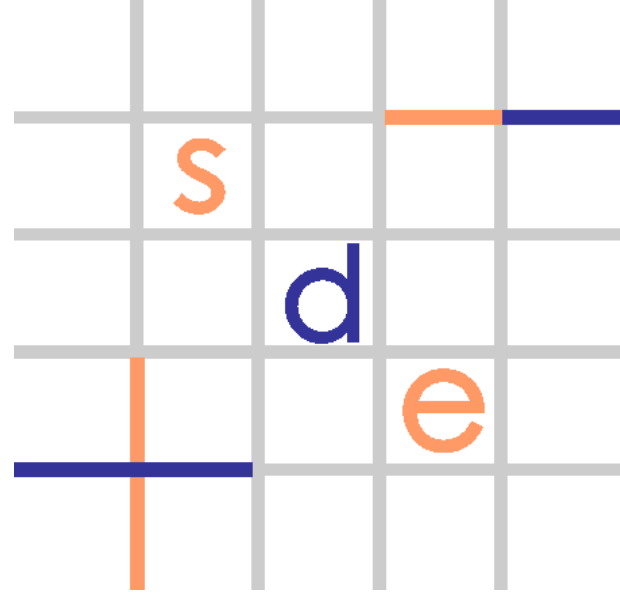


delovni zvezki sde



st 4 let 2009

Presoje javnih učinkov vladnih politik

Bojan RADEJ



[Ustvarjalna gmajna](#) (Creative commons)

Ljubljana, julij 2009

Slovensko društvo evalvatorjev

Kardeljeva ploščad 17, Ljubljana

infor@sdeval.si, <http://www.sdeval.si>

Presoje javnih učinkov vladnih politik

Bojan Radej

Kazalo vsebine:

I. Slabo vladanje.....	3
II. Resolucija o normativni dejavnosti	5
III. Finančni učinki predpisov in merjenje njihovih administrativnih stroškov.....	7
IV. Regulativne presoje vplivov	8
V. Samo-evalvacija upravnih organov	10
VI. Sklep	16

Kazalo tabel in slik:

Matrika 1: Odštevalni oz. matrični CAF	13
Slika 1: Vennov diagram ravni presoje organizacije v javni upravi.....	14
Matrika 2: Korelacijska matrika matrične samo-evalvacije.....	15

Zahvala: Za pripombe na prejšnjo različico besedila se zahvaljujem dr. Mojci Golobič, mag. Maji Simoneti, dr. Miranu Mitar ter razpravljavkam in razpravljavcem na delavnici Slovenskega društva evalvatorjev in Fakultete za uporabne družbene študije o samo-evalvaciji v javni upravi (9. julij 2009, FUDŠ), kjer je bilo predstavljeno peto poglavje tega prispevka. Posebej se zahvaljujem dr. Mirni Macur za predloge in podporo pri obdelavi teme.

Presoje javnih učinkov vladnih politik

Bojan Radej

Povzetek: Da je vodenje slovenske države slabo ne trdijo le državljani, varuh/inja človekovih pravic in Računsko sodišče ampak je to prepoznano v mednarodnem okolju, ker močno zaostaja za nekaterimi uveljavljenimi standardi na področju vodenja kot je dobro delovanje pravne države, demokratični postopki priprave vladnih politik, preverjanje primernosti ter uspešnosti njenih delovanj. Na takšne očitke se je vlada morala odzvati in se tudi je. Sprejetih je več ukrepov, najpomembnejša je Resolucija o normativni dejavnosti, ki čaka na obravnavo v Državnem zboru. Proučitev teh ukrepov sicer priča o novi odločenosti vlade, da z izboljšanjem postopkov priprave svojih politik doseže odločne premike. Povzetek analize sprejetih ukrepov vnaprejšnjih presoj vladnih ravnanj priča, da si vlada blagor državljanov in države še naprej predstavlja predvsem v usodni odvisnosti od svojih neposrednih ciljev in namer. Ker pa je ravno to en pomembnejših dejavnikov dosedanjega slabega vladanja, obeti za pomemben prispevek sprejetih ukrepov h kakovosti vladanja v Sloveniji niso preveliki.

Ključne besede: Resolucija o normativni dejavnosti, Samo-evalvacija v javni upravi, Računsko sodišče

I. Slabo vladanje

Slovenija je načeloma sicer demokratična in pravna država, ki pa je slabo vodena, tako da so vlada, parlament, sodišča in druge institucije po javnem mnenju nizko cenjene. Slabo vladanje ima seveda objektivne korenine. Kot nova država je morala tranzicijski projekt v 90-tih začeti s slabo usposobljeno administracijo in institucijami za demokratično upravljanje države.

Motiv slovenske osamosvojitve je bil uveljaviti demokratičen družbeni red, ki temelji na pravu in človekovih pravicah. Slovenija pokriva območje enkratnih naravnih vrednot in visoke kulturne različnosti, ki ga nujno spremljajo tudi družbena heterogenost in pogledi na to, kako hočemo v tej državi živeti. Kljub temu je država zgrajena centralistično in v uravnilihki trga, ki ustvarja vtis družbene puščave. V tem pogledu osamosvojitveni projekt odprave enoumja v kolektivnih in individualnih zadevah naroda in posameznikov še ni uresničen.

Veljavni pravni red zaradi svoje nedodelanosti in slabega izvajanja v veliki meri deluje proti možnostim pravne države in sam ustvarja prostor za zlorabe. Ministrstvo za javno upravo ugotavlja, da je izvajanje obstoječih predpisov težavno zaradi pravnih praznin, neuskkljenosti med predpisi, nespoštovanja hierarhije predpisov. Po neuradnih ocenah Ministrstva za finance s konca devetdesetih let so stroški 'implementacijskega deficita' (gl. tudi Strategijo gospodarskega razvoja Slovenije, UMAR, 2001) dosegli v tranzicijski dekadki devetdesetih let, izraženi v znesku odškodnin, ki jih naj bi morala država izplačati zaradi verjetno izgubljenih tožb, povezljivih z nedelovanjem pravne države, okoli 12% bruto domačega proizvoda. Povedano drugače, izguba slabega delovanja pravne države je v povprečju preseгла

1,5% BDP letno, kar je približno tretjina povprečne stopnje gospodarske rasti v istem obdobju.

Slabo vladanje je zavora napredku na vseh drugih področjih. Na lestvicah kakovosti javnih institucij in upravljanja je Slovenija redno uvrščena tudi za dva kakovostna razreda nižje (od 30. do 50. mesto, pa tudi slabše) kot po oceni kakovosti nacionalnih dejavnikov (izobraženost, narava, prizadevnost ljudi, kultura...) in odličnosti rezultatov, ki jih sicer dosega (deseto do petindvajseto mesto; v primerljivi skupini okoli 150 držav).

Neposrednim škodam slabega delovanja pravne države pa je treba dodati še posredne izgube na drugih področjih. Implementacijski deficit je povezan s proračunskim deficitom, saj neposredno obremenjuje izdatke državne blagajne. Naslednji je demokratični deficit, saj je demokracija v nemajhni meri povezana z doslednostjo spoštovanja postopkovnih zahtev, ki jih določa pravo. Trem deficitom se pridružuje še razvojni deficit, ki označuje stanje, ko vložki ne prispevajo k največji blaginji niti kolektivno in še manj za vsakogar, ker so nacionalna bogastva uporabljena pristransko. Živimo v kapitalistični ureditvi, ki pa je naklonjena samo eni vrsti kapitala, ki prinaša dobičke v denarju, duši pa vse druge vrste kapitala, ki so donosni v socialnih, človeških in naravnih bogastvih. To močno prizadene lokalne in socialne ekonomije ter vidike blaginje. Posledica je povečano razvojno zaostajanje in marginalizacija ravno tistih, ki že itak najbolj zaostajajo v blaginji – kot ogrožene skupine prebivalstva ali razvojno šibke regije. Pomurje na primer povečuje razvojni zaostanek za povprečjem države kljub vsem prednostnim spodbudam, po mnenju nekaterih zato, ker niso bile upoštewane lokalne prioritete in socialne potrebe regije. Študije kažejo, da je k temu nemalo prispevala diskriminacija legitimnih regionalnih razvojnih interesov in sistematično pristransko in protisocialno učinkovanje razvojnih ukrepov (Radej, 2009a). Slabo leto po izbruhu globalne finančne krize se je Slovenija soočila s svojo izjemno visoko občutljivostjo na zunanje šoke. V prvem letu globalne krize smo priča dvakrat večjem letnem padcu BDP kot v treh letih od 1990 do 1993 torej v času najhujše tranzicijske depresije, le da takrat z jasnim tranzicijskim poslanstvom, zdaj pa je to posledica slabega varovanja javnih in nacionalnih interesov. Tako živimo v bogati državi, ki proizvaja vse bolj 'kruto blaginjo' (Wolton) in kjer razvoj za mnoge teče nazaj (Trainer), in kjer niti ljudje, ki postajajo bogatejši niso bolj zadovoljni z življenjem (paradoks sreče, Easterling).

Normativna dejavnost vlade pri oblikovanju politik je zadnje čase vse bolj pod drobnogledom različnih nadzornih mehanizmov in ustanov, zato lahko o njej že dokaj oprijemljivo razpravljamo. Računsko sodišče je marca 2007 izdalo posebno mnenje o tem kako vlada preverja učinke predlaganih predpisov na družbo. Poročilo ugotavlja, da pripravljavci predpisov, kljub določbam poslovnika vlade v praksi ne presojujejo v

naprej učinkov predlaganih ukrepov. Zaradi tega se pogosto sprejemajo predpisi, ki v praksi niso izvedljivi oziroma nalagajo gospodarstvu ali državljanom nepotrebna bremena. Na pomanjkljivosti v postopku priprave predpisov na področju usklajevanja z zainteresirano javnostjo, opozarja tudi institucija varuha človekovih pravic. Leta 2007 je tudi OECD podal poročilo o sposobnosti regulativnega vodenja v Sloveniji, ki ji po njegovem mnenju primanjkujejo jasna navodila, predvsem na področju izvajanja presoje učinkov predpisov¹ in izvajanja posvetovanj z zainteresirano javnostjo (MJU, 2009a).

Slabo vodenje države je tako ne le v breme njenim državljanom, v škodo javnega interesa ampak je postalo tudi motnja v mednarodnem okolju. Na to se je vlada morala odzvati in se v zadnjih letih tudi z več ukrepi je. Že prej je uvedla presoje finančnih učinkov predlogov predpisov in jih zdaj nadgradila še z ocenjevanjem njihovih administrativnih bremen (MJU, 2009b). Z Resolucijo o normativni dejavnosti, ki jo je pripravilo ministrstvo za javno upravo, se zdaj uvaja še obveznost vnaprejšnjih presoj vplivov predlogov predpisov. Že leta se ponekod v javni upravi izvaja tudi samo-evalvacija upravnih organov s stališča kakovosti vodenja (po metodi CAF, 2006).

Omenjeni ukrepi so v nadaljevanju obravnavani v osnovnih konturah, z analizo glavnih ciljev, ključne terminologije ali metodologije uveljavljenih rešitev. Pregled v nadaljevanju pokaže na primere nedoslednosti, na slabo razumljene osnovnih namene presoj vladnih ravnanj.

II. Resolucija o normativni dejavnosti

Začnimo z najpomembnejšim! Resolucija o normativni dejavnosti (RND) najprej oceni stanje na področju priprave predpisov in določi svoje glavne cilje. Vlada se je z njimi zavezala izboljšati postopke priprave in vsebino predpisov s stališča njihove kakovosti ter za četrtno zmanjšati administrativna bremena do leta 2012. Temu sledi opredelitev osnovnih načel in določitev načina priprave predpisov. Kakovost nekega predpisa je »v prvi vrsti odvisna od njegove vsebine, od tega, ali predpis normira prava vprašanja, ali normodajalec uspešno usmerja družbeni razvoj in določa pravila poštenega in pravičnega sožitja med ljudmi, ne da bi jim postavljala nepotrebne

¹ Cilj vladanja, kot ga je leta 1817 opredelil angleški politični filozof utilitarne ekonomske šole Jeremy Bentham, je doseči 'največjo srečo za največje število ljudi'. Zato bi morali vsak vladni predlog ovrednotiti s stališča kako bo prispeval k uresničitvi tega splošnega cilja. Najprej bi izmerili učinke vsakega predloga na ugodje in neugodje ljudi (pozitivne in negativne učinke), nato izmerjene učinke sešteti tako, da vsak posameznik šteje enako in na koncu uveljaviti samo tiste predloge vlad, katerih skupni neto učinek med povzročenim ugodjem in neugodjem je vsaj pozitiven. Že zanj je bil pogoj dobrega vladanja presoja verjetnih učinkov vsake vladne zamisli na splošno blaginjo.

zahteve in povzročil nepotrebne težave pri njihovem vsakdanjem življenju in delu«. V predzadnjem poglavju resolucija predstavi razloge za uvedbo regulativnih presoj učinkov predlaganih predpisov in predpiše način njihove izvedbe. Resolucijo zaključijo smernice za vključevanje javnosti v normativni proces. Njeno ustreznost je v nadaljevanju najprimerneje oceniti po pravilih, ki jih sama predpisuje drugim.

Pripravljavcem predpisov resolucija določa naj bodo cilji normativne dejavnosti izraženi natančno, da ne dopuščajo različnih razlag, da so merljivi, sprejemljivi za deležnike ter uresničljivi v doglednem času. In ko ministrstvo za javno upravo zapiše osnovne cilje resolucije, so ti določeni v nasprotju ravno s temi zahtevami resolucije. Tako na primer v večini tega kar dokument navaja kot svoje cilje niso cilji ampak usmeritve (krepitev pravne države), pogoji in danosti (spoštovanje hierarhije predpisov, delitev oblasti, varovanje človekovih pravic), mehanizmi (presojanje učinkov predpisov) in inštrumenti. Posamezni 'cilji' se prekrivajo (pravna država – pravna varnost), niso določni ali niso enolično merljivi; niso opredeljeni na isti ravni hierarhičnosti, saj vzemimo ni mogoče enačiti cilja, ki zahteva spoštovanje navodil OECD in cilja, ki je usmerjen k varovanju človekovih pravic. Doseg ciljev resolucije se nadalje ne prekriva z njenim dosegom na področju presoj predpisov – na primer varovanje človekovih pravic je eden od ciljev resolucije, ki pa ni zajet v merilih za regulativne presoje predlogov predpisov, ki predvideva le oceno vpliva predpisa na socialni položaj ljudi. Tako resolucija o normativni dejavnosti že v delu, kjer opredeljuje svoje glavne cilje, ni pripravljena v duhu resolucije o normativni dejavnosti.

Ilustrativna za takšno nedoslednost dokumenta je druga napaka, ki bi jo sprva imeli za spodrseljaj. Pripravljavci uporabljajo pojem '*nomotehnično*', ki opisuje vedo o izdelavi pravnih predpisov in zagotavlja, da bo pravo »res vnaprej določeno in s tem poznano in predvidljivo«, in da se bo »nanj možno zanesti .. in ga pravilno razumeti, enotno razlagati in uporabljati«.

Kot nepoznavalci pravnih znanj sumimo, s pomočjo Verbinčevega slovarja tujk in spletne zakladnice znanja Wikipedija, da gre za napačno rabo pojma '*nomotetično*'. Ta tujka pomeni možnost določanja predpisov, izvira pa iz grške besede *nomothetes*, ta pa združuje dva korena, '*nomos*', ki pomeni veliko upravno enoto, načelo ali zakon, in '*thesis*' oz. trditev, predvsem utemeljeno trditev. Nomo-teza je torej pravno utemeljeno stališče, nomo-tetičnost pa sposobnost določanja zakonov. Če je ministrstvu za javno upravo »skrb in prizadevanja za nomotehnično raven in kakovost predpisov ... hkrati skrb za pravno varnost, skrb za pravno varnost pa skrb za pravno državo«, potem sprejem resolucije daje državljanom in državljanke še dodatno utemeljene razloge za večjo zaskrbljenost za kakovost vladanja v Sloveniji.

III. Finančni učinki predpisov in merjenje njihovih administrativnih stroškov

Presoja finančnih učinkov predlogov predpisov sicer ni tema Resolucije, je pa zahteva, ki že izpolnjuje enega od ciljev resolucije, da bi bili uveljavljeni samo predpisi, ki so vnaprej vsestransko dobro pretehtani. Ocenjevanje finančnih posledic predlogov predpisov na izdatke državnega proračuna je segment presoj predlogov resornih politik, ki je verjetno najbolj utečena vladna presojevalna praksa in ga posebej nadzira Ministrstvo za finance. Kljub temu pa v letih 2004-5 na katero se nanaša omenjeno poročilo računskega sodišča ni imelo pripomb na ustreznost samo za 15% ocen finančnih vplivov resornih predlogov predpisov. Zato je Računsko sodišče v omenjenem poročilu zapisalo, da vladne službe finančnih posledic predlogov predpisov še ne opravljajo zadovoljivo.

Pred kratkim je vlada za presajo finančnih učinkov predlogov predpisov uvedla novo orodje in sicer enotno metodologijo za merjenje administrativnih stroškov predpisov (MJU, 2009b). Predloge je odslej treba analizirati tako, da se najprej poišče 'informacijsko obveznost' za zagotovitev potrebnih informacij, ki jih določa predlog predpisa, torej obveznost, ki jo mora opraviti zavezanec (gospodarstvo, državljan, javni sektor) v zvezi z zahtevami predpisa. S pomočjo posebnega modela se posamezna informacijska opravila ocenijo v denarnih zneskih in na koncu seštejejo, vsota pa pokaže denarno povečanje ali zmanjšanje administrativnih bremen oz. stroškov. Z rezultati ocen predlagatelji predpisov lahko dokažejo prihranke in s tem utemeljijo primernost spreminjanja predpisov. Ocenjevanje znižanja administrativnih bremen je v zadnjih letih postal verjetno daleč najbolj priljubljen vladni prijem pri dokazovanju uspešnosti njenih predlogov.

V informacijski dobi ima ideja, da naj bo 'informacijska obveznost' pomembna mera uspešnosti priprave predpisov, nedvomno svojo privlačnost. Stroške normativnega administriranja je smiselno vzeti kot pomemben kriterij presoj predpisov kadar bi šlo za presoje predpisov, ki so namenjeni usmerjanju informacijskih tokov kot na primer zakonodaje o statističnih in bančnih evidencah ali nemalokrat tudi v upravnem postopku. Povsem izenačiti normativno dejavnost z informacijskimi tokovi pa je pretirana poenostavitev, ki ni nevtralnno izhodišče presoj predpisov. Predpisi postavljajo omejitve in nudijo priložnosti za večino družbeno koristnega početja, ki pa jih pogosto ni mogoče oceniti po informacijski plati. Kakšna je vzemimo razlika v administrativnih bremenih, če je meja ali prag zavezancev za DDV na ravni 20 ali alternativno na 40 tisoč evrov? Nikakršna, kljub temu pa je razlika v oportunitetnih možnostih delovanja v poenostavljenem davčnem režimu za posameznike in njihova podjetja lahko velika. Torej možnosti državljanov, da uveljavijo manj omejevalno ureditev ne bo prišla do izraza kot smiselna, če bo to odvisno od prihranka pri stroških

'informacijske obveznosti'. Zato so presoje administrativnih bremen lahko kvečjemu dopolnilni kriterij presoj predlogov, ki so pri večini predpisov precej malo uporabni in jih je sporno uporabljati za promocijo politik.

IV. Regulativne presoje vplivov

Omenjeno poročilo Računskega sodišča ugotavlja, da so ocene 'drugih' oz. nefinančnih posledic predlogov predpisov na okolje, socialni položaj ipd. še bolj nezadovoljive kot ocene njihovih finančnih vplivov. 'Drugi vplivi' so bili ocenjene le v 30 odstotkih pregledanih predlogov predpisov in še to večinoma zgolj s splošnimi opisi, brez jasnih obrazložitvev, do katerih bi predlagatelj zakona lahko prišel le s celovito evalvacijo. Od tod nujno sledi vprašanje, ki ga vladi zastavlja tudi revizijsko poročilo: »Glede na delež predlogov zakonov, katerih sprejetje naj ne bi imelo drugih posledic, se postavlja tudi vprašanje o smiselnosti sprejemanja novih oziroma spreminjanja obstoječih zakonov, če ti ne bodo prinesli nobenih sprememb v družbi.« V odgovor na to pripombo revizijskega poročila Resolucija posebno poglavje posveča podrobnim določbam, da je treba 'druge učinke' presojati s t.im. 'regulativnimi presojami vplivov' predlogov pravnih aktov.

Prvi zadržek v zvezi s takim odgovorom je, da seveda ni samoumevno, da si način presoj sama napiše vlada in ga posreduje zakonodajalcu povsem brez podpore in celo brez posvetovanja s strokovno javnostjo s področja metodologij evalviranja javnih učinkov vladnih ukrepov. To še posebej poudarimo, ker je v tem delu besedila resolucije več indikacij, kot nespretni prevodi strokovnih pojmov, da besedila niso pisali niti vladni metodologi ampak zgolj prevajalci. Še zlasti je zadržek utemeljen, ker v tem primeru ne gre za presoje doseganja primarnih ciljev predlagatelja predpisa ampak sekundarnih oz. 'drugih' vplivov, ki se nanašajo na širšo družbo, zato bi bilo samoumevno pričakovati, da bo javnost, na katero se nanaša ocenjevanje uspehov vladnih politik vključena v pripravo resolucije, ne šele v javni razpravi, ki ponavadi sploh ni razprava ampak zgolj sporočanje pripomb.

V resoluciji je metodologija regulativnih presoj nekritično prevzeta zato njihova uvedba ne obeta prispevka k izboljšanju vladnih politik. Tak sklep v nadaljevanju kot že zgoraj lahko izpeljemo iz analize treh glavnih ciljev presoj 'drugih' vplivov in sicer, da: (i) so namenjene iskanju najboljše izmed ponujenih alternativ, (ii) prispevajo k izbiri alternative z najnižjimi negativnimi učinki in (iii) se presoja opravi z analizo doseganja zastavljenih ciljev.

Vsi trije cilji so *značilni za preživete koncepte presoj vplivov*, ki so dokazano neuspešni za izboljšanje javnega upravljanja, čeprav pa ni mogoče zanikati, da danes, ne glede na visoko ceno, še prevladujejo. Po ocenah Odbora za oceno učinkov

(*Impact Assessment Board*, 2008), ki deluje pri evropski Komisiji in se ukvarja z ocenjevanjem kakovosti evalvacijskih študij, ki jih naroča Komisija, je osemdeset odstotkov študij nezadovoljivih, ker ne odgovorijo na osnovna vprašanja, ki zanimajo naročnike študij in na koncu šestdeset odstotkov študij ostane povsem neuporabljenih.

Najprej o ideji, da presoje predpisov zahtevajo izbiro med alternativami: narava konfliktov, ki spremljajo vzemimo določitev trase avtoceste izmed predloženih alternativ ni preveč podobna naravi konfliktov, ki spremlja pripravo predpisa. Odločanje med alternativami je smiselno kadar gre za izključevalne možnosti. V pravni državi pa ni sprejemljivo pozabiti ne nekatere skupine državljanov le zato, ker se morebiti ne umeščajo dovolj dobro v zamišljeni okvir predlaganega predpisa. Zato bi tudi regulativne presoje vplivov, in te prav posebej, morale vladne zamisli tehtati drugače – ne z namenom ne siromašenje z zarisovanjem črno-belih alternativ ampak z namenom povezovanja in iskanja presečnih točk med večinoma legitimnimi nasprotji.

Drugič. Med predloženimi alternativami politik naj bi bila celovito gledano najboljša tista, ki zasledovane cilje »doseže z najmanjšimi negativnimi vplivi na okolje, gospodarstvo, socialo in druga področja«. To bi bila še kar sprejemljiva smernica, če bi pričakovali, da bodo vplivi vladnih ukrepov nezakoniti – če niso, ni legitimne podlage za minimiziranje negativnih vplivov. Poslanstvo presoj vladnih predlogov je nekaj povsem drugega kot zagotavljati njihovo zakonitost.

Težava niso negativni učinki sami po sebi ampak dejstvo, da so interesi v javnih zadevah legitimno različni. Tako *večina tistega, kar v javnih politikah obravnavamo kot 'negativni vpliv' ne povezujemo z nedovoljenimi dejavnostmi ali kolizijo predpisov ampak z različnostjo interesov in vrednot vpletenih v odločanje o javnih vprašanjih, so v pluralni družbi nujno v legitimnih opozicijah.* Za ekologe so na primer negativni vsi vpliv na okolje, ki so slabšalni, tudi tisti, ki so po predpisih dovoljeni, saj vidijo ista vprašanja in jih presojuje širše od konkretne norme. To preprosto pomeni, da morajo regulativne presoje predlogov predpisov prispevati k razumevanju podlag za legitimne razlike in si prizadevati za 'družbeno odgovorne' načine njihovega izražanja.

Tretjič o cilju, da regulativne presoja vplivov, torej v osnovi presoje 'drugih' vplivov, zahtevajo vrednotenje predlogov politik na podlagi analize uresničevanja njihovih zastavljenih primarnih ciljev. Vendar namerni (primarni) in nenamerni (drugotni) vplivi niso kvalitativno primerljivi, ker imajo različen smoter učinkovanja. Zato ni mogoče enih odkrivati z drugimi, saj ravno v tem je težava, da presoje primarnih učinkov ne zadoščajo s stališča celovitosti presoj. Evalvacije javnih učinkov vladnih politik morajo prikazati primarne in 'druge učinke' ločeno.

Evalvacija 'drugih učinkov' zahteva vsak vladni predlog oceniti ne le po izpolnjevanju lastnih primarnih ciljev ampak v 'očeh drugih' torej po vplivu, ki ga ima na možnosti

drugih, da uresničijo svoje primarne cilje. Ti so seveda v pogledu eno-sektorsko razmišljujočega predlagatelja zakona drugotnega pomena. Učinki, ki jih imenujejo 'drugi', so pravzaprav bistveni! Noben vpliv v resnici ni sekundaren, saj vedno nekoga v dobrem ali v slabem neposredno prizadene. Sekundarni vplivi so samo utvara omejenih, specializiranih, v resorje ter sektorje urejenih pogledov.

Ko presoje vladnih politik postavijo drugotne vplive v ospredje kot nalaga računsko sodišče, ima to daljnosežne posledice. Tako za to, da vlada doseže, *kar je ključno za ljudi posamično in za splošni javni interes ni pogojeno s tem kako sektorske politike dosežajo svoje primarne cilje, ki so pristranski ampak kakšni so celostno gledano njihovi sekundarni učinki s stališča njihove ne/povezanosti. Z enostavnimi besedami povedano, je treba v presojah vplivov vladnih predlogov opustiti razumevanje, da se vse vrti okoli primarnih vladnih namenov, in da je to, kar je primarno za 'politike' pravzaprav celostno gledano drugotnega pomena, medtem, ko so v resnici najbolj pomembne stvari, ki so zanje obrobne. Upoštevanje napotka Računskega sodišča ne zahteva nič drugega kot pravi miselni preobrat.*

V. Samo-evalvacija upravnih organov

Samo-evalvacija je še eno novejših orodij slovenske javne uprave namenjeno izboljšanju kakovosti vodenja. Samo-evalvacija se izvaja že nekaj let po metodi skupnega presojevalnega okvira (CAF - *Common assessment framework*; 2006), ki je prirejen za uporabo v organizacijah javne uprave, saj je prevzet po evropskem modelu upravljanja kakovosti (»EFQM«), ki je bil izvirno razvit za potrebe presoj v zasebnih podjetjih.

Presoja se opravi s točkovanjem poenotene seznama devetih meril in 28 pod-meril, ki so razdeljena v tri glavne skupine: merila dejavnikov organizacije, merila procesov in merila njenih rezultatov. Posamične ocene meril je treba na koncu sešteti v skupno oceno za organizacijo – zato za potrebe tega prispevka standardno izvedbo CAF imenujemo '*seštevalni CAF*'. Evalvacija organizacije po standardiziranem seznamu meril omogoča spremljanje napredka organizacije v času kot tudi primerjavo njenih dosežkov s sorodnimi organizacijami. Poleg tega omogoča tudi evalvacijo organizacije na podlagi primerjave ocen med merili predvsem med merili vhodnih dejavnikov organizacije in merili njenih končnih rezultatov.

Takšni postopki ocenjevanja kakovosti procesov v organizacijah so najbolj v uporabi pri presojah enostavnih kot na primer poslovnih sistemov. Enostavni so v točno določenem smislu, namreč da imajo samo en dominanten in v sebi enoten strateški cilj – maksimiranja dobička – ki so mu vsi drugi cilji organizacije *hierarhično* podrejeni. Eno-funkcionalne organizacije si zato same sebe res lahko zamišljajo tako, da jih je

mogoče evalvirati s postopkom, v katerem se organizacija razstavi na množico elementarnih sestavin, ki so enako podrejene vrhovnemu cilju in se lahko zato brez zadržkov ocenijo ločeno, nato pa se fragmentarne ugotovitve presoj po kosih preprosto seštejejo v končno oceno organizacije.

Prenašanje organizacijskih praks iz zasebnih v javna podjetja je povezano s prepričanji, da mora javno upravljanje postati bolj podjetno; to pomeni, da naj aktivneje upravlja svoje vire, stroške, procese in učinke ('podjetizacija države', Veljko Rus). To potem navaja organizacije v javni upravi k prevzemanju poslovnih praks iz zasebnih organizacij.

Vendar pozor! Kljub temu, da si jih javne organizacije jemljejo za vzor, so zasebna podjetja slab zgled uspešnosti obvladovanja organizacijske kakovosti saj pri njih kakor navaja Arzenškova (2009) propade od polovice pa tudi do 80% poskusov organizacijskih sprememb. Obenem s 'podjetizacijo države' se dogaja tudi nasproten proces, saj vsaj bolj napredna zasebna podjetja postajajo vse bolj družbeno odgovorna ('socializacija podjetij'). Zato se hočejo presojati v vse širšem naboru meril razen pokazateljev dobička in učinkovitosti, torej tako, kot bi se morale presojati organizacije v javni upravi. Prav lahko bi potemtakem pričakovali, da bo zasebni sektor prevzemal metode evalvacije od javnega sektorja, kar pa pogosto ni mogoče ravno zaradi naslanjanja javnih organizacij na rešitve, razvite za zasebne organizacije. Skratka, organizacije v javni upravi ne bi smele nekritično prevzemati zasebno organizacijskih praks ampak bi bilo povsem samoumevno, da si v okviru obstoječega upravljaljskega znanja, torej upošteva posebnosti zasebnih in javnih organizacij, same razvijajo prilagojene upravljaljske rešitve nasploh in posebej na področju presoj javnih vplivov vladnih ukrepov.

Ključna razlika, ki jo je potrebno upoštevati pri tehtanju razlik med podjetniškimi organizacijami in organizacijami javne uprave je, kakor je že zgoraj nakazano, da imajo slednje kompleksno 'produkcijsko funkcijo'.² Kompleksno je mišljeno v natančnem smislu, namreč da organizacije v javni upravi ne zasledujejo samo enega cilja ampak zasleduje obenem več enako pomembnih ciljev, ki pa so med sabo večinoma v večjem ali manjšem, in kar je posebej pomembno, v legitimnem nasprotju. Javna vprašanja se večinoma prikazujejo v nasprotjih interesov vzemimo med lokalnimi in globalnimi interesi, ki so lahko enako relevantni ali nasprotja med interesnimi skupinami (na primer socialne, poslovne, ekološke) in nemalokrat med samimi vladnimi resorji ali med službami znotraj urada ali med uradi nekega ministrstva. Problemi javnega upravljanja so take vrste, kjer vsaka vprega vleče voz v drugo smer, medtem ko pri zasebnih naporih te zadrege ni - so seveda druge, morebiti

² Produkcija funkcija je tehnični pojem, sposojen iz neo-klasične ekonomike, ki opisuje način pretvarjanja vhodnih dejavnikov organizacije v njene izhodne rezultate.

hujše ampak ne take vrste, da bi lahko zavrnili temeljno razlikovanje do organizacij javne uprave.

Posebej pomembna plat razlikovanja organizacij javne uprave od zasebnih, če jih opazujemo s stališča samo-evalvacijske metode CAF je, da zaradi omejitev zaposlovanja, plač, proračuna..., javne organizacije niso tako docela samostojne pri izbiri svojih vhodnih *dejavnikov*. Samostojne niso niti pri izbiri svojih nalog in pričakovanih rezultatov, ki so jim največkrat določeni 'od zunaj' in 'od zgoraj' kot na primer od predpostavljenih organizacij v javno-upravni hierarhiji. V primerjavi z zasebnimi podjetji organizacija v javni upravi ni posebej svobodna niti pri določanju vhodnih dejavnikov, niti normiranih rezultatov ampak je njena vloga poudarjena predvsem v *procesu pretvorbe* prvih, kakršni že so, v druge, kakršni že morajo biti. To pomeni, da se samo-evalvacija v podjetjih lahko zadovolji z ocenjevanjem vhodnih dejavnikov in izhodnih rezultatov, medtem ko bi morala samo-evalvacija organizacije v javni upravi podati oceno predvsem o kakovosti procesov pretvorbe vhodnih dejavnikov v izhodne rezultate.

Skratka, samo-evalvacija organizacije v javni upravi po metodi ocenjevanja enotnega seznama meril CAF ni zadostna, ker ne zajame bistva teh organizacij in sicer, da jih tvorijo notranja nasprotja med glavnimi smotri delovanja, ki so utemeljena in torej neodpravljiva. Po obravnavani metodi skupnega ocenjevalnega okvira se trije glavni smotri javne uprave tičejo zaposlenih, državljanov in države (javnega interesa).³ Ta tri vsebinska področja delovanja oz. smotri so za organizacijo v javni upravi enako pomembni zato npr. ni mogoče poslabšanja ocen rezultatov do državljanov ali javnega interesa odtehtati z izboljšanjem ocen zadovoljstva pri delu zaposlenih, itn.

In zdaj k procesnemu vidiku samo-evalvacije, ki je alternativa »seštevalnemu CAF«. Če si organizacija javne uprave zasluži dobre ocene vhodnih dejavnikov, a dosega slabe ocene na strani rezultatov, njena uspešnost vendar ne more biti enaka kot takrat, ko je obratno in uspeva kljub slabostim na strani dejavnikov dosegati dobre rezultate - vsota zbranih točk po merilih pa je v obeh primerih lahko povsem enaka. In še s tretjega zornega kota gledano: če uspe neka organizacija z odličnimi vhodnimi dejavniki doseči odlične končne rezultate, so njene zasluge za odlične dosežke *nične*, saj ni moč visoko ceniti že tega, da ni storila nič narobe, da bi preprečila uresničitev potenciala odličnih vhodnih dejavnikov. Seštevalni CAF pa sklepa drugače: odlične

³ Pod-merila »voditeljstva« (merilo 1) in pod-merila »ključnih rezultatov delovanja« (merilo 9) zaradi preprostosti izvedbe postopka porazdelimo med druge tri skupine meril dejavnikov oz. rezultatov. Če tega ne bi storili, bi bil postopek sinteze ugotovitev samo-evalvacije daljši in primeren le za uporabo na večjih in poudarjeno kompleksnih javnih organizacijskih sistemih, na primer za celo ministrstvo ali javne železnice. Za manjše in srednje velike organizacije pa poenostavljen pristop povsem zadošča, saj imajo v majhnih javnih organizacijah strateška merila dokaj relativen pomen.

ocene meril dejavnikov in odlične ocene meril rezultatov dajo visoko vsoto ocen in pričajo o odličnosti organizacije.

Vse troje priča, da je s stališča procesne samo-evalvacije *organizacija uspešna le, ko ji uspe doseči pozitivno razliko med oceno rezultatov in oceno dejavnikov*. Večja kot je razlika ocen tem 'produktivnejša' je pretvorba dejavnikov organizacije v njene rezultate in tem večje so posledično njene 'zasluge' za upravljanje organizacije. S temi argumenti torej namesto seštevalnega CAF, primernega za presoje zasebnih organizacij, za organizacije v javni upravi uporabljamo njegovo nasprotje, ki ga lahko imenujemo »odštevalni CAF« ali tudi, kot bo takoj razvidno, »matrični CAF«. V odštevalni samo-evalvaciji je v osrčju vrednotenja javnih organizacij *presoja procesa pretvorbe* vhodnih dejavnikov v končne rezultate in sicer v razmerah, ko si temeljni smotri organizacije nasprotujejo.

Zdaj uporabljana različica metode samo-evalvacije sicer zaznava odštevalno dimenzijo presoje, ko pravi, da je eden od načinov uporabe rezultatov samo-evalvacije tudi primerjava ocen pri dejavnikih in rezultatih. Vendar pa to odštevalno možnost jemlje le kot enega od pogledov, ki ni v nasprotju z povzemanjem rezultatov samo-evalvacije s seštevanjem točkovanih meril v oceno za celotno organizacijo. Enačenje gotovo ni možno, saj so predpostavke seštevalnega in odštevalnega CAF popolnoma različne: prvi je zasnovan na ideji, da so cilji organizacije določeni hierarhično, drugi pa na ideji pluralnih ciljev v legitimnih opozicijah.

Seštevalno metodo je prav enostavno predelati v odštevalno. Presoja se v enem in drugem primeru opravi po istem seznamu meril, le da se rezultati točkovanja uporabijo drugače, ne s seštevanjem vseh meril povprek ampak »procesno«. Pridobljene ocene iz točkovanj dejavnikov (d) so indikatorji vzrokov sprememb v organizaciji; ocene rezultatov (r) so indikatorji posledic sprememb v organizaciji. S primerjavo točkovanj pridobljenih na vzročni strani (dejavniki) in posledični strani (rezultati) evalviramo vzročno-posledična razmerja v procesu pretvorbe (d) v (r), kar izvedemo z odštevanjem dobljenih ocen na strani rezultatov (r) od ocene na strani dejavnikov (d). Ocene dejavnikov in rezultatov so tako samo vhodni podatek za evalvacijo procesov v organizaciji. Procesna evalvacija ni zgolj alternativna metoda presoj ampak poda temeljito drugačen pogled na organizacijo. Seštevalna samo-presoja ne more proizvesti pogleda, s katerim bi organizacija lahko proučila odnose med svojimi internimi procesi, kar je njena velika slabost zlasti gledano s stališča srednjega vodstva,⁴ ki je v organizaciji zadolženo za vodenje posameznih podprocesov (Matrika 1).

⁴ Na ključen pomen uporabnosti rezultatov samo-evalvacije za srednje vodstvo so (me) opozorili udeleženci in udeleženke delavnice o samo-evalvaciji upravnih organov.

Matrika 1: Odštevalni oz. matrični CAF*

– samo-evalvacija »proces« pretvorbe »dejavnikov« (d) organizacije v njene »rezultate« (r) -

Rezultati (točke) Dejavniki (točke)	Zaposleni (merili 7, del 9) r_1	Državljeni (merili 6, del 9) r_2	Družba (merila i, del 9) r_3
Zaposleni (merili 3, del 1) d_1	podproces ₁₁ = = $r_1 - d_1$	podproces ₁₂ = = $r_2 - d_1$	podproces ₁₃ = = $r_3 - d_1$
Državljeni (merili 2, del 1) d_2	podproces ₂₁ = = $r_1 - d_2$	podproces ₂₂ = = $r_2 - d_2$	podproces ₂₃ = = $r_3 - d_2$
Družba (merili 4, del 1) d_3	podproces ₃₁ = = $r_1 - d_3$	podproces ₃₂ = = $r_2 - d_3$	podproces ₃₃ = = $r_3 - d_3$

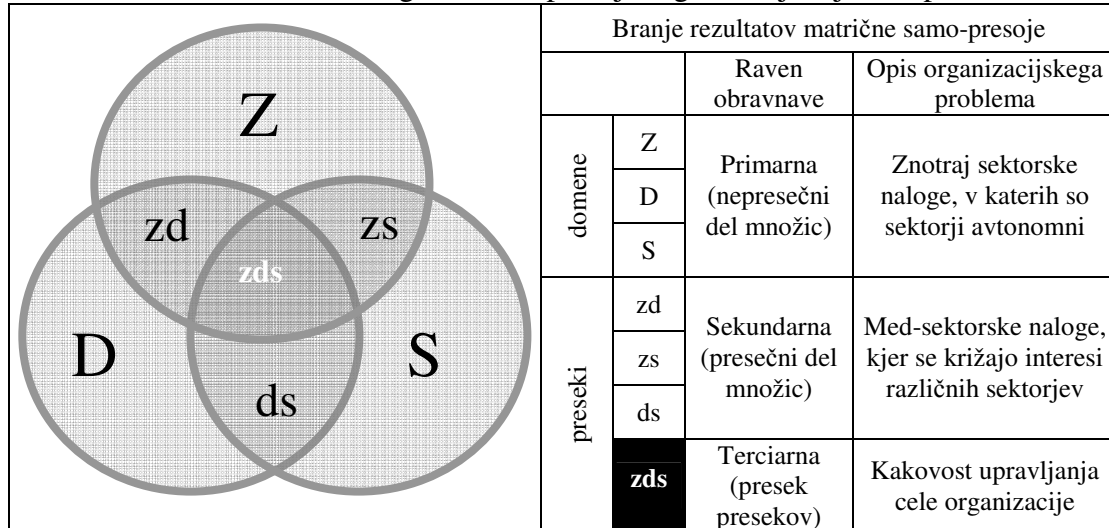
»Odštevalne« samo-presoje dajo organizaciji vse tiste informacije, ki jih pridobi pri klasičnem postopku in dodatno še presojo kakovosti pod-procesov, kar pomeni, da odštevalni evalvaciji primerjalno prednost pred klasičnim postopkom. Vendar postopek sinteze rezultatov samo-presoje s tem še ni končan ampak je mogoče vpogled v rezultate presoje še dodatno poglobiti.

Zgornjo matriko je treba v naslednjem koraku predelati v korelacijsko matriko, ki je znano orodje za proučevanje povezanosti 'spremenljivk' v modelu, v konkretnem primeru treh vrst dejavnikov in treh vrst rezultatov modelu organizacije, ki ga uporablja CAF. V tehniki korelacije gre za to, da primerjamo ocene različnih pod-procesov, ki ležita simetrično glede na diagonalno, npr. oceno za podproces₁₂ primerjamo z oceno za podproces₂₁ itn. Takšen pristop poda navzkrižni pogled in v izbranem primeru pove, kakšen vpliv ima ocena kakovosti dejavnikov na strani državljanov za odličnost rezultatov iste organizacije na strani zaposlenih. Navzkrižna primerjava opredeli oceno kakovosti razmerja med dvema pod-procesoma kot funkcionalnima smotroma organizacije, ki sta sicer v osnovi nasprotna vendar v delu svojih dejavnosti prekrivajoča in si delita skupne interese ter izzive. Kakovost tega razmerja in sicer moč in ravnovesje povezave, je neposredna podlaga za sklepanje o kakovosti na ravni celotne organizacije. Korelacijski pogled tako evalvatorju poda vpogled v konsistentnost med-sektorskih (so)razmerij znotraj organizacije.

Samo-presoja po matrični poti torej poda dve kakovostno različni vrsti ugotovitev: (1) kako posamezni smotri organizacije delujejo sami zase, na primer kako »kadrovska služba« dosega svoje zastavljene cilje na področju zaposlenih (pod-proces₁₁) in (2) kakšna so med-sektorska razmerja v organizaciji, kako so smotri organizacije povezani med sabo, kar poda šele korelacijski pogled.

Razliko med obema grafično ponazorimo z Vennovim diagramom treh presečnih množic organizacije v javni upravi: množico Z za zaposlene, množico D za državljane in množico S za državo (Slika 1).

Slika 1: Vennov diagram ravni presoje organizacije v javni upravi



Nepresečni deli diagrama označujejo tisti del dejavnosti nekega sektorja v presojeni organizaciji, ki se uresničuje avtonomno znotraj tega sektorja oz. domene organizacije, ker ne posega na interesna območja drugih domen iste organizacije. To so preprosto pod-procesi, ki jih odštevalni postopek presoje prikazuje na diagonali matrike 1. Nediagonalna polja pa se nanašajo na presečna območja v Sliki 1, ki označuje izvajanje nalog, kjer se križajo interesi različnih funkcionalnih smotrov organizacije, ki jo presoujemo. S stališča kompleksnosti organizacij, kot je opredeljena zgoraj, so najbolj kakovostno upravljane torej organizacije, ki dosegajo najboljše rezultate na tistih področjih svoje dejavnosti, kjer se križajo dosežki njenih različnih funkcionalnih smotrov.

Končno ugotovitev samo-evalvacije torej kot rečeno prikaže korelacijska matrika (gl. Matriko 2).

Matrika 2: Korelacijska matrika matrične samo-evalvacije

Rezultati (točke)	Z	D	S
Dejavniki (točke)			
Z	»Z« v Sliki 1 = podproces ₁₁	»zd« v Sliki 1 = ocena podprocesa ₁₂ glede na oceno podprocesa ₂₁	»zs« v Sliki 1 ocena podprocesa ₁₃ glede na oceno podprocesa ₃₁
D	-	»D« v Sliki 1 = podproces ₂₂	»ds« v Sliki 1 = ocena podprocesa ₂₃ glede na oceno podprocesa ₃₂
S	-	-	»S« v Sliki 1 = podproces ₃₃

Šele tak pogled je skladen z izhodiščno zapisanim spoznanjem, da so organizacije v javni upravi kompleksni, v sebi funkcionalno nasprotujoči sistemi. Zato je treba njihove funkcionalne smotre najprej evalvirati ločeno (Matrika 1), nato pa ovrednotiti še presečna območja (Matrika 2) s stališča povezanosti njihovih utemeljenih notranjih nasprotij, ki da vpogled v »integralnost« funkcij proučevane organizacije. To pa je tudi končna točka, do katere izmerimo kako slabo in nezadostno seštevalni CAF izrabijo bogastvo ocen, ki ga ponuja njegov standardizirani ocenjevalni seznam.

VI. Sklep

Na koncu pregleda sprejetih ukrepov na področju evalvacije politik ne kaže, da se je vlada na kritike o slabem vladanju odzvala prepričljivo, niti da so v zadnjih letih vloženi naporji res ustrezno usmerjeni. Pogosto naletimo na stvari, za katere lahko takoj rečemo, da je boljše, da se jih ne lotimo kot da so narejene slabo. Seveda, niso vse stvari takšne, na srečo pa nismo v dvomu, ko gre za takšna orodja kot so računovodstvo, revizija poslovanja ali evalvacija javnih učinkov vladnih politik. S sprejetimi ukrepi za presoje svojih predlogov je vlada svoj pogled postavila v ospredje, vendar ne kot vzrok slabega vladanja ampak kot samozadostno izhodišče razsojanja o stanju stvari in svoji vlogi pri tem. Taki prijemi bodo prej kot k zapiranju vrzeli pravne države prispevali k prikrivanju vzrokov zanjo. Po zgoraj navedenih ocenah Odbora za presojo vplivov bi lahko z dokajšnjo verjetnostjo trdili, da se zdaj na splošno gledano res dogaja prav to.

Spoznanje, ki ga ponuja povzetek analize sprejetih vladnih ukrepov za izboljšanje kakovosti vladanja z raznovrstnimi načini vnaprejšnjih presoj vladnih ravnanj je, da si vlada blagor državljanov in države še naprej predstavlja v usodni odvisnosti od svojih neposrednih ciljev in namer. Podaniki si ne moremo omisliti takšnega razkošja, da bi se naša dejanja ocenjevala po naših namerah in ciljnih ampak se v kolektivnih vprašanjih lahko ocenimo le v ogledalu, ki nam ga pridržijo drugi in odseva tudi večino tistega česar nismo hoteli videti ali storiti, četudi se je to od nas upravičeno pričakovalo. In prav to je najosnovnejši pogoj, ki ga moramo pričakovati tudi od orodij, ki jih vlada sprejema za evalvacijo primernosti in uspešnosti njenih prizadevanj, če naj postanejo verodostojna, in če naj karkoli prispevajo h kakovosti vladanja.

Uporabljena gradiva:

1. Arzenšek A. [Odpori: gordijski vozeli organizacijskih sprememb](#). AirBeletrina, 10. maj 2009.
2. Easterlin, R.A. 1974. Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence, in: P.A. David, M.W. Reder (ur.). Nations and Households in Economic growth, Academic Press, New York/London.
3. Kodra M. [Measuring Administrative Costs: The Slovenian SCM pilots and Programme of measures](#), Varšava, 21 September 2007
4. MJU. 2007. [Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem Sektorju \(CAF\): Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo](#). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, 62 str.
5. MJU. 2009a. [Boljša zakonodajna politika v Republiki Sloveniji](#). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Dopis, številka: 091-1/2009/.
6. MJU. 2009. [Resolucija o normativni dejavnosti](#). EVA: 2009-3111-0020.
7. MJU. 2009b. [Enotna metodologija za merjenje administrativnih stroškov, privzeta po mednarodni metodologiji SCM](#). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
8. Računsko sodišče RS. 2007. Revizijsko poročilo. [Ali v Sloveniji preverjamo učinke predlaganih predpisov na družbo](#), številka dopisa: 1201-5/2006-17, Ljubljana.
9. Radej B. 2009a. [Meso-Matrical Synthesis of the Incommensurable](#). Ljubljana, Slovensko društvo evalvatorjev, Delovni zvezki SDE 3/2008 (ažurirano junij 2009), 21 str.
10. Radej B. 2009b. [Mnenje o uporabi evropskega modela za ocenjevanje kakovosti v javnem sektorju in smernice CAF](#) (Common Assessment Framework, 2002 in 2006). Slovensko društvo evalvatorjev, Komisija za vrednotenje.
11. Rus V. 2001. Podjetizacija in socializacija države. Ljubljana: FDV – knjižna zbirka Teorija in praksa, 141 str.
12. UMAR. 2001. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije do leta 2006: Slovenija v Evropski uniji. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
13. Trainer T. Developed to Death, Green Print, London, 1989, cit. v: D. Chodorkoff, »Redefining Development«, Society and Nature, let. 3, št. 1, str. 117–128.
14. Wolton D. The Other Globalisation, cit. po: Jordi Martí, [Towards an Agenda 21 for culture](#), 2004. 7. bineale Interacció, Barcelona.

Delovni zvezki SDE/Kolofon

O avtorju

Svobodni raziskovalec na področju družbenih študij, kakovosti življenja, ekonomskih racionalnosti, metodologije vrednotenja; svetovalec, publicist in aktivist. Magister makroekonomije (Ekonomski fakulteta, Ljubljana), prej zaposlen na Uradu za makroekonomske analize in razvoj (UMAR, 1987-2004) za področja medsektorskih modelov, cenovnih analiz, trajnostnega razvoja, ekonomike okolja, vrednotenja napredka. Pobudnik in prvi urednik Ekonomskega ogledala/Slovenian Economic Mirror (1995-1998, UMAR). Zunanji sodelavec Ekonomske fakultete za področje Ekonomike okolja. Ustanovni član Slovenskega društva evalvatorjev.

O Slovenskem društvu evalvatorjev

Ustanovljeno leta 2008 na podlagi Ustanovne izjave, z vizijo afirmiranja nepristranskega vrednotenja raznovrstnih fenomenov in učinkov delovanj družbe (ex-post, ex-ante), ki pripomorejo k uravnoteženemu in integriranemu napredku celotne družbe, posameznih skupnosti in posameznikov. Društvo deluje kot platforma civilne družbe neodvisnih strokovnjakinj s širokim profilom, potrebnim za doseganje sinergijskih učinkov vrednotenja družbenih pojavov (projektov, programov...), kar naj bi pripomoglo k razvoju trajnostne družbe. Društvo ima tri stalne komisije (za kodeks in standarde, za vrednotenje, študijsko komisijo in študentsko sekcijo).

O Zbirki Delovni zvezki SDE

V zbirki so objavljeni znanstveni in strokovni prispevki s področja vrednotenja javnih politik in iz disciplin, s katerimi se to vrednotenje prepleta.

Prispevki so recenzirani, imajo knjižnično signaturo in so prosto dostopni na spletnih straneh SDE.

V delovnih zvezkih lahko objavljajo tudi nečlani društva.

Doslej izšlo:

Letnik I

1/2008 [Vaje v seštevanju neseštevljivega](#), (Bojan Radej, 29 str).

2/2008 [Sinteza vplivov energetskega programa na prostorsko kohezijo Slovenije](#), (Bojan Radej, 47 str).

3/2008 [Meso-matrical Impact Assessment](#), (Bojan Radej, 21 str).

Letnik II

1/2009 [Anti-systemic movement in unity and diversity](#) (Bojan Radej, 12 str).

2/2009 [Meso-matrical Impact Assessment - peer to peer discussion of the working paper 3/2008](#); report for the period 8/08-2/09 (Bojan Radej, ur., 30 str.)

3/2009 [Turistična regionalizacija Slovenije](#), (Jože Kos Grabar, 29 str.).

4/2009 Presoje javnih učinkov vladnih politik, (Bojan Radej, 18 str.)

Naslov: info@sdeval.si; Kardeljeva ploščad 17, c/o IER, 1000 Ljubljana, Slovenija

Zahvale: (1) *Inštitut za ekonomska raziskovanja* (<http://www.ier.si/>) društvu omogoča brezplačno uporabo svojih konferenčnih prostorov. (2) Oblikovanje znaka društva je avtorstvo *Naje Marot*, UIRS, naja.marot@uirs.si