

Univerza
v Ljubljani Fakulteta
za družbene vede



Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede
Center za proučevanje upravno-političnih procesov in institucij

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

OBČINA ZREČE



KONČNO POROČILO

Ljubljana, december 2016

KAZALO

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST	3
METODOLOGIJA	10
A / POLITIČNI KAZALNIKI.....	12
A1/ SISTEMSKO IN NAČRTNO VKLJUČEVANJE OBČANOV PRI DELU OBČINSKE UPRAVE..	12
A2/ TRANSPARENTNOST DELOVANJA ŽUPANA IN OBČINSKEGA SVETA.....	13
A3/ IZDAJANJE OBČINSKEGA GLASILA V OBČINI.....	13
A4/ ORODJA E-PARTICIPACIJE.....	14
A5/ MEDSEBOJNO SODELOVANJE POLITIČNIH ORGANOV V OBČINI	16
A6/ ODZIVNOST OBČINE NA POBUDE OBČANOV	17
A7/ E-OBČINA.....	18
A8/ MOŽNOST DOSTOPA DO ŽUPANA OZIROMA DIREKTORJA OBČINSKE UPRAVE	19
A9/ MERJENJE PODPORE OZIROMA STOPNJE ZADOVOLJSTVA OBČANOV Z OBČINO.....	20
A10/ SODELOVANJE OBČINE Z DRŽAVO	21
B / EKONOMSKI KAZALNIKI.....	22
B1/ TEKOČI DAVČNI PRIHODKI IN DAJATVE.....	22
B2/ OBČINSKO PREMOŽENJE	23
B3/ KAPITALSKI PRIHODKI OBČINE.....	23
B4/ GIBANJE PREBIVALSTVA V OBČINI	24
B5/ POLITIKE ZAPOSLOVANJA V OBČINI	25
B6/ DELEŽ ZAPOSLENEGA PREBIVALSTVA V OBČINI.....	26
B7/ OBSTOJ OBRTNO-PODJETNIŠKIH CON	27
B8/ ZADOLŽENOST OBČINE.....	27
B9/ DELEŽ INVESTICIJ V OBČINI.....	28
B10/ OBSTOJ PROGRAMA OZIROMA VIZIJE GOSPODARSKEGA RAZVOJA OBČINE	29
C / UPRAVNO – ORGANIZACIJSKI KAZALNIKI	30
C1/ ZADOSTNOST ŠTEVILA ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI	30
C2/ STOPNJA IZOBRAZBENE RAVNI ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI	31
C3/ SISTEMSKO NAČRTOVANJE DELA	31
C4/ SISTEM KAKOVOSTI DELOVANJA OBČINSKE UPRAVE.....	33

C5/ SODELOVANJE MED SOSEDNJIMI OBČINAMI	34
C6/ SISTEM IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH.....	34
C7/ SISTEM NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI	35
C8/ KOORDINACIJA DELA MED RAZLIČNIMI ODDELKI OBČINSKE UPRAVE	37
C9/ TRANSPARENTNOST DELOVANJA OBČINSKE UPRAVE	38
C10/ MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI.....	39
D / KAZALNIKI JAVNIH STORITEV	41
D1/ SOFINANCIRANJE JAVNIH DEL.....	41
D2/ FINANČNE IN NEFINANČNE SPODBUDE ZA PODJETNIŠTVO.....	41
D3/ ZAGOTAVLJANJE IN SUBVENCIONIRANJE JAVNEGA PREVOZA	42
D4/ VARSTVO STAREJŠIH OBČANOV	43
D5/ PROGRAMI ZA POSEBNE KATEGORIJE PREBIVALCEV	44
D6/ INVESTICIJE V STANOVANJSKO GRADNJO	45
D7/ OBČINA, PRILAGOJENA POTREBAM INVALIDOV	45
D8/ POLITIKA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH	46
D9/ DELOVANJE DRUŠTEV S SEDEŽEM V OBČINI	46
D10/ ŠIROKOPASOVNI DOSTOP DO INTERNETA.....	46
SKLEP	48
PRILOGE.....	51
P1/ TABELE TOČKOVANJA PO POSAMEZNIH KAZALNIKI	52
P2/ SKUPNA TABELA TOČKOVANJA.....	55
P3/ SLABŠE OCENJENI KAZALNIKI S PRIPOROČILI IZBOLJŠAV	59
P4/ SUMARNIK ANKETE MED ZAPOSLENIMI V OBČINSKI UPRAVI OBČINE ZREČE	63

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

Lokalne skupnosti so pomemben dejavnik sodobne družbe. Obstajajo z namenom urejanja življenjskih razmer svojih prebivalcev. Na lokalni ravni se odvijajo različne oblike lokalne demokracije, ki ljudem omogočajo, da se neposredno vključujejo v oblikovanje lokalnih politik. Na lokalni ravni so posebej poudarjene participacija, avtonomija in učinkovitost. To so tudi racionalne in etične utemeljitve obstoja lokalne samouprave. Lokalne skupnosti in upravljanje na lokalni ravni sta pomembna družbena dejavnika v sodobnem času. Sodobni čas globalizacije in informacijskega razvoja pred družbeno realnost postavlja nove izzive. Na svetu obstaja veliko lokalnih skupnosti, saj je praktično vsaka država razdeljena na regionalne oziroma lokalne enote. Tako je obravnava aktualnih upravnih in političnih dejavnikov v lokalnih skupnostih za družbene znanosti izjemno relevantna. V procesih globalizacije so lokalne skupnosti pred novimi izzivi in iskanji odgovorov na protislovne procese, ki jih prinašajo ti procesi. Ravno tako je svetovna gospodarska kriza pred celotno družbo postavila nove zahteve, ki terjajo odgovore tudi na lokalni ravni. Iz obeh razlogov je postalo preučevanje lokalne ravni družbe in poudarjanje sposobnosti lokalnih entot za reševanje aktualnih problemov še bolj aktualno in relevantno. To se poudarja tudi v razvojnih analizah Sveta Evrope, kjer se na podlagi povečevanja družbenih tveganj kot posledic gospodarske krize poudarja vloga lokalnih skupnosti pri izgradnji partnerstev med vsemi deležniki, ki lahko vplivajo na izboljšanje družbene situacije.¹

Lokalna oblast je blizu občanom in se operativno ukvarja z njihovimi problemi in potrebami;² potrebe občanov pa izražajo skozi javne politike, ki so oblikovane v skladu z načelom javnega dobra in družbenimi vrednotami. Lokalna demokracija predstavlja raven družbenega delovanja za izgradnjo zaupanja v družbi. Lokalna politika poteka v lokalnih skupnostih, ki so geografsko opredeljene družbene enote, organizirane kot samoupravne skupnosti, ki imajo svoje lokalne politične, upravne, ekonomske in družbene dimenzije. Njihovi institucionalni elementi so določeni s procesi decentralizacije. S temi procesi se državna raven družbenega upravljanja odloči, katere funkcije želi imeti organizirane na lokalni ravni. V skladu z načeli subsidiarnosti in koneksitete so na lokalni ravni določeni viri, s katerimi lokalna skupnost razpolaga avtonomno. Avtonomija pa je, poleg participacije in učinkovitosti, temeljna vrednota lokalne samouprave.

¹ Davey, Kenneth. 2012. *Local Government in Critical Times: Policies for Crisis, Recovery and a Sustainable Future*. Strasbourg: Council of Europe, Centre of Expertise for Local Government Reform.

² Stoker, R. Gerry. 2004. *Transforming local governance*. Basingstoke: MacMillan, 24.

Lokalna demokracija je družbeno relevantna širše od lokalnega okolja. Predstavlja prostor aktivnega državljanstva, izhajajoč iz višje stopnje reprezentativnosti, participacije in zavesti o skupnosti. Tako lokalna demokracija omogoča inovativne politične prakse tudi ob pogoju zadostne lokalne sposobnosti z vidika političnih dejavnikov. Globalizacija, ki zadeva tudi lokalne enote delovanja družbe, predstavlja dodatne priložnosti za povezovanje in iskanje rešitev izven obstoječih paradigem. Ravno zaradi pestrosti in množičnosti lokalnih enot ter lokalnega znanja in odzivnosti je prostor lokalne demokracije ustrezno okolje za iskanje novih rešitev. To velja tudi zaradi zaostrenih ekonomskih in družbenih razmer, ki terjajo nove demokratične rešitve. Tako upravljavsko sposobnost v monografiji povezujemo z razvojem lokalne demokracije, le-to pa z razvojem družbe kot celote.

Ključni element študije je upravljavska sposobnost lokalnih skupnosti, ki vključuje tako upravo kot politiko. Koncept lokalnega upravljanja je znanstveno izjemno relevanten, saj se ukvarja tudi s pomembnim strukturnim družbenim vprašanjem delitve nalog med različnimi ravni javnega sektorja (lokalno, regijsko, državno) in je posledica procesov decentralizacije, poleg dekoncentracije (organizacija državnih nalog na lokalni ravni). Od lokalne uprave oziroma lokalne oblasti se pričakuje, da v sodelovanju z državno ravno izvaja svoje temeljno poslanstvo, to je zagotavljanje družbene povezanosti in kohezivnosti med ljudmi na lokalni ravni; učinkovito izvajanje javne storitve za občane, kar povečuje blaginjo ljudi; zagotavljanje trajnostnega razvoja lokalnega okolja, sodelovanja ter participacije občanov in izgrajevanje zaupanja. Lokalno upravljanje v širšem smislu se opredeljuje tudi kot vodenje skupnosti oziroma oblikovanje družbenega prostora.

Lokalno upravljanje mora biti v smislu samouprave, ki deluje v samoupravni lokalni skupnosti v skladu s prejšnjimi opredelitvami, avtonomno glede na lastna politična pooblastila (politična skupnost, ki ima svoje oblastne organe). V skladu s tem mora imeti lokalna skupnost avtonomne vire upravljanja. Na elemente upravljavske sposobnosti vpliva avtonomnost finančnih virov in pravica za ustvarjanje novih virov v pomenu dobrega upravljanja. Poleg tega so konkretni finančni viri neposredno odvisni od kadrovskih zmožnosti nosilcev upravljanja kot dela upravljavske sposobnosti.³ Avtonomija lokalne skupnosti je povezana s konsistentnostjo med prenosom nalog in finančnih virov (načelo koneksitete) z državne na lokalno raven. Konsistentnost in avtonomija neposredno vplivata na dobro upravljanje,

³ Donahue, Amy, Sally Selden in Patricia Ingraham. 2000. Measuring Government Management Capacity: A Comparative Analysis of City Human Resources Management Systems. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (2): 381–411.

raziskave pa kažejo, da je med različnimi državami to zelo dinamično razmerje, ki se spreminja.

Baldersheim in Wollmann⁴ ugotavljata, da je preučevanje lokalne politike »laboratorij« političnih znanosti. Razlogi za to so naslednji:

- preučevanje lokalne samouprave je kombinacija preučevanja konkretnih družbenih problemov ob hkratni teoretični usmeritvi;
- lokalni »laboratorij« ima veliko lokalnih in državnih kontekstov ter zunanjih vplivov;
- pozornost velja kulturnim dejavnikom v institucionalnem in političnem (policy) usmerjenem raziskovanju;
- pri proučevanju lokalne samouprave se odpirajo vprašanja identitet kot aktualnodružbena vprašanja za ljudi;
- pomembno je razmerje med izbiro javnih politik in institucionalno izbiro;
- lokalizmi so odgovor na globalizacijo, ki ima lokalne učinke;
- preučevanje lokalne samouprave vključuje razumevanje učenja in prilagajanja, ki kljub ostrim kulturnim razlikam in različni institucionalni poti poteka med lokalnimi samoupravnimi skupnostmi;
- pri raziskovanju lokalne ravni so pomembna tudi etična vprašanja, saj se kot značilnosti političnega raziskovanja morajo ohraniti objektivnost, intersubjektivnost in integriteta.

Preučevanje upravljaljske sposobnosti in preko tega smiselnosti ter delovanja lokalne demokracije ima poseben pomen tudi v širšem kontekstu demokracije ter spremenjenih ekonomskih in družbenih razmer današnjega časa. Tako pred demokracijo kot tudi pred lokalno demokracijo so izzivi in odprta vprašanja, ki terjajo odgovore, kako naj se zadeve urejajo na lokalni ravni. Nesposobnost reševanja in korekcije le-tega zgolj na do sedaj običajen demokratičen način ne zadošča več.

Osrednji predmet študije je upravljaljska sposobnost lokalne samouprave. Izhaja iz upravljaljske sposobnosti *per se* in na državnem nivoju ter je zaradi svoje aktualnosti relevantna tema za znanstveno preučevanje. Njena relevantnost se je še povečala v obdobju finančno-gospodarske krize. Sposobnost je opredeljena kot zmožnost oblasti, da se uspešno

⁴ Baldersheim, Harald in Hellmut Wollmann. 2006. An Assessment of the Field of Comparative Local Government Studies and a Future Research Agenda. V *The Comparative Study of Local Government and Politics: Overview and Synthesis*, ur. Harald Baldersheim in Hellmut Wollmann, 109–131. Opladen: Barbara Budrich Publishers.

odziva na spremembe, učinkovito in odgovorno sprejema odločitve ter obvladuje konflikte.⁵ Večina raziskav sposobnost lokalne oblasti proučuje skozi upravljavsko sposobnost, saj se med različnimi lokalnimi samoupravami kažejo velike razlike. Upravljavska sposobnost v času finančne krize, hiperinformacijske družbe, komunikacijskega kaosa ter deglobalizacije (glokalizacije) postaja zelo pomembna. Opredeljena je kot širok pojem, ki zagotavlja delovanje političnega in ekonomskega sistema, vladanje, izvrševanje politik in uresničevanje politične ter družbene volje z organizacijo in vodenjem. Imenujemo jo »jedro vladanja«. Pri tem pojmu ne gre zgolj za razpolaganje z viri, ampak poleg virov vključuje tudi procese, institucionalne ureditve, sistemske rešitve (sistem lokalne samouprave) ter razmere v skupnosti.

Številni avtorji poznajo različne dimenzije upravljavske sposobnosti. Govori se o institucionalni, tehnični, upravni in politični sposobnosti ter o sposobnosti oblikovanja politik, implementacijah le-teh ter operativni učinkovitosti. Dinamična upravljavska sposobnost, ki jo ima tudi država, povezuje štiri področja sodobne družbe: javno upravo (birokracija oziroma administracija v ožjem smislu), politično skupnost (legitimno vlada, avtoriteta), gospodarstvo ali ekonomski sektor in civilno družbo. Upravljavska sposobnost se lahko preučuje skozi različne vidike oziroma discipline: pravni vidik, ekonomsko-organizacijski vidik in družbeno-politični vidik. Ta področja se v smislu interakcije in prepletanja združujejo v sposobnost države. Profesionalna kompetentnost, usmerjena v dobre rezultate in v učinkovitost, mora biti nadgrajena z etičnim delovanjem ter političnimi vrednotami poštenosti, pravičnosti in odgovornosti. Ti vrsti sposobnosti sta komplementarni in se medsebojno krepi. Tako se prepletajo različni vidiki politike in uprave. Navedene sfere delujejo enako tudi na lokalnem področju, kar prikazujemo v nadaljevanju. Na področju lokalne samouprave in lokalne politike velja, da so avtorji v dosedanjem razvoju te poddiscipline dajali v preteklosti različen poudarek različnim temam.⁶

Na upravljavsko sposobnost vplivajo mikro in makro dejavniki. Mikro dejavniki delujejo na lokalni ravni, makro dejavniki pa izven lokalne ravni. Na obeh ravneh imamo več skupin dejavnikov: politični, pravni, ekonomski in organizacijski.⁷ Kriteriji, s katerimi se sposobnost

⁵ Bowman, Ann O'M in Richard C. Kearney. 2006. *State and Local Government. The Essentials*. Boston: Houghton Mifflin Company.

⁶ Od fokusa raziskav na področju moči v skupnosti (60' leta), preko reforme lokalnega vladanja (60' leta), poudarek na rezultatih (70' leta), mednivojsko vladanje (80' leta), vladovanje - governance (90' leta), participacija, lokalna demokracija in demokratična prenova (90' leta), do današnjih aktualnih raziskovalnih tem (Goldsmith 2006).

⁷ Duncombe, William in Wilson Wong. 1988. Building State and Local Government Analytic Capacity: Using Regional Economic Models for Analysis of Public. *State & Local Government Review* 30 (3): 165–180.

lokalnih oblasti povezuje, so učinkovitost, produktivnost, ekonomski vidik, upravičenost in dostopnost storitev ter dobrin (gospodarske javne službe), gladkost sprejemanja in izvajanja odločitev, kakovost služb in zadovoljstvo prebivalcev. Sposobnost ni statična, ampak jo je potrebno graditi.⁸ Povezana je z zaupanjem ljudi do oblasti, ki mora sposobnost graditi tudi skozi izgradnjo na odzivnosti in integriteti temelječega zaupanja. Upravljaljska sposobnost je ključna za ustrezno uresničitev nalog javne uprave in zelo pomembna za javni sektor v celoti.

Poznamo metode in meritve posameznih področij opredeljene upravljaljske sposobnosti, ki se večinoma ukvarjajo z merjenjem učinkov upravljanja.⁹ Delovanje lokalne uprave in meritve njene uspešnosti so lahko tudi primerjalno vrednotene z delovanjem tržnega izvajanja določenih javnih storitev, kar je aktualno zlasti v smislu javno-zasebnih partnerstev, pa tudi zunanjih pogodbenih ali koncesioniranih izvajalcev posameznih nalog lokalne ravni. Raziskave kažejo, da zasebni izvajalci storitev niso nujno boljši od javnih izvajalcev. To je predvsem odvisno od konkurence, obsega storitev, sposobnosti menedžmenta in vpliva javne uprave na zasebnega izvajalca.¹⁰ Primerjava delovanja in merjenje lokalnega upravljanja v smislu primerjalne analize s tržnim delovanjem oziroma zakonitostmi trga je bilo predvsem aktualno v obdobju paradigme nove javne uprave – *new public management* (NPM). Ta paradigma, ki je bila z reformami uvedena v javno upravo, je že nadgrajena z mnogimi drugimi, ki jo tudi konceptualno spreminjajo.¹¹

Uspešnost delovanja lokalne uprave je odvisna od upravljaljske sposobnosti, meri pa se lahko z naslednjimi kazalci: angažiranost virov, outputi - rezultati, kakovost storitev, učinkovitost, zadovoljstvo uporabnikov storitev in kombinacije le-teh, kot je produktivnost (rezultat/vložek), učinkovitost (vložek/rezultat), uspešnost (rezultat/outcome) in stroškovna učinkovitost (vložek/outcome).¹²

Pri političnih dejavnikih, ki poudarjajo politični pristop k obravnavi upravljaljske sposobnosti, so pomembni pojmi politično predstavništvo, politična odgovornost, porazdelitev avtoritet in

⁸ Blöchliger, Hansjörg, Claire Charbit, Jose Maria Pinero Campos in Camila Vammalle. 2010. *Sub-central Governments and the Economic Crisis: Impact and Policy Responses*. OECD: Economics Department Working Papers No. 752. Paris: OECD Publishing.

⁹ Andrews, Rhys in Boyne A. George. 2011. Corporate Capacity and Public Service Performance. *Public Administration* 89 (3): 894–908.

¹⁰ Lamothe, Meeyoung in Scott Lamothe. 2010. Competing for What? Linking Competition to Performance in Social Service. *The American Review of Public Administration* 40 (3): 326–350.

¹¹ Sodobne teorije upravljanja poznajo kot nadaljevanje ali nadgradnjo novega javnega menedžmenta: novo javno službo, integrirano javno upravljanje in postmodernistične pristope k javni upravi.

¹² Poister, H. Theodore. 2003. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

moči, pregled in nadzor, odprtost in javnost delovanja ter politična participacija.¹³ Zmogljivost političnega odločanja je v veliki meri opredeljena s samo strukturo lokalne oblasti, ki jo določi državna raven z normativno-pravno ureditvijo, kar je v različnih državah urejeno zelo različno; posledično je zelo različna tudi konkretna razmejitev med različnimi nosilci političnih in upravnih pooblastil. Ugotavlja se, da je pomembna razdelitev političnega odločanja tudi med samimi nosilci političnih pooblastil,¹⁴ kar posledično prispeva k upravljavski sposobnosti. Kljub analitičnemu in raziskovalnemu obravnavanju delov lokalnega upravljanja različnih vidikov in nivojev le-tega imamo opravka z integrirano celoto, ki so je deležni ljudje. To se predvsem kaže v sodobnih trendih razvoja javne uprave, ko je govora o integriranem javnem upravljanju.

Ekonomski vidik lokalne samouprave je eden izmed pomembnih dejavnikov pri obravnavi upravljavske sposobnosti. Lokalna skupnost ima glede na svoje značilnosti (velikost, obseg gospodarskega segmenta) različno lastno (mikro) ekonomsko izhodišče. Obenem je v soodvisnosti od državnega nivoja v določenem zunanjem (makro) ekonomskem položaju. Oba vidika vplivata na finančni položaj in posledično upravljavsko sposobnost. Nivo decentralizacije je tudi v korelaciji z ekonomijo obsega. Finančni položaj, ki izhaja iz obeh ravni ekonomskega položaja, omogoča določeno stopnjo finančne avtonomije lokalnih skupnosti. Proces, ki to delno uresničuje, je fiskalna decentralizacija, ki hkrati povečuje avtonomnost lokalnih skupnosti. Hkrati je decentralizacija smiselna do tiste ravni, ki je tudi ekonomsko utemeljena. Ekonomska politika lokalnih skupnosti je odvisna tudi od konkretnega družbenega konteksta oziroma lokalne družbene kulture.

Upravljavska sposobnost je delno opredeljena z organizacijsko in menedžersko sposobnostjo enot lokalne samouprave, kjer se določeni deli sistema (občinska uprava, uprave javnih zavodov ...) ravna po načelih tako imenovanih neprofitnih organizacij in v skladu s splošnimi načeli menedžmenta. Tako poznamo preučevanje menedžmenta v lokalnih skupnostih, za katerega je značilna »pozitivna aktivnost«. Ta pomeni stalno napredovanje in reševanje problemov. To se povezuje z načelom univerzalne pristojnosti, ki poleg načela subsidiarnosti in koneksitete predstavlja osnovna načela lokalne samouprave. Univerzalna pristojnost (ko je občina pristojna za vse javne zadeve, razen tistih, ki so normativno-pravno določeni drugim institucijam) omogoča ustvarjanje nove družbene dodane vrednosti s strani

¹³ Nelissen, Nico. 2002. The Administrative Capacity of New Types of Governance. *Public Organization Review: A Global Journal* 2 (1): 5–22.

¹⁴ V Sloveniji je to razmerje med županom in občinskim svetom, ki poleg nadzornega odbora predstavljajo osnovne organe lokalne samouprave.

enot lokalne samouprave. Pri izgradnji konkurenčne prednosti države prav dodana vrednost vlade in vladanja na vseh ravneh predstavlja pomembno vlogo.¹⁵

Na lokalni ravni so pomemben dejavnik izgradnje in obravnave upravljaljske sposobnosti tudi družbeni dejavniki, ki so pomembni zlasti z vidika funkcije vodenja skupnosti. V skupnosti se tako izgrajuje socialni kapital, ki pozitivno vpliva na delovanje lokalne skupnosti v treh smereh: organizacijsko življenje v skupnosti, zavzetost za javne zadeve in medsebojno zaupanje. Socialni kapital opisuje družbene strukture, kot so družbena omrežja, razne oblike sodelovanja in medsebojnega zaupanja. Vsi ti vidiki socialnega kapitala v skupnosti povečujejo povezanost in pomenijo za lokalno vlado dodatne strukturne razpoložljive vire za učinkovitejše delovanje in doseganje boljših storitev. Družbeni dejavniki so tisti dejavniki sposobnosti, ki so vezani na skupnost kot tako. V skladu z opredelitvijo sposobnosti skupnosti gre za sposobnost ljudi, ki živijo v določeni skupnosti in z interakcijo svojih človeških virov, svojega socialnega kapitala ter organizacijskih virov dosegajo blaginjo skupnosti.

¹⁵ Porter, E. Michael. 1998. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

METODOLOGIJA

Glede na to, da je organiziranost lokalne skupnosti določena z zakonom - prav tako njeni organi, njihove naloge, pristojnosti in odgovornosti - »manevrskega prostora« brez zakonskih sprememb za spremembe v statičnem delu organiziranosti ni ravno veliko. Zato so vse slovenske občine bolj ali manj (odvisno od velikosti) organizirane po podobnem modelu, torej z enakimi nazivi oddelkov in delovnih mest v upravi. Ne glede na to je mogoče opustiti, vsaj pri operativnem delu, v upravi zakoreninjeno birokratsko oziroma linijsko organizacijsko strukturo. Občinska uprava ima po reformi vse manj »birokratskih« upravnih nalog in vse več nalog storitvenega podjetja. Občinsko upravo je moč organizirati v skladu s sodobnimi organizacijskimi teorijami, ki upoštevajo vedno večje število organizacijskih spremenljivk, zlasti tistih, ki so povezane s človeškim dejavnikom v organizacijah. Veliko možnosti za spreminjanje organiziranosti občinske uprave je v dinamičnem delu organiziranosti. V okviru teh možnosti lahko upravljavsko sposobnost lokalnih uprav merimo z različnimi kazalniki, ki so vezani na različne aspekte delovnega procesa, torej na zagotavljanje javnih storitev, na kadrovsko-organizacijski vidik, na uvajanje načel v občinsko upravo, na ekonomske vidike in na sodelovanje z ostalimi akterji.

V tej študiji upravljavsko sposobnost občine proučujemo in merimo skozi štiri skupine kazalnikov, in sicer so to:

- politični kazalniki;
- ekonomski kazalniki;
- upravno-organizacijski kazalniki;
- kazalniki javnih storitev.

Vsaka skupina kazalnikov h končnemu rezultatu prispeva enako pomemben prispevek, in sicer 25 točk, kar pomeni, da občina lahko skupaj doseže 100 točk. Vsaka skupina dejavnikov ima natančno deset kazalnikov, ki so v veliki večini ovrednoteni vsak z 2,5 točkami, nekateri pa tudi z dvema ali s tremi točkami, kar je natančneje prikazano pri vsakem posameznem kazalniku. Končni rezultat pokaže upravljavsko sposobnost posamezne občine po lestvici:

- 100 do 80 točk, visoko upravljavsko sposobna občina;
- 79,75 do 60 točk, srednje upravljavsko sposobna občina;
- 59,75 ali manj točk, nizko upravljavsko sposobna občina.

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

Vsaka visoko upravljavsko sposobna občina pridobi standard kakovosti »Zlati certifikat USO«, vsaka srednja upravljavsko sposobna občina pa pridobi standard kakovosti »Srebrni certifikat USO«. Standard kakovosti občine dobijo na svečani podelitvi certifikata v papirni obliki (zlata oziroma srebrna plaketa) in v elektronski obliki (zlata oziroma srebrni znak – »banner« za spletno stran občine).

V nadaljevanju končnega poročila sledi analiza vsakega posameznega kazalnika upravljavske sposobnosti občine: najprej kratek opis dejanskega stanja, ki mu sledita ocena ter morebitna priporočila za izboljšavo. Vsaka ocena kazalnika je ponazorjena s semaforjem, pri čemer:

- **zelená barva** pomeni, da je občina pri kazalniku dosegla vse možne točke;
- **oranžna barva** pomeni, da je občina pri kazalniku izgubila le 0,5 točke;
- **rdeča barva** pomeni, da je občina pri kazalniku izgubila več kot 0,5 točke.

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST IN OBČINA ZREČE

Z županom Občine Zreče Borisom Podvršnikom in direktorico občinske uprave Aleksandro Godec Mavhar smo začeli pogovore o vključitvi v projekt že decembra 2015, uradno pa se je projekt začel izvajati januarja 2016. V obdobju med februarjem in julijem 2016 smo na podlagi analize temeljnih in strateških občinskih dokumentov, statističnih podatkov, uradne spletne strani občine, javno dostopnih podatkov ministrstva za finance in drugih vladnih institucij ter terenskega ogleda ocenili dejavnosti Občine Zreče z vidika vsakega posameznega kazalnika. Poleg tega smo v analizo vključili tudi župana in direktorico občinske uprave, s katerima smo 15. julija 2016 izvedli poglobljena družboslovna intervjuja. Za boljšo predstavbo o upravno-organizacijskem delovanju občinske uprave smo v študijo vključili tudi vse zaposlene javne uslužbenke v občinski upravi Občine Zreče, ki so v prvi polovici julija sodelovali pri anketnem zbiranju podatkov. Analiza upravljavske sposobnosti Občine Zreče je bila s pripravo vmesnega poročila zaključena konec avgusta 2016.

A / POLITIČNI KAZALNIKI

A1/ SISTEMSKO IN NAČRTNO VKLJUČEVANJE OBČANOV PRI DELU OBČINSKE UPRAVE

V 5. poglavju Statuta Občine Zreče (Uradno glasilo slovenskih občin 1/2016) so opredeljene oblike neposrednega sodelovanja občanov v občini Zreče (zbor občanov, referendum in ljudska iniciativa). Občina Zreče omogoča sklic zbora občanov za celotno občino, za eno ali več krajevnih skupnosti ali za posamezno naselje oziroma zaselek, in sicer na lastno pobudo ali na pobudo občinskega sveta ali sveta krajevne skupnosti. Zbor občanov mora župan sklicati na zahtevo najmanj pet odstotkov volivcev v občini oziroma v krajevni skupnosti. Posebnost neposrednega sodelovanja pri odločanju v občinah v Republiki Sloveniji je tudi ljudska iniciativa, ki jo lahko v Občini Zreče zahteva najmanj pet odstotkov volivcev občine (gre za zahtevo za izdajo ali razveljavitev splošnega akta ali druge odločitve iz pristojnosti občinskega sveta oziroma drugih občinskih organov).

Na uradni spletni strani občine je objavljena tudi 89 strani dolga Dolgoročna vizija in strategija razvoja Občine Zreče (VIS Zreče) za obdobje od leta 2011 do 2025, ki je razdeljena na pet vsebinskih sklopov, pri čemer vsak vsebinski sklop predvideva tudi aktivno sodelovanje prebivalcev pri uresničevanju posameznih ciljev. Prvi vsebinski sklop se tako osredotoča na razvoj gospodarstva, drugi vsebinski sklop na promet, tretji vsebinski sklop na skrb za okolje, četrti vsebinski sklop na izobraževanje, zadnji, peti vsebinski sklop obravnava kakovost življenja. Marca 2015 je bila organizirana seja občinskega sveta, na kateri so svetniki obravnavali analizo izvajanja strategije razvoja občine Zreče. Za sejo je bil pripravljen obsežen, 47 strani dolg dokument, ki po vsebinskih sklopih evalvira izvajanje strategije razvoja občine Zreče.

Ugotavljamo, da ima Občina Zreče sistemsko urejeno vključevanje občanov v/pri delu OU v svojih uradnih dokumentih (statut, odloki in podobno) in v svojih strateških dokumentih (vizija in strategija razvoja občine).

Doseženo število točk: 2,5/2,5

A2/ TRANSPARENTNOST DELOVANJA ŽUPANA IN OBČINSKEGA SVETA

V okviru kazalnika transparentnosti delovanja župana in občinskega sveta smo ocenjevali pet vsebinsko sorodnih elementov, pri čemer je vsak element h končnemu rezultatu prispeval po polovico točke.

Prvi trije elementi se dotikajo delovanja občinskega sveta, in sicer lahko ugotovimo, da sta dnevni red in gradivo posameznih sej občinskega sveta dostopni javnosti najmanj teden dni pred vsako sejo občinskega sveta, prav tako je javnosti dostopen zapisnik (s sklepi) posamezne seje občinskega sveta. Tretji element, ki se prav tako nanaša na delo občinskega sveta, je javna objava letnega proračuna in zaključnega računa občine, pri čemer lahko ugotovimo, da sta celoten letni proračun občine z obrazložitvami in prilogami vred ter tudi zaključni račun občine javno objavljena na spletni strani občine v sklopu gradiv sej občinskega sveta. V povezavi s tem ugotavljamo, da so dokumenti, ki se nanašajo tako na sprejet kot tudi na načrtovan letni proračun občine, objavljeni v ločenem razdelku spletne strani občine (zavihek »uradne objave«), kar zagotavlja večjo transparentnost.

Zadnja dva elementa se nanašata na transparentnost delovanja župana. Ugotavljamo, da ima občina objavljen urnik aktivnosti župana na svoji spletni strani, kjer so zabeležene aktivnosti župana, protokolarni dogodki, obiski, sestanki, ipd.; redno pa (predvsem protokolarne) aktivnosti župana objavlja tudi preko lokalnega radia. Na spletni strani občine sta objavljena mobilna številka ter elektronski naslov župana; občani se prav tako lahko naročijo za osebni pogovor z županom v tajništvu župana. Občina tudi vzdržuje in redno posodablja profil na vsaj enem socialnem omrežju (Facebook).

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

A3/ IZDAJANJE OBČINSKEGA GLASILA V OBČINI

V skladu z merilom vsebnosti in dostopnosti informacij javnega značaja smo analizirali izdajanje občinskega glasila v tiskani obliki, ki ga brezplačno prejemajo gospodinjstva v občini. Ugotavljamo, da občina izdaja občinsko glasilo »Pohorsko srce« dvakrat letno. Gre za obsežno (32 strani A4 formata), barvno tiskovino z vsemi ključnimi informacijami javnega

značaja, kot so dogodki, vabila in podobno. Glasilo je v enaki vsebinski obliki v pdf formatu dostopno tudi na spletni strani občine. Poleg tega izdaja občina tudi mesečne koledarje prireditev (ter druga obvestila za občane) v obsegu približno 12 strani, ki jih prejemajo vsa gospodinjstva v občini in ki vsebujejo tekoče novice o dogajanju v občini.

Občina Zreče vsaka štiri leta izda tudi Almanah mandatnega obdobja. Gre za obsežno barvno tiskovino z opisom aktivnosti lokalne oblasti v preteklem mandatu. Jubilejno je Občina Zreče izdala tudi Kronologijo izvedenih projektov od nastanka občine do danes, v kateri so zajeti in časovno ter finančno opisani vsi projekti, ki bili izvedeni v Občini Zreče v dvajsetih letih obstoja. Tako Almanah kot Kronologijo so brezplačno prejela vsa gospodinjstva v občini. Občina Zreče svoje občane preko krajših tematskih zloženek obvešča tudi o aktualnih projektih. Tako je na primer izdala zloženko z osnovnimi podatki o projektu izgradnje čistilne naprave v občini.

Ugotavljamo, da Občina Zreče svoje občane redno obvešča o aktivnostih lokalne oblasti in v ta namen izdaja uradno občinsko glasilo Pohorsko srce dvakrat letno, poleg tega pa izdaja tudi mesečne koledarje prireditev; oboje brezplačno prejemajo vsa gospodinjstva v občini.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

A4/ ORODJA E-PARTICIPACIJE

V znanosti in praksi obstaja tristopenjski model razvoja e-participacije oziroma vključevanja državljanov v politično odločanje. V skladu s tem modelom in s ciljem oblikovanja vsebinsko upravičene in racionalne kategorizacije obstaja tudi alternativna sistematizacija e-orodij, ki upošteva tako naravo aktivnosti soudeležencev kot tudi njihov prispevek k odprtosti in demokratičnosti odločevalskih struktur.

1. Informiranje – gre za enosmeren odnos med odločevalci in državljani, v katerem le-ti aktivno in pasivno pridobivajo informacije, ki so osnova in pogoj za politično participacijo (na primer uradne spletne strani). Informacijska e-orodja se nanašajo tako na diseminacijo kot na konzumacijo informacij, pa naj bodo avtorji zapisov državljani, civilne skupine ali oblastniki. Pojemovno takšna ravnanja opredeljuje pravilo, da ena stran udeležencev ostaja

neaktivna. V to skupino se zato uvrščajo razne oblike e-dostopa (e-poštna opozorila, e-brkljalniki ...).

2. Posvetovanje – gre za dvosmeren odnos med odločevalci in državljani, v katerem odločevalci pridobivajo povratne informacije o mnenju državljanov; odločevalci opredelijo problematiko, o kateri želijo izvedeti mnenja državljanov (primer spletni posveti o predlogih). Pri komunikacijskih e-orodjih je prisotno aktivno sodelovanje tako na strani odločevalcev kot tudi civilne družbe, pri čemer civilna družba še ni enakopravni udeleženec v odločevalskih procesih. Ta kategorija e-orodij se zato nanaša na tisto skupino delovanja, ki zahteva aktivizacijo participantov, a hkrati ne predvideva neposredne korelacije med tem delovanjem in končno sprejeto odločitvijo. V to kategorijo se uvršča e-forume, e-ankete in e-peticije.

3. Aktivna participacija – gre za partnerski odnos med odločevalci in državljani, v katerem državljani aktivno sodelujejo pri oblikovanju javnih politik in odločanju o njih; čeprav končno odločitev še vedno sprejmejo odločevalci, je državljan v tem odnosu prepoznan kot pomemben akter na področju pobude in oblikovanja javnih politik ter ne nazadnje odločanja o njih (primer referendum). Kategorija aktivnih participativnih e-orodij predstavlja množico vseh tistih interakcij med civilno družbo in odločevalci, ki terjajo aktivno vključitev sodelujočih in hkrati predvidevajo odzivnost oblasti, pri čemer se slednja lahko stopnjuje od zgolj obvezne obravnave rezultatov komunikacije v odločevalskih strukturah, opredelitve do posredovanih mnenj, pa vse do brezpogojne zavezanosti izraženi volji. Glede na zapisane kriterije v to skupino spadajo formalno urejene oblike e-posvetovanj, e-volitve in e-referendumi.

Ugotavljamo, da Občina Zreče uporablja sodobno uradno spletno stran (www.zrece.si), ki jo redno posodablja, tako v tehničnem kot tudi v vsebinskem smislu. Spletna stran je smiselno razdeljena v šest vsebinskih sklopov, in sicer »Občina«, kjer gre za predstavitev organov upravljanja občine in informacije o delu izvoljenih predstavnikov občine in občinske uprave; »Lokalno«, kjer so objavljene novice iz lokalnega življenja občine; »Gospodarske javne službe«; »Uradne objave«; »E-vloge in prijave« ter »Turizem«, s čimer občina namenja jasno primarno vlogo ravno tej gospodarski dejavnosti. Objavljeni so tudi pridobljeni certifikati (ISSO, Zlati kamen ...). V okviru razdelka »Občina« so objavljeni e-poštni naslovi vseh izvoljenih predstavnikov občine ter vseh zaposlenih v občinski upravi, pa tudi splošni e-naslov občine.

Preverili smo uporabo orodij e-posvetovanja, kot so e-anketa, e-forum, e-pobuda in e-peticija. Ugotavljamo, da občina namenja veliko pozornost elektronskim vlogam in obrazcem

(ima tudi mobilno aplikacijo za pametne telefone), pa tudi e-predlogom in e-pobudam, pri čemer lahko občani sporočajo preko spletne strani občine poškodbe javne infrastrukture, javnega kanalizacijskega omrežja in podobno. Hkrati občina na uporablja e-foruma, e-anketo pa uporablja zgolj občasno; v odzivu na vmesno poročilo USO se je občina zavezala, da bo e-anketa na osrednji spletni strani uvedena do konca leta 2016. Ugotavljamo, da občina nudi občanom nekatera orodja za uporabo e-konzultacij.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**



PRIPOROČILO:

Občini Zreče priporočamo, da v okviru lastne spletne strani razvije uporabo še kakšnega orodja e-posvetovanja; avtorji raziskave priporočamo pogostejšo uporabo e-ankete, s čimer bi povečali tudi stopnjo participacije občanov pri odločanju v občini; kasneje pa bi bila smiselna še uvedba razpravne deske oziroma e-foruma, za katerega bi na občini zadolžili skrbnika. Če bi se občina odločila za tovrstno e-orodje, v izogib zlorabam priporočamo, da se v razpravo o aktualnih lokalnih zadevah lahko vključijo le registrirani uporabniki.

A5/ MEDSEBOJNO SODELOVANJE POLITIČNIH ORGANOV V OBČINI

V sklopu tega kazalnika smo na podlagi štirih točk merili kohezivnost med županom in občinskim svetom. Kazalnik smo ocenili na podlagi lastne analize, mnenja župana in direktorice občinske uprave; v ocenjevanje smo vključili tudi vse zaposlene javne uslužbenke v občinski upravi Občine Zreče.

Ugotovili smo, da je večina (75 odstotkov ali več) sej občinskega sveta sklepčnih (občinski svet šteje 16 svetnikov). Župan je našo oceno dopolnil s pojasnilom, da so seje občinskega sveta sklepčne vseskozi, ne samo v zadnjem mandatu; se pa občasno zgodi, da na seji manjka kakšen občinski svetnik ali največ dva. Župan nadalje pojasnjuje, da noben njegov podan predlog še ni bil zavržen ter da so običajno sprejeti s konsenzom; se je pa v tem letu po dveh letih mandata zgodilo, da se je en občinski svetnik pri enem sklepu vzdržal. Da župan in občinski svet delujeta skladno in medsebojno korektno sodelujeta, so nam potrdili tudi zaposleni javni uslužbenci v občinski upravi Občine Zreče, saj jih je kar devet od enajstih

(82 odstotkov) ocenilo sodelovanje občinskega sveta in župana kot dobro; en javni uslužbenec (9 odstotkov) je sodelovanje med zakonodajno in izvršilno vejo v občini ocenil kot odlično, en javni uslužbenec (9 odstotkov) pa kot povprečno. Nihče od sodelujočih javnih uslužbencev ni ocenil sodelovanja med županom in občinskim svetom z oceno slabo. Tudi po mnenju direktorice občinske uprave občinski svet prispeva k politični stabilnosti v občini in je ne poskuša (z)rušiti.

Ugotavljamo torej, da je odnos med županom in občinskim svetom korekten, vzajemen in medsebojno dopolnjujoč. To pomeni, da občinski svet predstavlja kooperativen člen pri vodenju lokalne samoupravne skupnosti.

Doseženo število točk: **3/3**

A6/ ODZIVNOST OBČINE NA POBUDE OBČANOV

Z vidika kakovosti in učinkovitosti nudenja javnih storitev je za občinske uprave pomembno tudi vprašanje vključevanja uporabnikov v omenjeni proces, saj so javne dobrine in storitve seveda namenjene prvenstveno uporabniku. V sklopu kazalnika »odzivnost občine na pobude občanov« smo preverjali, kakšna je osebna, telefonska in e-odzivnost občine na pobude občanov.

Direktorica občinske uprave pojasnjuje, da občina daje velik poudarek vključevanju uporabnikov v proces zagotavljanja javnih storitev. Velikokrat občane povabijo, da v proces vstopijo že v prvi fazi – torej pri oblikovanju predlogov javnih storitev. Tako so na primer v sklopu priprave strategije in vizije občine organizirali delavnice, na katere so povabili nadpovprečno angažirane občane (kot na primer občinski svetniki, predsedniki krajevnih skupnosti, predsedniki raznih društev, podjetniki, gospodarstveniki, kmetje, nosilci turističnih kmetij, mlade in tako dalje), da so podajali svoje predloge glede nudenja občinskih storitev in samega razvoja občine. Predloge so vključili v vizijo, ki je bila sprejeta junija 2012; nato pa so marca 2015 pripravili še dokument, v katerem je bilo analizirano udejanjanje vizije. V sklopu projekta so na Občini Zreče angažirali študente za izvedbo raziskave med občani; dobljene podatke je podjetje Palemid Group tudi statistično obdelalo ter tako preverilo uresničevanje predlogov. Poleg tega občina za posamezno tematiko med občane razpošlje

anketne vprašalnike ter jih pozove k dajanju pobud (zadnja takšna raziskava je bila izvedena letos glede širokopasovnega omrežja). Periodično Občina Zreče organizira tudi zборе občanov po krajevnih skupnostih, kamor so povabljeni vsi občani in kjer lahko podajo pobude, predloge; občani povedo, kaj jih moti in kaj bi bilo potrebno še storiti. V sklopu anket zadovoljstva občanov z občino, ki jih izvajajo za potrebe ISO standarda kakovosti, pa preverjajo tudi, kako so občani na splošno zadovoljni z odzivnostjo občine in tudi z odzivnostjo posameznih svetovalcev.

Ugotavljamo torej, da občina nudi več različnih možnosti za podajanje pobud občanov preko posrednih, pa tudi neposrednih komunikacijskih kanalov (uradne ure župana in direktorice občinske uprave, objavljene kontaktne številke in elektronsko pošto župana ter vseh zaposlenih v občinski upravi, socialna omrežja in tako dalje), hkrati pa občina preko spletne strani nudi možnost podajanja pobud in zastavljanja vprašanj ter posredovanja informacij glede poškodb javne infrastrukture, kanalizacijskega in vodovodnega omrežja, napačnega parkiranja in podobnega.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**



PRIPOROČILO:

Občini Zreče priporočamo, da upoštevane pobude in predloge občanov periodično predstavijo v svojem občinskem glasilu ali na spletni strani.

A7/ E-OBČINA

V okviru kazalnika e-občina smo preverili, ali so prenosi oziroma posnetki sej občinskega sveta dostopni javnosti ter ali so vloge v e-obliki dostopne javnosti bodisi on-line (za vpisovanje in oddajo preko spleta) ali vsaj za prenos na domači računalnik in kasnejše ročno izpolnjevanje. Ugotavljamo, da so posnetki sej občinskega sveta javnosti v celoti dostopni na portalu »youtube« in na spletnih straneh občine Zreče; na omenjenih spletnih mestih si javnost lahko ogleda tudi starejše posnetke sej občinskega sveta in ne zgolj zadnje seje. Hkrati so posnetki sej občinskega sveta na voljo tudi preko lokalne TV postaje.

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

Glede obrazcev in vlog ugotavljamo, da so na spletni strani Občine Zreče dostopni različni obrazci in vloge (na primer vloga za izdajo potrdila o namenski rabi zemljišča, vloga za enkratno socialno pomoč, zahteva za izdajo lokacijske informacije in podobno). Vloge so dostopne za prenos na domači računalnik ali za izpolnjevanje online; pri vlogah, kjer je zahtevano tudi plačilo takse, je mogoče poravnati takso prav tako online. Prav tako ima občina urejeno mobilno aplikacijo e-poslovanja.

Doseženo število točk: **2/2**



POHVALA:

Občina Zreče ima izjemno natančno in sodobno urejene vloge in obrazce, zato menimo, da bi se lahko od občine Zreče učile tudi druge slovenske občine.

A8/ MOŽNOST DOSTOPA DO ŽUPANA OZIROMA DIREKTORJA OBČINSKE UPRAVE

Možnost dostopa do izvoljenih predstavnikov občine in do direktorja občinske uprave je eden temeljnih elementov, ki tvorijo participativni model lokalne samouprave, zato smo v sklopu političnih kazalnikov preverili tudi možnosti dostopa občanov do župana oziroma direktorice občinske uprave Občine Zreče.

Ugotavljamo, da imajo v občini Zreče objavljene uradne ure občinske uprave štirikrat tedensko v skupnem obsegu 25 ur, prav tako so ločeno objavljene osebne uradne ure župana (praviloma vsako sredo popoldne od 15. do 17. ure). Je pa občanom omogočen tudi elektronski in telefonski dostop do obeh (na spletni strani občine sta objavljena elektronska naslova in ustrezni telefonski številki, tako stacionarnega kot tudi mobilnega telefona).

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

A9/ MERJENJE PODPORE OZIROMA STOPNJE ZADOVOLJSTVA OBČANOV Z OBČINO

Občinske uprave so organizacije, ki se vsakodnevno srečujejo z uporabniki najrazličnejših javnih storitev. Pri tem je pomembno, da se zavedamo in soočimo s podatkom, koliko so uporabniki zadovoljni s procesom, odnosom javnih uslužbencev do njih, samimi storitvami občinske uprave ter tudi koliko podpirajo izvoljene občinske predstavnike in njihovo delovanje. Zagotovitev povratne informacije glede podpore oziroma stopnje zadovoljstva občanov z občino in z njenimi izvoljenimi predstavniki je nujen element v participativnem modelu lokalne samouprave, saj brez povratne informacije o lastnem delu in učinku le-tega ni mogoče realno oceniti doseženih rezultatov, niti načrtovati nadaljnjega dela. Poleg tega lahko na podlagi povratnih informacij odpravimo morebitne pomanjkljivosti in zagotavljamo javne storitve še kakovostneje in učinkoviteje; rezultati zadovoljstva uporabnikov/občanov pa vplivajo tudi na podporo izvoljenih političnih predstavnikov.

Občina Zreče že od leta 2009 izvaja reprezentativne raziskave oziroma evalvacijo za merjenje podpore ter stopnje zadovoljstva občanov z občino, in sicer periodično na dve leti. Slednje počnejo tudi v okviru ISO standarda; žal pa je po besedah direktorice občinske uprave odziv občanov glede na število razposlanih anket relativno slab. Glede merjenja podpore oziroma zadovoljstva občanov z občino pa župan dodaja, da se poslužuje tudi periodičnih zborov občanov, kamor lahko pridejo vsi občani. Po njegovih oceni je ta oblika neposrednega komuniciranja z občani najboljši pokazatelj (ne)zadovoljstva, saj občani na teh zborovanjih povedo tako pozitivne kot negativne stvari, ki jih opazijo v občini.

Doseženo število točk: 2,5/2,5



PRIPOROČILO:

Občini priporočamo, da v prihodnje reprezentativno raziskavo glede zadovoljstva občanov z delom občinskih organov periodično izvaja zunanji neodvisen izvajalec, saj bi imela raziskava tako isto metodologijo, kar bi omogočilo longitudinalno primerjalno študijo.

A10/ SODELOVANJE OBČINE Z DRŽAVO

Slovenija je znotraj Evropske unije ena od redkih držav z zgolj enonivojskim sistemom lokalne samouprave, kar pomeni, da se lokalna samouprava izvaja zgolj v občinah. V takšnih sistemih lokalne samouprave je še posebej pomembna neposredna in redna komunikacija občinskih predstavnikov z državnimi organi, saj je občina vsaj posredno odvisna od države in državnih organov.

Preverili smo, ali župan in direktorica občinske uprave vzdržujeta vsaj mesečne stike s predstavniki državnih organov. Ugotavljamo, da imata tako župan kot tudi direktorica občinske uprave redne stike s predstavniki državnih organov in tudi z zaposlenimi javnimi uslužbenci v službah vlade in drugih državnih institucijah. Frekventnost in intenzivnost tovrstne komunikacije je odvisna od področja delovanja in razpisov posameznih projektov, za katere občina izkaže interes.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

B / EKONOMSKI KAZALNIKI

B1/ TEKOČI DAVČNI PRIHODKI IN DAJATVE

Analizirali smo sprejeti proračun za leto 2016, ki ga je občinski svet občine Zreče sprejel na seji 16. decembra 2015. Načrtovani proračunski prihodki za leto 2016 znašajo 6,627 milijona evrov, od tega je 4,481 milijona evrov davčnih prihodkov, med njimi seveda daleč največji delež zavzema prihodek iz davka na dohodek (3,422 milijona evrov). Davki na premoženje predstavljajo 0,579 milijona evrov, domači davki na blago in storitve 0,452 milijona evrov in drugi davki 0,027 milijona evrov načrtovanih prihodkov občine v letu 2016. Edini izvorni občinski davčni prihodek (nadomestilo za uporabno stavbnega zemljišča fizičnih in pravnih oseb) tako znaša za leto 2016 v celotni Občini Zreče 524 tisoč evrov, kar predstavlja 11,7 odstotka vseh davčnih prihodkov občine. Za razvojno dejavnost občine, ki odločilno povečuje tudi upravljavsko sposobnost občine, tako občinam pogosto ostanejo zgolj nedavčni prihodki. Načrtovani nedavčni prihodki v proračunu Občine Zreče za leto 2016 predstavljajo 1,055 milijona evrov, kar znaša natančno 15,92-odstotni delež vseh prihodkov. To je glede na zadnji javno objavljen podatek o povprečni vrednosti nedavčnih prihodkov v proračunih slovenskih občin (2013: 14,5 odstotka) spodbuden podatek, ki je za odtenek nad slovenskim povprečjem. Še posebej je vzpodbudna analiza strukture nedavčnih prihodkov, kjer dobro polovico vseh prihodkov predstavljajo prihodki od prodaje blaga in storitev, zato lahko Občino Zreče pri tem kazalniku ocenimo visoko. Nekoliko skrbijo le precej nizko ocenjena sredstva iz naslova projektov Evropske unije (32 tisoč evrov).

Doseženo število točk: **2/2,5**



PRIPOROČILO:

Občini v prihodnje priporočamo še nadaljnje povečevanje deleža nedavčnih prihodkov v strukturi vseh prihodkov, saj bo ob sistemu financiranja občin, ki ga v zadnjih letih restriktivno implementira slovenska država, zgolj to zagotovilo nadaljnjega razvoja v občini.

B2/ OBČINSKO PREMOŽENJE

Občinsko premoženje je eden redkih virov samostojnega in avtonomnega prihodka za občine, zato imajo občine, ki dobro gospodarijo z občinskim premoženjem in iz njega ustvarjajo prihodek, nekaj več manevrskega prostora pri financiranju lastnega razvoja. Občina Zreče ima lastno občinsko premoženje in z njegovim upravljanjem ustvarja 5,8 odstotkov vseh letnih prihodkov občine. Največja deleža znotraj nedavčnih prihodkov sicer predstavljajo prihodki od prodaje blaga in storitev, sledijo pa prihodki od najemnin občinskega premoženja (Proračun občine Zreče za leto 2016, splošni del).

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

B3/ KAPITALSKI PRIHODKI OBČINE

Pri kazalniku kapitalskih prihodkov občine smo ugotavljali, ali analizirana občina v tekočem letnem proračunu izkazuje različne vrste kapitalskih prihodkov. Ob analizi sprejetega proračuna za leto 2016 ugotavljamo, da ima Občina Zreče v rebalansu proračuna predvidene prihodke od zakupnine oziroma najemnine od občinske lastnine, prihodke od rent oziroma dobička javnih podjetij, prihodke od koncesij za vodno oziroma rudarsko pravico ter prihodke od vlaganj kapitala (za vsak navedeni element podeljujemo po polovico točke); v letu 2016 pa občina nima načrtovanih prihodkov od vrednostnih papirjev in drugih pravic.

Doseženo število točk: **2/2,5**

**PRIPOROČILO:**

Glede na proračunske možnosti priporočamo, da občina v prihodnje razmisli tudi o vlaganju oziroma pridobivanju dodatnih kapitalskih naložb, ki bi nato občini zagotavljale še dodatne nedavčne vire v obdobjih nestabilnega financiranja.

B4/ GIBANJE PREBIVALSTVA V OBČINI

V Občini Zreče se je število prebivalcev v obdobju od leta 2008 do 2016 gibalo od 6581 v prvem polletju leta 2008 do 6358 v prvem polletju leta 2014 (podatki Statističnega urada RS). V prvem polletju leta 2016 je število prebivalcev v Občini Zreče 6395, kar je 186 manj kot v prvem polletju leta 2008, a hkrati 37 več kot v prvem polletju 2014. Ugotovimo lahko, da število prebivalstva v občini v obdobju zadnjih osmih let rahlo upada, vendar je negativni trend relativno šibek. Fluktuacije so znotraj 3 odstotkov vseh prebivalcev v občini, poleg tega se je upadanje prebivalstva po prvem polletju leta 2014 (začasno?) ustavilo in je število prebivalcev do prvega polletja leta 2016 rahlo naraslo. V okviru tega kazalnika so nas zanimale politike oziroma ukrepi, ki jih je občina sprejela za preprečevanje odseljevanja prebivalstva oziroma privabljanje novih prebivalcev.

Župan pojasnjuje, da so analize demografskih sprememb, ki jih je občina naročila že pred leti, pokazale, da se je v Občini Zreče trend priseljevanja, ki je bil močno prisoten v 70. in 80. letih, ustavil. Prav tako kapacitete delovnih mest, čeprav jih je v občini v industriji okoli 4000, niso več zadostne – še posebej za nadpovprečno usposobljene občane z višjimi stopnjami (znanstveni magisteriji, doktorati) izobrazbe, ki sedaj sami ali z družinami odhajajo iz občine. V ta namen je občina pred leti zagotovila denarni fond, s katerim so kupili okoli 50 parcel (še nekaj jih je v načrtu), ki jih bodo komunalno urejene po ugodni ceni ponudili v odkup, ter na tak način poskušali zadržati nekaj občanov v občini in tudi privabiti nekaj novih prebivalcev. Poleg parcel je v primarnem planu še razširitev obrtno-podjetniške cone, kjer želi občina hkrati ponuditi tudi možnosti zaposlitev. V ta namen ima občina sprejet program z zastavljenimi cilji za preprečevanje odseljevanja in privabljanje novega prebivalstva v občino, na katerem sedaj intenzivno delajo. Poleg navedenih ciljev je občina zagotovila tudi nekaj finančnih transferjev, kot je na primer subvencija za otroke v vrtcu, stimulacija za novorojene občane in tako dalje. Občina pa preprečuje odliv prebivalcev oziroma privablja nove prebivalce s pomočjo zgrajene infrastrukture ter nudenjem nadstandardnih dejavnosti in objektov. Se pa na občini zavedajo, da gre za dolgoročni projekt, katerega učinki bodo vidni šele čez nekaj let. V odzivu na vmesno poročilo USO v občinski upravi pojasnjujejo, da bodo do konca 2016 predstavili program ukrepov v roki za preprečevanje odseljevanja prebivalstva – plan komunalne ureditve, prodaje stavbnih zemljišč in izgradnje večstanovanjskega objekta.

Ugotavljamo torej, da ima Občina Zreče sprejet program ukrepov za preprečevanje odseljevanja prebivalstva oziroma privabljanja novih prebivalcev ter da je z izpolnjevanjem teh ciljev z nakupom zemljišč že začela; jo pa v prihodnje čaka še nekaj dela na tem področju.

Doseženo število točk: **2/2**



PRIPOROČILO:

Predlagamo, da občina intenzivno nadaljuje izvajanje ukrepov za preprečevanje odseljevanje prebivalstva, pa tudi za privabljanje novih prebivalcev, se prijavlja na evropske razpise za projekte, ki so atraktivni za mlade (družine) ter svoje aktivnosti tudi oglašuje na spletnih straneh ter ostalih kanalih javnega obveščanja.

B5/ POLITIKE ZAPOSLOVANJA V OBČINI

Kazalnik o politikah zaposlovanja v občini smo ocenili glede na odnos občine do programa javnih del in spodbujanja podjetništva v občini ter glede na obravnavanje te tematike na sejah občinskega sveta. Ugotavljamo, da je občinski svet v tekočem mandatu do julija 2016 opravil deset rednih sej in tri dopisne. Po analizi dnevnih redov vseh navedenih sej ugotavljamo, da je imel občinski svet na petih sejah na dnevnem redu točko, vezano na tematiko zaposlovanja v občinskih javnih zavodih, ni pa neposredno razpravljal o problematiki zaposlovanja oziroma nezaposlenosti v občini. Iz analiz zapisnikov sej je razvidno, da je občinski svet nekajkrat opravil razpravo, ki se posredno veže na tematiko nezaposlenosti v občini, in to v delih, ko je obravnaval ukrepe za pospeševanje obrtne in malogospodarske dejavnosti v občini. Občinski svet je v letu 2011 sprejel tudi Pravilnik o dodeljevanju proračunskih sredstev za pospeševanje razvoja podjetništva v Občini Zreče. Glede ukrepov za spodbujanje podjetništva in malega gospodarstva moramo izpostaviti (vsaj) dva ukrepa, in sicer sta to spodbujanje odpiranja novih delovnih mest ter spodbujanje projektov inovacij v občini. Za oboje občina nudi namenska proračunska sredstva, prav tako podeljuje subvencije v kmetijstvu, sodeluje v regionalnem programu razvoja podeželja in tako dalje.

Župan pojasnjuje, da se občina zaveda pomena podjetništva v občini; v ta namen je kupila

en hektar površine, kjer bo zagotovila infrastrukturo, urbano opremo in 3–4 obratovalnice za (malo) podjetništvo; občina hkrati snuje tudi projekt za poslovne lokale. Z namenom spodbujanja zaposlovanja in pomoči industriji ter podjetništvu je občina že pred časom sprejela ukrepe, da je gospodarstvenikom olajšala novogradnjo tako, da je njihove projekte obravnavala izven OPN. Na podlagi novih kapacitet se v bližnji prihodnosti odpira 20 do 30 novih zaposlitev v gospodarskih družbah, ki imajo sedež v Občini Zreče. Iz sprejetega proračuna za leto 2016 je tudi razvidno, da občina izvaja program javnih del; prav tako redno vsako leto sprejmejo študente na opravljanje obvezne študijske prakse.

Doseženo število točk: **3/3**



PRIPOROČILO:

Predlagamo, da občina nadaljuje z ukrepi za spodbujanje podjetništva v občini ter domače/lokalne podjetnike čim bolj vključuje tudi v samo delovanje občine.

B6/ DELEŽ ZAPOSLENEGA PREBIVALSTVA V OBČINI

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije¹⁶ je bil aprila 2016 delež registrirane brezposelnosti prebivalstva v celotni savinjski statistični regiji 12,8 odstotka; v Občini Zreče pa v istem mesecu 9,7 odstotkov (kar je 3,1 odstotka manj od povprečja regije). V odzivu na vmesno poročilo USO so se v občini zavezali, da bodo vsaj enkrat letno na dnevni red sej občinskega sveta uvrstili tematiko zaposlenosti prebivalcev občine.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**



PRIPOROČILO:

Kljub spodbudnim statističnim podatkom županu in občinskemu svetu priporočamo, da se razprava o problematiki zaposlenosti v občini opravi na sejah občinskega sveta vsaj enkrat

¹⁶ Statistični urad Republike Slovenije, dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=116&headerbar=2> (4. julij 2016).

letno ter se sprejmejo dodatni ukrepi za pomoč pri zniževanju brezposelnosti, še zlasti v okviru politike javnih del.

B7/ OBSTOJ OBRTNO-PODJETNIŠKIH CON

Občina Zreče ima po javno dostopnih podatkih Obrtno-podjetniške zbornice (vir www.ozs.si) v letu 2016 eno obrtno-podjetniško cono (Obrtna cona Zreče), ki jo namerava v prihodnjih letih še razširiti, v ta namen pa je leta 2015 pridobila tudi lastništvo strateško pomembnih zemljišč v obsegu 10.420 m².

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

B8/ ZADOLŽENOST OBČINE

Pri svojem delovanju se občine lahko zadolžujejo v skladu z Zakonom o javnih financah in v skladu z Zakonom o financiranju občin. Občina se lahko zadolžuje le v obsegu, ki skupaj z obstoječim stanjem dolgov ne presega 20 odstotkov realiziranih prihodkov iz bilance prihodkov in odhodkov proračuna v letu pred letom zadolževanja brez prejetih donacij in transfernih prihodkov iz državnega proračuna za investicije in če odplačilo glavnice in obresti v posameznem letu odplačila ne preseže 5 odstotkov realiziranih prihodkov iz bilance prihodkov in odhodkov proračuna v letu pred letom zadolževanja, zmanjšanih za prejete donacije in transferne prihodke iz državnega proračuna za investicije. Ne glede na omenjeno omejitev se lahko občina zadolžuje za financiranje investicij na področju osnovnega šolstva, stanovanjske gradnje, oskrbe z vodo in javne infrastrukture za ravnanje z odpadno vodo ter investicij, ki so sofinancirane iz sredstev skladov Evropske unije, če odplačilo glavnice in obresti v posameznem letu ne preseže dodatnih 3 odstotkov realiziranih prihodkov iz bilance prihodkov in odhodkov sprejetega proračuna, zmanjšanih za prejete donacije in transferne prihodke iz državnega proračuna za investicije in če doba odplačevanja ni daljša od ekonomske življenjske dobe investicije. Pogodbe o zadolževanju sklepa župan, vendar tega ne more storiti na lastno pobudo, ampak le na podlagi sprejetega proračuna (ki ga sprejema občinski

svet) in ob predhodnem soglasju ministra za finance. Soglasje je sestavni del pogodbe o zadolževanju.¹⁷

V okviru kazalnika zadolženosti občine smo preverjali, ali je analizirana občina zadolžena v okviru zakonsko dovoljenih meja. Po javno dostopnih podatkih se zadolženost Občine Zreče, ki je bila 31. decembra 2014 s približno 583 evri/prebivalca uvrščena v skupino zmerno zadolženih slovenskih občin, povečuje. Občina je bila namreč 31. decembra 2011 zadolžena za približno 355 evrov/prebivalca. Občina Zreče namerava glede na načrtovane odhodke v proračunu za leto 2016 odplačati za 265 tisoč evrov dolgov, hkrati pa se ne namerava dodatno zadolževati. Tudi zaključni račun Občine Zreče za leto 2015 kaže, da je občina v letu 2015 še nekoliko zmanjšala svojo zadolženost, saj je odplačala za 285 tisoč evrov dolgov, ni pa se dodatno zadolževala. Proračun za leto 2016 predvideva zadolževanje občine v višini 994 tisoč evrov, in sicer v obliki posojila pri domačih bankah. Lahko torej ugotovimo, da se dolg Občine Zreče giblje znotraj zakonsko določenih mej.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

B9/ DELEŽ INVESTICIJ V OBČINI

V okviru devetega ekonomskega kazalnika smo preverili tudi delež sredstev na področju investicij, ki jih občina v tekočem mandatu namenja osnovnemu šolstvu, stanovanjski gradnji, oskrbi z vodo, ravnanju z odpadnimi vodami; hkrati pa smo preverili tudi delež investicij, ki so sofinancirane iz skladov Evropske unije. V ta namen smo analizirali proračun občine za leto 2016 in zaključni račun proračuna Občine Zreče za leto 2015 – ugotavljamo, da ima občina za leto 2016 predvidenih za 1,982 milijona evrov investicijskih odhodkov, kar predstavlja 29,9 odstotkov vseh proračunskih odhodkov v tekočem letu. Največji delež investicijskih odhodkov je predviden za novogradnje, rekonstrukcije in adaptacije (49,6 odstotka), na nakup zemljišč (29,7 odstotka) ter za investicijsko vzdrževanje in obnove (18 odstotka). Analizirali smo še zaključni račun proračuna za leto 2015 in ugotovili, da predstavljajo investicijski odhodki in transferji 26,5 odstotkov realiziranih proračunskih odhodkov v letu 2015; od tega odpade največji delež na novogradnje, rekonstrukcije in adaptacije (59,1 odstotka). Delež prejetih sredstev iz državnega proračuna iz sredstev

¹⁷ Haček, Miro. 2013. So slovenske občine ustrezno financirane in resnično avtonomne?. *Novičke Občine Radlje ob Dravi*, maj, št. 20: 1–2.

Evropske unije (strukturni sklad, kohezijski sklad, drugi skladi) je v Občini Zreče relativno nizek, saj znaša kar 371 tisoč evrov v proračunu za leto 2015 (5,4 odstotka vseh prihodkov občine), za leto 2016 pa je načrtovan v obsegu 376 tisoč evrov (5,3 odstotkov vseh načrtovanih prihodkov občine). Preverili smo tudi pridobljena sredstva iz skladov Evropske unije, ki znašajo v obdobju 2006–2016 slabih 8,5 milijona EUR.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

POHVALA:

Občino velja pohvaliti za predstavitev vseh projektov, izvedenih v zadnjem dvajsetletnem obdobju, ki so zajeti v obsežni brošuri z naslovom »Občina Zreče 1995–2015, izvedeni projekti«; hkrati je na spletnih straneh občine možno dostopati tudi do seznama tekočih projektov občine.

B10/ OBSTOJ PROGRAMA OZIROMA VIZIJE GOSPODARSKEGA RAZVOJA OBČINE

Občina Zreče je junija 2012 sprejela, aprila 2013 pa objavila Dolgoročno vizijo in strategijo razvoja občine Zreče v obsegu 89 strani, ki je bila izdelana v okviru projekta VIS in je objavljena na spletni strani občine. V okviru petega poglavja omenjene vizije in strategije je opredeljenih pet ključnih stebrov gospodarskega razvoja občine v obdobju do leta 2025, in sicer gospodarstvo, promet, okolje, izobraževanje in kakovost življenja. V okviru gospodarskega stebra je načrtovan gospodarski razvoj občine zlasti na področjih industrije, podjetništva in obrti, kmetijstva, turizma ter stanovanjske gradnje. V okviru vsakega od navedenih področij vsebuje vizija in strategija tudi celo vrsto ukrepov oziroma projektov, ki jih občina izvaja v obdobju med letoma 2013 in 2025. Ugotavljamo, da ima Občina Zreče program gospodarskega razvoja oziroma vizije občine sprejet, javno objavljen in da ga izvaja in sprti evalvira, tudi v razpravah na sejah občinskega sveta.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

C / UPRAVNO – ORGANIZACIJSKI KAZALNIKI**C1/ ZADOSTNOST ŠTEVILA ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI**

Z vidika uspešnega in učinkovitega upravljanja organizacije (posledično tudi občine) je nujna ustrezna kadrovska struktura, ki zagotavlja optimalne delovne procese ter maksimalen *output* ob čim manjšem *inputu* različnih virov (finančnih, kadrovskih, časovnih ...).

Pri ocenjevanju kazalnika zadostnosti števila zaposlenih v občinski upravi smo ugotovili, da je v občinski upravi Občine Zreče redno zaposlenih devetnajst javnih uslužbencev (od tega 11 v sami občinski upravi in 8 v režijskem obratu). To je glede na že opravljene empirične raziskave nekoliko več od najpogostejšega števila zaposlenih javnih uslužbencev v občinskih upravah slovenskih občin, ki znaša osem zaposlenih.¹⁸

Glede na veljavno sistemizacijo so tako zasedena vsa delovna mesta. Po besedah direktorice občinske uprave in župana je glede na trenutne zmožnosti zadostno število zaposlenih, bi pa bili dobrodošli kakršni koli (sistemski) stimulacijski ukrepi, saj se vsi zaposleni ne trudijo dosegati maksimalnih rezultatov.

Po mnenju direktorice občinske uprave želja po dodatni zaposlitvi sicer obstaja, vendar ob reorganizaciji trenutnih delovnih mest in zaposlitvi delovnega kadra, ki bi pokrival področje, kjer je trenutno zaznati primanjkljaj zaradi majhnosti občine (na primer ločenost tajništva župana in sprejemne pisarne, pravna pomoč za stranke, služba za odnose z javnostmi in protokol, ki bi morda v nekem delu skrbela tudi za statistične analize in tako dalje).

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

**PRIPOROČILO:**

Priporočamo, da občina pripravi srednjeročno/dolgoročno kadrovsko strategijo ter si zastavi cilj(e), na katerem/katerih področju/področjih bi želela okrepiti kadrovsko zasedbo ter čim

¹⁸ Haček, Miro in Simona Kukovič. 2012. Analiza raziskav upravljaljske sposobnosti slovenskih občin. V *Upravljaljska sposobnost slovenskih občin: primeri dobrih praks*, ur. Miro Haček, 89–111. Zagreb in Ljubljana: Friedrich Ebert Stiftung in Fakulteta za družbene vede.

prej (v skladu z razpoložljivimi sredstvi) začne s postopnim uvajanjem potrebnega kadra, ki bi – če je to mogoče – prihajal iz lokalnega okolja. Slednje bi občini prineslo hitreje opazne pričakovane rezultate dela novih zaposlenih.

C2/ STOPNJA IZOBRAZBENE RAVNI ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI

Za uspešno delo občinske uprave je primarnega pomena tudi ustrezno usposobljen kader, ki se vsakodnevno srečuje z izzivi opravljanja predpisanih nalog in storitev občinske uprave. Glede na zadnje zbrane empirične podatke¹⁹ največji delež zaposlenih v občinskih upravah slovenskih občin predstavljajo javni uslužbenci z dokončano visoko šolo (64,6 odstotkov), sledijo zaposleni, ki imajo dokončano vsaj fakulteto (27,1 odstotkov) in javni uslužbenci, ki imajo dokončano srednjo šolo (8,3 odstotkov).

Pri analiziranju izobrazbene strukture zaposlenih javnih uslužbencev v občinski upravi Občine Zreče ugotovimo, da imajo vsi uradniki (10) dokončano vsaj šesto stopnjo izobrazbe (natančneje: trije uradniki imajo dokončano osmo stopnjo, sedem uradnikov ima dokončano sedmo stopnjo in eden uradnik ima dokončano šesto stopnjo izobrazbe). Od strokovno-tehničnih javnih uslužbencev (9) imata dva nižjo stopnjo izobrazbe od pete, šest jih ima peto stopnjo izobrazbe, eden pa sedmo stopnjo izobrazbe. Ugotavljamo, da je izobrazbena raven vseh zaposlenih v občinski upravi Zreče relativno visoka, saj ima večina vseh zaposlenih (10 od 19 oseb) končano fakulteto (Poročilo o delu župana in občinske uprave občine Zreče za leto 2015 2016, 25–26).

Doseženo število točk: 2,5/2,5

C3/ SISTEMSKO NAČRTOVANJE DELA

Z vidika kakovosti in učinkovitosti dela zaposlenih javnih uslužbencev v občinskih upravah je pomembno tudi vprašanje systemskega načrtovanja dela oziroma opredeljenosti ciljev

¹⁹ Haček, Miro in Simona Kukovič. 2012. Analiza raziskav upravljalvske sposobnosti slovenskih občin. V *Upravljalvska sposobnost slovenskih občin: primeri dobrih praks*, ur. Miro Haček, 89–111. Zagreb in Ljubljana: Friedrich Ebert Stiftung in Fakulteta za družbene vede.

občinske uprave. V sklopu tega kazalnika smo torej ocenjevali, ali ima analizirana občina vnaprej opredeljene in zapisane cilje delovanja občinske uprave ter pričakovane rezultate njenega dela. S pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali zaposleni javni uslužbenci,²⁰ ugotavljamo, da deset od enajstih anketiranih (kar znaša 91 odstotkov) pravi, da ima občinska uprava vnaprej opredeljene pričakovane cilje in rezultate svojega delovanja; en javni uslužbenec pa meni, da temu ni tako. Sedem javnih uslužbencev je odgovorilo, da so cilji in pričakovani rezultati zapisani v letnem načrtu dela občinske uprave, pet jih pravi, da je slednje zapisano v strateški listini delovanja občinske uprave (trije sicer to tudi zanikajo), trije javni uslužbenci pa pravijo, da pričakovane rezultate dela in cilje vidimo tudi iz sprejetega proračuna občine. En javni uslužbenec pravi, da so cilji delovanja opredeljeni že v občinski koalicijski pogodbi, na drugi strani pa jih je kar šest to trditev zanikalo.

Po pogovoru z direktorico občinske uprave ugotavljamo, da ima občina cilje delovanja in pričakovane rezultate dela občinske uprave opredeljene v strateških dokumentih občine ter v vsakoletnem proračunu, ki ga potrdi občinski svet in na ta način zastavi plan dela občinske uprave. Posebnega letnega načrta dela občinske uprave ne pripravljajo, je pa le-ta v načrtu za sprejem po sprejetju proračunov za leti 2017 in 2018. Vsakoletno pa občina opravi temeljito evalvacijo doseženih ciljev, in sicer tako preko zaključnega računa, kjer se naredi realizacija načrtanih planov, kot tudi s pripravo obsežnega (za 2015 v obsegu 123 strani) poslovnega poročila o delu občinske uprave in župana, ki je javno dostopno in v katerem so opisani posamezni doseženi rezultati, podkrepljeni s konkretnimi zneski za vsako od glavnih področij delovanja občine. Cilje posameznega uslužbenca se evalvira tudi na letnih razgovorih. Na razgovoru se namreč za vsakega javnega uslužbenca pogleda, katere naloge so bile realizirane in katere niso bile, zakaj ne in kdaj bodo; vsak javni uslužbenec pred razgovorom pripravi letni plan dela, ki ga predstavi na razgovoru in se ga zapiše v zapisnik. Poleg tega se periodično opravi tudi analiza vizije in strategije občine, kjer se za vsak zastavljen cilj preveri, v kolikšni meri je bil realiziran in kaj je potrebno še storiti v prihodnje.

Doseženo število točk: **2/2,5**

²⁰ Glej prilogo P4; tabela 1.

**PRIPOROČILO:**

Čeprav ima občina opredeljene cilje in pričakovane rezultate dela v strateških dokumentih občine in načrtih razvojnih programov, predlagamo, da v prihodnje pripravi kratek in enostaven pregled glavnih ciljev in pričakovanih rezultatov dela občinske uprave za vsako leto posebej. Tak seznam bi tudi olajšal evalvacijo izvedenih ciljev.

C4/ SISTEM KAKOVOSTI DELOVANJA OBČINSKE UPRAVE

Nadzor kakovosti dela v javni upravi predstavlja vedno pomembnejši element samega delovanja javne uprave. Samo ustrezen nadzor nad kakovostjo dela omogoča dejansko vrednotenje opravljenega dela ter posledično tudi temu primerno nagrajevanje na podlagi posameznikovih rezultatov dela. Pri tem kazalniku smo tako ocenjevali, ali občina izvaja katero koli obliko nadzora kakovosti delovanja, ali slednje izvaja periodično ter ali ima občina knjigo pohval in pritožb, ki je periodično evalvirana.

Ugotavljamo, da ima Občina Zreče certifikat standarda kakovosti ISO, v sklopu katerega periodično (vsakoletna certifikacija in vsaka tri leta recertifikacija) izvaja presojo ISO standarda. Knjiga pohval in pritožb, kamor obiskovalci lahko vpišejo svoja opažanja, se nahaja v prostorih občinske uprave na dostopnem mestu na posebnem stojalu, do nje pa imajo dostop vsi obiskovalci občinske uprave; direktorica občinske uprave pravi, da jo tudi pregleda in se ob vsakem novem zapisu o njem pogovori tudi z javnim uslužbencem, ki se ga zapis tiče oziroma tematiko uvrsti na kolegij. Zapisov s strani občanov in drugih uporabnikov občinskih storitev ni veliko; sploh v zadnjem času prebivalci dajejo prednost e-oblikam komunikacije.

Doseženo število točk: 2,5/2,5

**PRIPOROČILO:**

Priporočamo, da občina tudi v prihodnje izvaja nadzor kakovosti delovanja občinske uprave periodično.

C5/ SODELOVANJE MED SOSEDNJIMI OBČINAMI

Občina Zreče sodeluje s sosednjimi občinami pri pridobivanju različnih projektov, zlasti tistih, ki so financirani iz evropskih skladov; tako na primer trenutno sodelujejo v okviru projekta izgradnje kanalizacijskega omrežja v porečju reke Dravinje skupaj z ministrstvom za okolje in prostor, za gospodarski razvoj ter s sosednjo Občino Slovenske Konjice. Projekt je financiran s strani Evropske komisije. Hkrati občina sodeluje s sosednjimi občinami tudi v okviru skupnih organov občinske uprave, in sicer v okviru medobčinskega inšpektorata in redarstva (skupaj z občinami Dobje, Dobrna, Oplotnica, Slovenske Konjice, Šentjur, Vitanje in Vojnik) ter medobčinskega urada (ustanovljen leta 2007, skupaj z občinama Slovenske Konjice in Vitanje). Župani občin dravinjske doline se periodično sestajajo na temo sodelovanja pri pridobivanju projektov in razvoja občin (trenutno je aktualna skupna strategija turistične destinacije, pa tudi projekt kolesarskih stez ter jezer Savinjske regije), prav tako župani sosednjih občin iščejo skupne rešitve za nastale probleme (na primer problematika reševanja krožišča), se pa župani dobivajo tudi na neformalnih sestankih.

Ugotavljamo, da župan Občine Zreče redno sodeluje in se povezuje z župani sosednjih občin ter širše tako na institucionalni kot (predvsem) na projektni ravni. Novice o tovrstnih aktivnostih so redno objavljene na spletni strani občine.

Doseženo število točk: 2,5/2,5

C6/ SISTEM IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH

Da se javni uslužbenci lahko soočajo z nalogami in izzivi, ki prihajajo iz dinamičnega okolja na eni strani lokalne skupnosti in na drugi strani nacionalne oblasti, potrebujejo tudi nadgrajevanje in izpopolnjevanje njihovega znanja. Pri ocenjevanju kazalnika o sistemu izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v občinski upravi nas je zanimala aktivnost občine glede napotitev zaposlenih na programe izobraževanja, izpopolnjevanja oziroma dodatna usposabljanja ter periodičnost teh aktivnosti. Iz zbranih podatkov s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika ugotovimo, da je Občina Zreče aktivna na področju napotitev na izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v občinski upravi, saj vsi sodelujoči odgovarjajo pritrdilno na vprašanje, ali vas občina napotuje na izpopolnjevanje, izobraževanje in

usposabljanje.²¹ Glede na odgovore zaposlenih se udeležujejo seminarjev po potrebi, lahko tudi večkrat letno.

Direktorica občinske uprave je dodatno pojasnila, da vsak javni uslužbenec na letnem razgovoru izrazi željo, katerih izobraževanj oziroma seminarjev bi se želel udeležiti. Želje in predlogi se zapišejo v skupen seznam in ko pridejo povabila, jih direktorica razpošlje tistim javnim uslužbencem, ki so za konkretno tematiko izrazili zanimanje; pri tem dodaja, da se občasno kakšen javni uslužbenec ne želi udeležiti seminarja kljub njenemu napotilu. Običajno gre za izobraževanje s strokovnih področij, ki jih javni uslužbenci pokrivajo, pri tem pa ocenjuje, da se vsak uradnik letno udeleži vsaj enega izobraževanja, določeni (na primer finančna služba, javna naročila in tako dalje) pa celo do pet (slednje so v anketi zapisali tudi nekateri sodelujoči javni uslužbenci). Običajno se udeležujejo tistih izobraževanj in seminarjev, ki jih organizira Skupnost občin Slovenije, saj so za občino finančno ugodnejši. Na občini sicer organizirajo tudi skupne seminarje, ki se jih udeležijo vsi zaposleni. Eden takšnih seminarjev je seminar o ISO standardu kakovosti; v septembru 2016 je bil na primer načrtovan seminar o komunikaciji in obvladovanju časa ter stresa in tako dalje.

Ocenjujemo, da se občina zaveda pomembnosti nadgradnje znanja njenih zaposlenih in ima vzpostavljen aktiven sistem napotitev na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

C7/ SISTEM NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI

Ker je pri delu s človeškimi resursi oziroma kadri bistvenega pomena tudi sistem nagrajevanja oziroma motiviranja, smo preverili, ali ima analizirana občina vzpostavljen sistem nagrajevanja oziroma na kakšen občina način motivira svoje zaposlene pri delu. Samo dva anketirana javna uslužbenca sta odgovorila, da obstaja sistem nagrajevanja, in sicer gre

²¹ Glej prilogo P4; tabela 3.

za plačilo nadur oziroma povečan obseg dela; devet respondentov je odgovorilo, da sistem nagrajevanja na občini ne obstaja.²²

Direktorica občinske uprave pojasnjuje, da javni uslužbenci lahko opravljajo plačane nadure in v posameznih primerih je lahko odobren tudi povečan obseg dela, vendar pa opaža, da slednje med zaposlenimi zbuja nezadovoljstvo (kar je evidentno tudi iz odgovorov sodelujočih v raziskavi na odprta vprašanja), saj vsi ne morejo imeti povečanega obsega dela. Pri tem dodaja, da je bila občina opozorjena s strani revizijske službe, da so nekateri javni uslužbenci imeli v povečanem obsegu dela zapisane naloge, ki jih imajo v svojih nalogah, pri čemer je šlo za kršitev. Sedaj se raje poslužujejo izplačila nadur, če je to potrebno. Finančne spodbude zaposlenim občina zagotavlja tudi s pomočjo reorganizacije na podlagi višje pridobljene izobrazbe – tako bodo trije javni uslužbenci v kratkem prerazporejeni na zahtevnejša delovna mesta, kar pomeni, da sem jim bodo plače zvišale za nekaj plačnih razredov. Občina tudi spodbuja nadaljevanje šolanja zaposlenih in pridobitev višje stopnje izobrazbe (zlasti za administrativno osebje). Direktorica občinske uprave izpostavlja tudi vrsto nefinančnih stimulacij, kot so večdnevni seminarji, ki se jih udeležujejo zaposleni, strokovne ekskurzije, neformalna druženja (pikniki, pohodi), organizirane aktivnosti za izgradnjo tima in tako dalje. Javni uslužbenci lahko koristijo tudi materialne stimulacije v obliki nadgradnje ali novih računalnikov in računalniške opreme (nekateri uradniki imajo poleg stacionarnih računalnikov tudi osebne prenosne računalnike), ostale pisarniške opreme (javni uslužbenci lahko naročajo pisarniški material ter tudi kose pohištva, če kdo zaprosi zanje – tako so na primer pred kratkim zamenjali vse stole javnim uslužbencem in kupili ergonomske), skoraj vsi javni uslužbenci (razen nekaterih administratorjev) imajo službene mobilne telefone, vključno s paketi za klice – pri tem imajo uradniki tudi pakete z vključenim prenosom podatkov in tako dalje. Se pa direktorica občinske uprave zaveda, da delovni pogoji v trenutnih pisarnah niso optimalni, zato so že zakupili nove prostore, kjer bodo uredili pisarne za nekatere zaposlene v občinski upravi.

Na podlagi izvedene ankete in pogovora z direktorico občinske uprave ugotavljamo diskrepanco med dojemanjem sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Iz izvedene raziskave²³ med zaposlenimi namreč izhaja, da motivacijske dejavnike in nagrajevanje vidijo večinoma v finančnem smislu (torej denar oziroma plača), saj je bil izmed petih dejavnikov le-ta s strani sodelujočih največkrat ovrednoten kot najpomembnejši (njegova vrednost

²² Glej prilogo P4; tabela 4.

²³ Glej prilogo P4; graf 1.

znaša 1,6). Ker se finančna stimulacija lahko izvaja v (precej) omejenem obsegu, zaposleni ocenjujejo, da občina nima vzpostavljenega sistema nagrajevanja in motiviranja. Na drugi strani lahko ugotovimo, da občina nudi vrsto nefinančnih (in materialnih) elementov, ki pa jih zaposleni ne dojemajo kot relevantne motivacijske dejavnike (izmed petih dejavnikov so pristali na četrtem mestu z vrednostjo 3,6; slabše je bila ocenjena z vrednostjo 4,1 le gradnja uspešne kariere). Kljub različnim mnenjem ugotavljamo, da Občina Zreče zagotavlja tako obvezne kot neobvezne oblike nagrajevanja in motiviranja, pri čemer poudarek namenja nefinančnim dejavnikom.

Doseženo število točk: **2/2,5**



PRIPOROČILO:

Priporočamo, da vodstvo občine zaposlene bolj jasno in pogosteje informira o sistemu nagrajevanja, ki se uporablja, pri tem pa da več poudarka na nefinančnih oziroma neobveznih oblikah nagrajevanja, ki jih občina redno zagotavlja in jih zaposleni (še) ne prepoznajo kot oblik nagrajevanja.

C8/ KOORDINACIJA DELA MED RAZLIČNIMI ODDELKI OBČINSKE UPRAVE

Za hitro, kakovostno in učinkovito delo občinske uprave je ključnega pomena tudi notranja koordinacija dela ter sistem medsebojnega obveščanja. V sklopu kazalnika koordinacije dela smo ocenjevali, ali ima občina vzpostavljen sistem medsebojnega obveščanja, rednih kolegijev, sestankov in drugih načinov osebne in neosebne komunikacije.

Na podlagi odgovorov večine (64 odstotkov) javnih uslužbencev zaposlenih v občinski upravi Občine Zreče lahko zapišemo, da ima občina vzpostavljen sistem medsebojnega obveščanja; je pa zanimivo, da štirje zaposleni (36 odstotkov) pravijo, da občina nima vzpostavljenega medsebojnega obveščanja.²⁴ Sedem zaposlenih je pritrdilo, da je najpogostejša metoda medsebojnega obveščanja sestanek, prav toliko jih odgovarja, da se medsebojna komunikacija izvaja preko intraneta; sledijo tedenski kolegiji ter elektronska pošta

²⁴ Glej prilogo P4; tabela 5.

(Outlook).²⁵ Direktorica občinske uprave je pojasnila, da je najpogostejša osebna metoda medsebojnega komuniciranja z županom in zaposlenimi kolegij, pa tudi razni sestanki. Neosebna komunikacija primarno poteka preko elektronske pošte ali telefonov; v uporabi pa je tudi intranet, kjer so objavljeni interni akti in druge zadeve interne narave. Tudi župan pojasnjuje, da se (poleg neosebnih kanalov komunikacije) poslužuje plenarnih kolegijev v širši sestavi, ki so običajno sklicani za namene pregleda aktivnosti na največjih projektih; kolegijev v ožjih sestavah z vodji področij ter tudi projektnih sestankov. Dodaja pa, da Občina Zreče načrtuje razvoj programskega orodja, ki bi omogočalo pregled različnih zapisnikov, s tem pa jasnejšo porazdelitev nalog ter lažjo evalvacijo pričakovanih rezultatov.

Ocenjujemo, da ima Občina Zreče vzpostavljen dober in učinkovit sistem medsebojnega koordiniranja in obveščanja, tako z vidika osebnih kot neosebnih metod komunikacije; morda pa bi bilo potrebno nekaterim zaposlenim dodatno pojasniti, čemu so namenjeni posamezni sistemi medsebojnega obveščanja.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

C9/ TRANSPARENTNOST DELOVANJA OBČINSKE UPRAVE

Odprta javna uprava vsebuje celo vrsto elementov, ki jih je treba obravnavati hkrati, saj se medsebojno prepletajo. To so dostop do informacij javnega značaja, možnost sodelovanja pri sprejemanju odločitev, možnost soodločanja o nekaterih vprašanih iz pristojnosti javne uprave, sodelovanje v postopkih priprave predpisov ter dostop do forumov, kjer te odločitve sprejemajo. V okviru odprte javne uprave se pojavljata dve načeli; načelo odprtosti in načelo transparentnosti, pri čemer je načelo odprtosti mnogo širše od načela transparentnosti, saj je usmerjeno v neposredno aktivno komunikacijo med upravo in uporabnikom. Njegova vsebina je razdeljena na pet ravni, ki se razlikujejo glede na aktivnost komunikacije: informiranje uporabnikov, posvetovanje z uporabniki, delegacija pristojnosti za odločanje na uporabnike in nadzor uporabnikov nad delom uprave.²⁶ Slednje velja tudi za lokalno oblast, saj je ta nivo oblasti najbližje državljanom oziroma občanom, ki zaradi neposredne vključenosti pričakujejo še toliko večjo transparentnost procesov lokalne oblasti. V sklopu kazalnika transparentnosti

²⁵ Glej prilogo P4; tabela 6.

²⁶ Brezovšek, Marjan, Miro Haček in Simona Kukovič. 2015. *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

smo ocenjevali, ali občina pripravlja in objavlja letni program dela ter poslovno poročilo delovanja župana in občinske uprave.

Na podlagi analize ugotavljamo, da v Občini Zreče poslovno poročilo za prejšnje leto obravnava in potrjuje občinski svet. Poslovno poročilo je objavljeno med gradivi občinskega sveta; končna verzija celotnega poslovnega poročila je objavljena na spletnih straneh občine. Glede celovitosti in informativnosti poslovnega poročila ocenjujemo, da je poslovno poročilo pripravljeno profesionalno, celovito in precej presega zakonsko minimalno določen obseg poslovnega poročila. Občina še nima letnega programa dela občine, pri čemer direktorica občinske uprave pojasnjuje, da je letni načrt dela razviden iz proračuna. Kljub temu bi bila priprava (preglednega) letnega programa dela – z vidika transparentno zastavljenih ciljev dela tako izvoljenih občinskih organov kot tudi občinske uprave in režijskega obrata – koristna in dobrodošla, saj je za povprečnega občana proračun občine relativno zahtevno gradivo. Občina se je v odzivu na vmesno poročilo USO zavezala, da bo po sprejemu proračuna za leti 2017 in 2018 v začetku leta 2017 pripravila tudi letni načrt dela občinske uprave.

Doseženo število točk: 1,25/2,5



PRIPOROČILO:

Priporočamo pripravo in sprejem letnega načrta dela občine in občinskih organov, ki bo podlaga kasnejši evalvaciji narejenega obsega dela in sprejemu poslovnega poročila.

C10/ MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V OBČINSKI UPRAVI

Ker v občinskih upravah prevladuje strokoven kader z veliko ambicijami, je zelo pomembno, da je njihovo delovno okolje pozitivno in spodbudno za razvijanje kreativnosti in inovativnih idej. Na delovno okolje v veliki (če ne celo v največji) meri vplivajo ravno odnosi med zaposlenimi ter odnos zaposlenih s svojimi nadrejenimi. Merjenje zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom in s svojimi nadrejenimi je zato pomemben korak k uspešnemu delu občinske uprave. Večina, devet (82 odstotkov) od enajstih, zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, je na vprašanje, ali se izvaja katera koli oblika merjenja zadovoljstva, odgovorila

pritrdilno²⁷ ter pojasnila, da gre za anketo, ki se izvaja približno na dve leti. Dva zaposlena kot obliko merjenja zadovoljstva vidita tudi letne razgovore. Direktorica občinske uprave je pojasnila, da se o zadovoljstvu na delovnem mestu z vsakim posameznikom pogovori na letnem razgovoru; poleg tega so na občini (od leta 2009 do vključno 2013) izvajali periodično (na dve leti) tudi anketo (kar je eden od kriterijev ISO standarda). Ob zadnji izvedeni anketi leta 2015 so zaposleni izrazili nestrinjanje s takšno prakso. V odzivu na vmesno poročilo USO se je občina zavezala, da bo s prakso izvedbe ankete o zadovoljstvu zaposlenih nadaljevala.

Doseženo število točk: **1,5/2,5**



PRIPOROČILO:

Priporočamo, da občina nadaljuje s prakso in periodično vsaki dve leti izvede raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu in s svojimi nadrejenimi. Priporočamo, da občina razmisli o neodvisni raziskavi z zunanjim izvajalcem, saj bi lahko na podlagi analize ugotovila, kje nastajajo šibke točke delovanja ter jih z ustreznimi ukrepi razrešila in tako pripomogla k pozitivnemu oziroma spodbudnemu delovnemu okolju. Neodvisni zunanji izvajalec bi tudi pripomogel k višji stopnji participacije pri merjenju zadovoljstva zaposlenih.

²⁷ Glej prilogo P4; tabela 7.

D / KAZALNIKI JAVNIH STORITEV

D1/ SOFINANCIRANJE JAVNIH DEL

V sklopu kazalnika »sofinanciranje javnih del« smo preverjali, ali občina sofinancira javna dela ter ali sprejema na delo brezposelne, ki opravljajo javna dela tudi v občinsko upravo oziroma občinske javne službe. Glede na bilanco odhodkov proračunov občine 2015 in 2016 je mogoče ugotoviti (Proračun občine Zreče za leto 2016, odhodki), da občina izvaja aktivno politiko zaposlovanja, in sicer je občina temu namenila v proračunu 2015 40.150,58 evrov, v proračunu 2016 pa je v ta namen načrtovanih 30.000 evrov. Po pogovoru z direktorico občinske uprave ugotovimo, da občina v okviru izvajanja programa javnih del brezposelne osebe napotuje na delo v javne zavode (na primer v knjižnico, vrtec), v režijski obrat, sprejemajo pa jih tudi v obliki administrativne pomoči v občinski upravi; pri tem posebno pozornost namenjajo ranljivi skupini iskalcev zaposlitve - invalidom.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

D2/ FINANČNE IN NEFINANČNE SPODBUDE ZA PODJETNIŠTVO

Razvoj (malega) podjetništva je ključnega pomena za občine. Občine morajo biti pozorne in aktivne pri zagotavljanju spodbudnega in ugodnega lokalnega okolja za razvoj (malega) podjetništva, k čemur zagotovo pripomorejo tudi finančne in nefinančne spodbude občine. Na podlagi analize proračunov za leto 2015 in 2016 ugotavljamo, da občina namenja finančne spodbude (subvencije) na področju kmetijstva (28.000 evrov v letu 2015 in 2016), za razvoj drobnega gospodarstva (8.000 evrov v 2015, 12.000 evrov v 2016), za razvoj turizma v okviru LTO Zreče 95.400 evrov v 2016 in tako dalje. Občina podjetnikom s sedežem v občini pomaga tudi s promocijo, nudenjem brezplačne reklame na svojih spletnih straneh in podobnim. Pri tem župan dodaja, da občina trenutno (še) nima prostorov, ki bi jih lahko ponudila v najem (so v načrtu); se pa trudijo, da podjetnikom pomagajo z raznimi deli in sanacijami (trenutno je na primer v delu sanacija kanalizacije objekta na tržnici). Poleg tega občina stimulira nove podjetnike s subvencijami za prvo zaposlitev; prav tako subvencionira tudi prijavo patentov.

Doseženo število točk: **2,5/2,5****D3/ ZAGOTAVLJANJE IN SUBVENCIONIRANJE JAVNEGA PREVOZA**

Zagotavljanje javnega prevoza občanom je ena temeljnih javnih storitev vsake občine. Občina Zreče trenutno zagotavlja subvencioniranje prevozov otrok v šolo ter starejših občanov z osebnim avtomobilom, za kar letno nameni 240.000 evrov (podatek iz občinskega proračuna za leto 2016). V sklopu tega merjenja kazalnika zagotavljanja in subvencioniranja javnega prevoza župan pojasnjuje, da je javni prevoz potekal v sinergiji z velikimi gospodarskimi družbami v občini, ki pa so se odločile za plačilo individualnih prevozov zaposlenim. To je občini prineslo zaplete tako z javnim prevozom kot tudi s parkirnimi prostori in na splošno s pretokom prometa. Ker se na občini zavedajo teh problemov, je občina pridobila okoli 50.000 evrov za študijo trajnostne mobilnosti v občini, ki jih bodo porabili za pripravo strokovne analize in elaborata glede prometne ureditve v občini; hkrati občina želi spodbujati zlasti kolektivne javne prevoze v sodelovanju s podjetji v občini. Slednje bo pogajalsko izhodišče ter podlaga za iskanje rešitev tako nastale situacije kot tudi ureditve javnega prometa v občini.

Doseženo število točk: **1/2,5****PRIPOROČILO:**

Priporočamo, da občina razmisli o subvencioniranju javnega prevoza (krožne linije), zlasti za starejše prebivalcev občine, ki živijo v krajevnih skupnosti zunaj centra Zreč. Predlagamo, da občina na oddaljenih avtobusnih postajališčih uredi parkirni prostor, kjer bi lahko občani pustili svoj avto in se z javnim prevozom pripeljali v center občine (načelo »*park and ride*«), kar bi nedvomno zmanjšalo gostoto prometa v ožjem centru občine in s tem povezane težave s parkirnimi mesti.

D4/ VARSTVO STAREJŠIH OBČANOV

Ker so starejši ranljiva skupina občanov, enega od kazalnikov namenjamo tudi njim. V sklopu tega kazalnika torej merimo, kako so v občini zadovoljene potrebe varstva starejših. Na podlagi pogovora z županom ugotavljamo, da Občina Zreče ni (so)ustanoviteljica doma starejših občanov. Pri tem župan pojasnjuje, da je občina pred časom začela projekt medgeneracijskega centra in to skupaj z gradnjo doma za starejše občane (že podpisala pismo o nameri), vendar trenutno ne dobijo koncesije za tovrstno dejavnost. Tudi s predstavniki bližnjega doma za starejše iz Slovenskih Konjic so potekala pogajanja o dislocirani enoti, ki bi jo financirala Občina Zreče, vendar se vodstvo doma s takšno predlagano rešitvijo ni strinjalo. Po besedah župana občina trenutno zagotavlja varstvo starejših občanov preko sofinanciranja projektov (eden takšnih je na primer Starejši za starejše) ter s tesnejšim sodelovanjem z Društvom upokojencev Zreče in Rdečim križem, pa tudi z območnimi društvi. Občina za zdaj še nima certifikata, da je starejšim občanom prijazna občina; se je pa v odzivu na vmesno poročilo USO občina zavezala, da bo certifikat pridobila v letih 2017–2018.

Ugotavljamo, da občina subvencionira ali financira varstvo oziroma skrb za starejše občane v obliki regresiranja oskrbe v domovih za starejše občane (po podatkih iz občinskega proračuna 2016 v obsegu 182.100 evrov), in sicer za namen bivanja starejših oseb v splošnih socialnih zavodih, dnevnih centrih, sofinanciranje pomoči družini na domu, sofinanciranje centrov za pomoč na domu, investicije v domove za starejše, dnevne centre in centre za pomoč na domu ter preživitvenega varstva kmetov. Prav tako občina financira delovanje družinskega pomočnika (za 2016 bo občina temu predvidoma namenila 33.000 evrov).

Doseženo število točk: 1/2,5

**PRIPOROČILO:**

Priporočamo, da se v prihodnjem obdobju pridobi certifikat starejšim občanom prijazna občina ter se nekoliko več pozornosti nameni dejavnostim, ki so prvotno namenjene starejšim občanom. Ena izmed takšnih dejavnosti je zagotovo tudi ureditev rednega javnega prevoza (krožne linije) s postajališči pri zdravstvenem domu, lekarni, pošti, banki in drugih pomembnih točkah.

D5/ PROGRAMI ZA POSEBNE KATEGORIJE PREBIVALCEV

Peti kazalnik v okviru merjenja javnih storitev je namenjen oceni programov za posebne kategorije prebivalcev. Ugotavljamo, da občina v letu 2016 napoveduje uvedbo (medgeneracijskega) projekta Mladi pomagajo starejšim. Občina programom za mladino v letu 2016 namenja 8.000 evrov sredstev, nekaj pa še skozi posebne predmetne programe, kot je šport in podobno.

Po pogovoru z županom in direktorico občinske uprave ugotavljamo, da občina namenja del sredstev za uresničevanje mladinske politike in podpira delovanja društev mladih. Poleg tega je občina v procesu pridobivanja certifikata »Mladim prijazna občina«; v sklopu tega je sprejela odlok o mladih, sestavila delovno telo oziroma komisijo za mladinsko politiko, ki bo na sestankih izoblikovala konkretne predloge za mlade v občini. Na podlagi predlogov in kazalnikov v okviru pridobitve certifikata občina načrtuje sprejetje strategije in akcijskega plana s konkretnimi ukrepi podpiranja mladinske dejavnosti v občini ter za spodbujanje aktivnega vključevanja mladih v sooblikovanje lokalnega okolja. Trenutno pa občina namenja tudi nekaj finančnih transferjev za mlade v obliki spodbujanja podjetništva (subvencije za prvo zaposlitev), reševanje stanovanjske problematike, sofinanciranje diplomskih, magistrskih in drugih strokovnih zaključnih del, sofinanciranje raznih dogodkov in prireditev za mlade ter podobno.

Doseženo število točk: **1,5/2,5**

**PRIPOROČILO:**

Priporočamo, da občina nadaljuje s procesom pridobivanja certifikata »Mladim prijazna občina«, v sklopu katerega naj se obudi delovanje mladinskega centra, čim prej naj sprejme strategijo in akcijski plan za mladinsko politiko ter samo vključevanje mladih v lokalno skupnost; obenem naj še naprej podpira raznovrstne dejavnosti mladih občanov.

D6/ INVESTICIJE V STANOVANJSKO GRADNJO

V sklopu kazalnika investicije v stanovanjsko gradnjo smo preverjali, ali občina investira v stanovanjsko gradnjo ter ali svojim občanom nudi neprofitna oziroma socialna stanovanja. Analiza posebnega dela občinskega proračuna za 2016 pokaže, da občina v letu 2016 načrtuje za prostorsko načrtovanje in nakup zemljišč za stanovanjsko gradnjo slabih 195.000 evrov. Ugotavljamo tudi, da je Občina Zreče novembra 2015 objavila Javni razpis za oddajo neprofitnih stanovanj v najem v letih 2016 in 2017; občina ima v lasti okoli 100 takšnih stanovanj. Na podlagi teh podatkov ugotavljamo, da se občina aktivno vključuje v reševanje stanovanjske problematike občanov ter jim po svojih možnostih pomaga z nudenjem neprofitnih in socialnih stanovanj.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

D7/ OBČINA, PRILAGOJENA POTREBAM INVALIDOV

Občina je leta 2010 pridobila certifikat »Občina po meri invalidov«, ki ga podeljuje Zveza delovnih invalidov Slovenije kot priznanje za načrtno delo na področju invalidskega varstva. Občinski svet je tudi večkrat obravnaval letne akcijske načrte za neodvisno življenje invalidov v občini Zreče, ena od zaposlenih oseb v občinski upravi pa pozna tudi uporabo jezika gluhih. Občina Zreče se z različnimi dejavnostmi (na primer uporaba zvončka za dostop invalidov v stavbo, kjer so občinski prostori, znižanje robnikov na pločnikih in tako dalje) trudi olajšati invalidnim osebam življenje v občini. Poleg tega občina sofinancira delovanje različnih občinskih in območnih društev, ki se posvečajo invalidom; v sklopu javnih del tudi zaposluje invalide za pomoč v občinski upravi.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

D8/ POLITIKA IZOBRAŽEVANJA ODRASLIH

V sklopu zagotavljanja javnih storitev nas je zanimala tudi politika do izobraževanja odraslih Občine Zreče. Zanimalo nas je, ali je občina (so)ustanoviteljica andragoškega centra in/ali (so)izvaja programe za izobraževanje odraslih (občanov). Po opravljeni analizi lahko ugotovimo, da je občina Zreče soustanoviteljica Šolskega centra Slovenske Konjice – Zreče, ki izvaja tudi programe izobraževanja odraslih. Nadalje ugotavljamo, da občina omogoča vseživljenjsko učenje svojim prebivalcem, saj tudi za ta namen v vsakoletnem proračunu namenja nekaj (skromnih) sredstev.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

D9/ DELOVANJE DRUŠTEV S SEDEŽEM V OBČINI

Občina Zreče večkrat letno javno objavi razpis za sofinanciranje programov društev, ki imajo sedež v občini, in sicer po posameznih področjih dejavnosti (kmetijstvo, kultura in podobno). Tako se je na razpis za izvajanje kulturnih programov v občini Zreče leta 2015 prijavilo devet društev, ki so bila vsa uspešna pri prijavi, skupno pa je občina v ta namen razdelila 15.000 evrov. Ugotavljamo, da ima občina v letnem proračunu zagotovljena vsaj minimalna sredstva za delovanje društev s sedežem v občini; tako je na primer za dejavnost gasilskih društev v letu 2016 namenjenih 15.100 evrov, za spodbujanje delovanja turizma 124.000 evrov, za turistična društva 7.500 evrov in tako dalje. Občina na prireditve, ki jih sama organizira, redno vabi predstavnike društev, ki imajo sedež v občini.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

D10/ ŠIROKOPASOVNI DOSTOP DO INTERNETA

V sklopu kazalnika širokopasovni dostop do interneta smo preverjali, ali analizirana občina zagotavlja bodisi wi-fi točke po občini (na primer v knjižnicah, osnovnih šolah) bodisi nekaterim prebivalcem subvencionira dostop do interneta. Ob samem obisku Občine Zreče

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

smo ugotovili, da je v centru občine na voljo brezplačen wi-fi dostop; iz pogovora z županom in direktorico občinske uprave smo izvedeli, da občina zagotavlja e-točke v krajevnih skupnostih Skomarje, Resnik in Gorenje. V knjižnici v centru Zreč je na voljo tudi uporaba računalnikov in dostop do interneta. V času širitve kanalizacijskega omrežja je občina financirala napeljavo širokopasovnega interneta nekaj hišam v krajevni skupnosti Stranice; v tem trenutku pa občina izvaja projekt v okviru javno-zasebnega partnerstva z namenom širjenja in nadgradnje širokopasovnega internetnega dostopa.

Doseženo število točk: **2,5/2,5**

SKLEP

Kakovostno opravljanje temeljnih funkcij in nalog občinske uprave je osnovni pogoj za obstoj in razvoj vsake dejavnosti, kar seveda ne velja zgolj za tržno naravnane organizacije, ampak tudi za javni sektor. V Sloveniji občine večinoma nimajo sprejete splošne politike kakovosti, kar pomeni, da je težko govoriti o optimizaciji dela v občinski upravi, o učinkovitosti, racionalnosti dela, zmanjšanju stroškov; najpogosteje prav zato tudi ni mogoče vrednotiti dela uprave in ne posameznega uslužbenca, ki je v njej zaposlen – standard kakovosti upravljalne sposobnosti občin (USO) pa to omogoča. Vse slovenske občine so bolj ali manj (odvisno od velikosti) organizirane po istem modelu, z zelo podobnimi nazivi oddelkov in delovnih mest v občinski upravi. Ne glede na to pa je mogoče opustiti, vsaj pri operativnem delu, v upravi zakoreninjeno birokratsko oziroma linijsko organizacijsko strukturo.

Občinska uprava ima vse manj »birokratskih« upravni nalog in vse več nalog storitvenega podjetja in temu primerno je potrebno vpeljati sodobnejše metode organiziranja. Veliko možnosti za spreminjanje organiziranosti občinske uprave je v dinamičnem delu organiziranosti, v sklopu katerega lahko upravljalno sposobnost občin merimo z različnimi kazalniki: od političnih, ekonomskih, do upravno-organizacijskih in kazalnikov javnih storitev. Na ta način občine tudi dokazujejo, da so v okviru svoje avtonomije in samostojnosti uspešne pri zagotavljanju javnih dobrin in storitev svojim občanom; dokazujejo pa tudi smiselnost svojega delovanja in ne nazadnje lastnega obstoja.

Podrobna analiza štiridesetih kazalnikov na primeru aktualnega delovanja Občine Zreče je pokazala naslednje rezultate:

- pri dveh skupinah kazalnikov (političnih in ekonomskih) je občina od možnih 25 točk dosegla 25 oz. 24 točk. V skupini političnih kazalnikov je v vseh desetih kazalnikih občina dosegla vse možne točke. V skupini ekonomskih kazalnikov je občina izgubila po 0,5 točke zgolj pri dveh kazalnikih, in sicer pri kazalniku tekoči davčni prihodki in dajatve ter kazalniku kapitalski prihodki občine. Izboljšava teh kazalnikov potrebuje celovit premislek in strateški načrt, katerega rezultati bodo vidni šele v daljšem časovnem obdobju.
- skupina upravno-organizacijskih kazalnikov se je glede na število pridobljenih točk uvrstila na tretje mesto; njihova skupna ocena znaša 21,75 točk. Pri šestih kazalnikih je občina dosegla vse točke; štiri kazalniki pa so ocenjeni z nižjimi ocenami. Kazalnik sistemsko načrtovanje dela in kazalnik sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v občinski upravi sta izgubila po 0,5 točke; kazalnik merjenje zadovoljstva zaposlenih v

občinski upravi pa je izgubil 1 točko. Največ (1,25 točke) je občina izgubila pri kazalniku transparentnost delovanja občinske uprave. Ocenjujemo, da bi občina pri vseh štirih kazalnikih lahko izboljšala oceno v zelo kratkem času in z relativno majhnim vložkom ter naporom.

- čeprav je občina v preteklem obdobju aktivno spodbujala in zviševala kakovost in pestrost javnih storitev, se je pri tej skupini kazalnikov pokazalo največ pomanjkljivosti; ta skupina kazalnikov se je namreč uvrstila z 21 točkami na zadnje mesto. Iz analize so jasno razvidna tri področja, ki so šibka točka občine. Ta področja so zagotavljanje in subvencioniranje javnega prevoza, varstvo starejših občanov ter zagotavljanje programov za posebne kategorije prebivalcev, kot so na primer mladi. Ker je za izboljšavo izpostavljenih treh kazalnikov potreben tako finančni vložek kot tudi celovit premislek o možnih rešitvah, gre za srednjeročne oziroma dolgoročne cilje izboljšav.

Tabela 1: Časovni razpon možnih izboljšav posameznih kazalnikov

časovno obdobje	finančni vložek	kazalnik
takoj	ga ni/nizek	- merjenje zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi
kratkoročni cilj	nizek	- transparentnost delovanja občinske uprave - sistemsko načrtovanje dela - sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v občinski upravi
srednjeročni cilj	srednji/visok	- tekoči davčni prihodki in dajatve - programi za posebne kategorije prebivalcev
dolgoročni cilj	visok	- kapitalski prihodki občine - varstvo starejših občanov - zagotavljanje in subvencioniranje javnega prevoza

Pri tem je potrebno dodati, da se vodstvo občine zaveda šibkih točk aktualnega delovanja občine, ki smo jih preko kazalnikov izpostavili, ter že načrtuje ukrepe za njihovo izboljšanje, kar je vodstvo občine jasno in s konkretnimi rešitvami izrazilo tudi v svojem odzivu na podano vmesno poročilo USO.

Občina Zreče je na podlagi analiziranih štiridesetih kazalnikov od 100 možnih točk dosegla **91,75 točk**, kar pomeni, da je

OBČINA ZREČE
VISOKO UPRAVLJAVSKO SPOSOBNA OBČINA,

saj je uspela racionalizirati in ekonomizirati svoje delovne procese ter s tem posredno povečati lastno učinkovitost.

Občina Zreče je 7. decembra 2016 prejela standard kakovosti »Zlati certifikat USO« v papirni ter elektronski obliki.

PRILOGE

**P1/
TABELE TOČKOVANJA PO POSAMEZNIH KAZALNIKIH**

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

Tabela 1: Politični kazalniki

KAZALNIK	MOŽNO ŠTEVILO TOČK	DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK
Sistemske in načrtno vključevanje občanov pri delu občinske uprave	2,5	2,5
Transparentnost delovanja župana in občinskega sveta	2,5	2,5
Izdajanje občinskega glasila v občini	2,5	2,5
Orodja e-participacije	2,5	2,5
Medsebojno sodelovanje političnih organov v občini	3	3
Odzivnost občine na pobude občanov	2,5	2,5
E-občina	2	2
Možnost dostopa do župana oz. direktorja občinske uprave	2,5	2,5
Merjenje podpore oz. stopnje zadovoljstva občanov z občino	2,5	2,5
Sodelovanje občine z državo	2,5	2,5
skupaj	25	25

Tabela 2: Ekonomski kazalniki

KAZALNIK	MOŽNO ŠTEVILO TOČK	DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK
Tekoči davčni prihodki in dajatve	2,5	2
Občinsko premoženje	2,5	2,5
Kapitalski prihodki občine	2,5	2
Gibanje prebivalstva v občini	2	2
Politike zaposlovanja v občini	3	3
Delež zaposlenega prebivalstva v občini	2,5	2,5
Obstoj obrtno-podjetniških con	2,5	2,5
Zadolženost občine	2,5	2,5
Delež investicij v občini	2,5	2,5
Obstoj programa oz. vizije gospodarskega razvoja občine	2,5	2,5
skupaj	25	24

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

Tabela 3: Upravno-organizacijski kazalniki

KAZALNIK	MOŽNO ŠTEVILO TOČK	DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK
Zadostnost števila zaposlenih v občinski upravi	2,5	2,5
Stopnja izobrazbene ravni zaposlenih v občinski upravi	2,5	2,5
Sistemsko načrtovanje dela	2,5	2
Sistem kakovosti delovanja občinske uprave	2,5	2,5
Sodelovanje med sosednjimi občinami	2,5	2,5
Sistem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	2,5	2,5
Sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v občinski upravi	2,5	2
Koordinacija dela med različnimi oddelki občinske uprave	2,5	2,5
Transparentnost delovanja občinske uprave	2,5	1,25
Merjenje zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi	2,5	1,5
skupaj	25	21,75

Tabela 4: Kazalniki javnih storitev

KAZALNIK	MOŽNO ŠTEVILO TOČK	DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK
Sofinanciranje javnih del	2,5	2,5
Finančne in nefinančne spodbude za podjetništvo	2,5	2,5
Zagotavljanje in subvencioniranje javnega prevoza	2,5	1
Varstvo starejših občanov	2,5	1
Programi za posebne kategorije prebivalcev	2,5	1,5
Investicije v stanovanjsko gradnjo	2,5	2,5
Občina, prilagojena potrebam invalidov	2,5	2,5
Politika izobraževanja odraslih	2,5	2,5
Delovanje društev s sedežem v občini	2,5	2,5
Širokopasovni dostop do interneta	2,5	2,5
skupaj	25	21

**P2/
SKUPNA TABELA TOČKOVANJA**

Tabela 1: Skupna tabela točkovanja

VRSTA KAZALNIKA	KAZALNIK	MOŽNO ŠTEVILO TOČK	DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK
POLITIČNI	Sistemske in načrtno vključevanje občanov pri delu občinske uprave	2,5	2,5
	Transparentnost delovanja župana in občinskega sveta	2,5	2,5
	Izdajanje občinskega glasila v občini	2,5	2,5
	Orodja e-participacije	2,5	2,5
	Medsebojno sodelovanje političnih organov v občini	3	3
	Odzivnost občine na pobude občanov	2,5	2,5
	E-občina	2	2
	Možnost dostopa do župana oz. direktorja občinske uprave	2,5	2,5
	Merjenje podpore oz. stopnje zadovoljstva občanov z občino	2,5	2,5
	Sodelovanje občine z državo	2,5	2,5
Skupaj politični kazalniki		25	25
EKONOMSKI	Tekoči davčni prihodki in dajatve	2,5	2
	Občinsko premoženje	2,5	2,5
	Kapitalski prihodki občine	2,5	2
	Gibanje prebivalstva v občini	2	2
	Politike zaposlovanja v občini	3	3
	Delež zaposlenega prebivalstva v občini	2,5	2,5
	Obstoj obrtno-podjetniških con	2,5	2,5

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

VRSTA KAZALNIKA	KAZALNIK	MOŽNO ŠTEVILO TOČK	DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK
	Zadolženost občine	2,5	2,5
	Delež investicij v občini	2,5	2,5
	Obstoj programa oz. vizije gospodarskega razvoja občine	2,5	2,5
Skupaj ekonomski kazalniki		25	24
UPRAVNO-ORGANIZACIJSKI	Zadostnost števila zaposlenih v občinski upravi	2,5	2,5
	Stopnja izobrazbene ravni zaposlenih v občinski upravi	2,5	2,5
	Sistemska načrtovanje dela	2,5	2
	Sistem kakovosti delovanja občinske uprave	2,5	2,5
	Sodelovanje med sosednjimi občinami	2,5	2,5
	Sistem izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	2,5	2,5
	Sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v občinski upravi	2,5	2
	Koordinacija dela med različnimi oddelki občinske uprave	2,5	2,5
	Transparentnost delovanja občinske uprave	2,5	1,25
	Merjenje zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi	2,5	1,5
Skupaj upravno-organizacijski kazalniki		25	21,75
JAVNIH STORITEV	Sofinanciranje javnih del	2,5	2,5
	Finančne in nefinančne spodbude za podjetništvo	2,5	2,5
	Zagotavljanje in subvencioniranje javnega prevoza	2,5	1
	Varstvo starejših občanov	2,5	1

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

VRSTA KAZALNIKA	KAZALNIK	MOŽNO ŠTEVILO TOČK	DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK
	Programi za posebne kategorije prebivalcev	2,5	1,5
	Investicije v stanovanjsko gradnjo	2,5	2,5
	Občina, prilagojena potrebam invalidov	2,5	2,5
	Politika izobraževanja odraslih	2,5	2,5
	Delovanje društev s sedežem v občini	2,5	2,5
	Širokopasovni dostop do interneta	2,5	2,5
Skupaj kazalniki javnih storitev		25	21
KONČNO ŠTEVILO DOSEŽENIH TOČK		100	91,75

P3/

SLABŠE OCENJENI KAZALNIKI S PRIPOROČILI IZBOLJŠAV

Tabela 1: Slabše ocenjeni kazalniki s priporočili izboljšav

KAZALNIK	MOŽNO ŠTEVILO TOČK	DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK	PRIPOROČILO
Zagotavljanje in subvencioniranje javnega prevoza	2,5	1	<ul style="list-style-type: none"> - čim prejšnja izdelava študije o trajnostni mobilnosti in analiza prometa v občini ter izgradnja strategije, akcijskega načrta in zastavitev ukrepov; - razmislek glede ureditve prometa po načelu »park and ride«; - razmislek o subvencioniranju javnega prevoza za starejše občane
Varstvo starejših občanov	2,5	1	<ul style="list-style-type: none"> - pridobitev certifikata starejšim prijazna občina; - več pozornosti nameniti projektom, ki so primarno namenjeni starejšim občanom (v sodelovanju z zainteresiranimi deležniki); - ureditev javnega prevoza (krožne linije); - razmislek o alternativah glede doma za starejše občane ter izvedba konkretnih ukrepov
Transparentnost delovanja občinske uprave	2,5	1,25	<ul style="list-style-type: none"> - na podlagi sprejetega proračuna priprava in sprejem letnega načrta dela občine in občinskih organov
Merjenje zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi	2,5	1,5	<ul style="list-style-type: none"> - periodična (na vsaki dve leti) izvedba raziskave o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu in z nadrejenimi; - razmislek o neodvisni raziskavi z zunanjim izvajalcem, saj bi na podlagi analize lahko ugotovili, kje nastajajo šibke točke delovanja ter kakšne so rešitve le-teh; hkrati bi zunanji izvajalec pripomogel k višji stopnji participacije zaposlenih pri izvedbi raziskave

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

KAZALNIK	MOŽNO ŠTEVILO TOČK	DOSEŽENO ŠTEVILO TOČK	PRIPOROČILO
Programi za posebne kategorije prebivalcev	2,5	1,5	<ul style="list-style-type: none"> - nadaljevanje in čim prejšnja pridobitev certifikata mladim prijazna občina; - sprejem strategije in akcijskega načrta glede mladinske politike in samega vključevanja mladih v lokalno skupnost; - podpiranje raznovrstnih dejavnosti mladih ter obuditev mladinskega centra; - prijava na projekte, ki so primarno namenjeni mladim občanom

**P4/
SUMARNIK ANKETE MED ZAPOSLENIMI V OBČINSKI UPRAVI OBČINE
ZREČE**

PODATKI O ANKETI

- anketiranci so zaposleni javni uslužbenci v občinski upravi Občine Zreče
- anketiranje je potekalo v času od 6. do 15. julija 2016
- N=11/15 javnih uslužbencev (**73 %**)
- prikaz rezultatov v pogostosti odgovora/število (N; *frequency*) in v odstotkih (*valid percent*)

ANALIZA

Tabela 1: Vnaprejšnja opredeljenost ciljev delovanja občinske uprave in pričakovanih rezultatov dela

	N=11	%
DA	10	91,0
NE	1	9,0

Tabela 2: Dokumenti v katerih so opredeljeni cilji delovanja občinske uprave in pričakovani rezultati dela

dani odgovori	DA	NE
v letnem načrtu dela občinske uprave	7	3
v strateški listini delovanja občinske uprave	5	3
cilji so opredeljeni že v občinski koalicijski pogodbi	1	6
drugo*	3	/

* drugo: proračun

Tabela 3: Napotitve zaposlenih na izpopolnjevanje, izobraževanje in usposabljanje

	N=11	%
DA	11	100
NE	0	0

Vrsta in periodičnost napotitev:

- trije odgovori: *»po potrebi (s področja dela posameznega javnega uslužbenca); glede na področje dela; odvisno od tem in potreb (te se pokažejo glede na spremembe zakonodaje).«*
- dva odgovora: *»enkrat letno – strokovno področje«*
- en odgovor: *»odvisno od ponujenih seminarjev za določeno delovno področje.«*
- en odgovor: *»pripravljen je sicer načrt izobraževanja, a glede na to, da se vse (razpisi, zakonodaja) zelo hitro spreminja, se prilagajamo razmeram – ocenjujem, da povprečno tri – pet izobraževanj letno/zaposlenega.«*
- en odgovor: *»odvisno od potreb posameznikov in dela na njihovem delovnem mestu. Strokovni posveti so nekje 2-4 krat na leto, vmes pa se organizira tudi kakšno bolj splošno izobraževanje (medsebojni odnosi v kolektivu in podobno).«*
- en odgovor: *»Samo seminarje, ki so cenovno po mnenju vodstva sprejemljivi. Seminarji SOS in ZOS. Ostala izobraževanja ali izobraževanje ob delu za namen pridobitve višje izobrazbe se ne spodbuja.«*

Tabela 4: Vzpostavljen sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v občinski upravi

	N=11	%
DA	2	18,0
NE	9	82,0

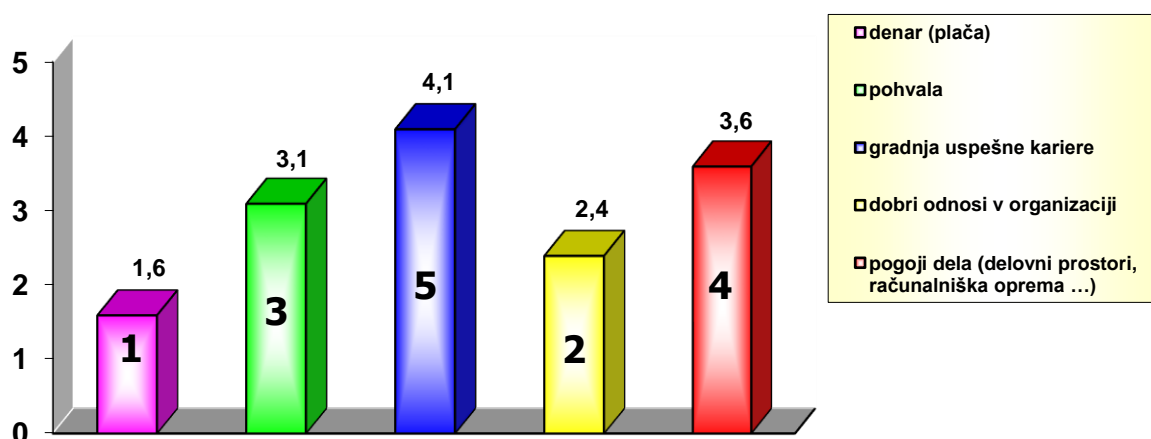
Vrsta sistema nagrajevanja, ki je v uporabi:

- en odgovor: *»plačilo nadur (minimalno)«*
- en odgovor: *»Nagrajevanje se izplačuje preko povečanega obsega dela, a so tovrstnega nagrajevanja deležni le oni in isti javni uslužbenci.«*
- en odgovor: *»tisti, ki dela »po delovnem času« ima več možnosti«*
- en odgovor: *»kako se kdo izbori pri šefih«*

UPRAVLJAVSKA SPOSOBNOST

- en odgovor: »Sistem grajanja! Opozarja se samo na tisto, kar nisi naredil (vedno zato, ker nisi časovno uspel). Tudi povečan obseg dela kot nekakšna nagrada se dodeljuje samo določenim posameznikom – ni pravičnega sistema – nekateri čez celo leto dobivajo povečan obseg dela ... Prav tako letne ocene – ocenjevanje javnih uslužbencev. Če opozarjaš na napake, če poveš svoje mnenje te označijo za konfliktnega. Lahko samo kimaš in izvajaš naloge, ki jih določi vodstvo – ko pride do problemov pa se vodstvo umakne in moraš zadevo, ki so jo zafurali reševati sam.«

Graf 1: Vrstni red motivacijskih dejavnikov za kakovostno opravljanje nalog na delovnem mestu



Vrednosti v Grafu 1 so izračunane po naslednji metodi: motivacijski dejavniki so se rangirali od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 najbolj pomembno in 5 najmanj pomembno. Rangiranje smo ovrednotili tako, da je odgovor, ki ima najmanjšo vrednost aritmetične sredine bil največkrat rangiran najvišje in obratno. Torej, uslužbenci kot najpomembnejši motivacijski dejavnik navajajo denar oziroma plačo, na drugem mestu so dobri odnosi v organizaciji; najmanj pomemben dejavnik pa je po mnenju zaposlenih v občinski upravi Občine Zreče gradnja uspešne kariere.

Tabela 5: Vzpostavljen sistem medsebojnega obveščanja znotraj občinske uprave

	N=11	%
DA	7	64,0
NE	4	36,0

Tabela 6: Metode medsebojnega obveščanja znotraj občinske uprave

dani odgovori	DA	NE
tedenski kolegiji	6	2
sestanki	7	1
intranet	7	1
drugo*	4	/

* drugo: elektronska pošta (outlook)

Tabela 7: Izvajanje merjenja zadovoljstva zaposlenih v občinski upravi

	N=11	%
DA	9	82,0
NE	2	18,0

Vrsta in periodičnost merjenja zadovoljstva:

- trije odgovori: »anketa na dve leti«
- tri odgovori: »anketni vprašalnik« (* »zadnja anketa je bila izvedena nekje leta 2013«)
- dva odgovora: »letni pogovori«
- en odgovor: »Anketa je bila izvedena pred leti in je pokazala zelo slabo oceno zadovoljstva zaposlenih z vodstvom – od takrat se anketa več ne izvaja.«

Tabela 8: Ocena sodelovanja občinskega sveta in župana

	N=11	%
odlično	1	9,0
dobro	9	82,0
povprečno	1	9,0
slabo	/	/