlitev, voda ipd.).
Izdelati kratko delovno navodilo za količinski in kakovostni prevzem predmetov nabave.
Na intranetu objaviti in tekoče ažurirati seznam kompletne literature (e-knjižnica), tako obvezne (regulativa) kot neobvezne. V seznamu določiti tudi lokacijo literature (kje se nahaja) in vso literaturo obravnavati po principu knjižnice: določena odgovorna oseba za ažuriranje, literatura sortirana po vsebinskih sklopih, poseben portal za novice ipd.
Preučiti možnost združitve računalniških programov in evidenc (blagajna, overitve, izpis računa) – predlog MNZ.
Preučiti možnost postavitve blagajne ob glavni pisarni.
V pisni obliki – na podlagi analize – nadrejenim organom posredovati pobude za vsebinsko prenovo programskih orodij.
Preveriti obvladovanje vseh zaposlenih, ko gre za uporabo orodij kot Lotus Notes, Spis in drugih, ki jih je nujno potrebno obvladati za učinkovito in uspešno delo.
Preučiti realne potrebe in obstoječe znanje zaposlenih glede obvladovanja temeljnih računalniških programov: Word, Excel, Internet raziskovalec, Windows raziskovalca, prenos podatkov in podobno.
Izdelati oziroma dopolniti predlog celovitega programa investicijskega vzdrževanja – v

naslednjih korakih: upoštevati vse predloge (vodij in zaposlenih, tehničnega strokovnjaka), vsebinsko selekcionirati predloge, pripraviti predlog programa investicijskega vzdrževanja in ga finančno ovrednotiti ter ga potrditi v skladu s finančnimi možnostmi. Tako pripravljen predlog uskladiti z drugimi uporabniki stavbe; ker vseh predlogov ni mogoče realizirati v tekočem letu, se določijo in potrdijo prioritete; predlogi, ki zaradi finančnih omejitev ne morejo biti uvrščeni v program, se prenesejo v naslednjo leto.
Zagotoviti kontejner za odpadni papir.
Preučiti vse potrebne in že dosežene prostorske prilagoditve za boljši dostop invalidnim osebam (od okencev v pritličju, do prostorov v visokem pritličju, steza, drugo) in za potrebne posege v prostor izvesti aktiviranje v investicijskem načrtu.
Preučiti možnost dodatnega – boljšega označevanja dostopa do stavbe UE.
Postaviti natančnejšo in bolj pregledno označitev z ločilnimi tablami UE/MONG (grafični prikaz) organizacije prostorov znotraj stavbe - pri vhodu, v vsakem nadstropju, na vseh vratih pisarn UE (morda štrleče oznake - tablice).
Pri vhodu pregledno označiti dostop do dvigala.
Preučiti smotrnost razporeditve oddelkov v vsebinsko zaokrožene enote v okviru enega (ali dveh) nadstropja. Preučiti smotrnost izrabe vseh delovnih prostorov.
Preučiti smotrnost razporeditve delovne opreme (enotna računalniška oprema, enotna in racionalna izvedba pri opremljenosti prostorov).
Dokončati že definirani postopek za obravnavanje predlogov za izboljšave.
Večji poudarek nameniti izobraževanju tujih jezikov, kar utegne v bližnji prihodnosti postati nuja (zlasti angleščina in italijanščina).
Določiti ključne in podporne procese. Pripraviti nekaj aktov (organizacijskih predpisov) o notranjem delovanju UE in nekaj delovnih navodil za izvajanje ključnih procesov – upravnih postopkov. Vsem procesom določiti kazalnike za spremljanje učinkovitosti procesov. Izvajati merjenje učinkovitosti procesov.
Sprejeti interno navodilo o ukrepanju v primeru poškodbe ali izgube lastnine strank (potrdila, dokumenti).
Knjigo pripomb in pohval postaviti na bolj vidno mesto (z oznakami), da bo občanom bolj dosegljiva.
Določiti skrbnika spletnih strani (aktualizacija vsebin).
Določiti skrbnika intraneta – e/oglasne deske (aktualizacija vsebin).
Preučiti možnost blokade dostopanja strank izven uradnih ur (steklena vrata itd.). Skrbno pretehtati, ali takšna rešitev ne prinese več škode ugledu UE v javnosti.
Preučiti možnost blokade dostopanja strank izven uradnih ur po telefonu (elektronska tajnica). Skrbno pretehtati, ali takšna rešitev ne prinese več škode ugledu UE v javnosti.
Preučiti možnost izvedbe lastne ankete zadovoljstva strank – po oddelkih.
Preučiti možnost uvedbe elektronskega panoja v stavbi (življenjski dogodki).
Preučiti smiselnost uvedbe posebnega tima za sistematično spremljanje in reševanje pritožb in pripomb ter obveščanje o rešitvah in izboljšavah – glede na uveljavljeni način izvajanja teh aktivnosti.
Izboljšati nemoteno opravljanje dela (takojšnja odprava napak pri računalnikih) in vzpostaviti funkcijo usposabljanja za uporabo računalniške tehnologije (znotraj UE) – na način <i>learning by doing</i> , torej pri samem delu. Določiti internega skrbnika za informatiko.
Preučiti možnosti (in načrtovati) dodatne aktivnosti za krepitev organizacijske klime (družbene in rekreativne dejavnosti, kulturna in družabna srečanja). Preučiti primernost komunikacije med zaposlenimi in z ustreznimi ukrepi sanirati morebitna nesoglasja ipd.
Preveriti prisotnost dodatnih kazalnikov v obstoječih anketnih listih za ugotavljanje zadovoljstva strank in preučiti, katere od še neuporabljenih kazalnikov bi bilo koristno

dodatno uporabiti v anketnih listih: splošna podoba organizacije (npr. prijaznost in pravično obravnavanje, prilagodljivost in sposobnost reševanja posameznih situacij), vključevanje in sodelovanje, dostopnost (npr. uradne ure in odzivni čas, vse na enem mestu), storitve (npr. kakovost, zanesljivost, skladnost s standardi kakovosti, čas obdelave, kakovost nasvetov državljanom/odjemalcem), število in obdelovalni čas pritožb, stopnja zaupanja - javnost zaupa v delovanje UE, organizacija ter njene storitve, čas čakanja, čas izvedbe storitev, obseg usposabljanja za uspešno in prijazno obravnavanje strank, zadostnost vključevanja strank v dajanje predlogov (percepcija strank o tem), obseg sprejetih in evidentiranih predlogov, delež vlog, zavrnenih zaradi napak, in/ali število zadev, potrebnih ponovnega obravnavanja.
Preučiti možnost izvedbe lastne ankete zadovoljstva zaposlenih – po oddelkih.
Motivirati prebivalstvo za uporabo elektronskih upravnih storitev (izkoristiti dan odprtih vrat za kratke predstavitve občanom). Pripraviti kratka priporočila za občane.
Določiti odgovorno osebo za pripravo ter ažuriranje dokumentov za odnose z javnostjo (zgibanke, brošure itd.).
Preučiti situacijo in možnost uvedbe rešitev v zvezi s papirjem in z odpadki (ukrepi za racionalno uporabo papirja, ločeno zbiranje odpadkov, uničevanje odpadlega papirja, nabava kontejnerja za papir).
Določiti način uničevanja neveljavne dokumentacije.
Preveriti prisotnost dodatnih kazalnikov v obstoječih anketnih listih za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih in preučiti, katere od še neuporabljenih kazalnikov bi bilo koristno dodatno uporabiti v anketnih listih: splošna podoba in delovanje organizacije, raven vključevanja zaposlenih v organizacijo in njeno poslanstvo, sposobnost najvišjega in srednjega vodstva za vodenje in komuniciranje, nagrajevanje posameznikov in timov, odnos organizacije do izboljšav, delovno vzdušje in kultura organizacije, prilagodljivost delovnega časa, uravnoteženost med delom in osebnimi zadevami ter zdravje, enake možnosti za vse, pošteno obravnavanje in vedenje v organizaciji, sposobnost vodstva, da pri zaposlenih pospešuje strategijo ravnanja s človeškimi viri ter sistematičnega razvijanja kompetenc in poznavanja ciljev organizacije, pripravljenost zaposlenih za sprejemanje sprememb, kazalniki zadovoljstva (npr. stopnja odsotnosti z dela ali bolezni, stopnja fluktuacije kadrov, število pritožb), kazalniki delovanja (npr. merila storilnosti, rezultati ocenjevanja), stopnje uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije pri zaposlenih, kazalniki razvijanja veščin (npr. sodelovanje in stopnje uspešnosti pri usposabljanju, stopnja kroženja zaposlenih znotraj organizacije (mobilnost), kazalniki motivacije in vključenosti (npr. stopnje odziva na ankete med zaposlenimi, število predlogov za inovacije, sodelovanje v notranjih debatnih krožkih).
Preveriti izvajanje in samo poznavanje vsebine kodeksa etike (vodje preverijo na vseh nivojih UE).
Preučiti obseg porabe papirja, zlasti pri tiskanju in kopiranju (najlažje po obsegu nakupa in porabi) ter po potrebi sprejeti konkretne ukrepe.
Preučiti zadostnost vključevanja UE pri reševanju okoljske problematike na področju regije.
Preveriti poznavanje in morebitno koristnost uvedbe spodaj navedenih kazalnikov delovanja UE: podpora socialno ogroženim državljanom, podpora vključevanju in sprejemanju etničnih manjšin, podpora mednarodnim razvojnim projektom, programi za varovanje državljanov in zaposlenih pred zdravstvenimi tveganji in nesrečami. Za vse kazalnike določiti odgovorne osebe, ki so odgovorni za postavljanje ciljev, spremljanje rezultatov glede na postavljene cilje (obdobno-kvartalno) in tekoče poročanje - tako na kolegiju in drugi interni javnosti kot tudi navzven – v dogovoru z načelnico.
Vse zaposlene s kratkimi zgoščenimi poročili obveščati o rezultatih inšpekcij in revizij ter morebitnih ukrepih (zapisnik na intranetu).
Preveriti poznavanje in morebitno koristnost uvedbe spodaj navedenih kazalnikov delovanja

UE: rezultati sodelovanja na primerjalnih tekmovanjih (poslovna odličnost), rezultati primerjave z drugimi sorodnimi organizacijami, doseganje proračunskih in finančnih ter drugih ključnih ciljev.
Preveriti poznavanje in morebitno koristnost uvedbe spodaj navedenih kazalnikov delovanja na ključnih procesih v UE: pripad zadev, vse zadeve v obdobju – skrajšani postopek, vse zadeve v obdobju – posebni postopek, realizirane zadeve v obdobju – skrajšani postopek, realizirane zadeve v obdobju – posebni postopek, delež realiziranih zadev – skrajšani postopek, delež realiziranih zadev – posebni postopek, zaostanki.
Preveriti poznavanje in morebitno koristnost uvedbe spodaj navedenih kazalnikov delovanja na podpornih procesih v UE: delež A, B in C dobaviteljev, stroški nabave, kompetentnost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, stroški usposabljanja in izobraževanja.

5.7 NAČRTOVANE AKTIVNOSTI V LETU 2009

V sklopu projekta management kakovosti bodo v upravni enoti letu 2009 izvajali naslednje aktivnosti:

- Izvedba skrajšane samoocene za leto 2009: skrajšane v tem smislu, da bo vsak član projektne skupine pregledal lastne ocene iz preteklega leta, ugotovil morebitne razlike ali nove okoliščine, pregledal stanje v akcijskem načrtu in na tej podlagi podal skrajšano oceno.
- Integracija ugotovitev rezultatov in aktivnosti v akcijski in poslovni načrt 2010.
- Obravna in potrditev zaključnega poročila.
- Oblikovanje plana aktivnosti managementa kakovosti za l. 2010.
- Obveščanje zaposlenih o izvedenih in načrtovanih aktivnosti managementa kakovosti.
- Izvedba ankete o zadovoljstvu strank v septembru 2009.
- Izvedba ankete o zadovoljstvu zaposlenih v oktobru 2009.
- Obravnavanje ključnih zadev, povezanih s kakovostjo delovanja upravne enote (vsak mesec).
- Tekoče seznanjanje uslužbencev z rezultati poslovanja in sprejetimi ukrepi za izboljšanje.
- Obveščanje medijev, tako lokalnih kot državnih ter občanov preko spletnih strani, elektronske pošte in s tiskovnimi konferencami.

5.8 PRIMERJAVA PRISTOPA IN UČINKOV S SORODNIMI ORGANIZACIJAMI (UPRAVNIMI ENOTAMI)

Na spletni strani ministrstva je objavljen (neaktualen) seznam organizacij, ki so se ocenjevale po modelu CAF. Opravljene so tudi numerične primerjave med posameznimi organizacijami.

Tovrstne primerjave so metodološko zelo problematične in kot take docela neprimerne za uporabo. V različnih organizacijah izvajajo samoocenjevanje različni člani projektnih skupin, ki imajo na delovanje teh organizacij različne poglede. Razen tega so člani teh organizacij ocenjujejo svojo lastno delovanje, kar ni dober obet za objektivnost.

Drug, metodološko ravno tako sporen način primerjav na MJU, je primerjanje stroškov upravnih enot glede na število realiziranih zadev in stroškov upravnih enot glede na število prebivalcev. Oba kazalnika sta metodološko sporna, ker upravne enote nimajo vpliva ne na število zadev, po katerih povprašujejo državljani, niti na število prebivalcev, ki jih pokriva upravna enota.

5.9 OBLIKOVANJE PREDLOGOV

Transparentnost procesov v upravni enoti

Procesi v upravni enoti so dokaj nejasna kategorija. Za potrebe te naloge imenujmo procese vse upravne postopke in druge upravne naloge, ki se opravljajo v upravni enoti.

Da bi zadostili transparentnosti in obvladovanju procesov, bi morali razpolagati z naslednjimi atributi procesov: popoln razvid, opis, zahtevnost in normativno trajanje procesa.

Z opisi je stanje še kolikor toliko spodobno. Za potrebe optimiranja organizacije, povečanja mobilnosti zaposlenih, enakomernejših obremenitev uslužbencev in izboljšanja podlag za ugotavljanje učinkovitosti in s tem nagrajevanja, pa bi bilo treba razviti model vrednotenja po stopnjah in časovnega vrednotenja vseh procesov.

KAJ BI BILO POTREBNO ZA PREUČITEV?	KAJ JE IN NI NA VOLJO? ⁷
– popoln razvid vseh upravnih postopkov in drugih upravnih nalog, ki se pojavljajo v UE	– <u>popoln in aktualen razvid upravnih postopkov in drugih upravnih nalog</u>
– kako potekajo procesi (opis)	– življenjski dogodki (spletna stran MJU) – delovna navodila (obstoječi vzorci) – zgibanke (posamezne UE) – <u>diagram poteka</u>
– zahtevnost	– razvid upravnih postopkov in drugih upravnih nalog – z navedbo zahtevnosti – <u>je stopnja zahtevnosti primerno merilo? sta dovolj le dve stopnji?</u> – sistemizacija delovnih mest
– kako hitro tečejo?	– <u>razvid upravnih postopkov in drugih upravnih nalog – z navedbo predvidenega časa. So normativi v urah primerno merilo?</u>

⁷ Podčrtane kategorije bodisi ne obstajajo ali pa so nepopolne.

6 ZAKLJUČEK

6.1 UGOTOVITVE

Pri uvajanju managementa kakovosti je osnovna platforma Ministrstva za javno upravo neposrečena. Odločanje o pristopu k managementu kakovosti je povsem prepuščeno posameznim upravnim enotam. Nekatere se lotevajo samoocene po CAF, nekatere uvajajo sistem vodenja kakovosti, nekatere pa oboje hkrati. V načelu to ni nič slabega z vidika upravnih enot, z vidika MJU in racionalnosti pa zgrešen pristop, ki bi zaradi boljše obvladljivosti in primerljivosti moral biti poenoten.

MJU s svojimi organi nudi premalo strokovne pomoči pri izvajanju managementa kakovosti v upravnih enotah. Poleg osnovnih predavanj o metodologiji ne nudijo praktičnih izkušenj in napotkov.

Pri izvajanju samoocene Caf v nekaterih upravnih enotah pretirano poudarjajo pomembnost točkovnega dela ocene; dokaj pogost je tudi napačen pristop pri izvedbi; točkovno ocenjevanje izvajajo hkrati z opisnim; pravilno je najprej uskladiti opisne ugotovitve in šele na tej podlagi izvesti numerično ocenjevanje.

Pri večini upravnih enot se uvajanja sistema vodenja kakovosti lotijo s strahom pred birokratizmom in omejevanjem delovanja. Nič ni daleč od resnice kot tak pogled: v načelu je sistem vodenja kakovosti dokaj nezahteven; zahteva organizacijo, pooblastila, načrtovanje ciljev in izvajanje ukrepov – kar ni nič takšnega, kar naj bi se sicer izvajalo v upravnih enotah.

Obravnavana Upravna enota XY se je večino zgoraj navedenih stranpoti izognila na podlagi izkušenj, ki jih je posredoval zunanji svetovalec.

6.2 PREDLOGI

6.2.1 Predlog ureditve transparentnega postopka na konkretnem primeru

Štev.	Naziv	Zahtevnost	<i>Predviden čas</i>
UE0021	Zdraviliško in klimatsko zdravljenje za vojnega veterana	P2	2

FIKTIVEN IZRAČUN OBSEGA UPRAVNEGA POSTOPKA

- število pojavov/časovno enoto x čas potreben za izvedbo = število potrebnih izvajalcev

- 482 pojavov/leto x 2 uri = 964 ur
- 964 ur/1.872 ur=0,51 delavca.
- Pod izmišljeno predpostavko, da je v enem letu 482 pojavov konkretnega postopka, znaša to po normativu 964 ur dela, kar ob približnem letnem fondu dela pomeni, da rabimo samo za ta postopek 0,51 delavca; ta namišljeni delavec ima torej na razpolago še polovico delovnega časa za opravila približno enake stopnje zahtevnosti.
- Optimalno kombiniranje vseh postopkov in nalog, normativov, stopnje zahtevnosti, sistemizacije in še česa, daje podlago za primerno obremenitev zaposlenih, mobilnost, ugotavljanje učinkovitosti in še kaj.

OPISI (OBSTOJEČI IN MOŽNI) UPRAVNEGA POSTOPKA

Opis upravnega postopka iz »življenjskih dogodkov«

Naziv storitve

Pravice vojnih veteranov (Zadnja sprememba: 13.02.2009)

Organ, ki jo ureja

MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO IN SOCIALNE ZADEVE

Uvod

Posamezne kategorije vojnih veteranov imajo pod pogoji Zakona o vojnih veteranih pravico do:

- veteranskega dodatka
- dodatka za pomoč in postrežbo
- letnega prejemka
- zdravstvenega varstva
- zdraviliškega in klimatskega zdravljenja
- brezplačne vožnje
- pogrebnine
- priznanja pokojninske dobe.

Kdo?

Pravico do varstva ima vojni veteran, ki dopolni 50 let starosti ali je pri njem nastala trajna popolna izguba delovne zmožnosti, ne glede na te pogoje pa lahko uveljavi pravico do priznanja pokojninske dobe.

Vojni veteran lahko uveljavi pravico do:

- veteranskega dodatka (če delež prejemkov na družinskega člana ne dosega osnove za veteranski dodatek),
- dodatka za pomoč in postrežbo, če ga ne more uveljaviti po predpisih o pokojninskem in invalidskem zavarovanju,
- letnega prejemka (če je vojni veteran s priznano pokojninsko dobo v dvojnem trajanju od leta 1941 neprekinjeno do 15. 5. 1945, borec za severno mejo, vojni dobrovoljec, odlikovanec z najvišjim državnim odlikovanjem, organizator narodne zaščite),
- zdravstvenega varstva (plačilo zdravstvenih storitev v višini razlike do polne vrednosti storitev, zagotovljenih v okviru obveznega zavarovanja),

- zdraviliškega in klimatskega zdravljenja (če pristojna zdravniška komisija ugotovi, da je to zdravljenje utemeljeno oziroma potrebno za nadaljnje zdravljenje bolezni),
- brezplačne vožnje (če je vojni veteran s priznано pokojninsko dobo v dvojnem trajanju od leta 1941 neprekinjeno do 15. 5. 1945, borec za severno mejo, vojni dobrovoljec, odlikovanec z najvišjim državnim odlikovanjem, organizator narodne zaščite), in sicer z avtobusom ali vlakom na ozemlju Republike Slovenije štirikrat na leto,
- pogrebne (ob smrti vojnega veterana s priznано pokojninsko dobo v dvojnem trajanju od leta 1941 neprekinjeno do 15. 5. 1945, borca za severno mejo, vojnega dobrovoljca, organizatorja narodne zaščite ali odlikovanca z najvišjim državnim odlikovanjem, lahko uveljavi pravico do pogrebne oseba, ki oskrbi pogreb v višini, kot določa Zakon o vojnih veteranih. Oseba, ki krije stroške prevoza posmrtnih ostankov zgoraj navedenega umrlega vojnega veterana od kraja smrti do kraja pokopa (na ozemlju Republike Slovenije), ima pravico do povračila dejanskih stroškov prevoza.

Kje in kako?

Zahteva za priznanje pravic po zakonu o vojnih veteranih se lahko vloži osebno pri referentu za področje vojne zakonodaje, v glavni pisarni ali pri svetovalcu za pomoč strankam pri pristojni upravni enoti (če ni bilo spremembe prebivališča, je to upravna enota, kjer je bila vložena zahteva za priznanje statusa vojnega veterana) ali se tej upravni enoti pošlje po pošti, razen zahteve za priznanje pokojninske dobe, ki se vloži pri pristojnem Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje.

Pristojni organi za politiko in razvoj:

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve

Pristojni organi za izvajanje:

upravne enote

Pritožbeni (nadzorstveni):

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve

Dodatne informacije

Po izpeljanem postopku upravna enota izda odločbo o pravici. Zoper to odločbo je mogoča pritožba, ki se vloži pisno ali ustno na zapisnik pri upravni enoti, ki je izdala odločbo. Za odločbo o priznani pravici do veteranskega dodatka in dodatka za pomoč in postrežbo je obvezna tudi revizija. O pritožbi in reviziji odloča Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve kot organ druge stopnje.

Pojmi iz evropskega slovarja "eurovoc"

vojna, vojni veteran

Pravna podlaga

Zakon o vojnih veteranih (uradno prečiščeno besedilo)

Opis upravnega postopka iz delovnega navodila

Namen

Vojni veteran ima pravico do zdraviliškega in klimatskega zdravljenja praviloma enkrat na dve leti. Pri ugotavljanju zaporednosti koriščenja tega zdravljenja se upošteva tudi zdraviliško in klimatsko zdravljenje uveljavljeno iz naslova obveznega

zdravstvenega zavarovanja. Upravičenost se preverja glede na zdravstveno stanje na zdravniški komisiji za zdraviliško in klimatsko zdravljenje, ki odloči o zahtevi.

Relevantni normativni akti za izvedbo procesa

- Zakon o splošnem upravnem postopku,
- Zakon o vojnih veteranih,
- Zakon o vojnih invalidih,
- Pravilnik o zdraviliškem in klimatskem zdravljenju vojnih invalidov
- Pravilnik o delu izvedencev.

Zahteva (obličnost, upravičenost)

Zahtevo poda stranka, zastopnik ali pooblaščenec.

Zahteva mora biti pisna na predpisanem obrazcu ZZ-1 »bolniški list za zdraviliško in klimatsko zdravljenje«, ki ga izpolnita stranka in njen osebni zdravnik.

Priloge k zahtevi

Stranka priloži:

- zdravniški izvid, ki ni starejši od 1 leta

Vloga za priznanje statusa in pravic je po 108. členu Zakona o vojnih invalidih takse prosta.

Naziv tipske vloge:

- ZZ-1 bolniški list za zdraviliško in klimatsko zdravljenje.

Drugi vhodi v proces in opis (eksternega) procesa

Izvid in mnenje zdravniške komisije.

Opis (internega) procesa

V petih delovnih dneh od vložitve vloge je potrebno preveriti, ali je vloga s strani stranke popolna in razumljiva. Po pregledu priložene dokumentacije se celotna zadeva pošlje v obravnavo Zdravniški komisiji I. stopnje, ki odloči o upravičenosti vojnega veterana do zdraviliškega in klimatskega zdravljenja. Glede na odločitev zdravniške komisije upravni organ obvesti stranko in če stranka ne poda ugovora, izda upravni organ odločbo. V primeru, da je vlogi stranke ugodeno, upravni organ posreduje zdravilišču vso potrebno dokumentacijo. V primeru pritožbe (ugovora) stranke na negativno odločitev komisije, upravni organ pritožbo s pripadajočo dokumentacijo odstopi v reševanje Zdravniški komisiji II. stopnje. Po odločitvi zdravniške komisije II. stopnje, se stranko seznani z mnenjem in nato izda odločbo.

Izhodi iz procesa

- Odstop zadeve zdravniški komisiji I. stopnje,
- odstop zadeve zdravniški komisiji II. stopnje (v primeru ugovora),
- odločba na podlagi mnenja zdravniške komisije I. stopnje,
- odločba na podlagi mnenja zdravniške komisije II. stopnje (v primeru ugovora),
- sklep, s katerim se zahteva zavrže,
- sklep o ustavitvi postopka.

Druge zadeve pomembne za izvedbo procesa

- Po Zakonu o splošnem upravnem postopku je rok za izdajo odločbe v posebnem ugotovitvenem postopku dva meseca.

Odgovorna oseba za izvedbo procesa

- Delovno mesto/Ime in Priimek uslužbenca

Opis upravnega postopka iz zgibanke

Nekatere upravne enote so izdelale zgibanke za občane, v katerih je na razumljiv način opisano, kako najhitreje priti do želene storitve na upravni enoti; zgibanke so poslovna tajnost.

Pravna podlaga:

- 16. člen Zakona o vojnih veteranih (ZVV-UPB2, Uradni list RS, št. 59/2006-prečiščeno besedilo)
- 30. člen Zakona o vojnih invalidih (Uradni list RS, št. 63/1995, 62/1996, 2/1997, 19/1997, 75/1997 in 19/2000),
- 11. člen Zakona o žrtvah vojnega nasilja (ZZVN-UPB1, Uradni list RS, št. 18/2003 – prečiščeno besedilo),
- Pravilnik o zdraviliškem in klimatskem zdravljenju vojnih invalidov (Uradni list RS, št. 26/1996).

Vložitev zahtevka – kdo?

- vojni veteran, vojni invalid in žrtev vojnega nasilja (razen tisti, ki so pridobili status ŽVN po 8. odstavku 2. člena Zakona o žrtvah vojnega nasilja – status po umrlih starših), ki je vpisan v evidenco pri upravni enoti in izpolnjuje pogoje za pridobitev pravice ali
- njegov zakoniti zastopnik ali njegov pooblaščenec.

Kako in kje?

Stranka dobi na upravni enoti bolniški list za zdraviliško in klimatsko zdravljenje (obrazec ZZ1), katerega pod točko I izpolni stranka (obvezen podpis stranke), pod točko II in III bolniški list izpolni osebni zdravnik. Bolniškemu listu je potrebno priložiti specialistične izvide, ki niso starejši od enega leta. Izpolnjen bolniški list se skupaj z ustreznimi izvidi:

- pošlje po pošti ali
- vloži v informacijski pisarni upravne enote,
- posreduje neposredno svetovalkama za področje vojnih zakonov.

Pogoji za pridobitev pravice do zdraviliškega in klimatskega zdravljenja:

- da ima oseba priznan status vojnega veterana ali vojnega invalida ali žrtve vojnega nasilja (razen če je pridobila status po starših)
- da je dopolnila 50 let ali je pri njej nastala trajna popolna izguba delovne zmožnosti, vojni invalidi pa ne glede na starost
- kadar je to potrebno za nadaljnje zdravljenje bolezni, ki so predpisane kot indikacija za to zdravljenje
- da je poteklo dve leti od končanega zdravljenja.

Zdraviliško in klimatsko zdravljenje je potrebno pri naslednjih boleznih (po pravilniku):

Bolezni gibalnega, živčnega in prebavnega sistema, bolezni jeter, žolčnika in pankreasa, endokrinološke bolezni in bolezni presnove, bolezni srca in ožilja, kronično obstruktivna pljučna bolezen in astma s pogostimi napadi, tuberkuloza pljuč in drugih organov, ginekološke bolezni, kožne bolezni, bolezni ledvic, sečevodov in sečnega mehurja, rakaste bolezni, bolezni krvotvornih organov in rekonvalescenca po drugih težkih operativnih posegih. Natančnejša opredelitev bolezni je razvidna iz Pravilnika o ZKZ vojnih invalidov (Uradni list RS, št. 26/1996).

Postopek za pridobivanje pravice do zdraviliškega in klimatskega zdravljenja

Pravica se uveljavlja na zahtevo stranke. Upravna enota zahtevek posreduje zdravniški komisiji, ki poda mnenje o izpolnjevanju pogojev za zdraviliško in klimatsko zdravljenje. Upravna enota po prejemu izvida in mnenja zdravniške komisije obvesti stranko o odločitvi komisije, na katero ima stranka pravico do ugovora v osmih dneh od prejema obvestila upravne enote. O ugovoru odloča zdravniška komisija druge stopnje. Izvid in mnenje zdravniške komisije II. stopnje je dokončen.

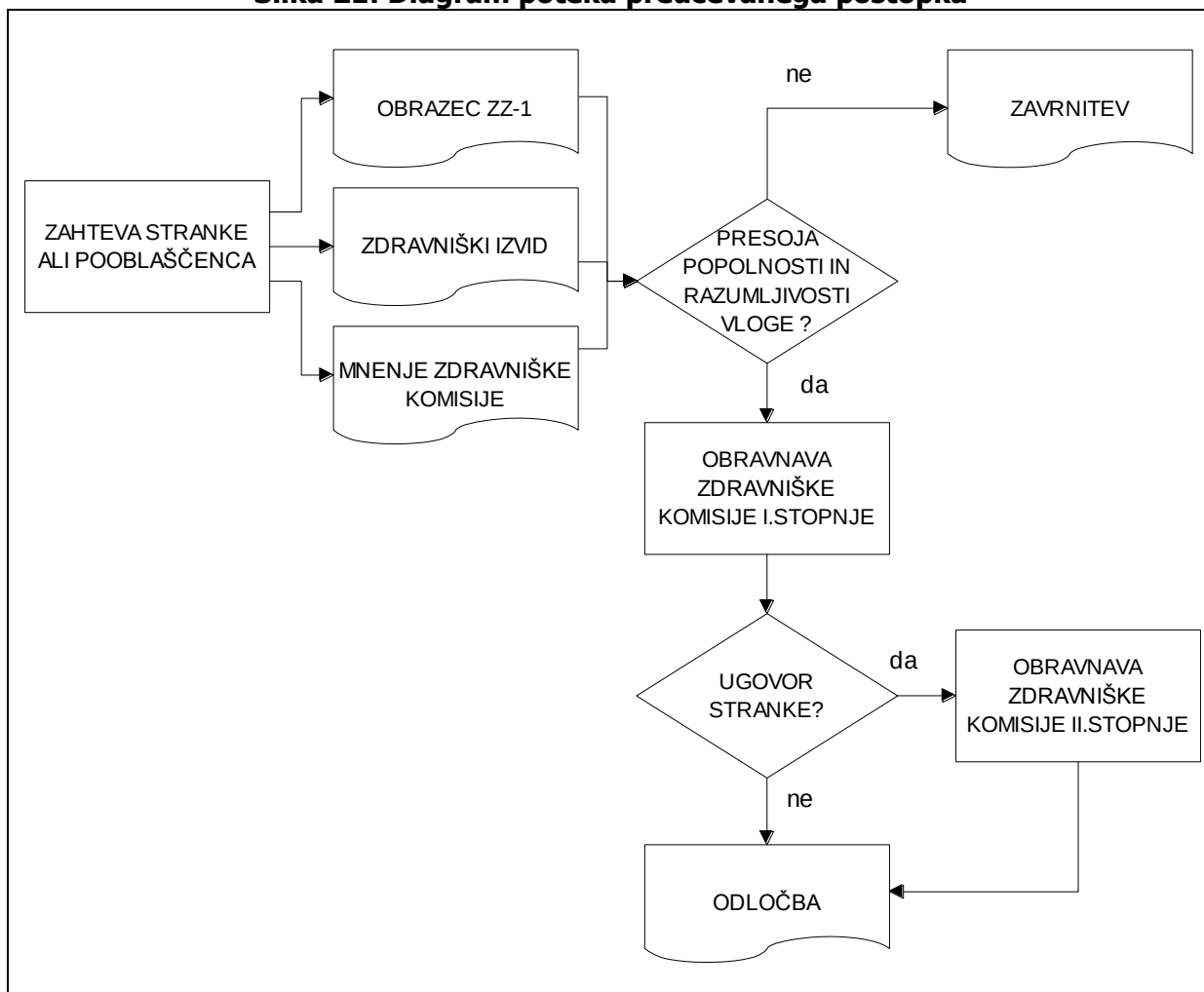
Upravna taksa:

Postopki v zvezi z uveljavljanjem pravice do zdraviliškega in klimatskega zdravljenja so takse prosti.

Povračilo potnih stroškov

V zvezi z uveljavljanjem pravice do zdraviliškega in klimatskega zdravljenja ima stranka pravico do povračila potnih stroškov, kadar ga upravna enota ali ministrstvo pošlje ali pokliče v drug kraj zaradi pregleda pred zdravniško komisijo ali zaradi zdraviliškega in klimatskega zdravljenja (54. člen zakona o vojnih invalidih, 16. člen zakona o vojnih veteranih, 12. člen zakona o žrtvah vojnega nasilja) in Pravilnik o povračilu potnih stroškov (Uradni list RS, št. 20/1996). Tudi ta pravica se uveljavlja na zahtevo stranke.

Slika 21: Diagram poteka preučevanega postopka



Vir: Arhiv Uprave enote XY.

POENOSTAVLJEN PRIMER KOMBINIRANJA POSTOPKOV V DELOVNA MESTA

Štev.	Naziv	Zahtevnost	Predviden čas za en pojav
UE0015	Status vojnega veterana	P2	9
UE0016	Podlage za pokojninsko dobo vojnega veterana	S	1
UE0017	Veteranski dodatek za vojnega veterana	P2	4
UE0018	Dodatek za pomoč in postrežbo za vojnega veterana	P2	4
UE0019	Letni prejemek za vojnega veterana	P1	1
UE0020	Zdravstveno varstvo za vojnega veterana	S	0,5
UE0021	Zdraviliško in klimatsko zdravljenje za vojnega veterana	P2	2
UE0022	Potni stroški za vojnega veterana	S	1
UE0023	Pogrebina po vojnem veteranu	P2	2
UE0024	Povračilo stroškov družinskim članom po vojnem veteranu za prevoz posmrtnih ostankov vojnega veterana	P2	2

- Naključen nabor nalog je iz uradnega »razvida« UN in DUN.

<i>Štev.</i>	<i>Naziv</i>	<i>Zahtevnost</i>	<i>Predviden čas za en pojav</i>	<i>Število pojavov v časovni enoti</i>	<i>Skupno predviden čas v časovni enoti</i>	<i>Neto letni fond ur</i>	<i>Potrebno število uslužbencev</i>
UE0015	Status vojnega veterana	P2	9	442	3.978	1.872	2,13
UE0017	Veteranski dodatek za vojnega veterana	P2	4	532	2.128	1.872	1,14
UE0018	Dodatek za pomoč in postrežbo za vojnega veterana	P2	4	148	592	1.872	0,32
UE0021	Zdraviliško in klimatsko zdravljenje za vojnega veterana	P2	2	422	844	1.872	0,45
UE0023	Pogrebina po vojnem veteranu	P2	2	127	254	1.872	0,14
UE0024	Povračilo stroškov družinskim članom po vojnem veteranu za prevoz posmrtnih ostankov vojnega veteran	P2	2	382	764	1.872	0,41
	SKUPAJ BOLJ ZAHEVNA						4,57
UE0019	Letni prejemek za vojnega veterana	P1	1	324	324	1.872	0,17
UE0016	Podlage za pokojninsko dobo vojnega veterana	S	1	274	274	1.872	0,15
UE0020	Zdravstveno varstvo za vojnega veterana	S	0,5	356	178	1.872	0,10
UE0022	Potni stroški za vojnega veterana	S	1	212	212	1.872	0,11
	SKUPAJ MANJ ZAHEVNA						0,53
	SKUPAJ OBE SKUPINI						5,10

Vir: Arhiv Upravne enote XY.

- Iz prve tabele so naloge razvrščene v dve skupini, na manj in na bolj zahtevne.
- Na podlagi izmišljenega števila pojavov (sicer naj bi bili to pravi podatki iz preteklega leta) dobimo preko normativa porabe časa za en pojav – predvideno porabo časa za konkretno nalogo v enem letu.
- Letni fond ur delimo s podatkom iz 3.2. in dobimo potrebno število uslužbencev.
- Bolj zahtevne naloge delegiramo štirim uslužbencem – v skladu s kompetencami iz sistemizacije.
- Preostalo dobro polovico uslužbenca kombiniramo z vsemi manj zahtevnimi nalogami in za ta sklop delegiramo uslužbenca z nižjim položajem v sistemizaciji.

SKLEP

Kako se torej zadeve lotiti?

Razvid vseh procesov.

- Zagotoviti dostop do popolnega in aktualnega razvida vseh procesov.

Opis procesov

- Iz obstoječih opisov združiti vsebine v en opis, ki bo služil tako notranjim, kot tudi eksternim potrebam.

Diagram poteka

- Vsem procesom izdelati diagram poteka, ki je sestavina opisa.

Vrednotenje procesov v stopnjah in v času izvedbe

- Preveriti aktualnost »razvida« v smislu možnih nadgradenj na MJU.

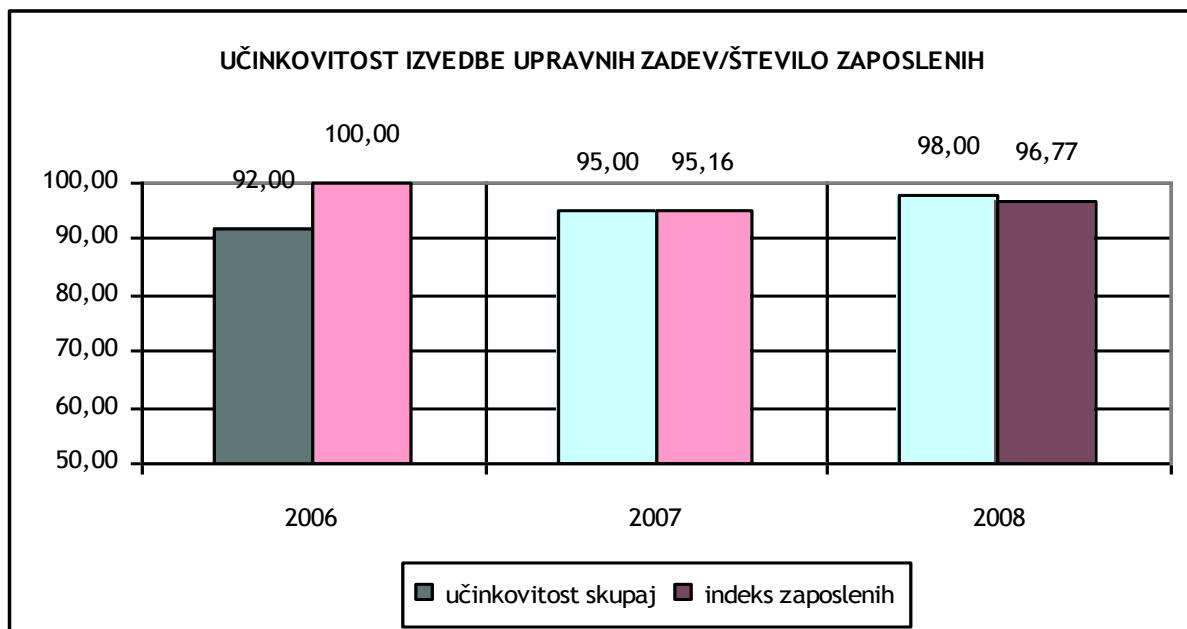
Optimalno kombiniranje.

- Na podlagi izpolnjenih točk od 4.1 do 4.4 izvajati kombiniranje med nalogami in uslužbenci (v skladu s sistemizacijo in pogodbami o zaposlitvi).
- Optimalno kombiniranje bi bilo treba izvajati v priročnem programskem pripomočku, za katerega pripravo ne vidim posebnih tehničnih ovir.

6.2.2 Dopolnitev kazalcev učinkovitosti

Kazalnik učinkovitosti, prikazan v sliki 16 (učinkovitost izvedbe upravnih zadev) bi bilo potrebno korigirati s številom zaposlenih.

Slika 22: Korigirani kazalnik učinkovitosti izvedbe upravnih zadev



Vir: Arhiv Upravne enote XY.

Tako dopolnjen prikaz nam pokaže, da je dejanska učinkovitost višja kot je prikazana na sliki 16. Rastoči indeksi učinkovitosti so doseženi s hkratnim upadanjem števila zaposlenih.

6.2.3 Poenotenje pristopa managementa kakovosti

Ministrstvo za javno upravo bi moralo nekoliko izstopiti iz akademske sfere in ustanoviti ekspertno skupino »management kakovosti«, katere naloge bi bile naslednje:

- pripraviti elaborat za enotno pristopanje upravnih enot in drugih organov javne uprave k managementu kakovosti,
- načrtno in sistematično opraviti kratko analizo stanja v vseh upravnih enotah,
- pripraviti program za upravne enote, ki najbolj odstopajo od racionalnega pristopa,
- izvesti operativne delavnice v upravnih enotah, ki so v pogledu pristopa najbolj problematične,
- nuditi strokovno pomoč pri izvajanju aktivnosti managementa kakovosti.

Ministrstvo za javno upravo bi moralo ustanoviti ekspertno skupino »CAF«, katere naloge bi bile naslednje:

- pripraviti elaborat za enotno pristopanje upravnih enot in drugih organov javne uprave k izvedbi samoocenjevanja,
- usposobiti skupino ekspertnih ocenjevalcev (15-20), ki bi izvedli zunanjo samooceno v vseh upravnih enotah; na ta način bi bilo mogoče primerjati rezultate posameznih upravnih enot.

UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

- Arhiv Upravne enote XY.
- Bureau Veritas Ljubljana, Dnevi kakovosti, Ljubljana, april 2008.
- Delovna gradiva vzpostavljanja sistema vodenja kakovosti in samoocene na podlagi CAF, Management kakovosti v upravni enoti XY, 2008
- Wikipedija. Cost benefit analys.
URL=«http://en.wikipedia.org/wiki/Cost-benefit_analysis«. 02.03.2009
- Državni portal RS. Storitve javne uprave za državljane.
URL=«<http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava>«. 10.03.2009
- Državni portal RS. Javna uprava.
URL=«<http://e-uprava.gov.si/e-uprava/javni.euprava>«. 10.03.2009
- About.com. Management.
URL=«<http://management.about.com/cs/money/a/CostBenefit.htm>«. 02.03.2009
- European Institute of public administration. CAF in Merjenje individualne in organizacijske uspešnosti v javnih storitvah v državah članicah EU.
URL=«http://www.eipa.eu/CAF/Articles/CAFpublication_2005_EN_V01_7dec05.pdf«. November 2005
URL=«<http://www.eipa.eu/en/publications/show/&tid=1827>«. 15.03.2009
URL=«<http://www.eipa.eu/en/topics/show/&tid=191>«. 15.3.2009
- Cost benefit analysis.
URL=«<http://www.google.si/search?hl=sl&client=firefox-a&channel=s&rls=org.mozilla%3Asl%3Aofficial&hs=tv&q=cost+benefit&btnG=Iskanje&meta=cr%3DcountrySI>«. 02.3.2009
- Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.
URL=«http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/prspo/«. 20.3.2009
- Ministrstvo za javno upravo. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju.
URL=«http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/CAF_2006__SLO_.pdf«. januar 2007
URL=«http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/skupni_ocenjevalni_okvir_caf/«. 15.03.2009
- Slovenski inštitut – SIQ. Sistemi vodenja kakovosti.
URL=«http://www.siq.si/Sistemi_vodenja_kakovosti.759.0.html«. 20.3.2009
- Slovenski inštitut za standardizacijo. Kakovost.
URL=«<http://www.sist.si/slo/z1/z162.htm>«. 20.3.2009
- Slovensko združenje za kakovost .
URL=«<http://www.szk-sqa.si/index-main.html>«. 20.03.2009
- Kovač Polona. Novi javni management in slovenska uprava. V: Marjan Brezovšek in Miro Haček, Upravna kultura, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2004
- Milan Beričič, Management kakovosti v upravni enoti XY, Referat, Sevnica, 2008
- Milan Beričič, Management kakovosti v upravnih enotah, Zbornik, Sevnica, 2008

- Pečar Zdravko, Management v javnem sektorju, študijsko gradivo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana 2003
- Sistemi vodenja kakovosti-Zahteve (ISO 9001:2008), SIT EN ISO 9001, Slovenski institut za standardizacijo, Ljubljana 2008.
- Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, CAF 2006, Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana 2007
- Study on the use of the Common Assessment Framework in European public administrations, Dr Christian Engel and Seán Fitzpatrick, Rim 2003
- Tito Conti; Samoocenjevanje družb, DZS d.d., Ljubljana 1999
- XVI. Dnevi Slovenske javne uprave; Kriza kot izziv in priložnost za reforme javne uprave, Portorož, 24.–26. september 2009

SEZNAM SLIK

Slika 1: Skupni ocenjevalni okvir (Common assesment Framework)	6
Slika 2: Struktura sistema vodenja kakovosti na bazi standarda ISO 9001:2008	7
Slika 3: Demingov krog stalnih izboljšav.....	8
Slika 4: Povezanost pristopov k managementu kakovosti	9
Slika 5: Enoten pristop k akcijskem načrtu ukrepov	10
Slika 6: Primerjava situacije v gospodarstvu in negospodarstvu	13
Slika 7: Časovni načrt projekta v Upravni enoti XY	15
Slika 8: Postopek – koraki izvedbe samoocene	22
Slika 9: Ocenjevalna lestvica za dejavnike	23
Slika 10: Ocenjevalna lestvica za rezultate	23
Slika 11: Numerični rezultati samoocene	34
Slika 12: Struktura sistema vodenja kakovosti (a).....	35
Slika 13: Struktura sistema vodenja kakovosti (b).....	36
Slika 14: Struktura dokumentacije sistema vodenja kakovosti	36
Slika 15: Zgradba Poslovnika vodenja kakovosti	37
Slika 16: Obseg vseh zadev-postopkov za reševanje.....	42
Slika 17: Obseg vseh zadev oz. postopkov za reševanje v primerjavi s številom zaposlenih	43
Slika 18: Učinkovitost izvedbe upravnih zadev	44
Slika 19: Merjenje procesa pridobitve gradbenega dovoljenja (a)	45
Slika 20: Merjenje procesa pridobitve gradbenega dovoljenja (b)	46
Slika 21: Diagram poteka preučevanega postopka	62
Slika 22: Korigirani kazalnik učinkovitosti izvedbe upravnih zadev	64

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV

CAF	Common Assessment Framework
UE	upravna enota
OECD	Organisation for Economic Co-operation
NJM	novi javni management
MJU	Ministrstvo za javno upravo
EFQM	European foundation for Quality management
UE XY	upravna enota – naziv zaradi varstva podatkov ni naveden
RS	Republika Slovenija
NOE	notranja organizacijska enota
AMZS	avto - moto zveza Slovenije
IUS INFO	pravni in poslovni informacijski sistem
ZPIZ	Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje
ZRSZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije
FEP	finančni elementi predobremenitve
FOP	finančne obremenitve
NP	notranja presoja
MNZ	ministrstvo za notranje zadeve

SEZNAM SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Prevodi iz angleškega jezika

Common Assessment Framework	skupni ocenjevalni okvir
Organisation for Economic Co-operation	organizacija za ekonomske kooperacije
European foundation for Quality management	Evropska fondacija za management kakovosti

IZJAVA O AVTORSVTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Spodaj podpisana Lidija Gošte, rojena 02.03.1982 v Stuttgartu, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Zdravka Pečarja in dovolim objavo diplomskega dela na spletnih straneh.

Podpis Gošte Lidija

Spodaj podpisana Rus Plazar Petra izjavljam, da sem lektorirala to diplomsko delo.

Podpis Petra Rus Plazar