

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VLOGA MANAGEMENTA V PROCESU
ODLOČANJA V JAVNEM ZAVODU

Irena Hlastec

Koper, 2008

Mentor: mag. Zlatka Meško Štok



POVZETEK

Naloge, obveznosti in pristojnosti managementa v javnem zavodu so večinoma opredeljene z zakonskimi določili. Pokojninski sistem v RS deluje po sistemu solidarnosti. Tak sistem načeloma vsakomur zagotavlja pravico do denarnih prejemkov, ne glede na višino vplačanih prispevkov. Za odmero višine pokojnine je potrebno permanentno zbirati in urejati podatke o prejemkih in vplačanih prispevkih. Za to v okviru Zavoda skrbi oddelek za Matično evidenco. Posamezni zavezanci svojih obveznosti ne izpolnjujejo korektno, zato je njihovo delo predmet revizijskih pregledov. Pravočasno zbrani, urejeni in arhivirani podatki predstavljajo temeljno izhodišče za pravilno odločanje managementa Zavoda.

Ključne besede: management, vizija, zavod, cilji, strategija, organizacija, razvoj, raziskava

SUMMARY

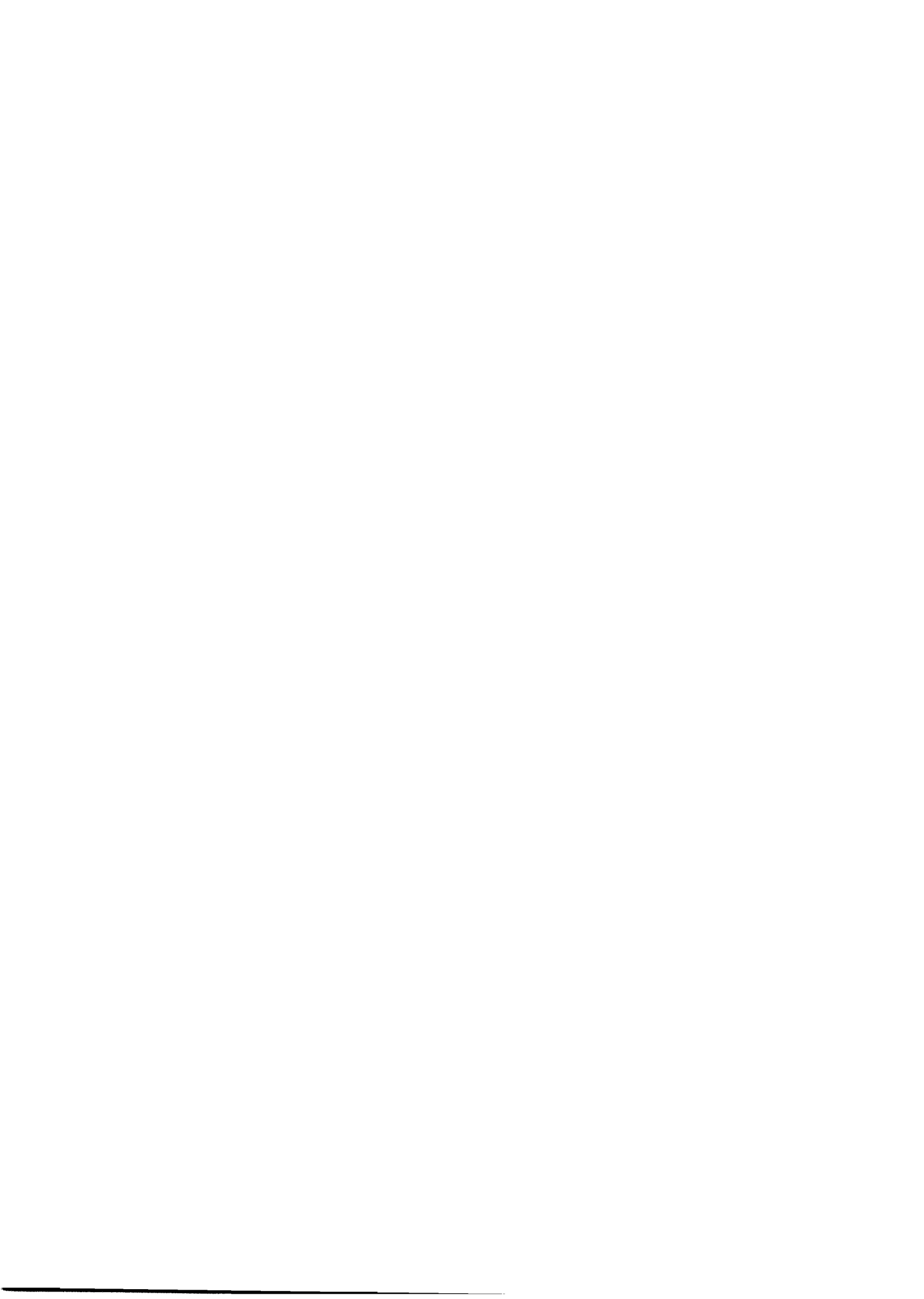
Tasks, obligations and competences of management in public institution are determined mostly with legal provisions. Pension system in Slovenia works round system of solidarity. Such system is assuring everybody right to monetary allowances in principle, regardless of height of paid up contributions. It must gather heights of pension for assessment incessantly and to arrange data concerning allowances and paid up contributions. Department for Central evidence takes care of this in frame of institute. Individual persons liable aren't meeting their obligations decently, that is why their work is object of audit examinations. In time gathered, tidy and filed data are introducing basic starting point for correct deciding of management of institute.

Key words: management, vision, institute, aims, strategy, organization, development, research

UDK: 351.84(043.2)



Zahvala
Zahvaljujem se mag. Zlatki Meško Štok za potrpežljivost, koristne nasvete in
strokovno pomoč pri izdelavi naloge!



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilj diplomskega dela	1
2	Predstavitev Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Republike Slovenije (ZPIZ)	5
2.1	Vizija, cilji in strategija razvoja Zavoda do 2011	6
2.2	Cilji temeljnih procesov	6
2.3	Strategije za realizacijo razvojnih ciljev Službe zavoda	9
3	Management Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Republike Slovenije (ZPIZ)	15
3.1	Vodilni management in njegova vloga	15
3.1.1	Generalni direktor	16
3.2	Zaposleni v Zavodu	18
3.2.1	Notranja organizacija Zavoda	20
3.3	Financiranje pokojninsko invalidske dejavnosti v RS	21
3.4	Naloge in pristojnosti ZPIZ	22
3.5	Nadzor nad poslovanjem Zavoda	22
4	Management in organizacija dela v oddelku za MEP	25
4.1	Zaposleni, njihove naloge in pristojnosti	26
4.2	Dela in naloge MEP	26
5	Postopek za opravljanje revizije podatkov MEP	29
5.1	Najpogostejše napake in ugotovitve iz revizij pri zavezancih za posamezne prispevke.....	31
5.2	Posledice netočnih podatkov	34
6	Raziskava	37
6.1	Anketa	37
6.2	Interpretacija rezultatov raziskave.....	37
7	Ugotovitve in priporočila	49
8	Sklep	51
	Literatura	53
	Viri	54
	Priloge	55



TABELE

Tabela 3.1	Število zaposlenih po enotah za obdobje 2000-2007	18
Tabela 3.2	Izobrazbena struktura zaposlenih v odstotkih, 2001-2007	19

SLIKE

Slika 3.1	Organizacijska shema ZPIZ	20
-----------	---------------------------------	----

GRAFI

Graf 6.1	Podatki za PIZ.	38
Graf 6.2	Število zavarovancev.....	38
Graf 6.3	Ali ste bili pri svojem delu že deležni revizije?.....	39
Graf 6.4	Ali ste imeli dovolj časa za pripravo ustrezne dokumentacije?.....	39
Graf 6.5	Revizija podatkov, posredovanih na ZPIZ z obrazcem M-4, je potrebna. ...	40
Graf 6.6	Ali bi želeli, da se revizija opravlja vsako leto?	40
Graf 6.7	Podatki, posredovani od zavezancev, so osnova za odmero pravic iz PIZ. .	41
Graf 6.8	Zaradi netočnih (lažnih) podatkov so lahko posamezne pravice nerealne. ...	41
Graf 6.9	Ali ste se želeli pred revizijo podatkov posvetovati z uslužbenci ZPIZ?	42
Graf 6.10	Priprava na revizijo mi jemlje dragocen čas.....	42
Graf 6.11	Podatke, ki jih zahteva ZPIZ, bi lahko pridobili drugje (DURS, ZZZS)?....	43
Graf 6.12	Imam občutek, da je takšna oblika nadzora nepotrebno administriranje in podvajanje podatkov.....	43
Graf 6.13	Ali so navodila za izpolnjevanje obrazca M-4 razumljiva?	44
Graf 6.14	Ali obrazce M-4 posredujete v zakonitem roku?	44
Graf 6.15	Ali vam je takšna oblika preverjanja verodostojnosti podatkov sprejemljiva?.....	45
Graf 6.16	Ali vam zbiranje in obdelava plačilnih list predstavlja težavo?	45
Graf 6.17	Pridobivanje in posredovanje podatkov za PIZ.....	46
Graf 6.18	Ali bi k pripravi obrazca M-4 pristopili z večjo odgovornostjo, če bi sledila sankcija plačila v samem postopku revizije?	47

KRAJŠAVE

BDP	Bruto domači proizvod
DK	Delavska knjižica
DURS	Davčna uprava Republike Slovenije
EMŠO	Enotna matična številka občana
EUR	Evro
MEP	Matična evidenca prispevkov
OE	Območna enota
PIZ	Pokojninsko in invalidsko zavarovanje
RS	Republika Slovenija
SFRJ	Socialistična federativna republika Jugoslavija
SIT	Slovenski tolar
SZK	Starostno zavarovanje kmetov
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZIZ	Zakon o izvršbi
ZMEPIZ	Zakon o matični evidenci zavarovancev in uživalcev pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja
ZOZ	Zakon o zavodih
ZPIZ	Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

1 UVOD

Pokojninsko in invalidsko zavarovanje ima v Sloveniji dolgo tradicijo, saj njegovi zametki segajo že v 19. stoletje. Šele v marcu leta 1992 uveljavljen Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju predstavlja prvo samostojno pravno ureditev tega zavarovanja v Republiki Sloveniji. Ta zakon je bil pomembno spremenjen in dopolnjen v letih 1996 in 1998.

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije (Zavod) je bil ustanovljen 1. januarja 2000 na podlagi Zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1-UPB4 – Ur. list RS, št. 109/2006) in je nosilec in izvajalec obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja na podlagi medgeneracijske solidarnosti.

Slovenija je kot del stare celine ena tistih držav, kjer je staranje prebivalstva zaradi nižje stopnje rodnosti in vse daljše življenjske dobe neizbežno dejstvo. Demografski pojav, ki je zajel Slovenijo, pa za pokojninski sistem, ki je do leta 2000 temeljil izključno na eno-stebnem dokladnem sistemu, povečuje breme na javne finance in s tem na aktivno prebivalstvo (Kuhelj 2000, 19).

Zavod, ki kot nosilec in izvajalec sistema obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja preko Službe Zavoda izvaja in uresničuje interese okoli 844.000 slovenskih zavarovancev, preko 600.000 prejemnikov dajatev, ki prejemajo več kot 535.000 pokojnin oziroma 183.000 drugih dajatev (ZPIZ 2006, 23).

Temeljna naloga Službe Zavoda, kot jo opredeljujejo predpisi je zagotavljanje kvalitetnega in racionalnega izvajanja z zakonom določenega obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja, je pravočasno in kakovostno uveljavljanje pravic ter izplačevanje pokojnin in drugih dajatev (ZPIZ 2006, 4).

Upravljanje s tako velikimi sredstvi, izvajanje z zakonom in mednarodnimi konvencijami in dogovori določenih obveznosti, strokovno usmerjenje zaposlenih, zagotavljanje rednih izplačil, skrb za zaposlene in ostale naloge postavljajo pred vršni management ogromno odgovornost.

Matična evidenca prispevkov kot organizacijska enota Zavoda s svojo dejavnostjo odločilno vpliva na uveljavljanje pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja, saj so podatki MEP, zbrani in revizijsko pregledani, osnova za uveljavljanje skoraj vseh pravic iz PIZ.

1.1 Namen in cilj diplomskega dela

Moje raziskovalno področje v diplomskem delu je področje managementa in organiziranosti Zavoda kot celote s poudarkom na umeščenost, organizacijo dela, naloge in pristojnosti oddelka za Matično evidenco prispevkov ZPIZ, ki po mojem prepričanju predstavljata pomembno vlogo v delovanju sistema in procesu odločanja.

S prikazom procesov odločanja na vseh ravneh managementa sistema delovanja, pridobivanja in upravljanja s podatki o vplačanih prispevkih in sprejemanja odločitev znotraj Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje v Republiki Sloveniji bom analizirala doseženo stanje in se osredotočila na prisotne probleme sistema.

Za izdelavo diplomske naloge na to temo sem se odločila, ker po več kot dvajsetih letih dela na področju Matične evidence ZPIZ sistem dobro poznam, predvsem pa želim tudi na ta način poudariti problematiko (ne)vplačevanja prispevkov v »pokojninsko« blagajno in posledice za generacije, ki počasi prihajajo v tisto življenjsko obdobje, ki s sabo prinaša tudi upokojitev.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati organizacijsko shemo in proces sprejemanja odločitev, v nadaljevanju pa želim analizirati obstoječi sistem vodenja evidenc vplačanih prispevki za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, ki so osnova za kasnejše pravice zavarovancev.

Cilji diplomskega dela so:

- pojasniti osnovne pojme z obravnavanega področja,
- dokazati, da sistem odločanja v Zavodu deluje primerno,
- predstaviti razvojne načrte Zavoda in s tem pokazati na poudarjeno skrb za zavarovance in njihovo blaginjo,
- opozoriti na dejstvo, da so le realni in pravilno zbrani podatki osnova za nemoteno delovanje sistema, ki zaenkrat še temelji na sistemu solidarnosti in vzajemnosti med generacijami.

Trditve, ki jih bom skušala pri svojem diplomskem delu prikazati, so:

- Oddelek za Matično evidenco prispevkov kot vhodni oddelek v procesu sprejemanja odločitev v pokojninskih in invalidskih zahtevah je dobro organiziran.
- Osnova za korektno, hitro in »pravično« odločanje v upravnem postopku so korektni, točni in pravočasno zbrani, urejeni in arhivirani podatki o prejemkih posameznih zavarovancev in plačanih prispevkih iz naslova PIZ.

Metode, ki mi bodo pomagale pri raziskovanju, so:

- deskriptivna metoda,
- metoda primerjave (komparacije),
- metoda zbiranja podatkov (kompilacije),
- metoda analize in sinteze,
- razgovor z vodilnim managementom Zavoda in Območne enote,
- razgovori z vodji različnih sektorjev in oddelkov,
- obdelava strokovnih člankov,
- obdelava različne strokovne literature,
- interna gradiva Zavoda.

Osnovni obravnavani pojmi v nalogi so:

- **Matična evidenca:** To je dejavnost in organizacijska enota Zavoda, ki na podlagi veljavnih predpisov evidentira, zbira ter preverja pravilnost podatkov o zavarovancih, potrebnih za izvajanje zavarovanja, uveljavljanje pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter za statistične prikaze in analize.
- **Plača:** Je prejemek iz naslova delovnega razmerja, od katerega se obračunavajo prispevki za obvezno zavarovanje.
- **Pokojnina:** Je redni mesečni prejemek, ki uživalcu zagotavlja materialno in socialno varnost za primer starosti, invalidnosti ali smrti zavarovanca.
- **Pokojninska doba:** Zavarovalna in posebna doba, na podlagi katere se ugotavljajo pogoji za pridobitev pravice do pokojnine in glede na to se določi tudi odstotek za odmero pokojnine.
- **Pokojninska osnova:** V določenem obdobju mesečno povprečje plač in zavarovalnih osnov, ki se valorizirajo s zakonom o PIZ na raven zadnjega koledarskega leta pred upokojitvijo.
- **Prispevki:** Med prispevke spadajo tisti zneski, ki jih zavarovanec oziroma delodajalec vplača v korist zavarovanca v obvezno, obvezno dodatno ali prostovoljno dodatno zavarovanje in se upošteva pri določanju pravic iz zavarovanja.
- **Revizija:** Je postopek in naloga MEP, ki z revizijo in kontrolo podatkov ter določanjem korektivnih ukrepov skrbi, da so podatki evidentirani in posredovani v skladu z veljavnimi predpisi.
- **Zavarovalna doba:** Določeno obdobje, ko je bil zavarovanec vključen v obvezno ali prostovoljno pokojninsko zavarovanje in so za to obdobje plačani prispevki.
- **Zavarovanec:** Je tista oseba, ki je v skladu z zakonom obvezno ali prostovoljno vključena v pokojninsko in invalidsko zavarovanje.
- **Zavezanec:** To so vsi delodajalci (pravne in fizične osebe), sami zavarovanci, ustanove, ki priznavajo pravice, na podlagi katerih je pokojninsko in invalidsko zavarovanje obvezno in davčni organ.
- **ZPIZ:** Je nosilec in izvajalec sistema pokojninskega in invalidskega zavarovanja v Sloveniji. Zavod izvaja enotno obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje za celotno območje Republike Slovenije na Centrali v Ljubljani, devetih območnih enotah in štirih izpostavah.

2 PREDSTAVITEV ZAVODA ZA POKOJNINSKO IN INVALIDSKO ZAVAROVANJE REPUBLIKE SLOVENIJE (ZPIZ)

Temeljno poslanstvo Zavoda in s tem tudi Službe Zavoda je opredeljeno v Ustavi Republike Slovenije, v Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju, nekaterih drugih zakonih (Zakonu o matični evidenci zavarovancev in uživalcev pravic iz PIZ, Zakonu o PIZ bivših vojaških zavarovancev, Zakonu o prispevkih za socialno varnost, Zakonu o zagotavljanju socialne varnosti slovenskim državljanom, ki so upravičeni do pokojnin iz republik bivše SFRJ, Zakonu o poravnavanju finančnih obveznosti republike Slovenije do Zavoda, Zakonu o zavodih, Zakonu o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, Zakonu o prevzemu dolga Zavoda, Zakonu o evidencah na področju dela in socialne varnosti idr.) ter Statutu in drugih splošnih aktih Zavoda. Iz navedenih predpisov je jasno, da je temeljno poslanstvo Zavoda zagotavljanje materialne in socialne varnosti zavarovancem za primer starosti, invalidnosti, smrti in drugih rizikov, določenih z zakonom.

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje v Republiki Sloveniji je organiziran na podlagi določil iz Zakona o zavodih (Uradni listi RS, št. 12/91, 17/91, 55/92, 66/93, 8/96 in 36/2000). Ta v svojih določilih opredeljuje zavode kot organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega in invalidskega varstva, socialnega zavarovanja in drugih dejavnosti, če cilj opravljanja te dejavnosti ni pridobivanje dobička (ZOZ, 1. člen). Iz dikcije člena je razvidno, da Zavod s svojim delovanjem ne sme pridobivati dobička, ampak je ustanovljen kot »javni servis« državljanov. Ker se pokojninsko in invalidsko zavarovanje v RS financira v pretežni meri z rednimi prispevki aktivnih zavarovancev in delodajalcev, v zadnjih letih pa tudi s sredstvi iz državnega proračuna, govorimo o Zavodu, ki upravlja s sredstvi, pridobljenimi po zakonu. Zavod torej sredstev ne pridobiva »na trgu«, ampak mu je zaradi zakonskih določil zagotovljen monopolni status. Ta status po eni strani zagotavlja stalen in enakomeren priliv finančnih sredstev »brez boja na trgu«, po drugi strani pa zahteva izjemno preudaren odnos in razpolaganje s temi sredstvi. Ta naloga predstavlja veliko odgovornost za management Zavoda. Ker sprejete zakonske rešitve v zadnjih letih uvajajo novosti (nove oblike pravic, katerih podeljevanje in višina nimata podlage v vplačanih prispevkih) na obravnavanem področju, se v zagotavljanje sredstev za redna izplačila vključuje državni proračun. Zavod je za državnim proračunom največja javnofinančna ustanova v državi. Vsi aktivni delavci in drugi zavarovanci ter njihovi delodajalci, v skladu z zakonom, plačujejo prispevke za to zavarovanje. Pri zagotavljanju sredstev za realizacijo zakonskih obveznosti pomembno sodeluje tudi država s sredstvi iz proračuna in Kapitalske družbe pokojninskega in invalidskega zavarovanja.

2.1 Vizija, cilji in strategija razvoja Zavoda do 2011

Da bi določile temeljno razvojno vizijo in prioritete razvojne cilje, ter strategijo za njihovo uresničevanje, so strokovne službe Zavoda pripravile, razširjeni kolegij generalnega direktorja, ki je na 10. seji, dne 19. decembra 2006 obravnaval in sprejel dokument z naslovom »Razvojni program službe Zavoda 2006 – 2011«. Poslanstvo, vizija, cilji in strategija, opredeljeni v tem programu, določajo celovito poslovno politiko Službe Zavoda ter posredno definirajo tudi poslovno kulturo. Ugotovitve in določila iz tega programa so tako postali temeljna usmeritev za nadaljnje ravnanje in delo ožjega in širšega vodstva ter vseh zaposlenih delavcev Zavoda. S temeljno razvojno vizijo opredeljuje Služba Zavoda svoj celovit razvojni pogled o tem, kakšno naj bi bilo izvajanje zavarovanja in njegovo celotno poslovanje v naslednjem srednjeročnem obdobju ter v prihodnosti nasploh. Temeljna razvojna vizija Službe Zavoda je ostati med organizacijsko in poslovno najboljšimi ter najuspešnejšimi slovenskimi javnimi institucijami. Zunaj meja želi biti Zavod institucija, ki zagotavlja kakovost dela, način izvajanja dejavnosti in njene učinke, primerljive z enakimi in podobnimi zavodi v Evropski uniji. Doseganje temeljne razvojne vizije se odraža v uresničitvi zgoščenega izreka: »Zadovoljna stranka, zadovoljna javnost, zadovoljni zaposleni« (ZPIZ 2006, 23).

Navedena vizija službe Zavoda se uresničuje z razvojnimi cilji, opredeljenimi s procesi, ki se glede na poslanstvo delijo na temeljne in podporne cilje. Temeljni procesi so namenjeni zadovoljevanju zahtev zavarovancev in prejemnikov pokojninskih in invalidskih dajatev ter zunanjih uporabnikov storitev Zavoda skladnih z zakonodajo, podporni procesi pa omogočajo njihovo čimbolj kakovostno izvajanje.

Temeljni procesi so povezani z uveljavljanjem in varstvom pravic, vodenjem matične evidence in nakazovanjem pokojnin in drugih dajatev. Najpomembnejši podporni procesi pa so: zagotavljanje in upravljanje finančnih virov, strojna in programska podpora temeljnemu procesom, zagotavljanje kadrov in njihove usposobljenosti in splošne podporne dejavnosti, ki zagotavljajo splošno infrastrukturo za delo, opremo in sredstva za nemoteno delo zaposlenih. Razvojne cilje opredeljujejo še splošni cilji, ki so naravnani predvsem na vodenje, razvoj in sistem kakovosti poslovanja Službe Zavoda v celoti.

2.2 Cilji temeljnih procesov

Z »Razvojnimi programom Službe Zavoda« so cilji temeljnih procesov:

- zagotavljanje nemotene in strokovno enotnega izvajanja zavarovanja, pri čemer bo Služba Zavoda v skladu z že uveljavljeno prakso nudila pomoč pri pripravi zakonskih in podzakonskih podlag ter pripravila ostale normativne akte za izvajanje zavarovanja in navodila za nemoteno reševanje zahtevkov za

- uveljavljanje in priznanje pravic, hkrati pa bo zagotavljala vse potrebne mehanizme za enotno izvajanje zavarovanja,
- reševanje zahtevkov za uveljavljanje in varstvo pravic v roku dveh oziroma šestih mesecev, zmanjšanje števila nerešenih zahtevkov ter povečanje kakovosti dela, v okviru katerega bo, tako kot že doslej, vso pozornost posvečala ažurnemu reševanju večine zahtevkov za uveljavljanje pravic v zakonsko določenih rokih, to je v dveh mesecih pri uveljavljanju pravic na I. stopnji in v roku šestih mesecev v zadevah iz invalidskega zavarovanja oziroma po mednarodnih sporazumih,
 - ažurno zbiranje in obdelovanje podatkov, potrebnih za vodenje postopkov za uveljavljanje in varstvo pravic zavarovancev. Osnova in podlaga za izvajanje zavarovanja so predpisani podatki MEP, pridobljeni neposredno z elektronskim posredovanjem od dajalcev podatkov, ki bodo z doslednejšim nadzorom vse bolj popolni in pravilni. Postopno uresničevanje cilja je, da bo ob koncu obravnavanega obdobja od dajalcev podatkov pridobljenih 98 % podatkov MEP, hkrati pa sprotno zasledovanje popolnosti in pravilnosti podatkov matične evidence v upokojitvenih postopkih, ki naj bi znašala v letu 2011 vsaj 92 %,
 - kakovostno izvajanje številnih zahtevnih novih nalog na področju izvajanja mednarodnega zavarovanja. Zato bo v skladu z reorganizacijo dela v izvajanju mednarodnega zavarovanja služba Zavoda izpopolnjevala celoten sistem izvajanja mednarodnega zavarovanja,
 - realizacija vseh sprememb v zakonu, katerih uveljavitev je bila odložena na poznejši rok. Nadaljevalo se bo delo na začelih nalogah v preteklem obdobju pri realizaciji sprememb zakona, katerih uveljavitev je bila odložena na poznejše roke,
 - zagotavljanje hitrega in učinkovitega izplačevanja pokojnin in drugih dajatev. Pravočasno uresničevanje pravic ostaja eden od stalnih temeljnih ciljev Službe Zavoda, zato bo posebna pozornost namenjena čim krajšemu času od izdaje odločbe do nakazila dajatve, ki naj bi ob koncu tega obdobja znašala največ 15 dni,
 - uspešna uvedba evra v poslovanje Službe Zavoda. Uvedba evra v poslovanje Zavoda ne pomeni zgolj izplačil dajatev in poslovanja v ožjem smislu v novi valuti, temveč je vse povezana tudi s tekočimi in že pridobljenimi podatki o plačah in drugih prejemkih zavarovancev ter prispevki (ZPIZ 2006, 24-26).

Cilji podpornih procesov:

- ohranjevanje dolgoročne finančne konsolidacije sistema obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja, v okviru katerega si bo Služba Zavoda s pravočasnimi ukrepi še nadaljnje aktivno prizadevala za uravnoteženo stanje prihodkov in odhodkov, ki bo zagotavljalo nemoteno izplačevanje dajatev iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja in izvajanje zavarovanja,
- zagotavljanje optimalne organiziranosti poslovanja Službe Zavoda. Služba Zavoda je v preteklem obdobju in pred sprejemom tega programa že pomembno spremenila notranjo organizacijo, ki bo svojo optimalnost pokazala v obdobju 2006-2011, njena ustreznost pa bo sproti spremljana in po potrebi prilagojena tudi na nižjih ravneh organizacije poslovanja,
- izvajanje politike racionalnega kadrovanja in skrb za stalno izobraževanje in usposabljanje ter motivacijo zaposlenih. Premišljeno prilagajanje zaposlovanja delavcev obsegu dela je v Službi Zavoda stalno prisotno. Zakonske spremembe prinašajo nove zadolžitve, ki jih bo Služba Zavoda, tako kot v preteklosti, z ustrežno kadrovsko politiko sproti reševala. Skrbela bo za ustrežno formalno izobrazbo in dvig izobrazbene strukture, zagotavljala stalno usposabljanje ter izvajala ukrepe za večjo motiviranost vseh zaposlenih za delo,
- zagotavljanje primerne in zdravega okolja za delo. Služba Zavoda bo še naprej vso skrb posvečala boljšim pogojem za delo delavcev in tako zagotavljala dodatne oziroma nadomestne prostorske kapacitete kot ustrežno opremljenost delovnih mest.

Splošni cilji:

- zagotavljanje visoke kakovostne ravni storitev na vseh področjih Službe Zavoda. S ciljem kakovosti opravljenih storitev bo služba Zavoda sistematično skrbela za stalno izboljševanje opravljenih storitev do zavarovancev kot tudi do institucij, s katerimi Zavod sodeluje,
- izpopolnjevanje sistema vodenja kakovosti poslovanja ter ohranitev mednarodnega certifikata sistema vodenja kakovosti poslovanja ISO 9001:2000,
- aktivna udeležba v sistemu informacijsko in elektronsko podprte javne uprave. Zavod je tako pomembna institucija, da mora biti njegova Služba obvezno vključena v celoten sistem javne uprave, zato si bo Služba Zavoda še vnaprej prizadevala, da bo na tem področju tudi v prihodnje aktivno sodelovala,
- izvajanje sistema notranjega nadzora poslovanja. Zavod je kot največji proračunski uporabnik stalno podvržen nadzoru poslovanja, hkrati pa redno izvaja tudi notranji nadzor poslovanja, ki stalno preverja uspešnost in pravilnost celotnega poslovanja Službe Zavoda,

- zagotavljanje varnosti poslovanja na vseh nivojih. Služba Zavoda že sedaj zagotavlja visoko stopnjo varnosti poslovanja, ki pa jo bo v naslednjem srednjeročnem obdobju še nadgradila in uskladila z registri tveganj.

2.3 Strategije za realizacijo razvojnih ciljev Službe zavoda

Strategije za doseg ciljev temeljnih procesov:

- strategije za realizacijo temeljne razvojne vizije ter razvojnih ciljev Službe Zavoda opredeljujejo poslovno politiko na posameznih področjih ter nabor potrebnih ukrepov s postopki in načini njihove izvedbe, načrtovanja in vodenja tako, da bo Služba Zavoda ne le ohranila, temveč še izboljševala dobro izvajanje ter učinkovito delovanje sistema pokojninskega in invalidskega zavarovanja v Sloveniji. V tem programu se strategije za realizacijo temeljne vizije in razvojnih ciljev medsebojno prepletajo, le povezane v celoto pa zagotavljajo realizacijo Razvojnega programa Zavoda in zagotavljajo nemoteno in strokovno enotno izvajanja zavarovanja,
- za nemoteno izvajanje zavarovanja bo Služba Zavoda sproti analizirala izvajanje sistema pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter resornemu ministrstvu in Vladi RS posredovala pobude in predloge za morebitne zakonske spremembe ali druge ustrezne ukrepe. Na sistemskem in zakonodajnem področju bo Služba Zavoda spremljala pripravo in sprejemanje vseh socialnih in gospodarskih reform, zakonov in drugih predpisov, ki se nanašajo na področje pokojninskega in invalidskega zavarovanja,
- reševanje zahtevkov za uveljavljanje in varstvo pravic v roku dveh oziroma šestih mesecev, zmanjšanje števila nerešenih zahtevkov ter povečanje kakovosti dela. Služba Zavoda bo z vsemi možnimi ukrepi krepila ter pospeševala reševanje zahtevkov na prvi in drugi stopnji, pri izvajanju prava Evropske unije in mednarodnih sporazumov ter postopno odpravljala zaostanke, objektivno nastale zaradi že uveljavljenih zakonskih sprememb in tudi morebitnih naknadnih novosti,
- ažurno zbiranje in obdelovanje podatkov, potrebnih za vodenje postopkov za uveljavljanje in varstvo pravic zavarovancev. Služba Zavoda bo posebno skrb namenila nadgradnji in posodobitvi MEP in upokojencev. S poostrenim nadzorom, opozarjanjem in sankcijami bo zagotavljala čim večjo popolnost, redno izpolnjevanje obveznosti delodajalcev, drugih dajalcev podatkov in uživalcev pravic pri posredovanju zahtevanih obrazcev in drugih podatkov MEP ter v ta namen prednostno razvijala informacijski sistem MEP. Uresničitev izvedbenega projekta razvoja in modernizacije informacijskega sistema MEP v letu 2007 je pospešila izmenjavo podatkov z ZZZS, omogočila elektronsko

izmenjavo z dajalcem podatkov, vzpostavila relacijsko bazo podatkov in omogočila takojšnjo formalno in logično kontrolo javljenih podatkov ter ugotovitev manjkajočih. Služba Zavoda si bo prizadevala za pogostejšo in kakovostnejšo revizijo podatkov zavezancev, vključenih v MEP ter zavezancev za plačilo prispevkov s tem, da bo do konca tega srednjeročnega obdobja postopoma, vsako leto, revidirala podatke MEP pri 30 % - 40 % vseh dajalcev podatkov, v odvisnosti od obsega pripravljanih nalog in izvedbe novih zakonskih pooblastil, ki bodo predvidoma s prvo spremembo zakona dana Zavodu kot organu za prekrške s področja MEP. Na ta način bo Služba Zavoda postopoma zviševala odstotek pridobljenih podatkov MEP – do 98 % v letu 2011, hkrati pa z revizijo in tudi posameznimi akcijami zagotavljala vse večjo popolnost in pravilnost podatkov MEP, ki naj bi se, ob ugotavljanju popolnosti in pravilnosti podatkov (dodani in spremenjeni podatki) v upokojitvenih postopkih, od 85 % popolnosti postopoma dvigovala do 92 % ob koncu obravnavanega obdobja,

- kakovostno izvajanje številnih zahtevnih novih nalog na področju izvajanja mednarodnega zavarovanja. Na področju izvajanja mednarodnega zavarovanja si bo Služba Zavoda prizadevala za nemoteno in kakovostno izvajanje številnih zahtevnih novih nalog, ki jih članstvo narekuje nosilec zavarovanja posameznih držav na področju socialne varnosti v Evropski uniji ter tvorno delovanje pri sistemskem razvoju socialne varnosti znotraj mednarodne organizacije za socialno varnost (ISSA), katere član je. Poleg tega bo sodelovala tudi pri pripravi sporazumov o socialni varnosti z državami bivše SFRJ, s katerimi ta sporazum še ni podpisan, predvsem pa pripravila vse podlage za pričakovano reševanje večjega števila preračunov pokojnin na teh podlagah in ostalih zahtevkov,
- realizacija vseh sprememb v zakonu, katerih uveljavitev je bila odložena na poznejši rok. Ne glede na dejstvo, da po ZPIZ-1 opravlja nadzor nad obračunavanjem in plačevanjem prispevkov za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter pobira, izterjuje, odpisuje, delno odpisuje oziroma dovoljuje odlog ali obročno odplačevanje prispevkov za obvezno zavarovanje Davčna uprava RS, ki je dolžna do 30. julija 2008 vzpostaviti in voditi tudi evidence o prispevkih, ki so jih izplačevalci plač ali nadomestil plačali za vsakega zavarovanca, bo služba Zavoda tudi sama v okviru svojih možnosti na tem področju še povečala aktivnosti ter v tem smislu še intenzivirala sodelovanje z Davčno upravo RS. V ta namen bo služba Zavoda kot dober gospodar, ob uporabi že vzpostavljenih skupnih evidenc po 448. čl. ZPIZ-1 in kasnejših novih evidenc za posamezne zavarovance, še pogosteje opravljala tudi revizije pri delodajalcih in drugih zavezancih. Zavod ima namreč z namenom kontrole

- pravilnosti plačila prispevkov po 227. členu ZPIZ-1 pravico do nadzora nad poslovnimi knjigami zavezancev za plačilo prispevkov,
- zagotavljanje hitrega in učinkovitega izplačevanja pokojnin in drugih dajatev. Služba Zavoda bo zagotavljala redno izplačevanje pokojnin in drugih dajatev, hkrati pa si bo prizadevala, da se bodo časi realizacije prvih nakazil še skrajševali,
 - uspešna uvedba evra v poslovanje Službe Zavoda. Služba Zavoda je uspešno in brez nepotrebnih zapletov izvedla »Projekt Evro«. Njegova izvedba ne zadeva le področja izplačevanja preračunanih pokojninskih in invalidskih dajatev, temveč tudi vsebinsko in tehnično posega ter dodatno zapleta postopke preračunov plač in na njihovi podlagi določenih pokojninskih osnov in s tem izračune pokojnin, denarnih nadomestil ter nekaterih drugih pokojninskih dajatev (ZPIZ 2006, 29-35).

Strategije za doseg ciljev podpornih procesov:

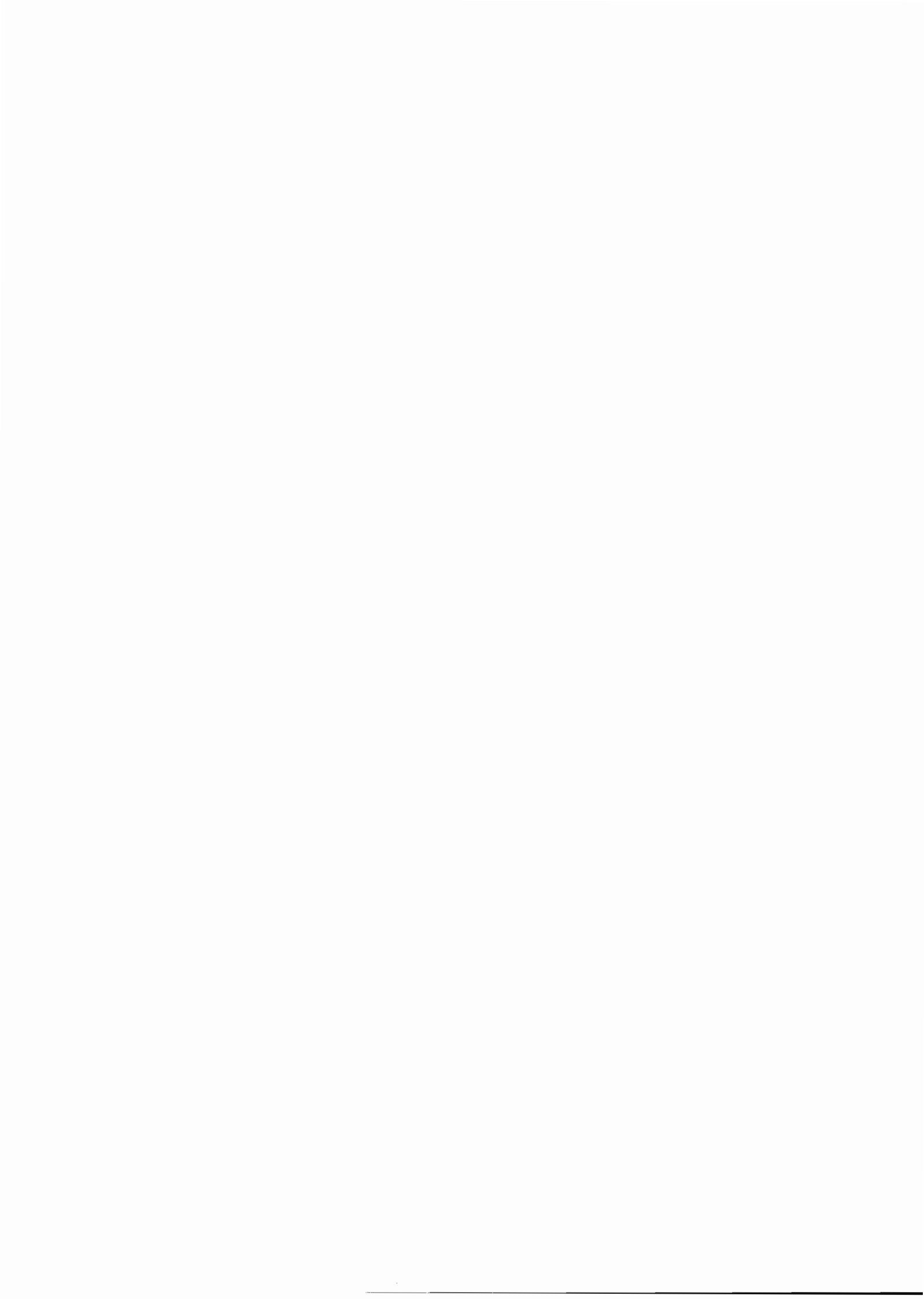
- ohranjanje dolgoročne finančne konsolidacije sistema obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Služba Zavoda bo pri pripravi finančnih načrtov za leta 2008, 2009 in 2010 upoštevala sprejeta makroekonomska izhodišča države, dane makroekonomske okvire, postavljeni makro fiskalni scenarij, proračunski memorandum, navodila, predvidene socialne in gospodarske reforme in njihove učinke za ta leta in druga, z zakonom predvidena izhodišča, ki veljajo za pripravo državnega proračuna in finančnih načrtov javno-finančnih blagajn,
- uvajanje sodobnih informacijskih standardov v vsa področja poslovanja Službe Zavoda. Služba Zavoda bo razvijala takšen informacijski sistem, ki bo omogočal učinkovito podporo delu in odločanju na vseh poslovnih ravneh in komunikacije, povezovanje ter sodelovanje z drugimi informacijskimi sistemi v širšem prostoru. Pri tem bo upoštevala nove zahteve po povezovanju in izmenjavi podatkov znotraj sistema E-uprave ter bodočih novih enotnih evidenc socialno varstvenih pravic,
- zagotavljanje optimalne organiziranosti poslovanja Službe Zavoda. Ta je glede na potrebe delovnega procesa in predvidenih nalog v prihodnjih letih temeljito spremenila notranjo organizacijo. Navedene spremembe se odražajo zlasti v spreminjanju strukturnih ravni organizacijskih enot, oblikovanju novih organizacijskih enot za izvajanje mednarodnega zavarovanja na območnih enotah, novi organiziranosti na področju izvedenstva, samostojnem področju nakazovanja pokojnin, novem področju za razvoj in organizacijo, organiziranju nove enote za odnose z javnostmi, spremenjeni pristojnosti in lokaciji

- koordiniranja na področju MEP ter drugih sprememb znotraj organizacijskih enot,
- izvajanje politike racionalnega kadrovanja in skrb za stalno izobraževanje in usposabljanje ter motivacijo zaposlenih. Ob koncu leta 2007 je bilo v Službi Zavoda zaposlenih 853 redno zaposlenih delavcev in 26 delavcev, ki so nadomeščali dalj časa odsotne. Od tega je bilo 37 oziroma 4,2 % zaposlenih za določen čas. Na ta način se je Služba Zavoda lahko sprti kadrovsko prilagajala ne povsem jasnim razmeram prihodnjega poslovanja. V Službi Zavoda je zaposlenih tudi 34 delavcev s statusom invalida II. ali III. kategorije invalidnosti (ZPIZ 2008, 129-130),
 - Zavod bo predvidoma postal prekrškovni organ. Služba Zavoda si bo še naprej prizadevala za izboljševanje izobrazbene strukture zaposlenih, zmanjševala bo število administrativnega kadra in zaposlovala predvsem kadre, ki bodo predstavljali strokovni in vodstveni potencial. Politika zaposlovanja bo usmerjena v zaposlovanje kadrov z najmanj V. stopnjo izobrazbe, pretežni del novo zaposlenih pa bo z univerzitetno in visoko izobrazbo, kar bo zagotavljalo v strukturi zaposlenih še nadaljnji dvig števila delavcev z visoko izobrazbo,
 - zagotavljanje primerne in zdravega okolja za delo. Služba Zavoda bo zagotavljala primerno kvaliteto bivanja zaposlenih v okviru obstoječih poslovnih prostorov tako, da bo zadoščeno standardom, ki jih za delovne prostore predvideva stroka s področja organizacije dela okolja (ZPIZ 2006, 35-42),

Strategije za doseg splošnih ciljev:

- zagotavljanje visoke kakovostne ravni storitev na vseh področjih Službe Zavoda. Večino novih zakonskih zadolžitvev, vizij ter razvojnih ciljev je Služba Zavoda v preteklem srednjeročnem obdobju lahko realizirala le z načrtnim projektnim timskim delom na podlagi posebej pripravljenih projektov za posamezna področja. Projektno delo se bo nadaljevalo v skladu z moderno metodologijo projektnega managementa in v skladu s pravilnikom o projektnem delu in vodenju tudi v tem srednjeročnem obdobju. V ta namen bodo zagotovljeni vsi pogoji za nemoteno izvajanje zastavljenih projektov. Služba Zavoda bo oblikovala nov metodološki pristop projektnega dela s sprejemom ustrezne prenovljene metodologije (interni standard), s pripravo sprememb pravilnika o organiziranju projektnega dela, z izgradnjo informacijskega sistema za podporo projektnemu delu ter z oblikovanjem modela za ustrezno motivacijo sodelujočih v projektih. Na ta način se bo še bolj uveljavil projektno dodatno usmerjen strateški management, ki bo nadzoroval izvajanje Razvojnega programa, ga glede na potrebe in zunanje in druge vplive stalno dopolnjeval, določal prioritete

- izvajanja posameznih projektov in na podlagi kontrolnih poročil sprejemal strateške odločitve med izvajanjem posameznih projektov,
- izpopolnjevanje sistema vodenja kakovosti poslovanja ter ohranitev mednarodnega certifikata vodenja sistema kakovosti poslovanja ISO 9001:2000. Ukrepi za prijaznejše in boljše delo s strankami ter motivacijo zaposlenih so trajen sestavni del vodenja sistema kakovosti in pomenijo uresničitev ene od temeljnih javno deklariranih zavezanosti vodstva Zavoda, zapisane tudi v Poslovniku kakovosti Zavoda. Te ukrepe bo Služba Zavoda stalno preverjala in izboljševala,
 - aktivna udeležba v sistemu informacijsko in elektronsko podprte, slovenske javne uprave. Cilj Službe Zavoda je predstavljati pomemben del novo zasnovanega in delno že vzpostavljenega sistema moderne, informacijsko in elektronsko podprte, slovenske javne uprave ter vzporedno z njenim razvojem zavarovancem in upokojujencem zagotoviti možnost postopnega elektronskega uveljavljanja pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja, delodajalcem pa elektronsko sporočanje in računalniško kontrolo podatkov MEP,
 - nudenje prijazne, kvalitetne in učinkovite informativne, svetovalne ter pravne pomoči zavarovancem in upokojujencem. Uresničitev ciljev za prijaznejše in boljše delo s strankami nenehno zahteva prilagajanje vsebine in načina dela potrebam zavarovancev in upokojujencev za učinkovito uveljavljanje in varstvo njihovih pravic. Tudi v vseh nadaljnjih letih bo Služba Zavoda izdajala nove posebne poljudne aktualizirane informativne zgibanke za uveljavljanje posameznih pravic, ki bodo še prijazneje seznanjale zavarovance z vsako leto drugačnimi upokojujivnimi pogoji in drugimi potrebnimi informacijami,
 - izvajanje sistema notranjega nadzora poslovanja. Praksa preteklih let je pokazala, da sta učinkovit in dosleden notranji nadzor ter revizija temeljna pogoja za dobro in pravilno delo v skladu s predpisi. Krepi zaupanje v pravilnost poslovanja in odločanja, odpravljata možnosti različnega izvajanja enakih institutov zavarovanja ter zagotavljata enotnost dela. Delujeta splošno preventivno in odpravljata možnost zavestno ali slučajno povzročenih napak,
 - zagotavljanje varnosti poslovanja na vseh nivojih. Služba Zavoda je na podlagi Zakona o varstvu osebnih podatkov dolžna organizacijsko in tehnično zagotoviti vse postopke in ukrepe za zavarovanje osebnih in zaupnih podatkov v Službi Zavoda. Služba Zavoda bo v okviru prenove IS upoštevala in realizirala priporočila za varno in nemoteno delovanje informacijskega sistema, ki jih je v pismu vodstvu v letu 2005 podalo Računsko sodišče izven siceršnjega mnenja o pravilnosti računovodskih izkazov ter pravilnosti poslovanja.



3 MANAGEMENT ZAVODA ZA POKOJNINSKO IN INVALIDSKO ZAVAROVANJE REPUBLIKE SLOVENIJE (ZPIZ)

Management je proces doseganja organizacijskih ciljev ob pomoči ostalih članov organizacije (Robbins, De Cenzo 2001, 5). Vodilni management Zavoda predstavljajo generalni direktor, njegovi svetovalci, vodje območnih enot in kolegij generalnega direktorja. Na odločanje Zavoda ima pomembno vlogo tudi Svet zavoda.

3.1 Vodilni management in njegova vloga

Na podlagi zakonskih sprememb ZPIZ-1F sredi leta 2005 so bile konec leta izvedene pomembne organizacijske in vsebinske spremembe pri organih upravljanja in vodenja službe Zavoda, konec prvega četrtletja 2005 pa je prišlo tudi do spremembe individualnega poslovnega organa Zavoda.

Namesto Skupščine Zavoda in Upravnega odbora, ki sta bila organ upravljanja in njegovo izvršilno telo vse od ustanovitve Zavoda, je ZPIZ-1F iz leta 2005 določil, da ima Zavod po novem le en organ upravljanja, Svet Zavoda.

V praksi se velikokrat zamenjujeta dva pojma s področja vodenja organizacij. Govorimo lahko o upravljanju ali o managementu. Upravljanje je v strokovni literaturi opredeljeno kot širši pojem, saj pomeni usmerjanje delovanja organizacije in nadzor nad postopki managementa v procesih doseganja ugodnih ekonomskih ciljev (Kralj 2003, 14).

Nadzor nad delovanjem managementa izvajajo lastniki ali od njih pooblašcene osebe ali organi. Na drugi strani označuje beseda management sam proces vodenja organizacije k želenim izidom, večkrat pa se tudi vodilno garnituro v organizaciji poimenuje s tem nazivom. Poslovanje organizacije daje rezultate, samo poslovanje pa na podlagi pooblastil izvaja management. Adizes (1996, 24) ugotavlja, da je management proces reševanja problemov, ki so posledica sprememb. Ti problemi imajo predvidljiv vzorec: nekateri so normalni, nekateri pa ne. Sledijo organizacijskemu življenjskemu ciklu. Če želijo vodilni dobro upravljati, morajo sprejemati kakovostne odločitve v zvezi z reševanjem problemov in jih učinkovito udejanjati.

Za doseganje ugodnih gospodarskih kazalcev je potrebno izvajati snovanje, načrtovanje, sklepanje poslov, organiziranje delovnih procesov, upravljanje z razpoložljivimi finančnimi in človeškimi resursi in druge dejavnosti. Pri vsem tem je najpomembnejša naloga, predvsem pa poslanstvo managementa, odločanje in posledično prevzemanje odgovornosti za sprejete odločitve. Pri svojem delu je za management ZPIZ značilno vzpodbujanje k ustvarjalnosti in kritičnosti. Mayer (1991, 196) pravi, da je ustvarjalnost najbolj konstitutivna oblika človekovega obnašanja. Gre za proces součinkovanja inteligentnosti, osebnostnih lastnosti, čustev, motivov, zavestnega, zavednega, nezavestnega in intuitivnega.

Kljub temu, da v primeru ZPIZ govorimo o javnem zavodu, ne moremo mimo uvajanja novosti v delovne procese. Drucker (1999,86) pravi, da invencija in inovacija nista preblisk genialnosti, ampak je treba delo organizirati tako, da bo zajelo vse organizacijske enote in vse ravni managementa.

Kot glavni obveznosti managementa lahko štejemo nalogi odločanja in urejanja zadev, pri čemer pod urejanje zadev štejemo aktivnosti, kot so spoznavanje odprtih problemov, iskanje rešitev, izbira variant odločanja, sama izvedba sprejetih odločitev in redno spremljanje rezultatov dela in povratno informiranje (Kralj 2003, 31).

Svoje poslanstvo in delo izvaja management na več ravneh: najnižja raven je t.i. spodnji management, kjer posamezni manager vodi le zaposlene, ne pa tudi drugih managerjev. Srednji management je ponavadi večplasten, ker so nižji managerji odgovorni višjim, njihova odgovornost pa se nanaša na del organizacije. Na vrhu te odločevalske piramide srečamo vršni management, ki ga sestavljajo odgovorni za posamezna strokovna področja, vse skupaj pa vodi glavni vršni manager (Kralj 2003, 15).

Pri različnih ravneh managementa imamo opraviti z različnimi količinami managerskih odločitev z vidikov intuitivnega, analiznega in rutinskega odločanja. Na izvajalskem nivoju je največ rutinskega z majhnim deležem analiznega odločanja, pri srednjem managementu je delež vidikov načeloma izenačen, pri vršnem managementu pa gre predvsem za intuitivno odločanje, ki je oprto na analizne informacije in izkušnje, zato je potreba po rutinskem odločanju zelo majhna (Tavčar 1997, 25). Ta ugotovitev zagotovo velja tudi za management Zavoda.

V vsaki organizaciji se oblikujejo novi oddelki, uvajajo se nove metode dela, prerazporejajo naloge ali poskušajo drugačne metode koordinacije. Učinkovit management mora stalno preverjati obstoječe organizacijske oblike z vidika zahtevanih sprememb okolja ali tehnologije (Možina 1994, 410-442).

Vršni ali vodilni management postavljajo na položaj lastniki ali njihovi pooblašenci, mu dajejo strateške usmeritve in postavljajo jasno izražene želene učinke poslovanja. Ti učinki se ponavadi izražajo v dobičku, redkeje (predvsem v organizacijah javnega značaja) pa v ustreznem zagotavljanju razlogov za ustanovitev, s čimer se prispeva k splošni blaginji.

3.1.1 Generalni direktor

Pri opredeljevanju pojmovanja vodenja si velikokrat pomagamo s klasično organizacijsko teorijo in skladno s Fayolovo opredelitvijo upravne funkcije kot elemente vodenja zato naštevamo planiranje, organiziranje, usklajevanje, ukazovanje in nadzorovanje (Ivanko in Brejc 1995, 184). Vodja po tej opredelitvi načrtuje delovne procese, postopke in naloge, organizira ljudi in sredstva, usklajuje delo med posameznimi izvajalci, neposredno ukazuje in daje usmeritve in nadzoruje delo. V vsaki

organizaciji je potrebno opraviti vse te naloge. Razlika je le v velikosti posameznih organizacij. V organizaciji z le nekaj zaposlenimi bo vse funkcije opravil vodja sam, v primeru Zavoda, kjer imamo opravka z raznoliko organizacijsko zgradbo z različnimi organizacijskimi enotami pa ima vsaka enota svojega vodjo-managerja. Management kot vodenje poslov in vodenje ljudi k izidom je profesionalno delo. Podjetje mora poslovati pod vodstvom vršnega managementa na vseh ravneh managementa v podjetju čimbolj uspešno in biti tudi ugledno (Kralj 2003, 86). Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ima organizacijsko zgradbo z več hierarhičnimi nivoji. To pomeni več vodij-managerjev. Razlike med vodji niso le v vrsti dejavnosti, ki jo opravljajo, ampak tudi v pristojnostih in odgovornostih, ki jih imajo glede na svoj položaj. Razlike se odsevajo tudi v različni družbeni moči vodilnih, na zunaj pa tudi po različnih statusnih simbolih.

Vodja ne sprejema odločitev sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja sodelavcev. Nadzor je namenjen predvsem usposabljanju skupine kot teama (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 207).

Prav tako lahko govorimo o različni vsebini vodenja, če primerjamo zasebno podjetje in javni zavod. V obeh primerih lahko govorimo o istih elementih vodenja, vendar je management v državnih organih, zavodih ali javnih zavodih pri svojem delovanju mnogo bolj omejen pri odločanju s predpisi in ostalimi zavezujočimi akti.

Vodenje je v različnih socialnih okoljih različno razumljeno. V okoljih, kjer je stopnja izobraženosti nižja in je značilna avtoritativna oblika vodenja, bo vodenje vsebovalo več elementov ukazovanja, v primeru Zavoda pa lahko govorimo o »demokratskem« okolju. Zato tu prevladujejo elementi usklajevanja.

Odločanje je ena izmed prvobitnih managerskih dejavnosti. Odločevalec je odgovoren za posledice svoje odločitve. Poznamo »lastniško upravljaljske« in »managerske« odločitve. Slednje se nanašajo na odločitve o vodenju poslovanja in odločitve o vodenju ljudi k izidom poslovanja. Obsegajo odločanje o celoti in delih, funkcijah in področjih v organizaciji ter usklajevanju in povezovanju delov v celoti. Managerske odločitve so na raznih nivojih, v različnih časovnih obdobjih, lahko so gmotne in duhovne ter v medsebojnih povezavah. Predvsem prevladujejo gmotne odločitve, čeprav tudi ostale odločitve prinašajo tako pozitivne ali negativne posledice (Kralj 2003, 323).

Ker je za organizacijo, kot je ZPIZ, značilna izrazita pripadnost organizaciji, le-ta potrebuje karizmatičnega oz. transformacijskega vodjo. Osnovna značilnost njegovega stila vodenja je spodbujanje podrejenih k boljšemu delu z različnimi materialnimi, kadrovskimi in socialnimi ugodnostmi. Transakcijsko vodenje torej temelji na nekakšnem trgovanju med vodjo in zaposlenimi (Kavčič 1991, 229).

V primeru Zavoda se srečujemo z zanimivim primerom managementa. V okviru svojih pristojnosti v Zavodu odločajo tudi ne-managerji, predvsem strokovnjaki in

drugo kvalificirano osebje o zadevah na svojem delovnem področju. Govorimo o strokovnih delavcih Zavoda, ki odločajo v posameznih zadevah po upravnem postopku in v njih s svojimi odločitvami državljanom podeljujejo posamezne pravice. Prav tako pa jim pravice s svojimi odločitvami lahko odrekajo. Druga posebnost dela in vodenja organizacije, kot je Zavod, je tako imenovani management s pridobljenimi podatki. To posebnost v okviru Zavoda posebej in udejanja MEP in njen vodilni in strokovni kader.

3.2 Zaposleni v Zavodu

Na dan 01. januarja 2008 je bilo v vseh Območnih enotah in v Centrali skupaj zaposlenih 879 delavcev. Po številu zaposlenih je največja območna enota Ljubljana (135) in najmanjša Nova Gorica (20). Število zaposlenih odraža tudi odstotek zavarovancev, za katere je posamezna OE pristojna.

Vsaka organizacija težko najde sposobne zaposlene, prav tako jih težko zadrži. Pomembno je, da zaposleni v organizaciji najdejo svoj smisel in jim uspe zadovoljiti svoje potrebe in želje. Zaposleni, ki se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v tej organizaciji, bodo tudi v času morebitnih poslovnih težav organizaciji stali ob strani (Zupan 2001, 40).

Tabela 3.1 Število zaposlenih po enotah za obdobje 2000-2007

Enota	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Enota po reorganizaciji
Celje	48	49	49	48	49	47	49	51	Celje
Koper	26	26	26	25	26	26	30	30	Koper
Kranj	33	34	36	37	39	39	42	43	Kranj
Ljubljana	90	89	93	94	95	104	134	135	Ljubljana
Maribor	62	58	61	64	64	66	63	64	Maribor
M. Sobota	21	23	23	22	23	29	30	30	M. Sobota
Nova Gorica	20	20	20	22	22	21	19	20	Nova Gorica
Novo Mesto	26	26	28	27	29	29	27	27	Novo Mesto
Ravne	30	30	30	30	30	31	29	31	Ravne
Skupaj OE	356	355	366	369	377	392	423	431	Skupaj OE
	-	-	-	-	-	-	19	19	Vodstvo Zavoda
Sektor za izvajanje	108	110	116	128	143	146	73	74	Sektor za PIZ
	-	-	-	-	-	-	58	56	Sektor za izvedenstvo
Finančni sektor	30	32	30	32	37	44	33	33	Finančni sektor
Sektor IT	151	154	141	148	155	162	77	77	Sektor IT
Spl. sektor + vodstvo	70	68	85	91	95	97	57	58	Sektor za PSZ
Sektor za PKO	20	21	22	24	25	24	25	24	Sektor za RO
	-	-	-	-	-	-	105	107	Sektor za NP
Skupaj Centrala	379	385	394	423	455	473	447	448	Skupaj Centrala
Skupaj Zavod	735	740	760	792	832	865	870	879	Skupaj Zavod

Vir: ZPIZ 2008, 130.

Izobrazbena struktura zaposlenih se stalno izboljšuje. V letu 2007 je opazen trend bistvenega povečanje števila delavcev z visoko izobrazbo, kar je posledica novele Zakona o visokem šolstvu, ki je določil, da šteje višješolska izobrazba, dosežena po študijskih programih, sprejetih do leta 1994, kot visokošolska izobrazba. Zavod ne zaposluje novih delavcev z manj kot srednjo izobrazbo oz. V. stopnje zahtevnosti. Sam Zavod spodbuja zaposlene k dodatnemu izobraževanju za pridobitev višje stopnje izobrazbe. V letu 2007 je bilo v različne oblike izobraževanja vključenih 615 zaposlenih oz. 70,0 % (lani 587 oz. 67,5 %). V izobraževalne akcije (nekateri zaposleni so bili vključeni v več izobraževanj), ki so jih izvedli zunanji izvajalci v Zavodu, je bilo vključenih 657 udeležencev (varstvo osebnih podatkov, delo z osebnim računalnikom). V različne seminarje, tečaje, predavanja, simpozije in kongrese je bilo vključenih 312 udeležencev (upravno poslovanje, finančno poslovanje, javna naročila, upravni postopek, delovno pravo in socialna varnost, rehabilitacija invalidov, dnevi pravnikov, medicina itd). Za 53 zaposlenih, ki so se zaposlili v letu 2007, je bil organiziran seminar za nove delavce, na katerem so direktorji predstavili temeljne značilnosti poslovanja na svojem področju. Strokovni izpit iz upravnega postopka je opravilo 22 zaposlenih, iz upravnega poslovanja ena zaposlena, po končanem pripravništvu pa 29 pripravnikov. Poleg stalnega strokovnega izpopolnjevanja delavcev je bila podpora dana tudi študiju ob delu. V letu 2007 je bil študij ob delu odobren v 11 primerih, v 6 primerih pa je bila dana finančna podpora študiju. S podporo Zavoda ob delu študira 46 delavcev (5,2 %). V letu 2007 je študij uspešno zaključilo 19 delavcev, ki so imeli odobren študij. V finančnem načrtu za leto 2007 je bilo namenjeno za izobraževanje 232.115 EUR, od tega za strokovno izobraževanje 150.225 EUR, za študij ob delu pa 81.889 EUR. Prav tako ZPIZ vsem zaposlenim, ki izrazijo željo po dodatnem izobraževanju, omogoča koriščenje študijskega dopusta v skladu z določili zakona in internimi pravilniki.

Tabela 3.2 Izobrazbena struktura zaposlenih v odstotkih, 2001-2007

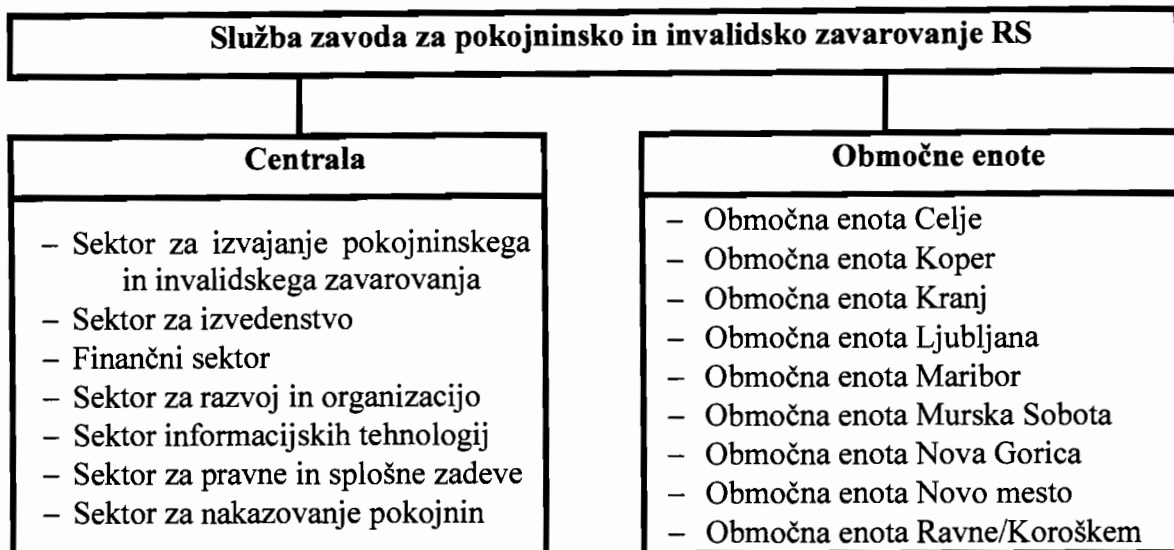
Stopnja dejanske strokovne izobrazbe	2001	2003	2005	2006	2007	Indeks 2007/06
VII. stopnja skupaj	27,2	33,9	40,2	43,5	62,8	145,6
Univerzitetna	20,8	23,2	24,6	26,3	26,4	101,3
Visoka	6,4	10,7	15,6	17,2	36,4	213,3
Višja – VI stopnja	27,8	25,0	20,8	19,4	1,4	7,1
Srednja skupaj	38,3	35,4	34,6	33,1	32,0	97,9
V. stopnja	25,4	24,1	25,8	25,4	24,8	98,6
IV. stopnja	9,3	8,1	7,5	6,4	6,0	94,6
III. stopnja	3,6	3,2	1,3	1,3	1,2	100,0
Nižja skupaj	6,7	5,7	4,4	4,0	3,8	97,1
II. stopnja	6,2	5,2	3,9	3,5	3,3	96,7
I. stopnja	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	100,0
Skupaj vse	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	101,0

Vir: ZPIZ 2008, 132.

3.2.1 Notranja organizacija Zavoda

Delavci Zavoda, ki opravljajo v Zavodu strokovna, finančna, administrativno-tehnična in druga dela, tvorijo službo Zavoda, ki je njegov notranji organizacijski del. Služba Zavoda posluje v Centrali na sedežu v Ljubljani in po posameznih območnih enotah, izpostavah in krajevnih pisarnah.

Slika 3.1 Organizacijska shema ZPIZ



Oblika organizacijske strukture je odvisna predvsem od strukture trga, dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja in njene velikosti. Organizacijske strukture temeljijo na petih konceptih: formalizacija, specializacija, hierarhija pristojnosti, centralizacija in profesionalnost (Bavec 2005, 49-50).

Zavod je organiziran tako, da s svojim delovanjem in pristojnostmi pokriva območje celotne RS. Zato je oblikovanih devet »Območnih enot«, štiri izpostave OE in »Centrala« v Ljubljani.

- OE Celje
- OE Koper,
- OE Kranj z izpostavo na Jesenicah,
- OE Ljubljana z izpostavo v Trbovljah,
- OE Maribor z izpostavo na Ptujju
- OE Murska Sobota,
- OE Nova Gorica,
- OE Novo mesto,
- OE Ravne z izpostavo v Velenju.

Vodstvo Zavoda, vodje sektorjev v Centrali in direktorji Območnih enot (Kolegij direktorja ZPIZ) predstavljajo vrhovni management. Vodje oddelkov in posameznih

odsekov v sektorjih predstavljajo srednji management, v kategorijo nižjega managementa v ZPIZ pa lahko uvrščamo različne nivoje strokovnega osebja.

V kadrovskem načrtu Zavoda so zapisane strateške usmeritve s področja zaposlovanja in upravljanja s človeškimi viri. Te usmeritve so strnjene v naslednjih zahtevah in določilih:

- zaposlovanje optimalnega števila zaposlenih za ažurno in kvalitetno poslovanje,
- zaposlovanje delavcev z doseženo zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe,
- zaposlovanje kadra z najmanj v. stopnjo strokovne izobrazbe,
- povečevanje strokovnega izobraževanja in študija ob delu za doseg najmanj zahtevane stopnje šolske izobrazbe za ustrezno delo,
- delo z zaposlenimi v obliki rednih letnih razgovorov in službenih ocen.

Na podlagi usmeritev Vlade RS velja za vso javno upravo v RS v letu 2008 negativna stopnja zaposlovanja v višini enega odstotka. V skladu s temi usmeritvami bo po predvidevanjih in izdelani kadrovski projekciji konec leta 2008 le še 838 zaposlenih. Opuščanj trenutni Kadrovski načrt ZPIZ ne predvideva.

3.3 Financiranje pokojninsko invalidske dejavnosti v RS

Za državnim proračunom je »pokojninska blagajna« druga največja v državi, saj so bili za leto 2007 predvideni in realizirani prihodki in odhodki v višini v višini 4.066,6 mio EUR (974,5 milijard SIT) in odhodki 4.066,6 mio EUR (974,5 milijard SIT). Za leto 2008 so načrtovani prihodki v višini 4.307,3 mio EUR (1.032,2 milijard SIT) in odhodki 4.307,3 mio EUR (1.032,2 milijard SIT). S tem je Zavod ob koncu leta 2007 izkazal izravnavo med prihodki in odhodki, enak trend je načrtovan za 2008. Za finančno poslovanje ZPIZ je bilo najpomembnejše sprejetje »Zakona o sprejemu dolga«, s katerim je država s 1. julijem 2005 prevzela primanjkljaj iz tekočega poslovanja Zavoda v višini 17 milijard SIT. S tem je odpadlo vsakomesečno najemanje visokih kratkoročnih kreditov za izplačevanje obveznosti do upokojencev. Zagotavljanje nemotenega izvajanja obveznega zavarovanja je bilo namreč povezano s stalnim iskanjem sprotnih nesistemskih rešitev za izhod iz nenehnih finančnih primanjkljajev, zaradi katerih se je moral Zavod za redno pokrivanje svojih zakonskih obveznosti, na podlagi sklepov in soglasij Vlade, vse do 30. junija 2005, zadolževati. Primanjkljaji so bili objektivna posledica težkih splošnih družbenih in gospodarskih razmer, z zakonom znižanih prispevnih stopenj, prenizkih nadomestnih proračunskih sredstev in zavestne makroekonomske politike države. Nanje Zavod s svojim poslovanjem ni mogel vplivati, je pa na njihovo škodljivost ob vsaki priložnosti opozarjal.

Pokojninsko in invalidsko zavarovanje se financira v pretežni meri z rednimi prispevki aktivnih zavarovancev in delodajalcev, v zadnjih letih pa tudi s sredstvi iz

državnega proračuna. Stopnje oziroma višino prispevkov določa Državni zbor Republike Slovenije na predlog Vlade Republike Slovenije. Osnova za obračunavanje prispevkov je bruto plača oziroma bruto zavarovalna osnova.

Plačevanje prispevkov urejata Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju in Zakon o prispevkih za socialno varnost. Za pokojninsko in invalidsko zavarovanje se plačujejo naslednje vrste prispevkov:

- prispevek zavarovancev, ki znaša 15,50 %,
- prispevek delodajalcev, ki znaša 8,85 %,
- prispevek delodajalcev za zav. dobo s povečanjem znaša od 4,20 % do 12,60 %,
- prispevki za posebne primere zavarovanja.

Vlada RS daje po zakonu soglasja k finančnemu načrtu, po zakonu pa finančni načrt Zavoda obravnava še Državni zbor RS. Finančni načrt Zavoda in njegova letna poročila o poslovanju so vsakokratni obvezni del gradiv za seje Državnega zbora RS, ko ta obravnava in sprejema državni proračun.

3.4 Naloge in pristojnosti ZPIZ

Zavarovanje v Republiki Sloveniji je obvezno in enotno za vse zavarovance. V obveznem pokojninskem in invalidskem zavarovanju so tako zavarovani delavci v delovnem razmerju pri organizacijah in drugih delodajalcih, zasebniki, ki opravljajo samostojno gospodarsko ali poklicno dejavnost, kmetje in člani njihovih gospodarstev in še nekatere druge osebe, ki opravljajo določene dejavnosti, ki so podlaga za obvezno zavarovanje. Iz obveznega zavarovanja po izpolnjenih pogojih zavarovancem pripada pravica do prejemkov, sorazmernih z višino vplačanih prispevkov.

Konec decembra 2007 je bilo v RS 879.090 vseh zavarovancev, to pa je za približno 100.000 več kot leta 1992, ZPIZ pa je ob koncu 2007 v RS in tujini izplačeval prejemke za 518.805 upokojencev (8.010 upokojencev oziroma 1,6 % več kot v letu 2006), od tega 332.616 starostnih, 94.511 invalidskih, 65.601 družinskih, 2.888 upokojencev po SZK, 3.765 vojaških, 269 iz bivše SFRJ, 25.913 vdovskih in 17.192 državnih pokojnin.

Število zavarovancev po letu 1997 spet narašča, medtem, ko je prej močno padlo. Konec leta 2007 je bilo v Sloveniji 879.090 zavarovancev, kar je za 1,1 % več kot leta 2005 (843.251). Razmerje med zavarovanci in upokojenci je dokaj konstantno že od leta 1992, zadnja štiri leta pa znaša 1,6:1 (ZPIZ 2006, 14).

3.5 Nadzor nad poslovanjem Zavoda

Učinkovitost je eno izmed osnovnih načel upravljanja javnega sektorja. Učinkovitost je razmerje med porabljenimi viri in doseženimi rezultati (Žurga 2001, 82).

Kljub vsemu v praksi še vedno velja star rek, da se upravnega dela ne da meriti. Za »merjenje« učinkovitosti ZPIZ je pristojno Računsko sodišče in javnost kot uporabnik.

Neposredni vsakoletni obvezni nadzor nad poslovanjem Zavoda je določen z Zakonom o računskem sodišču. Računsko sodišče izvaja nadzor nad zakonitostjo delovanja Zavoda ter namembnostjo rabe sredstev. Če se pri nadzoru ugotovijo nepravilnosti, izda minister, pristojen za delo, odločbo, s katero določi ukrepe in roke za odpravo nepravilnosti.

Vsak nadzor nad delovanjem mora biti načrtovan. Pri tem gre predvsem za vprašanje, kaj, kako in kdaj nadzirati (Tavčar 1996, 347-348).

Posredni nadzor Državnega zbora in Vlade Republike Slovenije nad planiranjem in porabo sredstev je zagotovljen preko instituta soglasja Vlade k vsakoletnemu finančnemu načrtu Zavoda. V Državnem zboru RS potrjena Letna poročila o poslovanju Zavoda ter podatki o realizaciji ciljev in nalog Razvojnega programa 2002 - 2005 kažejo, da Zavod uspešno opravlja svoje poslanstvo in dobro izvaja obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje. Na podlagi Razvojnih programov, letnih oziroma dvoletnih finančnih načrtov in drugih planskih aktov ter dokumentov sistema vodenja kakovosti Služba Zavoda skrbi tudi za ustrezen permanenten razvoj, kakovost poslovanja ter njegove izboljšave.



4 MANAGEMENT IN ORGANIZACIJA DELA V ODDELKU ZA MEP

Naloge Matične evidence prispevkov so urejene z Zakonom o matični evidenci zavarovancev in uživalcev pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja (ZMEPIZ – Ur. list RS 81/2000, 15.9.2000) in so bile z Zakonom o spremembah in dopolnitvah zakona o MEZ in uživalcev pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja (ZMEPIZ-A – Ur. list RS, 111/2007, 5.12.2007) ustrezno dopolnjene.

Za vse zavarovance se od njihovega vstopa v zavarovanje dalje obvezno zbirajo podatki o pokojninski dobi, plačah oziroma zavarovalnih osnovah. Z revizijo in kontrolo podatkov MEP skrbi, da so podatki evidentirani v skladu z veljavnimi predpisi.

Dajalci podatkov za zavarovance so vsi delodajalci (pravne in fizične osebe), sami zavarovanci, ustanove, ki priznavajo pravice, na podlagi katerih je pokojninsko in invalidsko zavarovanje obvezno in davčni organ.

V Matični evidenci prispevkov se za vsakega zavarovanca sprotno zbirajo podatki, na podlagi katerih naj bi bilo mogoče v vsakem trenutku ugotoviti, ali oseba izpolnjuje pogoje za priznanje določene pravice in to pravico odmeriti. Zavod in DURS sta leta 2004 že vzpostavila evidenco o plačanih prispevkih pravnih oseb ter evidenco o neplačanih prispevkih fizičnih oseb, Zavod pa lahko plačevanje prispevkov na letni ravni v postopkih uveljavljanja pravic preverja tudi preko obveznih potrdil, ki jih morajo zavezanci letno posredovati Zavodu in zavarovancu, za katerega plačajo prispevek.

Pokojninska doba, plača in druga dejstva, ki vplivajo na pridobitev pravice iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja, se upoštevajo izključno po podatkih Matične evidence prispevkov. Za pridobitev pravic ne zadošča, da je bila določena oseba zaposlena oziroma je opravljala določeno dejavnost in je prejela plačo – to se upošteva le, če so bili s tem povezani podatki na predpisan način prijavljeni nosilcu MEP. Po prijavi je treba ugotoviti, ali so prijavljeni podatki pravilni, šele potem pa se vnesejo v MEP. V praksi to pomeni, da se pred sprejetjem vsake odločbe o priznanju in odmeri pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja, najprej preverijo in morebiti dopolnijo podatki v MEP, šele potem pa se na podlagi teh podatkov prizna in odmeri pokojnina ali druga pravica iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja.

Matična evidenca prispevkov obsega več zbirk podatkov, in sicer:

- register oz. zbirko podatkov o zavarovancih pokojninskega in invalidskega zavarovanja,
- register zavezancev za plačevanje prispevkov,
- o osebah, ki so uveljavile kakšno pravico iz PIZ (uživalci pravic),
- o osebah, ki trenutno niso vključene v PIZ, pa jim je pokojninska doba priznana z odločbo pristojnega organa.

4.1 Zaposleni, njihove naloge in pristojnosti

Matična evidenca prispevkov je dejavnost in organizacijska enota Zavoda, ki na podlagi veljavnih predpisov evidentira, zbira ter preverja pravilnost podatkov o zavarovancih, potrebnih za izvajanje zavarovanja, uveljavljanje pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter za statistične prikaze in analize. V tem primeru lahko govorimo o t.i. »managementu s podatki«. Oddelek Matične evidence prispevkov ima po sistematizaciji na vseh OE enako sestavo, od velikosti območja pristojnosti pa je odvisno število posameznih izvajalcev na delovnih mestih. Tako oblikovane oddelke Matične evidence prispevkov načeloma sestavljajo:

Vodja oddelka, ki v primeru organiziranosti znotraj ZPIZ spada med srednji management. Njegove naloge in pristojnosti so:

- vodenje in organizacija dela oddelka oziroma izpostave,
- načrtovanje in usmerjanje ter nadzorovanje in analiziranje dela oddelka,
- sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami in drugimi dejavniki,

Revizor MEP I., ki po notranji organiziranosti spada med nižji management, ima pa veliko vlogo pri odločanju v samostojno obravnavanih zadevah. Naloge revizorjev so:

- kontrola pravilnosti podatkov, ki jih dajalci podatkov posredujejo o dobi in plači za posamezne zavarovance na obrazcih MEP,
- inštruktaža pri dajalcih podatkov in odpravljanje napak,

Revizor MEP II., čigar naloge in pristojnosti so:

- opravlja kontrolo in obdelavo obrazcev MEP in predloženo dokumentacijo ter preračun prispevkov,
- vodenje postopka za uveljavljanje in priznanje pravic za pokojninsko dobo,

Strokovni delavec IV. v oddelku za MEP skrbi za:

- opravljanje zahtevnejših finančno računovodskih del,
- opravljanje zahtevnejših del s področja ME in prispevkov,

Pisarniški referent v oddelku za MEP skrbi za:

- zahtevnejša dela s področja poslovanja z dokumentarnim gradivom,
- opravljanje zahtevnejših administrativnih del.

4.2 Dela in naloge MEP

Med naloge MEP spadajo izračun delovne dobe, dokup delovne dobe, zaključevanje delovne knjižice, ugotavljanje lastnosti zavarovanca, posredovanje podatkov o zavarovancih, formalna kontrola obrazcev in kot najpomembnejše, revizija podatkov Matične evidence prispevkov. Vse naloge bom na splošno opisala in predstavila razen nalog revizije podatkov Matične evidence prispevkov, ki zaradi pomembnosti in kompleksnosti zahteva podrobno predstavitev v posebnem poglavju. V MEP uslužbenci pripravljajo informativni izračun pokojninske dobe za ugotovitev

pogojev za upokožitev. Zakon v posebnih okoliščinah omogoča dokup delovne dobe. Možni so naslednji dokupi za izpolnitev pogojev in odmero pokojnine:

- čas zaključenega študija na dodiplomskem in podiplomskem šolanju,
- čas opravljanja kmetijske dejavnosti,
- dejanski čas obveznega vojaškega roka, nadomestne civilne službe ali čas osnovnega usposabljanja za rezervni sestav policije,
- čas, v katerem je bil zavarovanec prijavljen pri zavodu za zaposlovanje kot iskalec zaposlitve ali brezposelna oseba,
- čas, ki ga je prebil zunaj zavarovanja zaradi nege in varstva svojega otroka, mlajšega od treh let, če v tem času ni bil vključen v obvezno zavarovanje;

Na odseku za Matično evidenco prispevkov smo pristojni za zaključevanje DK delavcem, zaposlenih pri samostojnih podjetnikih, za čas starševstva in gospodinjskim pomočnicam oz. pomočnikom.

Oddelek MEP je pristojen za ugotavljanje lastnosti zavarovanca. Postopek se uvede na zahtevo posameznika, po uradni dolžnosti ali na zahtevo delodajalca. Lastnost zavarovanca ima vsaka oseba, ki izpolnjuje pogoje za zavarovanje po ZPIZ-1 in je prijavljena v zavarovanje.

MEP posreduje podatke o zavarovancih v skladu s predpisi o varstvu osebnih podatkov. Upravljavca zbirke podatkov mora posamezniku na zahtevo omogočiti vpogled v podatke in dati izpis podatkov in seznam subjektov, ki so jim bili v določenem obdobju posredovani osebni podatki, ki se nanašajo nanj. Zavod sme posredovati osebne podatke drugim uporabnikom le na podlagi pisne privolitve posameznika, na katerega se podatki nanašajo.

Formalno kontrolo opravljajo strokovni delavci in revizorji MEP. Za vsakega posameznika je potrebno preveriti število ur rednega delovnega časa, plačo, število ur prejemanja nadomestila ter leto, iz katerega je vzeta osnova, število evidentiranih nadur in ostale podatke. O opravljeni formalni kontroli se na obrazec odtisne žig »formalna kontrola opravljena« z datumom in podpisom tistega, ki je formalno kontrolo opravil. V primeru, da se v postopku pregleda ugotovi napaka, se obrazec z dopisom vrne v podjetje ali v pooblaščen računovodski oz. knjigovodski servis. V primeru, da je obrazec pravilno izpolnjen, se obdelani in pregledani obrazci pošljejo v Ljubljano, kjer dobi vsak obrazec svojo mikrofilmsko številko. Po opravljeni formalni kontroli se zabeleži, kateri obrazci se vrnejo v podjetje zaradi poprave napak, kateri bodo pregledani v reviziji in kateri se pošljejo v Ljubljano (mikrofilm).



5 POSTOPEK ZA OPRAVLJANJE REVIZIJE PODATKOV MEP

Upravljavec matične evidence je ZPIZ. Določene prijave-M-1, objave-M-2 in prijave sprememb-M-3 podatkov za PIZ sprejema prijavo-odjavna služba Zavoda za zdravstveno zavarovanje (ZZZS). Sprejemanje in preverjanje ter vnos podatkov v bazo Matične evidence prispevkov za obrazce od M-4 do M-10, določenih z Zakonom, je v pristojnosti Matične evidence prispevkov.

- OBRAZEC M-1, M-1A – prijava za pokojninsko in invalidsko ter zdravstveno zavarovanje, ki vsebuje podatke, določene z zakonom. Zavezanec vloži prijavo pri enoti Zavoda, ki je pristojna za vodenje MEP oziroma pri tamkajšnjem pooblaščenem organu,
- OBRAZEC M-2 – objava iz pokojninskega ter zdravstvenega zavarovanja,
- OBRAZEC M-3 – prijava o spremembi med zavarovanjem (z obrazcem se sporočajo vse spremembe, razen EMŠO številke, podlage zavarovanja, delovni čas in registrska številka zavezanca – v navedenih primerih je potrebno vložiti objavo iz zavarovanja ter nato ponovno prijavo v zavarovanje); v praksi se uporabi izključno za spremembo priimka in imena,
- OBRAZEC M-3A – sprememba podatkov o zaposlenih osebah pri poslovnem objektu,
- OBRAZEC M-4/M-8 – prijava podatkov in spremembe podatkov o zavarovalni dobi in plačah je najpogostejši obrazec v obdelavi MEP. Obrazec ima pravno podlago za posredovanje podatkov o obdobju zavarovanja in plači.

Dajalci podatkov, ki sporočajo podatke o obdobju zavarovanja in plači oz. zavarovalnih osnovah na ročnem obrazcu, obrazce dostavijo osebno ali pošljejo po pošti Oddelku za matično evidenco prispevkov pri območni enoti Zavoda, ki je krajevno pristojna za vodenje Matične evidence prispevkov po 24. členu ZMEPIZ.

V reviziji se pregleda ustrezna dokumentacija, dajo se natančna navodila za izpolnjevanje obr. M-4/M-8 in morebitne napake se odpravijo. Napiše se zapisnik, kjer se navede, katere napake je potrebno odpraviti. Zavezancu se pošljeta dva izvoda zapisnika (enega obdrži, drugega pa podpisanega in overjenega vrne revizorju). V primeru neplačanih prispevkov se en izvod zapisnika pošlje tudi pristojni izpostavi davčnega urada. V 30 dneh od datuma prejema zapisnika ima zavezanec čas, da odpravi v reviziji ugotovljene napake. Če jih v tem času ne odpravi, se pošlje urgencia in po preteku roka, določenega v urgenci, izda odločba. V primeru, da je zavezanec odpravil napake, se še enkrat preveri izpolnjen obrazec M-4/M-8. Po opravljeni reviziji je na vse revizijsko pregledane obrazce potrebno odtisniti žig »revizija«, podpis ter datum opravljene revizije.

Da je bila revizija opravljena, je potrebno zabeležiti tudi v »evidenci M-4/M-8 o opravljeni reviziji«. Zapisnik in morebitna dokazila se arhivirajo. Pri individualni reviziji se vloži en izvod zapisnika tudi v spis.

Individualna revizija se opravi, kadar zavarovanec uveljavlja kakšno pravico, pa se pri upokojitvenem postopku ugotovi, da podatki niso pravilni. Individualna revizija se opravi tudi za zavarovance, ki so zavarovani s podlago 40 (družbeniki zasebnih družb in Zavodov v RS, ki so poslovodne osebe) za ves čas trajanja takšnega zavarovanja. O opravljeni reviziji se napiše zapisnik. En izvod zapisnika se vloži v spis zavarovanca.

Če se v reviziji ugotovi, da so računalniško posredovani podatki izpolnjeni napačno, se izpolni nalog za brisanje podatkov in se le-tega pošlje v sektor za informacijsko tehnologijo, odseku za računalniško obdelavo. Prav tako se brišejo iz MEP podatki, ki so posredovani ročno in so že bili napačno vneseni. Obstoječi podatki se brišejo iz MEP. Obrazec za to leto je potrebno izpolniti na novo in le-ta se pošlje v nadaljnjo obdelavo.

Revizor lahko pri preverjanju plačila prispevkov in v števnosti posameznih obdobj zaprosi pristojno izpostavo davčnega urada RS za potrdilo o tem, za katera obdobja je zavezanec za prispevek obračunal in izplačal plače in ali so od vseh obračunanih plač plačani prispevki. Pri podjetjih z manjšim številom zaposlenih se lahko preverja, za koliko zavarovancev po posameznih mesecih in kakšna rekapitulacija obračuna plač je bila posredovana na pristojno izpostavo davčnega urada RS.

Preračun dobe se izvede v primeru, ko so prispevki plačani od zavarovalne osnove, ki je nižja od predpisane. Primer:

Zavarovanka je bila zaposlena od 1. januarja 2000 do 31. decembra 2000. Za 2080 ur rednega dela je prejela 774.664,00 SIT. Ta znesek je nižji od zneska minimalne plače, ki za leto 2000 znaša 926.497,00 SIT. Zaradi tega je potrebno narediti preračun zavarovalne dobe, glede na višino vplačanih prispevkov za PIZ. Vrednost prejete plače se množi s 360 dnevi in deli s predpisanim zneskom minimalne plače. Na ta način dobimo dneve, za katere so prispevki plačani. V konkretnem primeru je končni rezultat 301 dan, kar pomeni, da ima zavarovanka plačane prispevke namesto za eno leto le za 10 mesecev in en dan (pogoj 30 dni = en mesec)

Delodajalci, ki poklicno izobražujejo vajence, morajo tudi zanje poslati podatke na obr. M-4. Vajencem se šteje učna doba v zavarovalno dobo tako, da se 12 mesecev učnega razmerja šteje za 6 mesecev zavarovalne dobe.

Vajenci so prijavljeni v zavarovanje s podlago 49 in polovičnim delovnim časom. Osnova za plačilo prispevkov ne sme biti nižja od $\frac{1}{2}$ minimalne plače. Prispevke za PIZ za vajence v prvem letniku v celoti plača država (po stopnji 24,35 %), v drugem in tretjem letniku pa država plača 19,925 % in delodajalec 4,425 % ($\frac{1}{2}$ prispevka 8,85 %).

Invalidi II. kategorije, ki prejemale nadomestilo plače zaradi krajšega delovnega časa in invalidi III. kategorije, ki imajo pravico do dela s krajšim delovnim časom in

prejemajo delno invalidsko pokojnino, ne smejo imeti nadur. V obrazec M-4 zavezanec vpiše znesek plače, ki mu ga je izplačal, in število ur glede na krajši delovni čas.

5.1 Najpogostejše napake in ugotovitve iz revizij pri zavezancih za posamezne prispevke

Zavezanci za prispevek oziroma pooblaščen osebe za izpolnjevanje obrazca M-4 imajo najpogostejše napake pri vpisu:

- v stolpcu 4 in 5 se vpiše obdobje, v katerem je bil zavarovanec zavarovan pri zavezancu. Če ne gre za strnjeno zaposlitev oz. za različen delovni čas, mora biti vpis ločen v ustrezno število vrstic. Zaposlitev se mora ujemati s prijavo v zavarovanje,
- v stolpcu 6 se vpiše število ur rednega delovnega časa, za katere je bila izplačana plača, všteta v pokojninsko osnovo, brez podatkov o številu ur za delo preko polnega delovnega časa in številu ur, za katero je bilo izplačano nadomestilo plače. Tukaj dajalci podatkov navadno izpolnijo tudi število ur, za katere je bilo izplačano nadomestilo plače (bolniška do 30 dni in bolniška nad 30 dni), ki pa se vpiše v stolpcu 10, ter leto osnove v stolpcu 12,
- v stolpcu 7 se vpišejo nadure, ki se upoštevajo v pokojninsko osnovo. Vpiše se število ur za delo preko polnega delovnega časa v skladu z omejitvami po Zakonu o delovnih razmerjih. V skladu z določbo 143. člena ZDR sme trajati nadurno delo največ 8 ur/teden, 20 ur/mesec, 180 ur/leto in od spremembe ZDR, ki je v veljavi od 28. novembra 2007 pa 170 ur/leto oz. s soglasjem delavca 230 ur letno, če so bili od njih plačani prispevki za PIZ. Izjema so delavci zdravstvene dejavnosti, veterinarski delavci, delavci v državni upravi in delavci na obrambnem področju. Največ napak se pojavlja v številu javljenih nadur, saj se zavezanci ne ozirajo na zakonske omejitve. Še posebej se v tem delu pojavljajo napake pri zavarovancih (invalidi II. in III. kategorije), ki imajo zmanjšano delovno zmožnost,
- v stolpcu 8 se za leto 2007 vpiše znesek v EUR z dvema decimalnima mestoma, brez zaokroževanja. Pri obdelavi obrazcev M-4 se srečujemo s podatki, izraženimi v denarnih enotah, ki so v posameznem obdobju veljali na območju SFRJ in od leta 1990 v RS. Tako se pri vseh poslih v MEP srečujemo z dinarji in tolarji, od leta 2007 pa tudi z evri. Z začetkom leta 1992 imamo v RS le bruto sistem plač. Plača se vpiše v bruto znesku, ki ustreza številu ur rednega delovnega časa in številu nadur v skladu z omejitvami. Pri posameznih prejemkih (božičnica, 13. plača ali nagrada), izplačani iz naslova poslovne in delovne uspešnosti v denarni obliki, se izplačilo evidentira v obrazec M-4, sorazmerno s številom ur rednega delovnega časa, za katerega je sklenjeno

delovno razmerje. Največ napak se pojavlja pri tolmačenju plače kot prejemka, ki pa ni v celoti všteven v pokojninsko osnovo. V pokojninsko osnovo se ne morejo upoštevati naslednji prejemki:

- prejemki za delo, ki ga je delavec opravil izven okvira svojega rednega dela,
 - dnevnice, kilometrine, potni stroški, dodatek za prehrano,
 - regres za letni dopust,
 - nagrade ob delovnih jubilejih,
 - prejemki v naravi, če niso sestavni del plače in so od njih plačani prispevki,
 - odpravnine, prejemki zaradi upokojitve,
 - prejemki v obliki delnic, obveznic in drugih vrednostnih papirjev,
 - osnove, od katerih so bili plačani prispevki za dokup pokojninske dobe.
- v stolpcu 9 se vpiše znesek plačanega prispevka za PIZ za koledarsko leto, za katero se posredujejo podatki, ki je bil plačan od vseh prejemkov iz delovnega razmerja (tudi od tistih, ki se v skladu z 42. členom ZPIZ-1 ne vštevajo v pokojninsko osnovo), od osnov za plačilo prispevkov in od prejetih nadomestil plače po predpisih o zdravstvenem zavarovanju – do in nad 30 dni (bolniška). Znesek je seštevek prispevkov za PIZ zavarovanca (iz bruto plače oz. zavarovalne osnove) in prispevkov delodajalca (na bruto plačo oz. zavarovalno osnovo), tudi od tistih prejemkov, ki se v skladu s 42. členom ZPIZ-1-UPB4 ne vštevajo v pokojninsko osnovo, ter zneska prispevkov za zavarovalno dobo s povečanjem. Stopnja prispevka za PIZ se je za zavarovanca od leta 1991 povečala s 14,40 % na 15,50 %, za delodajalce pa se je zmanjšala iz 14,40 % na 8,85 %. Od 1. julija 1996 dalje je prispevna stopnja nespremenjena. Tukaj je največ napak ravno zaradi %, saj zavezanci za prispevek, oziroma pooblaščen osebe za izpolnjevanje obrazca M-4, ta prispevek zamenjajo s katerim drugim. Zbirna prispevna stopnja za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, ki jo sestavljata različni višini prispevnih stopenj delodajalca in delojemalca, je tudi v letu 2007 znašala 24,35 % in je določena v tej višini že vse od leta 1996, ko je bila na zahtevo Vlade RS, s spremembo zakona o prispevkih za socialno varnost (ZPSV), znižana iz 31,00 %. Tedaj je prispevna stopnja delojemalca ostala nespremenjena (15,50 %), prispevna stopnja delodajalca pa je bila znižana najprej od 15,50 % na 12,85 % ter nato na 8,85 %, tako da je skupno znižanje prispevne stopnje delodajalca znašalo 6,65 odstotnih točk ali za 42,9 %. Zbirna stopnja pa se je znižala za 21,5 %. Zaradi znižanja prispevne stopnje za pokojninsko in invalidsko zavarovanje mora država po 233. in 234. členu ZPIZ-1 Zavodu pokrivati razliko med prihodki iz prispevnih stopenj ali drugih virov in odhodki ter zagotavljati njegovo likvidnost. Ta obveznost se po zakonu

financira iz sredstev državnega proračuna (t.i. dodatna obveznost državnega proračuna) oziroma iz drugih virov (ZPIZ 2008, 44),

- v stolpcu 10 se vpiše skupno število ur do in nad 30 dni, za katere je bilo izplačano nadomestilo za čas zadržanosti z dela po predpisih o delovnih razmerjih, zdravstvenem zavarovanju in starševskem varstvu ter tudi čas čakanja na poklicno rehabilitacijo in čas čakanja invalidov II. oz III. kat. na razporeditev oz. zaposlitev na drugo ustrezno delo. V navedenih primerih se vpisujejo samo ure, zneski nadomestil pa ne,
- v stolpcu 11 se vpiše leto pred pričetkom prejemanja nadomestila. V primeru prve zaposlitve oz. če v preteklem letu zavarovanec ni prejel plače, se vpiše tekoče leto. Največ napak se pojavlja, ker zavezanci za prispevek oziroma pooblaščen osebe za izpolnjevanje obrazca M-4 navadno vpišejo tekoče leto, ne glede na zaposlitev, ker to enačijo s predpisi o zdravstvenem varstvu. Prav tako se pojavljajo napake pri zavarovancih, ki nastopijo bolniški stalež v prejšnjem koledarskem letu in ga zaključijo v novem koledarskem letu. Pri teh zavarovancih je potrebno revizijo opraviti še posebej pozorno in natančno,
- v stolpcu 12 se vpiše obdobje v dejanskem trajanju s polnim delovnim časom, v katerem je bil zavarovanec v skladu s 43. členom ZPIZ-1 razporejen na delovno mesto, kjer se doba šteje s povečanjem, tudi čas odsotnosti z dela, ob pogoju, da je bil za ves ta čas plačan prispevek za dobo s povečanjem. Zavarovanci, ki so bili na dan 31. decembra 2000 zaposleni na delovnih mestih, kjer se zavarovalna doba šteje s povečanjem in imajo dopolnjeno krajšo pokojninsko dobo od 25 oz. 23 let, so bili s 1. januarjem 2001 vključeni v obvezno dodatno pokojninsko zavarovanje. Iz tega naslova bodo skladno s 283. členom zakona pridobili poklicno pokojnino, starostna meja pa se jim bo lahko znižala le do starosti, določene v 402. členu. Vsi tisti zavarovanci, ki so imeli na dan 1. januarja 2001 25 oz. 23 let pokojninske dobe, se jim še naprej šteje doba s povečanjem. Teh primerov je z novim zakonom dejansko manj in le v specifičnih firmah. Posebnost velja tudi za sezonske delavce, ki v skladu s 56. členom ZDR, delajo po pogodbi o zaposlitvi za določen čas. Pri opravljanju sezonskega dela oz. dela v neenakomerni razporeditvi delovnega časa brez presledka najmanj tri mesece v letu in pri tem opravijo več ur, kot je določeno za delo s polnim delovnim časom, se na njihovo zahtevo ure preračunajo v delovne dni s polnim delovnim časom,
- v stolpcu 13 se vpiše ustrezno šifro iz šifranta zavarovalne dobe, ki se šteje s povečanjem.

5.2 Posledice netočnih podatkov

Zaradi najpogostejših napak, ki se pojavljajo v samih obrazcih MEP, lahko pride do napačno ugotovljenega datuma za izpolnitev pogojev za pridobitev pravice do pokojnine. V tem primeru se uporabijo podatki MEP, zbrani na podlagi obrazcev M-1/M-2 ter obrazca M-7. Lahko se zgodi, da se v obrazec M-1/M-2 vpiše napačna EMŠO, uporabijo se lahko čisto napačni podatki o zavarovalni dobi oziroma podatki, zbrani za drugega zavarovanca. Zato je potrebna pri reviziji podatkov velika doslednost. Za korekten izračun vseh pravic iz PIZ je ključen podatek o trajanju zaposlitve in številu opravljenih ur na teden. Ta čas trajanja je zelo pomemben, saj polni deloven čas, gledano na letni ravni, pomeni zavarovalno dobo v celoti eno leto in ne manj. Prav pri uveljavitvah sprememb Zakona iz leta 2000 je vsak dan zaposlitve igral pomembno vlogo. Za zavarovance je bilo bistvenega pomena, ali izpolnjujejo pogoje po starem predpisu ali pa morajo ostati v zavarovanju do izpolnitve pogojev po novem predpisu, ki so bili za zavarovance bistveno slabši.

Pri posredovanih podatkih na obrazcih M-4/M-8 se pojavljajo napake, ki lahko odločilno vplivajo na višino pokojninske osnove in posledično nato na višino odmerjene pokojnine. Pri tem je potrebno paziti na posebnosti in določila iz 39. člena ZPIZ, ki določajo, da se:

- starostna pokojnina odmeri od mesečnega povprečja plač, ki jih je zavarovanec prejel, oziroma zavarovalnih osnov, od katerih so mu bili obračunani prispevki, v katerih koli zaporednih 18 letih zavarovanja po 1. januarju 1970, ki so zanj najugodnejša,
- za leto zavarovanja upošteva koledarsko leto, v katerem je zavarovanec prejemal plačo oziroma nadomestilo plače za najmanj šest mesecev zavarovanja oziroma, v katerem so bili najmanj za šest mesecev plačani prispevki od zavarovalne osnove,
- ne glede na prejšnji odstavek se za izračun pokojninske osnove ne upoštevajo plače, nadomestila plač oziroma zavarovalne osnove iz koledarskega leta, v katerem zavarovanec uveljavlja pravico do pokojnine,
- za izračun pokojninske osnove se vzamejo plače oziroma osnove, od katerih so bili plačani prispevki, zmanjšane za davke in prispevke, ki se obračunavajo in plačujejo od plače po povprečni stopnji v Republiki Sloveniji,
- minister, pristojen za finance, ugotovi in določi povprečne stopnje davkov in prispevkov,
- minister, pristojen za delo, predpiše metodologijo za določitev plač, ki se upoštevajo pri izračunu pokojninske osnove.

Zavarovanci imajo pravico do predhodne pisne informacije o višini pokojnine, pri tej pisni informaciji pa se upoštevajo podatki, vneseni v bazo podatkov MEP iz obrazca

M-4/M-8. Če se napake, ki sem jih navedla med najpogostejšimi, ne odpravijo, pride pri upoštevanju teh podatkov do napačne pokojninske osnove, ki pa lahko odločilno vplivajo na višino pokojnine. Tako je lahko pokojnina odmerjena na podlagi napačnih podatkov in zato prenizka ali celo previsoka. V obeh ekstremnih primerih je potrebno ob ugotovljeni napaki izdati zapisnik o opravljeni reviziji in napako za nazaj popraviti. Iz tega dejstva ponovno izhaja pomembnost oddelka MEP v »managementu s podatki« in posledično tudi osebna odgovornost revizorjev. Ko enkrat pride do napake (popolnoma se jih ne da izključiti) se nastalo napako najprej začne iskati v oddelku MEP in njegovih bazah. Napake, ki se ponavadi ugotovijo pri navajanju leta osnove, imajo lahko daljnosežne posledice, saj pomeni leto, iz katerega je vzeta osnova po 41. čl. ZPIZ (leto valorizacije nadomestila za čas zadržanosti z dela). Kadar se v plačo za izračun pokojninske osnove vštevja plača iz preteklega leta, se ta plača valorizira z istim valorizacijskim količnikom kot bi se plača, ki je bila podlaga za izračun osnove za odmero nadomestila. Zavarovancu, ki v koledarskem letu pred začetkom prejemanja nadomestila plače ni prejemal plače, nadomestila plače iz invalidskega zavarovanja oziroma kakšnega drugega nadomestila, se za izračun pokojninske osnove upošteva plača iz tekočega leta. Brez vpisanega pravnega leta nadomestila v praksi pomeni popolnoma napačno valorizacijo plač in s tem napačno pokojninsko osnovo za odmero višine pokojnine.

V vseh ugotovljenih primerih podanih netočnih podatkov se izda zapisnik o opravljeni reviziji (Jerovšek 2004, 98-99), s katerim se odgovornim osebam naloži odprava ugotovljene napake. Določi se rok za odpravo, ki je osem dni. V praksi se zavezanci zavedajo odgovornosti in napake redno in načeloma v roku odpravljajo.

Iz svoje prakse ugotavljam:

- da se dajalci podatkov veliko bolj odgovorno in kooperativno obnašajo, ko gre za pravico konkretnega zaposlenega (individualna revizija) kot pa v primerih oddajanja obrazca M-4,
- da načeloma šele po obisku revizorja dajalci podatkov začnejo sodelovati in odgovorno izpolnjevati zahtevane obrazce,
- posamezni dajalci podatkov si sami želijo revizije, ker se bojijo sankcij oziroma želijo nalogo odgovorno opravljati,
- da se posamezni dajalci obnašajo nekorektno do revizorjev (lastniki s podlago 40) čeprav se na pridobivanje podatkov sploh ne spoznajo in za njih predstavlja nepotrebno administriranje,
- da je možno z večino dajalcev podatkov korektno sodelovati, če se do njih pristopa z namenom pomoči in ne s pozicije moči in kontrole.



6 RAZISKAVA

6.1 Anketa

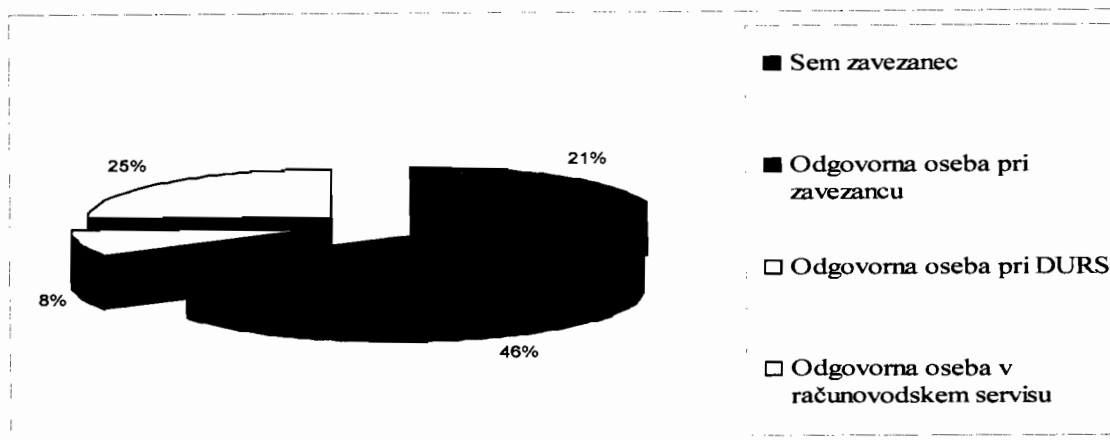
Za izdelavo empiričnega dela diplomske naloge in v podkrepitev ali negiranje svojima postavljenima hipotezama sem pripravila vprašalnik in ga v izpolnjevanje posredovala naključno izbranim predstavnikom posameznih kategorij zavezancev za posredovanje podatkov o prejemkih in vplačanih prispevkih za ZPIZ. Vprašalnik sem sestavila tako, da sem z zastavljenimi vprašanji poskušala pridobiti čimbolj neposredne in poštene odgovore anketirancev o njihovih razmišljanjih, postopkih, problemih in težavah, s katerimi se srečujejo pri pripravi, obdelavi in posredovanju zahtevanih podatkov. Poleg vsakega vprašanja sem anketirancem omogočila opisati lasten pogled na tematiko in ga s prostorom ali kako drugače nisem omejevala. Želela sem ugotoviti, če se odgovorne osebe zavedajo dejstva, da so s tem, ko obdelujejo podatke, vključene v neposredno linijo »managementa s podatki« in je od njihovega korektnega dela ob upoštevanju navodil ZPIZ in DURS odvisna najprej pravilnost izpolnjevanja obrazcev, nato pa pravilnost podatkov. Ker vsi prejemki ne gredo v pokojninsko osnovo, se pa v praksi velikokrat dogaja, da se tam znajdejo, sem s vprašanji poskusila preveriti, ali gre pri teh napakah za neznanje ali poskuse namernega zavajanja organa. Tako kot ZPIZ na podlagi zakonskih določb pripravlja navodila za izdelavo in korektno izpolnjevanje obrazcev, so odgovorne osebe dolžne pravilne in ustrezne podatke obdelati in posredovati v Matično evidenco prispevkov ZPIZ.

6.2 Interpretacija rezultatov raziskave

Vprašalnik sem posredovala na 50 vnaprej izbranih naslovov v času od 21. do 23. januarja 2008. Kot rok za vračilo izpolnjenega anketnega vprašalnika sem določila 1. februar 2008. Do določenega datuma sem dobila vrnjenih 44 vprašalnikov. Že sam odziv je bil razveseljiv in množičen, kar je že pred obdelavo podatkov govorilo v prid moji tezi, da se odgovorne osebe zavedajo posledic svojega dela, pa čeprav jim, kot same ugotavljajo, tovrstno zbiranje, obdelava in posredovanje podatkov povzroča precej dodatnega dela.

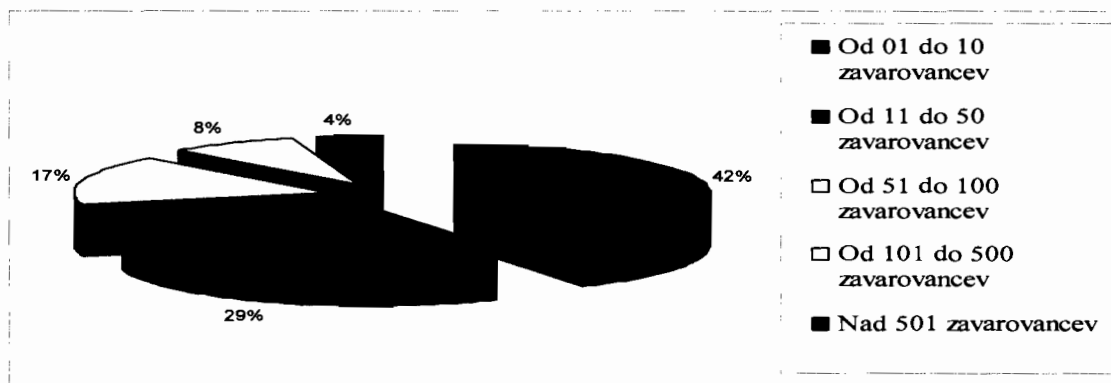
Rezultati in interpretacija so po vprašanjih naslednji:

Graf 6.1 Podatki za PIZ.

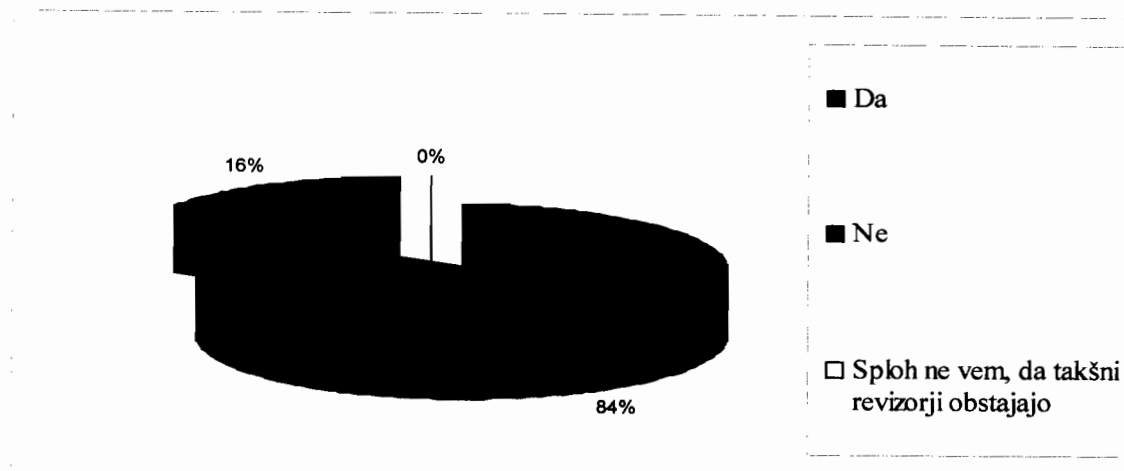


Rezultat je dejanski pokazatelj stanja v »mojem« delovnem področju (Brežice, Šentjur, Celje). Iz ankete je razvidno, da največ podatkov za zaposlene, to je kar 46 %, pripravljajo v službah za obračun plač pri posameznih dajalcih. Točno četrtnina anketiranih (25 %) je odgovornih oseb v računovodskih servisih, 21 % anketiranih je samostojnih zavezancev, 8 % pa je odgovornih oseb pri DURS.

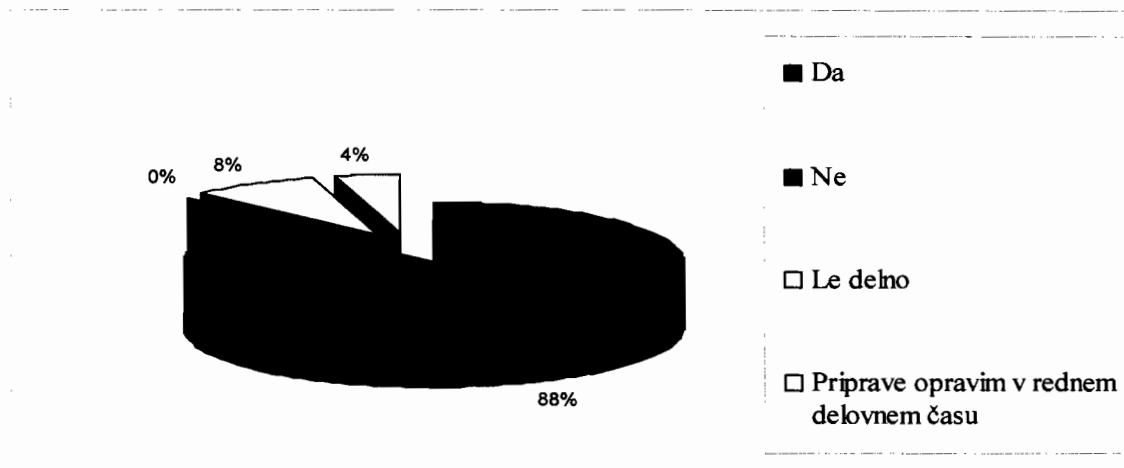
Graf 6.2 Število zavarovancev.



V mojem delovnem področju so le 4 % zavezancev z več kot 500 zaposlenimi, 29 % jih ima zaposlenih med 11 in 50, 17 % jih ima med 51 in 100 zaposlenih, kar 42 % jih ima od enega do 10 zaposlenih, 8 % podjetij, obravnavanih v anketi, pa ima med 101 in 500 zaposlenimi. Le v največjih zavezancih za podatke imajo posebne službe za obračun plač in so dobro organizirani. Njihovo poznavanje predpisov iz PIZ je na visokem nivoju, imajo pa specifičen pogled na vnos posameznih podatkov. V pokojninsko osnovo so prištevali nadure nad odredbo, kapitalske deleže, vrednost delnic, odškodnine in odpravnine. Na sodiščih je že potekalo kar nekaj obravnav in sporov zaradi zahtev zavarovancev po priznavanju višjih pokojnin iz naslova nevštevnosti v pokojninsko osnovo.

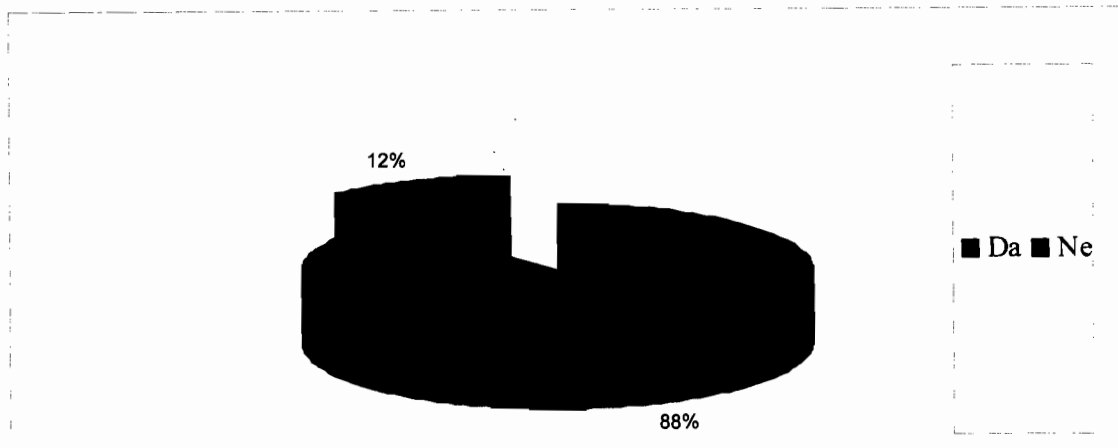
Graf 6.3 Ali ste bili pri svojem delu že deležni revizije?

Iz ankete lahko ugotovimo, da se je kar 84 % anketiranih že srečalo z revizorji MEP, le 16 % anketiranih se z revizorji še ni srečalo, ni pa nikogar, ki za revizorje še ni slišal. Ta podatek kaže na visok odstotek ažurnosti podatkov MEP. Da smo revizorji prišli do tako visokega odstotka reševanja zadev je več razlogov. Med najpomembnejše lahko štejemo ozaveščenost zavezancev in dajalcev podatkov, kadrovske okrepitve revizorskih vrst in restriktivne normative za izvedbo posameznih oblik revizije.

Graf 6.4 Ali ste imeli dovolj časa za pripravo ustrezne dokumentacije?

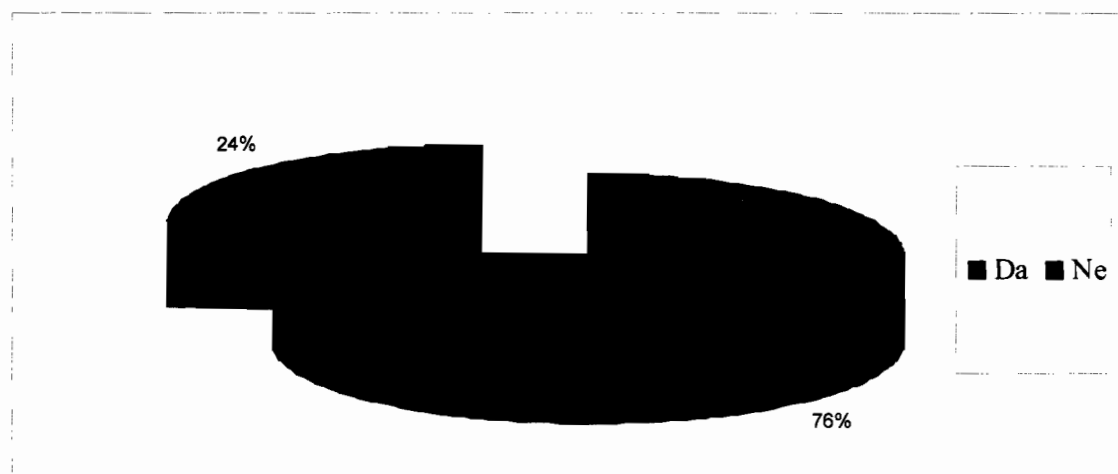
Večina vprašanih (86 %) ima dovolj časa za pripravo dokumentacije za opravljanje revizije, 8 % anketiranih pa ima časa le delno dovolj. Le redki (4 %) podatke pripravijo med rednim delovnim časom, kar kaže na priprave v zadnjem času. Res je, da se podatki zbirajo le enkrat na leto. Zato so napake tudi pogostejše in pri večjih dajalcih podatkov so praviloma te napake enake pri vseh zaposlenih. Dobra informacijska in računalniška podpora odločanja v podjetjih je zelo olajšala postopke zbiranja, obdelovanja in posredovanja zahtevanih podatkov.

Graf 6.5 Revizija podatkov, posredovanih na ZPIZ z obrazcem M-4, je potrebna.

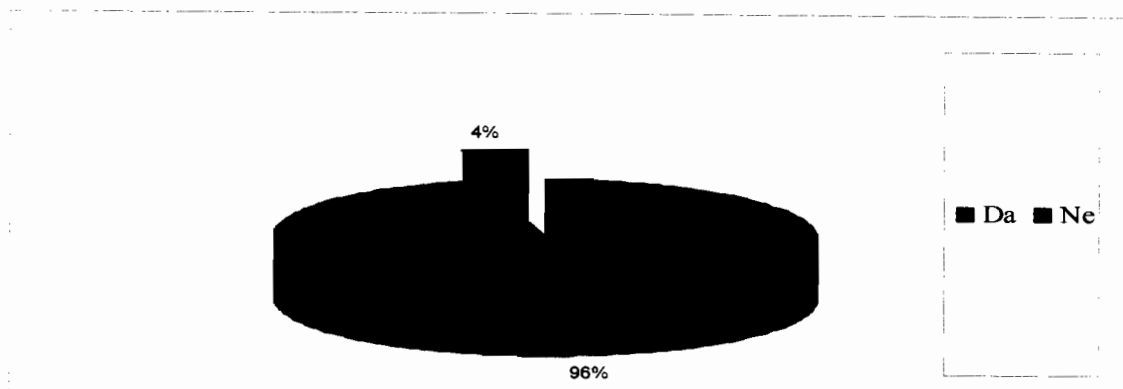


Iz rezultatov ankete lahko ugotovimo, da se kar 88 % anketirancev-zavezancev za dajanje podatkov zaveda pomena revizije, saj v samem postopku izvedo veliko koristnih nasvetov. 12 % anketirancev smatra postopek revizije kot nepotreben in tem posameznim zavezancem se bomo morali revizorji še posebej posvetiti. Sam postopek ni plačljiv, ni namenjen kaznovanju, temveč ugotavljanju dejanskega stanja in odpravi napak. S pravilnim odnosom revizorja do zavezancev se le-ti začnejo zavedati pomena teh podatkov.

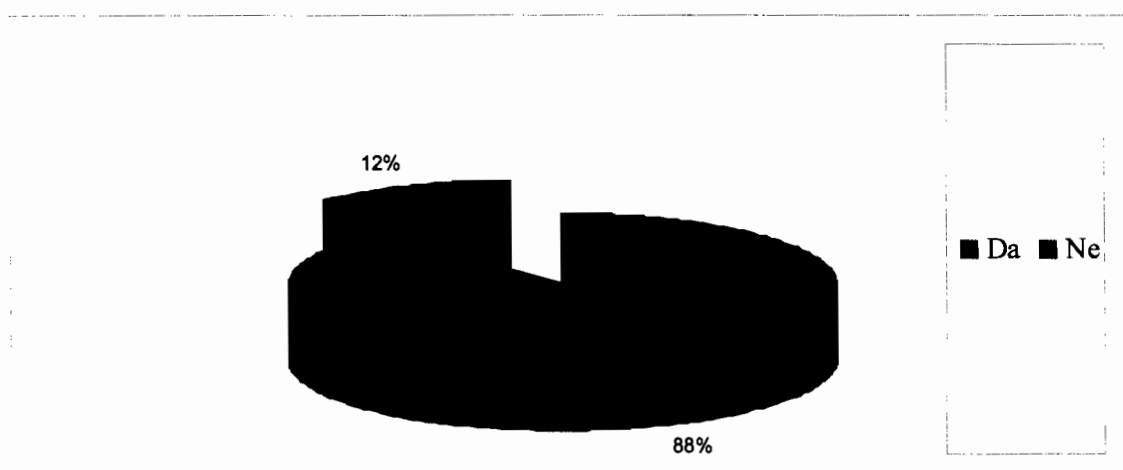
Graf 6.6 Ali bi želeli, da se revizija opravlja vsako leto?



Iz rezultatov ankete lahko ugotovimo, da si 76 % zavezancev želi revizije opravljenega dela vsako leto, kar ena četrtnina (24 %) pa meni, da revizija vsako leto ni potrebna. Urejenost podatkov ni tako želja samo ZPIZ, ampak vse bolj tudi zavezancev. Ko se enkrat pri posameznih zavezancih vzpostavi pravilen način vpisovanja podatkov, so napake redkejše, sprotno odpravljanje napak pa je veliko bolj primerno kot za več let nazaj. Zaradi pogostih kadrovskih menjav odgovornih oseb pri posameznih zavezancih je v interesu vseh, da so ti podatki pravilni.

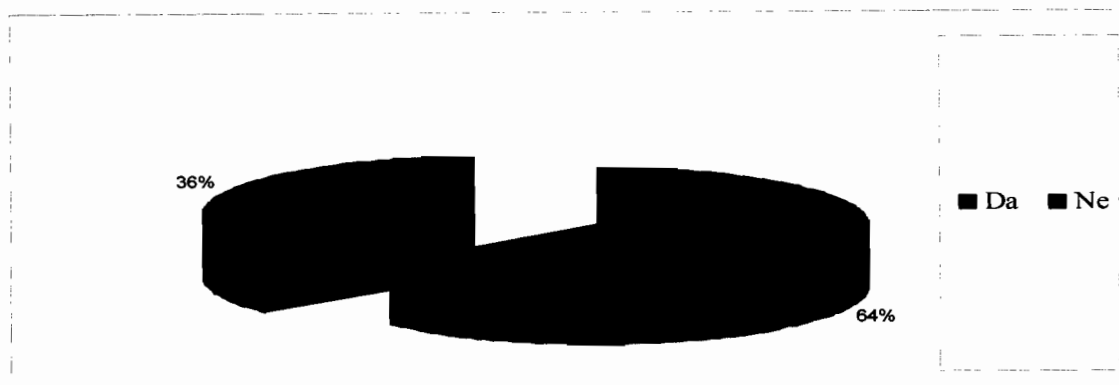
Graf 6.7 Podatki, posredovani od zavezancev, so osnova za odmero pravic.

96 % anketiranih se zaveda pomena podatkov in njihove sestave za kasnejše morebitne prejeme iz PIZ. Odstotek tistih, ki se ne zavedajo pomena podatkov MEP (4 %), je kljub nizkemu odstotku vseeno zaskrbljujoč in kaže predvsem na nezaupanje v delovanje pokojninskega sistema. V praksi sicer na primer, ki ga navajam, še nisem naletela, je pa možen. Teoretično je možno prejemati pokojnino brez vplačanih prispevkov. To bi bilo možno za zavarovanca, ki je bil zaposlen pri istem ali različnih delodajalcih, zanj pa niso plačevali prispevkov za PIZ. V tem primeru bi se zavarovancu odmerila pokojnina od najnižje pokojninske osnove, ki pa nima podlage v plačanih prispevkih.

Graf 6.8 Zaradi netočnih podatkov so lahko posamezne pravice nerealne.

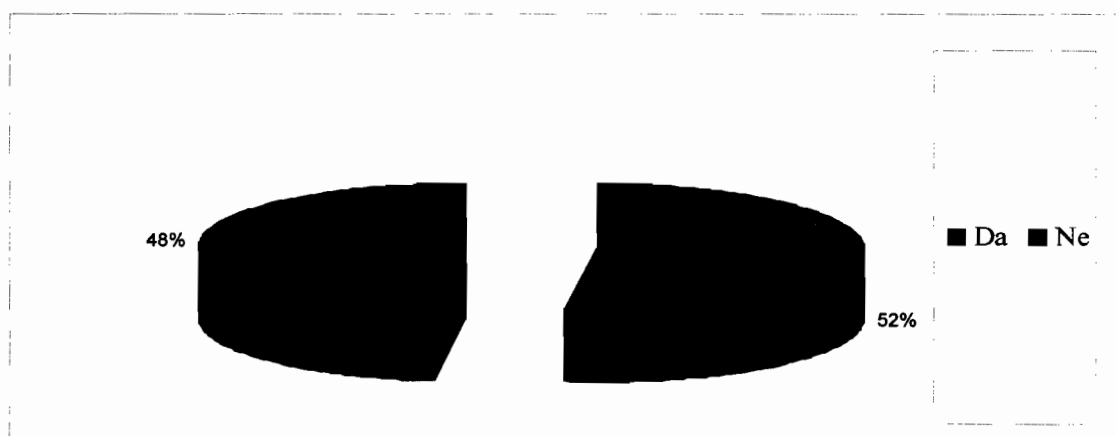
Iz odgovorov je jasno, da se kar 88 % dajalcev podatkov zaveda posledic netočnih podatkov, kar 12 % pa se tega dejstva ne zaveda. V preteklosti je prihajalo do pritiskov posameznih vodilnih delavcev na odgovorne osebe po vključevanju napačnih podatkov. V zadnjem obdobju ti pritiski niso več prisotni. Temu je v veliki meri pripomogla redna prisotnost revizorjev med dajalci podatkov in posledično spoštovanje predpisov.

Graf 6.9 Ali ste se želeli pred revizijo podatkov posvetovati z uslužbenci ZPIZ?



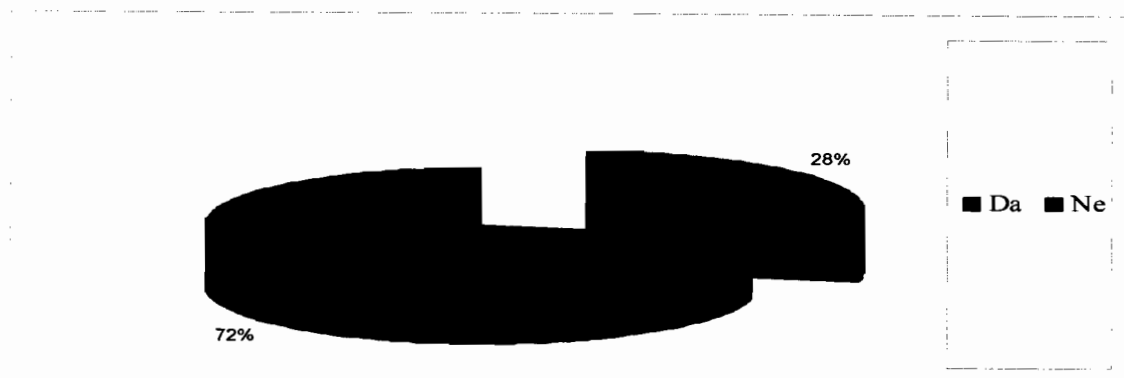
Več kot polovica anketiranih (64 %) smatra posvetovanje z revizorji za koristno in si želijo še več sodelovanja z odgovornimi osebami MEP. Za 36 % vprašanih lahko rečem, da so prepričani v svoje znanje oziroma si stika z revizorji ne želijo. Še posebej se želja po stikih izkaže ob posameznih spremembah zakonodaje ali novih internih navodilih za posredovanje podatkov. Odstotek pozitivnih odgovorov jasno kaže na potrebo po dodatnih nalogah revizorjev, to je svetovanje pred izdelavo obrazcev M-4.

Graf 6.10 Priprava na revizijo mi jemlje dragocen čas.



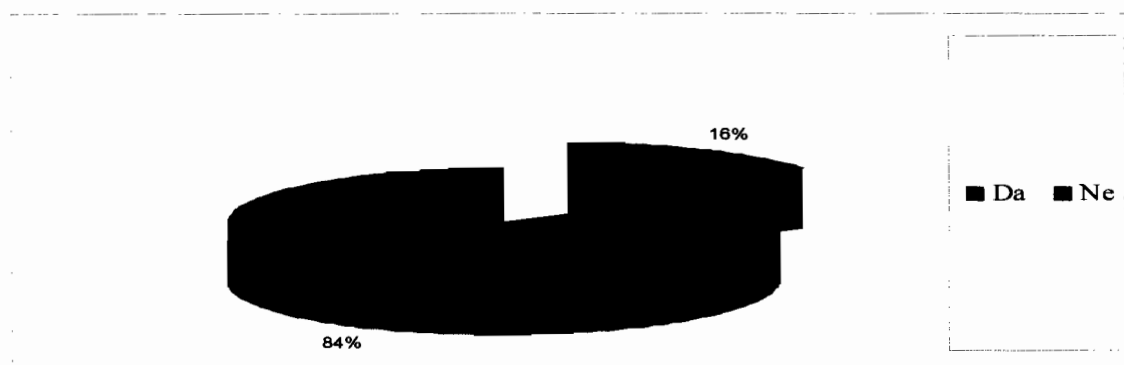
Ker pri zavezancih za dajanje podatkov v večini primerov ni posebne odgovorne osebe za podatke ZPIZ je jasno, da tistim zaposlenim, ki so določeni za urejanje in posredovanje podatkov na obrazcih MEP priprava na revizijo jemljejo čas, ki ga potrebujejo za druga redna opravila in naloge. Glede na podatke iz ankete lahko sodim, da je teh le malo več kot polovica (52 %), ostalim (48 %) pa priprava podatkov ne jemlje časa. Pomanjkanje časa po mojih izkušnjah ni razlog za napake na obrazcih. Ugotavljam, da gre predvsem za nepoznavanje predpisov, za površnost, sistemske napake in ponavljanje istih pri vseh zavarovancih. Velikokrat se enake napake pojavljajo pri sorodnih dajalcih podatkov (računovodski servis), kar je zagotovo posledica medsebojne inštruktaže.

Graf 6.11 Podatki, ki jih zahteva ZPIZ, bi jih lahko pridobili drugje (DURS, ZZZS)?



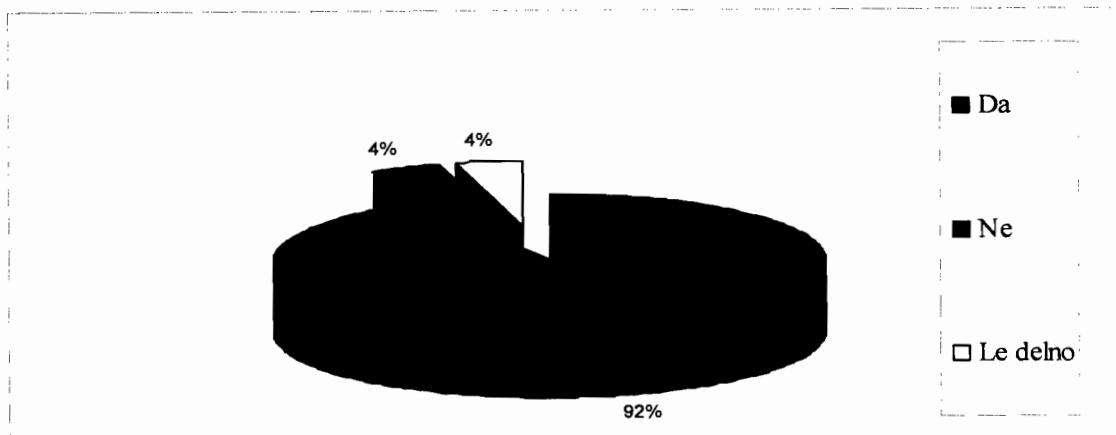
72 % anketiranih meni, da ni možno podatke o plačah in plačanih prispevkih dobiti na drugih naslovih, kar 28 % pa jih smatra, da se podatki lahko dobijo tudi pri ostalih organih. Dajalci poznajo zakonodajo in vedo, da so podatki za PIZ specifični, ker se obračunavajo za leto, podatki za DURS pa v letu. Zagotovo je mogoče ustvariti enotno bazo vseh podatkov o posameznih zavezancih in zavarovancih (kadrovske, dohodninske, zavarovalne, zdravstvene ...), vendar je takšna centralizacija podatkov lahko tudi dvorezen meč. S takšno obliko zbiranja podatkov se namreč pretirano širi baza tistih, ki imajo možnost vpogleda in se povečuje nevarnost zlorabe posameznih podatkov.

Graf 6.12 Imam občutek, da je takšna oblika nadzora nepotrebno administriranje in podvajanje podatkov.



84 % anketiranih ima revizijski postopek za koristnega, 16 % pa ga smatra za nepotrebno administriranje. Iz odstotka pozitivnih odgovorov se da razbrati, da slaba petina anketirancev smatra, da posredovanih podatkov ni potrebno kontrolirati in jim gre verjeti brez nadzora. Glede na izkušnje iz svoje prakse lahko zagotovim, da velika večina zavezancev tak nadzor jemlje dobronamerno in so nas revizorjev veseli. Včasih sicer kdo v trenutkih slabe volje nerga nad obiskom, vendar se da s pozitivnim pristopom vsak pomislek odpraviti.

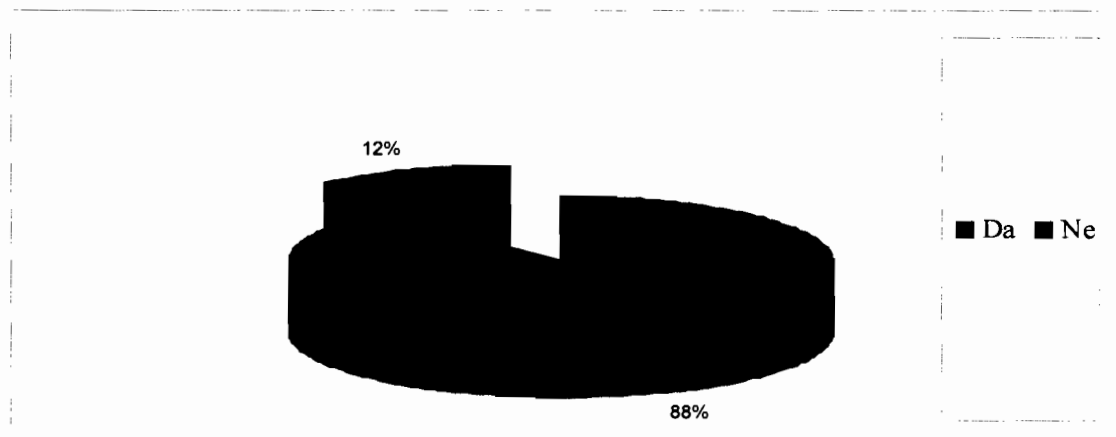
Graf 6.13 Ali so navodila za izpolnjevanje obrazca M-4 razumljiva?



Visok odstotek pozitivnih odgovorov (92 %) nam daje naslednje rezultate:

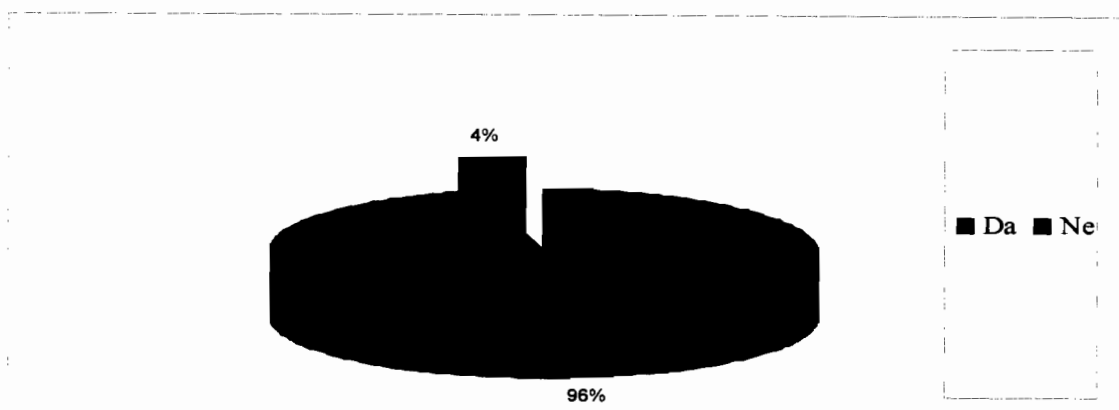
- dajalci podatkov so dovolj izobraženi in izkušeni, da razumejo navodila,
- navodila so razumljivo napisana,
- velika večina dajalcev podatkov nima problemov z izpolnjevanjem obrazcev,
- če so navodila razumljiva tako velikemu odstotku, so napake posledica pomanjkanja časa in površnega izpolnjevanja (narobe napisana ničla ima daljnosežne posledice, najmanj revizijo po formalnem pregledu obrazcu).

Graf 6.14 Ali obrazce M-4 posredujete v zakonitem roku?



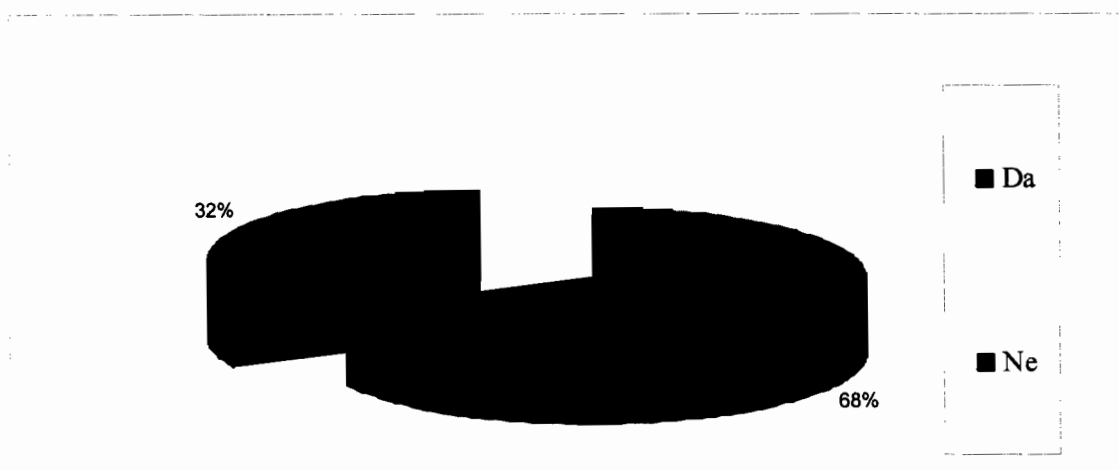
Odstotek tistih, ki so odgovorili, da podatke pošiljajo pravočasno (88 %), se ujema z evidencami v MEP. Dejansko je zamudnikov približno 13 % in s temi imamo revizorji tudi največ dela. V večini primerov gre zamudo pripisati pomanjkanju časa. Za enega od ciljev temeljnih procesov se predvideva, da bo MEP dosegla večjo popolnost in pravilnost podatkov, ki je sedaj identična s pozitivnimi odgovori v anketi (85 %) in se bo ta odstotek postopno dvigal do 92 % (leta 2011). To bomo lahko dosegli z boljšim sodelovanjem z dajalci podatkov, s kroničnimi zamudniki pa se bo moral ukvarjati novooblikovani prekrškovni organ pri MEP.

Graf 6.15 Ali vam je takšna oblika preverjanja verodostojnosti podatkov sprejemljiva?



Za veliko večino anketiranih (96 %) je takšna oblika preverjanja podatkov sprejemljiva. Dejstvo je, da veljajo obiski revizorjev MEP pri dajalcih za »nenevarne« predvsem zato, ker do sedaj ni bilo sankcij za napake in zamude. Drugače pa dajalci podatkov sprejemajo nadzore davčnih in delovnih inšpektorjev. Ti v večini primerov izrekajo visoke denarne kazni za zavezanca in za odgovorne osebe. Na področju MEP situacija ni kritična. Res je, da bi bilo potrebno pri posameznih primerih posegati po drastičnih ukrepih, ki pa so na srečo osamljeni.

Graf 6.16 Ali vam zbiranje in obdelava plačilnih list predstavlja težavo?



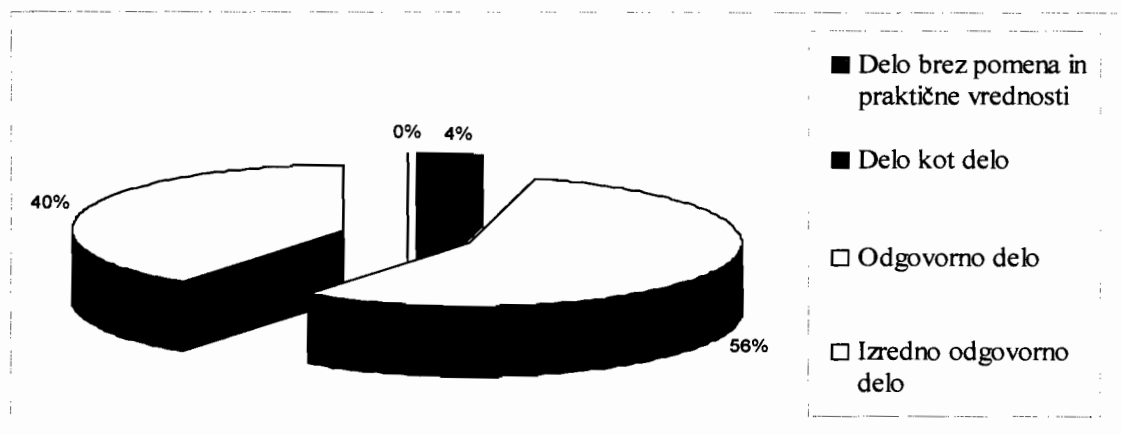
Kar 68 % anketirancev zbiranje podatkov predstavlja težavo. Iz tega lahko sklepamo, da:

- so plačilne liste različno sestavljene, vključujejo različne rubrike in njihova vsebina ni enaka vsebini obrazca M-4,

- vpisovanje ustreznih in točnih podatkov v obrazec M-4 morajo odgovorne osebe pri zavezancih zneske preračunavati in ne enostavno prepisovati s plačilnih list,
- na plačilnih listah so v končnih zneskih všteti dodatki, ki se nanašajo na vse ure, v obrazec M-4 pa se vpisujejo zneski, sorazmerni uram rednega dela,
- posamezni izplačevalci izdajajo zelo poenostavljene plačilne liste, vendar se stanje v zadnjem času izboljšuje, predvsem zaradi preventivnega delovanja delovnih inšpektorjev,
- za revizijo podatkov je tako okrnjena plačilna lista vedno vprašljiva. V takih primerih smo revizorji vedno v dilemi, kaj vse je v znesku, navedenem na plačilni listi, vključeno. Ker znesek ni specificiran, iz njega ne moremo izločiti ničesar, saj iz pustega zneska ni razvidno, ali so vanj vštete nadure, dodatki, boleznine in ostali zneski, ki tja po ZPIZ ne sodijo,

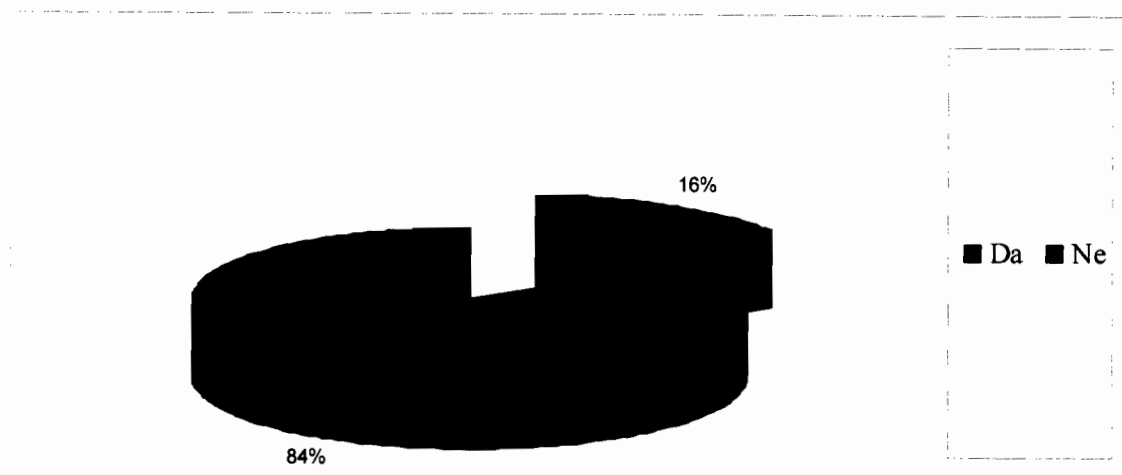
Rešitev tega problema vidim le v enotno določeni vsebini in obliki plačilne liste za vse zaposlene v RS. Le na ta način bi revizorji imeli natančen vpogled v sestavo zneskov plače za posameznega zavarovanca. Vsekakor bi morala tako oblikovana enotna plačilna lista vsebovati natančno enake rubrike, kot jih zahteva obrazec M-4. Na ta način bi tudi odgovornim osebam pri zavezancih zelo olajšali delo in pripravo potrebnih podatkov.

Graf 6.17 Pridobivanje in posredovanje podatkov za PIZ.



Anketiranci se zavedajo, da je pridobivanje in posredovanje podatkov odgovorno (56 %), celo zelo odgovorno (40 %) delo. Le 4 % anketirancev jemljejo zbiranje in posredovanje podatkov le kot delo. To me navdaja z velikim veseljem, saj sem v svoji dosednji praksi naletela na večji odstotek tistih, ki se vsaj pri pripravi obrazcev M-4 niso obnašali preveč odgovorno in so šele po opravljeni reviziji spoznali pomembnost podatkov. Iz prakse sledi, da se s prvim obiskom revizorja pri dajalcih podatkov kakovost posredovanih podatkov neprimerno izboljša.

Graf 6.18 Ali bi k pripravi obrazca M-4 pristopili z večjo odgovornostjo, če bi sledila sankcija plačila v samem postopku revizije?



84 % anketiranih se že sedaj čuti odgovorne pri pripravi podatkov. Zanje sankcije ne predstavljajo grožnje. 16 % tistih, ki so na vprašanje odgovorili pozitivno, pa predstavlja tisti odstotek dajalcev podatkov, ki že do sedaj kljub sankcijam ni sodeloval. Dejstvo je, da je že dosedanja zakonodaja omogoča kaznovanje kršiteljev. Za to so pristojni sodniki za prekrške, je pa res, da se v praksi revizorji tega drastičnega ukrepa nismo posluževali pogosto. Imamo celo sodno prakso, ko je bil kršitelj predan sodniku za prekrške, bil tam kaznovan, po pritožbi na višje sodišče pa je bilo odločeno, da ZPIZ ni stranka v postopku, čeprav gre za z zakonom določeno posredovanje podatkov. Z Zakonom o spremembah ZME se bo v okviru ZPIZ oblikoval prekrškovni organ z možnostjo izrekanja konkretnih sankcij zoper kršitelje. Ali bo zato v praksi kakovost posredovanih podatkov boljša je prehitro trditi. Po odgovorih iz ankete najbrž ne.



7 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Osnovna naloga in dolžnost MEP je zagotoviti pravilne in pravočasno posredovane podatke, ki bodo osnova za vodenje upravnega postopka pri urejanju pravic in zahtev. Na ta način bo vsem zavarovancem zagotovljena pravica v skladu z vplačili. Le pravočasno zbrani in v skladu z zakonodajo urejeni in evidentirani podatki so osnova za korektno odločanje managementa Zavoda v vseh konkretnih zahtevah. Iz tega izhaja, da je vsak podatek MEP temeljno izhodišče za pravilno odločanje strokovnih delavcev, to je managementa Zavoda.

Tako urejeni in zbrani podatki omogočajo strokovno utemeljeno odločanje nižjega in srednjega managementa Zavoda in nudijo v primeru sicer možnih in dovoljenih pritožb zavarovancev argumentirane razloge za odločitve, kot sledi v izrekih odločb.

Ker sem pri svojem dolgoletnem delu večkrat naletela na očitke, da »denarja za mojo pokojnino tako ali tako ne bo«, da se pokojnine »delijo kar tako povprek«, da »je zbiranje podatkov jalovo početje, ker denarja za pokojnine ne bo«, do prikritih omalovaževanj dela revizorjev v smislu »kaj nas hodite kontrolirat, saj mi vse pošteno plačujemo« sem želela s svojo anketo preveriti trenutni »utrip« in pripravljenost za kooperativnost med odgovornimi osebami za posredovanje podatkov. Sama kot revizorka do sedaj nisem imela izrazite negativne izkušnje, se pa zavedam, da se lahko situacija obrne. Nekateri zavezanci so pri izpolnjevanju teh obveznosti do ZPIZ (papirnatih in finančnih) zelo malomarni misleč, da bodo do prejemkov nekoč vseeno upravičeni. Še slabše je z zaposlenimi pri zasebnikih. Ti danes dobivajo osebne prejemke izplačane v minimalni z zakonom določeni višini, razliko pa v gotovini ali kako drugače. Prispevki so seveda plačani (če sploh so) od tega minimalnega zneska in temu primerna bo nekoč pokojnina.

Dokazovanja odgovornih na ZPIZ o korektnosti višine in sorazmernosti z vplačanimi prispevki so že sedaj v večini takih primerih bolj jalovo početje. Na tem področju ima zakonodajalec kljub podjetniški iniciativi in svobodi še veliko dela. Največ bo storjenega takrat, ko bodo utaja davka, neplačevanje prispevkov, malomarnost pri prikazovanju višine zaslužka in ostale malverzacije sankcionirane strožje in bodo imele tudi daljnosežne posledice za kršitelje. Na žalost imamo pri nas kar nekaj takšnih posameznikov, ki živijo v prepričanju, da je čas njihove aktivne delovne dobe namenjen uživanju in je potrebno plačati čim manj prispevkov za lažje preživetje obdobja po upokojitvi. Ti posamezniki živijo v iluziji, da bo zanje nekdo že poskrbel, najverjetneje Zavod in država. Upam, da ne bo tako!



8 SKLEP

S svojo diplomsko nalogo sem želela dokazati, da oddelek za Matično evidenco prispevkov predstavlja vhodno stopnico pri obdelavi podatkov za vsa bodoča izplačila in prejemke z naslova PIZ. Ugotavljam, da je oddelek primerno organiziran in voden, skladno s potrebami vseh uporabnikov podatkov v sistemu Zavoda. Iz teoretičnih opisov del in nalog ter praktične skrbi za ustreznost podatkov MEP lahko trdim, da se vse strukture in nivoji managementa Zavoda vloge in pomena MEP zavedajo in mu izkazujejo potrebno pozornost. Zadnji dokaz o pomembnosti pravih podatkov za MEP je vodilni management Zavoda dokazal z dokumentom »Razvojni program službe Zavoda 2006-2011«, kjer je med najpomembnejše razvojne cilje zapisana naloga o dvigu pravilnosti podatkov na stopnjo 92 %. Dejstvo, da Zavod upravlja z velikansko vsoto davkoplačevalskega denarja, ki pred odgovorni management postavlja izredno zahtevno in odgovorno nalogo upravljati s tem denarjem v duhu dobrega, predvsem pa poštenega gospodarja. To svojo osnovno nalogo bo vodilni management lahko izvajal le ob podatkih MEP, ki bodo za vsakega zavarovanca točni in pravilno posredovani.

Dokler v RS pokojninski sistem deluje po sistemu solidarnosti, pomen natančnosti podatkov včasih izgublja veljavo. Še vedno se najdejo posamezniki, ki za plačila prispevkov za svojo bodočo pokojnino izkoriščajo zakonske možnosti in si višino prispevka določajo sami (kmetje, samostojni podjetniki, lastniki s podlago 40). Prav zato je naloga MEP toliko zahtevnejša, njihova vloga v celotnem sistemu delovanja Zavoda pa nepogrešljiva. Pravilnost podatkov za MEP v celotnem sistemu ZPIZ lahko primerjamo z gradnjo hiše. Če so temelji in sestavine (podatki MEP) za gradnjo primerni in pravočasni, bo objekt normalno napredoval in stal. Če pa so podatki nepošteni, pomanjkljivi ali celo lažni, potem ne bo pravilne odmere pokojnine, posledično pa to predstavlja izgubo za celotni sistem. Ta izguba ni samo finančnega značaja. Če bi v javnosti prevladalo prepričanje, da je pomembno, da se podatki pošiljajo, njihove pravilnosti pa nihče ne preverja in napak ne sankcionira, bi Zavod izgubil zaupanje, ki ga sedaj uživa. Prav tako bi to pomenilo, da se državo spleča goljufati, saj ni sposobna preverjati podatkov, prejemke pa izplačuje »na pamet«.

Na podlagi vsega navedenega ugotavljam, da sem s predstavljenimi nalogo potrdila v začetku postavljeno hipotezo o tem, da je Oddelek za Matično evidenco prispevkov kot vhodni oddelek v procesu sprejemanja odločitev v pokojninskih in invalidskih zahtevah dobro organiziran in da so osnova za korektno, hitro in »pravično« odločanje v upravnem postopku korektni, točni in pravočasno zbrani, urejeni in arhivirani podatki o prejemkih posameznih zavarovancih in plačanih prispevkih iz naslova PIZ.



LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Drucker, Peter. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth – Heiemann.
- Ivanko, Štefan in Miha Brejc. 1995. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Jerovšek, Mateja. 2004. *Zakon o splošnem upravnem postopku s stvarnim kazalom*. Ljubljana: Uradni list RS.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kuhelj, Jože. 2000. *Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju z uvodnimi pojasnili in stvarnim kazalom*. Ljubljana: Uradni list RS.
- Mayer, Janez. 1991. *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Robbins, Stephen in David De Cenzo. 2001. *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

VIRI

Zakon o matični evidenci zavarovancev in uživalcev pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja (ZMEPIZ). *Uradni list RS*, št. 81/2000.

Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1-UPB4). *Ur. l. RS*, št. 109/2006.

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje RS, <http://www.zpiz.si/src/>, 22.2.2008.

Zakon o splošnem upravnem postopku (UPB2). *Uradni list RS*, št. 24/2006

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o matični evidenci zavarovancev in uživalcev pravic iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja (ZMEPIZ-A). *Uradni list RS*, št. 111/2007.

ZPIZ. 2006. *Razvojni program službe Zavoda 2006 – 2011, Vizija, cilji strategija.*

Ljubljana: ZPIZ.

ZPIZ. 2008. *Letno poročilo 2007.* Ljubljana: ZPIZ.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik



ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem pred zaključkom Visokošolskega strokovnega študijskega programa 1. stopnje Managementa in mi manjka še izdelava diplomske naloge.

Za naslov diplomske naloge sem si izbrala temo: »VLOGA MANAGAMENTA V PROCESU ODLOČANJA V JAVNEM ZAVODU«. Za izdelavo kvalitetne diplomske naloge želim izvesti anketo med izvajalci oziroma dajalci podatkov, ki jih v Matični evidenci prispevkov ZPIZ potrebujemo kot podlago za nadaljevanje procesa odločanja in podeljevanja posameznih pravic iz naslova pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Prosim vas, da mi na vsako vprašanje odgovorite in na predviden prostor dopišete svoje komentarje. Ne zanimajo me imena anketirancev, pričakujem pa poštene odgovore, ne glede na to, kakšni bodo. Vsem udeležencem zagotavljam, da bodo podatki uporabljeni izključno za potrebe moje diplomske naloge in bodo po statistični obdelavi odgovorov ustrezno uničeni.

Prosim vas, da mi izpolnjeni anketni list vrnete do 1.2.2008 na naslov: Irena Hlastec, Škalce 115, 3210 Slov. Konjice.

Za sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem!

Vprašanja ali trditve:

1. Podatke za PIZ zbiram in obdelujem kot:
 - Sem zavezanec
 - Odgovorna oseba pri zavezancu
 - Odgovorna oseba pri DURS
 - Odgovorna oseba v računovodskem servisu

2. Podatke zbiram in obdelujem za naslednje število zavarovancev:
 - Od 01 do 10 zavarovancev
 - Od 11 do 50 zavarovancev
 - Od 51 do 100 zavarovancev
 - Od 101 do 500 zavarovancev
 - Nad 501 zavarovancev

3. Ali ste bili pri svojem delu že deležni revizije s strani pooblaščenega revizorja Matične evidence prispevkov ZPIZ?
 - Da
 - Ne
 - Sploh ne vem, da takšni revizorji obstajajo

Priloga 1

4. Ali ste imeli dovolj časa na ustrezno pripravo zahtevane dokumentacije?
- Da
 - Ne
 - Le delno
 - Priprave opravim v rednem delovnem času

5. Revizija podatkov, posredovanih na ZPIZ z obrazcem M-4, je potrebna.
- Da – Odgovor utemeljite
 - Ne – Odgovor utemeljite
-
-

6. Ali bi želeli, da se revizija opravlja vsako leto?
- Da – Odgovor utemeljite
 - Ne – Odgovor utemeljite
-
-

7. Višina prejemkov iz naslova PIZ je odvisna od podatkov, posredovanih na M-4.
- Da – Odgovor utemeljite
 - Ne – Odgovor utemeljite
-
-

8. Podatki, posredovani od zavezancev, so osnova za odmero vsake pravice iz PIZ.
- Da – Odgovor utemeljite
 - Ne – Odgovor utemeljite
-
-

9. Zaradi netočnih (lažnih) podatkov so lahko posamezne pravice nerealne.
- Da – Odgovor utemeljite
 - Ne – Odgovor utemeljite
-
-

10. Ali ste se želeli pred revizijo podatkov posvetovati z uslužbenci ZPIZ?
- Da
 - Ne

11. Priprava na revizijo mi jemlje dragocen čas.
- Da
 - Ne

12. Podatke, ki jih zahteva ZPIZ, bi si lahko pridobili tudi drugje (DURS, ZZS)?
- Da – Na spodnjo črte vpišite kje?
 - Ne

13. Imam občutek, da je takšna oblika nadzora nepotrebno administriranje in podvajanje.
- Da – Na spodnjo črte vpišite zakaj?
 - Ne

14. Ali so navodila za izpolnjevanje obrazca M-4 razumljiva?
- Da
 - Ne
 - Le delno

15. Če so navodila nerazumljiva ali nepopolna, kaj po vašem mnenju manjka, oziroma česa je preveč?

16. Ali obrazce M-4 posredujete v zakonitem roku?
- Da – Odgovor utemeljite
 - Ne – Odgovor utemeljite

17. Ali vam je takšna oblika preverjanja verodostojnosti podatkov sprejemljiva?
- Da – Odgovor utemeljite
 - Ne – Odgovor utemeljite

Priloga 1

18. Ali vam zbiranje in obdelava plačilnih list predstavlja težavo?

- Da – Na spodnjo črte vpišite zakaj da
- Ne

19. Pridobivanje in posredovanje podatkov je:

- Delo brez pomena in praktične vrednosti
- Delo kot delo
- Odgovorno delo
- Izredno odgovorno delo

Kratek komentar ocene:

20. Ali bi k pripravi obrazca M-4 pristopili z večjo odgovornostjo, če bi sledila sankcija plačila v samem postopku revizije ?

- Da
- Ne

Hvala za sodelovanje!