

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE KOMPETENČNEGA MODELA ZA ŽUPANA
V SLOVENSKI LOKALNI SAMOUPRAVI**

Ljubljana, september 2016

GREGOR MACEDONI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gregor Macedoni, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Oblikovanje kompetenčnega modela za župana v slovenski lokalni samoupravi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 08.09.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 LOKALNA SAMOUPRAVA	5
1.1 Lokalna samouprava v Republiki Sloveniji	7
1.2 Lokalna samouprava v Evropski uniji	9
1.2.1 Evropska listina lokalne samouprave	10
1.2.2 Vloga lokalne samouprave v EU	10
2 NOVI JAVNI MENEDŽMENT	11
2.1 Opredelitev in pomen novega javnega menedžmenta	11
2.2 Kritika novega javnega menedžmenta	22
2.3 Novi javni menedžment in neoweberianska država	23
2.4 Uvajanje in realizacija podjetniških načel novega javnega menedžmenta v Evropski uniji	26
2.5 Uvajanje in realizacija podjetniških načel novega javnega menedžmenta v Sloveniji	27
2.6 Menedžment človeških virov in novi javni menedžment	29
3 VLOGA IN NALOGE ŽUPANA	30
3.1 Zakonska opredelitev vloge in nalog župana	30
3.2 Evropska raziskava vloge župana POLLEADER	32
4 KOMPETENCE	34
4.1 Opredelitev pojma kompetenc	35
4.2 Razvrščanje kompetenc	36
4.3 Modeli kompetenc	38
4.4 Menedžerske kompetence	39
4.5 Smiselnost oblikovanja modela kompetenc za župana	40
4.5.1 Kompetence županovega političnega vodenja	42
4.5.1.1 Kontekstualni dejavniki o županu	43
4.5.1.2 Osebnostni vidiki župana kot političnega vodje	45
4.5.2 Menedžerske kompetence za župana	47
5 RAZISKAVA O KOMPETENCAH ZA ŽUPANA	50
5.1 Metodologija raziskovanja	51
5.2 Rezultati raziskave o kompetencah za župana	54
5.2.1 Splošne županove kompetence	54
5.2.2 Županove kompetence političnega vodenja	57
5.2.3 Županove menedžerske kompetence	62
5.2.4 Kompetence župana in uspešnost lokalne skupnosti	65
5.2.5 Razvoj županovih kompetenc in uporabnost modela kompetenc za župana	66
5.2.6 Kompetence župana v prihodnosti	68
5.2.6 Ocene posameznih kompetenc za župana	70
6 OBLIKOVANJE MODELA KOMPETENC ZA ŽUPANA	74
6.1 Model kompetenc za župana	74

6.2	Vrednotenje in uporabnost modela kompetenc županov	76
6.3	Odporna vprašanja za prihodnje raziskovanje	78
SKLEP		79
LITERATURA IN VIRI		83
PRILOGE		

KAZALO TABEL

Tabela 1: Porazdelitev vprašanj polstrukturiranega individualnega intervjuja glede na strukturiranost in vsebinski sklop.....	52
Tabela 2: Pregled intervjuvancev glede na kontekstualne dejavnike.....	53
Tabela 3: Pomen posamezne vrste mreženja.....	61
Tabela 4: Model kompetenc za župana v slovenski lokalni samoupravi po skupinah kompetenc	75

KAZALO SLIK

Slika 1: Kompetenčni model Odbora regij.....	50
Slika 2: Kompetence župana z največjo razliko med sedanjim in bodočim pomenom	69
Slika 3: Rezultati ocene pomena županovih osebnostnih kompetenc in splošnih znanj.....	71
Slika 4: Rezultati ocene pomena županovih kompetenc poznavanja organizacije	72
Slika 5: Rezultati ocene pomena županovih kompetenc vodenja in menedžiranja ljudi	72
Slika 6: Rezultati ocene pomena županovih kompetenc menedžiranja resursov	73
Slika 7: Rezultati ocene pomena županovih kompetenc komunikacijske učinkovitosti.....	74

UVOD

Okvir, v katerem delujejo lokalne skupnosti, se spreminja. Tako zakonodajno kot tudi gospodarsko in vrednostno. Spremembe se ne pojavljajo samo v Sloveniji, ampak tudi širše. Bäck, Magnier in Heinelt (2006, str. 7) navajajo, da so se ob prelomu tisočletja zgodile pomembne strukturne spremembe v evropskih sistemih lokalnih samouprav, ki imajo ključen vpliv na izvajanje lokalnega javnega menedžmenta in posledica katerih bodo še nadaljnje spremembe.

Slovenija ima uvedeno samo enostopenjsko lokalno samoupravo, ki jo predstavljajo občine oz. mestne občine. Ustava Republike Slovenije opredeljuje tudi pokrajine, ki pa še niso vzpostavljene. Izvirne naloge občin področno razčlenjuje 21. člen Zakona o lokalni samoupravi (Ur. l. RS, št. 94/07, 76/08, 79/09, 51/10, 40/12-ZUJF, 14/15-ZUJFO, v nadaljevanju ZLS). Naloge občin bi lahko povzeli z naslednjo enostavnejšo členitvijo, ki povzema vedno bolj široke in raznolike izzive, ki se pojavljajo pri menedžiranju lokalnih skupnosti:

- zagotavljajo primarni nivo infrastrukturnih pogojev za delovanje gospodarskih subjektov;
- zagotavljajo pomemben del javnih storitev, ki opredeljujejo bivalne pogoje (občanov) ter
- sooblikujejo vsebinsko nadgradnjo vsakodnevnega življenja posameznega okolja.

Župan je individualni organ lokalne skupnosti, nosilec politične funkcije, izvoljen na neposrednih volitvah za mandatno obdobje 4 let. V razmerju do drugih organov lokalne skupnosti oz. glede na porazdelitev odgovornosti znotraj lokalne skupnosti je županska funkcija predvsem izvršilna in koordinativna (Prebilič & Kukovič, 2013, str. 236–237). Naloge županov so zelo široke. Županova izvršilna funkcija zajema menedžiranje občinskega premoženja, izvajanje javnega naročanja, razumno in gospodarno izvajanje sprejetega proračuna, sklicevanje zborov občanov ter sprejemanje začasnih nujnih ukrepov v primeru izrednih razmer. Najpomembnejša naloga župana pa je, da vodi občinsko upravo (Kukovič, Haček & Grabner, 2012, str. 221). Ker odloča o imenovanju oz. razrešitvi direktorja občinske uprave samostojno, je v smislu vodenja in koordiniranja organizacijska struktura občin jasno hierarhična in pristojnosti župana velike. Vendar je županska funkcija tudi politična in v tem pogledu se pojavljajo omejitve tako zaradi načina pridobitve funkcije (volitve, pripadnost in odnos do strank, dolžina mandata) kot v smislu odnosa do drugih organov lokalne skupnosti ali nosilcev političnih funkcij (občinski svet, podžupan(i), direktor občinske uprave) ter zaposlenih v ožji in širši občinski upravi. Vse navedene omejitve oz. opredelitve županovih pristojnosti in nalog določajo normativni okvir županovega delovanja.

Lokalne in regionalne oblasti imajo nepogrešljivo vlogo pri krepitvi demokratične stabilnosti v Evropi (Vlaj, 2003, str. 112). Globalno in tudi v Evropi se že od 80. let prejšnjega stoletja uvajajo reforme v vodenju javne uprave, ki težijo k večji učinkovitosti in so poizkus uvajanja načel iz zasebnega sektorja v prakso javnega sektorja (Pollitt, van Thiel & Homburg, 2007, str. 1) in jih označujemo kot novi javni menedžment (angl. *New Public Management*, v nadaljevanju NJM). Bäck et al. (2006, str. 8) kot primera takšnih reformnih usmeritev navajajo privatizacijo in pogodbeno oddajanje izvedbe storitev zunanjim izvajalcem. NJM temelji na demokratični teoriji s poudarkom na odgovornosti uradnikov do državljanov, kjer uradniki služijo oz. se odzivajo državljanom in ne nadzorujejo celotne družbe (United Nations Development Programme [UNDP], 2015, str. 6). Gre za novo paradigmo menedžiranja javnega sektorja s poudarkom na usmerjenosti k uporabniku in učinkovitosti z uvajanjem aplikativnih menedžerskih metod dela in tržnih (konkurenčnih) mehanizmov (Kovač, 2004, str. 177). Primeri načel novega javnega menedžmenta so merjenje učinkovitosti, primerjalne analize z drugimi okolji, spremembe v kadrovanju ter uvajanje novih izvedbenih organizacijskih oblik, ki so neposredno podrejeni političnim odločevalcem (Pollitt, van Thiel & Homburg, 2007, str. 1).

Uvajanju in realizaciji podjetniških načel novega javnega menedžmenta se nismo izognili niti v Sloveniji. Kralj (2011, str. 88) navaja, da smo v Sloveniji ob uvajanju upravnih reform sledili načelom in vrednotam NJM, ki pa v praksi niso zaživele v celoti zaradi pomanjkanja izkušenj in prakse, nezadostnih finančnih sredstev ter odsotnosti zastavljenih meril. Mouritzen in Svava (2002, str. ix) izpostavljata, da ravno dinamika razlik (npr. zgodovinske, geografske ali demografske) med posameznimi lokalnimi okolji (tudi med državami ter znotraj njih) odpirajo pot (različno učinkovitemu) upravljanju brez izključitve demokratičnih načel. Ali povedano na drug način: odziv lokalnih skupnosti na globalne vplive je sicer lahko različen glede na predispozicije (zgodovinske, zakonodajne, makroekonomske) in okolje (politično, ekonomsko, upravno), vendar obstaja način upravljanja, ki omogoča optimalno izrabo potenciala predispozicij in okolja (Bačlija, 2011, str. 98).

Menedžiranje na lokalni ravni se v marsičem razlikuje od menedžiranja na splošno (predvsem od menedžiranja v javni upravi na nacionalni ravni). Lokalna uprava in lokalna oblast sta bližje uporabniku (občanu), zato sta lahko bolj odzivni in prilagodljivi (Bačlija, 2011, str. 99). Pri opredelitvi menedžiranja na ravni lokalne skupnosti ima pomembno vlogo odnos do nacionalne oblasti ter neposredno vključevanje v mednarodno sodelovanje in integracije. Bačlija (2011, str. 99) to opredeli kot *push-pull efekt*, ki ga ustvarjajo občani in državna regulativa, poleg pa so prisotni tudi globalni trendi.

Današnji poslovni svet zahteva od zaposlenega stalno angažiranost pri izvajanju nerutinskih, ustvarjalnih in interaktivnih delovnih nalog (Sliter, 2015, str. 284). Podobno se vedno novi izzivi pojavljajo pred odgovornimi tudi v lokalnih okoljih. V opisu nove, močnejše vloge župana navajata Brezovšek in Kukovič (2014, str. 1106), da so postali lokalni voditelji večji

akterji, pri katerih so kreativne, pogajalske in partnerske funkcije vodenja pomemben vidik njihove moči.

Kompetence so notranja značilnost posameznika, njeni sestavni deli pa so: motivacija, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika (Boyatzis, 1982, str. 23). Kompetence tako poudarijo pomen sovpadanja znanj, ravnanj in izkušenj posameznika glede na zahteve, ki jih zahteva funkcija oz. še bolj rečeno delovno mesto župana. Temu bo namenjena opredelitev kompetenčnega modela za župana v slovenski lokalni samoupravi. Model kompetenc Lucia in Leipsinger (1999, str. 5) opisujeta kot posebno kombinacijo znanj, sposobnosti in značilnosti, potrebnih za uspešno delovanje v določeni vlogi v organizaciji, ki se uporablja kot orodje za selekcijo, usposabljanje, ocenjevanje in napredovanje. V primeru zastavljene raziskave kompetenčni model župana ne bo služil za selekcijo, saj gre za voljeno funkcijo in proces izvolitve zahteva drugačen sklop kompetenc kot samo opravljanje županske funkcije. »Izvoljiv« kandidat po svojih znanjih, ravnanjih in izkušnjah zelo verjetno odstopa od optimalnega kompetenčnega nabora za opravljanje same funkcije župana. Posredno pa je v postopku volitev oz. izbora župana prisotno tudi »ocenjevanje in napredovanje«, saj lahko uspešno županovo vodenje in menedžiranje lokalne skupnosti v mandatu prinese »pozitivno oceno« volivcev in s tem nov županski mandat.

Namen magistrskega dela je oblikovanje kompetenčnega modela za župana glede na dejstvo, da se vloga županov in izzivi, s katerimi se soočajo, spreminjajo in da gre za zelo širok spekter nalog, ki jih lokalna samouprava pokriva. S pomočjo oblikovanega kompetenčnega modela lahko posameznik na funkciji župana preveri svoje pokrivanje z opredeljenimi kompetencami ter pristopi k odpravljanju mankov preko pridobivanja in krepitev lastnih kompetenc oz. pokrivanja svojih mankov s kompetencami sodelavcev v ožji ekipi.

Cilji proučevanja magistrskega dela bodo:

- opredelitev vloge in opis nalog župana glede na nove izzive in trende, ki so prisotni v slovenski lokalni samoupravi glede na ožje (nacionalni okvir) in širše okolje (Evropska unija [EU], globalni okvir);
- katere so ključne kompetence župana v slovenski lokalni samoupravi;
- katere so ključne kompetence po skupinah: osebnostne kompetence, kompetence političnega vodenja in menedžerske kompetence;
- kakšna so morebitna odstopanja v zahtevanih županovih kompetencah med občinami zaradi razlik med občinami, kot so velikost ali drugi dejavniki;
- katerim kompetencam se pomen glede na sedanost v prihodnje spreminja in kaj so vzroki teh sprememb;
- oblikovanje modela kompetenc za župana (v slovenski lokalni samoupravi).

Metodologija magistrskega dela temelji na študiju domače in tuje literature. Na podlagi preučevanja literature bom opisal naloge in vlogo župana, teoretična spoznanja o novem javnem menedžmentu, zadnja spoznanja o teoretičnih modelih sprememb županove vloge in županovem vodenju, kompetence ter kompetenčne modele.

Za izvedbo raziskovalnega dela in preverjanje domnev bom uporabil dve metodi. Primarna metoda bo temeljila na izvedbi osebnih polstrukturiranih intervjujev z župani. Vprašanja bodo oblikovana na način, da bom z analizo odgovorov po kvalitativni metodi lahko oblikoval model kompetenc za župana. K sodelovanju pri izvedbi osebnih intervjujev bom povabil župane občin z več kot 10.000 prebivalci, saj tovrstne samoupravne lokalne skupnosti v večji polnosti ter z dovolj vzvodi in viri lahko oblikujejo politike za zagotavljanje delovanja gospodarskih subjektov ter bivalnega okolja za svoje občane. Sekundarna raziskovalna metoda bo zajemala preučitev zadnje dostopne mednarodne (vseevropske) raziskave o vlogi župana v EU POLLEADER ter uporabo njenih rezultatov glede na posebnosti slovenske lokalne samouprave. S pomočjo opisanih faz bom oblikoval kompetenčni model župana v slovenski lokalni samoupravi.

Struktura magistrskega dela je oblikovana na način, da jo sestavlja šest poglavij. Teoretični del je zajet v prvih štirih poglavjih. Prvo poglavje opisuje vlogo in pomen lokalne samouprave tako v Sloveniji kot širše v EU ter tudi izven njenih meja. Gre za opis in pregled trenutnega stanja razvoja lokalne samouprave v Sloveniji, ki se od okolij z daljšo demokratično tradicijo institucij oz. strukture oblasti razlikujejo v doseženi stopnji decentralizacije in vzpostavljeni večnivojski delitvi oblasti od občinskega preko regionalnega do državnega nivoja. Drugo poglavje opredeli in pojasni pomen NJM kot skupnega imenovalca široko zastavljenih reform javnega sektorja, ki potekajo globalno že od devetdesetih let prejšnjega stoletja. NJM ima svoje značilnosti tudi v Evropi, kjer se za nekoliko drugačen pristop k reformam uporablja tudi izraz neoweberianska država. Načelom novega javnega menedžmenta pri spreminjanju in reformiranju javnega sektorja pa se nismo izognili niti v Sloveniji, kjer so tovrstne reforme prisotne po letu 2000. V zaključku tega poglavja je povzet vpliv novega javnega menedžmenta na menedžment človeških virov. Tretje poglavje opiše vlogo in naloge župana v slovenski lokalni samoupravi ter predstavi rezultate vseevropske raziskave vloge župana, ki mi je služila za sekundarni nivo raziskave. Četrto poglavje opredeli pojem kompetenc in jih podrobneje opiše preko različnih razvrstitev ter opredeli njihovo uporabo s pomočjo kompetenčnih modelov. To poglavje opisuje tudi posamezne vidike županovih nalog in pristojnosti, ki zajemajo različne glavne skupine županovih kompetenc, in povzema smiselnost oblikovanja modela kompetenc za župana v slovenski lokalni samoupravi. Zadnji dve poglavji povzemata vsebino raziskovalnega dela. Peto poglavje opiše metodologijo raziskovanja, opis vprašalnika za individualne intervjuje ter analizo izvedenih intervjujev. V šestem poglavju so predstavljeni rezultati raziskave o kompetencah župana in v povzetku podani rezultati skozi pregleden kompetenčni model z naborom ključnih kompetenc za župana po posameznih skupinah kompetenc in ločeno prikazane kompetence, ki sedaj še niso, bodo pa vse bolj ključne v prihodnosti.

1 LOKALNA SAMOUPRAVA

Lokalna skupnost je družbena skupnost na določenem območju, navadno na območju enega ali več med seboj povezanih naselij (Kaučič & Grad, 2007, str. 325). Gre torej za družbeno skupnost na določenem območju, bistveno manjšem od območja države, ki je tako razdeljeno na večje ali manjše število lokalnih skupnosti. Kaučič in Grad (2007, str. 325) opredelita, da v lokalni skupnosti ljudje zadovoljujejo svoje potrebe, ki so povezane z življenjem v taki skupnosti in jih je mogoče reševati le na skupen način. Te potrebe se po svoji naravi bistveno razlikujejo od potreb, ki se zadovoljujejo na območju celotne države. Lokalne potrebe so zlasti potrebe po socialni in drugi varnosti, po komunalni opremljenosti in podobno.

Vlaj (1998, str. 14) opredeli najožje lokalne skupnosti kot tiste, v katerih imajo prebivalci skupni interes, da se zagotovijo tisti splošni pogoji, ki omogočajo družbeno življenje na tem območju. Gre za potrebe po preskrbi z vodo, plinom, elektriko, po ureditvi kanalizacije, javne razsvetljave, po načrtni rabi prostora, po lokalnih komunikacijah, določenih skupnih prevoznih sredstvih in podobno. To so komunalne zadeve. Kot navaja Vlaj (1998, str. 15), so komunalne tiste zadeve, ki se nanašajo samo na prebivalce določenega krajevnega območja. Taka območja oz. lokalne skupnosti so nastale že historično. Navadno jih zato država kot tako oblikovane sprejema in priznava kot javnopravne interesne skupnosti ter jim prepušča, da zadeve, ki se nanašajo samo nanje, samostojno upravljajo.

Bučar (1969, str. 28) navaja, da je samoupraven tisti, ki ima pravico in možnost odločati o svojih zadevah na podlagi lastne moči. Pitamic (1996, str. 396) opredeli, da je najbolj samoupravna država, saj je neodvisna od kogar koli, ker ima samo ona moč, da vsili svoje odločitve proti komur koli znotraj nje. Vse druge družbene skupnosti v državi črpajo svoje pravice do samouprave iz države. Država jim lahko prepusti pravico, da o določenih zadevah samostojno odločajo, ter pri tem opredeli, kateri so lahko interesi ožjih družbenih skupnosti in na kakšnem območju se lahko uveljavljajo. Pri tem ima vsaka samoupravna skupnost svoje lastno področje dejavnosti, v katerega drugi ne morejo posegati od zunaj (Bučar, 1969, str. 39).

Lokalna samouprava je kazalec demokratičnosti neke države in po stališčih Sveta Evrope temeljni kamen vsake demokracije (Vlaj, 2003, str. 105). Dokumenti Sveta Evrope in EU govore vse več o potrebi po krepitevi lokalne in regionalne demokracije, pri čemer v ospredje postavljajo državljane, ki jim morajo biti predvsem namenjene vse dejavnosti v lokalnih skupnostih. Evropska listina lokalne samouprave (angl. *European Charter of Local Self-Government*, v nadaljevanju MELLs) določa načelo subsidiarnosti oz. pravico in sposobnost krajevne oblasti, da v mejah ustave in zakonov predpiše in ureja pomemben delež javnih zadev lokalne narave z lastno odgovornostjo in v interesu lokalnega prebivalstva.

Lokalne skupnosti se med seboj zelo razlikujejo po velikosti in številu prebivalcev, saj imajo naravo lokalne skupnosti tako manjša naselja ali skupine naselij kot tudi velika mesta in celo velemesta (Kaučič & Grad, 2007, str. 325). Kot navaja Vlaj (1998, str. 16), sociološka teorija deli lokalne skupnosti na podeželske in mestne skupnosti, s čimer se postavljajo merila za razmejitve mesta in podeželja, ki pa niso enotna. Hkrati poznamo ožje ali širše lokalne skupnosti (Kaučič & Grad, 2007, str. 326). Gre za dejstvo, da so lokalne skupnosti lahko deli širših lokalnih skupnosti. Ožje lokalne skupnosti se navadno imenujejo občine, širše pa različno od države do države, kot na primer okraji, pokrajine, dežele ipd.

Naloge lokalne samouprave opravljajo prebivalci lokalne samouprave bodisi neposredno bodisi preko organov lokalne samouprave (Kaučič & Grad, 2007, str. 328). Z vidika demokratičnega upravljanja bi bilo idealno, da bi se prebivalci lokalne skupnosti upravljali sami neposredno, da bi torej vse odločitve v celoti sprejemali sami. Seveda je to v sodobni lokalni skupnosti nemogoče. Zato je sprejemanje vseh ali večine odločitev, ki se tičejo lokalne samouprave, poverjeno različnim organom lokalne samouprave. Kot navajata Kaučič in Grad (2007, str. 329), je v državi dejanski vpliv ljudstva odvisen ne samo od načina oblikovanja predstavniškega telesa, temveč predvsem od njegovega dejanskega položaja v organizaciji državne oblasti, tako je dejanski vpliv prebivalcev lokalne skupnosti na lokalno samoupravo odvisen predvsem od položaja predstavniškega telesa v lokalni samoupravi in njegovih pooblastil. Tudi v lokalni skupnosti najpomembnejše odločitve sprejema predstavniško telo (ki se navadno imenuje svet) kot tisti organ, ki ga izvolijo sami prebivalci lokalne skupnosti in predstavlja njihovo voljo (Kaučič & Grad 2007, str. 329). Odločitve sveta lokalne skupnosti izvršujejo izvršilni in upravni organi lokalne samouprave. Pogosto je to (tako kot v Sloveniji) ena sama oseba – župan.

Kot navaja Bačlija (2011, str. 97), so ekonomska globalizacija, vedno bolj diferencirani in nestabilni trgi, fiskalne krize v luči vse večje javne porabe elementi negotove prihodnosti za lokalne skupnosti, ki se morajo prilagoditi novonastalim razmeram bodisi z inovacijami v delovanju oziroma menedžiranju bodisi z uvajanjem uspešnih praks drugih skupnosti. Bačlija (2011, str. 98) pripiše vplivu globalizacije povzročitev vedno večje proaktivne vloge lokalnih skupnosti, ki so začele načrtovati lasten razvoj. Lokalne skupnosti, celo tiste iz različnih družbeno-političnih okolij, so se srečale z enakim izzivom ekonomskega razvoja. Pollitt in Bouckaert (2004, str. 8) opredelita, da je prevladujoči princip modernizacije lokalnega menedžiranja kot odziv na globalne spremembe implementacija konceptov NJM.

Igličar (2000, str. 21) opredeli lokalno skupnost kot socialno skupnost, kjer občani zadovoljujemo predvsem potrebe, ki so skupne večini ljudi. Na prvem mestu so to potrebe po stanovanju, prehrani in sploh osnovni preskrbi. Nadalje je to potreba po varnosti, kar razumemo kot potrebo po socialnem, zdravstvenem in otroškem varstvu ter potrebo po elementarni pravni in politični varnosti. Sledi potreba po pripadnosti, ko lokalna skupnost pomeni okvir za zadovoljitev te človekove potrebe. Ob družini, prijateljski skupini ipd. je veliko ljudi navezanih na kraj oz. njegove prebivalce. Uresničevanje nadaljnjih potreb

(višjega reda) po spoštovanju, samouresničevanju pa je običajno (razen elementarnih oblik) možno šele v širših družbenih skupnostih (Igličar, 2000, str. 21).

1.1 Lokalna samouprava v Republiki Sloveniji

V demokratičnih družbah poznajo krajevno samoupravo že več stoletij, prav tako pa je njena tradicija prisotna tudi na našem (slovenskem) ozemlju (Vlaj, 1998, str. 16). Lokalna samouprava je postala v stoletju, ki se je izteklo, temelj parlamentarne in vsakršne druge demokracije (Vlaj, 2004, str. 1). V 20. stoletju je področje lokalne samouprave izjemno napredovalo. Pri tem je posebej izpostavljeno načelo subsidiarnosti oz. načelo, ki določa, da se javne zadeve izvajajo decentralizirano oz. dokler velikost ali narava zadeve nista takšna, da zahtevata obravnavo znotraj večjega ozemlja ali presegata potrebno učinkovitost ali gospodarnost, morata biti poverjena najnižji lokalni ravni oblasti (Vlaj, 1998, str. 313). Na drug način bi subsidiarnost lahko opredelili z načelom, da se odločitve sprejemajo na način, da so čim bližje državljanom (Brezovšek, 1994, str. 25).

Brez dvoma je vzpostavitev sistema lokalne samouprave po osamosvojitvi leta 1991 prinesla večjo stopnjo decentralizacije glede na sisteme na lokalni ravni pred tem (Offerdal, 2003, str. 273). Pomembno vlogo je imel nov način volitev, ki je tako kot drugje v državah vzhodne Evrope prinesel skozi volilno tekmo večjo odvisnost od volivcev in tudi usmerjenost proti državljanom.

Ustava Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 33/91-I, 42/97, 66/2000, 24/03, 69/04, 68/06, 47/13, v nadaljevanju Ustava RS) v 138. členu zagotavlja prebivalcem Republike Slovenije lokalno samoupravo. Občine in mesta so temeljne enote lokalne samouprave, ki se lahko prostovoljno povezujejo v širše enote lokalne samouprave (Vlaj, 1998, str. 19). Slovenija ima uvedeno samo enostopenjsko lokalno samoupravo, ki jo predstavljajo občine oz. mestne občine. Ustava RS v 139. členu določa, da območje občine obsega naselje ali več naselij, ki so povezana s skupnimi potrebami in interesi prebivalcev. Območje naselja oz. njegove meje so v Sloveniji točno določene za vsako naselje (Vlaj, 1998, str. 17).

Ustava RS v 143. členu opredeljuje tudi pokrajine kot samoupravne lokalne skupnosti, ki opravljajo lokalne zadeve širšega pomena in z zakonom določene zadeve regionalnega pomena. Nadalje je določeno, da država z zakonom prenese na pokrajine opravljanje posameznih nalog iz državne pristoynosti, mora pa jim za to zagotoviti potrebna sredstva. Kot navaja Vlaj (2003, str. 120) razvoj lokalne samouprave in pretirana centralizacija nalog v državi kažeta na potrebo po krepitvi moči občine v razmerju do države preko pokrajine kot druge ravni lokalne samouprave v Sloveniji. Pokrajine naj bi zapolnile vrzel med majhnimi občinami in državo in blažile sedanjo preveliko urejevalno in dejansko moč države v odnosu do šibkih občin. Povezoval naj bi občine zaradi učinkovitejšega urejanja in izpolnjevanja potreb državljanov in gospodarstva, ki presegajo zmogljivosti posamezne občine.

Ustava RS opredeljuje zgolj temelje ureditve lokalne samouprave, medtem ko predvsem dva temeljna zakona, to sta ZLS in Zakon o financiranju občin (Ur. l. RS št. 32/06 – UPB, 123/06 – ZFO-1, 57/08 – ZFO-1, v nadaljevanju ZFO) sistemsko urejata področje lokalne samouprave. V nasprotju z državo, ki se ukvarja predvsem z izvajanjem oblasti, se lokalna samouprava ukvarja predvsem s praktičnimi zadevami, ki se tičejo življenja in dela občanov, ki so torej javnega pomena v lokalni skupnosti (Kaučič & Grad, 2007, str. 330). Te zadeve se nanašajo tako na socialna, izobraževalna, zdravstvena in druga področja družbenih dejavnosti kot tudi na gospodarsko področje, zlasti seveda na področje gospodarske infrastrukture, v tem okviru pa še posebej na komunalno dejavnost. Izvirne naloge občin področno razčlenjuje 21. člen ZLS. Povzeto bi jih lahko navedli z naslednjo enostavnejšo členitvijo, ki povzema vedno bolj široke in raznolike izzive, ki se pojavljajo pri menedžiranju lokalnih skupnosti:

- zagotavljajo primarni nivo infrastrukturnih pogojev za delovanje gospodarskih subjektov;
- zagotavljajo pomemben del javnih storitev, ki opredeljujejo bivalne pogoje (občanov) ter
- sooblikujejo vsebinsko nadgradnjo vsakodnevnega življenja posameznega okolja.

Za opravljanje svojih nalog potrebuje lokalna samouprava ustrezno materialno osnovo, ki ji zagotavlja tudi potrebno samostojnost in neodvisnost (Kaučič & Grad, 2007, str. 330). Ustava RS v 142. členu določa, da se lokalne skupnosti financirajo iz lastnih sredstev, kar je zelo pomembno za njihovo samoupravnost. Hkrati pa isti člen določa dolžnost države, da zagotovi potrebna dodatna sredstva občinam, ki zaradi slabše gospodarske razvitosti ne zmorejo same zagotoviti izvajanja vseh svojih nalog. Kot opredeljuje Vlaj (2004, str. 7), je uresničevanje lokalne samouprave zahtevna naloga, ki se nanaša predvsem na delitev pristojnosti med državo in lokalne skupnosti, kar pomeni tudi ureditev smiselnih finančnih in lastninskih tokov in razmerij med obema ravnama. Odsotnost širših lokalnih skupnosti (pokrajin) je vse bolj opazna po obdobju, ko so manjše občine odigrale svojo vlogo in poskrbele za osnovno infrastrukturo (komunalno, cestno ter izobraževalno in predšolsko). Zatika pa se vse bolj pri združevanju za širše in strateške razvojne izzive (energetska in komunikacijska infrastruktura, področje odpadkov, gospodarska infrastruktura, enotne strategije za nova delovna mesta in turistični razvoj, kulturna, športna, visokošolska in raziskovalna dejavnost ter infrastruktura).

Lokalne in regionalne oblasti imajo nepogrešljivo vlogo pri krepitevi demokratične stabilnosti v Evropi (Vlaj, 2003, str. 112). Še zlasti je v zadnjem času poudarjena krepitev čezmejnega sodelovanja med lokalnimi skupnostmi, saj to krepi medsebojno razumevanje in zaupanje med ljudmi, ki živijo na obeh straneh meje, ne glede na to, ali imajo skupen jezik, religijo in kulturno dediščino. Vlaj (2003, str. 110) navaja, da je eden glavnih problemov slovenskega čezmejnega sodelovanja v tem, da naš sedanji upravni sistem ni primerljiv s sosednjimi državami. To pomeni, da trenutno še nimamo v celoti organizirane javne infrastrukture, ki

bi na vseh ravneh celovito podpirala vzpostavljanje ali širjenje stikov in sodelovanja. S tem izgubljammo priložnosti za skupni razvoj. Težave pa imamo tudi pri zagotavljanju lokalnih finančnih virov, ker posamezne občine niso dovolj močne (Vlaj, 2003, str. 113).

1.2 Lokalna samouprava v Evropski uniji

Lokalna samouprava ima v Evropi večstoletno tradicijo (Vlaj, 1998, str. 108). Gre za zelo pester in različne ureditve. Med seboj se razlikujejo tako v obsegu, strukturi in nalogah kot tudi v razmerjih do države oziroma centralne uprave. Struktura uprave je temeljno vprašanje njene ureditve. Pri tem gre za dve vprašanji: na eni strani za določitev števila enot (ožjih in širših), ki sestavljajo lokalno samoupravo, na drugi strani pa za strukturo njihovega upravnega sistema. Kot navaja Vlaj (1998, str. 108), je v večini ureditev najvišji organ občine neposredno izvoljeni svet, ki ima nalogo strateškega odločanja. Izvršilno funkcijo v prvem modelu ima odbor s predsednikom, ki tudi neposredno nadzira in usklajuje upravno funkcijo, ki jo izvajajo oddelki. V drugem modelu ima izvršilno funkcijo prav tako odbor s predsednikom, pri čemer neposredno ne nadzira niti ne usklajuje upravne funkcije. To nalogo opravljajo posebni sveti, ki jih za vsako upravno področje izvoli svet. V tretjem modelu ima izvršilno funkcijo župan, ki hkrati tudi nadzira in usklajuje upravno funkcijo, ki jo izvajajo oddelki. Pri tem mu pomagajo njegovi pomočniki in občinski tajnik.

EU temelji na lokalnih in regionalnih oblasteh v posamezni državi, oblikovanih po evropskih standardih (Vlaj, 2003, str. 108). Načelo subsidiarnosti pomeni tudi upoštevanje vloge in položaja lokalnih in regionalnih oblasti v posamezni državi s strani EU in posamezne države članice. Država ni več absolutno pristojna za določanje avtonomije svojih lokalnih in regionalnih skupnosti.

V evropskih državah so glede regionalizacije velike razlike (Vlaj, 2003, str. 108). Te je mogoče pripisati različnemu kulturnemu, zgodovinskemu in političnemu razvoju. Osnova delitve na različne modele regionalne samouprave izhaja iz (ne)pravice regije sprejemati primarno zakonodajo ter iz dejstva, kako je ta pravica določena (z ustavo ali brez ustavnega pooblastila oz. z načeli in splošnimi določbami nacionalne zakonodaje). Vlaj (2003, str. 109) navaja, da čeprav so prakse držav različne, zasledimo kot skupen cilj oziroma prizadevanje trend po večanju administrativne in finančne samostojnosti lokalnih skupnosti, večji demokratizaciji in uresničevanju načela subsidiarnosti. Naraščajoča decentralizacija in devolucija odsevata splošno prepričanje, da se ekonomska rast, kakovostne javne službe in polna demokratična participacija učinkoviteje razvijajo, če oblastne strukture niso vsesplošno centralizirane. Avtonomna odločitev vsake države je, ali bo ustanovila regionalne oblasti. Le-teh nekatere države dejansko nimajo.

1.2.1 Evropska listina lokalne samouprave

MELLS je začela veljati 1. septembra 1988. To je mednarodna konvencija, pripravljena v okviru Sveta Evrope, ki nalaga evropskim državam, ki so jo ratificirale, dolžnost spoštovati določene pogoje, načela in pravila (Vlaj, 1998, str. 26). Po tej listini je pravica do lokalne samouprave eno ključnih demokratičnih načel. Pravica državljanov, da sodelujejo pri opravljanju javnih zadev, se lahko najbolj neposredno uresničuje na lokalni ravni. Slovenija je MELLS podpisala leta 1994, državni zbor jo je ratificiral leta 1996, za našo državo pa je začela veljati 31. marca 1997.

Cilj MELLS je zagotoviti skupne evropske standarde za opredeljevanje in varovanje pravic lokalnih oblasti, ki pomenijo državljanom najbližjo raven uprave in jim omogočajo učinkovito udeležbo pri oblikovanju odločitev, ki se tičejo njihovega vsakdanjega okolja (Vlaj, 2003, str. 107). Listina nalaga podpisnicam izpolnitev temeljnih pravil, ki zagotavljajo politično, upravno in finančno neodvisnost lokalnih skupnosti. To zagotavljajo preko političnih in zakonskih razmer v domačih pravnih sistemih, pri čemer je še poseben poudarek na izvajanju načela subsidiarnosti, ki ga Vlaj (2003, str. 107) opredeli kot splošno načelo institucionalne organizacije, ki daje prednost bazi pred vrhom.

MELLS je odločilno prispeval k varstvu in povečanju splošnih evropskih vrednot in se je uporabljal tudi kot napotek za reforme lokalne demokracije v državah srednje in vzhodne Evrope (Vlaj, 2003, str. 105). V zadnjih letih se Svet Evrope osredotoča na vprašanja regionalizma v državah članicah, uresničevanja načela subsidiarnosti in z njim povezane decentralizacije, etike v javnem menedžiranju na lokalni ravni, udeležbe državljanov v lokalnem javnem življenju, lokalnega menedžmenta, kriterijev za ustanovitev lokalnih in regionalnih skupnosti in podobno.

Vlaj (2003, str. 107) navaja, da MELLS zaobjame veliko raznolikost političnih modelov teritorialne organizacije in lokalne samouprave v različnih evropskih državah. Zavzema pa se za ustanavljanje takšnih lokalnih skupnosti, ki bodo sposobne v zakonskih okvirih urejati in upravljati bistveni del javnih zadev z lastno odgovornostjo in v korist lokalnega prebivalstva. Pri tem je treba preprečiti dodeljevanje prevelikih pristojnosti lokalnim skupnostim brez finančnega kritja (Vlaj, 2003, str. 108). Dodelitev pristojnosti eni ali drugi skupnosti mora upoštevati obseg in naravo javne zadeve ter zahteve učinkovitosti in racionalnosti.

1.2.2 Vloga lokalne samouprave v EU

Kaučič in Grad (2007, str. 326) navajata, da je v Evropi v zadnjem času čedalje močnejši tudi pojav tako imenovane regionalizacije, ki naj bi vnesel dodaten element upravljanja med državo in lokalno samoupravo. To idejo še posebej podpira EU, ki poudarja, da ni samo skupnost držav, temveč tudi skupnost regij. Regije so večja območja znotraj države, ki so v

večji ali manjši meri geografsko zaokrožena in medsebojno povezana s skupnimi elementi, kot so zgodovinska tradicija, skupni gospodarski in prometni interesi in podobno (Kaučič & Grad, 2007, str. 326). Pomembno je tudi, da naj bi po zamislih EU imele regije tudi možnost samostojnega medsebojnega sodelovanja ne glede na državne meje in celo sodelovanja pri odločanju znotraj EU.

2 NOVI JAVNI MENEDŽMENT

Javna uprava je v 21. stoletju izpostavljena velikim spremembam; še posebej v bogatejših oz. naprednih državah, hkrati pa tudi v številnih razvijajočih se državah (UNDP, 2015, str. 4). Globalizacija in pluralizacija izvedbe javnih storitev sta glavni gonili teh sprememb. Izzivi politik, s katerimi se soočajo vlade, so vse kompleksnejši, zapleteni in globalni oz. prav nič enostavni, enoznačni oz. nacionalno omejeni. UNDP (2015, str. 4) označuje modele javne uprave, uveljavljene do konca 20. stoletja, kot relativno statične in nezmožne pokriti obseg, pomen ter vpliv širših sprememb.

Tradicionalni model javne uprave temelji na pogledu od zgoraj navzdol, elitističnem pristopu, s katerim javni uslužbenci izražajo vrednote hierarhije, neodvisnosti in integritete ter so odmaknjeni od politikov in državljanov (UNDP, 2015, str. 5). Poudarek je na strukturni in organizacijski učinkovitosti, ki je izvedbeno povezana s poveljevanjem in nadzorom. V nasprotju s tem pa UNDP (2015, str. 5) NJM opredeli v povezavi s teorijo javne izbire in agentskim pristopom, s katerima javni uslužbenci prevzemajo predvsem nadzor in s tem omejujejo lastne interese, neučinkovitost in koruptivnost. NJM temelji na demokratični teoriji s poudarkom na odgovornosti uradnikov do državljanov, kjer uradniki služijo oz. se odzivajo državljanom in ne nadzorujejo celotne družbe (UNDP, 2015, str. 6).

2.1 Opredelitev in pomen novega javnega menedžmenta

NJM je skupek načel, ukrepov in metod, prevzetih iz zasebnega v javni sektor, ki so od konca osemdesetih let 20. stoletja spremenili upravo po vsem svetu. Pomeni novo paradigmo menedžiranja javnega sektorja s poudarkom na usmerjenosti k uporabniku in učinkovitosti z uvajanjem aplikativnih menedžerskih metod dela in tržnih (konkurenčnih) mehanizmov (Kovač, 2004, str. 177).

Pollitt, van Thiel in Homburg (2007, str. 1) navajajo kot primere načel NJM merjenje učinkovitosti in primerjalne analize z drugimi okolji, spremembe v kadrovanju, uvajanje novih izvedbenih organizacijskih oblik, ki so neposredno podrejeni političnim odločevalcem. V Bäck et al. (2006, str. 8) sta posebej izpostavljena primera reformnih usmeritev privatizacija in pogodbeno oddajanje izvedbe storitev zunanjim izvajalcem.

NJM je odgovor na tradicionalno birokratsko javno upravo zahodnih demokracij. Finančna kriza v 70. letih prejšnjega stoletja, neprilagodljivost administrativnih postopkov in pritisk

nezadovoljstva javnosti so spodbudili uvajanje novih reform v javni upravi. Vlade in državne uprave naj bi postale bolj učinkovite, rezultatsko orientirane, usmerjene k uporabnikom ter ponudile več za manj denarja (Pollitt et al., 2007, str. 1). Kljub skupni oznaki reform v javnih upravah zahodnih demokracij, so le-te v različnih državah imele različne sestavne elemente, kar je povzročilo, da so se načini in rezultati reform med državami tako približevali kot razhajali.

Diefenbach (2009, str. 894) navaja glavne elemente NJM in jih razdeli na naslednja področja: poslovno okolje in strateški cilji, organizacijska struktura in procesi, učinkovitost vodenja (in sistem merjenja kazalcev le-tega), vodenje in vodje, zaposleni in organizacijska kultura. Celovito opredelitev načel NJM sta leta 1992 podala Osborne in Gaebler v svojem delu *Reinventing Government* (1992). Gre za deset načel, ki sestavljajo koncept celovitega obvladovanja kakovosti v javnem sektorju:

1. usmerjanje namesto izvajanja,
2. usmerjenost k uporabnikom,
3. poslanstvo in strateški menedžment,
4. učinkovitost in uspešnost dela, naravnost k rezultatom,
5. ekonomičnost,
6. avtonomnost in delegiranje,
7. decentralizacija,
8. konkurenčnost,
9. preventivno in proaktivno delovanje,
10. tržni mehanizmi.

Usmerjanje namesto izvajanja. Vlada mora izvajati tisto, kar dela najbolje: zagotavljati vire in postavljati družbene prioritete skozi demokratični družbeni proces, medtem ko je potrebno zaposliti zasebni sektor na področjih, kjer je boljši od javnega sektorja, in sicer pri organiziranju produkcije storitev. To ne pomeni ostre delitve izvajanja nalog med javno in zasebno sfero pri zagotavljanju javnih storitev, temveč je potrebno meje zabrisati oz. jih narediti premakljive na način, da si v določenih pogojih javni in zasebni sektor konkurirata. V okviru omejenih javnih financ je potrebno poiskati pot za zagotavljanje javnih storitev brez zagotavljanja dodatnih virov. Javni menedžment je v vlogi posrednika (agenta) in mora poskrbeti za najbolj učinkovito alokacijo virov. To zajema analizo potreb in povpraševanja po javnih storitvah, ki jih nato prenese do ponudnikov storitev (javnih in zasebnih), ki potem izvedbo le-teh na konkurenčen način v okviru postavljenih regulatornih omejitev ponudijo uporabnikom. Osborne in Gaebler (1993, str. 34) dopuščata možnost, da uprava oddeli manj pomembne upravljske funkcije, kar pa ne pomeni, da se odreče njihovem nadzoru, prav tako jih lahko prevzame nazaj v svojo izvedbo. Težnja k menedžiranju ne pomeni nujno oddelitve izvajanja, vendar pa mora javna upava v čim večji meri pustiti ob strani izvajanje storitev in definirati programe, ki jih lahko izvajajo drugi skozi pogodbeništvo ali druge oblike izvajanja storitev. Ob tem pa ločitve menedžiranja od izvajanja ne moremo enačiti s

privatizacijo, saj je le-ta ena od možnosti. Zagovorniki NJM izpostavljajo tudi pomanjkljivost političnega vodenja v razmerju do učinkovitega menedžiranja. Če predpostavimo vgrajeni deficit demokracije, neučinkovito politično preglednost in nadzor, NJM ni alternativa, pač pa predpostavka za demokratično izvajanje javne uprave (Brezovšek, 2000, str. 271).

Usmerjenost k uporabnikom. Javna uprava v demokratičnih sistemih mora primarno služiti svojim uporabnikom, to je državljanom (Osborne & Gaebler, 1993, str. 166). Javna uprava ni odvisna od uporabnikov, saj se financira iz proračuna in neposredne povezave s kakovostjo izvedbe oz. zadovoljstvom uporabnikov ni. Izvedba storitev javne uprave je orientirana k samim izvajalcem, saj uradniki svoje napore usmerjajo k zakonodajalcem, različnim nadzornim in inšpekcijskim službam, le v manjši meri k uporabnikom. Vendar se uporabniki vse bolj zavedajo svojih pravic, saj so posredni in tudi neposredni financerji javne uprave. Kot navaja Virant (2003, str. 69), je zadovoljstvo uporabnika storitev odvisno od številnih elementov, med katerimi poudarja zlasti:

- informacije o upravnih storitvah,
- prostorsko in časovno dostopnost,
- enostavnost naročila, postopka in plačila,
- kakovost osebnega stika, strokovnost in urejenost uslužbenca,
- urejenost poslovnih prostorov,
- odzivnost na kritike, pripombe in pohvale,
- zanesljivost.

Institucionalni okvir delovanja organizacij po NJM poteka po načelu profitnih organizacij, ki tekmujejo na prostem trgu, uporabniki javnih dobrin pa so razumljeni kot potrošniki, za katere se organizacije borijo. Kot pravita Pierre in Rothstein (2010, str. 8), mora biti obnašanje uradnikov do uporabnikov javnih storitev namesto togega obnašanja po pravilih fleksibilno in v njihovo zadovoljstvo.

Poslanstvo in strateški menedžment. Za organizacije javnega sektorja običajno velja, da je za njihovo delovanje pomembnejše spoštovanje pravil, kot pa doseganje rezultatov, kar je deloma posledica birokratske organiziranosti, kjer je delovanje vsakega organa in posledično vsakega zaposlenega urejeno s pravili (Žirovec, 2011, str. 81). Pri nadzoru nad porabo javnih sredstev so prisotni številni postopki. Obseg pravil običajno presega zmožnosti posameznega porabnika, kar je posledica zgolj dodajanja novih pravil ob ohranjanju obstoječih. Rezultat je, da se spoštovanje pravil postavlja v ospredje, medtem ko je doseganje ciljev organizacije potisnjeno v ozadje. NJM izpostavlja kot gonilno silo doseganje zastavljenih ciljev in uresničevanje poslanstva organizacije. Vizija, poslanstvo in cilji so temeljna točka vsake organizacije. Opredelitev vizije omogoča vsakemu zaposlenemu v organizaciji poznavanje smeri, ki ji sledi v vseh poslovnih procesih. Organizacija si mora odgovoriti na nekatera vprašanja, ki jih je mogoče vključiti v

organizacijski okvir. Sem štejemo poslanstvo, ki zajema razloge organizacijskega obstoja, vizijo, ki opredeli ciljno stanje, ki ga želi organizacija doseči v prihodnosti, vrednote, ki povedo, za kaj se organizacija zavzema, kakšno je njeno prepričanje in obnašanje, ter cilje, ki konkretno pokažejo, kaj organizacija želi doseči (Kernaghan, 2000, str. 54).

Strateški menedžment (angl. *Strategic Management*) pomeni oblikovanje in uresničevanje načrtov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje (Pučko, 2008, str. 10). Hkrati Pučko (2008, str. 11) tudi navaja, da strateški menedžment omogoča razjasniti vizijo podjetja, osrediniti poglede na strateško pomembna vprašanja in usmerjati nosilce odločanja na vidik podjetja kot celote. Zagotavlja temelj za ocenjevanje konkurenčnih zahtev po virih in njihovo razmeščanje na področja, ki največ prispevajo k ustvarjanju poslovnih dosežkov. Ustvarja proaktivno organizacijsko vedenje namesto retroaktivnega in s tem izboljšuje dolgoročno poslovno uspešnost podjetja. Z metodološkega vidika lahko izzive (probleme) strateškega poslovanja razčlenimo na (Pučko et al., 2006, str. 22):

- ugotavljanje bistvenih razvojnih problemov in poslovnih priložnosti podjetja,
- preverjanje obstoječih in postavljanje novih poslovnih zasnov (strategij) podjetja,
- odločanje na osnovi dolgoročnega pogleda na prihodnjo poslovno dejavnost podjetja,
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti razvojnih zasnov (strategij),
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja,
- izdelavo ocen verjetnih poslovnih rezultatov in poslovne uspešnosti podjetja na dolgi rok,
- sistematično uresničevanje sprejetih strategij,
- spremljanje in nadziranje uresničevanja sprejetih strategij.

Kot navajajo Pučko et al. (2006, str. 129), je ne glede na določene razlike v pogledih na politiko nedobičkonosne organizacije le-to treba snovati, uresničevati in kontrolirati njeno uresničevanje. Strateški vidiki menedžmenta se povezujejo z oblikovanjem strategije organizacije in na tej osnovi operativnih odločitev, ki bodo konsistentne, konkurenčno ugodne in upravljavsko primerne za (nedobičkonosno) organizacijo. Osborne in Gaebler (1993, str. 233) poleg osnovnih elementov strateškega planiranja v javnem sektorju dodajata še soglasje. Javna sfera ima več deležnikov kot zasebni sektor, izmed katerih se večina aktivno opredeljuje. Za spremembo česarkoli je potrebna opredelitev pomembnega deleža vseh deležnikov. Strateško planiranje ni nekaj, kar se naredi enkrat, ko izdeláš načrt, temveč proces, ki se redno ponavlja (Osborne & Gaebler, 1993, str. 234). Pomemben ni načrt, temveč načrtovanje. Z opredelitvijo usklajene vizije prihodnosti organizacija ali skupnost kreira zavedanje poti, po kateri bo šla skupaj s svojimi člani.

Naravnost k rezultatom, uspešnost, učinkovitost in kakovost. Kot navajata Osborne in Gaebler (2003, str. 146), v organizacijah, ki merijo rezultate svojega delovanja, tudi če ti niso povezani z zaslužki ali niso neposredno nagrajeni, tovrstni rezultati spremenijo

delovanje organizacije. Kot navaja Žurga (2004, str. 16), je zmotno prepričanje, da se na področju doseganja poslovnih rezultatov v upravi ni potrebno angažirati, saj se dejavnost financira iz proračuna, državna uprava deluje brez konkurence in dobiček ni namen delovanja javne uprave ipd. V globalni tekmi za investitorje sta učinkovitost uprave in njena naravnost k rezultatom pomembni. Pravilno postavljeni cilji in način financiranja po načelu rezultatov vodje – direktorje, ravnatelje usmerijo k dobrim rezultatom. Doseganje rezultatov v javni upravi pomeni doseči zadane cilje, ki izhajajo iz načrta dela in strategije. Na podlagi zastavljenih ciljev določimo kazalnike, s katerimi se meri uspešnost in učinkovitost organizacije. Oz. kot navaja Žurga (2001, str. 82), je učinkovitost merilo ekonomičnosti uporabe virov organizacije pri zagotavljanju dane stopnje zadovoljstva strank.

Učinkovito delovanje institucije zahteva čim bolj popolno in enakomerno izrabo zmožnosti in virov institucije, pri čemer sta možna dva temeljna pristopa (Tavčar, 1994, str. 746–753):

- usmerjenost k racionalizaciji poslovanja – združba naj zastavljene cilje dosega s čim manjšo porabo vložkov,
- usmerjenost k razvoju in večji kakovosti – združba naj ob dani porabi virov čim bolj poveča učinke in z njimi zviša stopnjo doseganja ciljev.

Vsak od omenjenih pristopov ima svoje slabosti. Se pa pristopa dopolnjujeta. Tako kombinacija, ki je na eni strani usmerjena k zmanjševanju virov, na drugi pa k povečanju kakovosti ter doseganju ciljev, zagotavlja uspešnost.

Spremljanje delovanja rezultatov je nujno za zagotavljanje njihove uspešnosti in učinkovitosti, prav tako je koristno za testiranje in izboljševanje prilagodljivosti organizacije (Žurga, 2001, str. 81). Kot navajata Osborne in Gaebler (1993, str. 147–154), velja ob odsotnosti merjenja slednje:

- če ne merimo rezultatov, ni mogoče razlikovati neuspešnega od uspešnega,
- kadar se ne meri uspešnosti, te ni moč nagrajevati,
- če se ne nagrajuje uspešnih, se verjetno neuspešne,
- ko ne znano videti uspeha, se iz tega ni moč ničesar naučiti,
- če niso poznane napake, jih ni mogoče odpraviti,
- kadar ni mogoče pokazati rezultatov, ni javne podpore.

Vzpostavitev merjenja učinkovitosti in uspešnosti javne uprave je dolgotrajen proces, ki ga opravičujejo prednosti, kot so sprotne merjenje učinkovitosti, možnost boljšega nadzora in s tem večje odgovornosti, večja kakovost izvajanja storitev in manjša asimetrija informacij, hitrejša reakcija ob morebitnih težavah, spodbujanje zaposlenih ter možnost korekcijskih ukrepov takoj ob nastanku problemov (Andoljšek & Seljak, 2005, str. 14–15).

Kakovost je doseganje oz. preseganje sedanjih in bodočih zahtev uporabnika (Charantimath, 2011, str. 3). Kakovost ni sama sebi namen, temveč mora biti usmerjena k uporabniku. Ne gre za kakovost proizvoda ali storitve, temveč za zadovoljstvo uporabnika z njim/njo. Kakovost je premo sorazmerna z zadovoljstvom uporabnikov. Kot navaja Virant (2003, str. 68), pa novejša definicija upoštevajo še številne druge elemente, kot na primer zadovoljstvo zaposlenih, vpliv na družbo in vpliv na okolje.

Ekonomičnost. Slabost Webrovega klasičnega birokratskega menedžiranja je neomejena poraba javnega denarja in neučinkovitost sistema (Kalimullah et al., 2012, str. 3). Zato je logično, da je eno od načel NJM zagotavljanje ekonomičnosti javnega sektorja. Žurga (2004, str. 35) navaja, da se zahteve glede delovanja javne in državne uprave vedno bolj zaostrejo, pričakovanja državljanov in gospodarskih subjektov pa se višajo, kar se kaže predvsem v zahtevah po manjšanju obsega sredstev za delovanje ob ohranjanju obsega storitev, ki jih uprava zagotavlja, večji prilagojenosti storitev uprave zahtevam njihovih uporabnikov, večji odzivnosti uprave ter vzpostavljanju partnerskega odnosa med javnim sektorjem, zasebnim sektorjem in državljanji.

Kot navajata Osborne in Gaebler (1993, str. 195), javna uprava kot proračunski porabnik pretirano poudarja trošenje sredstev, pridobivanje pa je za javne uslužbence v veliki meri neznanka oz. izjema, kar še toliko bolj velja glede razmišljanja o ustvarjanju dobička. Enako predpostavlja teorija agentov, kjer birokrati pri sprejemanju proračuna težijo k maksimizaciji proračunskih sredstev za svojo organizacijo. Argument so stroški preteklih let in vrednost programov, ki jih morajo izvesti. Zato se zlahka zgodi, da se sredstva neracionalno trošijo, saj je pomembnejše ohraniti realizacijo, kot dosegati optimalno porabo glede na generirane rezultate, kar je definicija ekonomičnosti. V splošnem je ekonomičnost primerjava proizvedene količine dobrin in storitev s stroški, nastalimi pri generiranju le-teh. Država, ki deluje regulativno, ne spodbuja varčevanja oz. ustvarjanja dobička, saj se morebitni nenačrtovani ostanki planiranih odhodkov ali presežno planirani prihodki »izgubijo« v integralnem proračunu. Pogosto gre tudi za pomanjkljiva znanja oz. pomanjkanje podjetniške miselnosti javnih uslužbencev.

Usmeritev javne uprave k pridobivanju prihodkov je ena od produktivnih tendenc v prilagajanju javnega sektorja sodobnim razmeram in potrebam. Osborne in Gaebler (1993, str. 204) opredelita omejitve pri pridobivanju prihodkov kot pogoje za storitve ali dobrine, ki jih lahko javni sektor prodaja, in sicer da gre zasebne dobrine, ki koristijo le tistemu, ki jih uporablja; da obstaja možnost izključitve neplačnikov iz uporabe ter da je pridobivanje sredstev učinkovito oz. so neto koristi med prihodki in stroški pridobivanja. Tak način neposrednega pridobivanja prihodkov je tudi pravičnejši od posrednega, to je pobiranja davkov. Ob tem je še vedno mogoče z ustreznimi mehanizmi, kot so npr. subvencije, poskrbeti za tiste, ki si tovrstnih zaračunanih storitev ne bi mogli plačevati sami.

Osborne in Gaebler (1993, str. 210–217) podajata smernice, ki lahko spodbudijo menedžerje v javnem sektorju k pridobivanju denarja:

- Posamezniki in oddelki, ki prihranijo proračunski denar oz. pridobijo dodaten denar, morajo biti za to nagrajeni, in sicer tako, da jim ostane celoten prihranek ali pretežni del tega; prihranek pa naj se ne porabi zgolj za plače, temveč tudi za naložbe, boljše delovne pogoje itd.
- Organizacije morajo imeti poseben sklad za financiranje inovacij, iz katerega menedžerji posameznih enot lahko dobijo ugodna posojila za uvajanje inovacij.
- Povečati je potrebno delež javnih gospodarskih družb, ki poslujejo po tržnih načelih, pri čemer je mogoče dejavnosti razdeliti med takšne, ki prinašajo dobiček, druge, ki se pokrivajo, a ne prinašajo ne dobička ne izgube, in takšne, ki se ne pokrivajo.
- Uvesti je treba sistem evidenc, ki omogočajo ugotovitev pravnih stroškov posamezne vrste storitev ali proizvodov, saj brez poznavanja posameznih vrst stroškov ni mogoče realno oceniti dobička, rentabilnosti, stroškov podjetij ipd.

Ekonomičnost ne sme biti v škodo slabše kakovosti storitev, kar se preprečuje z ustrezno določenimi standardi. Za racionalizacijo stroškov in pridobivanje denarja morajo biti menedžerjem v javnem sektorju podeljene pristojnosti in odgovornosti menedžiranja s sredstvi. Regulativa v preteklosti ni bila naklonjena večji avtonomiji menedžmenta, vendar so dejavniki, kot je npr. informacijska tehnologija, pripomogli k reformam tega področja.

Avtonomnost in pooblaščenje. Uprava je v odnosu do svojih uporabnikov – državljanov skrita za javnim interesom, je zelo močna in je glede na posameznika v nadrejenem položaju. Avtonomija odločanja in delovanja pomeni relativno samostojnost pri odločanju in delovanju, pa naj bo to odločanje in delovanje organizacij ali pa posameznih ljudi. Kot navaja Kovač (2007, str. 182), je avtonomija lahko operativne ali strateške narave. Pri prvi si predstavljamo avtonomijo pri menedžiranju finančnih in človeških virov ter interno organizacijo, pri drugi pa avtonomijo, ki se kaže v sodelovanju pri odločanju o vsebini delovanja, o prednostnih nalogah in izbiri metod pri uresničevanju javnega dobrega.

Avtonomija in decentralizacija sta povezana pojma, pri čemer se prvi prvenstveno nanaša na odločanje in izvajanje avtonomije posameznikov, medtem ko se pojem decentralizacije nanaša na strukturo organizacije in njene dele (Žirovec, 2011, str. 95). Če zasledujemo načela ekonomičnosti, usmerjenost k uporabnikom, rezultatom in nižanju stroškov upravnega aparata, ne moremo mimo načela subsidiarnosti, ki govori, da se odločitve sprejemajo na tistem nivoju, ki je najbližje državljanom. Z drugimi besedami govorimo o idealni javni upravi, ki bi na lokalni ravni, v okviru zakonske regulative, avtonomno razpolagala s sredstvi in odgovornostjo ter pri tem učinkovito razreševala konkretne izzive lokalnega okolja in prebivalcev. Kot pravita Osborne in Gaebler (1992, str. 252–253), bi prenos pristojnosti na lokalno raven tudi s funkcijo odločanja (ne le izvrševanja) pomenil pozitiven zasuk, saj imajo lokalne oblasti običajno več posluha in celo predanosti za svoje

lokalne uporabnike, bolje razumejo njihove probleme, probleme dejansko rešujejo, ne samo zagotavljajo javne storitve, so bolj prilagodljive in ustvarjalne kot centrala.

Rus (2003, str. 6) ugotavlja, da je za današnji čas značilen proces delegiranja vse večjega števila upravljavskih funkcij iz države na entitete civilne družbe, pri čemer je prenos nujen najprej zaradi tega, ker je potrebno razbremeniti preobsežne regulativne funkcije države, drugič pa zaradi tega, ker z boljšo izobrazbo in internetno povezanostjo prebivalcev skokovito naraščajo njihove samoregulativne zmogljivosti. Kot navaja Handler (1996, str. 6), je avtonomija na nek način posledica ocene, da je oblast preveč oddaljena in birokracija preveč hierarhična, kar je nesprejemljivo za demokratični režim, zato je potrebno ljudi pooblastiti za samostojno odločanje o tem, kako živijo kot posamezniki ali v okviru skupnosti.

Decentralizacija je podelitev odločevalskih pravic na nižje ravni upravljanja ali upravljavce ter s tem dopustitev, da le-ti prevzamejo polno odgovornost brez povratne relacije do višje, podelitvene oblasti (De Vries, 2000, str. 193). To zajema tako finančno opolnomočenje kot tudi načrtovanje in izvedbo razvojnih projektov in programov. Sama decentralizacija je opredeljena z različno širokimi definicijami. Posamezni raziskovalci jo opredeljujejo v smislu dekoncentracije, privatizacije, delegiranja in tudi filantropije. Ožji pogled, tudi v smislu načel NJM, jo opiše v smislu funkcionalne, administrativne in politične decentralizacije ter lokalne avtonomije.

Decentralizacijo običajno razumemo predvsem kot prenos pristojnosti z državne ravni na lokalno raven (De Vries, 2012, str. 548). Decentralizacija omogoča, da prebivalstvo sodeluje v procesu upravljanja, ter predstavlja okvir, da so interesi posamezne skupnosti zastopani v procesih in organih odločanja tudi na višjem nivoju (država, vlada). Zato je decentralizacija ključni element reformnih načel NJM. Bolj participativen je proces odločanja, večjo legitimnost pridobi v očeh vseh opazovalcev.

Vendar je potrebno presojati tudi decentralizacijo v objektivnih merilih, saj kot pravi De Vries (2012, str. 546), decentralizacije ne moremo postaviti kot absolutno pozitivno samo po sebi, temveč mora to načelo izpostaviti zmožnosti in zmogljivosti lokalnih oblasti za izvedbo decentraliziranih nalog. V smislu zmogljivosti in zmožnosti lokalnih oblasti so izpostavljena predvsem večja mesta v razvitih nacionalnih državah, ki lahko oblikujejo lastne lokalne politike v primeru decentralizacijskega okvira.

De Vries (2012, str. 548) kot posledice decentralizacije izpostavlja zadovoljitev državljanovih potreb, povečanje zaupanja, učinkovitost, odzivnost, boljšo izvedbo, večjo možnost posameznikove udeležnosti, izboljšanje preverjanja in prilagajanja, sodelovanje in politično stabilnost ter več inovativnosti in odprtosti za spreminjanje politik. Decentralizacija omogoča oblikovanje specifično prilagojenih politik, občutljivih do

lokalnih problematik. Hkrati pa je decentralizacija lahko priložnost za večjo stopnjo vpeljave državnih politik na lokalni ravni, večjo vključenost različnih verskih in etničnih skupin.

Ena prvih celovitih raziskav o povezavi med decentralizacijo in stopnjo posameznikovega (državljana v lokalnem okolju) zadovoljstva je pokazala naslednje (De Vries, 2012, str. 558):

- prebivalci mest v decentraliziranih državah so bolj zadovoljni z urejenimi zelenimi površinami, zdravstveno ponudbo in urejenostjo javnega transporta ter se počutijo varnejše v svojih soseskah in mestih v celoti,
- mesta v decentraliziranih državah imajo več zelenih površin na km², učinkovitejši javni transport in statistično nižjo stopnjo kriminala.

Rezultati potrjujejo pomen in pozitivne učinke decentralizacije predvsem v bogatejših, razvitejših državah. Decentralizacija pa ni samo prenos pristojnosti z državne ravni na lokalno raven, temveč tudi decentralizacija organizacij. Tako so se kot posledica reformnih načel NJM v številnih državah, članicah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD*), razdelile velike večfunkcijske oz. večciljne organizacije v številne majhne, običajno z eno funkcijo oz. ciljem, kot so npr. agencije in drugi avtonomni organi. Vendar so se pri tem pojavila tudi opozorila, kot navajata Cristensen in Laegreid (2006, str. 4), da načelo enociljne organizacije z veliko specializiranimi in neprekrivajočimi se vlogami in funkcijami lahko proizvaja preveliko razdrobljenost, egocentrične avtoritete in pomanjkanje sodelovanja in koordinacije, kar pa ovira uspešnost in učinkovitost. S tem se potrjuje splošno organizacijsko načelo, da večja specializacija in diferenciacija povečata potrebo po kontroli in koordinaciji.

Konkurenčnost. Konkurenca v širokem pomenu predstavlja tekmovanje. Uporabnik javnih storitev naj preko procesa konkurenčnosti za svoje posredno ali neposredno plačilo dobi največ (Žirovec, 2011, str. 101). V skladu z ekonomsko teorijo je to mogoče dosegati na konkurenčnem trgu, kjer imajo kupci (uporabniki) možnost izbirati med večjim številom medsebojno konkurirajočih si ponudnikov. Tako se oblikuje optimalna cena storitev. Javni sektor ne more ponuditi storitev po tržnih načelih, ker obstajajo institucionalne, ekonomske, politične, naravne in druge omejitve. Zato je v javnem sektorju mogoča zgolj nepopolna konkurenca. Prav gotovo je takšen pristop klasični javni upravi tuj. Zato pa tovrsten pristop, v želji povečati učinkovitost javnega sektorja, med izpostavljenimi načeli NJM ne preseneča.

Osbourne in Gaebler (1993, str. 80) izpostavljata naslednje prednosti konkurence v javnem sektorju:

- najbolj očitna prednost je večja učinkovitost,
- konkurenca prisili javne ali zasebne monopole, da se osredotočijo na potrebe uporabnikov storitev,
- konkurenca spodbuja inovacije, monopol jih duši,

- konkurenca izboljša moralo in spodbuja ponos zaposlenih v javnih službah.

Konkurence v okviru NJM ne moremo razumeti v smislu klasičnega razlikovanja med javno upravo in privatnim sektorjem, temveč predvsem kot nasprotje med konkurenco in monopolom. Zato je potreben takšen sistem, kjer se tako privatni kot javni sektor potegujeta za delo na javnih razpisih (Stanonik, 1999, str. 39). Setnikar Cankar (1997, str. 824–834) za uvedbo konkurenčnosti v javni sektor predlaga naslednje tržne ukrepe:

- prodaja državnih podjetij v celoti ali delno s prodajo kontrolnega paketa delnic,
- koncesioniranje,
- sistem vavčerjev,
- uvedba delnega zasebnega plačila za javne storitve,
- javno financiranje storitev, ki jih izvaja zasebni sektor.

Vsi navedeni mehanizmi so v določenih primerih lahko neučinkoviti, kar dokazujejo posamezne študije v konkretnih okoljih. Rezultat je zelo odvisen od kakovostne analize in jasne opredelitve tveganj posameznega udeleženca v tovrstnem procesu vzpostavljanja konkurenčnega okolja izvedbe javnih storitev. To velja tako pri opredelitvi posameznega mehanizma kot pri omejitvah ob prodaji državnih podjetij, pri podeljevanju koncesij in sklepanju javno-zasebnih partnerstev ter tudi pri vzpostavitvi sistema vavčerjev ali javnega financiranja storitev v izvedbi zasebnega sektorja. Novo opredeljeni modeli prinašajo tveganja ob spreminjanju pravil, povečujejo tveganja za korupcijo ter možnost, da zasebna podjetja pridobijo politično moč za zaščito svojih poslovnih interesov. Zato je nujno potrebno konkurenco v javni upravi upajati skrbno in sproti ustrezno odpravljati prevelika odstopanja od zastavljenih ciljev.

Osborne in Gaebler (1993, str. 107) izpostavljata slabe izkušnje z uvajanjem tovrstnih tržnih mehanizmov, predvsem reforme Thatcherjeve in Reagana v osemdesetih letih, ki izhajajo zlasti iz poglobitnih razlik med naravo zasebnega in javnega sektorja. Zato je potrebna previdnost in hkrati odprtost za morebitne prednosti, ki jih uvedba tržnih mehanizmov utegne prinesiti predvsem državi in uporabniku. Potrebno je preučiti, za katere vrste upravnih organizacij je uvajanje načela konkurenčnosti primerno in v kateri obliki. Po vsem svetu je veliko tako dobrih kot slabih praks.

Preventivno in proaktivno delovanje Uradniški način razmišljanja je običajno takšen, da uradniki delujejo le takrat, ko se problem pojavi, torej v smeri odpravljanja posledic, manj pa preventivno oz. proaktivno (Žirovec, 2011, str. 107). Kovač (2007, str. 193) navaja, da v relativno zaprtem okolju tradicionalne, legalistične birokratske uprave ni bilo veliko prostora za inovativno, proaktivno delovanje javne uprave. Ko pa organizacija oz. javna uprava opredeli svojo vizijo, poslanstvo in cilje, pa je proaktivno delovanje edini pravi način.

Osbourne in Gaebler (1993, str. 236–243) navajata ukrepe, ki vzpodbujajo preventivno delovanje javnega sektorja:

- dolgoročni proračun, ki omogoča potrebno stabilnost posameznih organizacij,
- celovito financiranje na način, da se v načrtovanje vključi vse dejavnosti ob širšem usklajevanju, s čimer se izognemo običajni praksi proračunskega financiranja, kjer se sredstva delijo po postavkah,
- rezervni skladi, v katere se prenese del sredstev in iz katerih se črpa sredstva v kriznem času oz. za nepredvidljive dogodke,
- računovodski sistem, ki omogoča dolgoročno predvidevanje in financiranje dejavnosti.

Če je nekdanj veljalo, da je okolje upravnih organizacij stabilno in enostavno, danes to ne velja več. Javni sektor je del hitro spreminjajočega se okolja. Zato morajo organizacije v javnem sektorju dobro poznati svoje lastno notranje in tudi zunanje okolje. Pogosti in razširjeni tehniki, s katero organizacija opredeli svoj položaj v okolju, sta metodi analize prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti (angl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats* - SWOT, v nadaljevanju PSPN) in PEST metode¹ (Žirovec, 2011, str. 108). PSPN metoda oz. analiza je uporabna za razumevanje lastnih prednosti in slabosti ter ponujajočih se priložnosti in izpostavljenih nevarnosti. S tem opredelimo ključne notranje (prednosti in slabosti) in zunanje (priložnosti in nevarnosti) faktorje, ki pomembno vplivajo na doseganje ciljev organizacije. PEST analiza prav tako opredeli zunanje okolje preko ekonomskih, političnih, tehnoloških in socioloških dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo.

Nemec (2007, str. 204) navaja, da se spremembe in inovacije lažje dogajajo v okolju, kjer so se zaposleni pripravljeni aktivirati, prevzemati odgovornost, se soočati z napakami, se hitro učiti in se tudi veseliti svojega napredka. Tako okolje je prav gotovo izziv za javno upravo, v njej je tako potrebno nenehno dajati podporo in vzpodbujati ustvarjalnost, podjetniško razmišljanje, sodelovanje, povezovanje in prevzemanje odgovornosti. Gre za ustvarjanje kulture in načina razmišljanja, ki se ga ne more zaukazati. Če kje, potem je ravno pri generiranju idej za spremembe potrebno pri zaposlenih doseči premik od moram k hočem in želim.

Organizacija mora vzpostaviti čim več mehanizmov oz. procesov, ki pri zaposlenih vzpodbujajo inovativnost. Zelo pogosto najboljše inovativne ideje nastanejo na delovnih mestih, ki so najbližje uporabnikom javnih storitev. Zato je pomembno v proces izboljšav vključiti vse zaposlene.

Kot primere mehanizmov oz. procesov inovativnosti iz prakse Nemec (2007, str. 204) navaja sistem zbiranja koristnih predlogov zaposlenih, oblikovanje tima za dobre prakse, sistem

¹ PEST metoda zajema analizo političnega, ekonomskega, socialnega in tehnološkega okolja.

oddelčnih predlogov sprememb, uvedbo vrednotenja učinkovitosti izobraževanja ter zbiranje predlogov preventivnih ukrepov.

Tržni mehanizmi Tržnost javnega sektorja je načelo, ki predvideva regulacijo notranjega trga javnega sektorja in se razlikuje od načela konkurenčnosti javne uprave. To načelo NJM teži k smotnejši porabi virov, večji učinkovitosti, transparentnosti ipd. Kljub vsemu pa pravil prostega trga ne moremo enoznačno prenesti v javni sektor (Kovač, 2007, str. 192). Zasebni sektor stremi k ustvarjanju dobička, medtem ko javni sektor k zagotavljanju javnih dobrin. Zato se pojavljajo izrazi, kot so kvazi trgi ali notranja, psevdokonkurenca. Gre za umetno ustvarjanje tekmovalnosti in notranjih trgov z namenom doseči večjo učinkovitost posamezne javne organizacije ali javne uprave.

Rowe in Shepherd (2002, str. 279) poudarita, da je potrebno dati moč ponudnikom javnih storitev (javnim in zasebnim), ki so na osnovi konkurenčnosti motivirani prisluhniti tistim, ki uporabljajo javne storitve, saj le tako zagotavljanje storitev najboljše odraža preference državljanov. To pomeni, da država s svojo regulativno močjo ne sme z nepoštenimi praksami braniti svojega tržnega položaja v škodo ostalih ponudnikov. Primarna vloga države namreč ni v izvajanju storitev, temveč v usmerjanju oz. menedžmentu izvajalcev. NJM tukaj deluje v skladu s ključnim vprašanjem, kako zagotoviti izvedbo politik, strategij, programov in projektov z uporabo mehanizmov, ki temeljijo na tržnih principih, da bodo različne ravni javne uprave oz. javne institucije dosegle zastavljene rezultate.

2.2 Kritika novega javnega menedžmenta

Države, ki so vpeljele reforme NJM, delno ali celovito, spoznavajo učinke na celotno družbo (Atreya & Armstrong, 2002, str. 5). Raziskovalci in akademiki z analiziranjem prednosti in slabosti NJM opravljajo pomembno vlogo glede na dejanske rezultate reform javnih uprav v posameznih državah. Kot navedeta Atreya in Armstrong (2002, str. 11), so podrobne analize omejene zaradi pomanjkanja primerljivih podatkov in metodoloških težav.

Kot izpostavi Mongkol (2011, str. 37), so učinki NJM zelo raznoliki znotraj skupine zahodnih držav, zato prenašanje principov NJM v države v razvoju lahko prinese dodatne stopnje tveganja. Od začetkov uvajanja načel NJM v manjši skupini bogatejših držav se model ne more neposredno prenašati v revnejše države zaradi drugačnega političnega okolja in družbenih praks. Pollitt in Bouckear (2004, str. 63) izpostavita, da je vsaka država različna (čeprav obstajajo skupine in usmeritve) in znotraj vsake je javni sektor poseben z lastnimi značilnostmi organizacijske kulture. Zato je ideja o enem, univerzalnem javnem okolju nerealna, enako kot je nerealna ideja, da obstaja enoten, globalen recept za reforme javnega sektorja.

Principi NJM povečujejo transparentnost javnega sektorja, vendar hkrati povečujejo možnosti koruptivnega delovanja (Mongkol, 2011, str. 37). Večja svoboda menedžmenta v

organizacijah javnega sektorja omogoča več priložnosti za neetično obnašanje. Pollitt in Bouckeaert (2004, str. 165) se vprašata, kako je mogoče, da imajo (javni) menedžerji (v javnem sektorju) večjo svobodo in so hkrati pod večjim nadzorom nadrejenih (npr. ministrov) ter so istočasno zavezani k večji odzivnosti do opolnomočenih uporabnikov. Vprašanje se nanaša na hkratno povečanje vseh treh kotov trikotnika, kar je nemogoče (ker je seštevek le-teh konstanten). Hood (1998, str. 202) zapiše, da vsi hkrati ne morejo povečati moči, zato je vprašanje, kdo poveča moč na račun koga ter kako to naredi, ključno vprašanje pristranskosti ob modernizaciji. Vendar Pollitt in Bouckeaert (2004, str. 167) pokažeta, da je ob določenih predpostavkah možno, da so vse tri skupine (uporabniki, menedžerji in politični nadzor) zmagovalci, čeprav v realnih okoliščinah povečana moč menedžmenta naleti na ovire, ko mora priti do kompromisov.

Lynn (1998, str. 232) kritizira NJM zaradi nejasne opredelitve, ki bolj spominja na filozofsko usmeritev. Glavnina menedžerskih principov, ki so uvoženi iz zasebnega sektorja, se ob dejstvu, da javni in zasebni sektor nista enaka, ne more enostavno prenesti. Glavna razlika je njun namen; medtem ko je zasebni sektor orientiran k dobičku, je javni sektor storitveno orientiran ob zagotavljanju socialne enakosti. Še več, javni sektor ima moč regulacije preko nadzora, omejitev in kaznovanja v primeru, ko tržna ekonomija odpove (Atreya & Armstrong, 2002, str. 11).

Učinki in posledice NJM so daljnosežni, saj zagotavljajo trajne in konsistentno opredeljene reforme, ki pa imajo raznolike uspehe oz. neuspehe (Pollitt & Bouckaert, 2004, str. 179). Hkrati pa ista avtorja (2004, str. 62) navajata, da NJM prikazuje tradicionalno birokracijo preveč enostransko, s poudarkom na negativnih vidikih, kot sta rigidnost ali centralizacija, ne izpostavlja pa pozitivnih, kot so kontinuiteta, zaupanje in zavezanost enakosti. Še vedno je potrebno realno oceniti, da je klasična, weberianska birokracija pomenila preskok v modernizaciji javne uprave in da je le-ta omogočila nadaljnje reforme, ki so zajele javne uprave konec 20. in v začetku 21. stoletja. Pollitt in Bouckeaert (2004, str. 63) izpostavljata, da spremembe povzročijo tako negativne učinke kot pridobitve.

2.3 Novi javni menedžment in neoweberianska država

Max Weber (1864–1920), nemški sociolog, je pomembno prispeval k razvoju teorije javne uprave. Opredelil je tradicionalno, karizmatično in racionalno oblast (Žirovec, 2011, str. 35). Verjel je, da je racionalno delovanje postalo dominanten način delovanja družbe, kar je imenoval proces racionalizacije. Iz tega izhaja tudi njegova opredelitev birokratske organizacije kot dominantne institucije v industrijski družbi. Zanj je najprimernejši racionalen tip, ker zagotavlja temelje za njeno nemoteno nadaljevanje, ker se izbira člani na podlagi njihovih sposobnosti in ker organizacija nudi formalen in zakonit okvir za izvajanje avtoritete, ki je opredeljena funkcijsko z namenom učinkovitega izpolnjevanja skupnih ciljev organizacije.

Kritiki Webrovemu modelu očitajo, da ni več primeren za današnji čas, ker predpostavlja nedvoumne in jasne zakone (zanika subjektivno interpretacijo le-teh) ter ne odraža dejanskega stanja v upravi. Predvsem pa model ne upošteva vplivov iz okolja. Kot navaja Brezovšek (2000, str. 267), je potrebno priznati vsaj potrebo po diskreciji upravnih delavcev na temelju njihove strokovne usposobljenosti, seveda ob določenem nadzoru.

Glavne »weberianske« značilnosti, ki se vključujejo v model neoweberianske države, so naslednje (Pollitt & Bouckaert, 2004, str. 99):

- uveljavitev vloge države kot glavnega nosilca rešitev izzivov, ki jih prinaša globalizacija, tehnološki napredek, demografske spremembe in okoljske grožnje,
- uveljavitev vloge predstavniške demokracije (državne, regijske in lokalne) kot elementa legitimacije državne strukture,
- uveljavitev vloge administrativnih predpisov (ustrezno posodobljenih) v ohranjanju osnovne relacije državljan – država, vključno z enakostjo pred zakonom, pravno varnostjo in dostopnostjo do pravnega nadzora nad državnimi aktivnostmi,
- ohranjanje ideje javnih storitev z značilnim statusom, kulturo in pogoji.

Kljub temu da se reformna načela, ki označujejo NJM, pojavljajo v vseh zahodnih demokratičnih državah, pa številni avtorji delijo države, v katerih se izvajajo reforme NJM, na dve glavni skupini. Pollitt in Bouckaert (2004, str. 98–99) opredelita kot prvo skupino anglo-ameriške države, kjer zasebnemu sektorju pripisujejo veliko vlogo pri preoblikovanju javne uprave. Drugo skupino predstavljajo države kontinentalne Evrope, ki poudarjajo veliko vlogo države kot nenadomestljive povezovalne sile v družbi z močnim formalnim vplivom in sistemom vrednot, ki ne more biti omejen zgolj na učinkovitost, konkurenčnost in zadovoljstvo uporabnikov. Druga skupina držav ima bolj pozitiven odnos do močnejše vloge države in izvedbe reform javne uprave ter manjšo naravnost k vnašanju elementov iz zasebnega v javni sektor. Reformni model druge skupine držav, to so države kontinentalne Evrope, se imenuje neoweberianska država.

Kljub dejstvu, da se reforme javne uprave v državah kontinentalne Evrope zelo razlikujejo od države do države, pa imajo naslednja skupna izhodišča (Drechsler & Kattel, 2008, str. 1):

- državo ohranjajo kot osnovni okvir za upravljanje skupnih nalog,
- uporaba zakonov je nadzorni mehanizem države kot osnovnega okvira,
- država, javna uprava in druge ključne vsebine niso predmet poizkušanja.

Neoweberianska država je politična orientacija, ki na temelju weberianske strukture države dodaja elemente NJM in ne obratno – torej da bi strukturi NJM dodajali elemente weberianske strukture. To velja tudi za države srednje in vzhodne Evrope, ki so pred reformami najprej vzpostavile ustrezno (weberiansko) javno upravo. Šele tako vzpostavljena

javna uprava se lahko modernizira in kot navajata Drechsler in Kettel (2008, str. 2), obstaja močna povezava med trajno gospodarsko rastjo in weberiansko javno upravo.

Drechsler (2010, str. 81) izpostavlja povezavo med neoweberiansko državo in inovativno družbo kot nasprotje NJM. Inovacija je rezultat uspešne politike inovativnosti, ki jo mora voditi javna uprava. Ne glede na to, v katero smer bo šel razvoj in katera bo nova vodilna tehnologija (nanotehnologija, biotehnologija, sinergija obeh ali nekaj tretjega), bo za njen uspešen zagon potrebna vloga državnih subjektov ter znanstveno-tehnološka politika javne uprave, ki bo zaznamovana z dolgoročnim razmišljanjem, visokimi kompetencami in toleranco do napačnih poizkusov. Vse to pa so značilnosti, ki so nasprotne usmeritvam NJM. Neoweberijanska država je v tem smislu eden od možnih odgovorov, kako voditi in usmerjati inovativno družbo.

Webrov birokratski model javne uprave je povezan z možnostmi za gospodarsko rast in napredek, saj je bil uveljavljen v času po veliki gospodarski krizi v dvajsetih letih 20. stoletja in obdobju obeh svetovnih vojn (Osborne & Gaebler, 1993, str. 14). Te znanstvene ugotovitve so bile podprte tudi v državah vzhodne in srednje Evrope, saj so navedene države v času tranzicije izvedle ključne gospodarske reforme in beležile pomembno stopnjo gospodarske rasti (Drechsler & Kattel, 2008, str. 2). Eno od vprašanj, ki se je postavilo v času devetdesetih let prejšnjega stoletja in kasneje na prelomu tisočletja, je, ali ne bo informacijska in komunikacijska tehnologija spremenila načina delovanja javne uprave. Drechsler in Kattel (2008, str. 2) se sprašujeta, ali ne bodo standardni koncepti weberianske države v času e-uprave oz. e-vlade zastareli in preseženi. Z nekaj časovne distance so klasični elementi uprave, kot so hierarhija, subsidiarnost, delitev informacij, nadzor, standardni postopki in organizacija dela z uporabo IKT še veliko bolj enostavni, sama načela, vrednote in koncepti pa se z novimi tehnologijami ne spreminjajo. Tako lahko ugotovimo, da se je weberianski sistem države prilagodil tehnološkim in organizacijskim spremembam.

Koncept neoweberianske države je znanstveno-analitični model, ki ni bil zastavljen kot celovit odgovor na napake preteklosti in sedanjosti, ampak bolj kot poizkus pojasnjevalnega koncepta dogajanj v razvoju javne uprave v delu Evrope. Hkrati pa, kot na splošno navajata Pollitt in Bouckaert (2004, str. 3), se model upravne paradigme, ki sledi načelom NJM, ne vrača na prejšnji (izhodiščni) model, ampak je v skladu s konceptom neoweberianske države. Slednja metafora opisuje model, ki uporablja pozitivne elemente in izkušnje NJM, vendar na Webrovih temeljih.

2.4 Uvajanje in realizacija podjetniških načel novega javnega menedžmenta v Evropski uniji

Evropski projekt usklajevanja za kohezijo v javnem sektorju v prihodnosti (angl. *Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future*, v nadaljevanju COCOPS) je bil izveden v okviru Evropske komisije z namenom proučitve učinkov in trendov reform evropskih javnih uprav (Komisija EU, 2012–2015). Pregled obstoječih ocen reform javnega sektorja v evropskih državah kaže, da se večina študij glede rezultatov reform NJM osredotoča na vprašanja, kot so učinkovitost in kakovost izhodnih rezultatov. Potrjuje se, da se rezultati reform bistveno razlikujejo glede na posamezna okolja in da ne obstaja enoten model reform NJM, ki bi ustrezal vsem. Zaključne ugotovitve pregleda obstoječih reform so naslednje (Komisija EU, 2012–2015):

- obstajajo bistvene razlike med državami tako glede vrste kot obsega izvedenih reform NJM, pri čemer so v nekaterih državah reforme še v fazi uvajanja,
- večina študij se osredotoča na merjenje učinkovitosti, način menedžmenta, uvajanje tržnih mehanizmov, podjetniškega pristopa ter prenos izvedbe javnih storitev na zasebne izvajalce,
- samo četrtina študij temelji na analizi sprememb v izhodnih vrednostih in obsegu izhodnih rezultatov,
- ugotovljene so pomembne razlike pri rezultatih reform v obe smeri, tako v smeri izboljšanja kot poslabšanja zaradi reform NJM,
- za bodoče izvajalce reform je priporočljivo, da opravijo predhodno vrednotenje posameznih nacionalnih in lokalnih okoliščin pred začetkom uvajanja novosti NJM.

Stroški državnih izdatkov glede na celoten nacionalni bruto družbeni proizvod (BDP) so v vseh zajetih državah (18 evropskih držav) v obdobju 1985–2010 padli. Prav tako se je zmanjšalo tudi število zaposlenih v javnem sektorju. Ta padec je bil posebno značilen v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, medtem ko so stroški po letu 2000 začeli postopoma naraščati. Študija je tudi pokazala, da prenos izvedbe javnih storitev na zasebne izvajalce ni prinesel znižanja stroškov in manjše zaposlenosti, medtem ko je decentralizacija državne ravni na vmesno stopnjo povezana z znižanjem stroškov javne uprave, kar pa ne velja za obseg zaposlenih.

Na podlagi empirične raziskave Bačlija (2011, str. 109) zapiše, da so tokovi globalizacije, decentralizacije in neoliberalizma močno zaznamovali delovanje uprav lokalnih skupnosti ter so nujne reforme bodisi po vzoru NJM ali kakšni drugi reformistični metodi, da bi se lokalne uprave lahko uspešno soočile z vsemi izzivi. S pomočjo načel NJM je reformiran dobršen del lokalnih skupnosti v EU (Bačlija, 2011, str. 110). Rezultati kažejo, da se lokalne uprave splača reformirati. Kažejo se pozitivni učinki za celotno lokalno skupnost, za njen strateški razvoj in njeno finančno blagostanje.

2.5 Uvajanje in realizacija podjetniških načel novega javnega menedžmenta v Sloveniji

Uvajanju in realizaciji podjetniških načel novega javnega menedžmenta se nismo izognili niti v Sloveniji. Urad vlade za komuniciranje (2010, str. 1) navaja: »Javna uprava se mora reformirati po načelih in menedžerskih ukrepih, ki prevladujejo v zasebnem sektorju (kot denimo oblikovanje ciljev in strategij, merjenje rezultatov, bolj fleksibilni sistemi menedžmenta s kadri in drugimi viri), vendar se je treba zavedati, da država ni podjetje in da so zato v javni sektor prenosljivi le nekateri principi in metode zasebnega sektorja. Temeljni kriterij je za izvajalske organizacije zadovoljstvo uporabnikov storitev v okviru javnega interesa in racionalna raba proračunskih sredstev, širše pa izpolnjevanje poslanstva in ciljev javnih organizacij, torej doseganje uspešnosti poslovanja. Javna uprava mora zgraditi institucionalni okvir, ki bo zagotavljal opravljanje sedanjih in novih nalog na transparenten način in bo omogočal doseganje zastavljenih ciljev. Vsak cilj pa mora biti jasno opredeljen in merljiv. Upravljanje države mora postati bolj odprto, transparentno in odgovorno do uporabnikov. Država mora zagotoviti učinkovito zagotavljanje izvajanja storitev bodisi z lastnimi, proračunskimi sredstvi bodisi s sodelovanjem zasebnega sektorja. Učinkovito menedžiranje družbenih sredstev je cilj, ustvarjanje dobička pa je podrejeno temu cilju.«

Aktualna strategija na tem področju, Javna uprava 2020 – Strategija razvoja javne uprave 2015–2020 (Vlada Republike Slovenije, 2015, str. 45), navaja med strateškimi cilji na prvih dveh mestih:

- odzivno, uspešno in učinkovito delovanje javne uprave, ki je usmerjena k uporabniku,
- učinkovito uporabo kadrovske, finančne, prostorske, okoljske in energetske vire.

V obeh primerih lahko govorimo o načelih, ki jih uvrščamo v sklop novega javnega menedžmenta. Prav tako pa najdemo med cilji in ukrepi, ki jih opredeljuje Strategija, tudi ostale instrumente, ki sledijo NJM, kot so merjenje učinkovitosti, izboljšanje in nadaljnje uvajanje sistemov kakovosti, postavljanje merljivih ciljev in procesnih kazalnikov, učinkovito informacijsko podporo in dvig uporabe e-storitev.

Kralj (2011, str. 88) navaja, da smo v Sloveniji ob uvajanju upravnih reform sledili načelom in vrednotam novega javnega menedžmenta, ki pa v praksi niso zaživele v celoti zaradi pomanjkanja izkušenj in prakse, nezadostnih finančnih sredstev ter odsotnosti zastavljenih meril. Vsekakor imamo tudi v Sloveniji, tako kot na celotnem območju vzhodnoevropskih držav, zamik uvajanja reform v javni upravi glede na tradicionalne zahodne demokratične države.

Mouritzen in Svava (2002, str. ix) izpostavljata, da ravno dinamika razlik (npr. zgodovinske, geografske ali demografske) med posameznimi lokalnimi okolji (tudi med državami ter

znotraj njih) odpirajo pot (različno učinkovitemu) upravljanju brez izključitve demokratičnih načel. Ali povedano na drug način: odziv lokalnih skupnosti na globalne vplive je sicer lahko različen glede na predispozicije (zgodovinske, zakonodajne, makroekonomske) in okolje (politično, ekonomsko, upravno), vendar obstaja način upravljanja, ki omogoča optimalno izrabo potenciala predispozicij in okolja (Bačlija, 2011, str. 98).

Menedžiranje na lokalni ravni se v marsičem razlikuje od menedžiranja na splošno (predvsem od menedžiranja v javni upravi na nacionalni ravni). Lokalna uprava in lokalna oblast sta bližje uporabniku (občanu), zato sta lahko bolj odzivni in prilagodljivi (Bačlija, 2011, str. 99). Pri opredelitvi menedžiranja na ravni lokalne skupnosti ima pomembno vlogo odnos do nacionalne oblasti ter neposredno vključevanje v mednarodno sodelovanje in integracije. Bačlija (2011, str. 99) to opredeli kot *push-pull efekt*, ki ga ustvarjajo občani in državna regulativa, poleg pa so prisotni tudi globalni trendi. Prašnikar (2000, str. 49) navaja, da je od uvedbe lokalne samouprave v občinah vse večja potreba po strokovnjakih, ki imajo občutek za poslovnost – menedžerjih, ki zmorejo vsak na svojem področju tako z javnimi razpisi kot tudi z nadzorom izvajalcev izpeljati posamezne naloge uspešno in s čim manjšimi stroški. Prav tako je za zaposlene v občinski upravi nujno dobro poznavanje informacijskih sistemov.

Široko sprejemanje načel NJM in uvajanja le-teh v slovenski lokalni upravi najdemo v navedbi elementov, ki so vodilo pri posodabljanju občinske uprave (Prašnikar, 2000, str. 49):

- tekmovalnost – razvoj konkurence med izvajalci javnih storitev,
- ugotavljanje dejanskih potreb občanov – usmeritev k uporabniku,
- razvoj standardov kakovosti,
- razvoj meritev in kazalcev uspešnosti delovanja,
- spodbujanje večje storilnosti,
- informacije in razvoj.

Prašnikar (2000, str. 49) tudi zapiše, da so potrebe in zahteve po večji učinkovitosti in standardizaciji izvajanja javnih storitev ter po uvajanju procesov, značilnih za gospodarske družbe (razvoj storitvenih dejavnosti, posodabljanje informacijske tehnologije in organizacijskih modelov), vse glasnejše. Kaže se nujnost vključevanja zasebnih izvajalcev v javni sektor in nujnost globalizacije javnega sektorja (internacionalizacija in regionalizacija produkcije javnih storitev).

Glede decentralizacije bi, kot navaja Kovač (2007, str. 187), lahko dejansko stanje v naši državi poimenovali centraliziran sistem z dekoncentracijo, saj se državne naloge in naloge ministrstev izvajajo preko upravnih enot in izpostav ministrstev, lokalna samouprava pa preko občinskih uprav izvaja naloge lokalne skupnosti in nekatere prenesene državne naloge. Kot navaja Vlaj (2000, str. 307), država ne sme posegati v zadeve, ki so z zakoni ali z akti

lokalnih skupnosti opredeljene kot naloge teh skupnosti. Občina bi lahko sprožila ustavni spor o skladnosti zakona, ki posega v njeno pristojnost, podeljeno z ustavo. Ustavno sodišče bi po ratifikaciji Evropske listine lokalne samouprave (MELLS) lahko odločalo tudi o skladnosti veljavne ureditve lokalne samouprave v Sloveniji z v listini zapisanimi načeli – na primer načeli subsidiarnosti in zadostnosti finančnih sredstev in finančne avtonomije.

2.6 Menedžment človeških virov in novi javni menedžment

Menedžment človeških virov (angl. *Human Resources Management*, v nadaljevanju MČV) ima različne opredelitve glede na poudarke avtorjev, ki pa jim je skupna ključna vloga ljudi pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti (Svetlik & Zupan, 2009, str. 27). To lahko v podjetjih dosežejo z neprestanim razvijanjem človeških zmožnosti in s spodbujanjem njihove uporabe. Pri tem morajo upoštevati potrebe in interese različnih deležnikov, ki so povezani s podjetjem (lastniki, menedžerji, zaposleni, sindikati, država).

Kovač (2007, str. 197) opiše MČV kot spremembo pojmovanja zaposlenih od stroška k investiciji. Gre za organizacijsko funkcijo, ki zajema različne programe in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je delo opravljeno uspešno – v zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi. Menedžment človeških virov obsega ugotavljanje kadrovskih virov, ugotavljanje in načrtovanje kadrovskih potreb, izbor in sprejem kadrov, nameščanje, premeščanje in nadomeščanje kadrov, napredovanje kadrov, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje kadrov (Kovač, 2007, str. 197).

Spremembe v MČV so zajele organizacije tako v javnem kot zasebnem sektorju. Sporočilo je, da ni več ene zaposlitve za vedno ter da sta rezultat in izvedba opravljenega dela pomembnejša od vsega ostalega. V luči globalizacije se dogaja mednarodni trg dela, ki povečuje konkurenco, hkrati pa se globalno povečuje pritisk k zmanjšanju javne porabe in izboljšanju javnih storitev. Ob tem so zaposleni soočeni s pričakovanji za večjo fleksibilnost, plačilom glede na delovni učinek, zmanjševanjem delovnopравnih pravic ter individualizacijo razmerij pri uveljavljanju pravic iz dela.

Spreminjajoči se javni sektor v smislu zaposlovanja v zadnjih 15 do 20 letih je pokazatelj, da ima MČV zelo velik vpliv pri teh spremembah. Zato gre za enega ključnih procesov pri reformah NJM, ki ima vpliv na področju vseh obravnavanih načel v prejšnjem poglavju. Večdisciplinarna znanja, spreminjajoče se karijerne poti, zmanjševanje vpliva senioritete kot temelja za napredovanje ter spreminjanje togih zaposlitvenih pravil so nekatere od pridobitev prehoda od osebne kadrovskega menedžiranja k MČV.

Pomembno področje za MČV v javnem sektorju so prednosti, ki jih nudi informacijska in komunikacijska tehnologija (angl. *Information and Communication Technology*, v nadaljevanju IKT). Kot navaja Brown (2004, str. 308) IKT zajema tudi sisteme za podporo MČV, možnosti poglobljenega razumevanja demografskih gibanj, predvsem zaradi

starajočega se prebivalstva, omogočanje večjih zmogljivosti delovnih procesov in postavitev kompleksnejših odločitvenih sistemov.

Reforme NJM so povezane tudi z večjo odprtostjo okolja, v katerem delujejo upravne organizacije, posledično tudi večje konkurence, s katero se upravne organizacije srečujejo. Kot navaja Kovač (2007, str. 197), je cilj modernejših pristopov v javnem sektorju v menedžmentu človeških virov pospeševanje učinkovitosti zaradi večje pripadnosti, motiviranosti in notranje tekmovalnosti zaposlenih.

3 VLOGA IN NALOGE ŽUPANA

Funkcija župana je izvršilna in usklajevalna, vključuje pa naloge predstavljanja in zastopanja občine, predstavljanja, vodenja in usklajevanja dela občinskega sveta ter skrbi za izvrševanje njegovih odločitev, predlaganja odločitev občinskega sveta, skrbi za zakonitost predpisov in drugih odločitev občinskega sveta, vodenja in usmerjanja dela občinske uprave (Juvan Gotovac, 2000, str. 8).

3.1 Zakonska opredelitev vloge in nalog župana

Župan je individualni organ lokalne skupnosti, nosilec politične funkcije, izvoljen na neposrednih volitvah za mandatno obdobje 4 let. V razmerju do drugih organov lokalne skupnosti oz. glede na porazdelitev odgovornosti znotraj lokalne skupnosti je županska funkcija predvsem izvršilna in koordinativna (Prebilič & Kukovič, 2013, str. 236–237). Župan predstavlja občino kot samoupravno lokalno skupnost, predstavlja in zastopa občino kot pravno osebo javnega prava in javno upravno enoto, ki izvaja del funkcij javne uprave. (Juvan Gotovac, 2000, str. 9).

V okviru svojih predstavniških nalog župan, kot opredeli Juvan Gotovac (2000, str. 9), skrbi za javnost delovanja občine, njenih organov in občinske uprave tako, da skrbi za stike z javnostmi. Župan neposredno ali po pooblaščenih predstavnikih občane in širšo javnost obvešča o delu in odločitvah občinskih organov, izvajanju občinske politike, programov razvoja in drugih sprejetih odločitev iz občinske pristojnosti. Župan predstavlja občino v protokolarnih zadevah (obiski, proslave občinskih praznikov ipd.), v vseh oblikah medobčinskega sodelovanja, kot so skupnosti in zveze občin, v partnerstvih z lokalnimi skupnostmi drugih držav, v mednarodnih organizacijah ter nenazadnje pred občani. Župan v okviru predstavniške funkcije tudi skrbi za predstavljanje interesov občine v razmerjih do državnih organov in državne uprave. Kot navaja Juvan Gotovac (2000, str. 9), so navedene naloge čiste predstavniške naloge, v katerih župan ne izvršuje svojih drugih nalog. Druge naloge, ki vključujejo tudi županovo predstavniško funkcijo, so povezane z zastopanjem občine kot javne osebe javnega prava v okviru izvajanja njene pravne sposobnosti ali z zastopanjem občine kot javno upravne enote.

Juvan Gotovac (2000, str. 10) navaja županove naloge v okviru zakonitega zastopanja občine:

- zastopanje občine v sodnih postopkih pred upravnimi organi, ko občina uveljavlja svoje pravice, obveznosti oz. pravne koristi;
- zastopanje občine v pravnem prometu, tako da opravlja pravna dejanja in sklepa pravne posle v njenem imenu in za njen račun;
- pooblašcanje drugih oseb za zastopanje občine pred sodišči, upravnimi organi, drugimi nosilci javnih pooblastil ter drugimi državnimi organi in v pravnem prometu;
- zastopanje občine in njenega občinskega sveta v zadevah izvajanja nalog občine in izvrševanja odločitev.

Funkcija zastopanja občine najbolj približuje županovo funkcijo funkciji gospodarjenja s premoženjem občine (Juvan Gotovac, 2000, str. 10), kar glede na določila 7. in 20. člena ZLS zajema poleg posedovanja, pridobivanja in razpolaganja z vsemi vrstami premoženja tudi občinsko ustanavljanje in vodenje javnih podjetij ter v okviru sistema javnih financ določanje proračuna oz. županovo predlaganje in izvajanje le-tega.

ZLS v 33. členu določa, da v odnosu župana do občinskega sveta kot zakonodajnega organa ni popolne ločitve nalog in pristojnosti, saj župan predstavlja občinski svet, sklicuje in vodi seje tega organa, predlaga akte in sklepe v sprejem, skrbi za izvrševanje sklepov občinskega sveta ter nenazadnje tudi za njihovo zakonitost. Poleg tega župan usmerja delo občinske uprave v zvezi z njenim strokovnim in administrativnim delom za potrebe občinskega sveta, nadzoruje pravilnost in strokovnost pripravljenih gradiv ter skrbi za javnost dela občinskega sveta (Juvan Gotovac, 2000, str. 12). ZLS nalaga županu tudi sklicevanje zbora občanov ter sprejemanje začasnih nujnih ukrepov v primeru izrednih razmer.

Najpomembnejša naloga župana pa je, da vodi občinsko upravo (Kukovič, Haček & Grabner, 2012, str. 221). Ker odloča o imenovanju oz. razrešitvi direktorja občinske uprave samostojno, je v smislu vodenja in koordiniranja organizacijska struktura občin jasno hierarhična in pristojnosti župana velike. Vendar je županska funkcija tudi politična in v tem pogledu se pojavljajo omejitve tako zaradi načina pridobitve funkcije (volitve, pripadnost in odnos do strank, dolžina mandata) kot v smislu odnosa do drugih organov lokalne skupnosti ali nosilcev političnih funkcij (občinski svet, podžupan(i), direktor občinske uprave) ter zaposlenih v ožji in širši občinski upravi. Ker župan vodi občinsko upravo, je nezdružljivo, da bi hkrati soodločal tudi v občinskem svetu (Vlaj, 1998, str. 273). Posameznik lahko kandidira za župana in za člana občinskega sveta hkrati, vendar se mora ob izvolitvi na obe funkciji odločiti za eno izmed njiju (običajno se odpove funkciji občinskega svetnika).

Predstojnik občinske uprave je župan, delo občinske uprave pa vodi direktor občinske uprave (Kaučič & Grad, 2007, str. 342). Župan določi sistemizacijo delovnih mest v občinski upravi. Določbe ZLS, ki opredeljujejo odločanje in vodenje v upravi, so veliko presplošne, da bi

omogočale same po sebi normalno, korektno in predvsem strokovno razdelitev pristojnosti med župana in direktorja (Prašnikar, 2000, str. 48). Pojem predstojnika v zakonodaji ni natančno opredeljen in ni jasno, kaj zajema, to pa pri konkretnem vodenju občinskih uprav povzroča številne težave. Tako so pristojnosti vodenja uprav zelo različno razdeljene med župana in direktorja uprave. Največkrat je ta delitev dela odvisna od strokovnosti vsakega od njiju, od tega, ali župan opravlja funkcijo poklicno, ter od subjektivnih odnosov med njima.

Prašnikar (2000, str. 48) navaja ugotovitve pilotskega projekta Reorganizacija občinske uprave (izvedenega v Mestni občini Koper in primerjalno v nekaterih drugih občinah). Poleg nejasnega odnosa med županom in direktorjem izpostavlja tudi ugotovitev, da tako županom kot direktorjem in sploh vodilnim kadrom v lokalnih skupnostih primanjkuje znanja o vodenju organizacij in vodstvenih sposobnosti. Vodilni delavci se namreč vse preveč ukvarjajo s konkretnimi nalogami, ki bi jih morali prenašati na druge zaposlene, zato pa veliko premalo z razvojnimi in strateškimi nalogami – osnovnimi funkcijami vodilnih kadrov. Kot navaja Prašnikar (2000, str. 48), se je treba zavedati, da je uspešnost uprave večinoma odvisna prav od vodilnih strokovnih delavcev. Funkcionarji se namreč menjavajo in zapustijo upravo največkrat prav takrat, ko pridobijo ustrezno strokovno znanje in veščine vodenja uprave. Prašnikar (2000, str. 49) zaključuje, da je večino navedenih pomanjkljivosti in nejasnosti mogoče odpraviti že z jasnimi opredelitvami nalog, ki jih imata župan in direktor v zvezi z vodenjem uprave ter intenzivnim izobraževanjem vodstvenega kadra.

Današnji poslovni svet zahteva od zaposlenega stalno angažiranost pri izvajanju nerutinskih, ustvarjalnih in interaktivnih delovnih nalog (Sliter, 2015, str. 284). Podobno se vedno novi izzivi pojavljajo pred odgovornimi tudi v lokalnih okoljih. V opisu nove, močnejše vloge župana navajata Brezovšek in Kukovič (2014, str. 1106), da so postali lokalni voditelji večji akterji, pri katerih so kreativne, pogajalske in partnerske funkcije vodenja pomemben vidik njihove moči.

3.2 Evropska raziskava vloge župana POLLEADER

Prva evropska raziskava vloge župana POLLEADER (angl. *Political Leaders in European Local Governments*) je raziskava o vlogi župana v EU. Izvedena je bila pred več kot desetimi leti; izvajala se je v letih 2003 in 2004 in je zajela 2700 županov² iz vse EU, ki so izpolnili vprašalnik (Bäck et al., 2006, str. 5). Zbrani anketni odgovori so bili osnova številnim raziskovalcem, da so izdelali podrobne analize o vlogi župana in spremembah, ki so zajele lokalne samouprave v zadnjih desetletjih. Obstaja velik razpon lika političnega voditelja

² V raziskavo so vključeni župani oz. politični voditelji lokalnih skupnosti z več kot 10.000 prebivalci. Po mnenju avtorjev gre za minimalen obseg lokalne skupnosti, ki zagotavlja primerljivost urbanega okolja v vseh zajetih evropskih državah.

evropskih mest, od protokolarnega župana, neusmiljenega vladarja pa do voditelja z dolgoletnimi izkušnjami, ki je predvsem prvi med enakimi. Raziskava je obsegala analizo izbire, dnevne rutine, omrežij in vrednot lokalnih voditeljev v 17 evropskih državah, med katerimi pa ni bilo Slovenije.

Izhodišče raziskave so bile pomembne strukturne spremembe, ki so se v evropskih lokalnih demokracijah zgodile ob prelomu tisočletja in ki so imele in še imajo svoj vpliv tudi v prihodnosti (Bäck et al., 2006, str. 5). Predvsem so to reformna gibanja, ki zajemajo privatizacijo, oddajanje izvajanja storitev zasebnim izvajalcem in nasploh vnašajo principe zasebnega sektorja v javni sektor. Najpogostejše te reforme označujemo z NJM. Naslednji pomemben vidik je decentralizacija, torej odnos lokalne samouprave do višjih ravni javnega sektorja, predvsem centralne (državne) oblasti. Raziskava zajema tudi vlogo političnih strank in njihov vpliv pri vodenju lokalnih skupnosti in vse bolj zaznано krepitev politične izvršilne funkcije, kar prinašajo predvsem neposredno izvoljeni župani. Ob tem pa so vse bolj prisotni tudi vplivi novih pristopov, ki krepijo neposredno vlogo občanov pri upravljanju lokalne skupnosti.

Raziskava (Bäck et al., 2006, str. 17) je pokazala, da je povprečen evropski župan socialno aktiven posameznik, pri čemer prevladujejo moški srednjih let, izhajajoči iz srednjega razreda. Prav tako so župani večinsko univerzitetno izobraženi, pri čemer pa je odstotek univerzitetno izobraženih županov v vzhodni in srednji Evropi nadpovprečen. Najpogostejše imajo župani izobrazbo na področjih, ki so bolj ali manj neposredno povezana s politiko, kot so pravne in upravne znanosti, menedžment ipd. Prav tako so župani zelo značilno povezani z lokalno skupnostjo, saj so večji del svojega življenja preživeli v okolju, kjer so bili izvoljeni. Pred prvo izvolitvijo so župani večinsko že imeli izkušnjo z delom v lokalni skupnosti (večinsko kot člani sveta lokalne skupnosti). Povprečna doba sodelovanja v lokalni skupnosti pred uspešno župansko izvolitvijo je 6 let. Hkrati pa je zelo malo županov, ki so bili pred lokalnim vodenjem aktivni v državni politiki, na primer kot člani državnega parlamenta ali celo Evropskega parlamenta. Ker raziskava zajema aktualne župane, je težje zajeti podatek o dolžini županskega staža, vseeno pa je zanimiv podatek, da je povprečna doba dotedanjega županovanja 7 let, pri čemer se jih šest od desetih namerava potegovati za nov mandat, četrtna zapušča župansko pisarno, eden od sedmih pa vidi županovanje kot priložnost za naslednjo stopničko v politični karieri (na primer sedež v državnem parlamentu). Večja verjetnost za izvolitev županje je v državah z višjo stopnjo blagostanja (na primer skandinavskih državah). Župani, ki pripadajo političnim strankam, so pri izvajanju funkcije bolj zavezani temam in usmeritvam, ki so prednostne njihovi politični opciji. Lokalno menedžiranje ima še vedno pretežno usklajevalno in izvedbeno (javne storitve) vlogo, ki se je z leti okrepila, poleg tega pa se pojavljajo nove vloge lokalne skupnosti kot demokratičnega agenta, ki vključuje različne javnosti skozi participatorne procese. Povprečen evropski župan je nagnjen k proaktivnemu vodenjstvu z vključevanjem elementov avtoritarnega vodenja. Prav tako prevladuje strateška usmerjenost, večina županov prepoznava dolgoročno načrtovanje kot pomemben element političnega

voditeljstva. Način vodenja in prednostna usmerjenost sta povezana s politično pripadnostjo župana (na primer župani s komunistično preteklostjo so značilno nagnjeni k zaščiti obstoječega in konsenzualnemu odločanju). Prav tako je vključenost v politične stike bolj značilna za župane iz političnih strank, strankarska prisotnost v lokalni politiki pa je bolj značilna za večje kot manjše občine. Neposredne volitve zmanjšujejo politično vpetost županov, pri čemer je v srednji in vzhodni Evropi nadpovprečno veliko nestranskih županov. Podjetniški način razmišljanja oz. izboljšanje menedžiranja virov lokalne skupnosti sta značilna za dva od treh evropskih županov. Poti takega cilja pa so tri: doseganje lokalne gospodarske rasti, obrambna strategija ohranjanja obstoječega stanja ali vzpodbujanje okoljskega in socialnega trajnostnega napredka. Raziskava ni pokazala značilne povezanosti med strategijami, ki jih župani izvajajo v odnosu do višje, državne ravni oblasti. Spekter načinov od entuziastične borbe, pragmatičnega pristopa do frustrirane zadržanosti nimajo značilne povezave s značilnostmi župana ali državnega političnega okolja. Gre za različne sisteme, ki imajo različne tradicije, od tod pa izhaja tudi različnost razmerij med lokalno in državno oblastjo. Na normativni ravni se večina županov identificira s pomenom strateškega planiranja in postavljanja vizije, toda hkrati še vedno veliko lokalnih voditeljev vidi vsakodnevna administrativna opravila kot pomembna. Torej samo ocenjena vloga županov ni enaka opisu vloge le-teh po menedžerskih standardih.

Druga raziskava POLLEADER je po desetih letih v izvedbi in bo zajela tudi Slovenijo (partner za Slovenijo je Fakulteta za družbene vede), vendar mi je bil v času izvedbe raziskave dosegljiv zgolj vprašalnik, medtem ko bodo celoviti rezultati in analize predvidoma na voljo šele čez nekaj mesecev.

4 KOMPETENCE

Kompetenčni pristop k MČV najlažje opredelimo z razliko od klasičnega pristopa (Horton, 2002, str. 3). Tradicionalni, klasični pristop obravnava različna znanja, sposobnosti, obnašanja in stališča, ki jih posamezniki potrebujejo za doseganje strateških ciljev podjetja. Izpostavlja delovna mesta ter formalno izobrazbo in izkušnje kot želeno podlago za izvedbeno učinkovitost na delovnem mestu. Za razliko od tega pa kompetenčni pristop dosledno zaznava in meri posameznikove kvalitete v vseh fazah zaposlitvenega cikla. Odkriva in opredeli sposobnosti, motive, osebnostne lastnosti in stališča, ki pripomorejo k razločevanju med slabo, povprečno in odlično izvedbo. Z drugimi besedami kompetenčni pristop izpostavi ljudi kot ključni vir organizacije oz. vzrok uspeha ali poraza.

Svetlik in Kohont (2005, str. 51) kompetenčni pristop opišeta kot uskladitev in uravnoteženje tehničnega (opis delovnega mesta, naloge, delovna sredstva ipd.) in osebnostnega vidika (znanje, vedenje, osebnostne lastnosti posameznika ipd.) delovnega mesta, ki ju obenem poveže še s strateškimi usmeritvami organizacije.

4.1 Opredelitev pojma kompetenc

Boyatzis (1982, str. 23) definira kompetence kot notranjo značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni sestavni deli pa so: motivacija, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika. Nekoliko drugačna je opredelitev Kohonta (2005, str. 33), ki kompetence opiše kot celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanj, motivacije, samopodobe in vrednot; kar posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. Kompetence so odgovor na spremembo tradicionalnega pogleda, da niso za uspešno delo posameznika potrebne le spretnosti, znanje in veščine, ki jih posameznik razvije z učenjem, ampak tudi njegove osebnostne značilnosti, kot so spretnost, intuitivnost, vztrajnost, motiviranost ipd.

Kot opredeli Svetlik (2005, str. 19), današnji svet oz. zahtevnejši potrošnik kot odgovor na globalizacijo izkazuje tudi potrebo po nakupu izdelkov in uporabi storitev po lastni meri, zato se zmanjšuje potreba po faktografskem (kaj) in reflektivnem (zakaj) znanju ter se povečuje potreba po sposobnosti organizacij, da naredijo na novo, hitro, kakovostno in po okusu potrošnikov. Gre za potrebo po tehničnem znanju (kako). Ob tem organizacije postajajo tudi kompleksni socialni sistemi, kjer je vse več delovnih procesov povezanih s prenosom informacij med zaposlenimi in z okoljem, zato, kot navaja Svetlik (2005, str. 19), je pomembno tudi socialno znanje (kdo) oz. vedenje, kaj kdo zna in kako to narediti. Svetlik (2005, str. 19) povzame, da sta tehnično in socialno znanje pot do opredelitve oz. uporabe kompetenc kot znanja o uporabi znanja.

Majcen (2009, str. 21) ločuje kompetence kot zmožnost zaposlenih za opravljanje dela v najširšem smislu od pojmovnega izraza »kompetenca« v smislu pooblaščenosti, pristojnosti. Še širše, kot sposobnost za delovanje v katerikoli situaciji, vidi kompetence posameznika Perrenoud (1994, str. 47). Kompetence so tako več kot le zmožnosti delavca za opravljanje delovnih nalog. Po aktivaciji se namreč uporabljajo v zahtevnejših situacijah, tudi izven delovnega mesta. Po tej opredelitvi kompetence niso nekaj statičnega, pač pa gre za stalno spreminjanje, dograjevanje lastnosti, prilagajanje novim situacijam, kar pripomore k osebnostnemu razvoju posameznika.

O kompetencah lahko razmišljamo z dveh vidikov, vidika posameznika in vidika podjetja (Majcen, 2009, str. 24). Z vidika posameznika gre za posameznikova znanja, izkušnje, motiviranost, sposobnost reagiranja v določenih situacijah, obvladovanje veščin ter druge osebnostne lastnosti. Gre za vprašanje, ali sem sposoben za neko delo. Na drugi strani pa govorimo o kompetentnosti skupine, delovne enote ali podjetja. Majcen (2009, str. 26) to opredeli na način, da enako kot ločimo delovno uspešnost posameznika od delovne uspešnosti organizacijske enote, v kateri dela, ter poslovno uspešnost podjetja, ločimo tudi kompetence posameznikov in kompetence organizacijskih enot ter kompetence celotnega podjetja. Svetlik in Kohont (2009, str. 197) vidita vlogo MČV kot zagotavljanje optimalnega usklajevanja med organizacijo in posamezniki, kar vodi k učinkovitejšemu in uspešnemu

doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov posameznikov na drugi strani.

Kompetenca ni nekakšna absolutna zmožnost, ki bi bila neodvisna od delovnih in življenjskih kontekstov, v katerih je posameznik (Svetlik, 2005, str. 20). Dokler se namreč posameznik ne znajde v določenem kontekstu, svoje kompetence sploh ne more pokazati in zato posameznik ne more biti prepričan o svoji kompetenci v novih situacijah, različnih od prejšnjih. Tako Svetlik (2005, str. 21) opredeli gotovo kompetenco posameznika kot kompetenco v kontekstih, ki se ponavljajo oz. so si podobni. Pri tem pa se pojavi paradoks, da se kot najvišja stopnja kompetentnosti običajno razume obvladovanje netipičnih razmer.

4.2 Razvrščanje kompetenc

Razvrstitev kompetenc je več. Izhajamo iz osnovnega vprašanja, kaj je tisto znanje, ki nam daje odgovore na vprašnji kako in kaj (Svetlik, 2005, str. 20). Iskanje različnih opredelitev se širi na različne sposobnosti posameznikov, na njihove vrednote, stališča, osebnostne poteze ipd.

Kot je navedeno že v podpoglavju 4.1, lahko kompetenco posameznika opredelimo v posameznem kontekstu, ki se v podobni obliki ponavlja. Tako Svetlik (2005, str. 21) glede na specifičnost oziroma podobnost delovnih in življenjskih kontekstov razlikuje med bolj ali manj specifičnimi oz. enkratnimi ter splošnimi kompetencami. Splošne kompetence so tiste, ki so lažje prepoznavne in uporabne v več situacijah. Nekatere druge razvrstitve poznajo tudi ključne in generične kompetence. Med obema opredelitvama ni bistvenih vsebinskih razlik. To razdelitev Kohont (2005, str. 36) opredeli kot razdelitev kompetenc po ravneh:

- ključne (temeljne, generične),
- delovno specifične,
- organizacijsko specifične.

Ključne kompetence so multifunkcionalne in transdisciplinarne, uporabne v različnih situacijah, kontekstih, nalogah in spremenljivih okoliščinah (Kohont, 2005, str. 37). Majcen (2009, str. 29) definira ključne kompetence kot tiste, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same zase hkrati niso strateško pomembne za nobeno organizacijo. Komisija EU (2012, str. 8–9) opredeljuje ključne kompetence kot kombinacijo znanj, sposobnosti in stališč, ki so nujne za osebno rast in razvoj, aktivno državljanstvo, socialno vključenost in zaposlitev:

- komuniciranje v maternem jeziku,
- komuniciranje v tujih jezikih,
- matematična znanja in osnovna znanja temeljnih ved in tehnologij,
- digitalna pismenost,

- sposobnost učenja,
- socialne in družbene kompetence,
- samoiniciativnost in podjetnost,
- kulturna ozaveščenost in izražanje.

Delovno specifične kompetence so tiste, ki se vežejo na vsebino vsakega dela posebej (Majcen, 2009, str. 32). New (1996, str. 44–51) jih opredeli kot potrebne attribute, da se uspešno opravi določeno delo oziroma delovno nalogo. Delovno specifične kompetence so skupne pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest in se nanašajo na podobna delovna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji se opravlja delo.

Organizacijsko specifične kompetence so povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji v celoti, za razliko od delovno specifičnih kompetenc, ki določajo uspešnost posameznika v določeni vlogi (New, 1996, str. 44–51). Gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije.

V nadaljevanju Kohont (2005, str. 36) deli kompetence po dimenzijah, in sicer na pričakovane, dejanske, stopnjevane ali razlikovalne ter opisane.

Pričakovane kompetence so tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba (ključne kompetence) ali organizacija (delovno ali organizacijsko specifične kompetence) za uspešno izpolnjevanje vlog ali nalog.

Dejanske kompetence so tiste, ki jih posameznik ima in ki mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih in organizacijskih vlog in nalog. Poznamo še potencialne kompetence, ki jih posameznik ob svojih predispozicijah lahko še razvije (Kohont, 2005, str. 41).

Stopnjevane kompetence so z opisi določene ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji (Kohont, 2005, str. 42). Raven kompetentnosti (stopnja določene kompetence) omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki in se uporablja v sistemu MČV, hkrati pa posamezniku daje povratne informacije o njegovem delu.

Opisane kompetence so z opisom določene kompetence, ki odražajo sliko, ki jo ima o določeni kompetenci organizacija oz. njeni zaposleni (Kohont, 2005, str. 41). Izražajo opisno opredelitev vrednosti in standardov opravljanja dela v organizaciji.

Poleg kompetenc posameznika poznamo tudi kompetence organizacije, ki so bile opredeljene v ekonomskih teorijah, ki so se ukvarjale z iskanjem konkurenčnih prednosti podjetja (Kohont, 2005, str. 42). Gre za različne tehnološke zmožnosti, komplementarne materialne vire in organizacijsko rutino, ki so osnova komparativnih prednosti v eni ali več organizacijah (Kohont, 2005, str. 43).

Wesselink et al. (2014, str. 499) razlikujejo tri različne koncepte kompetenc: vedenjski, generični in celostni. Vedenjski koncept kompetence opredeli s situacijskimi opisi, kjer je v ospredju vedenjski vzorec in ne posameznik. Generični koncept je odgovor na vedenjskega in opredeli kompetence kot osebnostne kvalitete (vključno s karakternimi lastnostmi), ki ločujejo povprečno od odlične izvedbe (Eraut, 1994, str. 160). Kot nadgradnja obeh pa je opredeljen celostni koncept, ki kompetence opredeli kot povezan nabor izvedbeno usmerjenih sposobnosti posameznika ali organizacije za doseganje posameznih ciljev (Mulder, 2014, str. 111). Te kompetence so nabor znanj, sposobnosti, vedenj in vrednot, ki so pogoj za izvedbo nalog, reševanje problemov, učinkovito delovanje v določenih poklicih, organizacijah ali vlogah. Celostni vidik se odraža na dva načina (Hopkinson, Hughes & Layer, 2008, str. 437). Prvi je, da zajema celovito vsa znanja, sposobnosti in vedenja, ki opredelijo praktično izvedbo posameznika, drugi pa, da je lahko kompetenca opredeljena samo v konkretni situaciji, nalogi ali vlogi, v kateri se znajde posameznik ali organizacija.

4.3 Modeli kompetenc

Menedžment kompetenc je potrebno ustrezno integrirati v MČV, da se lahko zaposleni učinkovito in uspešno odzovejo na spremembe (Svetlik & Kohont, 2005, str. 51). Pogoj je, da zaposleni stalno krepijo svoje sposobnosti in hkrati upoštevajo strateške usmeritve organizacije. Postopek opredelila Svetlik in Kohont (2005, str. 51) na način, da se le-ta začne z analizo posameznika na delovnem mestu, pri čemer se najprej ne določi njegovih značilnosti za opravljanje dela, temveč se jih identificira s sodelovanjem posameznika (denimo vedenjski intervju), ki opravlja določeno delo oziroma ima določeno vlogo.

Kompetenčni model Lucia in Leipsinger (1999, str. 5) opisujeta kot posebno kombinacijo znanj, sposobnosti in značilnosti, potrebnih za uspešno delovanje v določeni vlogi v organizaciji, ki se uporablja kot orodje za selekcijo, usposabljanje, ocenjevanje in napredovanje.

Proces menedžmenta kompetenc ni statičen, temveč se skladno s potrebami organizacije spreminja in obenem ohranja relativno trajnost ter stabilnost sistema MČV oziroma funkcij, ki jih služba za človeške vire opravlja v organizaciji (Kohont, 2005, str. 52). Skladno s spremembami in novimi izzivi organizacije lahko ključne kompetence redefiniramo, modificiramo ali dopolnjujemo. Tako oblikujemo sistem MČV, ki se je sposoben učinkovito odzvati na spremembe in obenem podpreti strateške usmeritve organizacije.

Oblikovanje kompetenčnega modela je prvi sistematični korak ravnanja s kompetentnostjo zaposlenih (Majcen, 2009, str. 87). Z modelom kompetenc se določi, kakšne kadre potrebuje organizacija in kakšne kompetence naj bi imeli zaposleni, da bi bili zmožni dosegati načrtovane cilje (ključne kompetence za delo). Gre za nabor podatkov o tem, katere kompetence so potrebne na posameznih delovnih mestih in področjih, za vrste dela ali predvidene strateške naloge, da bi se lahko dosegali cilji.

Oblikovanje kompetenčnega modela se skupaj z njegovo uporabo povezuje v menedžment kompetenc (Majcen, 2009, str. 189). O menedžmentu kompetenc lahko govorimo šele, ko zagotovimo, da se bo model kompetenc po oblikovanju tudi uporabljal. Kot navaja Majcen (2009, str. 189), je med največjimi pastmi pri uvajanju modela ključnih kompetenc tudi ta, da vodilni in odgovorni ne vedo, zakaj ga potrebujejo, pa ga vseeno vpeljejo. So namreč podjetja, ki se lotijo izgradnje modela, ker tako narekujejo razvojne smernice v poslovanju podjetij. Da so sodobni in da se z njim pohvalijo. V resnici pa imajo v sodobnem, hitro se spreminjajočem in tekmovalnem globalnem poslovnem okolju večjo možnost preživetja podjetja z zaposlenimi, ki so sposobni in usposobljeni slediti spremembam ter se prilagajati tehnološkemu razvoju in vedno bolj zahtevnemu trgu.

Razvoj kompetenc v javnih organizacijah mora biti ena od osrednjih psiholoških motivacij za privabljanje in ohranjanje kompetentnih posameznikov v javnem sektorju (Emery, 2002, str. 26). Hkrati pa je cilj poslovanja javnih organizacij različen od cilja poslovanja organizacij, ki so profitno usmerjene. Merjenje delovanja ter ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti je zato v organizacijah javnega sektorja zahtevna naloga (Žurga, 2000, str. 341). Te organizacije v osnovi niso opredeljene v smislu doseganja finančnih učinkov, pač pa v smislu poslanstva in/ali javnih storitev, ki jih zagotavljajo. Ustreznost zagotavljanja storitev pa je težko meriti. Uporabniki na eni strani in izvajalci na drugi imajo lahko zelo različne predstave o njihovi kakovosti. Prevladovanje družbenih vrednot nad finančnimi je tisto, kar otežkoča merjenje delovanja v neprofitnih organizacijah. Kot navaja Žurga (2000, str. 341), so profitno usmerjene organizacije tudi bolj fleksibilne kar se tiče obsega angažiranja in uporabe virov za različna področja. Osredotočenost neprofitnih organizacij na njihovo poslanstvo zmanjša njihovo fleksibilnost.

Pomembno dejstvo pri neprofitnih organizacijah, kot navaja Žurga (2000, str. 341), je tudi dejstvo, da vodenje in menedžiranje neprofitne organizacije ni samo v domeni njenega neposrednega vodstva, pač pa da na menedžiranje take organizacije praviloma vplivajo različne interesne skupine, ki imajo lahko različne poglede na delovanje organizacije. Ker so kompetence opredeljene za konkretno delovno mesto ali vlogo v organizaciji in so opredeljene glede na zastavljene cilje organizacije, moramo navedene posebnosti neprofitnih organizacij upoštevati.

4.4 Menedžerske kompetence

Menedžerske kompetence opredeljujejo zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri vodenju, oblikovanju sistema in doseganju ciljev (Zupančič, 2009, str. 68). Menedžerski poklic zahteva drugačne kompetence, torej znanje, veščine, vrednote, prepričanja in hotenja, kot se zahtevajo za strokovnjake, ki opravljajo ozko specializirano delo.

Temeljno delo, ki je opredelilo menedžerske kompetence in jih približalo širši javnosti, je bila knjiga Richarda Boyatzisa *The Competent Manager*, ki je izšla leta 1982. Pod vplivom njegovega dela se je v Združenih državah Amerike in v anglosaških državah oblikoval koncept generičnih kompetenc menedžerjev, obenem pa so uporabnost kompetenc prepoznali tudi na področju MČV (Zupančič, 2009. str. 69). Boyatzis je opredelil kompetence na podlagi raziskave, v kateri je določil 19 generičnih lastnosti, ki so skupne uspešnim menedžerjem. Te je imenoval kompetence. Izpostavil je, da so posamezne okoliščine pomembne, kljub temu da je veliko skupnega, poenotenega znotraj vseh organizacij. Zato je potrebno kompetenčni okvir oz. model narediti za vsako organizacijo posebej, kljub generičnemu značaju kompetenc. Pionirsko je izpostavil, kaj menedžer lahko in kako kaj naredi. Z drugimi besedami, kako se menedžerji izkažejo v dejanskih situacijah in ne kakšna formalna znanja in sposobnosti imajo.

New (1996, str. 44–51) menedžerske kompetence povezuje s sodelovanjem z drugimi. Pravi, da označujejo način, kako posameznik sodeluje z drugimi posamezniki v organizaciji, bodisi da gre za sodelavce, nadrejene ali podrejene. Ker skoraj vsako delo zahteva sodelovanje z drugimi, ne glede na vrsto organizacije ali raven posameznikove vloge v hierarhiji organizacije, so menedžerske kompetence osnovni pogoj za opravljanje večine vrst dela, zato jih štejemo med ključne kompetence.

Kohont (2005, str. 40) povzame, da modeli menedžerskih kompetenc zanemarjajo vpliv značilnosti organizacije oziroma organizacijske kulture na delo menedžerja, obenem pa v njih prevladuje prepričanje, da so generične kompetence značilne za zelo uspešne menedžerje. Kar po avtorjevem mnenju večinoma ni res in ni potrebno. Malo verjetno je namreč, da bo imel menedžer vse naštetе kompetence, pa tudi to, da bo imel vlogo, ki bo zahtevala vse omenjene kompetence. Pomembnejše za organizacijo je, da prepozna predvsem tiste kompetence, ki bodo pomagale menedžerju pri njegovi vlogi. New (1996, str. 44–51) zato predlaga, da se menedžerske kompetence opredelijo glede na položaj menedžerja v organizacijski strukturi in glede na njegove izkušnje.

Cockerill, Hunt in Schroder (2006, str. 5) ugotavljajo, da so menedžerske kompetence razmeroma stabilne in primerljive med različnimi organizacijami in panogami. Našteli so 11 takšnih kompetenc: iskanje informacij, razvoj konceptov, konceptualna prilagodljivost, medosebno raziskovanje, menedžment medosebnih odnosov in interakcij, razvojna naravnost, vplivanje, samozaupanje, javno nastopanje, proaktivna naravnost in samoiniciativa ter rezultatska naravnost.

4.5 Smiselnost oblikovanja modela kompetenc za župana

Župan v slovenski samoupravi zaradi neposredne izvolitve predstavlja močno središčno figuro, ki je hkrati zaradi specifike, da je lokalna skupnost veliko bližja posamezniku kot regionalni ali državni nivo, pod zelo neposrednim vplivom pričakovanj, zahtev,

nasprotovanj in drugih konkretnih stališč in odzivov posameznikov, ki jih oblikujejo v odnosu do vsakodnevnega dogajanja v ožjem lokalnem okolju in s tem tudi do župana kot predstavniške in izvršilne funkcije. Županska funkcija je, kot sem ugotovil v dosedanjih teoretičnih osnovah, tudi menedžerska pozicija, vendar ne samo menedžerska. Zelo pomemben segment opravljanja županske funkcije se veže na politični vidik županske funkcije. Vendar pa so kljub na videz enoznačni opredelitvi, kaj pomeni funkcija župana v slovenski lokalni samoupravi, poti do izvolitve za župana zelo raznolike in so si župani po njihovih kariernih poteh, vrsti in stopnji izobrazbe, načinu delovanja, obsegu izkušenj in drugih kompetencah zelo različni. Obstajajo sicer zelo pomembne izkušnje na poti do funkcije župana, kot so članstvo v občinskem svetu ali opravljanje funkcije podžupana na področju politike oziroma izkušnje na vodstvenih mestih v javnem ali zasebnem sektorju na področju menedžmenta, vendar realne predstave o tem, kaj prinaša vodenje lokalne skupnosti pred prvo izvolitvijo na mesto župana, ne more imeti nihče. Tako je povprečen župan ob prvi izvolitvi postavljen v bolj ali manj novo situacijo, ki jo vsak rešuje na svoj način. Zato je oblikovanje modela kompetenc za župana v slovenski lokalni samoupravi namenjeno opredelitvi bistvenih gradnikov, ki oblikujejo zelo široko delovanje župana, in sicer od znanj, izkušenj, sposobnosti do vrednot, motivacije in samopodobe, smiselno kot pomoč posamezniku, ki je na novo izvoljen za župana ali pa to funkcijo opravlja že nekaj časa. Ne obstajajo namreč »šole za župana« in tudi strokovno to področje ni zelo podrobno obdelano.

Današnji poslovni svet zahteva od zaposlenega stalno angažiranost pri izvajanju nerutinskih, ustvarjalnih in interaktivnih delovnih nalog (Sliter, 2015, str. 284). Podobno se vedno novi izzivi pojavljajo pred odgovornimi tudi v lokalnih okoljih. V opisu nove, močnejše vloge župana Brezovšek in Kukovič (2014, str. 1106) navajata, da so postali lokalni voditelji večji akterji, pri katerih so kreativne, pogajalske in partnerske funkcije vodenja pomemben vidik njihove moči. Če upoštevamo, da posameznik ob izvolitvi za župana postane izpostavljena javna oseba, ki je neprestano pod nadzorom javnosti in stalnim pričakovanjem, da je na voljo občanom ob vseh bolj in manj pomembnih priložnostih, je breme precejšnje in v posameznikovem življenju predstavlja veliko spremembo. Kompetenčni model kot kombinacija znanj, sposobnosti in značilnosti je zato pomembno orodje oz. usmeritev za sistematično pridobivanje znanj in predvsem ozaveščanje vseh značilnosti in razsežnosti, ki jih zajema županska funkcija.

V primeru zastavljene raziskave kompetenčni model za župana ne bo služil za selekcijo, saj gre za voljeno funkcijo in proces izvolitve zahteva drugačen sklop kompetenc kot samo opravljanje županske funkcije. »Izvoljiv« kandidat po svojih znanjih, ravnanjih in izkušnjah zelo verjetno odstopa od optimalnega kompetenčnega nabora za opravljanje same funkcije župana. Posredno pa je pri županski funkciji prisotno tudi »ocenjevanje in napredovanje«, ki je sicer eden ključnih načinov uporabe kompetenčnih modelov, saj lahko uspešno županovo politično vodenje in menedžiranje lokalne skupnosti v obdobju mandata prinese »pozitivno oceno« volivcev in s tem nov županski mandat. Vse to kaže na pomen sovpadanja

znanj, ravnanj in izkušenj posameznika glede na zahteve, ki jih zahteva funkcija oz. še bolje rečeno delovno mesto župana.

Pri spoznavanju tematike in preliminarne študiju sem se seznanil z mnogimi vidiki, ki se dotikajo nabora kompetenc za opravljanje županske funkcije v slovenski lokalni samoupravi. Na eni strani je to institucionalni vidik, ki opredeljuje funkcijo župana v zakonodajnem in političnem smislu, ter na drugi strani osebnostni vidik, ki opredeljuje župana v izvršilnem smislu in kjer izhajamo iz primerljivih modelov menedžerskih kompetenc. Čeprav se bo naša raziskava osredotočila na osebnostni vidik preko kompetenc za župana, pa je potrebno poudariti, da s tem nikakor ne želimo negirati pomena in vpliva institucionalnega vidika lokalnega političnega vodenja. Kot navaja Kukovič (2015, str. 30), politični vodje niso le »veliki možje« ali »stranski produkt okolice, ki jih obdaja«, temveč delujejo v okviru institucionalnih struktur, socialnih potreb in konstelacije političnih strank. Kompetence županov tako zajamemo preko kompetenc za politično vodenje in menedžerskih kompetenc.

4.5.1 Kompetence županovega političnega vodenja

Politično vodenje igra pomembno vlogo pri delovanju lokalne oblasti (Kukovič, 2015, str. 7). V ospredje prihaja krepitev izvršilne veje oblasti, kar je nenazadnje tudi težnja sodobnega lokalnega vodenja (Steyvers & Reynaert, 2006, str. 47). Sodobno lokalno vodenje zahteva določanje smeri delovanja, zastavljanje politik, pa tudi predvidevanje problemov in ne le reševanje že nastalih kriz, kar vključuje razvoj strateškega načrtovanja zmogljivosti. Soočanje s trenutnimi gospodarskimi, političnimi, kulturnimi in drugimi krizami zahteva še učinkovitejše, odgovornejše ter vidno in spoznavno politično vodenje. Kukovič (2015, str. 8) še navaja, da je politično vodenje vodenje in delovanje posameznikov na položajih politične oblasti. Hughes (2007, str. 322) pa opredeli, da se lokalno politično vodenje včasih nanaša na osebnostne lastnosti, kot so pogum, vztrajnost ali karizma, včasih pa bolj na lastnost položaja, v katerem so združeni moč, oblast in odgovornost. Bennis (1992, str. 21) navaja, da so osnovne lastnosti (lokalnih) političnih vodij strast, vizija, celovitost, zaupanje, radovednost in drznost.

Borraz in John (2004, str. 109) opredelita lokalno vodenje kot ključno za delovanje in uspeh odzivnega in odgovornega lokalnega vodenja (angl. *local government*), ki zahteva močne, pa tudi kreativne vodje, ki usmerjajo oblikovanje lokalnih politik in koordinirajo delovanje posameznikov in organizacij ter sodelujejo pri obnovi lokalne identitete. S tega vidika tradicionalni vodje s svojo formalno politično avtoriteto in oblastjo nad drugimi tako ne ustrezajo več spremenjenim razmeram razdrobljene lokalne skupnosti. Svára (2008, str. 11) vidi kot sodobno vodenje pospeševalno vodenje, ki izvira iz sodelovanja z drugimi za doseganje kolektivnih konsezualnih rezultatov; torej izhaja iz delovanja mnogih. Kukovič (2015, str. 17) meni, da sta ključna problema spodbujanje novih oblik demokratične mobilizacije in preprečevanje nevarnosti razvoja tega načina vodenja v tehnokratsko vodenje

s funkcionalistično racionalnostjo namesto demokratične inovativnosti in k sodelovanju usmerjene zavesti vseh akterjev. Temu je od vseh modelov izvršilne oblasti na lokalni ravni najbližji županski model z zagotavljanjem dostopnosti in transparentnosti, partnerstva, nestranskarstva in večje učinkovitosti. Z vidika koordinacije, integracije in usmerjanja naj bi župan postal politični posrednik, ki zagotavlja sintezo različnih interesov (Kukovič, 2015, str. 20).

Teles (2011, str. 15) izpostavi osebnostni vidik lokalnega političnega vodenja v študiji o načinu izbora in spreminjanja stila vodenja županov, torej kako župani razumejo svojo vlogo, kako se odzivajo na spremembe v okolju ter kako ocenjujejo svoje možnosti za uspešno izvajanje politik. V sklepnih ugotovitvah avtor zapiše, da rezultati raziskave bolj kot prepoznavanje dejavnikov določenega stila vodenja identificirajo elemente, ki bi lahko imeli vpliv na delovanje vodje. Med njimi tudi odgovornost, osebne zmogljivosti in zgodovino preteklih izkušenj.

Kot glavno primerjalno študijo za kompetence političnega vodenja sem uporabil študijo POLLEADER, ki se osredotoča na vlogo evropskega župana kot političnega vodje v spreminjajočem se kontekstu lokalne demokracije, ki sta jo v letih 2003 in 2004 izvedli evropski združenji EURO-LOC in European Research Association (EURA). Kot nadgradnjo evropske raziskave vloge župana v EU POLLEADER, ki v letih 2003 in 2004 ni zajela Slovenije, je leta 2015 Simona Kukovič izvedla istovrstno raziskavo v Sloveniji, ki je opisana v delu Lokalno politično vodenje: slovenski župani v primerjalni perspektivi (2015).

Tipologija raziskave Polleader med drugim opredeli tudi modele političnega vodenja glede na različne evropske sisteme lokalnih oblasti. Tipologija ločuje model močnega župana, model vodje odbora, kolektivni model in model lokalni svet – menedžer. Kukovič (2015, str. 62) uvršča Slovenijo v model močnega župana, kamor se uvrščajo še države franko skupine ter večina držav srednje- in vzhodnoevropske skupine. Prav slovenskega župana ta tipologija nadalje označi za izvršilnega župana, ker le-ti niso samo formalni predstojniki občinskih uprav, ki nosijo odgovornost za širok spekter javnih storitev, ampak jih dejansko tudi usmerjajo.

4.5.1.1 Kontekstualni dejavniki o županu

Kukovič (2015, str. 77) definira kontekstualne dejavnike kot množico dodatnih podatkov o lokalnem vodji, županu. Ti dejavniki vsak po svoje determinirajo njegovo vedenje. Obdelani kontekstualni podatki v raziskavi Polleader so naslednji: strankarska opredelitev oz. nestranskarstvo župana, spol, starost, izobrazba, politična karierna pot in družinsko ter družbeno ozadje. V poglavju 3.2 sem že obravnaval rezultate raziskave Polleader, ki pa ni zajela Slovenije. Kukovič (2015) opravi empirično analizo po kazalnikih kontekstualnih dejavnikov in osebnostnih lastnosti slovenskih županov ter izvede primerjavo z rezultati vseevropske študije.

Spol. Teoretska izhodišča nakazujejo na prevladujoč delež moških na županski funkciji v večini evropskih sistemov lokalnih oblasti (Kukovič, 2015, str. 128). Tudi v Sloveniji ni nič drugače, saj je delež moških županov več kot 90 % oz. ena županja na devet moških kolegov.

Starost. Skoraj polovica slovenskih županov je starih od 50 do 59 let (46,2 %). Če pa vzamemo samo velike občine (nad 10.000 prebivalcev), je ta delež še večji, in sicer 57,6 %. Povprečna starost sodelujočih županov je bila 54,7 let, pri čemer je najmlajši župan štel 36 let, najstarejši pa 77 let. Povprečni evropski župan je podobne starosti, z 52 leti nekoliko mlajši. To podobnost med posameznimi državami lahko pojasnimo s podobno potjo do županske funkcije (npr. nabiranje političnih izkušenj) in sovpadanje z najbolj ugodnim življenjskim ciklom (Steyvers & Reynaert, 2006, str. 51).

Izobrazba. Raziskava je pokazala kar precejšnjo razliko med velikimi in malimi občinami. Medtem ko imajo župani velikih občin v veliki večini (77,7 %) končano fakulteto, magisterij ali doktorat, je takih v malih občinah 38,5 %. Ima pa 35,9 % županov malih občin končano višjo ali visoko šolo (samo 7,4 % županov velikih občin). Nihče od sodelujočih županov ni imel dokončane samo osnovne šole. Glede na evropske kazalnike smo primerljivi tudi s podatkom, da ima 77 % slovenskih županov končano vsaj višjo šolo oz. 49 % vsaj fakulteto. Slovenija je del vzhodnoevropske skupine držav, kjer ima v primerjavi z drugimi skupinami držav največji odstotek županov vsaj fakultetno izobrazbo.

Zbrani so tudi podatki za področja, s katerih imajo župani pridobljeno izobrazbo. Največji delež (37,7 %) županov ima izobrazbo s področja družboslovja, nato sledi naravoslovje (24,5 %) ter »druge« izobrazbe z deležem 22,4 %, pri čemer so navedli pedagoške, trgovske, prometne smeri. Najmanj županov pa ima medicinsko (5,1 %) ali humanistično (1 %) izobrazbo.

Kukovič (2015, str. 180) povzame, da večina županov ne spada samo med intelektualno elito, ampak tudi po področjih izobrazbe tvori posebno skupino, sestavljeno pretežno iz pravnikov, politologov, sociologov ter v nekoliko manjši meri tudi arhitektov in inženirjev. Na podlagi rezultatov ugotavlja, da izobrazba vpliva pri izbiri kandidata za župansko funkcijo, saj so uspešnejši bolj izobraženi kandidati, predvsem z izkušnjami javnega nastopanja.

Družinsko in družbeno ozadje. Delež županov, ki so že v zgodnji mladosti imeli v družini priložnost spoznati ozadje političnega vodenja, je relativno nizek, to je 21,7 %. Ob tem je pomembno, da nihče od sodelujočih slovenskih županov kot motiv za kandidaturo ni navedel nadaljevanje družinske tradicije. Kljub precejšnji uspešnosti evropskih županov, ki v družini niso imeli izkušenj z »otroško politizacijo«, pa ni zanemarljiv delež tistih, pri katerih se lokalne politične funkcije prenašajo iz generacije v generacijo (Kukovič, 2015, str. 181). Hkrati pa je velik delež slovenskih županov »lokalnih sinov«, saj se jih je skoraj 90 % v

lokalni skupnosti, ki jo vodijo, rodilo in tam preživel večino svoje mladosti. Tako se je potrdila predpostavka evropske značilnosti o lokalnem sinu tudi v Sloveniji.

Politična karierna pot. Slovenski župani so, preden so bili izvoljeni na funkcijo, v največjem deležu (41,3 %) zasedali vodstvene funkcije v zasebnih in javnih podjetjih. Pri županih velikih občin je ta odstotek še izrazitejši, saj znaša kar 70 %. Sledijo specifični poklici (26,1 %) ter tehnični poklici (18,5 %). Rezultat kaže, da je imel velik delež slovenskih županov že pred nastopom županske funkcije vodstvene izkušnje. Pri preverjanju političnih izkušenj pred nastopom županskega mandata rezultati izkazujejo, da je dobra polovica (51,9 %) opravljala funkcijo občinskega svetnika, nezanemarljiv delež pa je tudi tistih, ki so imeli podžupanske izkušnje (19,4 %). Ni pa opaznejšega prehajanja z nacionalne ravni, saj je tovrstne izkušnje imel le majhen delež v raziskavi sodelujočih županov. Povprečna doba opravljanja županske funkcije je 8,62 let, pri čemer je senioriteta nekoliko bolj izrazita v manjših občinah (9 let) kot v velikih občinah (7,5 let). Hkrati ima velika večina slovenskih županov statične ambicije in je njihov namen ponovna kandidatura na župansko funkcijo. Tudi volivci raje volijo že poznane kandidate, kar potrjuje dejstvo, da se volilna uspešnost ponovno izvoljenih županov povečuje z vsakimi županskimi volitvami (Kukovič, 2015, str. 135). Tako se na nek način išče ravnotežje med zahtevami po svežih idejah in novi energiji na eni strani ter izgubi kontinuitete in dragocenih izkušenj, ki jih po drugi strani prinaša senioriteta županov.

Strankarska pripadnost. Dobra tretjina (35,6 %) slovenskih županov je nestrankarskih. Pri samoopredelitvi glede politične usmeritve pa je največji delež (59,2 %) sredinsko usmerjenih, povsem enak delež (20,4 %) pa je levo in desno usmerjenih slovenskih županov. Čeprav se je vloga političnih strank v lokalnem okolju zmanjšala, ni dvoma, da so politične stranke še vedno pomemben element pri lokalnem vodenju in ne nazadnje nasploh v lokalni politiki (Kukovič, 2015, str. 198).

4.5.1.2 Osebnostni vidiki župana kot političnega vodje

Izmed obdelanih kazalnikov osebnostnih vidikov sem izpostavil tiste, ki se neposredno ali posredno navezujejo na raziskavo o kompetencah za župana. To so mreženje, zavezanost demokratičnim normam in dojemanje vlog in nalog, povezanih z župansko funkcijo.

Mreženje. Kukovič (2015, str. 207) poudari, da župan v času svojega mandata vzpostavi vrsto stikov z različnimi notranjimi in zunanji akterji, postane član različnih strokovnih in političnih združenj ter običajno razvije (recipročna) partnerska omrežja. Sposobnost mreženja je odvisna od njegove osebnosti, poleg tega na oblikovanje omrežij v veliki meri vpliva županovo dojemanje njegovih vlog in nalog. Tipologija omrežij zajema 4 kategorije funkcij županov, in sicer: lokalno politično mreženje (stranke in svetniki v občinskem svetu, koalicija/opozicija, podžupan(i), predsedniki krajevnih skupnosti), upravno-strokovno mreženje (direktor in predstojniki občinske uprave, javni uslužbenci, predstavniki državne

uprave na lokalni ravni), politično mreženje (poslanci, državni svetniki, politične stranke), civilnodružbeno mreženje (novinarji, predstavniki društev in organizacij, občani itd.) ter medobčinsko mreženje (župani sosednjih občin, združenja občin). Slovenski župani so najvišje ocenili komuniciranje z akterji iz upravno-strokovnega mreženja (vrednost 2,51 od 4). Več od polovice županov v tem krogu komunicira dnevno oz. vsaj 2–4-krat tedensko. Sledi civilnodružbeno mreženje (vrednost 2,01 od 4). Najmanj pogosto komunicirajo s političnimi akterji zunaj lokalnega okolja (vrednost 0,57 od 4). Raziskava je zajela tudi stališča slovenskih županov o njihovih vlogah in nalogah, ki razporejene v štiri tipe omrežij pokažejo, da so slovenski župani najbolj naklonjeni mreženju za izvajanje nalog (vrednost 2,73 od 4), nato povezovanju v omrežja za določanje dnevnega reda (vrednost 2,57 od 4) ter notranjemu mreženju (vrednost 2,53) in na koncu zunanjemu mreženju (vrednost 2,35).

Zavezanost demokratičnim normam in vrednotam. Na podlagi podanih odgovorov slovenskih županov in njihovih opredelitev do različnih vidikov lokalne demokracije je podan indeks demokratičnosti vodenja, ki kaže, da je več kot 70 % sodelujočih županov doseglo visok nivo demokratičnosti vodenja, medtem ko je delež županov z nizkim nivojem zanemarljiv (1,3 %). Preostali so se uvrstili v srednjo raven demokratičnosti vodenja.

Dojemanje vlog in nalog, povezanih z župansko funkcijo. Pri vprašanju glede najpomembnejših nalog župana kot političnega vodje so sodelujoči župani najvišje ovrednotili (vrednost 2,90 od 4) naloge, povezane z načrtovanjem, strategijo, oblikovanjem in usmerjanjem lokalnih politik. Na drugem mestu (vrednost 2,82 od 4) sledijo naloge, ki se navezujejo na vzpostavljanje kohezivnosti in vzpostavljanje ter ohranjanje korektnih odnosov znotraj občinskega sveta. Najnižjo vrednost (2,63) imajo naloge, ki so povezane z nadzorom in izvajanjem zastavljenih politik. Odgovori so potrdili ugotovitve o naravnosti županov do dolgotrajnejše zasedbe pozicije župana ter ustvarjanju dolgoročne strategije in vizije razvoja občine. Naslednje vprašanje je merjenje stališč županov do orodij vodenja. Vsa navedena orodja (poslanstvo kot dolgoročni razvoj občine, *benchmarking* kot primerjanje in zgledovanje po dobrih praksah ter normativni cilji kot zastavljani cilji na začetku mandata) je kot »precej pomembna« ali »pomembna« označila velika večina sodelujočih županov. Najvišjo oceno je dobilo poslanstvo (vrednost 2,67 od 3), sledi *benchmarking* (2,36) ter normativni cilji (2,35). Pri sklopu trditev, ki naj bi pokazale, ali imajo župani več lastnosti vodij ali menedžerjev, se je pokazalo, da ima tri četrtine slovenskih županov lastnosti in vzorce delovanja, ki so značilni za vodje (75,5 %), sledijo (20,8 %) župani, ki imajo tako lastnosti vodij kot menedžerjev, in zelo majhen delež (3,8 %) slovenskih županov z doslednimi lastnostmi in načeli delovanja menedžerjev.

Dejstvo je, da je vsak posameznik in tako tudi župan edinstven. Kar nam omogoča primerjava z drugimi župani oz. izdelanim modelom kompetenc, je pojasnitev, zakaj so nekateri vodje uspešnejši oz. kateri so dejavniki, ki vplivajo na vodje, da se v določenih situacijah odzovejo s konkretnim ravnanjem (Paige v Kukovič, 2015, str. 169).

4.5.2 Menedžerske kompetence za župana

Osnovne navedbe o menedžerskih kompetencah sem zapisal že v poglavju 4.4. Postavlja pa se vprašanje, ali se menedžerske kompetence v politično-zakonodajnem institucionalnem okolju lokalne samouprave zelo razlikujejo od menedžerskih kompetenc v drugih okoljih. Kot navaja Gruban (2003, str. 2), so menedžerske kompetence razmeroma stabilne in primerljive med različnimi organizacijami in panogami. Našteva 11 takšnih kompetenc: iskanje informacij, razvoj konceptov, konceptualno prilagodljivost, medsebojno raziskovanje, menedžiranje medsebojnih odnosov in interakcij, razvojno naravnost, vplivanje, samozaupanje, javno nastopanje, proaktivno naravnost in samoiniciativo, rezultatsko naravnost.

Königová in Fejfar (2012, str. 69) menita, da so menedžerske kompetence posebna skupina individualnih kompetenc. Krajcovicova et al. (2012, str. 1121) izpostavljajo štiri stebre menedžerskih kompetenc, od katerih nobeden ne more stati samostojno in skupno sestavljajo celoto. Ti so: poznavanje organizacije, vodenje in menedžiranje ljudi, menedžiranje virov in učinkovito komuniciranje. Poznavanje organizacije vsebuje razvoj znanj in poznavanje aktualnih politik in operativnih procedur, ki zagotavljajo, da so izvedene aktivnosti učinkovite in skladne s cilji organizacije. Steber poznavanja organizacije vključuje kompetence, povezane s politikami, procesi, vizijo, cilji, strategijo, planiranjem itd. Vodenje in menedžiranje ljudi zajema sposobnost zagotavljanja povratne informacije in usmerjanja zaposlenih ob zagotavljanju zadovoljstva uporabnikov in ustvarjanju sodelovalnega ozračja, ki spodbuja iniciativo in reševanje problemov. Steber vodenja in menedžiranja ljudi zajema sposobnost ocenjevanja uspešnosti izvedbe, razvoj zaposlenih, razvoj timov, sodelovanje, usmerjenost k uporabnikom itd. Menedžiranje resursov zagotavlja razumevanje orodij in procesov za načrtovanje doseganja ciljev v širšem kontekstu strateške iniciativnosti. Steber menedžiranja resursov zajema kompetence planiranja, projektnega in finančnega menedžiranja, menedžiranja z informacijami, spremembami, ocenjevanja organizacijske uspešnosti itd. Učinkovito komuniciranje zajema razvoj sposobnosti za tekočo interakcijo med zaposlenimi in uporabniki, ki je vsem v zadovoljstvo. Steber učinkovitega komuniciranja zajema menedžiranje sestankov, poslušanje, konstruktivne povratne informacije, učinkovite predstavitve, pisno komunikacijo itd.

Kompetence v skupini poznavanja organizacije so v primeru župana predvsem izkušnje na področju lokalne samouprave, znanja iz poznavanja zakonodaje, ki opredeljuje lokalno samoupravo, znanja in izkušnje proračunskega načrtovanja in pridobivanja finančnih virov izven proračuna lokalne skupnosti, oblikovanje politik ter strateško planiranje in zastavljanje vizije. Na potrebo po predhodnih izkušnjah in dobrem poznavanju normativnega okolja lokalne samouprave kaže podatek, da je povprečni evropski župan pred prvo izvolitvijo opravljal funkcijo občinskega svetnika v trajanju 6 let (Kukovič, 2015, str. 186). Hkrati pa so druge potrebne kompetence na področju poznavanja organizacije, kot so zastavljanje vizije in politik, lahko nadgradnja menedžerskih izkušenj, vendar je širina okolja lokalne

samouprave tako velika, da je težko, da bi imel posameznik pred nastopom županske funkcije ustrezne izkušnje na tem področju.

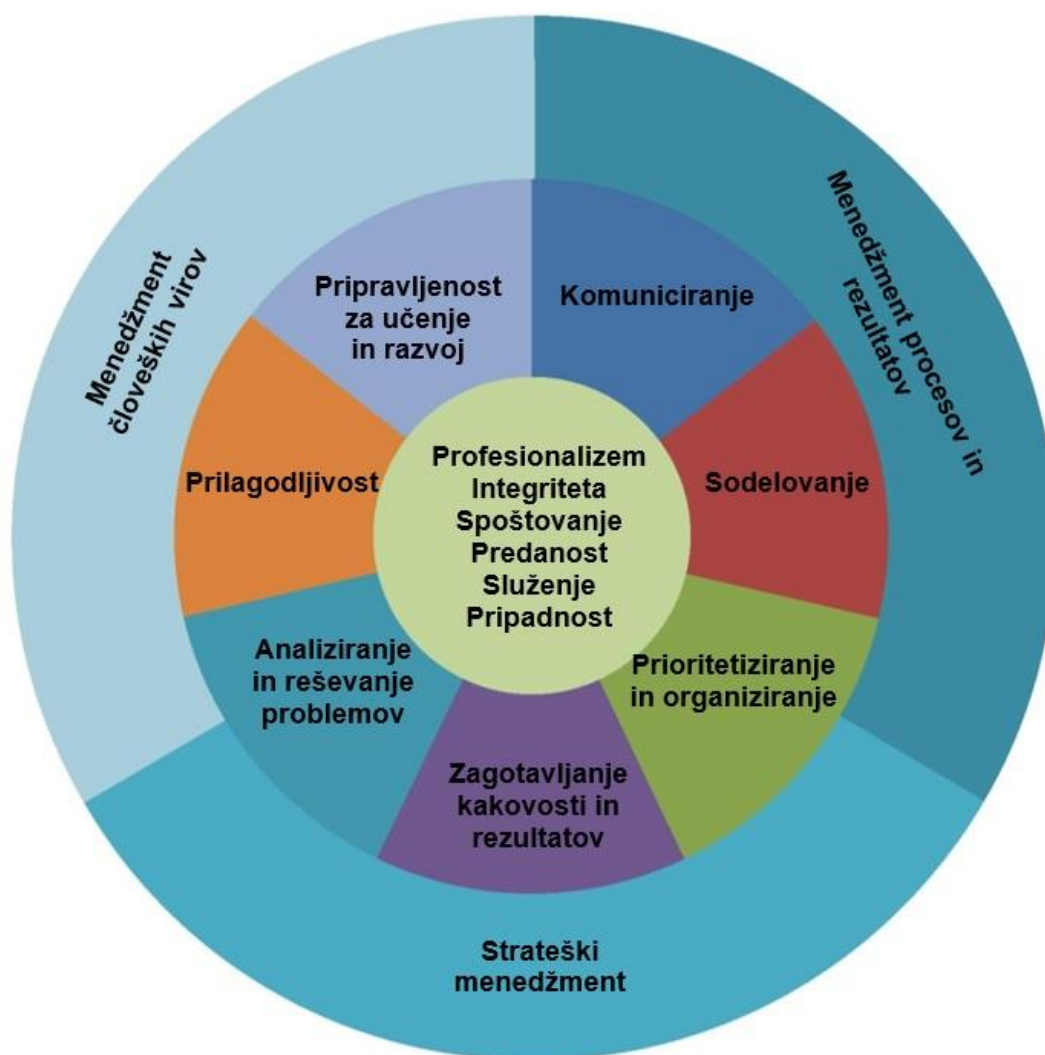
Kompetence v skupini vodenje in menedžiranje ljudi zajemajo pri županu poleg sposobnosti zagotavljanja povratne informacije in usmerjanja zaposlenih ob zagotavljanju zadovoljstva občanov oz. uporabnikov storitev širše občinske uprave tudi ustvarjanje sodelovalnega ozračja, ki spodbuja iniciativo in reševanje problemov, timsko delo ter sposobnost ocenjevanja uspešnosti izvedbe. Ravno uspešno usmerjanje dela občinske uprave in dobro sodelovanje z direktorjem občinske uprave sta temelja, na katerih lahko župan uresničuje svoj program oz. vizijo razvoja občine.

Županovo menedžiranje resursov zahteva razumevanje normativnega okolja lokalne samouprave in procesov, ki so potrebni oz. jih določa zakonodajni okvir za načrtovanje doseganja ciljev, ki so zastavljeni v županovem programu. Steber menedžiranja resursov pri županu zajema kompetence vizionarstva, strateškega razmišljanja, obvladovanja in vodenja sprememb, izvajanja politik, planiranja v okviru proračuna, razporejanja sredstev, projektno menedžiranje, lastno upravljanje s časom ter zastavljanje ciljev na način, da se lahko meri uspešnost njihovega doseganja. Županov program običajno zajema tako dolgoročno vizijo kot predvsem program, ki je vezan na mandatno obdobje. Dobro menedžiranje z obstoječimi resursi (občinsko premoženje) ter zagotovljenimi finančnimi prihodki (prihodki iz državnega proračuna za izvirne naloge občin) mora župan nadgrajevati s prihodki iz lokalno avtonomno določenih davkov in dajatev ter dodatnih projektnih in programskih finančnih virov iz državnega in evropskega proračuna. Prav tako pa je poleg občinske uprave kot ožjega dela širšega občinskega javnega sektorja potrebna s strani župana tudi koordinacija dela občinskih javnih zavodov in podjetij. V povprečno veliki slovenski občini ima širši občinski sektor med 500 in 1000 zaposlenih.

Učinkovito komuniciranje v lokalni skupnosti zajema lokalno politično mreženje (stranke in svetniki v občinskem svetu, koalicija in opozicija, podžupan(i), predsedniki krajevnih skupnosti), upravno strokovno mreženje (direktor in predstojniki občinske uprave, javni uslužbenci, predstavniki državne uprave na lokalni ravni), širše politično in civilnodružbeno mreženje (poslanci, ministri, državni svetniki, politične stranke, novinarji, predstavniki društev in organizacij, občani) ter medobčinsko druženje (župani sosednjih občin, združenja občin). Za učinkovito komuniciranje mora župan imeti kompetence usklajevanja, vodenja sestankov, povezovanja in sodelovanja, javnega nastopanja, poslušanja in odprtosti do predlogov drugih, govornega in pisnega komuniciranja ter mreženja na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni. Velik pomen pri uspešnem vodenju občine ima predvsem kakovostno in sprotno informiranje vseh javnosti, pri čemer je pri županu, ki je vsake štiri leta voljen na neposrednih volitvah, še posebej pomembno, kako njegovo delo poznajo in ocenjujejo občani.

Model kompetenc oz. kompetenčni okvir ima opredeljen za svoje vodilne kadre tudi Odbor regij, ki je skupščina predstavnikov regionalnih in lokalnih oblasti EU oz. najvišja institucija EU na področju lokalne samouprave. Kompetenčni model Odbora regij je zanimiv primerjalni okvir za določitev strukture kompetenčnega modela za župana, saj so vodstveni kadri ravno tako vpeti tako v klasično menedžiranje kot v politični okvir, ki ga predstavlja demokratično delovanje Odbora regij kot organa s 350 člani in ravno toliko njihovimi namestniki. To so predsedniki regij, župani ali izvoljeni predstavniki regij in mest – iz 28 držav članic EU. Kompetenčni model Odbora regij prikazuje Slika 1. Sestavlja ga nabor šestih (6) temeljnih vrednot, ki so središčne, sedmih (7) ključnih kompetenc in treh (3) komplementarnih menedžerskih kompetenc. Od vseh zaposlenih, ne glede na njihov položaj v organizaciji Odbora regij, se pričakuje da udeležujejo sklop šestih temeljnih vrednot, ki so v središču institucije in brez katerih institucija ne more izpolniti svojega poslanstva. Te temeljne vrednote ustvarjajo temelj, na katerem je zgrajena organizacija, in so profesionalizem, integriteta, spoštovanje, predanost, služenje in pripadnost. Nadalje ima Odbor regij opredeljenih sedem ključnih kompetenc, ki predstavljajo nadalje opredeljena vedenja in kazalnike. To so komuniciranje, sodelovanje, postavljanje prioritet in organiziranje, zagotavljanje kakovosti in rezultatov, analiziranje in reševanje problemov, prilagodljivost in pripravljenost za učenje in razvoj. Teh 7 ključnih kompetenc velja za vse zaposlene, vključno s poslovodnimi delavci. Vendar pa se od vodij na Odboru regij pričakuje, da imajo in pokažejo dodatne, posebne vodstvene kompetence, ki so timsko delo, učinkovito delegiranje, mentoriranje in vodenje zaposlenih, proaktivna komunikacija, postavljanje prioritet in organiziranje, fleksibilnost, odločnost, inovativnost in kreativnost, strateško razmišljanje, menedžiranje sprememb, pripadnost organizaciji in usmerjenost k uporabnikom.

Slika 1: Kompetenčni model Odbora regij



Vir: A Committee of the Regions Specific Competency Framework, 2015, str. 4.

5 RAZISKAVA O KOMPETENCAH ZA ŽUPANA

Namen magistrskega dela je oblikovanje kompetenčnega modela za župana. Vloga in izzivi županov se v današnjem dinamičnem svetu spreminjajo in hkrati gre za prepletajočo se politično in menedžersko funkcijo z zelo širokim spektrom nalog, ki jih pokriva lokalna samouprava. Raziskovalni del magistrskega dela temelji na izvedbi individualnih polstrukturiranih intervjujev z župani slovenskih občin. Specifični cilji izvedenih intervjujev so poiskati odgovore na naslednja vprašanja (povzeto po ciljih magistrskega dela v poglavju Uvod):

1. Katere so ključne kompetence za župana v slovenski lokalni samoupravi?
2. Katere so ključne kompetence v skupinah osebnostnih kompetenc, kompetenc političnega vodenja in menedžerskih kompetenc?

3. Kakšna so morebitna odstopanja v zahtevanih županovih kompetencah med občinami zaradi razlik med občinami, kot so velikost ali drugi dejavniki?
4. Katerim kompetencam se pomen glede na sedanost v prihodnje spreminja in kaj so vzroki teh sprememb?

Empirični del magistrskega dela je kvalitativen. Opravil sem 6 individualnih polstrukturiranih intervjujev z župani, ki predstavljajo raznoliko zasedbo, pa še vedno gre za v vseh pogledih značilno skupino predstavnikov slovenskih županov. V nadaljevanju bo predstavljena metodologija raziskovanja, struktura vprašalnika za osebne intervjuje in analiza rezultatov izvedenih intervjujev.

5.1 Metodologija raziskovanja

Raziskava temelji na izvedbi individualnih polstrukturiranih intervjujev z župani. S strukturiranim delom intervjuja sem zagotovil lažjo obdelavo podatkov, hkrati pa bom lahko z rezultati strukturiranega dela intervjuja zagotovil primerjavo rezultatov kvalitativne analize nestrukturiranega dela intervjuja. Vprašanja so oblikovana na podlagi analize nalog in vloge župana, teoretičnih spoznanj o novem javnem menedžmentu, zadnjih spoznanj o teoretičnih modelih sprememb županovega vodenja med učinkovitostjo in politično uspešnostjo, pomena kompetenc ter oblikovanja kompetenčnih modelov. Del vprašanj se bo ujemal z zadnjo dostopno mednarodno (vseevropsko) raziskavo o vlogi župana v EU POLLEADER ter z uporabo in primerjavo njenih rezultatov razširil obseg izvedene raziskave. Vprašanja so zastavljena na način, da bom z analizo odgovorov lahko oblikoval model kompetenc za župana.

Namen raziskovalnega dela je bil pridobiti pogled izbranih županov na kompetence, potrebne za opravljanje županske funkcije; splošen pogled na razvoj kompetenc ter bolj specifično tudi opredelitev kompetenc političnega vodenja ter menedžerskih kompetenc; pogled na kompetence župana v povezavi z lokalno skupnostjo; pogled na pomen kompetenčnega modela za župana v slovenski lokalni samoupravi ter na vlogo in pomen županovih kompetenc v prihodnosti. V nadaljevanju vprašalnik vsebuje vprašanje o pomenu 46 konkretno navedenih kompetenc v sedanosti oz. pomenu istih kompetenc v prihodnosti, ki jih intervjuvanci ocenijo strukturirano z vrednostmi od 1 do 7. S tem sem zastavil primerjavo s predhodnimi odprtimi vprašanji. Na koncu intervjuja pa so še splošna vprašanja o kontekstualnih dejavnikih, kot so spol, starost, izobrazba, način opravljanja županske funkcije, dolžina opravljanja mandata ter predhodne delovne oz. vodstvene izkušnje. Tabela 1 prikazuje porazdelitev vprašanj polstrukturiranega intervjuja glede na strukturiranost posameznega vprašanja ter navezavo na vsebinski sklop raziskave. Vprašalnik je temu delu priložen kot Priloga 1.

Tabela 1: Porazdelitev vprašanj polstrukturiranega individualnega intervjuja glede na strukturiranost in vsebinski sklop

Vprašanje (št.)	Vrsta vprašanja / strukturiranost	Vsebinski sklop raziskave
(1), (2), (3)	Odprto vpr.	Kompetence županov
(4), (5)	Odprto vpr.	Razvoj kompetenc
(6), (7), (8), (9), (10)	Odprto vpr.	Kompetence političnega vodenja
(11), (12), (13), (14), (15), (16)	Odprto vpr.	Menedžerske kompetence
(17), (18), (19)	Odprto vpr.	Kompetence za župana in lokalna skupnost
(20), (21)	Odprto vpr.	Model kompetenc
(22), (23), (24)	Odprto vpr.	Kompetence za župana v prihodnosti
(25)	Strukturirano vpr.	Model kompetenc
Kontekstualni dejavniki	Strukturirano vpr.	

Osebnе intervjuje sem glede na primerljivost rezultatov z vseevropsko raziskavo Polleader ter pričakovano večjo vsebinsko širino in primerljivost pridobljenih odgovorov opravil z župani večjih slovenskih občin, to je občin z več kot 10.000 prebivalci. Le tovrstne samoupravne lokalne skupnosti v večji polnosti ter z dovolj vzvodi in viri lahko oblikujejo politike za zagotavljanje delovanja gospodarskih subjektov ter bivalnega okolja za svoje občane. Hkrati nam tak način raziskave omogoča primerljivost z vseevropsko raziskavo o županih ter rezultati kasneje izvedene primerjalne raziskave med slovenskimi župani. Občin, ki imajo več kot 10.000 prebivalcev, je v Sloveniji 53 od skupno 212 občin.

Intervjuje sem opravil v juniju 2016. K sodelovanju sem povabil 6 županov, ki so vabilo sprejeli. Cilj izbora povabljenih županov za izvedbo intervjujev je bil oblikovati skupino, ki bi čim bolj reprezentativno odražala strukturo županov v Sloveniji. Podatke o kontekstualnih dejavnikih (podatki povzeti iz zapisov, ki so priloge od 2 do 6 tega dela) sodelujočih županov prikazuje Tabela 2. V izbrani skupini županov sem se zelo približal tako povprečju evropskega župana kot zelo podobnim povprečnim vrednostim, ki veljajo za župane v Sloveniji in ki so predstavljene v poglavju 4.5.1.1. V tem smislu je izbrana skupina županov reprezentativna. Tako imamo med šestimi intervjuvanci eno županjo in enega neprofesionalnega župana. Povprečna starost je nekoliko nižja, kot je povprečna starost evropskega oziroma slovenskega župana, enako pa tudi povprečje skupnega števila let opravljanja županske funkcije. Med intervjuvanimi župani prevladuje družboslovna izobrazba, preostali imajo tehnično izobrazbo. Večina sodelujočih županov je bila pred prvo izvolitvijo na župansko funkcijo zaposlena v zasebnem sektorju in vsi razen enega so že imeli vodstvene izkušnje.

Tabela 2: Pregled intervjuvancev glede na kontekstualne dejavnike

Kontekstualni dejavnik	
Spol	1x ženska 5x moški
Starost	Povprečje: 46,5 let Najmanj: 31 let Največ: 60 let
Način opravljanja županske funkcije	5x profesionalno 1x neprofesionalno
Skupno št. let opravljanja županske funkcije	Povprečje: 4,3 let Najmanj: 2 leti Največ: 6 let
Skupno št. let delovne dobe	Povprečje: 22,2 leti Najmanj: 4 leta Največ: 40 let
Predhodne delovne izkušnje	3x javna uprava 3x zasebni sektor
Vodstvene izkušnje	1x ne 1x da, do 5 let 4x da, 5 let in več
Stopnja izobrazbe	1x doktorat znanosti 1x magisterij / specializacija 2x fakultetna izobrazba 2x srednja šola
Področje izobrazbe	3x družboslovna izobrazba 1x družboslovna in tehnična izob. 2x tehnična izobrazba
Članstvo v politični stranki (oz. kandidat politične stranke ali neodvisni kandidat)	3x neodvisni 1x pol. stranka – lokalna 2x pol. stranka – nacionalna

Posamezni intervju je trajal v povprečju 55 minut. Intervjuje sem posnel v avdio obliki s privolitvijo udeležencev. Po opravljenih intervjujih sem pripravil transkripcije, ki so kot priloge del tega magistrskega dela. Pri pripravi transkripcij sem sledil naslednjim pravilom:

- zaradi zaupnosti sem iz intervjuja izločil dele besedil, ki bi lahko razkrili identiteto intervjuvanca ali občino; v primerih, ko so sogovorniki navajali kot primere svoje občine ali druge neposredne povezave, sem te navedbe zamenjal s splošnimi, kot so: naša občina ipd.,
- prepis je nastal tako, da je čim bolj avtentičen oz. da se ohrani vsebina povedanega,

- z namenom boljše razumljivosti in berljivosti sem izločil medmete, čustvene izraze, tujke ipd.,
- določene fraze (anglizme) sem v zapisu poslovenil, določene pa ohranil zaradi bolj jasnega razumevanja in jih zapisal v narekovajih.

5.2 Rezultati raziskave o kompetencah za župana

V nadaljevanju so podani rezultati raziskave preko analize izvedenih intervjujev po posameznih vprašanjih z navezavo na predhodne teoretične ugotovitve. Intervjuji so bili zasnovani na način, da so bila na začetku zastavljena širša vprašanja ter v nadaljevanju vprašanja, ki so bolj ozko spraševala o posameznih vidikih županovega delovanja oz. o na to navezanih pogledih in stališčih intervjuvancev. Analizo podajam po vsebinskih sklopih, ki jih je zajemal tudi oblikovani vprašalnik za intervjuje. To so kompetence za župana na splošno, kompetence županovega političnega vodenja, županove menedžerske kompetence, medsebojni vpliv županovih kompetenc na uspešnost lokalne skupnosti, razvoj kompetenc pri županih, županove kompetence v prihodnosti ter na koncu ocena konkretnih županovih kompetenc v sedanjosti in prihodnosti.

5.2.1 Splošne županove kompetence

V odgovorih na začetno, splošno vprašanje intervjuja o ključnih kompetencah župana v slovenski lokalni samoupravi so vsi intervjuvanci izpostavili širok nabor tako osebnostnih kompetenc kot tudi političnih in menedžerskih kompetenc. Med izpostavljenimi osebnostnimi lastnostmi izstopajo povezovalnost, zmožnost poslušanja, strpnost, dostopnost ljudem in sposobnost učenja. Eden od intervjuvancev je navedel tudi posebno dimenzijo županovanja, ki se nanaša na simbolno vlogo funkcije župana, ki s seboj prinaša tudi drugačno izpostavljenost oz. zelo zožen prostor zasebnega. To opiše oseba F kot nujnost usklajevanja zasebnega časa in funkcije oz. kompetenco pripravljenosti na odrekanje: »Župan [...] mora imeti pri sebi razčiščeno, čemu dati prednost. Tudi v tem smislu, ali je zasebnost pred funkcijo ali funkcija pred zasebnostjo. Ti dve sferi je sicer možno povezovati, vendar funkcija župana terja angažiranost 24 ur dnevno. Usklajevanje zasebnega časa in funkcije je pomembno. Če tega usklajevanja ni, župan ne more biti uspešen. Temu bi se lahko reklo kompetenca pripravljenosti na odrekanje.« (vprašanje št. 1).

Od kompetenc političnega vodenja so intervjuvanci izpostavili mediatorstvo oz. iskanje kompromisov, predhodne politične izkušnje, povezovalnost, komuniciranje ter javno nastopanje. Posebej je izpostavljeno mediatorstvo in povezovalnost, kot npr.: »... zmožnost prisluhniti ljudem in okolju, v katerem živi, povezovalnost – župan mora biti povezovalni člen.« (oseba E, vprašanje št. 1) ali pa: »Izjemno je pomembno, da znaš prisluhniti drugim in najti neko srednjo pot, mediatorstvo, kjer naj bi bili vsi kolikor toliko zadovoljni z izidom.« (oseba C, vprašanje št. 1). Oseba F izpostavi tako osebnostne lastnosti, pomembne za politično vodenje, kot pomen predhodnih izkušenj na tem področju: »Izkušnje, lastni

zglede oz. dosežki, ki si jih dosegel v življenju, kilometrina v političnem prostoru, osebnostne lastnosti, kot so npr. povezovalnost, nekonfliktnost ...» (vprašanje št. 1).

Prav tako so bile pri splošnem vprašanju o ključnih kompetencah za župana izpostavljene tudi menedžerske kompetence, kot so sposobnost vodenja na splošno ter še posebej izpostavljeno projektno vodenje, vizionarstvo, sposobnost odločanja, pogajalske sposobnosti, učinkovitost in sposobnost mreženja. Oseba B je posebej izpostavila vizionarstvo: »Vizionarstvo je ena ključnih kompetenc župana. Potrebno je imeti vizijo razvoja občine in zmožnost umika od zadev, ki jih vsakodnevno zahtevajo občani in mestni svet ... Če si župan večje občine, se moraš pokazati kot lik, da pokažeš ljudem vodstveno osebnost. Od samega sebe moraš zahtevati, da narediš več kot drugi. Tudi od sodelavcev je potrebno zahtevati veliko, predvsem od sodelavcev v občinski upravi.« (vprašanje št. 1). Oseba C izpostavi mreženje: »Dobro je biti podkovan v mreženju, da imaš veliko kontaktov in povezav.« (vprašanje št. 1).

Med ključnimi kompetencami intervjuvanci ne vidijo izobrazbe same po sebi; npr. oseba C pravi: »Koristi tudi izobrazba; ni nujen pogoj, vendar pomaga.« (vprašanje št. 1). So pa v odgovorih intervjuvani župani izpostavili, da je zelo pomembna širina znanj ter obvladovanje specifičnih znanj, ki so vezana na županovo vodenje lokalne skupnosti. To so predvsem znanja s področja financ. Tako navaja oseba F: »Potrebno je tudi splošno znanje z vseh področij, predvsem financ, ki zahtevajo največ odgovornosti.« (vprašanje št. 1). Kompetenca širine znanj je izpostavljena v smislu, da le-ta omogoča boljše politično vodenje in vsakodnevno menedžiranje izvršilnih občinskih nalog. Oseba D to izpostavi z naslednjimi besedami: »...izpostavil bi strokovnost oz. znanje, ker če tega ni, vse ostalo težko funkcionira.« (vprašanje št. 1). Pri istem, prvem vprašanju oseba B pravi: »Nastopiti je treba suvereno, imeti širok razpon znanja, da se lahko na vseh področjih kompetentno pogovarjaš, tudi če imaš malo informacij.« Oseba A izpostavi poleg širine znanja tudi nujnost sposobnosti za hitro učenje: »... velika širina znanja in sposobnost hitrega učenja zaradi sprememb, ki se dogajajo na dnevni ravni in ki jim je včasih težko slediti.« (vprašanje št. 1). Ravno sposobnost prilagajanja in hitrega učenja sta kompetenci, ki izhajata iz okoliščin, v katerih deluje župan; gre za širino delovanja ter hitro spreminjajoča se družbeni in poslovni okvir, v katerih delujejo lokalne skupnosti.

Občine v Sloveniji so zelo različne tako po velikosti ozemlja, ki ga pokrivajo, kot po številu prebivalcev. Predvsem slednje povzroča velike razlike, saj je razmerje v številu prebivalcev med najmanjšo in najštevilčnejšo slovensko občino skoraj ena proti tisoč. Tovrstne razlike so dejansko tudi sorazmerne načinu delovanja občin, saj je glavni vir občinskih proračunov vezan ali neposredno na število prebivalcev (del dohodnine kot povprečnina) ali posredno (nadomestilo za stavbna zemljišča, komunalni prispevek). Posledično se vodenje velike občine razlikuje od vodenja majhne. Intervjuvani župani to različnost vidijo predvsem v načinu dela. V majhnih občinah je veliko več neposrednega dela z občani in predstavniki civilne družbe. V večjih občinah je potrebno več vodenja, koordiniranja, komuniciranja preko medijev; izzivi in projekti so v večjih občinah obsežnejši in zahtevajo drugačne, bolj

zahtevne pristope političnega vodenja in menedžiranja. Kot pravi oseba A: »V manjših občinah župan pozna skoraj vse občane, česar pa si župani večjih občin ne moremo privoščiti. Zato se mora župan v manjši občini veliko ukvarjati z občani, pokazati svojo ljudskost, medtem ko imamo župani večjih občin večje probleme in težave, sposobni moramo biti izpeljati večje projekte, ki jih župani manjših občin ne bi niti začeli izvajati. Sama infrastruktura je v večjih mestih drugačna kakor na vasi. Gre za povsem drugo dimenzijo vodenja in širino problemov in izzivov, s katerimi se srečujemo župani večjih občin v primerjavi z manjšimi občinami. Tudi obseg in količina dela sta v večjih občinah večja. V manjših občinah je odnos med različnimi deležniki bolj prijateljski, medtem ko je v večji občini odnos bolj profesionalen.« (vprašanje 3). Oseba C izpostavi razliko v načinu komuniciranja: »V manjših občinah župani sodelujejo z društvi neposredno; za njih so društva medij, preko katerih komunicirajo z javnostmi. V večjih občinah pride do izraza bolj posredna pot, preko PR-ja, in je hkrati nabor društev, s katerimi neposredno delaš, povsem drugačen oz. niti ne zmoreš sodelovati z vsemi, ker jih je preveč. Z občani delujemo posredno; npr. preko nivoja krajevnih skupnosti, v manjših občinah pa župani v večji meri delujejo neposredno.« (vprašanje 3). Na razlike pri komuniciranju se nanaša tudi izjava osebe E: »V večjih občinah se zahtevajo večje organizacijske sposobnosti, analitika in hitro odločanje; v manjših občinah je v tem smislu lažje, ker je področij manj in se stvari počasneje odvijajo. V večji občini je potreben širši pogled na prostor, ki ga obvladujemo, drugačen način komunikacije, tu gre predvsem za komunikacijo preko medijev. V manjši občini se komunikacija večinoma opravi v obliki neposrednega stika.« (vprašanje 3). Zato so tudi razlike v pričakovanih kompetencah županov majhnih in velikih občin povezane s številom prebivalcev. Če so v večjih občinah zahtevane kompetence političnega vodenja in menedžiranja na višjem nivoju, pa je za manjše občine zelo pomembno, kakšne osebne lastnosti ima nosilec županske funkcije, saj je velika verjetnost, da je župan v osebnem stiku z večino občanov oz. organizacij. Podobno pravi v odgovoru (na vprašanje št. 3) oseba C: »Zato je v večjih občinah večji poudarek na znanju s področja financ ter področja komunikacije z javnostmi preko javnih občil.«

Kot sem navedel, razlike v pričakovanih županovih kompetencah glede na velikost občine po številu občanov obstajajo. Hkrati pa se postavlja vprašanje, ali so tudi med primerljivo velikimi občinami razlike, ki zahtevajo osebo z drugačnimi kompetencami na čelu občine. Večina sodelujočih intervjuvancev ne vidi pomembnejših razlik, saj so naloge lokalnih skupnosti enake. Kot pravi oseba C: »Težko bi izpostavil kaj zelo posebnega. Morda samo kakšen odtенок lokalne specifikke. Vsi namreč delujemo v istem okolju (državi), vsi imamo približno enake probleme in jih rešujemo vsak na svoj način.« (vprašanje št. 2). Odgovori sodelujočih županov pa izpostavljajo posamezne specifikke občin, ki predstavljajo identiteto posamezne občine in jo tudi pomembneje razlikujejo od drugih. Taka specifičnost se lahko odrazi v delu župana in od njega zahteva boljše poznavanje specifičnega področja ali drugačen nivo osebne lastnosti, torej drugačen nivo za katero od že opredeljenih kompetenc, ki so potrebne za opravljanje županske funkcije na višjem, bolj zahtevnem nivoju. Taka razlika je lahko velikost občine po površini in kot pravi oseba D: »Za našo

občino je značilna velika površina, ki je problematična. Zato moramo razumeti prostor, s katerim upravljamo, na način, da smo čim bolj racionalni. Druga naša posebnost je, da je osemdeset odstotkov površin naše lokalne skupnosti v državni lasti, kar pomeni, da je komunikacija z vlado nujna. Oni so lastniki bodisi kmetijskih zemljišč ali gozdov. Komuniciranje, retorika, vizija o tem, kako upravljati predvsem z državnim premoženjem, so specifične kompetence, ki so prisotne pri vodenju naše občine.» (vprašanje št. 2). Razlika je lahko tudi v posebni okoljski problematiki, kar izpostavi naslednji odgovor: »Če že kaj izpostavim, je pri nas bolj izstopajoča okoljska problematika, kar pa je področje, ki se dotika vsakega in je potrebno imeti še posebno občutljivost pri reševanju teh izzivov, ko ni idealnih rešitev. Potrebno je voditi umirjeno politiko, biti dober mediator.« (oseba C, vprašanje št. 2). Posebnost so lahko izstopajoče slabe socialne razmere: »V naši občini je izrazita potreba po previdnosti pri urejanju in nasploh razumevanju socialne stiske, ki je posledica visoke brezposelnosti; potrebna pa je na eni strani tudi agresivnost do države, po drugi strani pa je spet potrebno več pozornosti in energije za vlaganja v gospodarstvo, ker je v bistveno slabšem stanju kot drugje po državi.« (oseba A, vprašanje št. 2). Iz vsega navedenega sledi, da je model kompetenc za župana v primerljivo velikih občinah enak in da razlike ne vplivajo na obseg ključnih županovih kompetenc.

5.2.2 Županove kompetence političnega vodenja

Predmet raziskave tega magistrskega dela so kompetence župana za oz. v času opravljanja funkcije. Hkrati pa so volitve pomemben proces, ki izmed več kandidatov določi enega, ki v času mandata vodi lokalno skupnost. Proces volitev zahteva od kandidatov številne sposobnosti, znanja in lastnosti, vendar je to tudi proces – posebej ob prvem nastopu na volitvah, kjer se kandidat predstavlja volivcem s svojo zgodbo, programom. Vse to pa lahko v veliki meri izvede izkušena ekipa, saj volivci v veliki večini nimajo konkretne izkušnje s kandidatom, na podlagi katere bi si ustvarili objektivno lastno mnenje. Vse bolj je tudi prisoten trend uspešnosti nestrankarskih kandidatov, kar pomeni, da politične izkušnje niso najbolj zaželeni kot ključna točka, na katero bi se županski kandidati opirali med volilno kampanjo. Intervjuvani župani so potrdili, da kompetence političnega vodenja niso ključne za izvolitev župana. Oseba B je izpostavila posebna znanja o vodenju volilne kampanje, ki nimajo veliko skupnega z županovimi kompetencami: »Za izvolitev kompetence političnega vodenja sploh niso pomembne. Če imaš dobrega vodjo kampanje, lahko skoraj vsakega kandidata postaviš za župana. Tukaj lahko izkoristiš znanje o tem, kaj lokalna samouprava pravzaprav je: igra števil in obrazov; in to se da izkoristiti pri volitvah za župana. Nekatere kompetence, ki so potrebne za županovanje, obstajajo, vendar ne v tem kontekstu, da bi bilo potrebno z njimi razpolagati že v času kampanje oz. pred volitvami; npr. dobro izdelano politično omrežje in razumevanje vseh političnih ozadij.« (vprašanje št. 6). Razlika pa je v občinah, kjer je katera od političnih strank na lokalnem nivoju izrazito močna in se posameznik ne more prebiti v ospredje brez podpore politične stranke. Tako oseba C izpostavi pomen podpore stranke v smislu oblikovanja ekipe za kampanjo in tudi kasneje za vodenje občine: »Kompetence političnega vodenja definitivno so pomembne. Če nisi pod

okriljem politične stranke, za seboj nimaš skupine, ki te podpira, oz. veliko težje oblikuješ volilno listo. Zato je podpora politične stranke zelo ključna za izvolitev. Pomembne oz. ključne kompetence so motivacija ljudi in sposobnost vodenje kampanje. S tem že postavljaš bodočo ekipo za čas po volitvah.« (vprašanje št. 6). Enako je prepričana tudi oseba F: »V naši občini so bile kompetence političnega vodenja ključne. Brez podpore stranke bi težko zmagal. Še posebej to velja, če ima vodilna politična stranka na lokalni ravni resnega in dobrega kandidata. Pomembna sta tako politično okolje kot podpora. Izvoljen ne more biti vsakdo. Lokalna raven in politični sistem na lokalni ravni vplivata na potek volitev in na osebo, ki kandidira oz. je lahko izvoljena.« (vprašanje št. 6). Kot sem navedel že pri ključnih kompetencah in raziskavi o političnem vodenju slovenskih županov, pa ima povprečen slovenski (kot tudi evropski) župan predhodne izkušnje iz sistema lokalne samouprave, predvsem kot član občinskega sveta, lahko pa tudi kot podžupan. Tako oseba E izpostavi pomen izkušenj na področju političnega vodenja, ki pa še zdaleč niso dokončna stopnja znanj oz. sposobnosti za županovanje: »Po mojem mnenju kompetence političnega vodenja niso bistvene, so pa zelo priporočljive. Predvsem zaradi tega, da spoznaš način delovanja lokalne samouprave, način delovanja občinskega sveta, občinske uprave. Pred nastopom funkcije župana sem opravljal funkcijo podžupana in takrat sem mislil, da dobro poznam strukturo delovanja občinske uprave, vendar sem jo dobro spoznal šele po dveh letih županovanja, ko smo opravljali reorganizacijo.« (vprašanje št. 6). Zaključimo lahko, da so velike razlike med zahtevanimi kompetencami političnega vodenja pred izvolitvijo povezane predvsem s političnim značajem lokalnega okolja. Če je v občini že tradicionalno močna ena stranka in zmagujejo njeni kandidati, potem je za izvolitev pomembno, da imaš za seboj podporo politične stranke in predvsem ekipo, ki jo ta stranka zagotavlja. Župani, ki so izvoljeni kot nestrankarski župani, pa tovrstnih povezav pred izvolitvijo nimajo. Še najbolj so značilne oz. prisotne predhodne politične izkušnje v organih ali na funkcijah lokalne samouprave.

V nadaljevanju sem v raziskavi preverjal povezavo med kompetencami političnega vodenja in uspešnostjo vodenja lokalne skupnosti. Večina intervjuvanih županov te kompetence izpostavi kot bistvene. Oseba D izpostavi pomen župana pri odločanju, njegovo zmožnost poslušanja ter iskanja kompromisov: »Morda so (kompetence političnega vodenja) celo najbolj pomembne. Včasih je treba sprejemati odločitve, ki so neracionalne z vidika tržnega kapitalizma, imajo pa logiko v nekem širšem družbenem okolju. Treba je znati poslušati, iskati kompromise ter imeti sposobnost dedukcije in sinteze.« (vprašanje št. 7). Tudi oseba B poudarja, da so kompetence političnega vodenja ključne za uspešno vodenje občine, ter pri tem izpostavi sposobnost doseganja soglasja in sprejemanja predlogov drugih: »Predvsem kompetenca za doseganje soglasja ter zmožnost sprejemanja stališča drugega, tudi če se z njim ne strinjaš. Tudi vztrajnost je zelo pomembna. Ne glede na to, kako težke so stvari, je treba politično vztrajati, se pogovarjati in iskati kompromise.« (vprašanje št. 7). Oseba A izpostavi kompetence strateškega razmišljanja, prepričevanja, odločnost in pogum: »Delamo veliko novih stvari, tudi takih, ki so mirovale nekaj let in se jih nihče ni upal lotiti, ker bi bile zoprne; jaz pa sem se tega pogumno lotila in pri tem vztrajala oz. vztrajam. Tudi ob valu negativnih odzivov sem vztrajala, rinila naprej. Če bi odnehala ob prvi kritiki, bi bil

rezultat polomija. Ljudje se bojijo sprememb. Če manjka poguma, če nisi pripravljen na kritike in na to, da moraš neke stvari enostavno »požreti«, ne prideš nikamor.« (vprašanje št. 7). Oseba E potrdi pomen kompetenc političnega vodenja, predvsem spretnost političnega usklajevanja, ob tem pa izpostavi človeški faktor kot protiutež političnemu vodenju: »Človeški faktor je pri županovanju dosti bolj pomemben kot politični. Gre za posluš do problemov, ki so prisotni v okolju, in temu primerno določanje prioritet. Vse to je potrebno zaznati v okolju in znati vključiti v način vodenja, da lokalni politiki predstaviš enakomeren razvoj okolja, v katerem deluješ.« (vprašanje št. 7). Oseba F pa poleg poslušanja in sprejemanja predlogov izpostavi pomen neizkoriščanja moči, ki jo ima sama po sebi županska funkcija: »Župan mora biti pameten človek, ne sme izkoriščati moči po nepotrebnem in tako pokazati veljavo vsem, ki so izvoljeni na posamezne funkcije v občinski strukturi, seveda v obsegu pristojnosti, ki jim pripada. Poslušati mora njihove predloge.« (vprašanje št. 7). Navedeni odgovori potrjujejo, da so kompetence političnega vodenja med ključnimi, predvsem mediatorstvo oz. sposobnost usklajevanja, prepričevanje, sprejemanje predlogov drugih ter pogum za spremembe, ob tem pa uporaba moči kot kompetenca izgublja pomen oz. je lahko nasprotno učinkovita.

Glavna relacija za oblikovanje oz. potrditev programskega in finančnega okvira delovanja občine je odnos med županom in občinskim svetom. Župan predlaga proračun, ključni dokument, ki določa vrsto in obseg prioritet dela v posameznem letu, ter druge akte in predpise lokalne skupnosti, občinski svet pa le-te obravnava in potrjuje. Zato je županovo sodelovanje z občinskim svetom oz. svetniškimi skupinami in posameznimi svetniki ključno za uspešno vodenje lokalne skupnosti. Temu pritrjuje tudi raziskava med intervjuvanimi župani. Oseba A izpostavi pomen sodelovanja med županom in občinskim svetom na naslednji način: »Ta relacija je pomembna, ker gredo vse najpomembnejše stvari čez občinski svet ... Brez političnih strank in njihovega sodelovanja v občinskem svetu skorajda ni mogoče izpeljati nobenega projekta. Proračun je glavni dokument in mora biti sprejet.« (vprašanje št. 8). Takšno stališče zagovarjata tudi oseba C: »Župan mora pri vseh ključnih odločitvah komunicirati in delati z občinskim svetom. Mediacija igra veliko vlogo, občinske svetnike in včasih tudi občane je potrebno pridobiti na svojo stran za rešitev problema. Posebej je to pomembno pri sprejemanju proračuna; pri tem si prizadevam, da dosežemo čim večje soglasje.« (vprašanje št. 8) in oseba D: »Če župan ni sposoben najti minimalnega skupnega imenovalca znotraj občinskega sveta, potem bo tudi njegovo delo bistveno oteženo. Tukaj so ključne kompetence političnega vodenja.« (vprašanje št. 8). Pri relaciji med dvema ključnima organoma lokalne samouprave je ključna tudi jasna razmejitev pristojnosti. Prisotna je predvsem težnja posameznikov ali celo svetniških skupin, da si skušajo »vzeti« več pravic in pristojnosti, kot jim jih daje zakonodaja, ki opredeljuje normativni okvir lokalne skupnosti. Oseba E to opiše: »In včasih občinski svetniki mislijo, da bodo hodili po pisarnah in vodili zadeve. Zato je pomembno, da se jasno razmeji pristojnosti med županom, občinskim svetom in občinsko upravo.« (vprašanje št. 8). Enako subjektivni vidik občinskih svetnikov opiše oseba A: »Župan se mora zavedati, da bi radi določeni ljudje izstopali, zato tudi kandidirajo v občinski svet. Zavoljo ljubega miru se je

potrebno včasih ugrizniti v jezik.« (vprašanje št. 8). Sodelovanje z občinskim svetom pa prinaša tudi dimenzijo političnih strank. Formalno so sicer županove sogovornice v občinskem svetu svetniške skupine, ki pa so oblikovane na podlagi kandidacijskih list, ki jih oblikujejo politične stranke in neodvisne skupine volivcev. Tako je večina svetniških skupin podaljšek političnih strank v lokalni skupnosti. Politične stranke prinašajo v lokalni politični prostor stabilnost, ker niso vezane na posameznike in čas trajanja mandata, hkrati pa so vertikalno hierarhično organizirane, kar lahko predstavlja težavo pri usklajevanju konkretnih politik in projektov, vezanih na lokalno skupnost. Oseba D to izpostavi, hkrati pa doda še vidik morebitnega županovega članstva v politični stranki, ko je potrebno sklepati dogovore: »Politične stranke so lahko težava, ker so pogosto talke vertikalne strankarske discipline. Vključenost v stranko je za župana lahko neke vrste prtljaga, ki jemlje verodostojnost oz. sposobnost pogovarjanja z drugimi.« (vprašanje št. 8). Odgovori v raziskavi so potrdili, da je županovo obvladovanje relacije do občinskega sveta oz. svetniških skupin in posameznih svetnikov zelo pomembno. Zato so kompetence političnega vodenja, ki so vezane na to področje, kot so sposobnost dogovarjanja, prepričevanja, iskanja kompromisov, odprtosti za predloge drugih, ključne.

V nadaljevanju je raziskava poizkušala odgovoriti na vprašanje razmerja med demokratičnostjo in učinkovitostjo. Temeljne vrednote samoupravnih lokalnih skupnosti so transparentnost, vključevanje, spoštovanje zakonov in predpisov ter odprtost, ki so stebri demokratične družbene ureditve. Večina teh temeljnih vrednot je vgrajenih v postopke volitev, imenovanj, postopkov in relacij, kot je npr. relacija med županom in občinskim svetom. Na drugi strani pa je občina tudi organizacija z zaposlenimi, imetnica deležev v gospodarskih družbah, ustanoviteljica javnih zavodov in nenazadnje lastnica veliko nepremičnega in premičnega premoženja. Ker se v funkciji župana stikata tako politična predstavniška funkcija kot izvršilna vloga, je razmerje med demokratičnostjo in učinkovitostjo zelo zanimivo vprašanje. Vsi intervjuvani župani potrjujejo zavezanost spoštovanju demokratičnih postopkov in pravil, vendar hkrati izpostavljajo, da je potrebno poznati mejo, ker je sprejemanje odločitev ena od ključnih županovih nalog. Posledično je sposobnost odločanja tudi ključna kompetenca župana. Potrebo po spoštovanju demokratičnih pravil opišejo takole: »V mojih skoraj šestih letih županovanja se trudim občinski svet oziroma lokalno politiko voditi čim bolj demokratično, usklajevanja je veliko.« (oseba E, vprašanje št. 9); »Spoštujem postopke in pravilnike ter pristojnosti. Če se le da, postopkov in rokov ne skrajšujem, razen če se dogovorimo, da je zaradi učinkovitega ukrepanja potrebno kaj storiti.« (oseba F, vprašanje št. 9). Iskanje ravnovesja med demokratičnostjo in učinkovitostjo oz. potrebo po učinkovitem sprejemanju odločitev pa intervjuvani župani izpostavijo na naslednji način: »Na kratek rok: manj ko je demokracije, večja je učinkovitost. Dolgoročno pa je zahtevano neko ravnovesje. Določene stvari so, o katerih je potrebno avtorsko odločiti (in si to ljudje tudi želijo), so pa tudi stvari, o katerih se odloča demokratično. Res pa je, da je demokratični model bistveno manj učinkovit. V neki točki pride do preloma, ko je treba vpeljati manj demokracije in avtorsko odločiti o nekih stvareh.« (oseba C, vprašanje št. 9); »Zato je občasno nujno potrebno presekati

nepotrebno razpravo oziroma povleči prave poteze. Pomembno je sprejeti odločitev, pa naj bo slaba ali dobra, nikakor pa odlašati z odločitvijo.« (oseba E, vprašanje št. 9); »Ni dobro zavlačevati stvari do onemoglosti. Ko je javna razprava končana, je končana. Potrebno je prevzeti odgovornost in odločiti. Ljudje od župana pričakujejo odločitve.« (oseba F, vprašanje št. 9). Iz opravljenih intervjujev lahko zaključimo, da je sicer posamezna občina »vedno edinstven model, ki si ga župan izgradi sam« (oseba D, vprašanje št. 9), ne moremo kopirati načina iz ene občine v drugo. Model, ki si ga župan izbere, mora sam tudi obvladati. Vendar je ob tem ključna predvsem kompetenca sprejemanja odločitev, kar je tako pričakovanje občanov kot tudi nujno za učinkovito delovanje občine.

Komuniciranje in v tem sklopu raznolika mreženja sem v raziskavi že umestil med ključne kompetence župana. V intervjujih pa sem sodelujoče župane vprašal po pomenu posamezne vrste komuniciranja oz. mreženja, in sicer za naslednje vrste komuniciranja: lokalno politično mreženje (stranke in svetniki v občinskem svetu, koalicija/opozicija, podžupan(i), predsedniki krajevnih skupnosti), upravnostrokovno mreženje (direktor in predstojniki občinske uprave, javni uslužbenci, predstavniki državne uprave na lokalni ravni), politično mreženje (poslanci, državni svetniki, politične stranke) ter civilnodružbeno mreženje (novinarji, predstavniki društev in organizacij, občani itd.) in medobčinsko mreženje (župani sosednjih občin, združenja občin). Tabela 3 prikazuje podane odgovore, intervjuvanci so ocenjevali z vrednostmi od 1 do 4, pri čemer je predstavljala vrednost ena največji pomen in štiri najmanjši pomen. Rezultati (povprečne vrednosti vseh odgovorov) kažejo, da je komuniciranje v lokalnem političnem okolju za župane najpomembnejše, sledijo pa upravnostrokovno, politično in civilnodružbeno ter kot najmanj pomembno medobčinsko mreženje. Tabela 3 prikazuje vrednosti posameznih odgovorov ter skupne rezultate posameznih vrst mreženja.

Tabela 3: Pomen posamezne vrste mreženja

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba D	Oseba E	Oseba F	Skupno
Lokalnopolitično mreženje	2	1	1	1	1	1	1,2
Upravnostrokovno mreženje	1	3	2	3	1	1	1,8
Politično in civilnodružbeno mreženje	1	3	2	2	2	3	2,2
Medobčinsko mreženje	2	2	3	4	3	2	2,7

Razvrstitev potrjuje že predhodno izpostavljen pomen sodelovanja na relaciji župan – občinski svet. Oseba F pravi: »Brez učinkovitega komuniciranja z akterji lokalne politike ne gre.« (vprašanje št. 10). Enako pomen lokalne politične komunikacije izpostavi oseba C ter postavi ločnico od upravnega mreženja: »Pri lokalnopolitičnem mreženju vedno delaš z istimi ljudmi, si odvisen od njih, z njimi soodločaš. Upravnostrokovno mreženje je podobno, vendar je tu manj demokracije. Lahko enostavno odločiš in ta odločitev se mora upoštevati.

Če pa si preveč strog, lahko povzročiš odpor. Ljudi je potrebno prepričati v svoj način razmišljanja. Tu ni možno avtorsko vladanje, ker vseeno potrebuješ ljudi za podporo svojemu načinu razmišljanja.« (vprašanje št. 10). Oseba C nadalje opiše dvojno razsežnost medobčinskega sodelovanja: »Pri medobčinskem mreženju smo nasprotniki in prijatelji hkrati. Nasprotniki smo pri medsosedskih zadevah, kot je na primer področje zdravstva, ko se odloča, kdo bo imel kakšno koncesijo. Po drugi strani pa moramo nastopati združeno navzgor proti državi.« (vprašanje št. 10). Mreženje na vseh nivojih je torej nujen element županovih nalog, posledično pa je tudi komunikacijska kompetenca ključna, najbolj na področju notranjepolitičnih relacij, sledi upravnostrokovno mreženje, politično lobiranje in stiki ter civilnodružbeno mreženje ter kot manj izpostavljeno, pa vseeno ne nepomembno, medobčinsko mreženje.

5.2.3 Županove menedžerske kompetence

V intervjuju sem predhodno zastavil vprašanje, ali so kompetence političnega vodenja ključne za izvolitev župana. Prav tako je enako smiselno vprašanje, ali so menedžerske kompetence bistvene za izvolitev za župana. Veliko kandidatov na županskih volitvah izpostavlja svoje izkušnje v gospodarstvu, če jih seveda imajo. To pomeni, da tudi v tem primeru ni bistveno, koliko dejanskih menedžerskih kompetenc ima kandidat za župana, so pa le-te prav gotovo zaželen del volilne predstavitve županskega kandidata. Tako so pretekle izkušnje in predstavljene lastnosti lahko zapakirane v prepričljivo zgodbo, ki pa se mora vsaj deloma naslanjati na realna dejstva. Takšno oceno so potrdili tudi vsi intervjuvanci, ki ne vidijo menedžerskih kompetenc kot ključnih, so pa pri večini izpostavljene kot podpora. Oseba C to opiše z besedami: »Niso ključne. Zelo dobro za izvolitev na mesto župana je, da ti volivci priznavajo menedžerske kompetence, ni pa to ključno. Pomembnejši je PR. Menedžerske kompetence lahko zapakiraš v zgodbo in jo uspešno prodaš.« (vprašanje št. 11). Še dodatno dimenzijo izpostavi oseba A, ki postavi menedžerske kompetence kot protiutež kandidaturi v okviru politične stranke oz. le-te vidi kot pomembne pri volilnih kampanjah neodvisnih kandidatov za župana: »Po mojem mnenju menedžerske kompetence niso ključne, če ima kandidat za seboj politično stranko. Te stvari zanj opravlja prav politična stranka. Če pa kandidat nastane iz "ničesar" in ima vso odgovornost na svojih ramenih, so zelo ključne. Če sam sebe gradiš, brez tega ne gre, ker ustanoviš novo ekipo in jo moraš držati skupaj.« (vprašanje št. 11). Podobno je tudi stališče osebe B: »Meni osebno so marketinške izkušnje zelo pomagale pri izvolitvi. V volilni kampanji lahko prideta do izraza zmožnost strateškega pogleda in vizionarstvo, niso pa to ključne kompetence za izvolitev, prej pomagajo, še posebej, če nimaš organiziranega okolja politične stranke in moraš voditi kampanjo sam kot županski kandidat ali pri tem zelo aktivno sodelovati.« (vprašanje št. 11). Menedžerske kompetence torej niso ključne za izvolitev na mesto župana, so pa pomembne, da imaš kaj pokazati v smislu izkušenj in preteklih rezultatov. Lahko so pomembne tudi v primeru neodvisnih kandidatov, ki za seboj nimajo organiziranega okolja politične stranke, in se morajo pri organizaciji in izvedbi volilne kampanje zanašati na svoje sposobnosti oz. sposobnosti ekipe, ki pomaga oz. vodi kampanjo za tovrstnega kandidata. V tem primeru so

menedžerske sposobnosti že zametek bodočega vodenja občine v smislu oblikovanja ožje županove ekipe in komuniciranja.

Zanimivo je tudi nadaljnje vprašanje, koliko so menedžerske kompetence ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti. Tukaj se intervjuvanci strinjajo, da so pomembne, vendar jih vidijo nekateri kot bolj in drugi kot manj ključne. Seveda je ocena odvisna od zornega kota. Tako oseba A vidi pomen menedžerskih kompetenc pri uspešnem vodenju občine glede na aktualne težavne finančne razmere: »(Menedžerske kompetence) so ključne. Sploh v današnjih razmerah, ko je vse manj denarja in je potrebno projekte voditi učinkovito in na pravi način. V nasprotnem primeru se lahko zapravi veliko denarja, uspeha pa ni. Vodenje ekipe mora biti učinkovito, ker le na ta način lahko sama (ekipa) prepozna izzive in jim je tudi kos ter se z njimi sooča brez strahu. Prav tako sta pomembni kompetenci za vodenje še pogum in motivacija.« (vprašanje št. 12). Enako izpostavi pomen in posamezne menedžerske kompetence oseba C: »So ključne. Po stopnji ena do pet, bi ocenil pomen menedžerskih kompetenc za vodenje občine s štiri. Če je nekdo bil direktor neke firme, zna organizirati ljudi in jih voditi, razporejati naloge itd., to so zelo pomembne izkušnje.« (vprašanje št. 12). Prav tako izpostavi oseba F nekatere konkretne menedžerske kompetence, kot so povezovanje, dobro načrtovanje, komuniciranje in motiviranje. Hipotetično situacijo dobro organizirane in kompetentne občinske uprave in s tem zmanjšan pomen županovih menedžerskih kompetenc izpostavi oseba B: »Lahko si dober župan brez ustreznih kompetenc, če imaš dobrega direktorja občinske uprave. Če bi bila ob tem občina utečena in dobro organizirana že od prej, bi delovala, tudi če župana ne bi bilo.« (vprašanje št. 12). Oseba D izpostavi razliko med vodenjem podjetja in občine: »Vodenje občinske uprave ni vodenje podjetja. Kot župan si prvi med enakimi, ni izrazite hierarhije. Subjekti v občinski upravi morajo sodelovati. Menedžerski način vodenja je neprimeren za vodenje občinske uprave.« (vprašanje št. 12). Tudi oseba B izpostavi razliko med vodenjem podjetja in občine, vendar za razliko od osebe D izpostavi potrebo po širšem naboru kompetenc pri vodenju občine: »Pomembna je tudi prezenca in moraš še kaj znati, kar je včasih težava za menedžerje, ki pridejo na župansko funkcijo. Imeti moraš zmožnost vodenja, tako avtorsko kot demokratično.« (vprašanje št. 12). Oseba A izpostavi kot ključni menedžerski kompetenci pogum in motiviranje oz. prepričevanje.

Kot pomembno menedžersko kompetenco lahko štejemo tudi pripravljenost za učenje. Intervjuvani župani so potrdili, da se lotevajo izboljšave svojih kompetenc sproti, vendar so izpostavili, da so zelo omejeni pri možnostih zunanje pomoči, oziroma kot se je izrazila oseba C: »Pri nas ni šole za župane,« ter nadaljevala, »vsaka izkušnja v javnem delovanju lokalne skupnosti je zelo dragocena. Ko si izvoljen, ni časa za dolgoročno popraviljanje svojega obnašanja, treba je ukrepati takoj. Hitro moraš ukrepati, ker ni veliko prostora in časa za popraviljanje napak.« (vprašanje št. 13). Pomanjkanje zunanje podpore izpostavlja tudi oseba D: »Sam se trudim za rast in izboljšave. Vendar je premalo svetovanja in podpore, moramo se znajti sami. Koristna bi bila podpora nekoga »od zunaj« s povratnimi informacijami in izkušnjami.« (vprašanje št. 13).

Ob zavedanju lastnih omejitev v kompetencah lahko župan izboljša svoje manke tudi z izborom bližnjih sodelavcev. V primeru župana so to direktor občinske uprave z vodji organizacijskih enot občinske uprave, podžupani in sodelavci, ki tvorijo najozžjo županovo ekipo kot kabinet, županov urad ali svetovalna ekipa župana. Nekateri od intervjuvanih županov so potrdili, da so tako ravnali pri izboru ključnih sodelavcev: »Že pri sestavi svetniške liste, ki jo vodim, pri imenovanju podžupana, direktorja uprave sem ves čas iskal sodelavce in sodelavke, ki mi lahko zapolnijo vrzeli na področjih, ki jih ne poznam ali se na njih ne počutim stoddotnega.« (oseba D, vprašanje št. 14) ter: »Da, podžupan obvladuje tista področja, na katerih sem jaz šibkejši. Pogosto me tudi razbremeni, ker izhaja iz podjetniških vrst in obvladuje to sfero. Obvlada javno upravo in ima vse tisto znanje in tudi izpite, ki jih jaz nimam (npr. ZUP). Posveti se podrobnostim v postopkih, kar je nujno. Skupaj sva dobra ekipa in veseli me, da sodelujeva.« (oseba F, vprašanje št. 14). Hkrati pa oseba D izpostavi nenadomestljivost župana: »Župana ne more nadomestiti nihče, tudi če kdo hoče. Nihče ne more sprejemati odločitev namesto župana oz. nadomestiti njegove simbolne vloge. Lahko svetujejo, pomagajo, ne morejo pa nadomeščati župana.« (vprašanje št. 14).

Že izpostavljene menedžerske kompetence pokrivajo tudi področje vodenja ljudi. Pri vprašanju pomena županove kompetence na tem področju oz. kako lahko župan vpliva na odnos z ostalimi zaposlenimi, so intervjuvani župani izpostavili naslednje elemente, ki so pomembni na področju županovega vodenja: točna in jasna navodila, spodbujanje, motivacijo, vzpostavljanje dialoga, iskanje argumentov oz. komunikacijske kompetence nasploš, strpnost, pripravljenost na učenje ter zmožnost argumentirane kritike. Oseba F najprej izpostavi, da je med županom in zaposlenimi potrebno ohranjati strogo profesionalni odnos, ter nadaljuje: »Nujno je, da pridobiš vsaj tiste najbolj izpostavljene sodelavce na svojo stran. Morajo se identificirati s tem, kar župan želi. Tako glede projektov kot tudi z različnimi politikami. Potrebno je vse strokovno izpeljati. Če sodelavci projektov ne vidijo kot svoje lastne, v njihovo izvedbo ne bodo vložili vsega tistega, kar znajo, čeprav so za to plačani.« (vprašanje št. 15). Poleg klasičnih menedžerskih kompetenc vodenja ljudi pa je oseba B izpostavila pomen županovega strokovnega znanja: »Če pa tudi vsebinsko poznaš njihovo področje, si še lažje pridobiš njihovo zaupanje, dobiš sledilce. Ampak v tem ni razlik med javnim in zasebnim sektorjem, razen da je področje županovanja izredno široko in je vsa področja težko dobro vsebinsko poznati.« (vprašanje št. 15). Pomen županove sposobnosti vodenja je oseba A opisala na naslednji način: »Če to (menedžersko vodenje) deluje, je bolj ali manj vsak zaposleni zadovoljen. Če menedžersko vodenje ne deluje, lahko prihaja do prepirov, kritik, slabe volje, na koncu pa do neučinkovitosti in nedokončanih nalog.« (vprašanje št. 15). Navedene izjave izpostavljajo, da je župan na čelu organizacije, ki jo sestavljajo ljudje, ter da je župan lahko samo toliko uspešen, kolikor mu uspe prepričati, motivirati oz. usklajevati njihovo delo in delegirati naloge. Zato je kompetenca vodenja ljudi med ključnimi kompetencami župana.

Dopolnilno vprašanje raziskave se nanaša na povezavo med županovimi kompetencami in stopnjo uvajanja novih, inovativnih pristopov pri vodenju lokalne skupnosti. Vsak od intervjuvanih županov je navedel vsaj eno povezavo na tem področju, kar potrjuje, da je župan kot ključna oseba lokalne skupnosti tisti, ki lahko ključno prispeva pri spremembah, novih pristopih in sploh vzdušju za spremembe in razvoj v lokalni skupnosti. Tako oseba A izpostavi nov pristop pri organizaciji občinske uprave v smeri večje učinkovitosti in nov pristop pri komuniciranju: »Začela sem urejati in skrbeti za to, da bi se kvaliteta življenja in bivalnega okolja dvignila; izobraževanje občanov preko občinskega časopisa; o energetskih sanacijah, o razpisih, o tem se prej ni nič govorilo.« (vprašanje št. 16). Oseba C izpostavi primer, kako z učinkovitim modelom omejiti pretirane apetite in stalne pritiske na župana za nove investicije iz različnih delov občine: »Primer javne razsvetljave: v vsaki vasi in gozdu hočejo imeti svojo javno razsvetljavo in po analizi sem postavil pravilo, da na določeno število občanov pripada ena svetilka javne razsvetljave. Občina tako financira določeno število svetilk javne razsvetljave, kar je pa več, mora krajevna skupnost financirati sama. In na ta način se postavijo kriteriji, ki delujejo sami.« (vprašanje št. 16). Oseba E opiše svoj način vzpodbujanja samostojnega in inovativnega razmišljanja ožjih sodelavcev: »Skozi delavnice sem pri načelnikih opazil kar velik napredek glede samostojnosti in odločnosti.« (vprašanje št. 16). S tem se potrjuje, da je na področju vodenja zelo pomemben županov zgled in predvsem njegova motivacijska in spodbujevalna vloga.

5.2.4 Kompetence župana in uspešnost lokalne skupnosti

Sklop malo širših vprašanj v intervjuju sem zaključil s tremi vprašanji na temo povezave županovih kompetenc in uspešnosti občine. Ali lahko rečemo, da ima uspešnost občine neposredno povezavo s kompetencami župana? Intervjuvani župani povezavo prepoznavajo. Pri tem izpostavijo, da obstajajo razlike med uspešnostjo posameznih občin in pomemben del razlik v uspešnosti posameznih občin lahko pripišemo ravno županu. »Če ima župan vizijo, če sam pri sebi ve, kaj hoče, če ima dovolj znanja oz. kompetenc in je dovolj dojemljiv za novosti, se bo to poznalo tudi v lokalni skupnosti.« (oseba A, vprašanje št. 17). Še bolj neposredno vidi povezavo med županovim vodenjem in uspešnostjo občine oseba D: »Ravno od kompetenc je odvisno, kako bo funkcionirala lokalna skupnost. Na eni strani mora biti župan »amortizer« v lokalni skupnosti in hkrati odločevalec, ko je to potrebno.« (vprašanje št. 17). Na hipotetično vprašanje, ali bi lahko bila lokalna skupnost enako uspešna brez kompetentnega župana, pa oseba A odgovori pogojno: »Mogoče bi lahko bila, toda pod pogojem, da bi imel ob sebi res dobro občinsko ekipo. Ekipa bi pravzaprav vodila občino in župana.« (vprašanje št. 19). Tovrstni obratni pogojni odgovor dobi potrditev v bolj neposrednem odgovoru osebe B: »Realno povedano je občina zelo težko uspešna brez kompetentnega župana.« (vprašanje št. 19). Vse navedeno potrjuje tezo o neposredni povezanosti županovih kompetenc in stopnje uspešnosti občine.

5.2.5 Razvoj županovih kompetenc in uporabnost modela kompetenc za župana

Izdelava kompetenčnega modela je po mnenju vseh intervjuvanih županov smiselna in tak model lahko koristi vsakemu županu. Gre za dejstvo, da si je pred prvo izvolitvijo za župana – kljub morebitnih izkušnjam v politiki lokalne skupnosti ali na menedžerskih položajih v zasebnem ali javnem sektorju – zelo težko predstavljati vse razsežnosti funkcije oz. se na opravljanje županske funkcije pripraviti. Poti posameznih kandidatov do izvolitve za župana so zelo različne. Prav gotovo koristijo predhodne izkušnje tako na vodstvenih poslovodnih položajih v zasebnem sektorju kot v lokalni politiki. Zelo pomembno pa je tudi zavedanje, da je trajanje funkcije v rokah volivcev in zato dokaj nepredvidljivo, če predpostavimo, da si v večini primerov obstoječi župan želi podaljšanja opravljanja funkcije. Odnosu do razvijanja svojih kompetenc in načinu le-tega je namenjeno vprašanje št. 4. Oseba A najprej postavi svoje opravljanje županske funkcije v širši okvir osebne karijerne poti: »Moja služba oz. funkcija županje nista večni in tega se zavedam.« Večina intervjuvanih županov se načrtno spoprijema z razvojem svojih osebnostnih kompetenc, čeprav le-to postavijo tudi v širši okvir velike časovne obremenjenosti z rednim delom. Oseba D zato pove, da večji del učenja in napredka temelji na učenju skozi prakso oz. tudi na napakah: »Ukvarjanje s kompetencami je težavno. Delo župana vzame ogromno časa, da enostavno ni časa za načrtno ukvarjanje s kompetencami, vendar bi bilo potrebno. Ko nekaj počneš (tudi napake), se iz tega nekaj naučiš. Zato je največ učenja iz sprotnega delovanja *learning by doing*.« (vprašanje št. 4). Podobno je v odgovoru izjavila tudi oseba B: »Če potegnem črto, se ukvarjam z razvojem kompetenc, toda še vedno je za to premalo časa.« (vprašanje št. 4).

Posebej celovit pristop k učenju oz. delu na svojih kompetencah je pri dveh intervjuvanih županih, ki sta pristopila k izdelavi osebnostne analize oz. profila in s tem poudarila pomen osebnostnih lastnosti za opravljanje županske funkcije. Tako je oseba B še posebej izpostavila pomen čustvenih kompetenc: »Meni največji izziv predstavljajo čustvene kompetence. Narejeno imam tudi osebnostno analizo. Manjka mi empatije do ljudi. Zato sem obiskal tečaj razvoja čustvenih kompetenc, da lažje zaznam pomen težave za sogovornika in lažje prisluhnem ljudem. Veliko tudi berem na temo vedenjskih vzorcev.« (vprašanje št. 4). Oseba F podobno poudari osebnostni vidik: »Kar se tiče osebnosti, so bile potrebne spremembe. Velika razlika je v tem, če si v lokalni politiki nekje v ozadju in ko si v občini na vodilnem položaju. Tu predvsem šteje lastni zgled. Težko prepričaš ljudi, da je nekaj dobro, če sam delaš narobe.« (vprašanje št. 4).

Posamezni župani se udeležujejo izobraževanj na različnih področjih, kot so učenje tujega jezika, javno-finančno poslovanje, področje upravnih postopkov, priprava na izpit za inšpektorja, uporaba spletnih orodij in javno nastopanje. Eden od sodelujočih pa celo razmišlja o tečaju za poznavalca vina – sommelierja kot dopolnitvi znanj na področju protokola. Trije intervjuvanci so izpostavili skupno učenje s sodelavci – ali kot vodstvena ekipa ali pa kot celotna ekipa občinske uprave ali celo širšega javnega sektorja – skupaj z vodstvenim kadrom občinskih javnih zavodov. Tako oseba A uvaja za občinsko upravo

lastna notranja izobraževanja, kot tudi izmenjavo izkušenj s primerljivimi občinami: »V naši občini razmišljamo o ustanovitvi upravne akademije na ravni občine, ko bi enkrat mesečno zbrali zaposlene v naših javnih zavodih in občinski upravi in izvedli poldnevni izobraževalni program. Velik poudarek dajem izobraževanju zaposlenih ter "networkingu". Vsako leto z našo občinsko upravo obiščemo eno občino, si ogledamo njihove primere dobre prakse in to izkoristimo za "teambuilding".« (vprašanje št. 4). Prav tako so bila v odgovorih izpostavljena področja, kjer je po mnenju sogovornikov splošen primanjkljaj znanj županov. Oseba D pravi: »Med vidnimi kompetencami pa bi večini županov koristila znanja iz poznavanja družbenih in političnih sistemov, temeljev prava in podobna znanja.« (vprašanje št. 4).

S potrditvijo, da aktivno odpravljajo primanjkljaje v svojem znanju, izkušnjah in osebnostnih lastnostih, so sodelujoči župani v raziskavi posredno potrdili, da se jim zdi pomembno, da se ukvarjajo z razvojem svojih kompetenc, ki so potrebne za opravljanje županske funkcije. Prav tako so na neposredno vprašanje vsi potrdili, da se jim zdi to pomembno. Pri tem je oseba F izpostavila splošno veljavno načelo: »Če stalno ne iščeš novih znanj, novih idej, če stalno ne razmišljaš o funkciji predvsem v smislu nadgradnje tega, kar si že naredil, potem nazaduješ. Županska služba ni omejena na delovni čas in tako jo je potrebno razumeti.« Enako sta pri vprašanju št. 5 razmišljali oseba A: »Čas in način življenja se spreminjata. S tem se spreminjamo tudi ljudje, vedno pridejo novosti in težave, ki jih morda v preteklosti ni bilo zaradi takšnih in drugačnih dejstev. Če si želiš, da organizacija deluje, mora biti vodstvo kompetentno, ker drugače gre vse samo še navzdol.« ter oseba D: »To (posameznikovo ukvarjanje z razvojem lastnih kompetenc) je nujno potrebno, da lahko vodiš občinsko upravo. To ni ravno enostavno. Dejstvo je, da so občinske uprave sestavljene iz visoko izobraženih kadrov, ki imajo izdelan lasten vrednostni sistem in nenazadnje tudi neka pričakovanja in veščine. Če ni župan tisti, ki ima dovolj lastnih veščin in ki bi znal te stvari upravljati, potem to predstavlja problem.« Odgovori v raziskavi so potrdili, da je tudi opravljanje županske funkcije podvrženo dinamičnim spremembam in da se mora nosilec tovrstne funkcije, kot je to nujno na skoraj vseh delovnih oz. poslovnih področjih, aktivno ukvarjati s pridobivanjem znanj ter delati na osebnostnih lastnostih, kjer so razlike med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami župana največje.

Kompetenčni model za župana v slovenski lokalni samoupravi je lahko zelo v pomoč, navaja oseba A ter dodaja: »Poznavanje kompetenčnega modela je dobrodošlo, če ne celo nujno.« (vprašanje št. 20). Oseba C tudi vidi poznavanje kompetenčnega modela kot zaželeno pomoč: »Če bi imel na razpolago neko tovrstno izobraževanje, bi manj energije porabil za doseg istega cilja.« (vprašanje št. 20). Intervjuvani župani, ki ne poznajo kompetenčnih modelov, so pri vprašanju, kako bi tovrstni model lahko koristil pri njihovih odločitvah glede lastnega usposabljanja oz. kadrovskih odločitvah, previdni, medtem ko tisti, ki že imajo izkušnjo s tovrstnim orodjem, vidijo kompetenčni model kot dobrodošlo pomoč. »Poznavanje kompetenčnega modela je dobrodošlo, če ne celo nujno.« (oseba D, vprašanje št. 20). Raziskava je v tej točki pokazala, da je področje poznavanja kompetenc za uspešno

vodenje lokalne skupnosti še velika neznanka, da pa bi izdelani kompetenčni model lahko bil koristna pomoč županom.

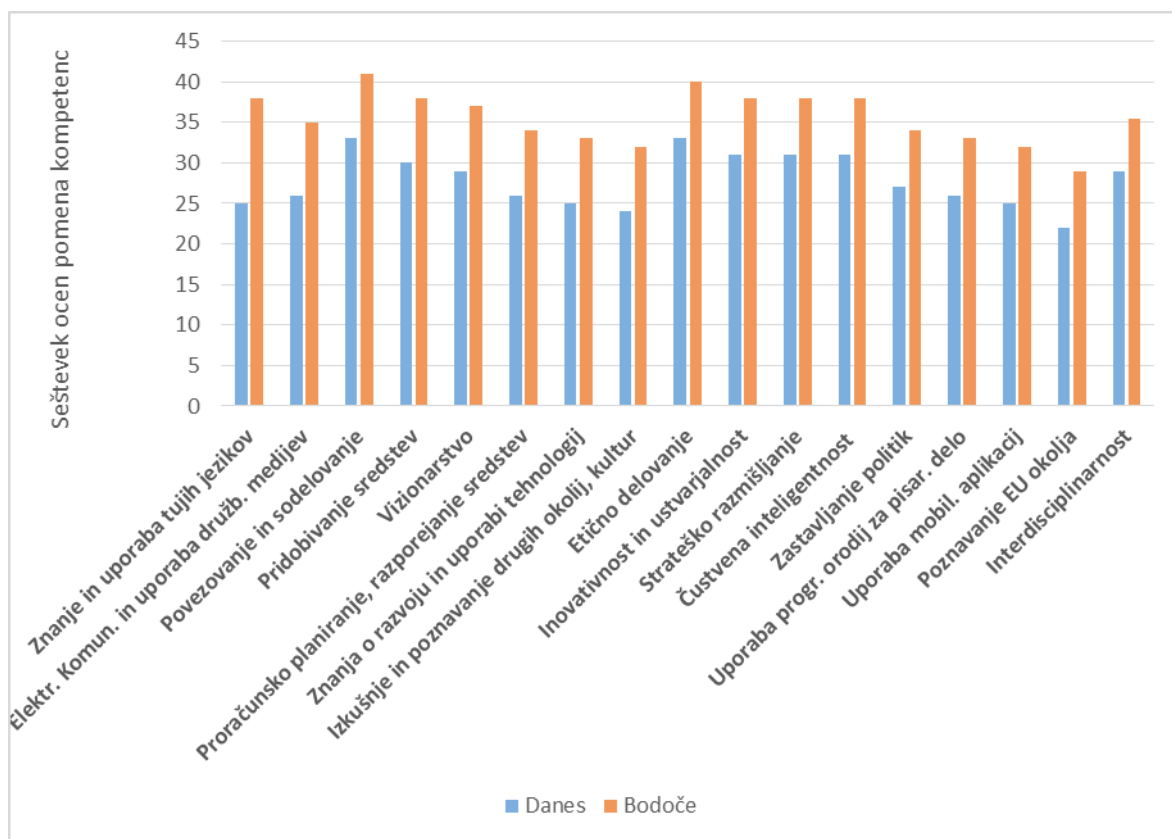
5.2.6 Kompetence župana v prihodnosti

Današnje družbeno okolje zaznamuje velika dinamika in tudi lokalne skupnosti so del tega širšega okolja, ki se spreminja na številnih področjih, tako na ravni posameznika kot v zadevah, kjer nastopamo kot skupnost. Posledično je tem spremembam podvrženo tudi vodenje lokalne skupnosti in zato se spreminjajo zahtevane kompetence za uspešno vodenje lokalne skupnosti. Odkrivanje kompetenc, ki bodo v prihodnje dobile večjo težo, kot jo imajo danes, je bil zaključni sklop moje raziskave. Najprej s tremi odprtimi vprašanji in v nadaljevanju še v strukturiranem delu intervjuja, ko je bila vsaka navedena kompetenca ocenjena s stopnjo pomena danes in v prihodnosti. Pri odprtih vprašanjih so intervjuvanci izpostavili naslednje kompetence, ki bodo v prihodnosti izrazito pomembnejše kot danes: znanje tujih jezikov, menedžiranje s sodobnimi komunikacijskimi sredstvi, sposobnost medgeneracijskega sodelovanja, vodenje, usmerjanje, povezovanje, odkritost, čustvena inteligentnost, pridobivanje projektov in finančnih virov, znanja na splošno in izpostavljeno še znanje o EU, etičnost, koordiniranje, reševanje konfliktov, vizionarstvo ter javno nastopanje. Večina teh kompetenc je že danes prisotna pri vodenju občin, vendar bo po mnenju intervjuvanih županov njihov pomen v prihodnje še bistveno večji. Na osnovi enostavne analize odgovorov pri primerjavi sedanjega in bodočega pomena naštetih kompetenc pa lahko primerjamo razliko seštevka ocen pomena posamezne kompetence v prihodnosti in seštevka v sedanjosti z odgovori na odprta vprašanja. Slika 2 prikazuje kompetence, pri katerih so intervjuvani župani ocenili največje razlike v sedanjem in bodočem pomenu posamezne kompetence.

Najbolj se razlikujejo kompetence znanja in uporabe tujih jezikov, elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev, povezovanje in sodelovanje, pridobivanje sredstev, vizionarstvo, proračunsko planiranje, znanja o razvoju in uporabi tehnologij, izkušnje in poznavanje drugih okolij ter kultur itd. Rezultat strukturiranih vprašanj s številčnim vrednotenjem je s tem potrdil rezultate, ki sem jih pridobil v raziskavi z odprtimi vprašanji.

Prav tako je zanimiva tudi obratna smer. Katere so tiste kompetence župana, ki današnji pomen izgubljajo v prihodnosti? Podane ocene so kot takšno kompetenco označile zgolj eno, in sicer kompetenco uporabe moči. Tako je oseba F že pri vprašanju o ključnih političnih kompetencah župana izpostavila: »Župan mora biti pameten človek, v smislu, da ne izkorišča moči po nepotrebnem.« (vprašanje št. 7). Tudi izjava: »Župani dandanes delajo preveč na temelju moči.« (oseba B, vprašanje št. 22) potrди rezultat ocen intervjuvanih županov, da je županovo vodenje na temelju moči vse manj primerno in da bo pomen uporabe moči v prihodnosti zelo zmanjšan.

Slika 2: Kompetence župana z največjo razliko med sedanjim in bodočim pomenom



Celovit pomen županovih kompetenc izpostavlja odprto vprašanje, ali se bo vloga županovih kompetenc v prihodnosti še povečala. Gre za vprašanje, ki je neločljivo povezano z družbenim okvirom, v katerem slovenski župan deluje, ter normativno vlogo, ki jo bo županu kot organu lokalne skupnosti opredelil zakonodajno-pravni okvir. Družben okvir se tako globalno kot v naši širši politični skupnosti – EU in tudi v Sloveniji intenzivno spreminja. Te spremembe opredeljujejo nove zahteve, ki jih imajo občani do svojih županov. Tako je oseba A prepričana, da se bo vloga kompetenc za župana povečevala, in dodaja: »Zaradi tega, ker imajo ljudje vse večji dostop do informacij in se javnost vse bolj vmešava v vsako odločitev, ki je sprejeta bodisi na lokalni ali državni ravni. Vsaka odločitev zahteva kompetenten zagovor, in če župan teh glavnih kompetenc nima, je enostavno poražen.« (vprašanje št. 24). Enako meni oseba E: »(Vloga kompetenc za župana) se bo povečevala, ker bodo ljudje vedno bolj zahtevni. Ne bo jim tako vseeno, kdo bo na čelu lokalne skupnosti.« (vprašanje št. 24). Odgovora potrjujeta, da so spremembe v načinu dostopnosti informacij in nove oblike komuniciranja povečale tudi možnosti za vključevanje občanov v delo lokalne skupnosti. Posledično je obseg vključenih in informiranih posameznikov večji, kar povečuje zahtevnost vodenja lokalne skupnosti. Posledično mora župan s svojimi kompetencami obvladovati te nove zahteve. Ob tem je večina odgovorov intervjuvanih županov opozorila na težavo formalnega zmanjševanja vloge, vpliva in realne moči lokalnih skupnosti glede na državo. Trend racionalizacije javne uprave, ki je v širšem smislu zajel celotno javno upravo, ima na relaciji država–lokalne skupnosti za posledico, da se zmanjšuje

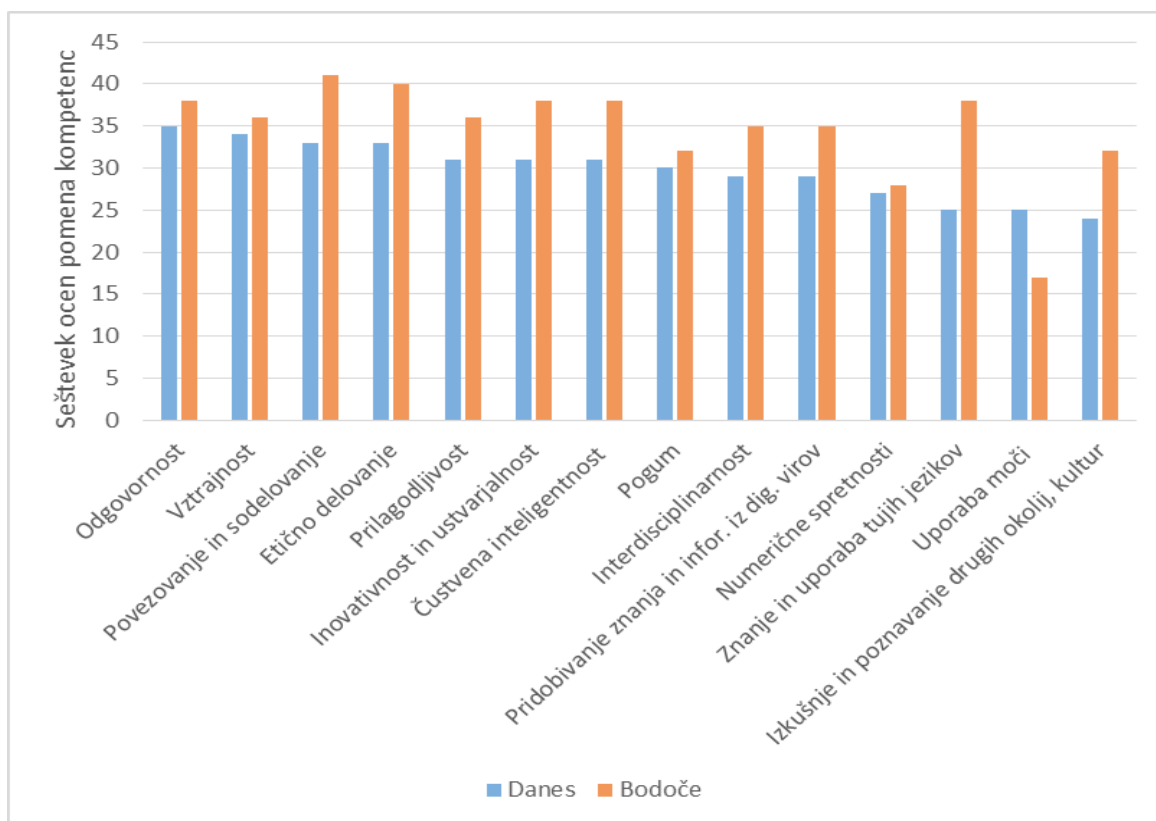
avtonomija občin in to ne samo na ravni zmanjševanja finančnih sredstev, ki jih prejemajo občine v smislu delitve davčnih prihodkov med državo in lokalnimi skupnostmi, temveč tudi v realni avtonomiji pri odločanju o številnih vprašanjih, ki zadevajo menedžiranje lokalnih storitev, izgradnjo in vzdrževanje komunalne infrastrukture, upravljanje s prostorom, gospodarjenje z lastnim premoženjem itd. Oseba D izpostavi pomen župana oz. postavi zahtevan nivo njegovih kompetenc v širšo normativno sliko lokalnih skupnosti: »Kakšna bo vloga župana in s tem tudi zahtevnost kompetentnosti župana, je zelo odvisno od pravnega položaja lokalnih skupnosti v celotnem političnem sistemu.« (vprašanje št. 24). Podobno opiše stanje v zadnjem obdobju oseba C: »Vse je odvisno od politike in zakonodaje. Vse bolj so župani prikazani kot nekakšno zlo, kot šerifi, zato se na nek način vpliv županov zmanjšuje. In od formalnih pristojnosti v okviru delitve oblasti v slovenskem političnem prostoru je odvisna pomembnost kompetenc županov. Zadnje obdobje so pristojnosti vse manjše.« (vprašanje št. 24). Odgovori županov nakazujejo dva trenda. Prvi je povečanje zahtev po kompetencah županov zaradi zahtev v širšem družbenem okolju. To dokazujejo tudi odgovori intervjuvanih županov, ki pri vseh izpostavljenih kompetencah (vprašanje št. 25) razen eni kompetenci (uporaba moči) v kumulativnem seštevku povečujejo pomen v bodočnosti glede na sedanost. Drugi trend je prisoten v zadnjih letih in posredno ali neposredno zmanjšuje pomen lokalnih skupnosti ter s tem tudi vlogo župana in zahteve po njegovih kompetencah. Kateri od obeh trendov bo v slovenski lokalni samoupravi močnejši bo pokazal čas.

5.2.6 Ocene posameznih kompetenc za župana

Kompetence, ki so jih intervjuvani župani ocenjevali v strukturiranemu delu intervjuva, sem razdelil v pet skupin. Štiri skupine so oblikovane na podlagi štirih stebrov menedžerskih kompetenc, ki jih opredeljujejo Krajcovicova et al. (2012, str. 1121). Ti so: poznavanje organizacije, vodenje in menedžiranje ljudi, menedžiranje virov in učinkovito komuniciranje. Tem štirim skupinam dodajamo še peto, osebnostne kompetence in splošna znanja.

V skupini županovih osebnostnih kompetenc in splošnih znanj glede na pomen v sedanosti so najvišji seštevki ocen dobile naslednje kompetence: odgovornost, vztrajnost, povezovanje in sodelovanje, etično delovanje, prilagodljivost, inovativnost in ustvarjalnost, čustvena inteligenost in pogum. V tej skupini kompetenc se vrstni red spremeni, če vzamemo ocene pomena kompetenc za prihodnost. V tem primeru je najbolj izpostavljena kompetenca povezovanje in sodelovanje, sledijo etično delovanje, inovativnost in ustvarjalnost, čustvena inteligentnost ter znanje in uporaba tujih jezikov. Slika 3 prikazuje rezultate seštevka ocen pomena županovih osebnostnih kompetenc in splošnih znanj, ki so jih podali intervjuvanci. V oblikovani model bom na osnovi rezultatov analize odprtih vprašanj med ključne osebnostne kompetence župana uvrstili tudi poslušanje in dovzetnost za predloge drugih, ki niso bile uvrščene v strukturirani del intervjuja.

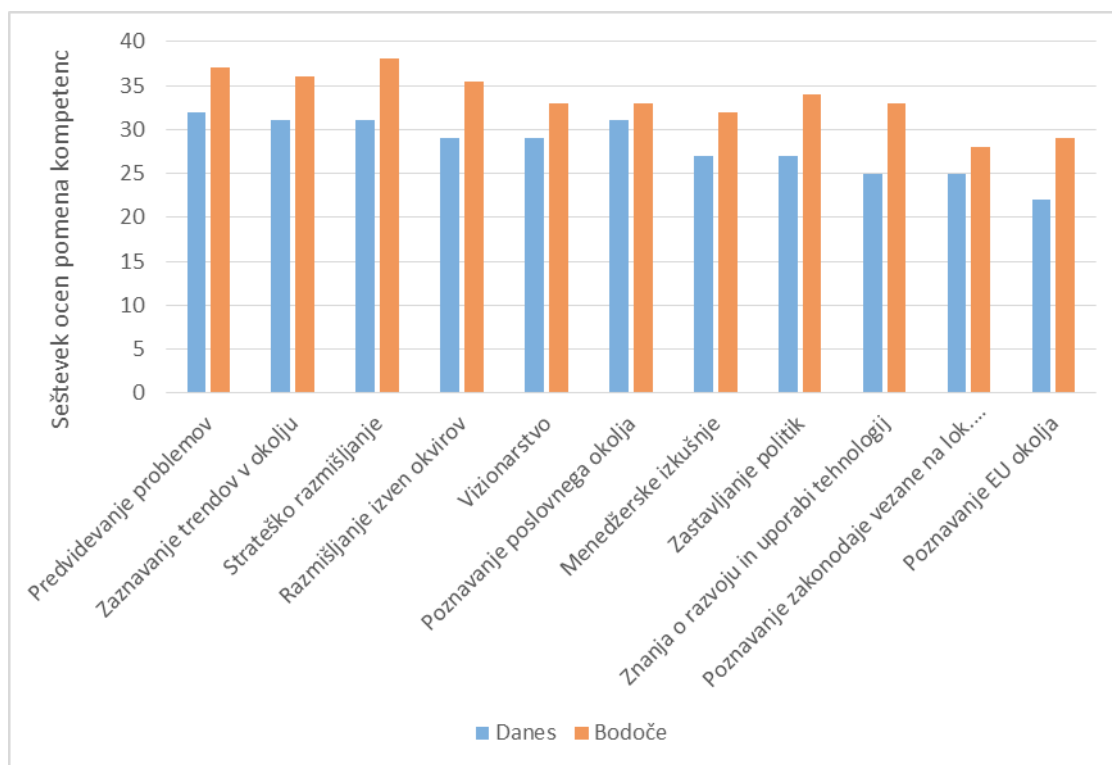
Slika 3: Rezultati ocene pomena županovih osebnostnih kompetenc in splošnih znanj



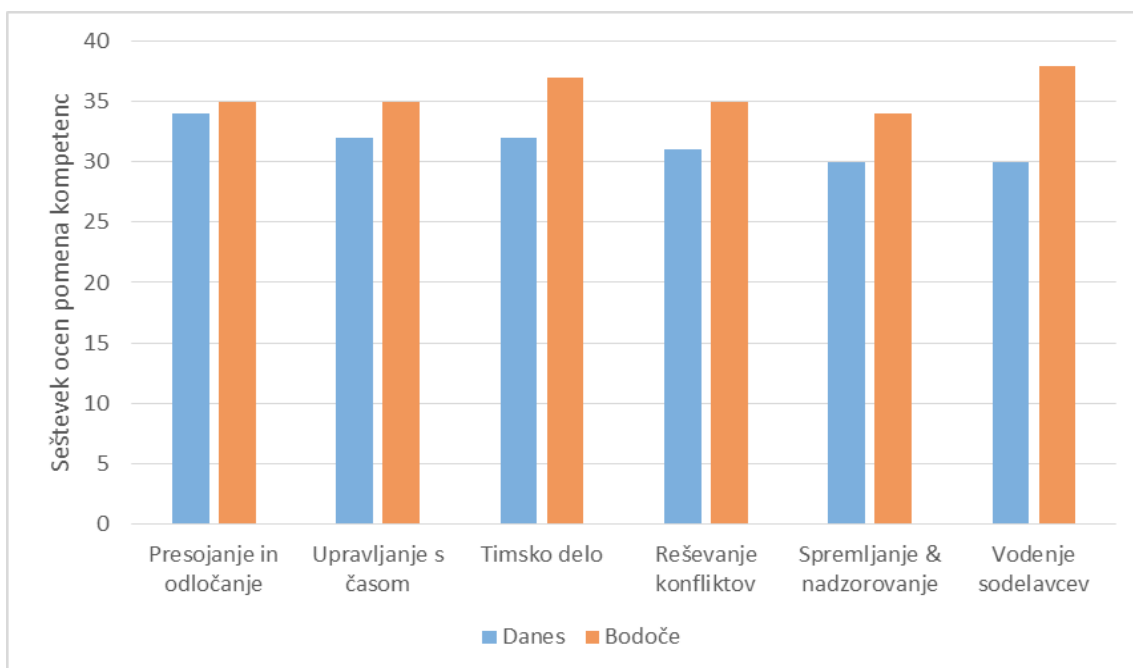
V skupini županovih kompetenc poznavanja organizacije v sedanjosti so najvišji seštevek ocen dobile naslednje kompetence: predvidevanje problemov, zaznavanje trendov v okolju, strateško razmišljanje, poznavanje poslovnega okolja, razmišljanje izven okvirov in vizionarstvo. Za razliko od skupine osebnostnih kompetenc in splošnih znanj se v tej skupini kompetenc pomen posamezne kompetence v prihodnosti in tudi vrstni red ne spreminjata zelo, nekoliko izrazitejši pomen imajo strateško razmišljanje, zastavljanje politik in znanja o razvoju in uporabi tehnologij. Najbolj pomembna kompetenca s tega področja v prihodnosti je strateško razmišljanje. Slika 4 prikazuje rezultate seštevka ocen pomena županovih kompetenc poznavanja organizacije, ki so jih podali intervjuvanci.

V skupini županovih kompetenc vodenja in menedžiranja ljudi v sedanjosti so najvišji seštevek ocen dobile naslednje kompetence: presojanje in odločanje, upravljanje s časom, timsko delo, reševanje konfliktov, spremljanje in nadzorovanje ter na koncu vodenje sodelavcev. Tudi v tej skupini kompetenc se pomen posameznih kompetenc v prihodnosti in tudi vrstni red zelo spreminjata. Tako je sedanja najslabše ocenjena kompetenca vodenje sodelavcev v prihodnosti ocenjena kot najpomembnejša med kompetencami v skupini vodenja in menedžiranja ljudi. Sledijo timsko delo in potem skoraj enakovredno preostale kompetence. Slika 5 prikazuje rezultate seštevka ocen pomena županovih kompetenc vodenja in menedžiranja ljudi, ki so jih podali intervjuvanci.

Slika 4: Rezultati ocene pomena županovih kompetenc poznavanja organizacije



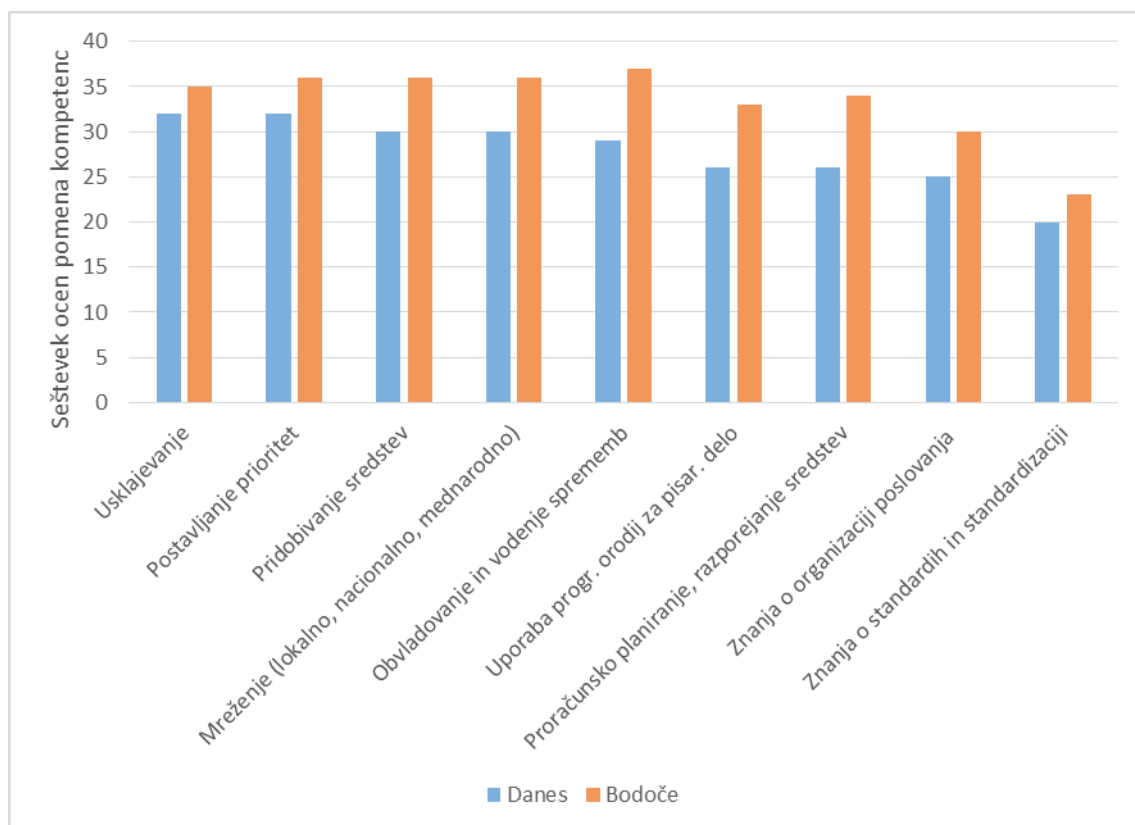
Slika 5: Rezultati ocene pomena županovih kompetenc vodenja in menedžiranja ljudi



V skupini županovih kompetenc menedžiranja resursov v sedanosti so najvišji seštevek ocen dobile naslednje kompetence: usklajevanje, postavljanje prioritet, pridobivanje sredstev, obvladovanje in vodenje sprememb. V tej skupini kompetenc se pomen

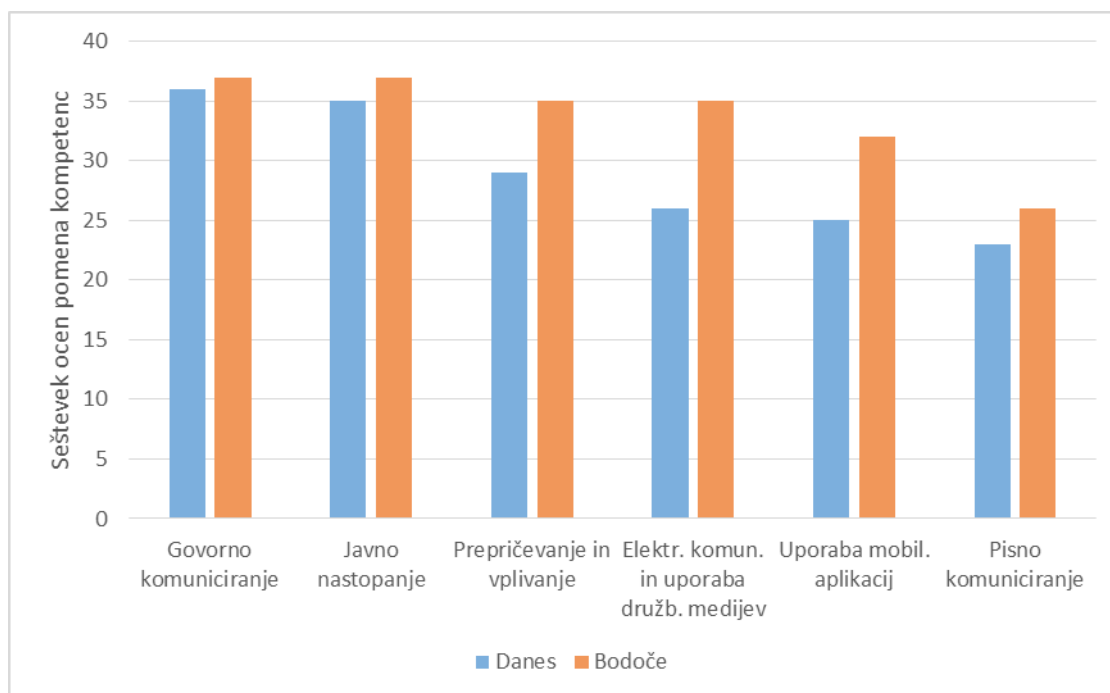
posameznih kompetenc v prihodnosti in tudi vrstni red ne spreminjata zelo. Vse kompetence imajo po oceni intervjuvanih županov v prihodnosti naraščajoč pomen, pri čemer naj bi bila najpomembnejša kompetenca obvladovanje in vodenje sprememb, kar potrjuje, da mora imeti župan v današnjem spreminjajočem se svetu (in še toliko bolj v prihodnje) pogum, znanje in voljo, da se loteva sprememb. Najslabše ocenjeni kompetenci sta znanja o organizaciji poslovanja in znanja o standardizaciji, ki na podlagi te raziskave ne sodita med ključne županove kompetence. Slika 6 prikazuje rezultate seštevka ocen pomena županovih kompetenc menedžiranja resursov, ki so jih podali intervjuvanci.

Slika 6: Rezultati ocene pomena županovih kompetenc menedžiranja resursov



V zadnji skupini županovih kompetenc komunikacijske učinkovitosti v sedanjosti sta najvišji seštevek ocen dobili kompetenci govorno komuniciranje in javno nastopanje, ki od ostalih kar izrazito odstopata. Tema sledijo prepričevanje in vplivanje, elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev, uporaba mobilnih aplikacij in pisno komuniciranje. V tej skupini kompetenc se vrstni red pomena posameznih kompetenc v prihodnosti ne spreminja. Vse kompetence imajo po oceni intervjuvanih županov v prihodnosti naraščajoč pomen, pri čemer kompetence elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev, uporaba mobilnih aplikacij ter prepričevanje in vplivanje izrazito povečajo svoj pomen v prihodnosti. Slika 7 prikazuje rezultate seštevka ocen pomena županovih kompetenc komunikacijske učinkovitosti, ki so jih podali intervjuvanci.

Slika 7: Rezultati ocene pomena županovih kompetenc komunikacijske učinkovitosti



6 OBLIKOVANJE MODELA KOMPETENC ZA ŽUPANA

Predhodno poglavje podaja analizo rezultatov opravljenih intervjujev, ki so bili oblikovani na podlagi preučevanja literature in izkušenj. Izsledki raziskave izpostavljajo nabor ključnih kompetenc za župana, tako iz skupine osebnostnih kompetenc kot kompetenc političnega vodenja in menedžerskih kompetenc. Na podlagi rezultatov analize sem oblikoval model kompetenc, ki zajema tudi časovno dimenzijo pomena kompetenc v sedanjem času oz. prihodnosti.

Rezultate raziskave na koncu povzamem v obliki modela s petimi skupinami kompetenc, ki so kombinacija štirih stebrov menedžerskih kompetenc, kot so jih zastavili Krajcovicova et al. (2012, str. 1121), ter skupine osebnostnih kompetenc in splošnih znanj. Kljub dejstvu, da je pomemben del raziskave usmerjen na potrditev pomena tako kompetenc političnega vodenja kot menedžerskih kompetenc, menim, da je model z oblikovanimi petimi skupinami kompetenc bolj jasen in pregleden za morebitno uporabo ali nadaljnje raziskovanje.

6.1 Model kompetenc za župana

Vprašanja za intervjuje z župani so bila oblikovana na podlagi preučevanja literature in izkušenj, podani odgovori pa so bili podlaga za primerjanje rezultatov odprtih vprašanj z rezultati strukturiranih vprašanj. Na podlagi obeh vrst odgovorov in medsebojne primerjave, ki izkazuje ujemanje, sem oblikoval pregledno tabelo (Tabela 4) z modelom kompetenc za župana v slovenski lokalni samoupravi, ki vsebuje razvrstitev kompetenc po skupinah

kompetenc ter hkrati po njihovem pomenu v času. Pri tem so podane ključne kompetence v sedanjosti ter navedene tudi tiste kompetence, ki so sicer že prisotne, vendar danes niso ključne, bo pa njihov pomen v prihodnosti večji in bodo sestavljale nabor ključnih kompetenc za župana. V model nisem umestil tistih kompetenc, ki v sedanjem času izstopajo po nižji skupni oceni svojega pomena in tudi v prihodnje njihov pomen glede na izvedeno raziskavo ne bo večji.

Tabela 4: Model kompetenc za župana v slovenski lokalni samoupravi po skupinah kompetenc

Skupina kompetenc		Kompetence
Osebnostne kompetence (in splošna znanja)	Sedanje ključne kompetence	Odgovornost Vztrajnost Povezovanje in sodelovanje Poslušanje Dovzetnost za predloge drugih Etično delovanje Prilagodljivost Inovativnost in ustvarjalnost Čustvena inteligentnost Pogum
	Kompetence z naraščajočim pomenom	Interdisciplinarnost Pridobivanje znanja in informacij iz drugih virov Znanje in uporaba tujih jezikov
Poznavanje organizacije	Sedanje ključne kompetence	Predvidevanje problemov Zaznavanje trendov v okolju Strateško razmišljanje Poznavanje poslovnega okolja Razmišljanje izven okvirov Vizionarstvo
	Kompetence z naraščajočim pomenom	Zastavljanje politik Znanja o razvoju in uporabi tehnologij Menedžerske izkušnje
Vodenje in menedžiranje ljudi	Sedanje ključne kompetence	Presojanje in odločanje Upravljanje s časom Timsko delo Reševanje konfliktov Spremljanje in nadzorovanje Vodenje sodelavcev

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Skupina kompetenc		Kompetence
Menedžiranje resursov	Sedanje ključne kompetence	Usklajevanje Postavljanje prioritet Pridobivanje sredstev Mreženje (lokalno, nacionalno, mednarodno) Obvladovanje in vodenje sprememb
	Kompetence z naraščajočim pomenom	Proračunsko planiranje, razporejanje sredstev Uporaba programskih orodij za pisar. delo
Komunikacijska učinkovitost	Sedanje ključne kompetence	Govorno komuniciranje Javno nastopanje Prepričevanje in vplivanje
	Kompetence z naraščajočim pomenom	Elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev Uporaba mobilnih aplikacij

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na vprašalniku, ki sem ga oblikoval na osnovi preučevanja literature, logične analize in izkušenj. Rezultati kvalitativne raziskave opredeljujejo model z naborom ključnih kompetenc za župana v slovenski lokalni samoupravi. Raziskava je dodatno zajela še nekatera vprašanja, ki so se nanašala na dodatne vidike vloge župana oz. različnih slovenskih občin. Tako rezultati izkazujejo, da obstajajo pomembnejše razlike glede zahtevanih kompetenc za župana med manjšimi in večjimi občinami, pri čemer sem kot mejo med majhno in veliko občino postavil 10.000 prebivalcev. Hkrati rezultati potrjujejo, da ni pomembnejše razlike med pričakovanimi kompetencami župana v primerljivo velikih občinah. Kljub nekaterim velikim razlikam med posameznimi občinami v velikosti ozemlja, strukturi lastništva zemljišč, posebnih okoljskih problematikah pa le-te ne vplivajo na ključne kompetence županov v tovrstnih lokalnih skupnostih.

6.2 Vrednotenje in uporabnost modela kompetenc županov

Izvedena raziskava je potrdila, da gre pri županski funkciji za specifično kombinacijo kompetenc in da se model kompetenc za župana ne more naslanjati zgolj na menedžerske kompetence. Obseg potrebnih znanj, veščin, izkušenj in nenazadnje osebnostnih lastnosti je zelo širok in s tem potrjuje širino delovanja lokalnih skupnosti. Zastavljena raziskava je opredelila nabor kompetenc tako v skupini kompetenc političnega vodenja kot v skupini menedžerskih kompetenc ter tudi izbrane osebnostne kompetence in znanja, vendar način raziskave ni nedvoumno izpostavil pomena oz. vrednotenja posamezne kompetence v izboru oz. zagotovil osnove za izdelavo kompetenčnega modela z opisom posamezne kompetence na način stopnjevanja kompetenc. Tako je izdelani model kompetenc zgolj osnova za konkretno uporabo pri samoocenjevanju župana oz. načrtovanju izobraževanja.

V analizirani literaturi ni primerljivih virov, ki bi služili za neposredno primerjavo rezultatov oblikovanega modela kompetenc za župana po moji raziskavi. Zato je možno, da nabor zastavljenih posameznih kompetenc v strukturiranem delu intervjujev ni bil oblikovan zadosti široko oz. je izpustil kakšno kompetenco. Prav tako lahko nepoznavanje kompetenc oz. njihove uporabe s strani intervjuvanih županov predstavlja možnost, da nismo dobili dovolj kakovostnih odgovorov. Kljub navedenim tveganjem, ki jih predstavlja izbrana metodologija izvedbe raziskave, pa kvalitativna analiza vsebinsko istovrstnih odgovorov, ki so bili podani na raznolike načine in so se hkrati sinergično dopolnjevali, potrjuje, da je opredeljeni model kompetenc primerna osnova za uporabo na osnovni ravni ter nadaljnje raziskovanje. Pri vseh ključnih rezultatih raziskave smo dobili zelo visoko vsebinsko ujemanje odgovorov intervjuvancev, nekaj manjših razlik v manj pomembnih vsebinskih delih odgovorov pa lahko pripišemo subjektivnemu ocenjevanju pomena določenih kompetenc, predvsem predhodnih izkušenj, ki izhajajo iz posameznikove konkretne osebne situacije.

Pomen oblikovanja modela kompetenc za župana v slovenski lokalni samoupravi je bil prav tako vključen v samo raziskavo oz. med zastavljena vprašanja v intervjujih. Izdelava kompetenčnega modela je po mnenju vseh intervjuvanih županov smiselna in tak model lahko koristi vsakemu županu. Način izvolitve na funkcijo župana vsebuje toliko nepredvidljivosti, da je skoraj nemogoče, da bi se nekdo načrtno posvetil pripravi na opravljanje županske funkcije skozi daljše predhodno obdobje. Hkrati sam način volitev negira enega od temeljnih namenov oblikovanja modela kompetenc, to je uporabo le-tega v namen izbire kandidata za opravljanje določene naloge, dela ali funkcije. Način »izbora« župana, to je zmaga na neposrednih volitvah, izpostavlja druge kompetence kandidatov, kot so županske kompetence za politično vodenje in menedžiranje občine. Tako si je – kljub morebitnim predhodnim izkušnjam v politiki lokalne skupnosti ali na menedžerskih položajih v zasebnem ali javnem sektorju – zelo težko predstavljati vse razsežnosti funkcije oz. se na opravljanje županske funkcije vnaprej pripraviti. Župani so po izvolitvi postavljeni pred izziv, da se na podlagi konkretnega dela in sprotih izkušenj, ki vključujejo tudi učenje iz napak, kar najhitreje učijo in delajo na svojih pomanjkljivih kompetencah. Kar ni najlažje, saj je opravljanje županske funkcije časovno zelo obremenjujoče. S potrditvijo, da aktivno odpravljajo manke v svojem znanju, izkušnjah in osebnostnih lastnostih, so sodelujoči župani v raziskavi potrdili, da se jim zdi pomembno, da se ukvarjajo z razvojem svojih kompetenc, ki so potrebne za opravljanje županske funkcije. Raziskava je potrdila, da je tudi opravljanje županske funkcije podvrženo dinamičnim spremembam in da se mora nosilec tovrstne funkcije, kot je to nujno na skoraj vseh delovnih oz. poslovnih področjih, aktivno ukvarjati s pridobivanjem znanj ter delati na osebnostnih lastnostih, kjer so razlike med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami župana največje.

Župani torej začenjajo opravljanje funkcije brez predhodne priprave ter z mankom potrebnih znanj, veščin in izkušenj, hkrati pa je lahko zanje zelo velik izziv soočenje osebnostnih lastnosti z vsakodnevnimi situacijami in predvsem raznolikimi sogovorniki. Zato je

oblikovani model kompetenc lahko uporabno orodje županu, da se sistematično loti svojega osebnega razvoja z načrtnim izobraževanjem ter da primerjavo lastnih in potrebnih kompetenc uporabi pri kadrovskih odločitvah na delovnih mestih svojih najožjih sodelavcev. Tako stališče izraža odgovor osebe C: »Če bi imel na razpolago neko tovrstno izobraževanje (glede modela kompetenc za župana), bi manj energije porabil za doseg istega cilja.« (vprašanje št. 20). Raziskava je v tej točki pokazala, da je področje poznavanja kompetenc za uspešno vodenje lokalne skupnosti še velika neznanka in da je izvedena raziskava lahko prvi korak, ki ga je smiselno nadgraditi.

Konkretna uporabnost modela kompetenc je v samoocenjevanju župana, torej nekakšnem *benchmarku*, na podlagi katerega bi si lahko posamezni župan izdelal osebni načrt izobraževanja, pa tudi v smislu načrtovanja izobraževanj županove ekipe oz. vodstvene ekipe občinske uprave. Glede na potrditev v raziskavi, da župani potrebujejo tovrstna izobraževanja in tudi sistematično izmenjavo izkušenj, pa je opredeljeni model kompetenc podlaga za razvoj in oblikovanje tovrstnega izobraževalnega programa. Potrebo po le-tem je izrazila tudi večina intervjuvanih županov.

6.3 Odprta vprašanja za prihodnje raziskovanje

Oblikovani vprašalnik za individualne intervjuje je zajel zgolj oblikovanje seznama ključnih kompetenc, pri čemer sem želel potrditi prisotnost in pomen dveh glavnih skupin kompetenc, ki izhajata iz županove vloge in njegovih nalog. Dodatni vidik pri oblikovanju nabora kompetenc se je nanašal na njihov pomen v sedanjosti in pomen, ki ga bo imela ista kompetenca v prihodnosti. Ob tem pa nisem proučeval podrobnejšega opisa posamezne kompetence, npr. na posameznih nivojih. Tako za bodoče proučevanje ostaja odprta določitev minimalnega nivoja posameznih kompetenc in kako se lahko le-ta izkazuje na povprečnem ali celo nadpovprečnem nivoju. Prav tako ostaja odprta možnost ločevanja kompetenc na temeljne in razlikovalne, ker bi na ta način lahko tudi vrednotili posamezne župane ter s tem merili stopnjo njihove kompetentnosti.

Pri proučevanju literature sem ugotovil, da je kar nekaj teoretskih modelov izdelanih zgolj na področju političnega vodenja v lokalnih skupnostih ter relacij med ključnimi akterji oz. nosilci politične in upravne moči na lokalnem nivoju (npr. med županom in direktorjem občinske uprave ali med županom in občinskimi svetniki). Na drugi strani že od začetka 80. let prejšnjega stoletja, ko se je pojavil v kadrovskih procesih kompetenčni pristop, obstaja kar nekaj podrobno proučevanih modelov menedžerskih kompetenc. Nisem pa našel podrobnejše znanstvene literature oz. rezultatov raziskovanja celovitega pristopa k identifikaciji ključnih kompetenc za župana z obeh vidikov ter razmerja na kompetenčnem področju med županom kot političnim voditeljem in na drugi strani kot menedžerjem. Zato je to še polje morebitnega zanimivega raziskovanja, kako v dejanskem opravljanju županske funkcije prihaja do takšnih in drugačnih kombinacij kompetenc pri posameznih županih.

Izvedena metoda raziskave s polstrukturiranimi intervjuji dopušča možnost, da se obravnavano področje kompetenc za župana v nadgradnji razišče z drugimi metodami, ki bi omogočile tudi opredelitev zahtevanega nivoja posamezne kompetence ter določitev pomena med posameznimi kompetencami. Izvedba raziskave s polstrukturiranimi intervjuji in kvalitativna analiza, ki jo v delu primerjam z rezultati ocen strukturiranega dela intervjuja, je bila primerna za identifikacijo nabora kompetenc za župana in tudi za opredelitev kompetenc, ki pridobivajo na pomenu in bodo med ključnimi v prihodnosti. Za bolj podrobne raziskave tega področja pa bi bilo potrebno izvesti raziskavo npr. z natančnejšo zastavljeno anketo, ki pa bi že upoštevala rezultate izvedene raziskave in oblikovanega modela kompetenc za župana.

SKLEP

Magistrsko delo ima namen z izvedbo raziskave izdelati model kompetenc za župana v slovenski lokalni samoupravi. Področje kompetenc za župana je zanimivo, ker izbor župana ne poteka po običajnih kadrovske metodah, temveč so župani izbrani na neposrednih demokratičnih volitvah. Posledično kompetence za uspešno vodenje občine pri volilnem izboru niso izpostavljene oz. se volivci ne odločajo na podlagi kandidatovih kompetenc, ki so potrebne za uspešno vodenje občine, temveč so v času volitev v ospredju druge kompetence oz. je lahko kandidat prikazan v »olepšani zgodbi«, ki z njegovimi dejanskimi kompetencami nima veliko skupnega. Samo županovanje zaradi nestandardizirane poti nima utečenega izobraževalno-izkustvenega postopka, preko katerega bi si lahko posamezni kandidat za bodočega župana nabiral kompetence in bil v nekem trenutku prepričan, da je dosegel potreben nivo znanj, izkušenj, sposobnosti in vrednot, da bo uspešno opravljal župansko funkcijo. Tako je običajno najpomembnejša odločitvena komponenta, da ima posameznik dovolj visoko stopnjo izvoljivosti, kar pa nima enoznačne povezave s potrebnimi kompetencami za opravljanje županske funkcije. Če upoštevamo, da posameznik ob izvolitvi za župana postane izpostavljena javna oseba, ki je neprestano pod nadzorom javnosti in stalnim pričakovanjem, da je na voljo občanom ob vseh bolj in manj pomembnih priložnostih, je breme precejšnje in v posameznikovem življenju predstavlja veliko spremembo. Posledično je uspešen kandidat po izvolitvi (predvsem po prvi izvolitvi) soočen z razmeroma novimi izzivi, na katere je bolj ali manj (ne)pripravljen. Zahtevnost takšne situacije in potrebo po oblikovanju modela kompetenc za župana so potrdili tudi izvedeni intervjuji.

Vsak posameznik na vodilnem položaju mora prepoznati in znati razvijati svoje ključne kompetence. To velja tudi za župana, čigar funkcija zajema zelo široko področje delovanja in ima simbolično veliko težo, saj predstavlja in zastopa lokalno skupnost ter ima preko svojih pristojnosti in nalog v rokah pomembne vzvode za zagotavljanje kvalitete življenja občanov ter ustvarjanja pogojev za gospodarsko dejavnost s svoji občini. V tem smislu se je izrazil tudi eden od intervjuvanih županov: »Lokalna samouprava predstavlja življenja in probleme ljudi iz prve roke.« Ob širini delovanja in časovni obremenjenosti so župani

pogosto prepuščeni sami sebi, saj ponudbe posebnih izobraževanj za župane ni, hkrati pa je zelo malo izmenjav med župani samimi. Tako je zastavljena raziskava koristna tako pri osebnem razvoju kompetenc kot tudi za potrebe izbire najožjih ključnih sodelavcev, s pomočjo katerih lahko župan nadomesti manke v svojih kompetencah.

Pri spoznavanju tematike in preliminarne študiju sem se seznanil z mnogimi vidiki, ki se dotikajo nabora kompetenc za opravljanje županske funkcije v slovenski lokalni samoupravi. Na eni strani je to institucionalni vidik, ki opredeljuje funkcijo župana v zakonodajnem in političnem smislu, na drugi strani pa vidik, ki opredeljuje župana v izvršilnem smislu in kjer izhajamo iz primerljivih modelov menedžerskih kompetenc. Oba pogleda povezuje še skupina osebnostnih lastnosti, značilnosti in splošnih znanj, ki prepletajo tako vidik političnega vodenja kot menedžiranja. Moja raziskava se je osredotočila na vse tri vidike kompetenc za župana, zato ob menedžerski vlogi župana nikakor nisem izpustil pomena in vpliva institucionalnega vidika lokalnega političnega vodenja. Kot navaja Kukovič (2015, str. 30), politični vodje niso le »veliki možje« ali »stranski produkt okolice, ki jih obdaja«, temveč delujejo v okviru institucionalnih struktur, socialnih potreb in konstelacije političnih strank. Kompetence županov tako zajamemo preko kompetenc za politično vodenje in menedžerskih kompetenc, oboje skupaj pa povezujejo nekatere osebnostne kompetence oz. splošna znanja. Raziskava je potrdila pomen obeh ključnih skupin županovih kompetenc, ki tudi opredelijo enkratnost županske funkcije, ki združuje tako procese v političnem okolju kot menedžersko funkcijo v javni upravi, ki pa zaradi najvišje pozicije v lokalni skupnosti zajema tudi strateški vidik vodenja, zastavljanje politik ter opredelitev vizije občine. Tako se v županski funkciji prepleta veliko vsebinskih elementov, veliko različnih političnozakonodajnih in poslovnopravnih procesov ter konec koncev tudi simbolni in predstavniški vidik županske funkcije. Tako se je predpostavka, da bo kompetenčni model obsegal večje število kompetenc, kot se pričakuje pri običajnih učinkovito in pregledno zastavljenih kompetenčnih modelih za različna delovna mesta, tudi uresničila.

Izvedena raziskava z intervjuji oz. rezultati kvalitativne raziskave je opredelila nabor ključnih kompetenc, ki sem jih oblikoval z analizo tako odprtih vprašanj intervjuja kot strukturiranega dela intervjuja ter tudi medsebojno primerjavo odgovorov obeh segmentov raziskave. Na podlagi obeh vrst odgovorov in medsebojne primerjave, ki izkazuje zelo visoko stopnjo ujemanja in tudi nekaj dodatnih posebnih vidikov, sem oblikoval pregledno tabelo (Tabela 4) z modelom kompetenc za župana v slovenski lokalni samoupravi, ki vsebuje razvrstitev kompetenc po skupinah kompetenc ter hkrati po njihovem pomenu v času – slednje na način, da so podane ključne kompetence v sedanjosti in navedene tudi tiste kompetence, ki so sicer že prisotne, vendar v sedanjosti niso ključne, bo pa njihov pomen v prihodnosti večji in bodo sestavljale nabor ključnih kompetenc za župana. V model nisem umestil tistih kompetenc, ki v sedanjem času izstopajo po nizki oceni svojega pomena in tudi v prihodnje njihov pomen glede na izvedeno raziskavo ne bo večji oz. se bo njihov pomen

še zmanjševal. Taka specifična kompetenca, ki bo glede na izvedeno raziskavo izrazito zgubljala svoj pomen v prihodnosti, je kompetenca uporabe moči.

Kljub zastavljeni raziskavi, kjer sem potrjeval prisotnost ključnih dveh skupin kompetenc (politično vodenje, menedžiranje), sem oblikovani model zastavil v več skupinah, ki predstavljajo bolj pregleden model. Štiri skupine županovih kompetenc sem povzel po modelu Krajcovicove et al. (2012, str. 1121), ki izpostavlja štiri stebre menedžerskih kompetenc, od katerih nobeden ne more stati samostojno in skupno sestavljajo celoto. Ti so: poznavanje organizacije, vodenje in menedžiranje ljudi, menedžiranje virov in učinkovito komuniciranje. Tem štirim skupinam sem dodal še skupino osebnostnih kompetenc in splošnih znanj. V tako zastavljen model petih skupin sem umestil 30 kompetenc: odgovornost, vztrajnost, povezovanje in sodelovanje, poslušanje, dovzetnost za predloge drugih, etično delovanje, prilagodljivost, inovativnost in ustvarjalnost, čustveno inteligenco, pogum (osebnostne kompetence), predvidevanje problemov, zaznavanje trendov v okolju, strateško razmišljanje, poznavanje poslovnega okolja, razmišljanje izven okvirov, vizionarstvo (kompetence poznavanja organizacije), presojanje in odločanje, upravljanje s časom, timsko delo, reševanje konfliktov, spremljanje in nadzorovanje, vodenje sodelavcev (kompetence vodenja in menedžiranja ljudi), usklajevanje, postavljanje prioritet, pridobivanje sredstev, mreženje (lokalno, nacionalno, mednarodno), obvladovanje in vodenje sprememb (kompetence menedžiranja resursov), govorno komuniciranje, javno nastopanje ter prepričevanje in vplivanje (kompetence učinkovitega komuniciranja). Poleg teh pa navajam še 10 kompetenc, katerih pomen bo v prihodnje narastel in bodo postale ključne kompetence za župana: interdisciplinarnost, pridobivanje znanja in informacij iz drugih virov, znanje in uporaba tujih jezikov (splošna znanja), zastavljanje politik, znanja o razvoju in uporabi tehnologij, menedžerske izkušnje (kompetence poznavanja organizacije), proračunsko planiranje in razporejanje sredstev, uporabo programskih orodij za pisarniško delo (kompetence menedžiranja resursov), elektronsko komuniciranje in uporabo družbenih medijev ter uporabo mobilnih aplikacij (kompetence učinkovitega komuniciranja).

Raziskava je dodatno zajela še nekatera vprašanja, ki se nanašajo še na dodatne vidike vloge župana oz. različnih občin. Tako rezultati izkazujejo, da obstajajo pomembnejše razlike glede zahtevanih kompetenc za župana med manjšimi in večjimi občinami, pri čemer sem kot mejo postavil 10.000 prebivalcev. Hkrati pa ni pomembnejše razlike med pričakovanimi kompetencami za župana v primerljivo velikih občinah. Kljub nekaterim velikim razlikam med posameznimi občinami v velikosti ozemlja, strukturi lastništva zemljišč in posebnih okoljskih problematikah pa le-te ne vplivajo na ključne kompetence županov v tovrstnih lokalnih skupnostih.

Raziskava je pokazala na izjemno širino zahtevanih znanj, izkušenj, sposobnosti ter osebnostnih značilnosti in vrednot, ki bi jih moral združevati idealen župan v slovenski lokalni samoupravi. Hkrati pa sem v razvoju pomena županovih kompetenc v raziskavi ugotovil dva trenda: trend povečanja zahtev po kompetencah županov zaradi zahtev v širšem

družbenem okolju in trend posrednega ali neposrednega zmanjševanja pomena lokalnih skupnosti, posledično vloge župana ter s tem zahtev po njegovih kompetencah, ki je v Sloveniji prisoten v zadnjih letih. Ta drugi trend sicer nima podlage v širšem evropskem ali globalnem okolju, kjer velja pravilo, da bolj ko je razvita družba (demokratsko in ekonomsko), večjo decentralizacijo oblasti in odločanja ima uvedeno. Kateri od obeh trendov bo v slovenski lokalni samoupravi močnejši, bo pokazal čas.

LITERATURA IN VIRI

1. Andoljšek, Ž., & Seljak, J. (2005). *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Atreya, B., & Armstrong, A. (2002). A Review of the Criticism and the Future of New Public Management. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.researchgate.net/publication/37376472>
3. Bäck, H., Magnier, A., & Heinelt, H. (2006). *The European Mayor: Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*. Viesbaden: Springer.
4. Bačlija, I. (2011). Lokalno upravljanje in novi javni menedžment. *Uprava*, 9(4), 97–135.
5. Bennis, W. (1992). The Artform of Leadership. V R. Denhardt & B. Hammond (ur.), *Public Administration in Action: Readings, Profiles and Cases* (str. 19–37). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
6. Borraz, O., & John, P. (2004). The transformation of Urban Political Leadership in Western Europe. *International Journal and Regional Research*, 28(1), 107–120.
7. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
8. Brezovšek, M. (1994). Federalizem in subsidiarnost (primer EU). *Teorija in praksa*, 31(1–2), 24–32.
9. Brezovšek, M. (2000). Kako do zanesljive uprave?. *Teorija in praksa*, 37(2), 264–278.
10. Brezovšek, M., & Kukovič, S. (2014). *Institucionalni vidiki lokalnega političnega vodenja v Evropi: primerjalna analiza*. *Teorija in praksa*, 51(6), 1091–1110.
11. Brown, K. (2004). Human Resources Management in the Public Sector. *Public Management Review*, 6(3), 303–309.
12. Bučar, F. (1969). *Uvod v javno upravo*. Ljubljana: ČZ Uradni list.
13. Charantimath, P. (2011). *Total Quality Management*. Chennai: Pearson.
14. Cockerill, T., Hunt, J., & Schroder, H. (2006). Managerial Competencies: Fact or Fiction? *Business Strategy Review*, 6(3), 1–12. London: London Business School.
15. Committee of the Regions (2015). A Committee of the Regions specific Competency Framework. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu http://mycor.cor.europa.eu/EN/Directorate_E/Unit_E3/Pages/competency-framework.aspx
16. Cristensen, T., & Laegreid, P. (2006, avgust). The Whole-of-Government Approach: Regulation, Performance and Public Sector Reform, working paper. *Stein Rokkan Centre for Social Studies*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/1893/N06-06%20Christensen-L%c3%a6greid.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. De Vries, M. (2012). Decentralisation: What Does it Contribute to? *Public Policy and Administration*, 11(4), 545–562.
18. De Vries, M. S. (2000). The Rise and Fall of Decentralisation: A Comparative Analysis of Arguments and Practices in European Countries. *European Journal of Political Research*, 38, 193–224.

19. Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892–909.
20. Drechsler, W. (2010). Nanotechnology, Governance and Public Management: A Techno-Economic Paradigms Perspective. *NISPA Journal of Public Administration and Policy*, 3(2), 69–85.
21. Drechsler, W., Kettel, R. (2008). Conclusions: Towards the Neo-Weberian State? Perhaps, but Certainly Adieu, NPM!, *NISPA Journal of Public Administration and Policy*, 1(2). Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.nispa.org/page_print.php?sid=860
22. Emery, Y. (2002). Added Value in HRM: An Analysis of the Competency Management Process. V S. Horton, A. Hondegheem & D. Farnha (ur.), *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme* (str. 17–30). Amsterdam: IOS Press.
23. Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London: The Falmer Press.
24. Gruban, B. (2003, avgust). Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika? *Finance*.
25. Handler, J. (1996). *Down From Bureaucracy: The Ambiguity of Privatization and Empowerment*. New Jersey: Princeton University Press.
26. Hood, C. (1998). *The Art of the State: Culture, Rhetoric and Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
27. Hopkinson, P., Hughes, P., & Layer, G. (2008). Sustainable graduates: Linking formal, informal and campus curricula to embed education for sustainable development in the student learning experience. *Environmental Education Research*, 14(4), 435–454.
28. Horton, S. (2002). The Competency Movement. V S. Horton, A. Hondegheem & D. Farnha (ur.), *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme* (str. 3–16). Amsterdam: IOS Press.
29. Hughes, O. E. (2007). Leadership in Managerial Context. V R. Koch & J. Dixon (ur.), *Public Governance and Leadership* (str. 319–342). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
30. Igličar, A. (2000). Občina kot socialna skupnost. V S. Vlaj (ur.), *Župan in občina* (str. 21–28). Ljubljana: Inštitut za lokalno samoupravo.
31. Juvan Gotovac, V. (2000). Naloge župana. V S. Vlaj (ur.), *Župan in občina* (str. 8–20). Ljubljana: Inštitut za lokalno samoupravo.
32. Kalimullah, N., Ashraf Alam, K., & Ashaduzzaman Nour, M. (2012). New Public Management: Emergence and Principles. *BUP Journal*, 1(1), 1–22.
33. Kaučič, I., & Grad, F. (2007). *Ustavna ureditev Slovenije*. Ljubljana: GV Založba.
34. Kernaghan, K. (2000). *The New Public Organization*. Toronto: University of Toronto Press.
35. Kohont, A. (2005). Razvrščanje kompetenc. V S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 29–48). Ljubljana: GV Izobraževanje.
36. Komisija EU (2012, november). *Developing Key Competences at School in Europe: Challenges and Opportunities for Policy* (str. 1–60) Najdeno 27. marca 2016 na spletni

strani

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/145en.pdf

37. Komisija EU (2012–2015). *Final Report Summary – COCOPS (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future)*. Najdeno 31. marca 2016 na spletni strani http://cordis.europa.eu/result/rcn/156176_en.html.
38. Königová, M., & Fejfar, J. (2012). Evaluation and Development of Managerial Competencies. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 68–80. Praga: Faculty of Economics & Administration.
39. Kovač, P. (2004). Novi javni management in slovenska uprava. V M. Brezovšek & M. Haček, *Upravna kultura* (str. 177–196). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Kovač, P. (2007). Podjetniški koncepti kot gibalo modernizacije slovenske javne uprave. V B. Ferfila (ur.), *Ekonomski vidiki javnega sektorja* (str. 94–265). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Krajcovicova, K., Caganova, D., & Cambal, M. (2012). Key Managerial Competencies and Competency Models in Industrial Enterprises. *International DAAAM*, 23(1), 1119–1122. Dunaj: DAAAM International.
42. Kralj, S. (2011). *Uvajanje novega javnega managementa v svetu in pri nas* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Kukovič, S. (2015). *Lokalno politično vodenje: slovenski župani v primerjalni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Kukovič, S., Haček, M., & Grabner, A. (2012). Mayor: the strongest player in Slovenian local government? *Politologický časopis*, 19(3), 218–233.
45. Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Poinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
46. Lynn, L. E. (1998). The New Public Management: How to Transform a Theme into a Legacy? *Public Administration Review*, 58(3), 231–237.
47. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
48. Mongkol, K. (2011). The Critical Review of New Public Management Model and its Criticisms. *Research Journal of Business Management*, 5(1), 35–43.
49. Mouritzen, P., & Svava, J. (2002). *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
50. Mulder, M. (2014). Conceptions of Professional Competence. V S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (ur.), *International handbook on research into professional and practice-based learning* (str. 107–137). Dordrecht: Springer.
51. Nemec, T. (2007). Kako do inovativnosti v javni upravi? V D. Žargi (ur.) *Kakovost: inovativnost in odgovornost* (str. 203–205). Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
52. New, G. (1996). A three-tier of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 44–51.

53. Offerdal, A. (2003). Whose Mayor? Representational Roles in Local politics. V Baldersheim, H., Iiiner, M. & Wollmann, H. (ur.), *Local Democracy in Post-Communist Europe* (str. 273–288). Wiesbaden: Springer.
54. Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Plume Book.
55. Perrenoud, P (1994). Compétences, habitus et savoirs professionnels. *European Journal of Teacher Education*, 17 (1–2), 45–48.
56. Pierre, J., & Rothstein, B. (2010). Reinventing Weber: The Role of Institutions in Creating Social Trust. V P. Lagreid in T. Christensen (ur.) *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Burlington: Ashgate Publishing. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.qog.pol.gu.se/digitalAssets/1358/1358036_reinventing-weber--the-role-of-institutions-in-creating-social-trusts.pdf
57. Pitamic, L. (1996). *Država*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
58. Pollitt, C., & Bouckaert G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
59. Pollitt, C., van Thiel, S., & Homburg, V. (2007). New Public Management in Europe. *Management Online Review*, 1–6. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/228545289_The_new_public_management_in_Europe
60. Prašnikar, A. (2000). Župan, direktor občinske uprave, občinska uprava. V S. Vlaj (ur.), *Župan in občina* (str. 45–59). Ljubljana: Inštitut za lokalno samoupravo.
61. Prebilič, V., & Kukovič, S. (2013). Mayor, Director of Municipal Administration and Deputy Mayor: A Love Triangle. *Hrvatska i komparativna javna uprava*, 13(1), 231–258.
62. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Rowe, R., & Shepherd, M. (2002). Public Participation in zthe New NHS: No Closer To Citizen Control? *Social Policy and Administration*, 36(3), 275–290.
65. Rus, M. (2003). *Lokalne skupnosti v obdobju razvoja in uvajanja elektronskega poslovanja* (diplomska naloga). Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
66. Setnikar Cankar, S. (1997). Ekonomski vidiki sprememb v delovanju javnega sektorja. *Teorija in praksa*, 34(5), 820–834.
67. Sliter, K. (2015). Assessing 21st Century Skills: Competency Modeling to the Rescue. *Industrial & Organizational Psychology*, 8(2), 284–289.
68. Stanonik, B. (1999). Reforma državne uprave – predstavitev rezultatov raziskave z vidika vpliva managementa značilnega za privatni sektor v državni upravi. *Organizacija*, 32(1), 9–14.
69. Steyvers, K., & Reynaert, H. (2006). From the Few are Chosen the Few: The Social Background of European Mayors. V H. Bäck, A. Magnier & H. Hainelt (ur.), *The*

- European Mayor: Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy* (str. 43–73). Viesbaden: Springer.
70. Svára, J. H. (2008). *The Facilitative Leader in City Hall: Reexamining the Scope and Contributions*. Boca Raton: CRC Press.
 71. Svetlik, I., & Kohont, A. (2005). Uvajanje in uporaba kompetenc. V S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 51–73). Ljubljana: GV Izobraževanje.
 72. Svetlik, I. (2005). O kompetencah. V S. Pezdirc, *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 11–27). Ljubljana: GV Izobraževanje.
 73. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 17–61). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 74. Tavčar, M. (1994). Management proizvodnje. V S. Možina et al., *Management* (str. 742–771). Radovljica: Didakta.
 75. Teles, F. (2011). Yes, I can! Local Leaders and their Possibilities for Leadership. *EGPA konferenca* (str. 1–26). Bukarešta: European Group of Public Administration.
 76. United Nations Development Programme – Global Centre for Public Service Excellence (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Paper.pdf
 77. Urad vlade za komuniciranje (2010). *Učinkovita javna uprava in pravosodje*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/ucindr2.pdf>
 78. Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 33/91-I, 42/97, 66/2000, 24/03, 69/04, 68/06, 47/13.
 79. Virant, G. (1998). *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
 80. Virant, G. (2003). Usmerjenost k uporabniku kot načelo delovanja javne uprave. *Uprava*, 1(2), 67–82.
 81. Vlada Republike Slovenije (2015). *Javna uprava 2020 Strategija razvoja javne uprave 2015-2020*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/Strategija_razvoja_SLO_final_web.pdf.
 82. Vlaj, S. (1998). *Lokalna samouprava: Občine in pokrajine*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 83. Vlaj, S. (2003). Svet Evrope in evropski standardi lokalne in regionalne samouprave. *Teorija in praksa*, 1(2), 105–125.
 84. Vlaj, S. (2004). *Lokalna samouprava Teorija in praksa*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
 85. Wesselink, R., Blok, V., Van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual Competencies for Managers Engaged in Corporate Sustainable Management Practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497–506.
 86. Zakon o financiranju občin. *Uradni list RS* št. 32/06-UPB, 123/06-ZFO-1, 57/08-ZFO-1A.

87. Zakon o lokalni samoupravi. *Uradni list RS* št. 94/07, 76/08, 79/09, 51/10, 40/12-ZUJF, 14/15-ZUUJFO.
88. Zupančič, Š. (2009). *Kompetenčni model vodenja v carinski službi* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
89. Žirovec, L. (2011). *Kritična analiza implementacije načel novega javnega menedžmenta v slovenski javni upravi* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
90. Žurga, G. (2000). Spremljanje delovanja organizacij v javni upravi. *Teorija in praksa*, 37(2), 330–347.
91. Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
92. Žurga, G. (2004). *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Polstrukturirani intervju o kompetencah županov v slovenski lokalni samoupravi.....	1
Priloga 2: Zapis intervjuja št. 1.....	7
Priloga 3: Zapis intervjuja št. 2.....	16
Priloga 4: Zapis intervjuja št. 3.....	24
Priloga 5: Zapis intervjuja št. 4.....	33
Priloga 6: Zapis intervjuja št. 5.....	42
Priloga 7: Zapis intervjuja št. 6.....	50

Priloga 1: Polstrukturirani intervju o kompetencah³ županov v slovenski lokalni samoupravi

Iskreno se vam zahvaljujem, da ste si vzeli čas za intervju o kompetencah županov v slovenski lokalni samoupravi, ki je namenjen županom občin, ki imajo več kot 10.000 občanov. Ta intervju bo izdelan za potrebe izdelave znanstvenega magistrskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Magistrsko delo bo opravljeno pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan, predstojnici katedre za management in organizacijo.

Z namenom popolne zaščite vaše zasebnosti vam v vprašalniku ni potrebno razkriti vašega imena. Prav tako v magistrskem delu ne bodo objavljeni podatki o vaši občini. Vsi zbrani podatki bodo obravnavani **anonimno** in z največjo mero **zaupnosti**. Naj poudarim, da bodo vsi tako pridobljeni podatki uporabljeni izključno za potrebe magistrskega dela. Vaša osebna identiteta v povezavi z vašimi odgovori v nobenem primeru ne bo vidna.

Rezultati intervjuja bodo izboljšali razumevanje kompetenc županov, ki so tako menedžerji kot funkcionarji v političnem sistemu lokalne samouprave, in omogočili izdelavo modela kompetenc županov v slovenski lokalni samoupravi.

Prosim vas, da podate čim bolj izčrpne odgovore, na podlagi katerih bo mogoča izdelava poglobljene analize.

V želji, da bi vam odgovori vzeli čim manj časa, bi vas prosil za dovoljenje za zvočno snemanje intervjuja, ker v tem primeru ne bo potrebno moje sprotno zapisovanje.

Za odgovore na vprašanja boste potrebovali približno 45 do 60 minut. Zavedam se, da ste zaradi svojih delovnih obveznosti zelo zasedeni, zato iskreno cenim čas, ki ga boste namenili izpolnjevanju. Vsi izrazi, ki so zapisani v slovnični obliki moškega spola, so uporabljeni kot nevtralni in veljajo enakovredno za oba spola.

1. Katere so po vašem mnenju ključne kompetence župana/-ov v slovenski lokalni samoupravi? Prosim, naštejte jih vsaj 7.
2. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v vaši občini od kompetenc županov v drugih primerljivo velikih slovenskih občinah (občine z nad 10.000 občani)?

³ Kompetence so **vse sposobnosti** in **zmožnosti**, ki so potrebne, da lahko nekdo v organizaciji učinkovito in uspešno opravi določeno delo, nalogo ali vlogo. Obsegajo **znanja** in tudi **izkušnje**, **lastnosti**, **motive**, **samopodobo**, **poteze** in **značilnosti posameznika**, **vedenja**, **spretnosti** in **veščine**.

3. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v večji slovenski občini od kompetenc županov v *manjših slovenskih občinah (manj kot 10.000 občanov)*?
4. Ali se načrtno ukvarjate z razvojem⁴ svojih kompetenc (potrebnih za funkcijo/delovno mesto župana)? Če da, kako razvijate t. i. *vidne kompetence* (npr. znanje, veščine, spretnosti)? Kako razvijate t. i. *nevidne kompetence* (npr. lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja)? Katere vrste usposabljanja imate za najučinkovitejše?
5. Zakaj se vam zdi pomembno, da se posameznik ukvarja z razvojem kompetenc, ki so potrebne za opravljanje (voditeljske, menedžerske) funkcije?
6. Ali so kompetence političnega vodenja ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?
7. Ali so županove kompetence političnega vodenja ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?
8. Kakšno vlogo ima župan v odnosu do občinskega sveta oz. političnih strank?
9. Kakšna je relacija med demokratičnim vodenjem in učinkovitostjo vodenja občine (obratno razmerje, premo sorazmerje ...)?
10. Kako pomembne so posamezne vrste komuniciranja za župana (ocena po pomenu z ena do štiri; 1 – najpomembnejše, 4 – najmanj pomembno):
 - lokalnopolitično mreženje (stranke in svetniki v občinskem svetu, koalicija/opozicija, podžupan(i), predsedniki krajevnih skupnosti),
 - upravnostrokovno mreženje (direktor in predstojniki občinske uprave, javni uslužbenci, predstavniki državne uprave na lokalni ravni),
 - politično mreženje (poslanci, državni svetniki, politične stranke), civilnodružbeno mreženje (novinarji, predstavniki društev in organizacij, občani itd.),
 - medobčinsko mreženje (župani sosednjih občin, združenja občin).
11. Ali so menedžerske kompetence ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

⁴ **Kompetence** na delovnem mestu je mogoče razvijati s svetovanjem pri delu, mentorstvom, delavnicami, seminarji, konferencami, tečaji ...

12. Ali so menedžerske kompetence ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?
13. Ali vi kot menedžer poskušate nemudoma izboljšati svoje določene kompetence, za katere se izkaže, da niso najbolj ustrezne za opravljanje funkcije župana?
14. Ali ste poizkušali z izborom sodelavcev (direktor občinske uprave, zaposleni po pooblastilu za čas trajanja mandata, pogodbeni sodelavci) dopolniti kompetence, ki vam na funkciji župana manjkajo? Če da, katere?
15. Ali kompetence župana vplivajo na odnos med županom in ostalimi zaposlenimi? Če da, kako?
16. Ali kompetence župana vplivajo na stopnjo uvajanja novih, inovativnih pristopov pri vodenju lokalne skupnosti? Če da, kako? Prosim, navedite primer.
17. Opišite, kakšno težo pripisujete kompetencam župana v povezavi z uspešnostjo lokalne skupnosti.
18. Opišite, kakšno vlogo imajo kompetence župana pri zagotavljanju njegove delovne uspešnosti in učinkovitosti.
19. Ali bi lahko bila vaša občina enako uspešna brez ustreznih kompetenc župana? Če da ali ne, opišite zakaj.
20. Ali menite, da lahko poznavanje modela kompetenc za župana pripomore k županovim odločitvam za lastno usposabljanje?
21. Ali menite, da bi model kompetenc za župana lahko bistveno pripomogel pri kadrovanju, prerazporejanju in napredovanju, sistematičnemu izvajanju izobraževanja in usposabljanju ključnih sodelavcev župana?
22. Katere kompetence župana v slovenski lokalni samoupravi mislite, da bodo v prihodnosti najpomembnejše? Prosim navedite jih vsaj 5.
23. Koliko so te, ki bodo najpomembnejše v prihodnosti, razvite že danes?
24. Ali se bo vloga kompetenc županov v prihodnosti povečevala? Zakaj?
25. Pomembnost kompetenc – spodaj so navedene nekatere kompetence, ki so morda pomembne za delo župana. Prosim vas, da označite vašo oceno pomembnosti

posameznih kompetenc za opravljanje funkcije župana (1 – nepomembne, 7 – zelo pomembne):

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
1. Javno nastopanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Spremljanje oz. nadzorovanje (ljudi, procesov)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Govorno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Prilagodljivost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Interdisciplinarnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Povezovanje in sodelovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Inovativnost in ustvarjalnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Uporaba moči	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Upravljanje s časom (obvladovanje časa)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Prepričevanje in vplivanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Pogum	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Vodenje sodelavcev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Pisno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Predvidevanje problemov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Odgovornost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Menedžerske izkušnje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Vztrajnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Znanje in uporaba tujih jezikov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Uporaba programskih orodij za pisarniško delo (MS Office ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Uporaba mobilnih aplikacij	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Pridobivanje znanja in informacij iz digitalnih virov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. Numerične (računske) spretnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
23. Znanja o razvoju tehnologij in njihova uporaba v vsakodnevnem življenju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. Znanja o standardih in standardizaciji	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. Presojanje in odločanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26. Pridobivanje sredstev (zunanji viri, gospodarjenje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. Usklajevanje (koordiniranje, organiziranje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. Obvladovanje in vodenje sprememb	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29. Zastavljanje politik	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30. Vizionarstvo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31. Zaznavanje (splošnih) trendov v okolju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32. Poznavanje zakonodaje, vezane na lokalne skupnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
33. Poznavanje EU okolja (zakonodaja, finančni viri ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
34. Poznavanje poslovnega okolja (delovanje gospodarskih družb)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
35. Reševanje konfliktov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
36. Elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
37. Znanja o organizaciji poslovanja	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
38. Proračunsko planiranje, razporejanje sredstev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
39. Strateško razmišljanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
40. Mreženje (lokalno, nacionalno, mednarodno)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
41. Razmišljanje izven okvirov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
42. Etično delovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
43. Čustvena inteligentnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
44. Postavljanje prioritet	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
45. Timsko delo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
46. Izkušnje in poznavanje drugih okolij, kultur	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Spol: M / Ž

Starost (vaša starost v letih): _____

Način opravljanja županske funkcije: profesionalno / neprofesionalno

Skupno št. let opravljanja županske funkcije: _____

Skupno št. let delovne dobe: _____

Predhodne delovne izkušnje:

1. javna uprava
2. zasebni sektor; dejavnost zadnje zaposlitve: _____

Izkušnje na vodilnih položajih v organizacijah pred prvo izvolitvijo za župana:

1. ne
2. da, do vključno 5 let
3. da, več kot 5 let

Stopnja izobrazbe:

1. doktorat znanosti
2. specializacija in magisterij
3. fakultetna izobrazba (dodiplomska st., visokošolska, univerzitetna)

4. srednješolska izobrazba ali manj

Področje izobrazbe:

1. družboslovna izobrazba
2. humanistična izobrazba
3. tehnična izobrazba
4. naravoslovna izobrazba
5. ostalo

Priloga 2: Zapis intervjuja št. 1

Intervjuvanec: oseba A; izvedba: 13. 6. 2016

1. Katere so po vašem mnenju ključne kompetence župana/-ov v slovenski lokalni samoupravi? Prosim, naštejte jih vsaj 7.

Ključne kompetence so po mojem mnenju sposobnost dobrega vodenja, projektnega vodenja in menedžerske sposobnosti. Sledijo velika širina znanja in sposobnost hitrega učenja zaradi sprememb, ki se dogajajo na dnevni ravni in ki jim je včasih težko slediti. Kompetenca je tudi prepoznavanje dobrega, poštenega dela, ki ga je treba znati nagraditi in nadgraditi. Dobro javno nastopanje je seveda tudi pomemben sestavni del županovega dela, prav tako pa sem spada komunikativnost in mreženje.

2. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v vaši občini od kompetenc županov v drugih primerljivo velikih slovenskih občinah (občine z nad 10.000 občani)?

V naši občini je izrazita potreba po previdnosti pri urejanju in nasploh razumevanju socialne stiske, ki je posledica visoke brezposelnosti; potrebna pa je tudi na eni strani agresivnost do države, po drugi strani je potrebno več pozornosti in energije za vlaganja v gospodarstvo, ker je v bistveno slabšem stanju kot drugje po državi. Zarjavel stroj je veliko težje spraviti v pogon kot stroj, ki dobro služi. Zato ima bistveno lažjo nalogo tisti, ki ima uspešno in delujoče gospodarstvo.

3. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v večji slovenski občini od kompetenc županov v manjših slovenskih občinah (manj kot 10.000 občanov)?

V manjših občinah župan pozna skoraj vse občane, česar pa si župani večjih občin ne moremo privoščiti. Zato se mora župan v manjši občini veliko ukvarjati z občani, pokazati svojo ljudekost, medtem ko imamo župani večjih občin večje probleme in težave, sposobni moramo biti izpeljati večje projekte, ki jih župani manjših občin ne bi niti začeli izvajati. Sama infrastruktura je drugačna v večjih mestih kakor na vasi. Gre za povsem drugo dimenzijo vodenja in širino problemov in izzivov, s katerimi se srečujemo župani večjih občin v primerjavi z manjšimi občinami. Tudi obseg in količina dela sta v večjih občinah večja. V manjših občinah je odnos med različnimi deležniki bolj prijateljski, medtem ko je v večji občini odnos bolj profesionalen.

4. Ali se načrtno ukvarjate z razvojem svojih kompetenc (potrebnih za funkcijo/delovno mesto župana)? Če da, kako razvijate t.i. vidne kompetence (npr. znanje, veščine, spretnosti)? Kako razvijate t.i. nevidne kompetence (npr. lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja)? Katere vrste usposabljanja imate za najučinkovitejše?

Moja služba oz. funkcija županje nista večni in tega se zavedam. Ko sem bila še podžupanja, sem opravila izpit iz ZUP-a (Zakon o upravnem postopku), obiskovala sem izobraževanja v sklopu Upravne akademije, vse z namenom, da bi si pridobila čim več znanja, tudi zato, da se ne more vsak iz mene pošaliti. S tem tudi osebnostno rastem. Nazadnje sem obiskovala priprave za izpit za inšpektorja, v prihodnje pa se želim udeležiti izobraževanja za člana nadzornih svetov in opraviti tudi izpit. Moja želja niso le strokovna izobraževanja, temveč tudi protokolarne zadeve, v načrtu imam izobraževanje za sommelierja (poznavalec vina), ker je tudi znanje o tem pomembno na kakšnih protokolarnih oz. družabnih večerjih, rada bi imela čim širši spekter znanja, ne le iz upravnega vodenja in upravnih postopkov. Pogosto sem obiskovala tudi izobraževanja za tuje jezike. Življenje dojemam kot eno samo veliko učenje. Rada berem, moj vsakodnevni cilj je prelistati dnevna časopisa Dnevnik in Finance, v njiju najdem članke, ki bi lahko pomagali pri razvoju naše občine, in zanimive članke oz. vsebine razpošljem po elektronski pošti tistim, ki se s posameznimi področji ukvarjajo. S tem se prisilim, da sledim trendom in novostim. Biti župan zahteva res širok spekter znanja, kar je po eni strani dobro, ker se moram naučiti še veliko stvari, po drugi strani imam pa slabo vest, ker ne zmorem vsega. V naši občini razmišljamo o ustanovitvi upravne akademije na ravni občine, ko bi enkrat mesečno zbrali zaposlene v naših javnih zavodih in občinski upravi in izvedli poldnevni izobraževalni program. Velik poudarek dajem izobraževanju zaposlenih ter "networkingu". Vsako leto z našo občinsko upravo obiščemo eno občino, si ogledamo njihove primere dobre prakse in to izkoristimo za "teambuilding". Lansko leto smo obiskali občino Piran, letos pa Ljutomer in veseli me, da smo prejšnji teden gostili trideset zaposlenih iz občine Ljutomer z županjo na čelu. Predstavili smo jim naše projekte in zgodbe uspešnih podjetij.

5. Zakaj se vam zdi pomembno, da se posameznik ukvarja z razvojem kompetenc, ki so potrebne za opravljanje (voditeljske, menedžerske) funkcije?

Čas in način življenja se spreminjata. S tem se spreminjamo tudi ljudje, vedno pridejo novosti in težave, ki jih morda v preteklosti ni bilo zaradi takšnih in drugačnih dejstev. Če si želiš, da organizacija deluje, mora biti vodstvo kompetentno, ker drugače gre vse samo še navzdol.

6. Ali so kompetence političnega vodenja ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Sama sebe nimam za tipičnega politika. Nihče me ni niti dojemal na tak način, ker so vsi dvomili, da bomo sploh prišli v drugi krog volitev, kaj šele da bi zmagali. Meni so do izvolitve pomagali strateški način razmišljanja (zdi se mi, da sem bila dober strateg v predvidevanju naslednjih korakov mojih tekmecev), zadržanost ob negativnih kampanjah, ki jih je bilo ogromno, ter zadržanost, ki je pri ljudeh požela več simpatij, kot pa če bi napadala ali se agresivno branila. Potrebne so tudi strpnost, umirjenost in preudarnost. Zelo je pomembno javno nastopanje, hkrati pa sem večča pri uporabi novih orodij (kot je

Facebook in internet nasploh), kar po mojem mnenju lahko veliko pripomore k izvolitvi. Nasploh deset let dela na radiu pusti pečat na človeku in pri kandidaturi za županjo zelo koristi.

7. Ali so županove kompetence političnega vodenja ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

Izpostavila bi da moraš biti strateg pri samem načrtovanju in odločanju že na ravni projektov ter znati ljudi prepričati, jih pridobiti na svojo stran. Tudi javno nastopanje sodi med te kompetence. Dodala bi še odločnost in pogum. Delamo veliko novih stvari, tudi takih, ki so mirovale nekaj let in se jih nihče ni upal lotiti, ker bi bile zoprne, jaz pa sem se tega pogumno lotila in pri tem vztrajala oz. vztrajam. Tudi ob valu negativnih odzivov sem vztrajala, rinila naprej. Če bi odnehala ob prvi kritiki, bi bil rezultat polomija. Ljudje se bojijo sprememb. Če manjka poguma, če nisi pripravljen na kritike in na to, da moraš neke stvari enostavno »požreti«, ne prideš nikamor.

8. Kakšno vlogo ima župan v odnosu do občinskega sveta oz. političnih strank?

Ta relacija je pomembna, ker gredo vse najpomembnejše stvari čez občinski svet. Župan se mora zavedati, da bi radi določeni ljudje izstopali, zato tudi kandidirajo v občinski svet. Zavoljo ljubega miru se je potrebno včasih ugrizniti v jezik. Biti strpen ter skleniti kakšen kompromis, ki ga sicer ne bi. Brez političnih strank in njihovega sodelovanja v občinskem svetu skorajda ni mogoče izpeljati nobenega projekta. Proračun je glavni dokument in mora biti sprejet.

9. Kakšna je relacija med demokratičnim vodenjem in učinkovitostjo vodenja občine (obratno razmerje, premo sorazmerje ...)?

Na to sem naletela še kot podžupanja, ko smo pripravljali strategijo razvoja občine. Bilo je veliko govora, hotela sem veliko število vključenih skupin, da bi sodelovale, čim večjo širino ljudi, na koncu dneva sem pred računalnikom sedela jaz. Demokratičen proces je bil samo za občutek, kako smo nekaj speljali skupaj, vendar sem na koncu vse sama natipkala in dodajala stvari, ostali pa so kasneje samo debatirali o tem in filozofirali. Brez demokratičnosti pa vseeno ne gre. Danes je pri vsej javnosti dela in novih medijih pretirana demokratičnost zelo nevarna. Demokratičnost se lahko hitro sprevrže v skrajno neučinkovitost. Vsak bi delal po svoji volji, izvedba projektov pa trpi. Hkrati se sprašujem, ali so vse vsebine primerne za demokratično odločanje glede na to, da marsikdo o marsičem nima ustreznega znanja oz. kompetenc. Še jaz kot županja nisem tako samozavestna, da bi se kar sama o vsem odločala, ampak se obrnem na strokovne službe in velikokrat jim prisluhnem ter naredim, kot mi svetujejo. Tudi v demokraciji se moramo zavedati, da ima vsakdo neko znanje, in to spoštovati.

10. Kako pomembne so posamezne vrste komuniciranja za župana (ocena po pomenu z ena do štiri; 1 – najpomembnejše, 4 – najmanj pomembno):

- **lokalnopolitično mreženje (stranke in svetniki v občinskem svetu, koalicija/opozicija, podžupan(i), predsedniki krajevnih skupnosti),**
- **upravnostrokovno mreženje (direktor in predstojniki občinske uprave, javni uslužbenci, predstavniki državne uprave na lokalni ravni),**
- **politično mreženje (poslanci, državni svetniki, politične stranke), civilnodružbeno mreženje (novinarji, predstavniki društev in organizacij, občani itd.),**
- **medobčinsko mreženje (župani sosednjih občin, združenja občin).**

Lokalno politično mreženje ocenjujem z dve (2), upravno-strokovno mreženje z ena (1), kot najbolj pomembno. Politično mreženje ocenjujem z ena (1), medobčinsko mreženje pa z dve (2).

11. Ali so menedžerske kompetence ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Če sodim po svojem predhodniku, bi rekla ne, ker ga politika (lokalna politična stranka) samo nariše in ga postavi na plakat. Ljudje ga spoznavajo le v času volilne kampanje in nihče ne ve, kako dober menedžer je dejansko. Po navadi gre le za prazne besede, ki jih napišejo na volilno gradivo, realnost pa je lahko čisto drugačna. Po mojem mnenju menedžerske kompetence niso ključne, če ima kandidat za seboj politično stranko. Te stvari zanj opravlja prav politična stranka. Če pa kandidat nastane iz "ničesar" in ima vso odgovornost na svojih ramenih, so zelo ključne. Če sam sebe gradiš, brez tega ne gre, ker ustanoviš novo ekipo in jo moraš držati skupaj. Za izvolitev pred ljudmi pa to ni pomembno, ker gre za same nesmisle in laži.

12. Ali so menedžerske kompetence ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

So ključne. Sploh v današnjih razmerah, ko je vse manj denarja, je potrebno projekte voditi učinkovito in na pravi način. V nasprotnem primeru se lahko zapravi veliko denarja, uspeha pa ni. Vodenje ekipe mora biti učinkovito, ker le na ta način lahko sama prepozna (ekipa) izzive in jim je tudi kos ter se z njimi sooča brez strahu. Prav tako sta pomembni kompetenci za vodenje še pogum in motivacija.

13. Ali vi kot menedžer poskušate sproti izboljšati svoje določene kompetence, za katere se izkaže, da niso najbolj ustrezne za opravljanje funkcije župana?

Trudim se to storiti čim prej. Včasih si bolj, včasih manj uspešen.

14. Ali ste poizkušali z izborom sodelavcev (direktor občinske uprave, zaposleni po pooblastilu za čas trajanja mandata, pogodbeni sodelavci) dopolniti kompetence, ki vam na funkciji župana manjkajo? Če da, katere?

Seveda, ker vsega ne moreš postoriti sam. Tudi če bi imela znanje, ne bi zmogla vsega narediti sama, ker gre za preširok spekter. Stremim pa k temu, da so vodje oddelkov dobri menedžerji. Sedaj imam nemalo težav, ker to niso in bo potrebna reorganizacija. Če tam ne deluje vse, kot mora, potem tudi oddelek ne deluje, kot bi moral. To se je pri nas že pokazalo. Ko vodi ni jasno, kaj je njegova naloga, takrat oddelek ni uspešen in potem je to problem vseh zaposlenih. Naloga vodje ni pisanje zapisnikov, biti tajnica, ampak da delo nadzoruje, ga usmerja in na koncu preverja, takrat je oddelek lahko uspešen. Zavestno sicer nisem iskala svojih ožjih sodelavcev s kompetencami, ki bi dopolnjevale moje, sem pa to verjetno delala podzavestno. Prav gotovo se z direktorico občinske uprave dopolnjujeva.

15. Ali kompetence župana vplivajo na odnos med županom in ostalimi zaposlenimi? Če da, kako?

Absolutno. Vsak človek, pa čeprav morda tega ne prizna javno, si želi, da stvari delujejo na področju menedžerskega vodenja. Pod to štejem točna ter jasna navodila, hkrati tudi spodbujanje in motivacijo. Če to deluje, je bolj ali manj vsak zaposleni zadovoljen. Če menedžersko vodenje ne deluje, lahko prihaja do prepirov, kritik, slabe volje, na koncu pa do neučinkovitosti in nedokončanih nalog.

16. Ali kompetence župana vplivajo na stopnjo uvajanja novih, inovativnih pristopov pri vodenju lokalne skupnosti? Če da, kako? Prosim, navedite primer.

Znotraj občinske uprave sem imela že veliko dela, ker smo bili še vedno pod vplivom starega razmišljanja iz časa socializma in komunizma, tu je bil še vedno rdeči revir in je bila ta filozofija življenja zakoreninjena. Sistem je bil že skozi zgodovino precej drugačen. Želim si učinkovitosti in želim si biti v koraku z najboljšimi, zato mora biti temu primerno urejena struktura organizacije, zaposleni in njihove kompetence. Ne vem, če to spada sem kot primer, toda pri nas je bilo vse zelo razpuščeno. Ura popoldanskega dela se je po starem pravilniku štela kot ura in pol popoldanskega dela. Vsi, razen čistilke in varnostnika, so imeli službene telefone. Občina je plačevala vse. Telefone, račune, ljudje so osem ur delali v pisarni in šli domov. Ni bilo več nobene razlike med vodstvom in zaposlenimi. Želela sem zamenjati vodstveni kader in dati koga od zaposlenih v vodstvo, ampak tega niso želeli. Plačo so si skozi leta razdelili tako, da je bilo bolj ali manj za vse v redu, pravice so imeli zaposleni iste kot vodje. Vodje morajo obstajati in obstajati morajo tudi razlike med zaposlenimi in vodji. Kar se pa tiče inovativnih pristopov pri vodenju lokalne skupnosti, sem sodijo inovativna izobraževanja. Ne samo za posameznike, temveč tudi za skupine. "Teambuilding" in povezanost sta zame najbolj pomembna. Želela sem polno zasedenost zaposlenih, osem ur konkretnega dela, ker drugače je delovna klima uničena. Iskala pa sem

kadre z določenim znanjem, ki jih prej na občini ni bilo. Začela sem urejati in skrbeti za to, da bi se kvaliteta življenja in bivalnega okolja dvignila, da bi se občani izobraževali preko občinskega časopisa. O energetskih sanacijah, o razpisih, o tem se prej ni nič govorilo. Za boljše okolje nisem odgovorna le jaz, ampak vsi v skupnosti, zato jih želim povezati. Želim si, da se tega zavedamo. Da ni vse, kar naredimo, le za župana in občino, temveč za celotno skupnost.

17. Opišite, kakšno težo pripisujete kompetencam župana v povezavi z uspešnostjo lokalne skupnosti.

Če ima župan vizijo, če sam pri sebi ve, kaj hoče, če ima dovolj znanja oz. kompetenc in je dovolj dojemljiv za novosti, se bo to poznalo tudi v lokalni skupnosti. Če pa župan večino svojega časa preživi za točilnim pultom bolj pijan kot trezen, te vizije ne more imeti. Dojemljivost za novosti je zelo pomembna.

18. Opišite, kakšno vlogo imajo kompetence župana pri zagotavljanju njegove delovne uspešnosti in učinkovitosti?

Bi dala enak odgovor kot pri prejšnjem vprašanju. Ker če je župan uspešen in učinkovit, so taki tudi rezultati lokalne skupnosti.

19. Ali bi lahko bila vaša občina enako uspešna brez ustreznih kompetenc župana? Če da ali ne, opišite zakaj.

Mogoče bi lahko bila, toda pod pogojem, da bi imel ob sebi res dobro občinsko ekipo. Ekipa bi pravzaprav vodila občino in župana.

20. Ali menite, da lahko poznavanje modela kompetenc za župana pripomore k županovim odločitvam za lastno usposabljanje?

Če sodim sama po sebi, bi rekla da. Če pa sodim po nekaterih županih, ki se počutijo samozadostni, jim to ne bi prav nič pomagalo.

21. Ali menite, da bi model kompetenc za župana lahko bistveno pripomogel pri kadrovanju, prerazporejanju in napredovanju, sistematičnemu izvajanju izobraževanja in usposabljanju ključnih sodelavcev župana?

Iskreno povedano tega ne vem, ker se še nikoli nisem srečala z modelom kompetenc v takšnem smislu.

22. Katere kompetence župana v slovenski lokalni samoupravi mislite, da bodo v prihodnosti najpomembnejše? Prosim navedite jih vsaj 5.

Jih bom kar naštel. Vizionarstvo, sposobnost pridobivanja drugih, novih finančnih virov, javno nastopanje (vključujoč nove medije), poznavanje tujih jezikov in menedžerske lastnosti.

23. Koliko so te, ki bodo najpomembnejše v prihodnosti, razvite že danes?

Na lestvici od 1 do 10 (10 je največ) bi izbrala 6 ali 7.

24. Ali se bo vloga kompetenc županov v prihodnosti povečevala? Zakaj?

Seveda. Ker imajo ljudje vse večji dostop do informacij, se javnost vse bolj vmešava v vsako odločitev, ki je sprejeta bodisi na lokalni ali državni ravni. Vsaka odločitev zahteva kompetenten zagovor, in če župan teh glavnih kompetenc nima, je enostavno poražen.

25. Pomembnost kompetenc – spodaj so navedene nekatere kompetence, ki so morda pomembne za delo župana. Prosim vas, da označite vašo oceno pomembnosti posameznih kompetenc za opravljanje funkcije župana (1 – nepomembne, 7 – zelo pomembne):

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
1. Javno nastopanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Spremljanje oz. nadzorovanje (ljudi, procesov)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Govorno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Prilagodljivost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Interdisciplinarnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Povezovanje in sodelovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Inovativnost in ustvarjalnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Uporaba moči	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Upravljanje s časom (obvladovanje časa)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Prepričevanje in vplivanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Pogum	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Vodenje sodelavcev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Pisno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Predvidevanje problemov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Odgovornost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Menedžerske izkušnje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Vztrajnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Znanje in uporaba tujih jezikov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Uporaba programskih orodij za pisarniško delo (MS Office ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
20. Uporaba mobilnih aplikacij	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Pridobivanje znanja in informacij iz digitalnih virov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. Numerične (računske) spretnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
23. Znanja o razvoju tehnologij in njihova uporaba v vsakodnevnem življenju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. Znanja o standardih in standardizaciji	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. Presojanje in odločanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26. Pridobivanje sredstev (zunanji viri, gospodarjenje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. Usklajevanje (koordiniranje, organiziranje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. Obvladovanje in vodenje sprememb	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29. Zastavljanje politik	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30. Vizionarstvo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31. Zaznavanje (splošnih) trendov v okolju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32. Poznavanje zakonodaje, vezane na lokalne skupnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
33. Poznavanje EU okolja (zakonodaja, finančni viri ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
34. Poznavanje poslovnega okolja (delovanje gospodarskih družb)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
35. Reševanje konfliktov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
36. Elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
37. Znanja o organizaciji poslovanja	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
38. Proračunsko planiranje, razporejanje sredstev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
39. Strateško razmišljanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
40. Mreženje (lokalno, nacionalno, mednarodno)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
41. Razmišljanje izven okvirov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
42. Etično delovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
43. Čustvena inteligentnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
44. Postavljanje prioritet	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
45. Timsko delo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
46. Izkušnje in poznavanje drugih okolij, kultur	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Spol: M / **Ž**

Starost (vaša starost v letih): **31**

Način opravljanja županske funkcije: **profesionalno** / neprofesionalno

Skupno št. let opravljanja županske funkcije: **2**

Skupno št. let delovne dobe: **4**

Predhodne delovne izkušnje:

1. javna uprava

2. zasebni sektor; dejavnost zadnje zaposlitve: _____

Izkušnje na vodilnih položajih v organizacijah pred prvo izvolitvijo za župana:

1. ne

2. da, do vključno 5 let

3. da, več kot 5 let

Stopnja izobrazbe:

1. doktorat znanosti

2. specializacija in magisterij

3. fakultetna izobrazba (dodipl. st. – visokošolska, univerzitetna)

4. srednješolska izobrazba ali manj

Področje izobrazbe:

1. družboslovna izobrazba

2. humanistična izobrazba

3. tehnična izobrazba

4. naravoslovna izobrazba

5. ostalo

Priloga 3: Zapis intervjuja št. 2

Intervjuvanec: oseba B; izvedba: 14. 6. 2016

1. Katere so po vašem mnenju ključne kompetence za župana/ -ov v slovenski lokalni samoupravi? Prosim, naštejte jih vsaj 7.

Vizionarstvo je ena ključnih kompetenc za župana. Potrebno je imeti vizijo razvoja občine in zmožnost umika od zadev, ki jih vsakodnevno zahtevajo občani in mestni svet. Izžarevati je potrebno odprtost, samozavest, suverenost, odločnost. Nastopiti je treba suvereno, imeti širok razpon znanja, da se lahko na vseh področjih kompetentno pogovarjaš, tudi če imaš malo informacij. Zelo pomembna je komunikacija v širšem pomenu besede, ne samo javno nastopanje. Potrebno je znati brati govorico telesa, prepoznavati ton glasu, znati je treba prisluhniti in včasih tudi molčati. Biti dober mediator. Kar zadeva podporo občinske uprave, je vse odvisno od velikosti občine. Če si župan majhne občine, moraš delovati veliko bolj menedžersko. Če si župan večje občine, se moraš pokazati kot lik, da pokažeš ljudem vodstveno osebnost. Od samega sebe moraš zahtevati, da narediš več kot drugi. Tudi od sodelavcev je potrebno zahtevati veliko, predvsem od sodelavcev v občinski upravi. Hkrati pa je občutek varnosti za zaposlene zelo pomemben. Da si lahko dopuščajo napake in da s tem ni nič narobe. Upravljanje s časom je pomembno zaradi določanja prioritet. Ker si izvoljen s strani ljudstva, moraš občanom nameniti čas, vendar tudi ena ura na dan pomeni veliko časa, kadar je obveznosti in aktivnosti veliko.

2. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v vaši občini od kompetenc županov v drugih primerljivo velikih slovenskih občinah (občine z nad 10.000 občani)?

Ne vem, če se to šteje kot kompetenca, toda ugotovil sem, da je treba preteklost pustiti v preteklosti. Pomemben je danes in tisto, kar sledi. To bi lahko označil kot potrpežljivost, toleranco oz. širino pogleda.

3. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v večji slovenski občini od kompetenc županov v manjših slovenskih občinah (manj kot 10.000 občanov)?

V manjših občinah je potrebno v večji meri nastopiti kot menedžer. Večja je vpletenost v operativo. V večjih občinah se zahtevajo večje organizacijske sposobnosti, analitika in hitro odločanje; v manjših občinah je v tem smislu lažje, ker je področij manj in stvari se počasneje odvijajo.

4. Ali se načrtno ukvarjate z razvojem svojih kompetenc (potrebnih za funkcijo/delovno mesto župana)? Če da, kako razvijate t.i. vidne kompetence (npr. znanje, veščine, spretnosti)? Kako razvijate t.i. nevidne kompetence (npr. lastnosti,

vedenja, vrednote, prepričanja)? Katere vrste usposabljanja imate za najučinkovitejše?

Ja, to je pomembno. S tem odpravljáš svoje »slepe pege«. Meni največji izziv predstavljajo čustvene kompetence. Narejeno imam tudi osebnostno analizo. Manjka mi empatije do ljudi. Zato sem obiskal tečaj razvoja čustvenih kompetenc, da lažje zaznam pomen težave za sogovornika in lažje prisluhnem ljudem. Veliko tudi berem na temo vedenjskih vzorcev. Če potegnem črto, se ukvarjam z razvojem kompetenc, toda še vedno je za to premalo časa.

5. Zakaj se vam zdi pomembno, da se posameznik ukvarja z razvojem kompetenc, ki so potrebne za opravljanje (voditeljske, menedžerske) funkcije?

S kompetencami se ne rodimo, tudi v šoli nas o tem ne učijo. Vodja se mora, vsaj praviloma, osemdeset odstotkov časa ukvarjati z ljudmi. In če teh kompetenc nima, se bo lahko dolgo časa učil na trd način – s preizkusi in delal napake. S tem bo prizadel veliko ljudi in posledično tudi sebe. Lahko pa ima naraven talent, vendar je takih ljudi zelo malo. Tudi med vodji se pojavi kakšen bolj agresiven in bolj direkten in za takega je ukvarjanje z lastnimi kompetencami na področju vodenja še bolj pomembno. Pri vodenju nam pogosto manjkajo osnovne stvari, kot so povratne informacije, pohvale in poslušanje. Zato sem za svoje sodelavce, vodje občinske uprave izvedel tudi menedžersko usposabljanje.

6. Ali so kompetence političnega vodenja ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Za izvolitev kompetence političnega vodenja sploh niso pomembne. Če imaš dobrega vodjo kampanje, lahko skoraj vsakega kandidata postaviš za župana. Tukaj lahko izkoristiš znanje o tem, kaj lokalna samouprava pravzaprav je: igra števil in obrazov; in to se da izkoristiti pri volitvah za župana. Nekatere kompetence, ki so potrebne za županovanje, obstajajo, vendar ne v tem kontekstu, da bi bilo potrebno z njimi razpolagati že v času kampanje oz. pred volitvami – npr. dobro izdelano politično omrežje in razumevanje vseh političnih ozadij.

7. Ali so županove kompetence političnega vodenja ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

Absolutno da. Predvsem kompetenca za doseganje soglasja ter zmožnost sprejemanja stališča drugega, tudi če se z njim ne strinjaš. Tudi vztrajnost je zelo pomembna. Ne glede na to, kako težke so stvari, je treba politično vztrajati, se pogovarjati in iskati kompromise.

8. Kakšno vlogo ima župan v odnosu do občinskega sveta oz. političnih strank?

Župan tu igra ključno vlogo, ker je tukaj navada, da samo županovi besedi še kdo verjame. Ne glede na to, kakšnega strokovnjaka pošlješ, ne glede na to, kako argumentiraš, na koncu ima župan moč za prepričevanje. Veliko vlogo igra kompetenca zmožnosti zaznavanja interesov in potreb. Znanje komunikacije in integriranja v skupno zgodbo.

9. Kakšna je relacija med demokratičnim vodenjem in učinkovitostjo vodenja občine (obratno razmerje, premo sorazmerje ...)?

Rekel bi, da več demokracije pomeni manj učinkovitosti. Hkrati pa če nisi dovolj demokratičen, ne prideš skozi mestni svet. Je pa sigurno, da je kdaj potrebno malo manj demokracije, da se doseže večja učinkovitost.

10. Kako pomembne so posamezne vrste komuniciranja za župana (ocena po pomenu z ena do štiri; 1 – najpomembnejše, 4 – najmanj pomembno):

- **lokalnopolitično mreženje (stranke in svetniki v občinskem svetu, koalicija/opozicija, podžupan(i), predsedniki krajevnih skupnosti),**
- **upravnostrokovno mreženje (direktor in predstojniki občinske uprave, javni uslužbenci, predstavniki državne uprave na lokalni ravni),**
- **politično mreženje (poslanci, državni svetniki, politične stranke), civilnodružbeno mreženje (novinarji, predstavniki društev in organizacij, občani itd.),**
- **medobčinsko mreženje (župani sosednjih občin, združenja občin).**

Ocenjujem, kot je in ne kot bi moralo biti. Lokalnopolitično mreženje je prav gotovo zelo pomembno, zato z ena (1), upravnostrokovno mreženje ocenjujem s tri (3), politično mreženje tudi s tri (3), medobčinsko mreženje pa z dve (2).

11. Ali so menedžerske kompetence ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Če ima kandidat dobro ekipo, lahko uspe tudi brez tega. Meni osebno so marketinške izkušnje zelo pomagale pri izvolitvi. V volilni kampanji lahko pridejo do izraza zmožnost strateškega pogleda in vizionarstva, niso pa to ključne kompetence za izvolitev, prej pomagajo, še posebej če nimaš organiziranega okolja politične stranke in moraš voditi kampanjo sam kot županski kandidat ali pri tem zelo aktivno sodelovati.

12. Ali so menedžerske kompetence ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

Odgovor je enak kot na prejšnje vprašanje. Niso ključne. Lahko si dober župan brez ustreznih kompetenc, če imaš dobrega direktorja občinske uprave. Če bi bila ob tem občina utečena in dobro organizirana že od prej, bi delovala, tudi če župana ne bi bilo.

13. Ali vi kot menedžer poskušate sproti izboljšati svoje določene kompetence, za katere se izkaže, da niso najbolj ustrezne za opravljanje funkcije župana?

Predvsem svoje splošno znanje o vseh področjih, ki jih pokriva občina. Prav tako na področju političnega vodenja oz. poznavanja političnega prostora nasploh. Včasih si moram dati v svoj urnik prav »na silo« kakšno uro za politično delovanje, npr. za komunikacijo z občinskimi svetniki.

14. Ali ste poizkušali z izborom sodelavcev (direktor občinske uprave, zaposleni po pooblastilu za čas trajanja mandata, pogodbeni sodelavci) dopolniti kompetence, ki vam na funkciji župana manjkajo? Če da, katere?

Vedno dopolnjujem svoj manko z izborom sodelavcev, uspe mi v osemdesetih odstotkih in s tem sem zadovoljen. Imam srečo, da sem se s tem ukvarjal in da vem, kaj so moje slabosti. Na ta način sem iskal predvsem direktorja občinske uprave in tudi pri vodjih v občinski upravi sem na to pozoren. Hkrati skušam biti zahteven pri kadrovanjih v širši občinski sferi, npr. pri direktorjih občinskih javnih zavodov.

15. Ali kompetence župana vplivajo na odnos med županom in ostalimi zaposlenimi? Če da, kako?

Absolutno da. Ko si kot župan v stiku z zaposlenimi, je potrebno vzpostaviti dialog, znati spraševati, potrditi njihovo razmišljanje itd., tudi če ne poznaš njihovega področja dela. S tem se potrdiš kot vodja in si pridobiš njihovo zaupanje. To je komunikacijska kompetenca. Če pa tudi vsebinsko poznaš njihovo področje, si še lažje pridobiš njihovo zaupanje, dobiš sledilce. Ampak v tem ni razlik med javnim in zasebnim sektorjem, razen da je področje županovanja izredno široko in je vsa področja težko dobro vsebinsko poznati.

16. Ali kompetence župana vplivajo na stopnjo uvajanja novih, inovativnih pristopov pri vodenju lokalne skupnosti? Če da, kako? Prosim, navedite primer.

Absolutno vplivajo. Meni predstavlja pojem inovativnost težavo, ker smo v naši lokalni skupnosti uvedli plače v elektronski obliki šele po enem letu. Inovativnost se predvsem izraža v tem, da uslužbenci občinske uprave začnejo razmišljati kreativno in izven okvirjev. Potrebno je težiti k temu, da se premakne ustaljen način mišljenja. Potrebno je spodbujati, izzivati, postavljati odprta vprašanja, tako se začne premikati in se odprejo. Po mojih izkušnjah je bilo v gospodarstvu lažje doseči premike k inovativnemu razmišljanju kot v javni upravi.

17. Opišite, kakšno težo pripisujete kompetencam župana v povezavi z uspešnostjo lokalne skupnosti.

Medsebojna odvisnost je visoka. Kompetenten župan premika, pri nekompetentnem županu pa stvari ostajajo na isti ravni in smo lahko veseli, če vse ne propade. Je pa prav gotovo za lokalno skupnost zelo boleče, če župan spreminja stvari in upor zna biti velik.

18. Opišite, kakšno vlogo imajo kompetence župana pri zagotavljanju njegove delovne uspešnosti in učinkovitosti?

Postavlja se vprašanje, kako meriti uspešnost? Jaz sem si zastavil, da bom uspešnost meril z realizacijo Trajnostne urbane strategije. Ta strateški dokument, ki je podlaga za črpanje pomembnega dela evropskih sredstev, smo opredelili res celovito in konkretno in tukaj bom iskal odgovor o lastni uspešnosti. In če pogledam, kako realizirati tak načrt, potem je vsekakor nujno imeti kompetentnega župana. Gre za konkretna znanja, za voljo in vztrajnost. Moji sodelavci imajo s tem kar velik problem, ko sem jim postavil merljive cilje. Vsak predlog oz. odločitev sedaj presojam v okviru zastavljenih strateških ciljev.

19. Ali bi lahko bila vaša občina enako uspešna brez ustreznih kompetenc župana? Če da ali ne, opišite zakaj.

Če bi moj predhodnik svoje delo opravljal vrhunsko, vse projekte opravil in načrtoval projekte za tri leta vnaprej, potem ja. Realno povedano pa je občina zelo težko uspešna brez kompetentnega župana.

20. Ali menite, da lahko poznavanje modela kompetenc za župana pripomore k županovim odločitvam za lastno usposabljanje?

V moji kadrovski službi so bili vsi prepričani, kako dobro opravljajo svoje delo. Njihovo merilo uspešnosti je, da ni napak pri napredovanju, da so plače pravilno obračunane. V primeru, da kateri od zaposlenih dobi nižjo osebno oceno, je katastrofa, ker potem napredovanje ni mogoče in to je večini avtomatizem. Na koncu sem tudi sam pristal na višje osebne ocene, kot so realno, dogovorili pa smo se, da bomo lahko model kompetenc vzporedno razvijali naprej.

21. Ali menite, da bi model kompetenc za župana lahko bistveno pripomogel pri kadrovanju, prerazporejanju in napredovanju, sistematičnemu izvajanju izobraževanja in usposabljanju ključnih sodelavcev župana?

To je ključno, saj brez tega inteligentno odločanje sploh ni mogoče. Ključno že pri samem zaposlovanju, tako da bi morali navesti kompetence v samem razpisu. Vedno objavijo razpis v skladu z zakonodajo in zahtevajo določeno dobo izkušenj, kar je po navadi nekaj mesecev.

Bolje bi bilo, če bi napisali, da imajo prednost tisti z nekajletnimi izkušnjami. Rekel bi, da je poznavanje kompetenc in kompetenčnih modelov osnovna podlaga za uspešno kadrovanje.

22. Katere kompetence župana v slovenski lokalni samoupravi mislite, da bodo v prihodnosti najpomembnejše? Prosim navedite jih vsaj 5.

Usklajevanje bo bistvenega pomena. Župani dandanes delajo preveč na temelju moči. S tem ne mislim samo delovanja znotraj občinske uprave, temveč tudi na medobčinsko sodelovanje in relacijo do države. Sledijo koordiniranje in organiziranje, reševanje konfliktov, finance. Na področju financ je res ključno znanje dela s financami s strani župana. Zadnja kompetenca, ki bi jo omenil, pa so izkušnje pri poznavanju drugih kultur in okolij. Te omogočajo veliko širino in samozavest, da lahko narediš kakšno spremembo.

23. Koliko so te, ki bodo najpomembnejše v prihodnosti, razvite že danes?

Zelo slabo ali celo podpovprečno.

24. Ali se bo vloga kompetenc županov v prihodnosti povečevala? Zakaj?

Ne, ker bi moral to moč dobiti z normativno vlogo. Ta pa se zmanjšuje z nadaljnjo centralizacijo. To je to, kar zdaj država počne.

25. Pomembnost kompetenc – spodaj so navedene nekatere kompetence, ki so morda pomembne za delo župana. Prosim vas, da označite vašo oceno pomembnosti posameznih kompetenc za opravljanje funkcije župana (1 – nepomembne, 7 – zelo pomembne):

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
1. Javno nastopanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Spremljanje oz. nadzorovanje (ljudi, procesov)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Govorno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Prilagodljivost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Interdisciplinarnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Povezovanje in sodelovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Inovativnost in ustvarjalnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Uporaba moči	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Upravljanje s časom (obvladovanje časa)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Prepričevanje in vplivanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Pogum	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
12. Vodenje sodelavcev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Pisno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Predvidevanje problemov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Odgovornost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Menedžerske izkušnje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Vztrajnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Znanje in uporaba tujih jezikov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Uporaba programskih orodij za pisarniško delo (MS Office ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Uporaba mobilnih aplikacij	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Pridobivanje znanja in informacij iz digitalnih virov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. Numerične (računske) spretnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
23. Znanja o razvoju tehnologij in njihova uporaba v vsakodnevnem življenju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. Znanja o standardih in standardizaciji	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. Presojanje in odločanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26. Pridobivanje sredstev (zunanji viri, gospodarjenje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. Usklajevanje (koordiniranje, organiziranje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. Obvladovanje in vodenje sprememb	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29. Zastavljanje politik	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30. Vizionarstvo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31. Zaznavanje (splošnih) trendov v okolju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32. Poznavanje zakonodaje vezane na lokalne skupnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
33. Poznavanje EU okolja (zakonodaja, finančni viri ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
34. Poznavanje poslovnega okolja (delovanje gospodarskih družb)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
35. Reševanje konfliktov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
36. Elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
37. Znanja o organizaciji poslovanja	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
38. Proračunsko planiranje, razporejanje sredstev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
39. Strateško razmišljanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
40. Mreženje (lokalno, nacionalno, mednarodno)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
41. Razmišljanje izven okvirov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
42. Etično delovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
43. Čustvena inteligentnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
44. Postavljanje prioritet	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
45. Timsko delo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
46. Izkušnje in poznavanje drugih okolij, kultur	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Spol: **M** / Ž

Starost (vaša starost v letih): **48**

Način opravljanja županske funkcije: **profesionalno** / neprofesionalno

Skupno št. let opravljanja županske funkcije: **2**

Skupno št. let delovne dobe: **23**

Predhodne delovne izkušnje:

3. javna uprava
4. **zasebni sektor**; dejavnost zadnje zaposlitve: izobraževanje

Izkušnje na vodilnih položajih v organizacijah pred prvo izvolitvijo za župana:

4. ne
5. da, do vključno 5 let
- 6. da, več kot 5 let**

Stopnja izobrazbe:

1. doktorat znanosti
2. specializacija in magisterij
3. fakultetna izobrazba (dodipl. st. – visokošolska, univerzitetna)
- 4. srednješolska izobrazba ali manj**

Področje izobrazbe:

6. družboslovna izobrazba
7. humanistična izobrazba
- 8. tehnična izobrazba**
9. naravoslovna izobrazba
10. ostalo

Priloga 4: Zapis intervjuja št. 3

Intervjuvanec: oseba C; izvedba 16. 6. 2016

1. Katere so po vašem mnenju ključne kompetence župana/ -ov v slovenski lokalni samoupravi? Prosim, naštejte jih vsaj 7.

Najprej bi izpostavil pogajanja oz. pogajalske sposobnosti ter toleranco do drugače mislečih ljudi. Izjemno je pomembno, da znaš prisluhniti drugim in najti neko srednjo pot, mediatorstvo, kjer naj bi bili vsi kolikor toliko zadovoljni z izidom. Poznavanje javnega sektorja nasploh, poznavanje strukture proračuna, poznavanje sistema javnega sektorja, kar se pridobi z izkušnjami. Potrebno je imeti izkušnje, priti iz nič na župansko funkcijo je težko. Meni je koristilo 12 let izkušenj člana občinskega sveta. Dobro je biti podkovan v mreženju, da imaš veliko kontaktov in povezav. Koristi tudi izobrazba; ni nujen pogoj, vendar pomaga. Pomembna je tudi retorika in sposobnost javnega nastopanja.

2. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v vaši občini od kompetenc županov v drugih primerljivo velikih slovenskih občinah (občine z nad 10.000 občani)?

Prej vidim razlike med velikimi in majhnimi občinami kot razlike med velikimi. Težko bi izpostavil kaj zelo posebnega. Morda samo kakšen odtenek lokalne specifikke. Vsi namreč delujemo v istem okolju (državi), vsi imamo približno enake probleme in jih rešujemo vsak na svoj način. Če že kaj izpostavim, je pri nas bolj izstopajoča okoljska problematika, kar pa je področje, ki se vsakega dotika in je potrebno imeti še posebno občutljivost pri reševanju teh izzivov, ko ni idealnih rešitev. Potrebno je vodenje umirjene politike, biti dober mediator.

3. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v večji slovenski občini od kompetenc županov v manjših slovenskih občinah (manj kot 10.000 občanov)?

Problemi v velikih in manjših občinah so precej drugačni. V večji občini se upravlja z večjo količino denarja, ukvarjamo se z večjimi projekti. V manjših občinah župani sodelujejo z društvi neposredno; za njih so društva medij, preko katerih komunicirajo z javnostmi. V večjih občinah pride do izraza bolj posredna pot, preko PR-ja, in je hkrati nabor društev, s katerimi neposredno delaš, povsem drugačen oz. niti ne zmoreš sodelovati z vsemi, ker jih je preveč. Z občani delujemo posredno; npr. preko nivoja krajevnih skupnosti, v manjših občinah pa župani v večji meri delujejo neposredno. Razlike se zato oblikujejo v samih nalogah lokalnih skupnosti. Zato je v večjih občinah večji poudarek na znanju s področja financ ter področja komunikacije z javnostmi preko javnih občil.

4. Ali se načrtno ukvarjate z razvojem svojih kompetenc (potrebni za funkcijo/delovno mesto župana)? Če da, kako razvijate t.i. vidne kompetence (npr. znanje, veščine, spretnosti)? Kako razvijate t.i. nevidne kompetence (npr. lastnosti,

vedenja, vrednote, prepričanja)? Katere vrste usposabljanja imate za najučinkovitejše?

Hote ali nehoti se vedno učim in izboljšujem svoje sposobnosti. Opravljam tudi osebna izobraževanja, veliko preberem, na začetku opravljanja županske funkcije sem se lotil retorike, ki se mi zdi zelo pomembna. Čim bolj se poizkušam izobraziti tudi na področju znanj javnih financ, predvsem poznavanja proračuna. Poznati želim čim več podrobnosti, da lahko sam kaj naredim pri pripravi in izvedbi proračuna. Pri učenju in spoznavanju zakonodajnega okolja javne uprave mi pomagajo tudi sodelavci s posameznih področij.

5. Zakaj se vam zdi pomembno, da se posameznik ukvarja z razvojem kompetenc, ki so potrebne za opravljanje (voditeljske, menedžerske) funkcije?

Zdi se mi zelo pomembno. Gre predvsem za to, da si učinkovitejši in s tem pridobiš samozadovoljstvo. To pridobiš z rezultati. Ne gre toliko za opravljanje funkcije župana, ampak za osebno rast, ker želiš priti na višji nivo. Seveda si posredno tudi boljši oz. bolj uspešen župan.

6. Ali so kompetence političnega vodenja ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Definitivno so. Če nisi pod okriljem politične stranke, za seboj nimaš skupine, ki te podpira, oz. veliko težje oblikuješ volilno listo. Zato je podpora politične stranke zelo ključna za izvolitev. Pomembne oz. ključne kompetence so motiviranje in sposobnost vodenja kampanje. S tem že postavljaš bodočo ekipo za čas po volitvah.

7. Ali so županove kompetence političnega vodenja ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

V občinskem svetu je potrebna podpora. Zelo je pomembno, da imaš za sabo skupino ljudi, v mojem primeru je to politična stranka, ki ti pomaga pri ključnih odločitvah in ustvarjanju podpore za odločilne sklepe. Pozitivna okoliščina je tudi, da imamo v več kot polovici krajevnih skupnosti predsednike krajevnih skupnosti, ki so člani iste stranke kot jaz in so člani ožjega vodstva stranke na lokalni ravni, zato tudi komunikacija dobro teče. Župan je na nek način predstojnik stranke na lokalni ravni, čeprav je uradno lahko na tej poziciji nekdo drug (kot v mojem primeru). To je lahko prednost ali tudi ovira; prednost, ko je potrebno iskati širše soglasje in je lažje, če nisi obremenjen še s funkcijo v politični stranki, in ovira, ker se moraš na koncu koncev kot župan tako ali tako sam dogovoriti za ključne sporazume, ker se tako razume simbolno težo županske funkcije.

8. Kakšno vlogo ima župan v odnosu do občinskega sveta oz. političnih strank?

Župan mora pri vseh ključnih odločitvah komunicirati in delati z občinskim svetom. Mediacija igra veliko vlogo, potrebno je občinske svetnike in včasih tudi občane pridobiti na svojo stran za rešitev problema. Posebej je to pomembno pri sprejemanju proračuna; pri tem si prizadevam, da dosežemo čim večje soglasje.

9. Kakšna je relacija med demokratičnim vodenjem in učinkovitostjo vodenja občine (obratno razmerje, premo sorazmerje ...)?

Na kratko: manj ko je demokracije, večja je učinkovitost. Dolgoročno pa je zahtevano neko ravnoesje. Določene stvari so, o katerih je potrebno avtokratsko odločiti (in si to ljudje tudi želijo), so pa stvari, o katerih se odloča demokratično. Res pa je, da je demokratičen model bistveno manj učinkovit. V neki točki pride do preloma, ko je treba vpeljati manj demokracije in avtokratsko odločiti o nekih stvareh. Demokratičnost je pomembna pri pogledu, kam cela stvar vodi in kaj večina ljudi razmišlja.

10. Kako pomembne so posamezne vrste komuniciranja za župana (ocena po pomenu z ena do štiri; 1 – najpomembnejše, 4 – najmanj pomembno):

- **lokalnopolitično mreženje (stranke in svetniki v občinskem svetu, koalicija/opozicija, podžupan(i), predsedniki krajevnih skupnosti),**
- **upravnostrokovno mreženje (direktor in predstojniki občinske uprave, javni uslužbenci, predstavniki državne uprave na lokalni ravni),**
- **politično mreženje (poslanci, državni svetniki, politične stranke), civilnodružbeno mreženje (novinarji, predstavniki društev in organizacij, občani itd.),**
- **medobčinsko mreženje (župani sosednjih občin, združenja občin).**

Lokalnopolitično mreženje ocenjujem z ena (1), upravnostrokovno mreženje z dve (2), politično mreženje ocenjujem z dve (2), medobčinsko mreženje pa s tri (3). Pri lokalnopolitičnem mreženju vedno delaš z istimi ljudmi, si odvisen od njih, z njimi soodločaš. Upravnostrokovno mreženje je podobno, vendar manj demokratično. Lahko enostavno odločiš in ta odločitev se mora upoštevati. Če pa si preveč strog, lahko povzročiš odpor. Ljudi je potrebno prepričati v svoj način razmišljanja. Tu ni možno avtokratsko vladanje, ker vseeno potrebuješ ljudi za podporo svojemu načinu razmišljanja. Politično mreženje je pomembno, ker potrebuješ podporo med novinarji, odločevalci na državni ravni itd. za učinkovito izvajanje projektov. Pri medobčinskem mreženju smo nasprotniki in prijatelji hkrati. Nasprotniki smo pri medsosedskih zadevah, kot je na primer področje zdravstva, ko se odloča, kdo bo imel kakšno koncesijo. Po drugi strani pa moramo nastopati združeno navzgor proti državi.

11. Ali so menedžerske kompetence ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Niso ključne. Zelo dobro za izvolitev na mesto župana je, da ti volivci priznavajo menedžerske kompetence, ni pa to ključno. Pomembnejši pa je PR. Menedžerske kompetence lahko zapakiraš v zgodbo in jo uspešno prodaš. Je pa to stvar enih oz. prvih volitev. Ko greš po prvem mandatu na volitve, je možnost, da prepričaš volivce brez ustreznih menedžerskih kompetenc zelo majhna, posebej če je razlika med obljubami in realiziranim prevelika. Osebnostne kompetence so za izvolitev veliko bolj pomembne. Da si dosleden, kako si vsakodnevno korekten in se držiš zavez in obljub.

12. Ali so menedžerske kompetence ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

So ključne. Po stopnji ena do pet, bi ocenil pomen menedžerskih kompetenc za vodenje občine s štiri. Če je nekdo bil direktor neke firme, zna organizirati ljudi in jih voditi, razporejati naloge itd., to so zelo pomembne izkušnje. Tisto, kar manjka do pet, so kompetence političnega vodenja. Pomembna je tudi vpadljivost in moraš še kaj znati, kar je včasih težava za menedžerje, ki pridejo na župansko funkcijo. Imeti moraš zmožnost vodenja tako avtorsko kot demokratično.

13. Ali vi kot menedžer poizkušate sproti izboljšati svoje določene kompetence, za katere se izkaže, da niso najbolj ustrezne za opravljanje funkcije župana?

Seveda. Pri nas ni šole za župane. Meni je veliko prineslo 12 let izkušenj v občinskem svetu. Vsaka izkušnja v javnem delovanju lokalne skupnosti je zelo dragocena. Ko si izvoljen, ni časa za dolgoročno popravljanje svojega obnašanja, treba je ukrepati takoj. Hitro moraš ukrepati, ker ni veliko prostora in časa za popravljanje napak.

14. Ali ste poizkušali z izborom sodelavcev (direktor občinske uprave, zaposleni po pooblastilu za čas trajanja mandata, pogodbeni sodelavci) dopolniti kompetence, ki vam na funkciji župana manjkajo? Če da, katere?

Da. Sicer nisem izvedel nekih generalnih sprememb po prevzemu funkcije v kadrovskem smislu. V prvi polovici mandata sem ohranil celotno občinsko upravo, nisem opravljal reorganizacije. Zato pa poizkušam najti njihove kvalitete in maksimalno delovati v smeri, da s spremembami dvigujemo kompetence. Vplivam lahko na direktorja občinske uprave, ki bi ga lahko zamenjal, pa ga nisem. Zavedam se pomanjkljivosti osebja, zato jih opozarjam na to in se trudim izboljšati tudi njihove kompetence. Imamo zunanje in notranje ocenjevanje in to nam da povratno informacijo. Tako se skušamo sproti popravljati in tudi odpravljati pomanjkljivosti v kompetencah.

15. Ali kompetence župana vplivajo na odnos med županom in ostalimi zaposlenimi? Če da, kako?

Seveda vplivajo. Če župan ne pozna stvari na strokovno-tehničnem področju, lahko naredi napake. Sledijo spori in težave. Strpnost in učljivost župana sta zelo pomembni. Prav tako odprtost za novosti, za učenje. Seveda je pomembno, da imaš menedžerske izkušnje, vendar to ni zadosti in zato so pomembne druge kompetence na področju političnega vodenja.

16. Ali kompetence župana vplivajo na stopnjo uvajanja novih, inovativnih pristopov pri vodenju lokalne skupnosti? Če da, kako? Prosim, navedite primer.

Vsekakor vplivajo. V organizaciji se lahko marsikaj spremeni, kljub togosti sistema javnih služb se da spremeniti določene poglede. Primer javne razsvetljave: v vsaki vasi in gozdu hočejo imeti svojo javno razsvetljavo in po analizi sem postavil pravilo, da na določeno število občanov pripada ena svetilka javne razsvetljave. Občina tako financiramo določeno število svetilk javne razsvetljave, kar je pa več, mora krajevna skupnost financirati sama. In na ta način se postavijo kriteriji, ki delujejo sami. Drugi primer so investicije, ki so največji potrošnik javnih sredstev in v okviru tega smo postavili normative, ki pomagajo postaviti prioritete in načrtovanje investicij. Takega prostora za drobne inovacije je ogromno in iz dneva v dan je možno iskati ter uvajati nove izboljšave.

17. Opišite, kakšno težo pripisujete kompetencam župana v povezavi z uspešnostjo lokalne skupnosti.

To je izjemno povezano. Za uspešno lokalno skupnost je predvsem potrebna dobra ekipa. To ekipo je potrebno znati motivirati. Imam tako izkušnjo pri naši ekipi za črpanje evropskih sredstev.

18. Opišite, kakšno vlogo imajo kompetence župana pri zagotavljanju njegove delovne uspešnosti in učinkovitosti?

Pomembno je, da je župan sposoben v mreženju. Da zna od spodaj motivirati, navzgor pa pridobivati pomembne odločevalce na svojo stran, pa naj bodo to poslanci ali ljudje z ministrstva in podobno. Torej zmožnost dobro delovati po celotni izvajalsko-odločevalski vertikali.

19. Ali bi lahko bila vaša občina enako uspešna brez ustreznih kompetenc župana? Če da ali ne, opišite zakaj.

Nikakor ne toliko ali pa sploh ne. Imamo sicer srečo z dodatno rento, ki jo dobimo za razliko od drugih občin. Zato pa je ob dokaj ugodnih resursih pomembno, da župan zna dobro menedžirati in voditi celotno občinsko zgodbo.

20. Ali menite, da lahko poznavanje modela kompetenc za župana pripomore k županovim odločitvam za lastno usposabljanje?

Po mojem mnenju da. Če bi imel na razpolago neko tovrstno izobraževanje, bi manj energije porabil za doseg istega cilja. Sedaj se župani učimo sami, na podlagi poizkusov, in se učimo iz napak.

21. Ali menite, da bi model kompetenc za župana lahko bistveno pripomogel pri kadrovanju, prerazporejanju in napredovanju, sistematičnemu izvajanju izobraževanja in usposabljanju ključnih sodelavcev župana?

Predvsem pri ključnih sodelavcih. Če prepoznaš prave vrednosti posameznika, dokaj hitro lahko v pravem času postaviš prave ljudi na pravo mesto. Ta kompetenca navadno ni rezultat šolanja, je naravno dana. In tukaj smo različni, je veliko napačnih odločitev.

22. Katere kompetence župana v slovenski lokalni samoupravi mislite, da bodo v prihodnosti najpomembnejše? Prosim navedite jih vsaj 5.

Strokovnost, menedžerske sposobnosti, sposobnost povezovanja, etičnost. Zato je tudi vse več nestrankarskih županov, ker ljudje hočejo kompetentne posameznike in ne zaupajo zgolj pripadnosti politične stranke.

23. Koliko so te, ki bodo najpomembnejše v prihodnosti, razvite že danes?

So prisotne, vse bolj se cenijo osebnostne kompetence. Npr. sposobnost vodenja, menedžerske izkušnje ter poštenost, da se drži beseda. Zato je, kot rečeno, vse več nestrankarskih županov.

24. Ali se bo vloga kompetenc županov v prihodnosti povečevala? Zakaj?

Nisem ravno prepričan, ker je to precej omejeno z zakonodajo. Vse je odvisno od politike in zakonodaje. Vse bolj so župani prikazani kot nekakšno zlo, kot šerifi, zato se na nek način vpliv županov zmanjšuje. In od formalnih pristojnosti v okviru delitve oblasti v slovenskem političnem prostoru je odvisna pomembnost kompetenc županov. Zadnje obdobje so pristojnosti vse manjše.

25. Pomembnost kompetenc – spodaj so navedene nekatere kompetence, ki so morda pomembne za delo župana. Prosim vas, da označite vašo oceno pomembnosti posameznih kompetenc za opravljanje funkcije župana (1 – nepomembne, 7 – zelo pomembne):

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
1. Javno nastopanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Spremljanje oz. nadzorovanje (ljudi, procesov)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Govorno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Prilagodljivost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Interdisciplinarnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Povezovanje in sodelovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Inovativnost in ustvarjalnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Uporaba moči	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Upravljanje s časom (obvladovanje časa)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Prepričevanje in vplivanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Pogum	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Vodenje sodelavcev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Pisno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Predvidevanje problemov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Odgovornost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Menedžerske izkušnje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Vztrajnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Znanje in uporaba tujih jezikov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Uporaba programskih orodij za pisarniško delo (MS Office ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Uporaba mobilnih aplikacij	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Pridobivanje znanja in informacij iz digitalnih virov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. Numerične (računske) spretnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
23. Znanja o razvoju tehnologij in njihova uporaba v vsakodnevnem življenju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. Znanja o standardih in standardizaciji	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. Presojanje in odločanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26. Pridobivanje sredstev (zunanji viri, gospodarjenje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. Usklajevanje (koordiniranje, organiziranje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. Obvladovanje in vodenje sprememb	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29. Zastavljanje politik	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30. Vizionarstvo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31. Zaznavanje (splošnih) trendov v okolju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32. Poznavanje zakonodaje vezane na lokalne skupnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
33. Poznavanje EU okolja (zakonodaja, finančni viri ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
34. Poznavanje poslovnega okolja (delovanje gospodarskih družb)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
35. Reševanje konfliktov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
36. Elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
37. Znanja o organizaciji poslovanja	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
38. Proračunsko planiranje, razporejanje sredstev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
39. Strateško razmišljanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
40. Mreženje (lokalno, nacionalno, mednarodno)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
41. Razmišljanje izven okvirov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
42. Etično delovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
43. Čustvena inteligentnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
44. Postavljanje prioritet	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
45. Timsko delo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
46. Izkušnje in poznavanje drugih okolij, kultur	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Spol: **M** / Ž

Starost (vaša starost v letih): **60**

Način opravljanja županske funkcije: **profesionalno** / neprofesionalno

Skupno št. let opravljanja županske funkcije: **4**

Skupno št. let delovne dobe: **40**

Predhodne delovne izkušnje:

5. javna uprava
6. **zasebni sektor**; dejavnost zadnje zaposlitve: **informatika**

Izkušnje na vodilnih položajih v organizacijah pred prvo izvolitvijo za župana:

7. ne
8. da, do vključno 5 let
- 9. da, več kot 5 let**

Stopnja izobrazbe: 1. doktorat znanosti

2. specializacija in magisterij

3. fakultetna izobrazba (dodipl. st. – visokošolska, univerzitetna)

4. srednješolska izobrazba ali manj

Področje izobrazbe:

11. družboslovna izobrazba

12. humanistična izobrazba

13. tehnična izobrazba

14. naravoslovna izobrazba

15. ostalo

Priloga 5: Zapis intervjuja št. 4

Intervjuvanec: oseba D; izvedba 16. 6. 2016

- 1. Katere so po vašem mnenju ključne kompetence župana/-ov v slovenski lokalni samoupravi? Prosim, naštejte jih vsaj 7.**

Prva stvar je voditeljstvo. Gre za kompetenco odločanja v kritičnih trenutkih in hkrati sodelovanja in iskanja kompromisov. Druga stvar je veščina retorike. Treba je znati artikulirati tisto, kar hočeš, predvsem pa mora biti razumljivo za vse in prilagodljivo. Kot tretje bi izpostavil strokovnost oz. znanje, ker če tega ni, vse ostalo težko funkcionira. Znati je potrebno tudi poslušati. Nadalje deduktivnost – iz mase podatkov je potrebno potegniti sklep, kar je zelo pomembno. In seveda sprejemanje odločitev. In še strpnost do drugače mislečih.

- 2. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v vaši občini od kompetenc županov v drugih primerljivo velikih slovenskih občinah (občine z nad 10.000 občani)?**

Za našo občino je značilna velika površina občine, ki je problematična. Zato moramo razumeti prostor, s katerim upravljamo, tako da smo čim bolj racionalni. Druga naša posebnost je, da je osemdeset odstotkov površin naše lokalne skupnosti v državni lasti, kar pomeni, da je komunikacija z vlado nujna. Oni so lastniki bodisi kmetijskih zemljišč bodisi gozdov. Komuniciranje, retorika, vizija o tem, kako upravljati predvsem z državnim premoženjem, so specifične kompetence, ki so prisotne pri vodenju naše občine.

- 3. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v večji slovenski občini od kompetenc županov v *manjših slovenskih občinah (manj kot 10.000 občanov)*?**

V večjih občinah pride bolj do izraza strokovnost, ker so problemi bolj zahtevne narave in je potrebno poznavanje vsebine. Zelo dobro je, če ima župan večje občine povezave in mreže ljudi v višjih odločevalskih krogih. Problemi večjih občin so pripeti na odločevalce v Ljubljani ali kje drugje. Če tega župan nima, je veliko težje. V večjih občinah tudi pride bolj do izraza sposobnost vodenja. Potrebno je prepričati večje število občanov, da se poistovetijo s cilji župana. Samo tako lahko župan tudi realizira cilje.

- 4. Ali se načrtno ukvarjate z razvojem svojih kompetenc (potrebnih za funkcijo/delovno mesto župana)? Če da, kako razvijate t.i. *vidne kompetence* (npr. znanje, veščine, spretnosti)? Kako razvijate t.i. *nevidne kompetence* (npr. lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja)? Katere vrste usposabljanja imate za najučinkovitejše?**

Težava se je ukvarjati s kompetencami. Delo župana v veliki meri vzame ogromno časa, da enostavno ni časa za načrtno ukvarjanje s kompetencami, vendar bi bilo potrebno. Ko nekaj počneš (tudi napake), se iz tega nekaj naučiš. Zato se največ naučiš iz sprotnega delovanja t. i. »learning by doing«. Smiselno bi bilo izobraževanje za pridobivanje veščin, ki bi verjetno marsikateremu županu koristilo. Kar se tiče nevidnih kompetenc, pa menim, da so stvar prepričanja in jih prineseš s seboj. Teh kompetenc ne razvijaš, bolj udejanjaš. Med vidnimi kompetencami pa bi večini županov koristila znanja iz poznavanja družbenih in političnih sistemov, temeljev prava in podobna znanja. Župan mora veliko narediti sam v primerjavi z ministrom, ki ima za sabo veliko ekipo.

5. Zakaj se vam zdi pomembno, da se posameznik ukvarja z razvojem kompetenc, ki so potrebne za opravljanje (voditeljske, menedžerske) funkcije?

To je nujno potrebno, da lahko vodiš občinsko upravo. To ni ravno enostavno. Dejstvo je, da so občinske uprave sestavljene iz visoko izobraženih kadrov, ki imajo izdelan lasten vrednostni sistem in nenazadnje tudi neka pričakovanja in veščine. Če ni župan tisti, ki ima dovolj lastnih veščin in ki bi znal te stvari upravljati, potem to predstavlja problem. Menedžerska funkcija je prav tako pomembna, ker župan posredno upravlja podjetja. Odloča npr. o pomembnih odločitvah z naslova javnih gospodarskih služb. Ne gre toliko za zgolj menedžerske odločitve, temveč za uravnoteženje tržnega pristopa in javnega dobrega.

6. Ali so kompetence političnega vodenja ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Ne bi jih ocenil kot bistvene. Volilno telo ne pričakuje, da je nekdo, ki kandidira, vrhunski na področju političnega vodenja. Ljudje morda bolj pričakujejo nekatere človeške prvine. Hkrati pa kandidat brez prepoznavnosti na podlagi minulega dela oz. kariere nima veliko možnosti, da bi postal župan. Ljudje cenijo minulo delo, ki mora biti v družbi sprejeto, dokazano in na nek način družbeno odgovorno. Ni avtomatske povezave med preteklo uspešno menedžersko kariero in uspešnim županovanjem. To dokazujejo mnogi primeri.

7. Ali so županove kompetence političnega vodenja ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

So. Morda so celo najbolj pomembne. Včasih je treba sprejemati odločitve, ki so neracionalne z vidika tržnega kapitalizma, imajo pa logiko v nekem širšem družbenem okolju. Treba je znati poslušati, znati iskati kompromise ter imeti sposobnost dedukcije in sinteze.

8. Kakšno vlogo ima župan v odnosu do občinskega sveta oz. političnih strank?

Meni se zdi trenutna ureditev, ki jo imamo, kar sprejemljiva. Združuje in sili v sodelovanje izvršni del lokalne oblasti z zakonodajnim. To ne sme biti ločeno. Če župan ni sposoben najti minimalnega skupnega imenovalca znotraj občinskega sveta, potem bo tudi njegovo delo bistveno oteženo. Tukaj so ključne kompetence političnega vodenja. Politične stranke so lahko težava, ker so pogosto talci vertikalne strankarske discipline. Vključenost v stranko je za župana lahko neke vrste prtljaga, ki jemlje verodostojnost oz. sposobnost pogovarjanja z ostalimi.

9. Kakšna je relacija med demokratičnim vodenjem in učinkovitostjo vodenja občine (obratno razmerje, premo sorazmerje, ...)?

Po mojem mnenju je to vedno edinstven model, ki si ga župan izgradi sam. Ne verjamem v to, da lahko kopiramo primere iz ene občine v drugo. Model, ki si ga župan izbere, mora sam tudi obvladati. Avtoritarni pristop je po mojem mnenju na dolgi rok obsojen na neuspeh, ker se nasprotniki lahko na neki točki združijo in je potem v takšnih razmerah težko zmagati. Popolna demokracija pa je tudi problematična. Nekega univerzalnega vzorčnega modela pravzaprav ni.

10. Kako pomembne so posamezne vrste komuniciranja za župana (ocena po pomenu z ena do štiri; 1 – najpomembnejše, 4 – najmanj pomembno):

- **lokalnopolitično mreženje (stranke in svetniki v občinskem svetu, koalicija/opozicija, podžupan(i), predsedniki krajevnih skupnosti),**
- **upravnostrokovno mreženje (direktor in predstojniki občinske uprave, javni uslužbenci, predstavniki državne uprave na lokalni ravni),**
- **politično mreženje (poslanci, državni svetniki, politične stranke), civilnodružbeno mreženje (novinarji, predstavniki društev in organizacij, občani itd.),**
- **medobčinsko mreženje (župani sosednjih občin, združenja občin).**

Lokalnopolitično mreženje je prav gotovo zelo pomembno, zato ga ocenjujem z ena (1) – brez vzpostavitve tega mreženja ne moreš biti ne izvoljen in tudi voditi ne moreš občine prav dolgo; upravnostrokovno mreženje ocenjujem s tri (3) – ni tako ključen element – ne more bistveno pokvariti ali izboljšati delovanja občine; politično mreženje z dve (2) – posebej pomembno je za večje občine, kjer so večji projekti in so odvisni od političnega lobiranja; medobčinsko mreženje pa s štiri (4), ker še nismo uspeli postaviti županske platforme oz. se med seboj povezati, da bi navzven enotno nastopili, veliko je ožjih pristopov.

11. Ali so menedžerske kompetence ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Ne tako zelo; lahko pridejo prav, niso pa odločujoče. Menedžer ni nujno dober župan in to ljudje tudi prepoznajo. Menedžerske izkušnje gotovo koristijo, mora pa imeti dober župan še druge lastnosti oz. kompetence. Ljudje od župana pričakujejo, da bo opravljal to funkcijo ne samo na način menedžerskega vodenja, ampak v širšem smislu.

12. Ali so menedžerske kompetence ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

Menedžerske kompetence niso ključne za vodenje lokalne skupnosti. V nekaterih vidikih lahko pridejo prav, ni pa prav, da jih kopiramo. Vodenje občinske uprave ni vodenje podjetja. Kot župan si prvi med enakimi, ni izrazite hierarhije, subjekti v občinski upravi morajo sodelovati. Menedžerski način vodenja je neprimeren za vodenje občinske uprave.

13. Ali vi kot menedžer poskušate sproti izboljšati svoje določene kompetence, za katere se izkaže, da niso najbolj ustrezne za opravljanje funkcije župana?

Sam se trudim za rast in izboljšave. Vendar je premalo svetovanja in podpore, moramo se znajti sami. Koristna bi bila podpora nekoga "od zunaj" s povratnimi informacijami in izkušnjami. Pri nas smo sedaj v procesu pridobivanja certifikata ISO9001. To je koristno, da ti nekdo poda zunanji pogled in ti argumentirano nastavi ogledalo. S tem se opravljajo tudi izboljšave šibkih točk.

14. Ali ste poizkušali z izborom sodelavcev (direktor občinske uprave, zaposleni po pooblastilu za čas trajanja mandata, pogodbeni sodelavci) dopolniti kompetence, ki vam na funkciji župana manjkajo? Če da, katere?

Seveda. Tudi sam sem to storil. Že pri sestavi svetniške liste, ki jo vodim, pri imenovanju podžupana, direktorja uprave sem ves čas iskal sodelavce in sodelavke, ki mi lahko dopolnijo vrzeli na področjih, ki jih ne poznam, ali se na njih ne počutim stoddostnega. To je primer, kjer se marsikaj da popraviti, ne pa vsega. Župana ne more nadomestiti nihče, tudi če kdo hoče. Nihče ne more sprejemati odločitev namesto župana oz. nadomestiti njegove simbolne vloge. Lahko svetujejo, pomagajo, ne morejo pa nadomeščati župana.

15. Ali kompetence župana vplivajo na odnos med županom in ostalimi zaposlenimi? Če da, kako?

Zelo vplivajo. To je avtoriteta, ki jo zgradimo župani, in temelji na znanju. Če tega župan nima, ne more pričakovati spoštovanja. Naslednje je poslušanje, kar je zelo pomembno; odprtost za nove predloge, ki niso tvoji. Potem iskanje argumentov tako za lastne predloge kot za tiste, ki niso tvoji. Lahko bi rekli iskanje srednje poti, če je le mogoča, kar lahko odločitev izboljša in marsikaj olajša. Strpnost in toleranca sta zelo pomembni. Obstajajo razlike in mora biti zaupanje, se pa mora od vseh pričakovati profesionalen odnos.

16. Ali kompetence župana vplivajo na stopnjo uvajanja novih, inovativnih pristopov pri vodenju lokalne skupnosti? Če da, kako? Prosim, navedite primer.

Vzгляд je zelo pomemben. Če si v samem vrhu odločevalske verige, je odgovornost zelo velika; ravnanja morajo biti ne samo vidna, temveč tudi kvalitetna. Pravila morajo veljati tudi za tiste na vrhu, kar npr. pomeni, da prvi pridem v službo in odidem zadnji. Enako velja za kompetence. Če jih pridobivam oz. izboljšujem jaz, pričakujem, da jih bodo pridobili oz. izboljšali tudi sodelavci.

17. Opišite, kakšno težo pripisujete kompetencam župana v povezavi z uspešnostjo lokalne skupnosti.

Zelo veliko in neposredno. Ravno od kompetenc je odvisno, kako bo funkcionirala lokalna skupnost. Na eni strani mora biti župan »amortizer« v lokalni skupnosti in hkrati odločevalec, ko je to potrebno. Tudi če se vedno ne odločimo pravilno, moramo pravočasno sprejeti odločitev. Nesprejemanje odločitev je stanje, ki vodi v stagnacijo, resignacijo in apatijo. To pa ni dobro. Če ni sprejemanja odločitev v lokalni skupnosti, ta ne funkcionira več, kot bi morala. Nastane mlakuža in se sledi posamičnim interesom.

18. Opišite, kakšno vlogo imajo kompetence župana pri zagotavljanju njegove delovne uspešnosti in učinkovitosti?

Župan ni izoliran otok sredi ničesar. Župan je ravno toliko uspešen, kot je uspešen najšibkejši člen v verigi. V primeru, da se nek projekt ne izpelje, bo kriv župan. Župan je pomembna centralna funkcija, pa če to priznamo ali ne. Sposobnost menedžiranja je zelo pomembna in prav tako je pomembno, da so kompetence ustrezne in da jih uporabljajš.

19. Ali bi lahko bila vaša občina enako uspešna brez ustreznih kompetenc župana? Če da ali ne, opišite zakaj.

Ne samo, da ni uspešna, je tudi paralizirana. Če ni vizije, ukrepov; če niso sprejete odločitve, se občina ustavi. Primer: če občina ni zadolžena, je to zaskrbljujoče, ker to pomeni, da ni vizije in ni usmeritve v prihodnost. Zadolžitve so vedno le za konkretne projekte, in če ne verjameš v uspešnost teh projektov, potem se zanje ne moreš oz. upaš zadolžiti.

20. Ali menite, da lahko poznavanje modela kompetenc za župana pripomore k županovim odločitvam za lastno usposabljanje?

Seveda pomaga, vprašanje pa je, če ga poznamo. Problem je to, da nimamo nikogar, ki bi nas o tem podučil, nam kaj razložil in nas usmeril. Tudi izkušeni župani med seboj ne izmenjujemo, ker probleme rešujemo vsak po svoje. Poznavanje kompetenčnega modela je dobrodošlo, če ne celo nujno.

21. Ali menite, da bi model kompetenc za župana lahko bistveno pripomogel pri kadrovanju, prerazporejanju in napredovanju, sistematičnemu izvajanju izobraževanja in usposabljanju ključnih sodelavcev župana?

Absolutno pripomore na področju tistih kadrovskih odločitev, kjer župan odloča, kar pa ni veliko.

22. Katere kompetence župana v slovenski lokalni samoupravi mislite, da bodo v prihodnosti najpomembnejše? Prosim navedite jih vsaj 5.

Znanje je na prvem mestu. Vedno več stvari bo treba obvladati na različnih področjih. Sledi doslednost pri vodenju in zagovarjanju pravne države in reda. Imamo preveč dvojnosti na državnem nivoju. Nekje veljajo ena pravila, nekje druga. Tega si na ravni občine ne moremo privoščiti. Pravila morajo biti enaka in red za vse enak. Biti moramo dosledni. Izpostavil bi še socialne kompetence v smislu večjega sodelovanja s kolegi župani, znanje tujih jezikov, vpetost v mednarodna okolja za pridobivanje projektov in finančnih virov, ker če tega ni, je danes težko uspešno voditi občino. Osvojiti bo treba znanja s področja EU, ker je to naša druga domovina, ter imeti več znanj s področja prava.

23. Koliko so te, ki bodo najpomembnejše v prihodnosti, razvite že danes?

V večjih občinah so bolj prisotne, ker je zahtevnost opravljanja funkcije župana večja in so volitve dobro sito kandidatov. Še vedno pa velja, da je od volivcev odvisno, kakšen bo župan. Če je volilna udeležba majhna, če so ljudje polni apatije, na široko odpiramo vrata vaškim posebnostem.

24. Ali se bo vloga kompetenc županov v prihodnosti povečevala? Zakaj?

Vedno bolj bodo pomembne, če se bomo posvetili razvijanju regionalizacije Slovenije, kot smo si zastavili. Če pa se bo obseg nalog občin spremenil, je vprašanje, ali bo strokovnost potrebna še vedno v enakem obsegu, kot so sedanja pričakovanja občanov. Kakšna bo vloga župana in s tem tudi zahtevnost kompetentnosti za župana, je torej zelo odvisno od pravnega položaja lokalnih skupnosti v celotnem političnem sistemu.

25. Pomembnost kompetenc – spodaj so navedene nekatere kompetence, ki so morda pomembne za delo župana. Prosim vas, da označite vašo oceno pomembnosti posameznih kompetenc za opravljanje funkcije župana (1 – nepomembne, 7 – zelo pomembne):

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
1. Javno nastopanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Spremljanje oz. nadzorovanje (ljudi, procesov)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Govorno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Prilagodljivost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Interdisciplinarnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Povezovanje in sodelovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Inovativnost in ustvarjalnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Uporaba moči	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Upravljanje s časom (obvladovanje časa)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Prepričevanje in vplivanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Pogum	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Vodenje sodelavcev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Pisno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Predvidevanje problemov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Odgovornost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Menedžerske izkušnje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Vztrajnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Znanje in uporaba tujih jezikov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Uporaba programskih orodij za pisarniško delo (MS Office ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Uporaba mobilnih aplikacij	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Pridobivanje znanja in informacij iz digitalnih virov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. Numerične (računske) spretnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
23. Znanja o razvoju tehnologij in njihova uporaba v vsakodnevnem življenju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. Znanja o standardih in standardizaciji	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. Presojanje in odločanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26. Pridobivanje sredstev (zunanji viri, gospodarjenje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. Usklajevanje (koordiniranje, organiziranje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. Obvladovanje in vodenje sprememb	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29. Zastavljanje politik	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30. Vizionarstvo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31. Zaznavanje (splošnih) trendov v okolju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32. Poznavanje zakonodaje vezane na lokalne skupnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
33. Poznavanje EU okolja (zakonodaja, finančni viri ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
34. Poznavanje poslovnega okolja (delovanje gospodarskih družb)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
35. Reševanje konfliktov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
36. Elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
37. Znanja o organizaciji poslovanja	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
38. Proračunsko planiranje, razporejanje sredstev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
39. Strateško razmišljanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
40. Mreženje (lokalno, nacionalno, mednarodno)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
41. Razmišljanje izven okvirov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
42. Etično delovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
43. Čustvena inteligentnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
44. Postavljanje prioritet	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
45. Timsko delo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
46. Izkušnje in poznavanje drugih okolij, kultur	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Spol: **M** / Ž

Starost (vaša starost v letih): **42**

Način opravljanja županske funkcije: profesionalno / **neprofesionalno**

Skupno št. let opravljanja županske funkcije: **6**

Skupno št. let delovne dobe: **17**

Predhodne delovne izkušnje:

7. **javna uprava**

8. zasebni sektor; dejavnost zadnje zaposlitve: _____

Izkušnje na vodilnih položajih v organizacijah pred prvo izvolitvijo za župana:

10. ne

11. da, do vključno 5 let

12. da, več kot 5 let

Stopnja izobrazbe: **1. doktorat znanosti**

2. specializacija in magisterij

3. fakultetna izobrazba (dodiplomska st. - visokošolska, univerzitetna)

4. srednješolska izobrazba ali manj

Področje izobrazbe:

16. družboslovna izobrazba

17. humanistična izobrazba

18. tehnična izobrazba

19. naravoslovna izobrazba

20. ostalo

Priloga 6: Zapis intervjuja št. 5

Intervjuvanec: oseba E; izvedba: 20. 6. 2016

1. Katere so po vašem mnenju ključne kompetence župana/-ov v slovenski lokalni samoupravi? Prosim, naštejte jih vsaj 7.

Izkušnje na političnem področju, zmožnost prisluhniti ljudem in okolju, v katerem živi, povezovalnost – župan mora biti povezovalni člen. Dodal bi še učinkovitost, komunikativnost, dostopnost ljudem, realnost v smislu, da ne obljublja nemogočega.

2. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v vaši občini od kompetenc županov v drugih primerljivo velikih slovenskih občinah (občine z nad 10.000 občani)?

Specifika naše občine je čezmejna povezanost, kjer se prepletata dve kulturi, dva različna naroda. Identiteta naše občine je meja. V tem smislu mora imeti tudi župan sposobnost, da povezuje in da zna biti odprt za drugačnost, znati komunicirati na ta način, biti medkulturen.

3. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v večji slovenski občini od kompetenc županov v manjših slovenskih občinah (manj kot 10.000 občanov)?

Razlika je v sami organizaciji vodenja občine. Organizacija dela župana v večji občini je bolj zapletena, kajti župan ne more biti na več mestih naenkrat, zato potrebuje asistenco podžupana in sodelavcev. V večji občini imamo več problemov, potrebnih reševanja, več stikov z raznoraznimi deležniki in način organizacije dela je drugačen. V večji občini je širši prostor, ki ga obvladujemo, drugačen način komunikacije, tu gre predvsem za komunikacijo preko medijev. V manjši občini se komunikacija večinoma opravi v obliki neposrednega stika.

4. Ali se načrtno ukvarjate z razvojem svojih kompetenc (potrebnih za funkcijo/delovno mesto župana)? Če da, kako razvijate t.i. vidne kompetence (npr. znanje, veščine, spretnosti)? Kako razvijate t.i. nevidne kompetence (npr. lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja)? Katere vrste usposabljanja imate za najučinkovitejše?

Ne ukvarjam se izključno z razvojem svojih kompetenc, temveč se na občini ukvarjamo z razvojem kompetenc celotnega vodstvenega kolegija z organiziranimi delavnicami. Pogovarjamo se v skupini, delavnice izvajamo jaz, direktorica občinske uprave, vodje uradov in vodja kabineta. Delavnice izvajamo tudi znotraj celotne občinske uprave na temo stresnega dela ter vedenja. Za župana bi izpostavil predvsem, da je po izvolitvi potrebno spremeniti način življenja, ker si javna oseba in si pod lupo ljudi in z njihove strani si tudi

ocenjevan. Bolj se zatečeš k prijateljem in družini. Skušam biti takšen, kot sem. Pričakovanja ljudi so včasih nerealna. Posebej pa se izobražujem na področju znanja tujih jezikov.

5. Zakaj se vam zdi pomembno, da se posameznik ukvarja z razvojem kompetenc, ki so potrebne za opravljanje (voditeljske, menedžerske) funkcije?

Delavnice, ki jih izvajamo v skupini ali pa če jih izvajam sam, so zelo dragocene. V skupini se pogovarjamo o stvareh, ki jih na osebni ravni dojemam drugače. Tudi skozi to se učiš. Moj prvi korak je bil, da sem izdelal osebni profil z namenom, da spoznam sebe in da se zavedam svojih lastnosti in poskusim biti še boljši.

6. Ali so kompetence političnega vodenja ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Po mojem mnenju niso bistvene, so pa zelo priporočljive. Predvsem zaradi tega, da spoznaš način delovanja lokalne samouprave, način delovanja občinskega sveta, občinske uprave. Pred nastopom funkcije župana sem opravljal funkcijo podžupana in takrat sem mislil, da dobro poznam strukturo delovanja občinske uprave, vendar sem jo dobro spoznal šele po dveh letih županovanja, ko smo opravljali reorganizacijo. Še vedno spoznavam stvari, za katere sem mislil, da jih poznam. To je le dokaz, da se celo življenje učimo. Paleta znanja in veščin je široka. Lokalna samouprava predstavlja življenje in probleme ljudi iz prve roke.

7. Ali so županove kompetence političnega vodenja ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

Odgovor je isti kot prej. Niso ključne, vendar so pomembne. Vsekakor bolj pomembne kot za samo izvolitev. Življenje se dnevno spreminja in človek se mora tem spremembam prilagajati. Človeški faktor je pri županovanju dosti bolj pomemben kot politični. Gre za poslušanje za probleme, ki so prisotni v okolju, in temu primerno določanje prioritet. Potrebno je vse to zaznati v okolju in znati vključiti v način vodenja, da lokalni politiki predstaviš enakomeren razvoj okolja, v katerem deluješ. Spretnost političnega usklajevanja je pomembna.

8. Kakšno vlogo ima župan v odnosu do občinskega sveta oz. političnih strank?

Tu je spet vse odvisno od ljudi, kje vidijo razumevanje in pristojnosti, ki jih ima občinski svet, in pristojnosti, ki jih ima župan oz. občinska uprava. Velika razlika je vidna pri listah in strankah, ki prvič stopajo na politični parket. Imajo popolnoma napačno predstavo o svoji vlogi, enačijo jo s parlamentom in vidijo svojo vlogo kot izvršitelji nekih zadev. Naloga občinske uprave je, da izvršuje proračun, ki je najpomembnejši akt župana v vsakem letu. Občinski proračun je zrcalo župana; povedati mora, kakšni projekti se naj izvajajo, katere so prioritete. Politika mora to zaznati in tudi potrditi. Naloga župana je, da te zadeve uskladi.

Včasih občinski svetniki mislijo, da bodo hodili po pisarnah in vodili zadeve. Zato je pomembno, da se jasno razmeji pristojnosti med županom, občinskim svetom in občinsko upravo.

9. Kakšna je relacija med demokratičnim vodenjem in učinkovitostjo vodenja občine (obratno razmerje, premo sorazmerje, ...)?

V mojih skoraj šestih letih županovanja se trudim občinski svet oziroma lokalno politiko voditi čim bolj demokratično, usklajevanja je veliko. Delujem namreč brez koalicije in opozicije. Vse projekte in ideje, predvsem pri pripravi in sprejemanju proračuna, je treba uskladiti in do zdaj sem imel vse proračune potrjene z veliko večino. Tudi pri majhnih stvareh je potrebno veliko usklajevanja; na koncu ugotoviš, da v občinskem svetu zelo prevladujejo ozki "osebni interesi". Zato je občasno nujno potrebno presekati nepotrebno razpravo oziroma povleči prave poteze. Pomembno je sprejeti odločitev, pa naj bo slaba ali dobra, nikakor pa odlašati z odločitvijo.

10. Kako pomembne so posamezne vrste komuniciranja za župana (ocena po pomenu z ena do štiri; 1 – najpomembnejše, 4 – najmanj pomembno):

- **lokalnopolitično mreženje (stranke in svetniki v občinskem svetu, koalicija/opozicija, podžupan(i), predsedniki krajevnih skupnosti),**
- **upravnostrokovno mreženje (direktor in predstojniki občinske uprave, javni uslužbenci, predstavniki državne uprave na lokalni ravni),**
- **politično mreženje (poslanci, državni svetniki, politične stranke), civilnodružbeno mreženje (novinarji, predstavniki društev in organizacij, občani itd.),**
- **medobčinsko mreženje (župani sosednjih občin, združenja občin).**

Lokalnopolitično mreženje ocenjujem z ena (1), upravnostrokovno mreženje tudi ocenjujem z ena (1). Političnemu mreženju dajem dve (2), medobčinskemu mreženju pa tri (3). Predloge, rešitve je treba uskladiti med svetniki, med strankami, kar pomeni, da imaš politično podporo. Potrebna je strokovna utemeljitev znotraj operative, ki jo predstavlja občinska uprava. Politično komuniciranje se mi zdi manj pomembno kot to, da zadeve funkcionirajo. Medobčinsko mreženje pa je dokaz, da je nujno zadeve medobčinsko usklajevati, pri čemer pa ostaja domača občina prioriteta.

11. Ali so menedžerske kompetence ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Ne, niso ključne. Tudi uspešni menedžerji, ki ne znajo prisluhniti ljudem, ki niso bili dostopni ljudem, lahko pogorijo pri vodenju lokalne skupnosti. Sam menedžerske kompetence ne vidim kot ključne za izvolitev, bolj za vodenje občine.

12. Ali so menedžerske kompetence ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

So pomembne, vendar ne ključne. Na ravni lokalne skupnosti sem zagovornik tega, da je treba prisluhniti potrebam ljudi, ki so različne. Potrebno jih je usklajevati skozi cel mandat in jih izpeljati, to je strategija župana. Nisem pristaš pisanja strategij, ki bodo ostale na papirju leta in leta in ne bodo izpeljane.

13. Ali vi kot menedžer poskušate sproti izboljšati svoje določene kompetence, za katere se izkaže, da niso najbolj ustrezne za opravljanje funkcije župana?

Sebe vidim bolj v koordinativni vlogi. Gre za zaupanje v ljudi, ki jih imam okoli sebe. Strokovno se v večino stvari ne spuščam. Hkrati pa se o različnih stvareh posvetujem z različnimi ljudmi tudi izven občinske uprave, še preden sprejem določene odločitve. Osebnostne lastnosti pa, kot že rečeno, preverjam, ozaveščam in upam, da tudi izboljšujem, s pomočjo zunanjega strokovnjaka za to področje.

14. Ali ste poizkušali z izborom sodelavcev (direktor občinske uprave, zaposleni po pooblastilu za čas trajanja mandata, pogodbeni sodelavci) dopolniti kompetence, ki vam na funkciji župana manjkajo? Če da, katere?

Vlogo kadrovanja bolj ali manj prepuščam direktorici občinske uprave. Vse kandidate najprej seveda testiramo. Če pa že moram sam odločati, se odločam na način zaupanja. Čutiti moram zaupanje in lojalnost.

15. Ali kompetence župana vplivajo na odnos med županom in ostalimi zaposlenimi? Če da, kako?

Vplivajo na grajenje zaupanja. Odnos do zaposlenih je pomemben. Pomembne so pohvale, kdaj pa kdaj pa tudi argumentirana kritika, da ti potem zaposleni sledijo. Konec koncev na njih gledam kot na drugo družino. Potrebno je graditi na tistih ljudeh, ki kažejo potencial, namesto da se ukvarjamo s tistimi, ki jih nikoli ne boš spremenil.

16. Ali kompetence župana vplivajo na stopnjo uvajanja novih, inovativnih pristopov pri vodenju lokalne skupnosti? Če da, kako? Prosim, navedite primer.

Povezovalnost je prva stopnja. Pri nas se kolegijev, ki jih ima direktorica občinske uprave, redno udeležujem tudi sam. Načelniki uradov imajo tako možnost, da iz prve roke izvedo za mnenje, za smer. Če zgradiš kakovostno ekipo, se to pozna tudi pri vodenju navzdol (druge in tretje linije). Skozi delavnice, ki sem jih prej omenjal, sem pri načelnikih opazil kar velik napredek glede samostojnosti in odločnosti. Opažam pa, da se več pričakuje od ljudi, ki so v ekipi krajši čas, kot pa od tistih, ki so v ekipi dlje časa. So pa seveda tudi izjeme. In tako

pride do večje samoiniciativnosti in novih pristopov, kar pa se mi zdi pomembno, da pride od spodaj navzgor.

17. Opišite, kakšno težo pripisujete kompetencam župana v povezavi z uspešnostjo lokalne skupnosti.

Če nimaš politične podpore v občinskem svetu in če nimaš podpore ljudi, da zaznajo tvojo smer in delajo na projektih, je to povezano s tvojo učinkovitostjo oz. uspešnostjo lokalne skupnosti.

18. Opišite, kakšno vlogo imajo kompetence župana pri zagotavljanju njegove delovne uspešnosti in učinkovitosti?

Pomembno je, da župan verjame v stvari, ki jih počne. Pomembno je tudi zaupanje. In kot rečeno, če zna župan zagotoviti zaupanje oz. podporo, potem je uspešen.

19. Ali bi lahko bila vaša občina enako uspešna brez ustreznih kompetenc župana? Če da ali ne, opišite zakaj.

Vedno je lahko nekdo boljši od tebe. Lahko se pojavi kdo z boljšimi kompetencami in na drugem področju deluje boljše. Težko je primerjati predvsem glede na čas oziroma obdobje županovanja. Način županovanja je drugačen v težkih časih kot v "zlatih" časih. Danes je veliko več nezadovoljstva med ljudmi kot v določenih obdobjih, ko je bilo vse lepo in prav. Je pa gotovo pomembno, kdo je župan in kako deluje.

20. Ali menite, da lahko poznavanje modela kompetenc za župana pripomore k županovim odločitvam za lastno usposabljanje?

Pomembno je prisluhniti ljudem. Zavedanje, da ne znaš vsega, je pomembno. Ekipa, ki ji lahko zaupaš, je zelo pomembna. Nato sam opaziš, katere kompetence so še potrebne nadgradnje. Naj bo to na osebni ravni ali pa gre za vedenjske kompetence oziroma kompetence javnega nastopanja.

21. Ali menite, da bi model kompetenc za župana lahko bistveno pripomogel pri kadrovanju, prerazporejanju in napredovanju, sistematičnemu izvajanju izobraževanja in usposabljanju ključnih sodelavcev župana?

Parametre za kadrovanje, za izbor kadrov, se določi vnaprej. Tako izobrazbo, izkušnje kot osebni profil, naj gre za doslednost, lojalnost oz. ali ima organizacijske sposobnosti.

22. Katere kompetence župana v slovenski lokalni samoupravi mislite, da bodo v prihodnosti najpomembnejše? Prosim navedite jih vsaj 5.

Odgovornost do sebe in okolja, v katerem živiš, je zelo pomembna. Pomembne so oz. bodo še bolj v prihodnje tudi povezovanje in sodelovanje, zaupanje, odkritost, čustvena inteligentnost.

23. Koliko so te, ki bodo najpomembnejše v prihodnosti, razvite že danes?

Pomembnost ocenjujem s tri (3), če ocenjujem na lestvici od ena (1) do (5).

24. Ali se bo vloga kompetenc županov v prihodnosti povečevala? Zakaj?

Povečevala se bo, ker bodo ljudje vedno bolj zahtevni. Ne bo jim tako vseeno, kdo bo na čelu lokalne skupnosti. Težava pa je razvrednotenje vloge župana, ki se danes dogaja prek medijev.

25. Pomembnost kompetenc – spodaj so navedene nekatere kompetence, ki so morda pomembne za delo župana. Prosim vas, da označite vašo oceno pomembnosti posameznih kompetenc za opravljanje funkcije župana (1 – nepomembne, 7 – zelo pomembne):

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
1. Javno nastopanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Spremljanje oz. nadzorovanje (ljudi, procesov)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Govorno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Prilagodljivost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Interdisciplinarnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Povezovanje in sodelovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Inovativnost in ustvarjalnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Uporaba moči	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Upravljanje s časom (obvladovanje časa)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Prepričevanje in vplivanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Pogum	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Vodenje sodelavcev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Pisno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Predvidevanje problemov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Odgovornost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Menedžerske izkušnje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Vztrajnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Znanje in uporaba tujih jezikov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Uporaba programskih orodij za pisarniško delo (MS Office ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
20. Uporaba mobilnih aplikacij	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Pridobivanje znanja in informacij iz digitalnih virov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. Numerične (računske) spretnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
23. Znanja o razvoju tehnologij in njihova uporaba v vsakodnevnem življenju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. Znanja o standardih in standardizaciji	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. Presojanje in odločanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26. Pridobivanje sredstev (zunanji viri, gospodarjenje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. Usklajevanje (koordiniranje, organiziranje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. Obvladovanje in vodenje sprememb	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29. Zastavljanje politik	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30. Vizionarstvo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31. Zaznavanje (splošnih) trendov v okolju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32. Poznavanje zakonodaje vezane na lokalne skupnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
33. Poznavanje EU okolja (zakonodaja, finančni viri ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
34. Poznavanje poslovnega okolja (delovanje gospodarskih družb)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
35. Reševanje konfliktov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
36. Elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
37. Znanja o organizaciji poslovanja	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
38. Proračunsko planiranje, razporejanje sredstev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
39. Strateško razmišljanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
40. Mreženje (lokalno, nacionalno, mednarodno)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
41. Razmišljanje izven okvirov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
42. Etično delovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
43. Čustvena inteligentnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
44. Postavljanje prioritet	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
45. Timsko delo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
46. Izkušnje in poznavanje drugih okolij, kultur	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Spol: **M** / Ž

Starost (vaša starost v letih): **43**

Način opravljanja županske funkcije: **profesionalno** / neprofesionalno

Skupno št. let opravljanja županske funkcije: **6**

Skupno št. let delovne dobe: **16**

Predhodne delovne izkušnje:

9. javna uprava

10. zasebni sektor; dejavnost zadnje zaposlitve: _____

Izkušnje na vodilnih položajih v organizacijah pred prvo izvolitvijo za župana:

13. ne

14. da, do vključno 5 let

15. da, več kot 5 let

Stopnja izobrazbe:

1. doktorat znanosti

2. specializacija in magisterij

3. fakultetna izobrazba (dodipl. st. – visokošolska, univerzitetna)

4. **srednješolska izobrazba ali manj**

Področje izobrazbe:

21. družboslovna izobrazba

22. humanistična izobrazba

23. tehnična izobrazba

24. naravoslovna izobrazba

25. ostalo

Priloga 7: Zapis intervjuja št. 6

Intervjuvanec: oseba F; izvedba: 21. 6. 2016

1. Katere so po vašem mnenju ključne kompetence župana/-ov v slovenski lokalni samoupravi? Prosim, naštejte jih vsaj 7.

Izkušnje, lastni zgled oz. dosežki, ki si jih dosegel v življenju, kilometrina v političnem prostoru, osebnostne lastnosti, kot npr. povezovalnost, nekonfliktnost, sem spada tudi vizionarstvo in vodenje ljudi. Potrebno je tudi splošno znanje z vseh področij, predvsem financ, ki zahtevajo največ odgovornosti. Župan v veliki občini mora imeti pri sebi razčiščeno, čemu dati prednost. Tudi v tem smislu, ali je zasebnost pred funkcijo ali funkcija pred zasebnostjo. Ti dve sferi je sicer možno povezovati, vendar funkcija župana terja angažiranost 24 ur dnevno. Usklajevanje zasebnega časa in funkcije je pomembno. Če tega usklajevanja ni, župan ne more biti uspešen. Temu bi se lahko reklo kompetenca pripravljenosti na odrekanje.

2. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v vaši občini od kompetenc županov v drugih primerljivo velikih slovenskih občinah (občine z nad 10.000 občani)?

Pri nas je glavna značilnost občine velikost. Imamo 137 naselij in 12 krajevnih skupnosti. Ljudje se zelo razlikujejo med sabo. To je treba razumeti in temu primerno ravnati. Nek ukrep, ki je učinkovit v enem naselju, v nekem drugem naselju morda ne bo učinkovit. Potrebno je držati besedo, ker si ljudje županove obljube zelo zapomnijo. Prioriteta je enakomeren razvoj vseh krajev v občini in tega se držimo, zato so tudi rezultati dobri, kar ljudje opazijo. Specifika je tudi v velikem pritisku na povečanje prebivalstva, potrebno je obvladovati osnovnošolsko oziroma vrtčevsko infrastrukturo, za katero pa državna raven nima posluha.

3. V čem se po vašem mnenju razlikujejo kompetence župana v večji slovenski občini od kompetenc županov v manjših slovenskih občinah (manj kot 10.000 občanov)?

V manjši občini je morda še težje postati župan kot v veliki občini. V manjši občini se vsi med seboj poznajo in nova oz. zunanja oseba težje pride do možnosti, da opravlja funkcijo župana. V večji občini lahko pride na županski položaj tudi tisti, ki se ni veliko ukvarjal z lokalno politiko. V manjših občinah je obseg dela bistveno manjši, bolj pride do izraza dogovarjanje in pogovarjanje.

4. Ali se načrtno ukvarjate z razvojem svojih kompetenc (potrebnih za funkcijo/delovno mesto župana)? Če da, kako razvijate t.i. vidne kompetence (npr. znanje, veščine, spretnosti)? Kako razvijate t.i. nevidne kompetence (npr. lastnosti,

vedenja, vrednote, prepričanja)? Katere vrste usposabljanja imate za najučinkovitejše?

Znanje sem pridobival z dolgoletnim sodelovanjem v lokalni politiki, z vodenjem lokalnega odbora politične stranke, ker brez politike tudi na lokalni ravni ne gre, pa tudi z aktivnim udejstvovanjem v državni politiki in operativnim vodenjem ene največjih slovenskih strank. S tem sem pridobil izkušnje tako v javnem nastopanju kot tudi organizaciji velikih zadev. Moja osnovna izobrazba so finance in to mi je prišlo in mi še pride prav pri menedžiranju občinskih financ. Kar se tiče osebnosti, so bile potrebne spremembe. Velika razlika je v tem, če si v lokalni politiki nekje v ozadju ali če si v občini na vodilnem položaju. Tu predvsem šteje lastni zgled. Težko prepričaš ljudi, da je nekaj dobro, če sam delaš narobe. Treba je znati prisluhniti dobrim predlogom in seveda tudi argumentirano zavrniti predloge, ki jih dajejo ljudje, pa niso ravno najboljši. Sam sem se precej usposobil tudi v uporabi spletnih orodij.

5. Zakaj se vam zdi pomembno, da se posameznik ukvarja z razvojem kompetenc, ki so potrebne za opravljanje (voditeljske, menedžerske) funkcije?

Če stalno ne iščeš novih znanj, novih idej, če stalno ne razmišljaš o funkciji predvsem v smislu nadgradnje tega, kar si že naredil, potem nazaduješ. Županska služba ni omejena na delovni čas in tako jo je potrebno razumeti.

6. Ali so kompetence političnega vodenja ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

V naši občini so bile ključne. Brez podpore stranke bi težko zmagal. Še posebej to velja, če ima vodilna politična stranka na lokalni ravni resnega in dobrega kandidata. Pomembno je tako politično okolje kot podpora. Izvoljen ne more biti vsakdo. Lokalna raven in politični sistem na lokalni ravni vplivata na potek volitev in na osebo, ki kandidira oz. je lahko izvoljena.

7. Ali so županove kompetence političnega vodenja ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

Župan mora biti pameten človek, ne sme izkoriščati moči po nepotrebnem in prek tega pokazati veljavo vsem, ki so izvoljeni na posamezne funkcije v občinski strukturi, seveda v obsegu pristojnosti, ki jim pripada. Poslušati mora njihove predloge. V naši občini ne delamo razlik, kljub temu da je naša stranka dovolj močna, da bi lahko določene stvari sprejemali brez usklajevanja. To se kaže kot dobra politika na lokalni ravni. Z usklajevanjem in predhodnim dogovarjanjem je okrog 90 % sklepov sprejetih soglasno. Dobra priprava gradiv daje dobre usmeritve strokovnim sodelavcem v občinski upravi; prav tako predhodno dogovarjanje in usklajevanje o predlogih sklepov.

8. Kakšno vlogo ima župan v odnosu do občinskega sveta oz. političnih strank?

Politične stranke so realnost in nujne v demokraciji. Vse, kar pride zraven od neodvisnih list in posameznikov, škodi lokalni demokraciji. Politične stranke imajo lastne programe, želijo kandidirati na naslednjih volitvah in se obljub ter usmeritev trudijo vsaj približno držati. Neodvisni posamezniki večinoma zastopajo lastne interese, in če jim ne uspe, izginejo iz politike. To ni dobro za razvoj lokalne demokracije oziroma razvoj lokalne samouprave. S tem seveda ne mislim, da tovrstne pobude niso uspešne, vendar ne bi gradil prihodnosti na lokalni ravni na tak način. Župan se mora do občinskega sveta obnašati v skladu s pristojnostmi le-tega, kar osebno strogo ločujem. Ne dopuščam posegov v svoje pristojnosti, ne posegam pa v pristojnosti občinskega sveta. Podobno je s političnimi strankami. Praviloma je to na lokalni ravni povezano z delom svetniških skupin. Direktno se kot župan z delom političnih strank ne ukvarjam oziroma se nisem niti dolžan ukvarjati.

9. Kakšna je relacija med demokratičnim vodenjem in učinkovitostjo vodenja občine (obratno razmerje, premo sorazmerje ...)?

Odvisno je od zadeve do zadeve, kadar se je potrebno odločiti. Spoštujem postopke in pravilnike ter pristojnosti. Če se le da, postopkov in rokov ne skrajšujem, razen če se dogovorimo, da je zaradi učinkovitega ukrepanja potrebno kaj storiti. Dopuščam predloge, vendar se ve, kdo na koncu pripravi proračun v skladu z vizijo razvoja in predvolilnim programom. Odzivamo se na aktualne razmere in razpise, temu pa je treba prilagajati proračun in programe. Ni dobro zavlačevati stvari do onemoglosti. Ko je javna razprava končana, je končana. Potrebno je prevzeti odgovornost in odločiti. Ljudje od župana pričakujejo odločitve. Od njega pa je odvisno, koliko bremena pusti na lastnih ramenih. Hkrati pa je vsepovsod potreben učinkovit nadzor, včasih tudi preventiven.

10. Kako pomembne so posamezne vrste komuniciranja za župana (ocena po pomenu z ena do štiri; 1 – najpomembnejše, 4 – najmanj pomembno):

- **lokalnopolitično mreženje (stranke in svetniki v občinskem svetu, koalicija/opozicija, podžupan(i), predsedniki krajevnih skupnosti),**
- **upravnostrokovno mreženje (direktor in predstojniki občinske uprave, javni uslužbenci, predstavniki državne uprave na lokalni ravni),**
- **politično mreženje (poslanci, državni svetniki, politične stranke), civilnodružbeno mreženje (novinarji, predstavniki društev in organizacij, občani itd.),**
- **medobčinsko mreženje (župani sosednjih občin, združenja občin).**

Lokalnopolitično mreženje ocenjujem z ena (1), upravnostrokovno mreženje z ena (1), kot najbolj pomembno. Politično mreženje ocenjujem s tri (3), medobčinsko mreženje pa z dve (2). Zanašanje le nase oziroma zapiranje v meje lastne občine ne prinaša rezultatov na dolgi

rok, morda le na krajši rok. Nujno je medobčinsko povezovanje in je dobro ohraniti dobre odnose s sosednjimi občinami, z državo pa ohranjamo toliko odnosov, kot je pač potrebno, ker nas ne priznava kot sogovornike. Brez učinkovitega komuniciranja z akterji lokalne politike pa ne gre. Sklepi in ukrepi ne morejo biti učinkoviti, če ne sprejmeš dobrih sklepov oziroma jih sodelavci ne znajo izvajati.

11. Ali so menedžerske kompetence ključne za izvolitev posameznika na mesto župana? Če da, katere in kako?

Menim, da je župan hkrati tudi menedžer. Ko sem vodil podjetje, sem stvari izvajal podobno kot zdaj, ko zasedam funkcijo župana. Naloge, kot so učinkovita navodila, razporejanje nalog, komuniciranje in kontrola se pojavijo povsod na vodilnih položajih. Za samo izvolitev pa menim, da menedžerske kompetence niso ključne. Volivce sicer zanima, kaj si že naredil in kaj si sposoben narediti, vendar je to bolj neka zgodba, ki tekmuje proti drugim zgodbam.

12. Ali so menedžerske kompetence ključne za uspešno vodenje lokalne skupnosti? Če da, katere in kako?

Ko enkrat postaneš župan, se tudi obnašanje spremeni. Občinski upravi mora postati jasno, kdo je šef. Spremenijo se številne delavne navade, notranja razmerja; nasveti glede tega so različni, čeprav večini najbolj ustreza, da se ne bi nič spreminjalo. Ko sem sodelavcem v občinski upravi predstavil svoj model vodenja in ga tudi uveljavil v praksi, so bili zadovoljni. Občinska uprava sodeluje pri tem, da lahko izvajamo načrte, ki sem si jih zamislil. Vse to se lahko stori, če obstajajo povezovanje, dobro načrtovanje, komuniciranje, motiviranje.

13. Ali vi kot menedžer poskušate sproti izboljšati svoje določene kompetence, za katere se izkaže, da niso najbolj ustrezne za opravljanje funkcije župana?

Nisem pametnejši od drugih. Če dobim boljši predlog ali dober nasvet glede osebnega obnašanja, ga upoštevam. Nimam vsega znanja in ne poznam vseh potreb ljudi. Organiziral sem nekaj posvetovalnih organov, imam podjetniški kolegij, katerega članstvo je prostovoljno, sklicujemo ga na vsake dva meseca in obravnavamo stvari, za katere podjetniki menijo, da bi jih občina lahko postorila. Svet župana za starosti prijazno občino je drugi tovrstni organ, pri katerem sodelujejo različne generacije, predvsem predstavniki društev upokojencev in drugih organizacij ter mladinski svet, ki pomagajo iskati rešitve, da dejansko postajamo starosti prijazna občina.

14. Ali ste poizkušali z izborom sodelavcev (direktor občinske uprave, zaposleni po pooblastilu za čas trajanja mandata, pogodbeni sodelavci) dopolniti kompetence, ki vam na funkciji župana manjkajo? Če da, katere?

Da, podžupan obvladuje tista področja, na katerih sem jaz šibkejši. Pogosto me tudi razbremeni, ker izhaja iz podjetniških vrst in obvladuje to sfero. Obvlada javno upravo in ima vse tiste znanje in tudi izpite, ki jih jaz nimam (ZUP). Posveti se podrobnostim v postopkih, kar je nujno. Skupaj sva dobra ekipa in veseli me, da sodelujeva. Iščem dobre sodelavce, čeprav je postopek izbire kadrov v javni upravi preveč kompliciran in daje meni kot županu premalo možnosti, da izberem sodelavce, ki bi jih jaz želel.

15. Ali kompetence župana vplivajo na odnos med županom in ostalimi zaposlenimi? Če da, kako?

Potrebno je ohranjati med županom in zaposlenimi strogo profesionalni odnos, kar pa ne pomeni, da odnos ne sme biti prijateljski oziroma kolegialni. Vse do določene meje. Kar pa je včasih težko, ker obstaja tudi zasebno življenje in župan mora biti tudi na zasebnih druženjih s sodelavci in občinsko upravo. To poizkušam strogo ločevati, čeprav je včasih težko. Nujno je, da pridobiš vsaj tiste najbolj izpostavljene sodelavce na svojo stran. Morajo se identificirati s tem, kar župan želi. Tako glede projektov kot tudi z različnimi politikami. Potrebno je vse strokovno izpeljati. Če sodelavci projektov ne vidijo kot svojih lastnih, v njihovo izvedbo ne bodo vložili vsega tistega, kar znajo, čeprav so za to plačani. Spodbujam jih, da k meni ne prinašajo problemov, temveč rešitve. Če se njihove rešitve upoštevajo, so tudi bolj motivirani za delo.

16. Ali kompetence župana vplivajo na stopnjo uvajanja novih, inovativnih pristopov pri vodenju lokalne skupnosti? Če da, kako? Prosim, navedite primer.

Kot ena prvih občin smo uvedli svojo blagovno znamko. Zamenjali smo grb z logotipom blagovne znamke. Potreboval sem kar nekaj pogovorov s tistimi, ki še vedno formalno ali neformalno odločajo, da so to sprejeli. Ta projekt stalno spremljam in dajem dodatne spodbude, če se pojavijo težave. Danes se že vse v naši občini prepleta okrog tega. Tako na društveni ravni kot tudi na gospodarski in turistični. Brez poznavanja potreb občine in možnosti, ki jih širša državna raven ponuja, to ne bi šlo.

17. Opišite, kakšno težo pripisujete kompetencam župana v povezavi z uspešnostjo lokalne skupnosti.

Vedeti moraš, kaj hočeš in imeti za to rešitve. Ljudje ne pričakujejo samo idej, temveč tudi njihovo izvedbo. Poleg uradnih pristojnosti morajo obstajati tudi neuradne povezave. Brez tega ne gre. Moraš biti sposoben kdaj kakšno zamero pozabiti, da bi dosegel svoj cilj. Zasebni in javni interes je potrebno ločiti.

18. Opišite, kakšno vlogo imajo kompetence župana pri zagotavljanju njegove delovne uspešnosti in učinkovitosti?

Seveda imajo. Izkušnje, vizija, osebnostne lastnosti, doslednost igrajo veliko vlogo.

19. Ali bi lahko bila vaša občina enako uspešna brez ustreznih kompetenc župana? Če da ali ne, opišite zakaj.

Mislim, da ne bi mogla biti enako uspešna, ker so potrebe preveč različne in je županova vloga ključna. Brez razumevanja pričakovanj ljudi in predvidevanja dogodkov ne gre.

20. Ali menite, da lahko poznavanje modela kompetenc za župana pripomore k županovim odločitvam za lastno usposabljanje?

To bi bilo nujno. Pri nas je za župana lahko izvoljen vsak. Potrebno bi bilo sito, kdo lahko kandidira, čeprav je to omejevanje demokracije. Sposobnost komuniciranja in javnega nastopanja ni dovolj. Če si izvoljen, moraš biti tako odgovoren, da nadgradiš svoje manjkajoče kompetence.

21. Ali menite, da bi model kompetenc za župana lahko bistveno pripomogel pri kadrovanju, prerazporejanju in napredovanju, sistematičnemu izvajanju izobraževanja in usposabljanju ključnih sodelavcev župana?

Če sam nekih stvari ne poznaš, potem tudi ne veš, kaj od drugih pričakovati. Prehitro se lahko zadovoljiš z doseženim oz. si preveč odvisen od tega, kar ti povedo drugi.

22. Katere kompetence župana v slovenski lokalni samoupravi mislite, da bodo v prihodnosti najpomembnejše? Prosim navedite jih vsaj 5.

Naštel bi znanje tujih jezikov, menedžiranje s sodobnimi komunikacijskimi orodji, sposobnost medgeneracijskega povezovanja, postavljanje modela prepoznavnosti, vodenje ter usmerjanje.

23. Koliko so te, ki bodo najpomembnejše v prihodnosti, razvite že danes?

Na lestvici od 1 do 5 bi rekel, da je ta stopnja 3.

24. Ali se bo vloga kompetenc županov v prihodnosti povečevala? Zakaj?

Da. Prioriti si bo moral še večjo vlogo. Mora biti vodja in zgled.

25. Pomembnost kompetenc – spodaj so navedene nekatere kompetence, ki so morda pomembne za delo župana. Prosim vas, da označite vašo oceno pomembnosti posameznih kompetenc za opravljanje funkcije župana (1 – nepomembne, 7 – zelo pomembne):

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
1. Javno nastopanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Spremljanje oz. nadzorovanje (ljudi, procesov)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Govorno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Prilagodljivost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Interdisciplinarnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Povezovanje in sodelovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Inovativnost in ustvarjalnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Uporaba moči	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Upravljanje s časom (obvladovanje časa)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Prepričevanje in vplivanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Pogum	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Vodenje sodelavcev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Pisno komuniciranje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Predvidevanje problemov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Odgovornost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Menedžerske izkušnje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Vztrajnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Znanje in uporaba tujih jezikov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Uporaba programskih orodij za pisarniško delo (MS Office ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Uporaba mobilnih aplikacij	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Pridobivanje znanja in informacij iz digitalnih virov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22. Numerične (računske) spretnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
23. Znanja o razvoju tehnologij in njihova uporaba v vsakodnevnem življenju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
24. Znanja o standardih in standardizaciji	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
25. Presojanje in odločanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26. Pridobivanje sredstev (zunanji viri, gospodarjenje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27. Usklajevanje (koordiniranje, organiziranje)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28. Obvladovanje in vodenje sprememb	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29. Zastavljanje politik	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30. Vizionarstvo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31. Zaznavanje (splošnih) trendov v okolju	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32. Poznavanje zakonodaje vezane na lokalne skupnosti	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
33. Poznavanje EU okolja (zakonodaja, finančni viri ...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Kompetenca	Kako pomembne so danes?	Kako pomembne bodo v prihodnosti?
34. Poznavanje poslovnega okolja (delovanje gospodarskih družb)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
35. Reševanje konfliktov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
36. Elektronsko komuniciranje in uporaba družbenih medijev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
37. Znanja o organizaciji poslovanja	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
38. Proračunsko planiranje, razporejanje sredstev	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
39. Strateško razmišljanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
40. Mreženje (lokalno, nacionalno, mednarodno)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
41. Razmišljanje izven okvirov	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
42. Etično delovanje	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
43. Čustvena inteligentnost	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
44. Postavljanje prioritet	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
45. Timsko delo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
46. Izkušnje in poznavanje drugih okolij, kultur	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Spol: **M** / Ž

Starost (vaša starost v letih): **55**

Način opravljanja županske funkcije: **profesionalno** / neprofesionalno

Skupno št. let opravljanja županske funkcije: **6**

Skupno št. let delovne dobe: **34**

Predhodne delovne izkušnje:

11. javna uprava

12. zasebni sektor; dejavnost zadnje zaposlitve: _____

Izkušnje na vodilnih položajih v organizacijah pred prvo izvolitvijo za župana:

16. ne

17. da, do vključno 5 let

18. da, več kot 5 let

Stopnja izobrazbe: 1. doktorat znanosti

2. specializacija in magisterij

3. fakultetna izobrazba (dodipl. st. – visokošolska, univerzitetna)

4. srednješolska izobrazba ali manj

Področje izobrazbe:

26. družboslovna izobrazba

27. humanistična izobrazba

28. tehnična izobrazba

29. naravoslovna izobrazba

30. ostalo