

## **Predstavitve možnosti merjenja učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v slovenski policiji**

**Darko Anželj**

### **Namen prispevka:**

Namen prispevka je predstaviti možnosti merjenja učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v slovenski policiji.

### **Metodologija:**

V prispevku bo z uporabo deskriptivne metode opravljena analiza možnih modelov za merjenje dela policije. Obravnavalo se bo ocenjevanje dela na posameznih področjih policijskega dela, kot so področje kriminalitete, prometne varnosti, javnega reda in miru, mejnih zadev in tujcev, ter ostalih področij, ki jih določa zakon.

### **Ugotovitve:**

Strateški interes slovenske policije je, da se jasno določijo objektivni kriteriji po katerih se bo ocenjevalo uspešnost, učinkovitost in kakovost dela njenih enot. Zaradi omejenosti javnih sredstev je ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti vedno bolj nujno tako za potrebe vodenja same organizacije kot tudi za za zadovoljevanje potreb širše javnosti. Procesu prilagajanja delovanja državne uprave sodobnim trendom se mora nujno podvreči tudi slovenska policija. Čas svetovne finančne in gospodarske krize je priložnost za globoke strukturne reforme tudi znotraj Policije, saj policijska dejavnost predstavlja temelj vsem ostalim inštitucijam pravne države, svobode in varnosti; brez teh pa ni razvoja, demokracije, ekonomskega napredka in socialne ter pravne enakosti..

### **Praktična uporabnost:**

Številni varnostno kočljivi in pomembni dogodki, ki smo jim bili priča v preteklosti, še posebej pa tisti, ki jih spremljamo v današnjem času nas opozarjajo, da je varnost dobrina, ki jo mora država zagotavljati v kar največjem obsegu kljub trenutnemu pomanjkanju sredstev v državnem proračunu.

### **Izvirnost/pomembnost prispevka:**

Prispevek temelji na interdisciplinarni proučitvi modelov, ki kažejo delo policije in s pomočjo katerih lahko spremljamo različne vidike varnosti.

**Ključne besede:** policija, merjenje, uspešnost, učinkovitost, kakovost, varnost, obseg dela

## **1 Uvod**

Ekonomska situacija v Evropi in Sloveniji v današnjem času kar sama kliče po spremembah. Dejstvo je, da je še do nedavnega bilo merjenje učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v delovanju državne uprave in tudi policije znotraj nje, zapostavljeno. To pa zaradi tega, ker je prevladovalo mišljenje, da državna uprava deluje sama po sebi in da se zaradi dejstva, da

deluje zunaj konkurence, z merjenjem ni treba ukvarjati. Zaradi tega tudi ni bilo razvitih dovolj kvalitetnih metodologij za merjenje učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v teh organih.

Prav omejenost javnih sredstev za delovanje državne uprave je spodbudila napore za vzpostavitev sistemov ugotavljanja učinkovitosti in uspešnosti. Vedno bolj nujno, tako za potrebe vodenja same organizacije kot tudi za zadovoljevanje potreb širše javnosti je jasna postavitev meril. Denarja je premalo, zato je potrebno dvigniti stopnjo storilnosti zaposlenih v državni upravi. Z manj denarja bo potrebno narediti več.

Procesu prilagajanja delovanja državne uprave sodobnim trendom se mora nujno podvreči tudi slovenska policija. Čeprav marsikdo dvomi, da je možno pripraviti korekten sistem ocenjevanja policijskih enot, je čas svetovne finančne in gospodarske krize priložnost in nuja za globoke strukturne reforme tudi znotraj Policije, saj policijska dejavnost predstavlja temelj vsem ostalim inštitucijam pravne države, svobode in varnosti; brez teh pa ni razvoja, demokracije, ekonomskega napredka in socialne ter pravne enakosti.

Skladno s temi dejstvi je slovenska policija pristopila k sistematični pripravi modela spremljanja učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti dela policijskih enot. V ta namen je bila ustanovljena delovna skupina, ki bo v več fazah pripravila metodologijo zbiranja podatkov in njihovo vrednotenje. Danes na področju ocenjevanja dela policijskih enot prevladuje analiza statističnih podatkov, ki se vodijo za posamezno področje policijskega dela.

Delo delovne skupine je usmerjeno na izboljšanje metodoloških orodij in analitičnih podlag, ki jih mora imeti vodstvo policije na voljo za optimiziranje omejenih kadrovske in finančne resursov s ciljem izboljšati učinkovitost, uspešnost in kakovost delovanja policijskega sistema. Na osnovi rezultatov delovne skupine bo predstavljen poglobljen prikaz in podani predlogi uporabe pristopov, orodij in tehnik merjenja učinkovitosti, uspešnosti ter managementa kakovosti, kar je nepogrešljivo pri načrtovanju strateškega razvoja policije in dviga učinkovitosti dela in ugleda slovenske policije v primerjavi z evropskim in globalnim okoljem.

## **2 Merjenje učinkovitosti dela policije v Združenem kraljestvu Velike Britanije**

V Združenem kraljestvu Velike Britanije spremljamo uvajanje metode merjenja učinkovitosti policijskih sil že od leta 1960. Več zaporednih vlad je poskušalo zagotoviti, da bi se javna sredstva zbrana v državnem proračunu uporabljala na "ekonomsko učinkovit in uspešen" način. Ta prizadevanja vlad so pripeljala, pri merjenju uspešnosti policijskih sil med letoma 1960 in 1970, do veliko revizij dotedanjega spremljanja dela policije. Razvile so se tehnike upravljanja vhodno-izhodnih podatkov in pregledi rezultatov, ki jih je predstavil Spottiswoode (2000).

Poročilo Spottiswoode zagovarja uporabo data envelopment analysis (DEA) in stochastic frontier analysis (SFA), ker ti omogočata interakcijo med vhodnimi in izhodnimi podatki o policijskem delu. Pri tem pa opozarja na veliko pomanjkljivosti v programih ocenjevanja policijskega dela v letih 1960-1970-ih pri merjenju uspešnosti (ki se je ocenjevala predvsem kot analiza izhodnih podatkov o delu policije). Ti postopki so omogočali več input-output konfiguracij, ki so ob upoštevanju stroškov pri vzpostavljenem tako imenovanem »proizvodnem modelu« kazali rezultate učinkovitosti.

Vlada Združenega kraljestva je med letoma 2001-2003 upoštevala uporabo alternativnih oblik ugotavljanja uspešnosti policijskih enot, poznana kot »radar pristop« in kasneje še »tabelo najboljših vrednosti kazalnikov uspešnosti« (BVPIs) (glej, na primer, nacionalni policijski načrt

dela za 2003/04 in 2004/05, Home Office 2002, 2003). Pri teh dveh tehnikah spremljanja policijskega dela se v celoti izidi določeni kot temeljni programi za merjenje, ki omogočajo, da javnost ugotovi, ali njihove lokalne policijske organizacije izpolnjujejo postavljenih šest meril, ki se nanašajo na nekatere policijske naloge kot jih je določilo ministrstvo pristojno za notranje zadeve.

V nadaljevanju prikazujemo pet domen, ki določajo uspešnost policijskih enot po tako imenovanem »radar pristopu«. Te so: zmanjšanje kriminalitete, uspešnost preiskovanja kaznivih dejanj, promocija javne varnosti, osredotočenost na državljane in poraba finančnih sredstev.

Namen merjenja uspešnosti policijskih organizacij z »radar pristopom« je, da na podlagi postavljenih kriterijev ugotovimo, ali posamezne policijske organizacije sledijo ciljem ministrstva pristojnega za notranje zadeve. Na podlagi postavljenih področij spremljanja se na podlagi primerjave med enotami ugotovi, katera enota je pod povprečna, povprečna ali nadpovprečna na podlagi postavljenih kriterijev uspešnosti na ravni celotnega združenega kraljestva. Tak način ocenjevanja je tudi v skladu s policijskim reformnim aktom (Police Reform Act) iz leta 2002.

### **3 Kazalniki uspešnosti dela policije v Kanadi**

Stroški opravljanja storitev javnega sektorja in znotraj tega policije so pomembni za kanadsko skupnost. Kot odgovor na vse manj denarja za delovanje javnih služb se proučuje inovativne pristope v kanadskih policijskih službah. Sprejela se je nova paradigma upravljanja pri kateri je poudarek na uporabi kazalnikov uspešnosti. Kanadska policija se je lotila projekta v katerem želi ponovno premisliti: 1) katere so policijske storitve z najvišjo prioriteto; 2) katere storitve ustvarjajo boljše rezultate; in 3) kako izboljšati nadzor nad stroški policijskih storitev.

V Kanadi, ni zakonodajnih zahtev, ki bi narekovala uporabo posebnih meril ali standardov za merjenje dela policijskih organizacij. Nekatere pokrajine, kot so Ontario, zahtevajo, da policijsko poročilo o delu navaja tudi podatke o posebnih kazalnikih uspešnosti, ki izhajajo iz občinskih predpisov in zahtevajo poročanje.

Raziskava avtorjev iz februarja 2013, je predstavila celovito oceno izbora kazalnikov za merjenje uspešnosti policijskih enot, na podlagi podatkov, ki jih policijske enote razkrivajo v svojih poročilih. Kazalnike uporabljajo najbolj napredne, predvsem pa večje mestne ali regionalne policijske enote, ki si želijo z merjenjem uspešnosti izboljšati svoje delovanje oziroma storitve. Raziskava je razdelila kazalnike uspešnosti v naslednje kategorije: 1) zmanjšanje viktimizacije (kriminalne ogroženosti); 2) zmanjšanje povratništva med mladimi in odraslimi storilci kaznivih dejanj; 3) zmanjšanje strahu pred kriminaliteto in izboljšati osebno varnost; 4) povečanje varnosti v javnih prostorih; 5) uspešna in učinkovita raba razpoložljivih finančnih virov; 6) uporaba policijske sile na zakonit, pošten in učinkovit način; in 7) izpolnjevanje pričakovanj državljanov za hitro, učinkovito in pravično policijsko storitev.

Večje mestne policijske enote imajo zaposlene uslužbenke, ki so strokovno usposobljeni, za merjenje storitev policije. Raziskava je ugotovila pomanjkanje razumevanja kazalnikov v strukturi procesov odločanja v policijski organizaciji, kar pomeni, da imajo kazalniki uspešnosti pogosto majhen ali ničel vpliv na sprejemanje odločitev v policijski organizaciji. Razvidno je, da člani odborov, ki predstavljajo večje policijske službe, v večji meri zagotavljajo podporo raziskavam, pri tem pa se bolj zavedajo možnosti uporabe in omejitev različnih orodij za merjenje uspešnosti.

Uporaba podatkov o uspešnosti postaja pomemben del postopka načrtovanja proračuna za državne organe in tako tudi za policijo. Veliko policijskih enot in policijskih služb bo spremenilo svoje načrte tako, da bo njihovo delovanje, merjeno z orodji za ugotavljanje uspešnosti, usmerjeno v doseganje izidov, ki temeljijo na doseganju ciljev, visoki ravni standardov storitev in primerni proračunski porabi.

Izboljšanje merjenja uspešnosti policijskih enot je interaktivni proces, ki bo tekel več let. Za realizacijo bo verjetno potrebno pripraviti navodila in mu nuditi vso podporo. Orodja za merjenje učinkovitosti policijskega dela se razvijajo prek uspehov v resničnem življenju. To bo omogočilo boljše razumevanje posameznih vrst indikatorjev modela in na podlagi tega bo mogoče doseči izboljšave.

Merjenje uspešnosti policijskega dela ni sam sebi namen. Celo najbolj izpopolnjeni in popolnoma izoblikovani modeli merjenja uspešnosti ne bodo izboljšali organizacijske učinkovitosti, če se rezultati merjenja ne bodo uporabljali v postopkih odločanja. Vsi zbrani podatki o uspešnosti policijskega dela so nezadostni, če policijski vodje nimajo jasne predstave o tem, kako jih uporabiti za uspešno vodenje, za zagotovitev odgovornosti, izboljšanje kakovosti storitev in zmanjšanje stroškov.

Merjenje uspešnosti ne sme biti pretirano široko zastavljeno, ne smejo se meriti vse aktivnosti. Merila se bodo razvijala sproti, glede na okoliščine delovanja policijske organizacije. Merila bodo odvisna tudi od odločitev najvišjega vodstva in od ciljev, ki jih želi doseči vodstvo policijske organizacije. Cilj merjenja uspešnosti je doseganje pozitivnega razvoja ob obvladovanju stroškov, hkrati pa ohranjanje nadzor nad kakovostjo policijskih storitev. Gre za stalen proces v katerem bo nujno zgraditi "najboljše prakse" merjenja policijskega dela (Kiedrowski et al., 2013).

## **4 Merjenje učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v slovenski policiji**

### **4.1 Zgodovinski pregled**

Že od osamosvojitve Slovenije so se v slovenski policiji ukvarjali z vprašanjem spremljanja policijskega dela. Tako je že v letu 1995 potekal »Projekt IKOV«, pri katerem je delovna skupina v Ministrstvu za notranje zadeve poskušala izdelati koncept ocenjevanja varnosti, ki bi bil odraz dela policije in seveda odraz ožjega in širšega okolja v katerem policija izvaja svoje naloge. Da bi se ugotovilo dejansko stanje, je delovna skupina opravila intervjuje med vodilnimi uslužbenci policije na državni, regijski in lokalni ravni. Rezultati intervjujev (Poročilo o projektu IKOV, 1995) so pokazali, da nihče ni bil posebno zadovoljen s takratnim načinom ocenjevanja varnosti in z dokumenti, ki naj bi bili med drugim temu namenjeni.

Ocenjevanje varnosti je v glavnem potekalo na podlagi statistike o varnostnih pojavih ter na podlagi izkustvenega in intuitivnega sklepanja. Pri tem so bile oblikovane ad hoc ocene na različnih kolegijskih in tudi pisne ocene, ki so jih vsebovala posamezna poročila o delu. Izdelani dokumenti, ki so se nanašali na varnostne razmere, so večinoma vsebovali prikaz statistike o časovni in teritorialni porazdelitvi varnostnih pojavov na posameznih ali vseh področjih dela policije, opis statistike, pojavnih značilnosti in nekaterih posledic teh pojavov ter splošno oceno aktualnih razmer, le redko pa tudi prognozo. V glavnem so bili uporabljeni statistični podatki iz evidenc ministrstva in notranjih organizacijskih enot policije. Kriteriji za oceno varnosti niso bili

eksplicitno opredeljeni, vendar je iz dokumentov razvidno, da je ocena razmer temeljila predvsem na kvantitativnem gibanju varnostnih dogodkov, delno pa tudi na ugotovljenih vsebinskih spremembah pojavnih oblik in posledicah varnostnih dogodkov. Sami dejavniki, ki vplivajo na varnost pa so bili upoštevani bolj v hipotetičnem smislu.

Navedene splošne značilnosti veljajo za dokumente, izdelane tako na državni kot regionalni in lokalni ravni. Ker gre za tri organizacijske ravni so se dokumenti nanašali na različna območja, razlike pa so bile tudi v časovnih presledkih izdelave. Najpogosteje so ocene izdelovali na lokalni ravni, na državni ravni pa v daljših predvsem letnih intervalih. Naročniki in glavni uporabniki teh ocen so bili predstojniki in vodstva posameznih policijskih enot. Na državni ravni so te dokumente običajno izdelovale analitske službe ob sodelovanju inšpektorjev iz notranjih organizacijskih enot, na regionalni ravni vodje in inšpektorji za posamezna delovna področja ter analitiki, na lokalni ravni pa vodstva policijskih postaj. Na vseh treh organizacijskih ravneh so dokumente uporabljali večinoma za načrtovanje in organiziranje dela ter obveščanje. Oceno varnosti na državni ravni bi bilo po prevladujočem mnenju smotrno izdelati enkrat letno, po posameznih področjih dela tudi pogosteje, na regionalni in lokalni ravni pa večkrat letno. Predmet ocene naj bi bili varnostni pojavi, s katerimi se ukvarja policija oz. vsa ali posamezna področja dela policije.

## 4.2 Poslanstvo policije

Slovenska ustava (1991) v 34 členu določa: »Vsakdo ima pravico do osebnega dostojanstva in varnosti.« Osebo dostojanstvo posameznika ustava varuje s številnimi pravicami in svoboščinami, ki jih ustava zagotavlja slehernemu posamezniku. Kaj pa varnost?

Odločitev o tem, kaj varnost je, temelji na subjektivnih prvinah kot so politika, morala, ideologija in podobno. Že Aristotel je v Metafiziki opozarjal na neujemanje med resnico, izgledom resnice in njenim zaznavanjem. Izpostavil je tudi nesmiselnost trditve, da je res le tisto, kar zaznavamo, saj se prej ali slej utegne zgoditi nekaj, kar nismo pričakovali. V tem smislu realne grožnje varnosti niso nujno tudi zaznane grožnje varnosti, prav tako pa je tudi potrebno realno varnostno stanje ocenjevati s stališča izbranega referenčnega objekta, posameznika, družbe, države, mednarodne skupnosti itd. Varnost teh nivojev pa se ocenjuje kot stanje, ki se izraža na vojaškem, gospodarskem, socialnem, okoljskem, političnem, zdravstvenem, humanitarnem, kulturnem itd. področju. (Prezelj, 2001)

Grožnje varnosti moramo razumeti v kontekstu razmerja do varnosti. Razmerje je deterministično v obe smeri: razumevanje varnosti referenčnega objekta vpliva na identificiranje groženj varnosti tega objekta in obratno. Brez ogrožanja varnosti pojem varnosti sploh ne bi bil spoznaven in torej ne bi obstajal. Sam koncept varnosti je torej mogoče opredeliti z njegovim nasprotjem, podobno kot ne bi mogli označiti nečesa za svetlo ali veliko, ne da bi to razumeli v zvezi s temnim in majhnim. (Prezelj, 2001) Mroz varnost opredeljuje kot relativno odsotnost škodljivih groženj, Wolfers pa meni, da varnost v objektivnem smislu predstavlja mero za odsotnost groženj pridobljenim vrednotam, v subjektivnem smislu pa pomeni odsotnost strahu, da bodo te vrednote napadene. (Buzan, 1991)

Zakon o nalogah in pooblastilih policije (2013) v 4. členu določa naloge policije:

- varovanje življenja, osebne varnosti in premoženja ljudi,
- preprečevanje, odkrivanje in preiskovanje kaznivih dejanj in prekrškov, odkrivanje in prijemanje storilcev kaznivih dejanj in prekrškov, drugih iskanih ali pogrešanih oseb ter njihovo izročanje pristojnim organom in zbiranje dokazov ter raziskovanje okoliščin, ki

- so pomembne za ugotovitev premoženjske koristi, ki izvira iz kaznivih dejanj in prekrškov,
- vzdrževanje javnega reda,
  - nadzor in urejanje prometa na javnih cestah in nekategoriziranih cestah, ki so dane v uporabo za javni promet,
  - nadzor državne meje,
  - naloge v zvezi z gibanjem in prebivanjem tujcev,
  - varovanje določenih oseb, prostorov, objektov in okolišev objektov, in če z zakonom ni določeno drugače, varovanje določenih delovnih mest in tajnosti podatkov državnih organov,
  - naloge ob naravnih in drugih nesrečah,
  - druge naloge, določene v zakonu in drugih predpisih v skladu z zakonom.

Če analiziramo naloge policije glede na možne »tarče« ogrožanja varnosti (posameznik, organizacija, lokalna skupnost, država ali mednarodna skupnost) vidimo, da je zakonodajalec dal poudarek v prvi alineji na varnost posameznika. Sedma alineja je namenjena zaščiti pomembnih vodilnih oseb države, njihovim prostorom in objektom, kjer imajo sedež najvišje institucije države ter njihove okolice. Ostale alineje zakona lahko razumemo kot delovanje policije s ciljem zaščite tako posameznikov, organizacij, lokalnih skupnosti in države. Zaščita mednarodne skupnosti je določena zgolj posredno in to preko izvajanja drugih nalog, ki so določene v zakonu in drugih predpisih v skladu z zakonom.

Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (2010) je temeljni razvojno-usmerjevalni dokument na področju nacionalne varnosti. Zato se z resolucijo opredeljujejo nacionalni interesi in nacionalno-varnostni cilji Republike Slovenije, analizira varnostno okolje, viri ogrožanja varnosti in varnostna tveganja države, določa izhodišča politike odzivanja Republike Slovenije na posamezne varnostne grožnje in tveganja ter določa najširše sistemsko-organizacijske rešitve celovitega delovanja države pri zagotavljanju nacionalne varnosti. Republika Slovenija bo svoje življenjske in strateške interese uveljavljala z uresničevanjem nacionalno-varnostnih ciljev. Ti cilji so učinkovito delovanje pravne in socialne države, visoka stopnja varnosti, ki temelji na ustrezni preventivi, organiziranosti, usposobljenosti in pripravljenosti vseh zmogljivosti, potrebnih za učinkovito in pravočasno odkrivanje ter odzivanje na sodobne vire ogrožanja in varnostna tveganja, učinkovito varovanje okolja ter ohranjanje naravnih in zagotavljanje strateških virov, krepitev dobrih odnosov s sosednjimi in z drugimi državami, trden in stabilen mednarodni politično-varnostni položaj Republike Slovenije, ohranjanje miru ter krepitev varnosti in stabilnosti v mednarodni skupnosti.

V resoluciji so naštetih viri ogrožanja in tveganja nacionalne varnosti RS. Te delimo na 1) globalne (podnebne spremembe, -globalna finančna, gospodarska in socialna tveganja, -krizna žarišča) 2) nadnacionalne (-terorizem, -nedovoljene dejavnosti na področju konvencionalnega orožja, orožij za množično uničevanje in jedrske tehnologije, -organiziran kriminal, -nezakonite migracije, -kibernetske grožnje in zloraba informacijskih tehnologij in sistemov, -dejavnost tujih obveščevalnih služb, -vojaške grožnje) 3) nacionalne (-ogrožanje javne varnosti, -naravne in druge nesreče, -omejenost naravnih virov ter degradacija življenjskega okolja, -zdravstveno-epidemiološke grožnje, -dejavniki negotovosti). Politika na področju notranje varnosti se bo uresničevala skozi področne strategije nosilnih institucij varnostnega sistema s poudarkom na varovanju in zaščiti življenja, osebne varnosti ter premoženja ljudi, boju proti kriminaliteti, varovanju institucij države, njenih predstavnikov, kritične infrastrukture ter na zagotavljanju javnega reda in miru.

Dne 25.5.2012 je minister za notranje zadeve izdal Temeljne usmeritve za pripravo srednjeročnega načrta razvoja in dela policije 2013 – 2017. Usmeritve navajajo, da je policija

del enotnega varnostnega sistema pristojna za izvajanje nalog na področju notranje varnosti, v okviru katere opravlja javno-varnostne naloge, s katerimi varuje življenje in telesno integriteto ljudi ter vse oblike premoženja, tako da izvaja preventivne ukrepe za preprečevanje nevarnosti nastanka škodljivih posledic kot tudi represivne ukrepe potrebne za preiskovanje varnostnih dogodkov s škodljivimi posledicami in odkrivanje za posledice odgovornih oseb. V tem delu je na prvem mestu izpostavljeno preventivno policijsko delo in na drugem represivno ukrepanje ko do protipravnih dejanj že pride. Usmeritve določajo »VIZIJO« policijske organizacije, ta se glasi: »Policija – zanesljiv partner skupnosti«. Ta določba nekoliko preseneča, saj poudarja premalo definiran pojem skupnosti, medtem ko pa posameznika kot osnovnega elementa vsake skupnosti ne omenja. V nadaljevanju je določeno »POSLANSTVO« policije, to je: »Zagotavljati varnost posameznikom in skupnosti, varovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter krepitev pravne države«. Kaj razumemo pod pojmom varnosti smo opredelili že v gornjem delu tega poglavja. Poslanstvo poudarja preventivno noto policijskega dela, ki bi naj zagotavljalo varnost tako posameznika kot skupnosti (lokalne, na nivoju celotne države ipd.). Varnost smo definirali kot stanje v katerem posameznik lahko nemoteno živi svoje življenje in obstaja objektivno majhna grožnja oziroma verjetnost, da bo postal žetev protipravnega dejanja storilca. Seveda se postavi vprašanje kako določiti kriterije, da lahko neko stanje varnosti v državi v določenem obdobju ocenimo kot zelo dobro, dobro, slabo ali morda zelo slabo.

Pomemben dokument, ki usmerja prioritete policije pri izvajanju njenih nalog je Srednjeročni načrt razvoja in dela policije za 2013-2017 v katerem so ponovljene tudi določbe o viziji, poslanstvu in vrednotah opravljanja policijskega dela. Določeni so strateški cilji z usmeritvami in posameznimi prednostnimi nalogami, pomembnimi za načrtovanje razvoja in dela policije v tem obdobju, ter kazalniki uspešnosti uresničevanja ciljev.

#### **4.3 Koncepti učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v policiji**

Merjenje učinkovitosti v splošnem zahteva: (a) oceno stroškov (vložkov); (b) oceno učinkov; in (c) primerjavo med obema. Uporaba tega koncepta je v javnem sektorju, zaradi omejenosti javnih sredstev, vedno bolj pogosta in trdimo lahko, da je poraba javnih izdatkov učinkovita, ko porabljen znesek javnih sredstev prinese največje možne koristi za prebivalstvo države. Učinkovitost je pogosto umeščena v kontekst mednarodne primerjave, to pomeni, da se razmerje med koristmi in stroški v državi X primerja s tem razmerjem v drugih državah. To se lahko stori za celotne javnofinančne izdatke ali pa za posamezno skupino javnofinančnih izdatkov, kot so izdatki za zdravstvo, izobraževanje, socialo, gradnjo infrastrukture itn. Če v državi X koristi presegajo stroške v večji meri kot v drugih državah, potem je javna poraba v državi X relativno bolj učinkovita. Vendar pa je merjenje učinkovitosti javne porabe dokaj zapleteno, saj je težko izmeriti tako stroške kot tudi koristi. Pomanjkljiva proračunska klasifikacija, pomanjkanje zanesljivih podatkov, težave pri razporejanju fiksnih stroškov itn. lahko znatno otežijo oceno dejanskih stroškov. (Aristovnik et al., 2012)

Po drugi strani se pojem uspešnosti nanaša na dosežen izid. Izid delovanja javnega sektorja se največkrat navezuje na širši družbeni cilj (npr. povečevanje blaginje) oz. doseganje gospodarske rasti in je zato podvržen vrsti dejavnikom (npr. zunanjim dejavnikom okolja). Uspešnost delovanja javnega sektorja oz. javne uprave je težje oceniti kot njegovo učinkovitost, saj na izid njegovega delovanja vplivajo tudi politične odločitve. Razlikovanje učinka in izida je pogosto težavno in se zato velikokrat uporabljata kot nadomestka, čeprav to posledično vodi do zmešnjave merjenja učinkovitosti oz. uspešnosti. Kot primer lahko navedemo učinke delovanja policije, ki se največkrat izražajo npr. v številu kaznivih dejanj oz. številu osumljencev kaznivih dejanj, zoper katerih je policija vložila kazensko ovadbo. Po drugi strani pomeni izid dela

policije npr. kazalci stopnje kriminalitete (ponderiran kriminalni indeks, skrita delinkvenca ipd.), stopnje ogroženosti s kaznivimi dejanji itn. Uspešnost torej kaže na doseganje (širše) zastavljenih ciljev v sistemu javnega sektorja oz. javne uprave. (Aristovnik et al., 2012)

Pojma učinkovitosti in uspešnost pa je potrebno razmejiti od pojma kakovost, pri čemer obstaja razlika med kakovostjo storitve in kakovostjo procesa. Kakovost procesa se nanaša na komuniciranje med javno upravo in stranko (državljanom). V skladu s teorijo celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) so tudi zaposleni stranke znotraj organizacijskih procesov, zato lahko odnose administracije do strank razširimo tudi na odnose zaposlenih znotraj administracije. Vsaka združba z visoko kakovostjo storitev ima v očeh strank podobo, ki je enkratna in drugačna od drugih. Pogoj za uspešno poslovanje storitvene organizacije je ponudba kakovosti. Kakovost storitve ocenjujejo porabniki, njihovo zadovoljstvo in razočaranje pa je »trenutek resnice«, v katerem storitvena organizacija spozna svoje prednosti in pomanjkljivosti. Pri zagotavljanju storitve ni pomembna samo vsebina storitve, temveč tudi način izvedbe. Tako je kakovost rezultat zasnove in izvedbe. Pravni okvir mora biti dober in dobra mora biti tudi izvedba storitve. Poleg tega je državljan tisti, ki mu javna uprava ponuja svoje storitve. Zato je treba ugotavljati pričakovanja strank in s tem predpisati kodeks obnašanja oziroma enake standarde za kakovost storitev med vsemi uslužbenci. Način ugotavljanja subjektivnih predstav in ocen so ankete o zadovoljstvu strank. S tem pa ne mislimo samo na kakovost navzven, to je do klientov – državljanov, ampak tudi navznoter. (Aristovnik et al., 2012)

#### **4.4 Smeri razvoja konceptov ocenjevanja v slovenski policiji**

Merjenje dela slovenske policije bo potekalo v več smereh. Glede na to, da je policija servis ljudem, je eno najpomembnejših ocen dela policije potrebno dobiti s pomočjo javnomnenjske raziskave s katero bi dobili ocene in stališča prebivalcev Republike Slovenije o delu policije.

##### **4.4.1 Javnomenjska raziskava**

Zadnje javnomnenjsko raziskavo je v letu 2009 za naročnika Ministrstvo za notranje zadeve pripravila Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici. Raziskava je bila narejena na polnoletnih prebivalcih Slovenije, metoda izvedbe je bila telefonska anketa, vzorec je bil stratificiran slučajni vzorec glede na statistično regijo in utežen glede na spol, stopnjo izobrazbe in tip naselja. Realiziran vzorec je znašal 2007 anketirancev.

Raziskava je razkrila relativno ugodno mnenje slovenske javnosti o policiji. Rezultati so zelo podobni rezultatom raziskav zadnjih let; odstopanja so minimalna, večinoma za manj kot +/- 0,5. Res pa je, da so ta odstopanja v večji meri v negativno smer glede na raziskavo za leto 2008, a hkrati na podobni ravni kot v raziskavah prejšnjih let. Govorimo torej lahko o stabilnem, relativno pozitivnem stanju. Zaupanje v policijo je dokaj visoko, saj povprečna ocena znaša 3,50. Policiji zaupa ali povsem zaupa 51,7% vprašanih. V primerjavi z lanskim letom je povprečna ocena zaupanja neznatno padla, in sicer iz 3,55 na 3,50. Delež slabih ocen se je povečal za 2,6%, delež dobrih pa za 0,8%. Zadovoljstvo z delom slovenske policije je nekoliko nižje od zaupanja vanjo, saj povprečna ocena zadovoljstva znaša 3,43. Z delom policije je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih 48% vprašanih. V primerjavi z letom 2008 je zadovoljstvo z delom policije ostalo na dokaj podobni ravni (3,47 : 3,43). Delež slabih ocen se je povišal za 2,5%, delež dobrih ocen pa je padel za -0,5%. Ocene obeh postavk so tesno povezane z demografskimi spremenljivkami. Ženske so policijo bolj ocenjevale kot moški. Prav tako so se



povprečne ocene višale s starostjo in padale s stopnjo izobrazbe. Podoben trend je bilo zaznati glede na zaposlitveni status; policijo so najboljše ocenili kmetje in gospodinje, najslabše pa študenti in dijaki. Glede na vlogo v prometu so najvišje ocene prispevali uporabniki javnega prometa in pešci, najnižje pa kolesarji. (Poročilo, 2009)

#### **4.4.2 Merjenje organizacijske klime v policiji**

Če strnemo opredelitve organizacijske klime nekaterih domačih in tujih avtorjev lahko rečemo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki organizaciji in po katerih se te med seboj razlikujejo. Na zaposlene vpliva z vidika izkoriščanja njihovih zmogljivosti ter zadovoljstva in vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih. Njeno raziskovanje omogoča managementu organizacije vpogled v mnenja oziroma prepričanja različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela ter o sami združbi. S pomočjo merjenja klime management pridobi povratno informacijo, kako organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi kaj je potrebno spremeniti in kje, ter pripraviti akcijski načrt za realizacijo sprememb. (Lipič, 2001)

Da bi sledili tem ciljem je v policiji že pripravljen vprašalnik, ki je že bil tudi testiran v PU Novo Mesto. Z izvedeno anketo se bo, enkrat letno oziroma enkrat na dve leti, pridobilo ocene zaposlenih v policijskih enotah o njihovih stališčih glede: 1) Vsebine njihovega dela; 2) Samostojnosti pri delu; 3) Plač, dodatkov in ugodnosti; 4) Vodenja in organizacije dela; 5) Odnosov pri delu; 6) Delovnih razmer na delovnem mestu; 7) Ocene integritete vodij; 8) Ocene skrbi za razvoj zaposlenih; 9) Družbene odgovornosti vodje. Obdelani podatki ankete bodo pokazali sliko organizacijske klime v policiji.

#### **4.4.3 Definiranje učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti policijskega dela**

##### **4.4.3.1 Definicija učinkovitosti policijskega dela**

Predstavili smo že, da merjenje učinkovitosti policijskega dela v splošnem zahteva: (a) oceno stroškov (vložkov); (b) oceno učinkov; in (c) primerjavo med obema. Zadal si nalogo, da se pripravi pregleden sistem ocenjevanja in prikaz učinkovitosti slovenske policije ter vsake posamezne policijske enote. Pripravil se bo model, kjer se bo na vertikalni osi grafa ocenjevalo policijske »učinke« kot posledica storjenih varnostnih dogodkov na katere policija nima neposrednega vpliva (kazniva dejanja, prometne nezgode, kršitve javnega reda in miru, javne prireditve ipd.) pomenijo pa zakonsko obvezo za delovanje policije. Na horizontalni osi grafa pa se bodo vnašali podatki o »vložkih« torej porabljenem denarju za delovanje policije kot celote oziroma posamezne policijske enote. Na ta način se bodo enote grafično porazdelile tako, da bodo višje v grafu enote, ki imajo veliko opravljenega dela, desno na grafu bodo vidne enote, ki porabijo veliko sredstev glede na opravljeno delo. Vizualno se bo hitro videlo enote, ki bodo nizko v grafu, torej z malo opravljenega dela in če bodo pomaknjene v desno to pomeni, da porabijo primerjalno več denarja. Ta sistem pregleda bo omogočil sprotno, to je mesečno, pregledno ocenjevanje učinkovitosti policijskih enot.

##### **4.4.3.2 Definicija uspešnosti policijskega dela**

Če želimo ocenjevati uspešnost policijskega dela moramo najprej definirati kaj razumemo pod uspešnim policijskim delom. Uspešni smo če dosegamo zastavljene cilje. Cilje za slovensko policijo postavlja minister z usmeritvami, opisali smo že Temeljne usmeritve za pripravo srednjeročnega načrta razvoja in dela policije 2013 – 2017 in policija sama s tem ko pripravi srednjeročne in letne načrte svojega dela, kar smo tudi že opisali.

Da lahko določimo cilje policije in vzpostavimo koncept spremljanja uresničevanja le teh je pomembno poznati tako imenovane »prvine« vodstvene dejavnosti, ki se nam razvrstijo po nekem posebnem redu, če jih obravnavamo z gledišča časovne zaporednosti. Postavimo jih torej v čas in razporedile se bodo kot posamezne faze nekega zaokroženega procesa, ki se neprestano ponavlja. Pri posamezni akciji je naprej predvidevanje, kaj bomo dosegli in kako bo akcija potekala. Iz predvidevanja izhaja načrtovanje, saj bomo načrt oprli na predvideni potek akcije. Načrtovanje je temelj za organiziranje, ki pomeni porazdeljevanje dela. Zdaj akcija že teče in na vrsto pride koordiniranje, ki pomeni usklajevanje vseh sil, ki poganjajo akcijo. Zadnji dve prvini se tesno navezujeta na ukazovanje, dejanje konkretnih nalog, ciklus pa sklone nadziranje. Čeprav v nekem smislu končuje akcijo, se vendar navezuje na predvidevanje, kajti gradivo, ki ga dobimo z nadzorom, bo prav tako koristilo za pogled naprej kakor za presojo opravljenega dela. (Anželj, 2001)

Trdimo lahko, da je ocenjevanje uspešnosti dela policije mogoče vzpostaviti s pomočjo razumevanja procesa vodenja, v katerem se zvrstijo številne faze procesa. Če se temeljito lotimo načrtovanja ciljev policije, določimo naloge, ki jih bomo izvedli za doseg cilja in vzpostavimo kazalnike za spremljanje uresničitve nalog, lahko na ta način ocenimo uspešnost policije kot celote in tudi uspešnost posameznih policijskih enot tako na lokalni, regijski kot državni ravni. Postavimo si lahko lestvico in določimo, da do 60% uresničenih nalog pomeni nezadostno oceno, od 60% do 70% uresničenih nalog pomeni zadovoljivo oceno, od 70% do 80% pomeni oceno dobro, od 80% do 90% pomeni oceno zelo dobro in od 90% do 100% uresničenih nalog pomeni oceno odlično.

#### 4.4.3.3 Definicija kakovosti policijskega dela

Pri spremljanju policijskega dela ni dovolj, da spremljamo kaj delamo ampak se moramo vprašati tudi kako delamo. Vprašanje kakovosti policijskega dela je zelo pomembno. Tako je sestavni del prizadevanj za boljšo policijo tudi uvajanje orodij upravljanja kakovosti in uresničevanje ciljev poslovne odličnosti. Gre za standarde, ki jih lahko določimo za opravljanje posamezne policijske naloge. Ta moderna orodja, ki so se sprva razvila v zasebnem sektorju, se priporočajo vsem tistim organizacijam, tudi policijskim, ki želijo biti korak pred drugimi in se ne zadovoljujejo zgolj z doseganjem s predpisi določenih "trdih" standardov kakovosti poslovanja, temveč želijo te standarde preseči.

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) je orodje za celovito obvladovanje kakovosti, ki se zgleduje po modelu odličnosti Evropskega sklada za upravljanje kakovosti EFQM in modelu Nemške univerze upravnih znanosti v Speyerju. Zasnovan je na predpostavki, da se odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe dosežejo s pomočjo strategije vodstva in z načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi. Organizacijo obravnava z različnih vidikov hkrati, to je celovit pristop k analiziranju delovanja organizacije. Model CAF je orodje, ki ga organizacije v javnem sektorju po vsej Evropi lahko enostavno uporabljajo kot pripomoček pri uporabi tehnik za obvladovanje kakovosti, da bi izboljšale svoje delovanje. Model CAF zagotavlja okvir za samoocenjevanje, ki je po svoji zasnovi podoben večjim modelom celovitega obvladovanja kakovosti (TQM), še zlasti modelu odličnosti EFQM, predvsem pa je zasnovan za organizacije v javnem sektorju ob upoštevanju razlik med njimi. (Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, 2007)

## 5 Zaključek

Policijske organizacije po svetu se vse bolj zavedajo pomembnosti prilagajanja policijske organizacije okolju v katerem delujejo. Če želimo usmerjati delovanje policijske organizacije v smeri uresničevanja vizije, poslanstva in spoštovanju vrednot policije je potrebno pripraviti kvalitetne in vsebinske načrte dela v katerih opredelimo prioritete naloge policije in kriterije po katerih bomo spremljali policijsko delo organizacijskih enot policije.

Kot prvo ne smemo zanemariti vloge, ki jo pri določanju uspešnosti policije igrajo percepcije in izkušnje javnosti s policijo. Delno je k temu prispevala policija sama s poudarjanjem splošnega trenda k bolj »skupnostno« usmerjeni policiji, torej policiji, ki teži k večji povezanosti policije s skupnostjo, boljšemu razumevanju med policijo in javnostjo ter posledično bolj realnimi pričakovanji na obeh straneh. Delno pa je k temu trendu prispevalo tudi dejstvo, da je denarja za delovanje policije vedno manj ter iz tega izhajajoče potrebe po maksimalnem izkoristku resursov. Vse to vodi k povečanemu zanimanju policije za izvajanje javnomnenjskih raziskav, ki lahko bistveno pripomorejo k boljšemu razumevanju potreb in pričakovanj javnosti ter posledično k doseganju višje stopnje konsenza. Pozitivna javnomnenjska podoba je strateškega pomena za vsako policijo, saj ponuja večje možnosti za doseganje sinergij med različnimi vidiki družbenega nadzora zlasti v zadnjem obdobju, ko so preko ustanavljanja mestnih in občinskih redarstev svoj del odgovornosti za zagotavljanje varnosti prevzele tudi lokalne skupnosti. Ljudje se vse bolj zavedajo, da jim popolne varnosti ne more zagotoviti država s svojimi represivnimi organi, zato so pripravljeni prevzeti svoj del odgovornosti in se vključiti v procese, ki pripomorejo k temu, da ne postanejo žrtve protipravnih dejanj.

V prispevku smo poudarili ustavno določbo, ki določa, da ima vsakdo pravico do osebnega dostojanstva in varnosti. Z zakonom je policiji določena naloga, da skrbi za varnost ljudi in premoženja. Po periodičnih raziskavah, objavljenih v Eurobarometru, je zagotavljanje varnosti pred različnimi oblikami kriminalitete za državljane in prebivalce Republike Slovenije in drugih držav Evropske unije eno najpomembnejših področij delovanja države in politike. Vendar je zmotno stališče, da lahko država preko svojih organov, kot so policija, tožilstvo in sodstvo, doseže, da se bo kriminaliteta v družbi zmanjšala. Potrebno je poznati vzroke, ki privedejo do tega, da se nekdo odloči za storitev kaznivega dejanja. Ti vzroki so prav gotovo v družbeni neenakosti, nepravilni delitvi virov za preživetje, delitvi materialnih sredstev, družbeni odtujenosti, socialni izključenosti, neperspektivnosti in še bi lahko naštevali.

Zato mora država sprejeti tako kriminalno prevencijo, ki bo sestavni del socialne politike, ta obsega zagotavljanje kakovosti življenja, zagotavljanje socialne in zdravstvene varnosti, zagotavljanje izobraževalnega sistema, zaščito in pomoč rizičnim skupinam ter programe vključevanja marginalnih družbenih skupin v družbo. Pristojni organi si morajo prizadevati za večjo povezanost med različnimi politikami, kot so izobraževalna politika, politika trga dela in socialna politika, s posebnim poudarkom na rizičnih družbenih skupinah prebivalstva. Poiskati je treba odgovore na vprašanja, ki so ključnega pomena za oblikovanje kriminalitetne politike, med drugim, kdo je odgovoren za preprečevanje kriminalitete, na kakšni stopnji je država glede razvoja preventivne dejavnosti, kateri so glavni kriminalitetni problemi in katere so glavne značilnosti kriminalitete v urbanih okoljih in katere v ruralnih. Ugotovimo lahko, da preventiva na področju socialnega varstva pomembno vpliva na odpravljanje ključnih vzrokov za nastanek kriminalitete.

Navedeno nas opozarja, da odprava vzrokov za pojav kriminalnih dejanj seveda ne more biti naloga policije. Ta sicer lahko pomaga s svojim sodelovanjem pri situacijski prevenciji, ki je za državljane najenostavnejša in tudi relativno učinkovita oblika preprečevanja premoženjske in nasilniške kriminalitete. Pod pojmom situacijska prevencija razumemo tako video

nadzorovanje javnih površin, kot tudi ukrepe za povečanje truda za storitev kaznivega dejanja, ukrepe za povečanje tveganja za prijetje, ukrepe za zmanjševanje dobička in ukrepe, ki preprečujejo opravičila, da nekdo ni vedel, da je neko dejanje prepovedano.

Enako kot na področju kriminalitete je moč policije, da vpliva na število prometnih nesreč na slovenskih cestah, število kršitev javnega reda in miru na javnih in zasebnih krajih, in na splošno na število protipravnih dejanj, močno omejena. Zaradi tega, ocenjujemo, da nikakor ni možno uspešnosti policijskega dela meriti po kriteriju preventivnega dela v smislu, policija je kriva, da je število kaznivih dejanj, prekrškov, prometnih nesreč v Sloveniji v porastu. Enako velja tudi v obratni smeri, za zmanjšanje števila teh dejanj si policija ne more pripisati zaslug. Največ lahko policija naredi, če na podlagi znanja o vzrokih za pojav družbeno negativnih ravnanj sodeluje z vsemi akterji pri skupnih prizadevanjih za več varnosti na posameznih območjih. Tu je priložnost za nadaljnji razvoj in nadgradnjo koncepta policijskega dela v skupnosti.

Smo pa v prispevku opisali možnost vzpostavitve koncepta ocenjevanja učinkovitosti policije in znotraj nje posameznih policijskih enot tako, da se primerja »učinke« policijskega dela z »vložki«, ki jih za delo policije zagotavlja država. Tu je potrebno opozoriti, da se je delež proračunskih sredstev, namenjenih za delovanje policije v primerjavi z ostalimi resorji precej zmanjšal. Naslednji korak je vzpostavitev merjenja uspešnosti dela policije, pri katerem bomo merili izvajanje nalog policije in jih primerjali s planiranimi nalogami in z doseganjem ciljev policijske organizacije. Ne smemo pozabiti na merjenje kakovosti policijskega dela, katero pa se s pomočjo (CAF) orodja za celovito obvladovanje kakovosti že izvaja v številnih policijskih enotah v Sloveniji.

## Literatura

- Anželj, D. (2001). Management v policiji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Aristovnik, A., Setnikar – Cankar, S., Čadež, S., Kešeljević A., Pečarič M., Pevcin, P., Rakar, I., Seljak, J., Tomaževič, N., Mencinger, J. (2012). Končno poročilo raziskave V5-1037: Vzpostavitev sistema merjenja učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti v slovenski policiji. Ljubljana: Fakulteta za upravo in Ekonomska fakulteta. Pridobljeno dne 12.9.2013 na: [http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/SOJ/word/Tacen\\_15112012/CRP\\_koncno\\_porocilo\\_\\_V5-1037\\_.pdf](http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/SOJ/word/Tacen_15112012/CRP_koncno_porocilo__V5-1037_.pdf)
- Buzan, B., (1991). People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the post-Cold War Era. London: Harvester Wheatsheaf.
- Kiedrowski, J., Petrunik M., Ron T. M. in Melchers L. (2013). Canadian Police Board Views on the Use of Police Performance Metrics. Pridobljeno dne 9.9.2013 na: [http://www.oacp.on.ca/Userfiles/Files/NewAndEvents/Report\\_Police\\_Performance\\_Metrics%20Feb2013.pdf](http://www.oacp.on.ca/Userfiles/Files/NewAndEvents/Report_Police_Performance_Metrics%20Feb2013.pdf)
- Lipič, O. (2001). Spremljanje organizacijske klime v Leku. Kolektiv, Ljubljana.
- Lukan, A., Mitar, M., Fekonja, B., Puhar Guček, J., Luthar, J., Puhalo, P., Svetek, S., Svetina, K. in Šetinc, M. (1995). Poročilo o projektu »Izdelava koncepta ocenjevanja varnosti«. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- MPA POLICING AND PERFORMANCE PLAN 2003/04, Pridobljeno dne 25.5.2013 na: [http://www.met.police.uk/foi/pdfs/priorities\\_and\\_how\\_we\\_are\\_doing/corporate/mps\\_policing\\_plan\\_2003-04.pdf](http://www.met.police.uk/foi/pdfs/priorities_and_how_we_are_doing/corporate/mps_policing_plan_2003-04.pdf)
- MPA POLICING AND PERFORMANCE PLAN 2004/05, Pridobljeno dne 25.5.2013 na: [http://www.met.police.uk/foi/pdfs/priorities\\_and\\_how\\_we\\_are\\_doing/corporate/mps\\_policing\\_plan\\_2003-04.pdf](http://www.met.police.uk/foi/pdfs/priorities_and_how_we_are_doing/corporate/mps_policing_plan_2003-04.pdf)

- Poročilo javnomnenjske raziskave o ocenah in stališčih prebivalcev Republike Slovenije o delu policije. (2009). Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije. Pridobljeno dne 17.9.2013 na: <http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/SOJ/word/JMraziskava.pdf>
- Prezelj, I. (2001). Grožnje varnosti, varnostna tveganja in izzivi v sodobni družbi. Teorija in praksa, let. 38. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije. (2010). Uradni list RS, št. 27/2010.
- Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF 2006. (2007). Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. Pridobljeno dne 17.9.2013 na: [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Slovenia\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Slovenia_2006.pdf)
- Spottiswoode, C. (2000). Improving Police Performance. Public Services Productivity Panel, H. M. Treasury, London.
- Srednjeročni načrt razvoja in dela policije 2013 – 2017. (2012). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Policija. Pridobljeno dne 12.9.2013 na: [http://www.policija.si/images/stories/O\\_Policiji/NacrtiPorocila/NacrtRazvojaInDelaPolicije2013-2017.pdf](http://www.policija.si/images/stories/O_Policiji/NacrtiPorocila/NacrtRazvojaInDelaPolicije2013-2017.pdf)
- Temeljne usmeritve za pripravo srednjeročnega načrta razvoja in dela policije 2013 – 2017. (2012). Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve. Pridobljeno dne 12.9.2013 na: [http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/DPDVN/Usmeritve/Temeljne\\_usmeritve\\_2013-2017.pdf](http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/DPDVN/Usmeritve/Temeljne_usmeritve_2013-2017.pdf)
- Ustava Republike Slovenije. (1991). Uradni list RS, št. 33/1991.
- Zakon o nalogah in pooblastilih policije. (2013). Uradni list RS, št. 49/2013.