

ZAPISKI PREDAVANJ E-UPRAVA



Predavatelj: dr. Mirko Vintar

E- UPRAVA

Opredelitev fenomena e-uprave:

O e-upravi se na splošno veliko govori. Z upravo se srečujemo kot občani, ko potrebujemo kakšne upravne storitve; ali kot zaposleni v upravi; ali pa ko upravo raziskujemo. E-uprava je širok pojem, ki ga lahko obravnavamo iz različnih vidikov oz. pogledov (politični, uporabniški, organizacijski, tehnološki,...). Pri e-upravi gre za gradnjo »zgornjih nadstropij« uprave.

Definicija e-uprave:

Definicij e-uprave je več, odvisno od tega iz katerega vidika gledamo (politični, tehnološki, organizacijski,...). Eni jo napr. definirajo kot uporabo IT v upravi, v glavnem pa velja, da je **e-uprava, uprava, katere celotno delovanje temelji na uporabi elektronskih elementov, e-poslovanja in Interneta v njenem notranjem in zunanjem poslovanju, uvajanju novih sistemskih in organizacijskih rešitev ter novih modelov upravljanja.** Če to definicijo zelo posplošimo pomeni e-uprava poslovanje brez papirja z intenzivno uporabo Interneta.

Še nobena država do danes v celoti ni vzpostavila e uprave v smislu definicije, vendar vse gredo v to smer.

Pojem e upravaa zajema izvajanje vseh poslovnih procesov v javnem sektorju na temelju uporabe IT, Interneta. Nanaša se na postopke znotraj uprave na nadnacionalni (UE), nacionalni , regionalni in lokalni ravni, prva tako se nanaša na Z, I, S vejo oblasti

Obsega postopke:

- poslovanje med U in O (G2C)
- U in Poslovnimi subjekti (GSB)
- U in nevladnimi in neprofitnimi organizacijami (G2N)
- notranje poslovanje uprave, ki obsega poslovanje znotraj organov in institucij in med njimi (G2G)

Razvoj e-uprave:

Razvoj sega v zgodnja 70. leta, to prvo obdobje se imenuje **avtomatizacija (70-90) – operativna raven.**

V tem razvojnem obdobju je šlo predvsem za nadomeščanje ročnega, rutinskega dela z avtomatiziranim delom. Delo je bilo omejeno večinoma za numerično vnašanje podatkov v računalnike. Avtomatizacija se je začela na področjih, kjer je bilo ročnega vnašanja podatkov največ, to je bilo npr. področje zemljiških katastrov, davni register, evidence prebivalstva osnovnih registrov, postopoma pa tudi ostala področja. Na teh področjih se je avtomatizacija uveljavila, zaradi množičnih podatkov, ki so se prej vnašali ročno.

Sledilo je drugo obdobje, ki je **pokrivalo taktično raven**, to je bilo obdobje **informatizacije**. Informatizacija pomeni spremembo na vseh področjih in za vse informacije. To obdobje se je začelo **okrog 90.leta 20.st. Prihaja do procesov obdelave podatkov, grafičnega oblikovanja in urejanja, oblikovanja zahtevnejših analiz podatkov v podporo odločanju.** Informatizacija se je uveljavila predvsem na področjih spremljanja proračunov, materialno in finančno poslovanje

organov ter pri strokovnem delu organov, itd., torej gr za uporabo na ravni strokovnih in vodstvenih delavcev

Tretje obdobje se pokriva z obdobjem Interneta – razvoj od leta 2000 - strateška raven. Pred 10.leti si namreč nismo predstavljali, da bi državljanom in podjetjem lahko ponujali storitve preko spleta, zato se je z razvojem Interneta pojavil nov sistem oz. proces, to je obdobje **e-uprave**. Obdobje e-uprave je še v razvoju oz. začetkih, njen razvoj se je šele komaj dobro začel. Uporabljajo ga vsi strateški organi od vlade, ministrstev, občin, drugih javnih institucij. Od Glede na prejšnja obdobja lahko rečemo, da se bo obdobje e-uprave razvijalo vsaj do konca tega desetletja. Zajemala bo oz. že zajema e- demokracijo (e-referendume, e-participacijo, e-forume ipd) na taktični ravni - merjenje učinkovitosti in upravljanje učinkovitosti in kakovosti ter na operativni ravni – e storitve za občane, podjetja in notranje poslovanje.

Razvojni mejniki:

- ⊖ Leta **1992** izide knjiga **David** **Osborna** in **Teda** **Gablerja** z naslovom [»Reinventing Government«](#). V njej sta avtorja prva zapisala idejo o spreminjanju uprave, zniževanju stroškov, hitrejšemu postopanju, ki bi postopoma privedli do e-uprave. Žal pa takrat tehnologija takšnih sprememb še ni dopuščala. Vendar je bila ta knjiga prva »lastovka«, ki je napovedala spremembe v upravi.
- ⊖ Leta **1993** **Al Gore** na čelu ekspertne skupine, ki je pripravila **1. študijo »National Performance Review«**, o proučevanju uprave, ki jih prinaša nova tehnologija. Na podlagi te študije nastal prvi državni portal. Ugotovili so, da IT ključni dejavnik informacijskega razvoja in da država mora maksimalno podpreti razvoj uporabe nove tehnologije na vseh področjih JS ter podpreti zasebni sektor. Prvič pa je bil uporabljen tudi izraz **e-government**.
- ⊖ Leta **1994** v Evropi je bilo zapisano Bangemanovo poročilo, kot odziv EU na ameriško študijo; predstavlja strateški dokument za razvoj e uprave
- ⊖ Leta **1997** je Nemčija v svojem upravnem sistemu naredila velik korak naprej, njihov parlament je namreč sprejel zakon o elektronskem podpisu. S tem zakonom so lastnoročni podpis izenačili z elektronskim podpisom in uporabnikom, SLO leta 2000.
- ⊖ Leta **1998** je bila napisana **t.i. zelena knjiga** oz. [»EU Green Paper on Public Information«](#), ki je opredelila kaj e-uprava sploh je, predstavljena pa je bila tudi ideja, da mora uprava državljanom zagotoviti dostop do informacij javnega značaja, prvič uporabljen v EU izraz e government, v ZDA electronic government
- ⊖ Leta **1999** Richard Heeks v svoji knjigi [»Reinventing Government in the Information Age«](#) (**PRENOVA UPRAVE V INFORMACIJSKI DRUŽBI**), predstavlja možnosti prenove uprave v pogojih informacijske družbe – direktna povezava med U in IT.

- ⊖ Leta **2000** v Sloveniji sprejmemo ZEPEP – zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu, ki je ključnega pomena za Slovenijo in temelj za razvoj e-uprave pri nas.

Glavne razvojne smeri e-uprave:

Razvoj novih storitev v razmerju

- ◆ Uprava - občani – to razvojno smer kot uporabniki upravnih storitev najbolj poznano, ker se z njo največkrat srečujemo, razvoj naj bi šel v tej smeri, da bi uprava na spletu nudila čim več upravnih storitev za občane; omogočila razvoj e-demokracije
- ◆ Uprava – organizacija – ta razvojna smer pomeni ponudbo upravnih storitev za organizacije, tudi tukaj naj bi šel razvoj v tej smeri, da bi uprava na spletu nudila čim več upravnih storitev za organizacije;
- ◆ Uprava – uprava – ta razvojna smer naj bi šla v smeri e-poslovanja znotraj upravnih organov. Kar pomeni, če hočemo da uprava deluje učinkovito navzven, morajo tudi znotraj uprave, organi med seboj komunicirati elektronsko.

Klasifikacija storitev e-uprave:

Klasifikacija storitev e-uprave je bila prvič omenjena že leta 1998 v t.i. zeleni knjigi.

Gre za tri vrste storitev e-uprave, na treh področjih: VSAKDANJE ŽIVLJENJE, UPRAVNO POSLOVANJE in E-DEMOKRACIJA :

- ▮ Informacijske storitve –enosmerna komunikacija – nudijo se samo informacijske storitve

Na področju VŽ - dobimo le informacije, npr. o izobraževanju, delu in dr. ;

Na področju UP - dobimo napotila in navodila za reševanje upravnih zadev, obstajajo javne baze podatkov, imenik javnih storitev

Na področju E- demokracije – obstoj javnih razpisov, obstoj registra predpisov, gradiv Vlade, programi, politično delovanje

- ▮ Komunikacijske storitve (storitve v katerih dobimo poleg informacij tudi dobimo odgovor npr. e-mail povezava z učiteljem nekega predmeta);

Na področju VŽ – e mail povezave npr. e-mail povezava z učiteljem nekega predmeta, zdravniki , potovalnimi agencijami, kulturnimi ustanovami);

Na področju UP –povezava z upravnim referentom

Na področju E- demokracije – e mail povezave: občan – politik

- ▮ Transakcijske storitve (storitve, ki omogočajo, da neko zadevo oz. transakcijo opravimo v celoti v elektronski obliki, že obstaja možnost npr. e davčna napoved, podaljšanje prometnega dovoljenja,. E- VEM – registracija s.p., vendar je zelo majhno število le-teh

Na področju VŽ – registracija udeležencev na javnih prireditvah, vpisovanje v razne oblike izobraževanja, rezervacija kart

Na področju UP – posredovanje in izpopolnjevanje uradnih dokumentov, posredovanje vlog, prijav, spremljanje reševanja in izdajanje rešitev

Na področju E- demokracije – e referendumi, volitve, raziskave javnih mnenj, v Estoniji so bile 2005 že opravljene prve e volitve, prvi na svetu Zakon o elektr. volitvah

Najpomembnejši razlogi za razvoj e-uprave:

Zaradi dejstva, da se zasebni sektor oz. gospodarstvo hitreje razvija na področju infrastrukture kot javni sektor med katerim mora obstajati neka soodvisnost, navedeno predstavlja enega od glavnih razlogov zakaj se je EU odločila za razvoj e-uprave že v 90-ih letih.

Ključni razlogi za razvoj e-uprave so:

- javno/zasebno partnerstvo in soodvisnost;
- boljša dostopnost so informacij,
- večja hitrost storitev;
- boljša komunikacija med občani in upravo;
- kakovost storitev (365*24, dostava na dom, hitreje, boljše);
- znižanje stroškov glede na klasično upravo – najbolj zanesljiv vir bančni podatki, ki kažejo na radikalno zmanjševanje stroškov
- bolj odprta uprava za uporabnike, večja transparentnost
- je orodje za podporo reformnim prizadevanjem upravnih sistemov;
- nadzor nad institucijami in delovanje posameznikov

APSORPCIJSKA SPOSOBNOST UPRAVE ali koliko je uprava sposobna, da se razvije

E uprava in njen razvoj sta odvisna od absorpcijske sposobnosti e uprave, ki se meri z osnovnimi indikatorji tehnološkega razvoja oz. koliko in kako je razširjena uporaba IKT . Eden najpomembnejših dejavnikov razvoja e-uprave je tudi **Internet in njegova razširitev po celem svetu.** Da se razvoj e-uprave sploh lahko začne mora imeti vsaj 40% prebivalstva neke države dostop do Interneta. Po najnovejših raziskavah je Slovenija ta prag že preseгла – cca. 55% slovenskega prebivalstva ima dostop do Interneta., v svetu povprečje 16, 7%, v EU 51,9% (Eurostat, 2006)

Našo državo največkrat primerjajo z Estonijo, ki je ena vodilnejših držav na področju uporabe Interneta. Njihov parlament je namreč zapisal v Ustavo, da je dostop do Interneta ustavna pravica. To se je najbolj pokazalo na e-volitvah, kjer je bila udeležba 80%, pri nas pa le 2%.

Glede dostopa gospodinjestev je Slovenija na povprečju EU25 pa ima 52% odstotkov gospodinjestev dostop do Interneta. Pri tem Slovenija ponovno izrazito izstopa z mobilnim dostopom, ki ga ima 24% gospodinjestev (EU25 6%), vendar pa tudi v PC dostopu ne zaostaja in je na EU15 povprečju (53%). Dostop preko dlančnika (2%) ali TV (1%) je še v povojih, tako v Sloveniji kot v EU. Tudi širokopasovni dostop je na povprečju EU25 in tudi EU15 (62% vseh gospodinjestev z dostopom).

V pogledu eUprave se še naprej potrjuje veliko zanimanje, 55% uporabnikov interneta je v zadnjih treh mesecih na internetu iskalo upravne informacije (EU25 40%), 33% pa naložilo kak obrazec (EU25 25%). Zaostanek pa se kaže v pogledu pošiljanja obrazcev, kar je v Sloveniji izvedlo le 12% (EU25 15%) uporabnikov, ki so Internet uporabili v zadnjih treh mesecih.

Obseg poslovanja v ZDA – elektronsko poslovanje najprej v podjetjih, ŠE-LE NATO V UPRAVI, od 1998 do 2003 obseg poslovanja B2C in B2B – neverjeten rast , leta 2003 cca. 1500 milijona

Obseg poslovanja v UE - zaostajamo za ZDA, tudi v uporabi Inetrneta, IT, ne uresničuje se lizbonska strategija (2003 cca.1000 mil)

Aktivnosti v EU:

EU direktive so želja, da bi prehiteli ZDA. Dejstvo namreč je, da EU zaostaja za ZDA. ZDA so plaz sprememb začele že leta 1993, EU direktive pa so nastale šele leta 1997 in v tem času so si države postavile roke, do kdaj bodo uveljavile e-upravo, npr. Danska do leta 2003, Nemčija in VB do leta 2005, Slovenija do leta 2004,...itd.

Popolne e uprave na transakcijski ravni nima še nobena država. SLO ogromno naredila na informacijski ravni, vendar daleč od uresničitve na TR.

Problem pri tem pa je, kako priti na transakcijsko raven, ker je to zelo kompleksen projekt so sprejeli in razvili **model merjenja in spremljanja razvoja**. **Eden takšnih je tudi model 20-ih storitev, ki nudi 12 storitev namenjenih občanom in 8 storitev namenjenih podjetjem.**

Drug projekt je **model za klasifikacijo razvitosti e-storitev** oz. 5-stopenjski model. Tu imamo stopnje od 0 do 5:

0 – na spletu ni informacij, ni javno dostopnega spletišča s kakršnimikoli značilnostmi stopenj od 1 do 5;

1 – informacije so, na spletu obstajajo zgolj informacije o neki storitvi;

2 – poleg informacij so na voljo še obrazci, ki si jih prenesemo na svoj računalnik, jih stiskamo in pošljemo s klasično pošto (enosmerna interakcija);

3 – na spletu so elektronski obrazci, možna je elektronska vloga, vključno z avtentikacijo, eventuelnim plačilom ter vročitev rešitve v elektronski obliki (dvosmerna interakcija);

4 – omogočena je elektronska izvedba celotnega postopka vključno z vsemi aktivnostmi znotraj organa, eventuelnimi vpogledi v registre, e-arhiviranje (transakcija);

5 – celovita ponudba in izvedba vseh postopkov vezanih na posamezno življenjsko situacijo (intergracija).

Od točke 0 do 3 imamo model »front office«, kar pomeni poslovanje z občani na okenčkih. Od točke 4 do 5 pa »back office«, kar pomeni delovanje v ozadju. Trenutno smo na točki 3, malo je še namreč spletnih strani, kjer se obrazci lahko vrnejo v elektronski obliki. Do 3. stopnje spremembe niso predstavljale velikega problema, prehod na 4. stopnjo pa bo velik problem, ker bo potrebno intenzivno spremeniti delo v ozadju (back office).

PREDSTAVITEV RAZVOJA E-UPRAVE

Razvoj e-uprave v Sloveniji:

Leta **2000** slovenska vlada sprejme **zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP)**, ki prinese začetek uvajanja e-poslovanja in predstavlja normativno podlago za področje delovanja e uprave. Ta zakon ureja elektronsko poslovanje, ki zajema poslovanje v elektronski obliki z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije in uporabo elektronskega podpisa v pravnem prometu, kar vključuje tudi elektronsko poslovanje v sodnih, upravnih in drugih podobnih postopkih, če zakon ne določa drugače.

Leta **2001** sprejmemo **strategijo uvajanja e-poslovanja do leta 2004**, v začetku aprila tega leta, predstavijo **državni portal za ponudbo storitev uprave** – gre za centralizirano ponudbo storitev, npr. na enem spletnem mestu imamo vsa ministrstva. V tem letu pa je prišlo tudi do **spremembe ključnih zakonov**, to so Zakon o varstvu osebnih podatkov, ZUP in Nova uredba o pisarniškem poslovanju.

Leta **2002** sprejmemo **akcijski načrt e-uprave do leta 2004**, ki je po posameznih področjih opredelil nosilce, naloge in obveznosti za nadaljnji razvoj do leta 2004.

Leta **2003** sprejmemo **Zakon o dostopu do informacijavnega značaja**, ki omogoča vpogled v delovanje DO, OLS, JA, JS in dr.oseb javnega prava, nosilcev javnih pooblastil in izvajalcev javnih služb ter s tem dostop do informacij in podatkov, ki so javnega značaja, to je informacija, kii zhaja iz delovnega področja organa. Načelo prostega dostopa je taksativno določeno z izjemami v 6.čl. zakona. Istega leta tudi **prenovijo državni portal za ponudbo storitev uprave (e-uprava)**.

Leta **2004 v ZUP-u dokončno vgradijo element e-poslovanja**, tako da zdajšnji zakon (z novelo leta 2005 – E VROČANJE) vsebuje vse potrebne elemente za upravno e-poslovanje s transakcijskimi storitvami.

139. člen

- (1) Uradna oseba, ki vodi postopek, lahko med postopkom ves čas ugotavlja dejansko stanje in izvaja dokaze o vseh dejstvih, pomembnih za izdajo odločbe, tudi o tistih, ki v postopku še niso bila navedena.
- (2) Uradna oseba, ki vodi postopek, odredi po uradni dolžnosti izvedbo vsakega dokaza, če spozna, da je to potrebno za razjasnitev zadeve.
- (3) Uradna oseba, ki vodi postopek, si preskrbi po uradni dolžnosti podatke o dejstvih, o katerih vodi uradno evidenco organ, ki je pristojen za odločanje. Enako ravna uradna oseba glede dejstev, o katerih vodi uradno evidenco kakšen drug državni organ oziroma organ samoupravne lokalne skupnosti ali nosilec javnega pooblastila.
- (4) Če uradne evidence ne vodi organ, ki je pristojen za odločanje, je dolžan od pristojnega organa podatke zahtevati takoj oziroma najkasneje v roku treh delovnih dni po vložitvi vloge. Zaprošeni organ je dolžan te podatke brezplačno posredovati takoj oziroma najkasneje v roku 15 dni, če ni v predpisu, ki ureja uradno evidenco, drugače določeno.
- (5) Uradna oseba lahko pridobiva za potrebe ugotavljanja dejanskega stanja osebne podatke

iz uradnih evidenc o stranki, ki je vložila zahtevo za uvedbo postopka, razen, če je stranka pridobitev teh podatkov izrecno prepovedala. Podatke, ki štejejo za davčno tajnost, ali se nanašajo na rasno in drugo poreklo, politična, verska in druga prepričanja, pripadnost sindikatu, spolno vedenje, kazenske obsodbe ter zdravstvene podatke, si lahko uradna oseba v skladu s prejšnjima odstavkoma priskrbi le, če tako določa zakon, ali na podlagi izrecne pisne privolitve stranke oziroma druge osebe, na katero se ti podatki nanašajo.

(6) Določbe prejšnjega odstavka se uporabljajo tudi v postopku, uvedenem po uradni dolžnosti, v katerem se odloča o pravici stranke.

(7) Določbe petega in šestega odstavka tega člena se štejejo za zadostno zakonsko podlago za pridobivanje osebnih podatkov v smislu zakona, ki ureja varstvo osebnih podatkov, ne glede na to, ali posebni (materialni) zakoni za posamezne vrste upravnih postopkov vsebujejo takšno podlago.

(8) Način pridobivanja podatkov o dejstvih, o katerih vodi uradno evidenco organ, ki je pristojen za odločanje, kakšen drug državni organ, organ samoupravne lokalne skupnosti ali nosilec javnega pooblastila, podrobneje določi Vlada Republike Slovenije z uredbo.

86. člen

(1) Vročitev po elektronski poti se opravi preko informacijskega sistema pravne ali fizične osebe, ki opravlja vročanje dokumentov po elektronski poti kot svojo dejavnost.

(2) Sistem iz prejšnjega odstavka samodejno pošlje naslovniku elektronsko sporočilo, v katerem navede, da se v informacijskem sistemu nahaja dokument in da ga mora naslovnik prevzeti v 15 dneh.

(3) Naslovnik dokument prevzame iz informacijskega sistema iz prvega odstavka tako, da z uporabo kvalificiranega potrdila za varen elektronski podpis dokaže svojo istovetnost, presname dokument v elektronski obliki in elektronsko podpiše vročilnico.

(4) Vročitev po prejšnjem odstavku tega člena velja za opravljeno z dnem, ko naslovnik prevzame dokument. Če dokumenta ne prevzame v 15 dneh, velja vročitev za opravljeno z dnem pretoka tega roka, informacijski sistem za sprejem vlog, vročanje in obveščanje dokument izbriše in pošlje naslovniku in organu elektronsko sporočilo, da je dokument izbrisan iz informacijskega sistema in ga lahko prevzame pri organu, ki je odredil vročitev.

(5) Informacijski sistem za sprejem vlog, vročanje in obveščanje o vročitvi obvesti organ, ki je vročitev odredil, z vročilnico v elektronski obliki.

Leta 2006 sprejeta Strategija e uprave RS za obdobje 2006-2010 - SEP-2010

Leta 2006 sprejet Akcijski načrt Euprave do leta 2010

Pregled stanja - SLO

Informacijska infrastruktura se je zelo hitro razvijala in dopolnjevala. Storitve upravnih organov so 100% prisotne na spletu oz. državnem portalu, torej imamo pogoj za transakcijske storitve.

Razvoj je šel naprej tudi pri modelu 20 vzorčnih e-storitev EU (12 za D in 8 za podjetja). Iz zadnje primerjalne analize o razvitosti storitev JU na spletu, ki jo je naročila EK je ugotoviti, da SLO izmed 28 držav (EU 25 ter I,N,CH) v skupnem seštevku dosegla 7 mesto in je napredovala (prej 15. mesto). 1. mesto Avstrija, 2. Malta, 3. Estonija.

S prenovno portala je na voljo preko 400 storitev JU, od tega okrog 220 storitev, ki so jim pripeti obrazci in e vloge, ter okrog 180 storitev, za katere so na voljo samo informacije, le opis. Na voljo so tudi e vpogledi v registre (CRP, ZK, ZKAT,SR), izpiski iz matičnih knjig, e-storitve lokalne samo uprave (11-evlog)

Pozitivni učinki: tekmovalnost držav med seboj, katera bo imela boljši državni portal, vendar so se usmerile samo na teh 20 storitev . Negativni učinki meritev: model zajema samo 20 storitev, je pa jih bistveno več , ta model kaže tudi zgolj ponudba ne pa tudi povpraševanje napr. e d v SLO 2005 samo 4 %, EST 80 %.

Vzpostavljena je bila tudi celotna infrastruktura za izvajanje e-storitev. Celotni javni sektor je relativno dobro opremljen z IT. Opravljena je bila tudi raziskava odzivnosti organov, ki je pokazala kateri organi najhitreje odgovorijo, izkazalo se je, da so najbolj ažurne upravne enote, najkasnejša pa so ministrstva. Počasi pa se skuša vzpostaviti tudi koncept ponudbe na osnovi življenjske situacije, ki pa je v Sloveniji še v povojih oz. v poskusnem obdobju (obstajajo zgolj informacije v življenjskih dogodkih, kot so: vpis v vrtec, šolo, očetovski dopust, sprememba bivališča, prodaja km zemljišč in dr)

Na področju e-storitev za občane smo v primerjavi z drugimi državami EU v ospredju, na področju e-storitev za podjetja pa temu ni tako, nahajamo se namreč bolj v ozadju. Gledano na splošno je Slovenija na področju e-uprave, na ravni našega BDP, kar je primerljivo z drugimi državami.

SISTEMSKO ORGANIZACIJSKI VIDIK E-UPRAVE

Koncepti preoblikovanja uprave:

Vzroki za pogoste spremembe uprave so predvsem proračunske narave – prihranki, zmanjšanje pror. deficitov, v večji demokratizaciji družbe in povečanju pričakovanja uporabnikov.

Zgodovinski razvoj kaže na to, da s upravi reforme usojene. Ne glede na različne filozofije in koncepte preoblikovanja so vsi imeli podobne cilje. večja učinkovitost, preglednost, nižji stroški, odprtost, prijaznost ipd. Poleg teh ciljev se pojavljajo še drugi pristopi in koncepti kot so: decentralizacija, privatizacija – uvajanje podjetništva v upravo, marketizacija, transparentnost, odprtost in odgovornost. privatizirati in poceniti upravo tam kjer je mogoče, PPP(BPR)

E- je postal modern, pojavili so se izrazi kot so: e-government, re-inventing government,..itd. V 90-ih letih je prišla k nam ideja o New Public Management-u (Margareth Techer) v kateri so principi poslovedenja, privatizacija, ISO standardi, koncesije, itd. Na področju privatizacije so Angleži prišli zelo daleč, vendar so ugotovili, da vse privatno ni vedno dobro, zato je potrebno. privatizirati in poceniti upravo tam kjer je mogoče. Ne moremo slediti načelom profita, potrebno je gledati tudi na socialne razmere.V Nemčiji so uvedli Schlanke Verwaltung, v ZDA Government on-line, povsod po svetu se je začel razvoj e-government.

Deset načel Osborna in Gablerja za prenavo.

v njuni knjigi Reinventing government sta zapisala kako se na novo lotiti uprave oz. kako na novo prenoviti upravo. Takrat nista imela na voljo IT , temveč sta predlagala **nov metodološki pristop v kontekstu družbenega razvoja**. V teh načelih ni veliko govora o IT.

1. **krmariti** namesto veslati;
2. **usposabljati** namesto nudenja storitev;
3. **uvajanje konkurenčnosti** na področje izvajanja storitev;
4. **transformacija birokratskih organizacij**;
5. **financiranje outputov (rezultatov)**, ne inputov;
6. **zadovoljevanje želja in potreb strank, ne birokracije**;
7. **zaslužiti** namesto porabiti;
8. **bolje preprečiti kot odpravljati posledice**;
9. **od hierarhije k sodelovanju in tiskemu delu**;
10. **spremembe dosegati s pomočjo tržnih mehanizmov**.

KONCEPTI PREOBLIKOVANJA - Reformni eksperimenti v Sloveniji:

- **1991 – 1994** vzroki za reforme so politične in finančne narave. Poskrbeli so, da so se postavili neki nujni aparati, ki so bili kozmetični popravki normativne narave.
- **1994** reforma lokalne samouprave je prinesla delitev na občine in UE. Nastale so spremembe na lokalni ravni, s tem se je odgovornost prenesla iz državne na lokalno raven. Ta reforma ni bila tako uspešna, posledica te reforme je namreč prinesla nastanek še več občin.
- **1997** projekt reforma javne uprave, ki ni uspel (financiran iz EU) Tedanja vlada je v reformi javne uprave objavila 90 projektov, ki naj bi bili izvedeni, vendar jih je bilo izvedenih le 5. Ta projekt ni uspel.
- **1999** reforma po metodi postopnih korakov je bila reforma zasnovana tako, da se zadeve lotijo postopoma korak za korakom in ne z neko reformo, ki se je do sedaj izkazala za neuspešno.
- **2001** antibirokratski program je bil poskus nekaj idej za spremembo – nekaj rešitev za e upravo, bili sprejeti nekateri normativni akti
- **2005** reformni program je trenutni projekt vlade, vendar ga bo potrebno dobro preučiti, ker smo imeli v preteklosti slabe izkušnje z reformami.

Informatizacija kot del reforme uprave:

- 1970 – 1980 osnovni registri in rutinska opravila – OBDOBJE AVTOMATIZACIJE (takrat vzpostavili zem kataster, register prebivalstva in dr)
- 1987 – 1992 razvoj pisarniškega poslovanja;
- 1990 – 1995 razvoj osebnega računalništva: obdelava tekstov in dokumentov, preglednice, grafika;
- 1996 strategija informatizacije uprave do 2000- vzpostavljanje osnovne inform. Infrastrukture s telekomunikacijami, dobra štartna osnova, ker smo imeli vse registre
- 1995 – 2000 intenzivni razvoj informacijske infrastrukture (omrežja, strežniki, Internet);
- 2001 strategija e-poslovanja uprave do 2004.
- 2002 Akcijski načrt razvoja e poslovanja

Prenova uprave danes :

Cilji prenove:

- večja učinkovitost
- večja odgovornost
- transparentnost in odprtost
- marketizacija
- decentralizacija

- informatizacija

VLOGA TEHNOLOGIJE V PRENOVI UPRAVNIH SISTEMOV

Sam vloga IT ne more vplivati na sistemsko zasnovo oz. reforme, je zgolj orodje, sredstvo, ki naj ne bi vplivala na cilje strategije uprave V SLO danes imamo izjemno razvito IT, ki skupaj z Internetom lahko pripelje do večje učinkovitosti in kakovosti, vendar resnih organizacijskih sprememb še ni čutiti, za razliko od napr. bančništva, zavarovalništva, zaradi neobstoja trga na področju upravnih storitev; ni inštrumenta, ki bi silil v spremembe

V zadnjih 6 letih so z raziskavami ugotovili, da današnja tehnologija že vpliva na organizacijski ustroj uprave. Sedanja tehnologija ponuja potenciale, front office se spreminja, back office pa bistveno manj

Spremembe v temeljnih organizacijskih postulatih ali načelih upravnega poslovanja

- ✘ **e-dokumenti namesto papirnatih**; - zelo radikalna sprememba, ker so papirnati dokumenti bili glavni delovni pripomoček. Ugotoviti je, da ne glede na razvoj e dokumentov poraba papirja še narašča, ker se vsak dokument v e obliki še vedno tiska. Cilj je, da se med notranjimi organi doseže e poslovanje, tako EK želi , da je tudi poslovanje med Brusljem in državami članicami EU samo elektronsko
- ✘ **e-podpis namesto lastnoročnega podpisa** – uporaba e podpisa se zelo počasi prebija, zato tudi prispeva k počasnejši e upravi. Na dolgi rok e podpis zelo zahteven zaradi hrambe elektronskih dokumentov (posamezni se hranijo trajno)
- ✘ **storitve na daljavo** (brez osebne stika s stranko);
- ✘ **odprava krajevnega načela pri reševanju upravnih zadev**

Navedeno omogoča spremembe s prihranki

Nova paradigma (vzorec) pri nadaljnjem razvoju uprave oz. nova načela, pri:

a) **Organiziranost uprave**: dinamična, mrežna struktura bolj avtonomnih organizacij; za razliko od hierarhične strukture, birokratske organizacije

b) **Način izvajanja nadzora in vodenja, sprejemanja odločitev**: decentralizacija, menedžerski principi upravljanja in vodenja, za razliko od starega načela – od vrha navzdol

c) **Odnos do javnosti**: transparentnost, odprtost; prej zaprtost z delovanjem zaupno, interno in dr.

č) **Delitev pristojnosti**: načelo maximiziranja razpoložljivih virov, prej resorno in domicilno načelo

d) **Način ponudbe storitev**: vse na enem mestu; prej parcialno

e) **Dostopnost upravnih storitev**: načelo socialne pravičnosti; prej dekoncentracija služb, sedaj fizična oddaljenost ne bo več igrala vloge

f) **Poslanstvo**: zadovoljevanje potreb občanov in organizacij; prej izvajanje in priprava zakonov

g) **Ugotavljanje učinkovitosti in kakovosti dela**: ugotavljajo njeni uporabniki (organi, občani), sistemi kakovosti, prej uprava sama

4 temeljna načela pri bodočem poslovanju z občani:

1. **Načelo enkratnega obveščanja** – to pomeni, da se morajo upravni sistemi organizirati tako, da občan obvesti samo enkrat, uprava oz. tehnologija pa mora zagotoviti, da se ta podatek pojavi tam, kjer je potrebno (centralni register podatkov)., še vedno tega ni v SLO (napr. sprememba naslova bivališča- obvestilo vsem od DURS, bankam, občinam, ZK, GU in dr. institucijam)
2. **Načelo obveznega pridobivanja mnenj in soglasij po uradni dolžnosti** – 139. člen ZUP-a - Uradna oseba, ki vodi postopek, si preskrbi po uradni dolžnosti podatke o dejstvih, o katerih vodi uradno evidenco organ, ki je pristojen za odločanje. Enako ravna uradna oseba glede dejstev, o katerih vodi uradno evidenco kakšen drug državni organ oziroma organ samoupravne lokalne skupnosti ali nosilec javnega pooblastila. Če uradne evidence ne vodi organ, ki je pristojen za odločanje, je dolžan od pristojnega organa podatke zahtevati takoj oziroma najkasneje v roku treh delovnih dni po vložitvi vloge. Uradna oseba lahko pridobiva za potrebe ugotavljanja dejanskega stanja osebne podatke iz uradnih evidenc o stranki, ki je vložila zahtevo za uvedbo postopka, razen, če je stranka pridobitev teh podatkov izrecno prepovedala. **Načelo poslovanja brez osebnega stika s stranko** – potrebujemo rešitve, ki bodo zagotavljale enako varnost kot prej papir, da omogočimo e-poslovanje; to pa pomeni poslovanje preko spleta kar omogoča poslovanje brez osebnega stika s stranko.
3. **Načelo ponudbe po »vse na enem mestu«** - uprava mora zagotoviti eno točko, kjer iskalec dobi vse potrebne informacije; v 90-ih se je razvilo one-stop government.

Nova paradigma (vzorec) pri nadaljnjem razvoju INF.SISTEMOV v upravi:

- a) **Namen IS: informacijske potrebe uprave in uporabnikov**; (prej potrebe uprave)
- b) **Zasnova: integralna**; (parcialna)
- c) **Vloga občanov: vir in prejemnik informacij**; prej vir informacij
- d) **Način posredovanja informacij: vse na enem mestu**; prej parcialne po resorjih
- e) **Preverjanje podatkov: na daljavo, digitalni podpis**; prej osebna navzočnost, lastnoročni podpis
- f) **Dokazovanje uradnih dejstev: organ ob uporabi javnih baz podatkov**; prej stranka s pisnimi dokazili
- g) **Spremljanje stanj občanov: enkrat za vselej in za vse primere**,prej parcialno po resorjih

Nov vzorec - Razvoj nove organizacijske kulture uprave:

Razvoj nove organizacijske kulture uprave je predpogoj za uspešno transformacijo. V preteklosti smo skušali vse urediti s pravnimi instrumenti, z zakoni in drugimi normativnimi akti. Dejstvo je, da več ne zadoščajo zgolj pravna znanja, ampak potrebujemo tudi managerska znanja, zaradi uresničitve koncepta učinkovitosti Pravniška znanja so bila značilna za tiste države, kjer je prevladoval kontinentalni sistem uprave (Nemčija, Avstrija pa tudi Slovenija).

Vloga IT se je naglo spreminjala, od orodja za doseg cilja do sredstva, ki postavlja nove in višje cilje. Zgolj z zakoni se nekega poslovanja ne da urediti. Če želimo, da je poslovanje dobro organizacijsko in tehnološko urejeno, moramo imeti IT in

pozitivno zakonodajo. Sedaj se uprava spreminja, nanjo pa moramo gledati kot občanu prijazno upravo gre za premik od oblastne k servisni funkciji. Več ni dovolj, da se storitve izvajajo le po zakonu, ampak da se le-te čim hitreje in učinkovitejše izvajajo.

KAKO JE S PONUDBO E-STORITEV

Težave pri posredovanju- ponudbe upr. storitev

Klasična ponudba je bila izrazito razpršena, za pridobitev npr. gradbenega dovoljenja je bilo potrebno na več upravnih okencev, od vrat do vrat. Upravne storitve so bile organizirane glede na notranjo organizacijo in delitev pristojnosti, neprilagojene uporabnim (veliko obrazcev, težek pristop do teh), v glavnem je šlo za parcialne ponudbe. Zaradi tega se je razvil koncept »one-stop shop«. Pri nas smo ga dobili šele konec 90-ih let.

Začel se je razvoj javnih portalov. V ZDA okrog leta 1993, V EU konec 90-ih let, v Sloveniji pa okrog leta 2001. Sprva je bil zelo skromen, postopoma pa so ga dograjevali. Pojavilo se je vprašanje, katere storitve postaviti na portal.

E-portali: vstopno mesto do e storitev

Portal je skupek spletnih strani, ki so organizirane po nekih konceptih. Pogled po Internetu pokaže, da je teh portalov več vrst:

- ⊗ tematski – zasnovani so tako, da pokrivajo določene teme, neko problemsko vsebino (delo, izobraževanje, zaposlitev, davki);
- ⊗ regijski – združujejo spletne strani občin, regij, mest;
- ⊗ institucijski – pokrivajo določene institucije, organe (davčni urad, GURS; sodišča)
- ⊗ informacijski – ponujajo zgolj informacije;
- ⊗ storitveni – poleg informacij še storitve, predvsem transakcijske storitve.
- ⊗ Portal na podlagi ŽS – za uporabnika najprijaznejši – danes malo takšnih portalov

portalov je na spletu kar precej, vendar je trend v storitvenih portalih. Pri tem pa se pojavlja vprašanje ali imeti en centralen portal ali več različnih portalov. Nemčija ima več javnih portalov, Avstrija pa ima en centralen portal. Za majhne države, kot je npr. tudi Slovenija je bolj primernejši centralen portal, kjer se znotraj tega portala organizira postopke. Razvoj teži tudi k konceptu življenjskih situacij, kjer bi uporabnik zapisal želeno situacijo, portal pa bi mu ponudil primeren paket storitev (npr. poroka – portal prikaže storitve v zvezi s to situacijo). Portal bi moral biti tako razvit, da bi uporabniku ponudil storitve v enem paketu (to je 5. stopnja klasificiranja razvoja e-storitev). V svetu imamo nekaj takšnih portalov, npr. Avstralija, Nova Zelandija, Kanada, Avstrija,...vendar pa noben ni dobesedno oblikovan na koncept ŽS.

DOSEDANJI UČINKI E-UPRAVE V SLOVENIJI

Pričakovanja večja od rezultatov

1. Nižji stroški uprave, skrajševanje časa, krajši postopki ,večja kakovost upravnih storitev so ključni segmenti

Na rezultate e-uprave imamo različna pričakovanja **napr, politike** predvsem za znižanje stroškov proračuna, **uporabniki** na znižanje stroškov in čim hitrejše delovanje, ponudba po ŽD in VEM, **zaposleni** hitreje in lažje delovanje.

1. **Vrednotenje dejanskih učinkov** je zelo težko, ker nimamo nekih jasnih definiranih meril, oz. metodologij ki bi nam točno pokazal stanje, dejansko pa ne vemo ali je e-uprava vplivala na znižanje stroškov.
2. Učinki na ponudbo in povpraševanje. E uprava mora slediti spremembam in mora biti dinamična, učinkovita ter nuditi kakovostne storitve.

E-uprava -> uprava:

Neki sodobni nemški informatik je e-upravo opisal v »trikotniku (**učinkovitost, dinamičnost, kakovost**)«. Uprava mora biti čim bolj učinkovita oz. zagotavljati storitve s čim manjšimi stroški, dinamična, kar pomeni, da mora slediti spremembami in mora ponujati čim bolj kakovostne storitve

E-uprava -> učinkovitost / kakovost:

Zniževanje stroškov, skrajševanje časov – narejena je bila majhna analiza v kateri so načelnike UE vprašali ali mislijo, da je e-uprava izboljšalo poslovanje organov (rezultati prikazani v skripti stran 24). Vpliv e uprave na zmanjšanje števila strank - 30% odgovorilo, da ni vpliva, obremenjenost zaposlenih z novim načinom poslovanja – povečala

Zadovoljstvo uporabnikov – v Sloveniji smo lani jesen začeli z analizo zadovoljstva uporabnikov e-uprave (rezultati prikazani v skripti stran 26,27,28).

σ Ponudba po konceptu« življenjskih dogodkov« in »vse na enem mestu«, še v povojih.

Ugotavljanje pričakovanj in zadovoljstva uporabnikov e uprave

Rezultati ugotavljanja pričakovanj in nato kakšno je dejansko stanje zadovoljstvo uporabnikov v SLO je dalo v anketi, ki je bila opravljena leta 2005 (telefonsko) za občane cca. 1000 in podjetja (2006 cca 300) naslednje rezultate:

Občani:

97% pozna vsaj eno možnost uporabe e uprave, med tem ko je in uporaba dosti manj – le 47%

Zadovoljstvo z informacijami

- dostopnost 3,7
- uporabnost 4,07
- popolnost 3,7,
- hitrost odgovora po e pošti 3,7, uporabnost odgovora, 38
- zadovoljstvo z obrazci, dostopnost do obrazcev, 4,1,

UGOTOVITVE:

- Skoraj ½ Slovencev uporablja Internet in pozna eno od možnosti e uprave, na državi je, da s spodbudami omogoči nadaljnjo uporabo inetrneta (bolj poceni, lažji)
- Obstaja prevelik razkorak med poznavanjem in uporabo, uporabniki so z e upravo relativno zadovoljni (vrednost 3,6), vendar pa bolj kot s klasično (3.09)
- Občani predolgo čakajo na odgovore po e pošti, odgovori niso najbolj uporabni

Podjetja - UGOTOVITVE

- najbolj ocenjena storitev je AJPES
- nabor storitev za podjetja ni obširen
- velik delež podjetij uporablja vsaj eno storitev e uprave
- storitve le delno zadovoljujejo potrebe podjetij
- veliko jih meni, da so storitve zapletene
- z uporabo storitev e uprave so se le delno poenostavili postopki

KRITIČNA ANALIZA DOSEDANJEGA RAZVOJA

Od 2001 leta od 2005 sistematično razvijamo e upravo. Po 5 letih ugotavljamo, da ni tako kot bi lahko bilo, ker smo imeli dobro startno pozicijo zaradi obstoja raznih registrov.

Nekatere države, ki so bile na ravni, so nas prehitele napr. Estonija, pa VB, ki registrov ni imela, to pomeni, da ni ključen danes ampak vizija, volja in podpora politike razvoju e uprave. Ta mora biti bolj dejanska kot verbalna. Postavlja se vprašanje ali imamo dober izbor e storitev, ker nismo opravili nobene raziskave, malo je storjenega na področju e participacije in e demokracije (e-volitev, e-referenduma). Ugotavlja se slaba promocija e storitev in dodana vrednost, napr. možnost oddajanja e dohodnine v letu 2006 le 4%. Preveč se ukvarjamo le s storitvami in celovito prenova notranjega poslovanja.

Povzetek :

Stanje je solidno, vendar slabše kot je bilo, dosedanji razvoj se je uprave dotaknil bolj površinsko, glavne spremembe nas še čakajo – ukiniti, poenostaviti, združiti, zahtevnejših storitev po konceptu ŽS ter VEM še skoraj nimamo

Kaj potrebujemo? Politično vizijo in voljo, opredeljene ter definirane cilje, prioritete – strategije, akcijske načrte, projekte, sistemsko – organizacijske rešitve – umestitev e uprave v strukturo vlade in ministrstev, prenova uprave in njenega poslovanja.

PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V UPRAVI:

BPR vidiki:

Koncept BPR je bil razvit v okviru in za privatni sektor. Cilj so radikalne izboljšave v učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter kakovosti izdelkov in storitev skozi korenito prenovo PP ob ključni vlogi IT. Zahteva tudi preobrazbo klasičnih organizacijskih struktur v procesno usmerjene organizacije.

BPR je izraz za fenomen, ki smo ga prevzeli iz angleščine. BPR pomeni Business Process Reengineering. Ideja BPR ima korenine v začetku 90-ih let, takrat je razvoj IT dosegel raven, da bi lahko z temeljito reorganizacijo dosegli boljšo prenovo PROCESOV. Ta ideja je dosegla revolucijo in odmev v stroki in teoriji. Danes poleg BPR ideje govorimo še o BPR postopku oz. metodi in BPR orodja

Zgodovina BPR:

- σ 1990, Hammer M., Reengineering Work: don't Automate, Obliterate; -NASTALA IDEJA O PPP
- σ 1991, Venkatramaran N., IT – included Business Reconfiguration;
- σ **1993, Hammer M., Champy J., Reengineering the Corporation;**
- σ 1993, Davenport T., Proces Inovation; - ukvarja se z reorganizacijo in analizo PP
- σ 1995, Osterle H., Business Engineering – Proces und Systementwicklung;
- σ 1995, Hammer M., Stanton S.A., Die Reengineering Revolution;
- σ 1996, Sheer A.W., Geschaefstprocessmodellierung innerhalb einer Unternehm...;
- σ 1997, Schnetzer R., Business Process Reengineering und Workflow Management;
- σ 1999, Sheer A.W., ARIS – Business Process Modeling.

Reengineering the Corporation (1993, Hammer M., Champy J.). Ideja pa je bila pozabiti obstoječe in začeti na novo. Najprej se je začela prenova proizvodnih procesov v 60-ih in 70-ih, predvsem uvedba avtomatizacije, ponekod tudi robotizacije, nekje v 80-ih pa zmanjšanje stroškov. Prenova poslovnih procesov se je prenesla tudi na upravne procese in sicer koncem 90-ih let. Pravi zagon prenovi upravnih procesov pa je dal Internet.

Različni izrazi – ena ideja:

Za BPR imamo tudi v Sloveniji več izrazov, kot so npr. prenova, preoblikovanje, itd. V tujini pa poznajo predvsem naslednje izraze:

- Δ Business Process Reengineering
- Δ Business Process Re-design
- Δ Business Reengineering
- Δ Proces Inovation

Ne glede na to kako je BPR poimenovan, gre vedno za isti izraz oz. idejo.

Trije razlogi za BPR:

- **KONKURENCA** - najbolj prisotna v podjetjih, ki so nenehno v konkurenčni tekmi, gre za celovito vrsto procesov, ki podjetje silijo v tekmovalnost, vse pa se vrti okoli trikotnika: stroški, kakovost, čas. Vplivajo pa še deregulacija, decentralizacija, usmerjenost k strankam, nove ekonomije, e storitve
- **ORGANIZACIJSKA STRUKTURA** – spremembe so posledica nove prenovne poslovnih procesov, nove organizacijske strukture, novih vrednote, nove metode dela.
- **RAZVOJ TEHNOLOGIJE** – okrog 90-ih let je nastal razvoj IT v podjetjih kasneje pa se je nadaljeval tudi v upravne procese, prinaša nove možnosti in te tako izkoristimo le-tako, da poslovanje radikalno prenovimo, cena/učinek. IT ključno vlogo pri BRP, s prenovo do skrajšanja časa za izvedbo postopkov.

Pri prenovi gre za enkratni proces, pri optimizaciji za nenehni proces.

Definicija BPR:

BPR pomeni temeljito prenavo in preureditev organizacij oz. njihovih ključnih poslovnih procesov. Rezultati BPR so radikalne izboljšave v izvajanju procesov in delovanju organizacij, ki se odražajo na za organizacije najpomembnejših kazalcih, kot so stroški izvajanja, kakovost storitev in/ali izdelkov, časih izvedbe, itd. IT igrajo pri BPR ključno vlogo.

(Definicija po T. Davenport)

Definicija poslovnega procesa:

Proces je strukturirana in merljiva množica medsebojno povezanih aktivnosti, potrebnih za proizvodnjo določenega izdelka ali storitve za točno določeno stranko ali trg. Rezultat procesa mora predstavljati ustrezno dodano vrednost za naročnika. Poudarek je na delu znotraj organizacije in tem, kako je delo opravljeno.

Proces je tako specifična ureditev delovnih aktivnosti v času in prostoru s svojim začetkom, koncem in natančno definiranimi vložki in rezultati.

(Definicija po T. Davenport)

Management poslovnega procesa – življenjski cikel:

Življenjski cikel poslovnega procesa je nek krog, ki se nenehno odvija. Sestoji se iz dveh polovic, ena je razvoj procesa, druga pa izvajanje procesa. Obe polovici sta med seboj soodvisni.

Razvoj procesa je sestavljen iz analize, modeliranja - zasnova boljšega procesa in spremembe v poslovanju, ki se prevesi v izvajanje procesa, ki zajema management, dokumentacije in povratne informacije, ki sprožijo zopet nove analiza, modeliranje in celotni cikl managementa procesa.

Štirje generični koraki v BPR metodi:

1. Če želimo proces izboljšati moramo IMETI VIZIJO in kot takšna predstavlja ključno vlogo razvoja, V tej fazi se vprašamo kaj bi na konkretnem poslovnem področju želeli doseči, izboljšati, o stroških ;
2. Nadaljnji korak se nanaša na IDENTIFICIRATI IN RAZUMETI SEDANJE PROCESE – potrebno je analizirati sedanje stanje in določiti slabosti; skozi ta korak se pokažejo ključni problemi
3. PREOBLIKOVANJE PROCESOV – sestavljeno je iz več sklopov, to je zelo pomembna faza; odpraviti odvečne aktivnosti, naloge, dokumente
4. INFORMATIZACIJA - UVEDBA IN IZVAJANJE PREOBLIKOVANIH PROCESOV – sestavimo prototip bodoče prenove poslovnega procesa.

Organizacija kot socio-tehnični sistem:

Ko se lotimo transformacije v organizaciji se lotimo sprememb. PPP ne gre obravnavati le s stališča informatizacije ali celo samo uvedbe sodobne IT. Da ne gre zgolj za tehnološko problematiko je pred več kot desetletji ugotovil LEAVITT in svoj socio- tehnološki vidik predstavil tudi grafično t.i. **Leavitov diamant**. Ta meni, da se mora vsakršna prenova poslovanja obravnavati v povezavi z vsemi drugimi dejavniki, ki se sestavljajo soc-teh okvir organizacije, to so **proces, struktura, kultura, tehnologija, ljudje**. Če ne pride do sprememb pri vseh dejavnikih težko, da bomo dosegli uspeh.

Razvoj strategij managementa na področju poslovnih procesov:

Razviti modeli sprememb temeljijo na stališču, da se spremembe odvijajo v fazah in, da je posamezne faze težko preskočiti. Model je sestavljen iz 4-ih faz in opredeljuje

1. **področje sprememb,**
2. **vloga managementa,**
3. **vloga IT**
4. **pričakovane rezultate.** Trenutno smo v fazi 2, optimizacija.

FAZA 1: AVTOMATIZACIJA

PS – sprememba tehnologije iz ročne na IT preko avtomatizacije;

VM - pripraviti informacije za delo in jih vzdrževati v delovanju;

VIT - nadomestiti; u

PR- učinkovitost:: **delati enake stvari na enak način, vendar hitreje in ceneje.**

FAZA 2: OPTIMIZACIJA –

PS - spreminjanje aplikacij z racionaliziranjem podatkovnih struktur in delovnih procesov;

VM - nadzorovati stroške informacijskih sistemov in osebja;

VIT je podpreti;

PR- povečana učinkovitost: **delati enake stvari na do neke mere boljši način.**

FAZA 3: REENGINEERING –

PS- spreminjanje organizacije s preoblikovanjem podatkovnih struktur in delovnih procesov;
VM -usklajevanje informacijskih sistemov v celotni organizaciji,
VIT je prenoviti;
PR - radikalna učinkovitost: delati enake stvari na radikalno boljši način.

FAZA 4: TRANSFORMACIJA –

PS- sprememba organizacije s popolno transformacijo podatkovnih struktur in delovnih procesov;
VM -usposobiti informacijske sisteme za izpolnjevanje potreb strank organizacije;
VIT je prenoviti;
PR transformacija: delati nove stvari.

Pet stopenjski model sprememb v organizaciji:

1. stopnja = LOKALNO
2. stopnja = ZNOTRAJ FUNKCIJE- BPR se začne od 2. STOPNJE NAVZGOR
3. stopnja = ZNOTRAJ PROCESA
4. stopnja = NA RAVNI ORGANIZACIJE
5. stopnja = Re POZICIONIRANJE na ravni trga

Zgodovinski razvoj konceptov BPR:

Okoliščine so narekovale takšen pristop, da je bila 50 let pozornost usmerjena na produktivnost, izboljševanje procesov, itd. Koncepti productivity management, integrations management, lean-management in TQM so izhajali iz proizvodnega procesa, medtem ko je koncept BPR nastal na upravnem področju.

Razlike med BPR & optimizacijo, ostre ločnice ni, zato se izkazujejo s kazalci

BPR:

- stopnja sprememb je radikalna,
- začetna točka je začeti na novo,
- pogostost je enkratna,
- potreben čas je dolg,
- sodelovanje od zgoraj navzdol,
- tveganost je visoka,
- temelj omogočanja je IT.

OPTIMIAZACIJA

- stopnja sprememb je postopna,
- začetna točka je obstoječ proces,
- pogostost je nepretrgoma,
- potreben čas je kratek,
- sodelovanje od spodaj navzgor,
- tveganost je zmerna,
- temelj omogočanja je statistična kontrola

PRISTOPI K PRENOVI POSLOVNIH PROCESOV:

5 primarnih izhodišč za razvoj BPR:

- **Pristop »začeti na novo« k organizacijskemu oblikovanju in spremembi utečenega**, v upravi preveč idealiziran cilj predvsem zaradi normativnega dela in hierarhičnega koncepta organiziranosti, togosti, v podjetjih to lažje, slediti moramo bolj logiki procesa in ne organizacijski hierarhiji
- **Usmerjenost k celoviti obravnavi poslovnih procesov ne glede na organizacijske meje.** (skoraj nemogoče pri sodiščih, DURS ipd.)
- **Potreba po, in možnost radikalne spremembe v izvajanju in radikalnih učinkov.**
– ne iščemo minimalnih sprememb
- **IT kot osnova in motivacijski dejavnik, ki omogoča in sili v spremembe načina dela.**
- **Spremembe v organizacijski kulturi organizacije.**

Poglavitne aktivnosti v preoblikovanju in oblikovanju prototipa novega procesa:

- ✘ **Oblikovanje vizije:** čim bolj opredeljeno kaj bi radi dosegli, cilji naj bi bili čim bolj kvantitativni, merljivi (npr. cilj je lahko zmanjšanje stroškov ali zmanjšanje pritožb strank;
- ✘ **Snemanje sedanjega stanja:** podroben opis stanja kje trenutno smo zaradi čim bolj jasno definiranih problemov in slabosti, ki bi jih radi rešili, moramo razmeti sedanji proces, moramo narediti oceno izvedljivosti, oceno koristi, stroškov/cen, opredeliti obstoječo tehnologijo
- ✘ **Prenova procesa**
 - 1. Brainstroming tehnika oblikovanja alternativ:** pokaže nam veliko variant;
 - 2. Racionalizacija –** odstranjevanje, ukinjanje vseh aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti, ampak samo stroške
 - 3. Optimizacija –** sinhronizacija aktivnosti in odpravljanje odvečnih prenosnih poti, čakalnih časov
 - 4. Ocena izvedljivost, tveganja in koristi oblikovanja alternativ** (ocena stroški / koristi) napr. cost- benefit analiza
- ✘ **Prototip novega procesa:** na osnovi prejšnjih postopkov naredimo prototip novega poslovnega procesa; zahteva pa spremembe v org. strukturah, delitvi pristojnosti, nalog

- ✗ Informatizacija: z njo tehnološko podpremo celoten proces.
- ✗ Implementacija novih organizacijskih struktur in sistemov: v organizacijsko okolje vsadimo oz. implementiramo nov proces

1. Oblikovanje vizije – začetna opredelitev vizije celotnega procesa, opredeliti ključne karakteristike procesa, opraviti meritve in cilje, (stroški čas cikla, kvaliteta) opredeliti kritične faktorje uspeha (L, T, P), potencialne ovire Izvedbe (organizacijske, tehnične, alokacija virov)

2. Snemanje sedanjega stanja : Identificirati in razumeti sedanji proces:

- Opisati sedanje procesne ter informacijske tokove: znotraj aplikacije oz. razumevanja sedanjega stanja moramo čimbolj analizirati procesne tokove aktivnosti;
- Merjenje procesa v smeri dogajanja novih ciljev: na tistih področjih, kjer je možno opraviti merjenja, zelo pomembna statistika so tudi časi za izvajanje aktivnosti, stroški, itd.;
- Identifikacija problemov in eventualne pomanjkljivosti procesa;
- Opredeliti obstoječo tehnologijo in organizacijo izvajanja procesa.
- Specifikacija in modeliranje

3. Prenova procesa : Analiza, racionalizacija, optimizacija:

- Identifikacija aktivnosti in kritična analiza(zakaj? Je potrebno? Kdo?) – iz tega mora nastati model sedanjega stanja;
- Analiza lterantiv ter možnih inovacij
- Racionalizacija
- Optimizacija - Vrstni red izvajanja (zaporedno ali paralelno) – organizacijska in normativna rešitev, izdelati podroben model procesa kako se sedaj izvaja z vsemi IT, ki jih imamo;
- Identifikacija nalog in orodij – od tu naprej sledi prenova procesa z kritično analizo sedanjosti;
- Input / output, dokumenti / baze podatkov – analiza vložkov, rezultatov;
- Ocenitev (izvedbeni časi nalog in aktivnosti, stroški, viri) – treba se je vprašati zakaj se neke aktivnosti izvajajo ali se da vrstni red spremeniti, zbrati podatke, ki so potrebni za izvedbo, stroškovna analiza, čimbolj analizirati, ker na osnovi tega nastane prototip procesa.
- Ocena izvedljivosti

Referenčni modeli:

Referenčni model je splošen model poslovnega procesa, ki predstavlja družino podobnih procesov na poslovnem področju. Služi kot vodilo skozi BPR proces. – je vzorčni model. Dejansko že obstajajo neki procesi in tem modelom pravimo referenčni modeli. Razvoj teh modelov je bil v zadnjih 10-ih letih zelo intenziven, še posebej na področju gospodarstva. Priporočljivo je, da se uporabljajo, ker pride do poenotenja. Preden se lotimo prenove je pametno, da si pogledamo ali referenčni

modeli na področju, ki ga želimo prenoviti že obstajajo, ker lahko služijo kot vodilo in si z njimi lahko pomagamo. Ko pridemo do faze, ko ustvarimo prototip lahko naredimo primerjavo z referenčnim modelom, kakšne so razlike. Če smo se poslužili referenčnega modela potem bo prototip podoben referenčnemu modelu, če tega ne bomo uporabili potem bo prototip inovativen. Z Benchmarkingom pa analiziramo prednosti in slabosti.

Ključne vloge v BPR:

Podjetja ne izvajajo prenov procesov, ampak so to ljudje! Postavlja se vprašanje kako se lotiti prenov in voditi projekt do konca. Za vsak poslovni proces naj bi imeli en projektni tim (to naj bi bilo neko nepisano pravilo). Lahko imamo tudi en projekti tim za 5 ali 10 sorodnih postopkov, ali pa en tim za 1 kompleksen projekt. Ključne vloge v BPR so:

- BPR vodja,
- lastnik procesa,
- prenovitveni tim (usmerjenost na proces),
- upravni odbor (celostna strategija),
- strokovnjaki za prenov (tehnike in orodja).

Pri izbiri vodje je pomembno, da vodja pozna poslovno področje oz. da ima znanje iz tega področja, hkrati pa ni dobro, da je preveč vključen v tim, ker se preveč drži preteklih rešitev. Lastnik procesa je tisti, ki je zadolžen za izvajanje določenega procesa. Prenovitveni tim je sestavljen oz ljudi, ki delajo na obravnavanem področju in ljudi, ki so iz drugih in različnih področij. Upravni odbor je potreben zaradi spremljanja in nadziranja. Strokovnjaki za prenov pa so informatiki, ki dobro poznajo orodja in pomagajo na tehnični plati.

BPR: cilji v javni upravi:

pospešiti razvoj elektronskih storitev,
identifikacija izdelkov in storitev, (uprava ne ve kaj so vse njeni izdelki, ni kataloga storitev)
izboljšati kakovost storitev,
izboljšati ključne karakteristike procesov (časi, stroški, kakovost),
boljši pregled nad procesi in nadzor nad stroški,
prenoviti storitve in preurediti notranje strukture javne uprave,
učinkovitejše komuniciranje in sodelovanje med različnimi oddelki in organi javne uprave.

Temeljni koraki BPR v upravi:

1. identifikacija produktov in storitev
2. identifikacija procesov in postopkov
3. preoblikovanje procesov:
 - snemanje / preoblikovanje / modeliranje
 - kritična analiza (stroški, koristi; racionalizacija, optimizacija)
4. nov model procesov

5. ocena izvedljivosti

5. razvoj IT rešitev

Razvoj e-storitev v upravi:

1. identifikacija storitev,
2. identifikacija postopkov,
3. prenova postopkov,
4. razvoj informacijske rešitve,
5. uvedba.

Prenova upravnih postopkov:

1. snemanje / modeliranje,
2. kritična analiza,
3. racionalizacija,
4. optimizacija,
5. poenotenje / standardizacija,
6. uvedba.

V fazi **snemanja in modeliranja** ugotovimo zakonske podlage, in vidimo, da zakoni niso pisani procesno, kar pa pomeni da zakon pove kaj se dela, ne pove pa kako se dela, ni operativnih navodil ali pa so pomanjkljiva, potrebno pa je tudi identificirati vhodne in izhodne dokumente.

V fazi **kritične analize** ugotavljamo ali je postopek sploh še potreben, kaj so njegovi izdelki in storitve, kdo mora pri njegovi izvedbi sodelovati, postaviti pa je potrebno tudi izhodišča za prenavo.

Faza **racionalizacije** pomeni izločitev nepotrebnih aktivnosti, vhodnih in izhodnih dokumentov, vpisnikov in zbirk podatkov.

V fazi **optimizacije** sinhroniziramo aktivnosti in uvedemo uporabo IT v vse faze, opredelimo pristojnosti in notranjo reorganizacijo.

V fazi **poenotenja in standardizacije** standardiziramo vhodno/izhodne dokumente, workflow, zbirke in evidence podatkov, uvedemo register postopkov in dokumentov in vanj vnesemo podatke, pripravimo navodila za izvajanje in verificiramo.

Sledi zadnja faza to je **uvedba preнове v upravne postopke**.

METODE (način postopek) IN ORODJA:

Opredelitev karakteristik procesa:

Minimalni elementi, ki omogočajo izvajanje nekega procesa so:

- kratek vsebinski opis,
- pravne podlage,
- pravila izvajanja,
- seznam vhodno/izhodni dokumenti,
- podatkovni model,
- organizacijski model,
- časi izvajanja od začetka do konca,
- učinkoviti časi, ko se je zadeva reševala + trnsprtni čas
- stroški.

Pomembni pogledi na poslovni sistem:

1. **organizacijski pogled** – kaže na formalno organiziranost organizacijske strukture, Model in tehnika prikazovanja je npr. organigram, strukturni graf;
2. **normativni pogled** – poslovna pravila, postopki, dejanja;
3. **funkcijski pogled** – kaže nam delitev in struktura poslovnih funkcij, procesov in postopkov in predstavlja odraz neke strategije, prikazuje se z strukturnim grafom;
4. **procesni pogled** – algoritmi, potek dela, predstavi pravila za izvajanje postopka diagram poteka npr. DTM (diagram toka podatkov), odločitvene tabele, UML diagami;
5. **podatkovni pogled** – kaže na to katere podatke in podatkovne strukture potrebujemo za izvedbo dokumenta. Modeli in tehnike, npr. E-R diagarmi, slovarji, DTM, UML diagrami;
6. **kontrolni pogled** – integracija procesnega, organizacijskega in podatkovnega pogleda, npr. extended EPC.

ORODJA:

Želene karakteristike BPR orodij:

dokumentiranje ključnih karakteristik procesa
grafična ponazoritev korakov procesa,
upodobitev materialnih in informacijskih tokov,
sprejetje in ponazoritev stopnje toka, porabe virov, časa in zmogljivosti in/ali
prožitvene informacije za vsak korak procesa za vsak korak procesa,
razviti procesne korake na hierarhični način za prilagoditev različnim stopnjam
podrobnosti,
uporabniški vmesnik v grafični in interaktivni obliki,
predvajanje simulacij v živo in doseči grafične prikaze v realnem času,
identifikacija ključnih ozkih grl in omejitev v procesu,
povezava s podatkovnimi in postopkovnimi vidiki modeliranja CASE orodij za
uporabo načrtovanju, ki temelji na IT.

Če želimo nek proces najbolj predstaviti ga najlažje predstavimo grafično. V
proizvodnem procesu se pojavlja materialni tok podatkov. Zaželeno je da imajo
orodja tudi simulacije, da se vidijo kje so ozka grla, kje dejansko procesi zastajajo.
Integracija med informacijskimi in materialnimi tokovi je izjemno pomembna.

Razvrstitev orodij:

1. grafična orodja – omogočajo snemanje in prezentiranje, grafično predstavitev ,
npr. ABC Flowcharter, Freelance, Powerpoint, itd.
2. specializirana orodja – omogočajo snemanje, prezentiranje, analiziranje,
simuliranje, dokumentiranje, npr. ARIS Toolset, **I-Graphics**, Grape, itd., to so
vmesniki do CASE orodij.

Najbolj znano orodje pri nas je **ARIS Toolset**, ki na trgu že okoli 10 let, je
kompleksen, omogoča modeliranje in predstavitev ter spremljanje tokov, ima močne
simulacijske funkcije, ima povezavo s CASE orodji in bazo podatkov, je zelo drago.

UPRAVLJANJE POSLOVNIH PROCESOV V UPRAVI:

Management procesa – življenjski cikel:

Težimo k temu, da bi imeli izključno elektronske dokumente. Upravljanje procesa na 4 in 5 stopnji.

Življenjski cikel je sestavljen iz **razvoja procesa** (analiza, oblikovanje, prehod) in **izvajanja procesa** (izvajanje, nadzor in beleženje ter povratna informacija).

Ta cikel se nenehno ponavlja.

WFM Termini: IDEJA –WF, PROCES – WFM (upravljanje poteka dela), ORODJA – WFMS (sistem)

Workflow Management - **upravljanje postopkov** pomeni **planiranje, kontrolo, nadzor in izvršitev strukturiranih oz. »ad hoc«** poslovnih procesov v porazdeljenem okolju (okolju, kjer se proces ne izvaja le na enem mestu, na eni ravni, v eni organizaciji)
Te naloge so lahko podprte z programsko opremo imenovano workflow sistemi. V Sloveniji so ta izraz prevedli v »upravljanje toka dela« oz. upravljanje s postopki

Za **nestrukturirane procese** velja, da ne poznamo niti rešitev, niti izvajalca, niti procesa izvajanja, vse se odvija od primera do primera »ad-hoc«.

Za **strukturirane procese** pa velja, da vemo kakšen je postopek, vemo katere aktivnosti bomo morali izvršiti in poznamo izvajalca. Upravni postopki na I. stopnji so izrazito strukturirani, med tem ko so npr. ministrstva izrazito nestrukturirana. Strukturiran proces lažje tehnološko podpremo.

Tipi Workflow-a:

a.) Administrativni workflow STRUKTURIRANI WM

- pomeni ponavljajoči se proces z predhodno definiranim zaporedjem aktivnosti in pristojnosti (zavarovalni zahtevki, postopki za pridobitev posojil, upravni postopki), znane so tudi rešitve.
- delo je vodeno s pomočjo bolj ali manj standardiziranih dokumentov oz. map, ki so v klasični obliki na papirju, težnja je da bi bili v e-obliki, trenutno pa je stanje takšno, da je vsakega malo.
- delo praviloma opravlja osebje v pisarnah.

b.) Ad Hoc Workflow – NESTRIKTURIRANI WM

- pomeni edinstvene, unikatne oz. občasno uporabljene procese, katerih aktivnosti in njihove strukture niso vnaprej predvidene (lahko je kritičen za primarno poslovanje, (priprava in odobritev pogodb, zakonodaj, proračunov, korespondenčnega managementa, izdelava strategij, študij), ne poznamo niti izvajalca, niti zaporedja...
- spremljajo ga dokumenti , ki niso vnaprej določeni. Dokumentov je lahko veliko, vendar vnaprej niso znani niti po obliki niti po vsebini.
- potek dela ni vnaprej definiran in je v glavnem odvisen od znanja in izkušenj zaposlenih (sprotno določanje kateri bo naslednji korak). Čim višje gremo v neki organizaciji čim več bo »Ad Hoc« sistemov in čim manj administrativnih procesov.

Tipični elementi procesa:

Najbolj tipični elementi, ki nastopajo v vsakem procesu ne glede kaj je njihova vsebina, so naslednji:

- I. začetna aktivnost/dogodek
- II. aktivnost
- III. zaporedje aktivnosti
- IV. vzporedne aktivnosti
- V. izbor
- VI. prenos aktivnosti
- VII. končna aktivnost/dogodek

Vsak proces se začne z neko aktivnostjo in dogodkom (napr.vloga). Sledijo aktivnosti – vsebinsko reševanje. V procesu se moramo držati nekega zaporedja izvajanja aktivnosti. Poleg glavnega procesa imamo tudi vzporedne aktivnosti, ki se lahko delijo na dva ali več tokov. Zelo pomembna faza izbor – ali bomo proces izvajali po enem ali drugem postopku . Nadalje je pomemben prenos aktivnosti v kateri se npr., ko se v nekem oddelku proces konča le ta prenese v nadaljnjo obdelavo v drug oddelek. Vsak proces konča z neko aktivnostjo (napr. Sklep, odočba)

Tipični problemi vezani na procesni management danes oz. izvajanje poslovnih procesov

1. majhen in slab pregled nad tekočimi procesi
2. ročna predaja dokumentov, datotek
3. nepopolna dokumentacija
4. težko sledenje aktivnosti
5. slabo sodelovanje med oddelki
6. zamude zaradi nepotrebnega transporta in čakalni časi
7. premalo informacij za učinkovito upravljanje ter takojšnje reagiranje na zastoje

Workflow – Management – Sistemi:

WMS so integrirane IT rešitve, ki naj bi zagotavljale naslednje funkcije:

- **usmerjanje dela** – proces usmerjanja dela je možen v strukturiranem sistemu; sistem omogoča, da proces opišemo in nas sam vodi v naslednje faze
- **porazdelitev dela** med zaposlenimi, ki so vključeni v proces glede na njihove pristojnosti

- **določanje prioritet dela** – sistem omogoča tovrstno določanje
- **spremljanje dela** – sistem nam omogoča o vpogledu o trenutni zasedenosti, odsotnosti – sam usmeri tja, kjer je kdo, omogoča vpogled kaj je bilo narejeno, o zaporedju aktivnosti
- **upravljanje nad izvedbo - izvedbeni management** – pomembna kontrola in nadzor nad vsemi postopki
- **poročanje** – v smislu priprave vseh poročil za statistično spremljanje. Na osnovi teh delamo optimizacijo

Proces usmerjanja dela je v strukturnem sistemu. Določi se kdo proces izvaja, da sistem ve katera aktivnost je naslednja na vrsti in kdo jo naslednji izvajal. Sistem nam omogoča pogled kaj je bilo narejeno, zaporedje aktivnosti in oseb, ki so zadolžene za to zadevo. Imeti moramo možnost prilagajanja procesov, zmanjševati čase, razviti mora biti poročevalna funkcija, kar pomeni statistiko v smislu časov, vsak proces moramo imeti pod kontrolo, s tem spravimo proces na višjo raven – na sistematično raven.

PREPROSTO ORODJE : DOKSIS

Potrebne značilnosti procesov za implementacijo administrativnih WMS:

- **procesi morajo biti strukturirani**, dobro definirani, redko spreminjajoči se, vendar kljub temu pogosto izvrševani procesi;
- predhodno definirana in dobro strukturirana pravila;
- aktivnosti ter zaporedje dobro definirani
- množica IT aplikacij in rešitev, ki so potrebna za podporo izvršitvi proces (Word, Excel, in dr)
- popolna avtomatizacija ni možna;
- nujna kontrola: **procesa, časov, virov, izvedbe.**

Vodilne silnice WFMS-a k spremembam

Vodilne silnice so trend povezan z usmerjenostjo k strankam. Pomemben razvoj šele v zadnjih 5-ih letih. Uprava je postala »servis za občane«, zato je pomembno, da se tako tudi obnaša. V gospodarstvu večinoma velja načelo »stranka ima zmeraj prav« zato se to načelo mora na prenesti na upravo,

Uvajanje e-poslovanja privede do razvoja IT, tehnološki razvoj pa nas sili v razvoj e-uprave. Za izvajanje kakršnega koli postopka je potrebno znanje – ključni dejavnik uspešnosti organizacije. Ni dovolj poznati zgolj definicije iz zakonov in drugih aktov, ampak je pomembna impementacija znanj na proces; zelo pomembne tudi izkušnje na nekem področju. Dejstvo je, da so ljudje nenadomestljivi v primeru, da to znanje ni sistematično urejeno (npr. bolniške). Pojavlja se vprašanje kako urediti, da ne prihaja do zastoja dela.

Dobra stran tega, da vsak pozna tudi delo drugega sodelavca je, da se znanje sistematično nadgrajuje.

Slaba stran pa je ta, da postajamo vse bolj odvisni od IT, človek ni več pomemben. Potrebno se je zamisliti kaj bi bilo, če pride do sesutja sistema. Nobena IT ni namreč 100% zanesljiva.

Potenciali WFMS-a: - prikazano kot piramida, na vrhu stranke

Vsi vpleteni v proces nekaj pridobijo, največ pa naj bi pridobila **stranka** – zagotavljanje čim boljših storitev, potem so to **uporabniki** oz. zaposleni, **procesni management**, kot neposredno odgovorni za proces, **IT-rešitve in vrhovni management**, ki s pomočjo WFMS dobi dragocene informacije za spremljanje procesov

Tveganja WFMS-a:

Tehnologije oz. tehnoloških rešitev je na trgu veliko. Uvajanje tovrstnih rešitev pa zahteva reorganizacijo. Le-ta prinese spremembe dela določenim ljudem in njihovega socialnega okolja. Spremembam se radi upiramo, zato je potrebno projekt načrtovati zelo skrbno in premišljeno. Tveganje bo manjše, če bomo vzporedno delovali na vseh 4-ih področjih, in sicer: tehnologija, projektni management, organizacija in socialno okolje.

Potencialna tveganja:

1. Popolna odvisnost od tehnologije- že sedaj delo skoraj v celoti odvisno od tehnologije, ki je v trendu povečevanja, visoki stroški zaradi vse bolj zmogljive opreme, zmanjševanje števila zaposlenih, zanesljivost/varnost
2. Kompleksnost projektov uvajanja - možne zamude v implementaciji (izvedbi), višji stroški od pričakovanih
3. Socialna dimenzija- sprememba vlog zaposlenih ter njihovih znanja - »iz glav v sisteme«, zato ne bo več tako pomemben odhod posameznika, sindrom »big brother is watching you«, velik nadzor
4. Del organizacijskega »know-how« se lahko izgubi

Glavni koncepti in interakcija orodij:

- **Komunikacija** - čim boljše sodelovanja
- **sodelovanje** zaradi boljšega sodelovanja virov (ljudi)
- **koordinacija** –nadzor - zaradi optimizacije poteka

Univerzalnih rešitev, ki bi podpirale timsko delo ni! Takrat, ko izbiramo rešitev moramo razmisliti katera podpora nam je najbolj pomembna.

Klasifikacija orodij:

Komunikacijska podpora

- sistemi e-pošte
- tele-konferenčni sistemi
- elektronske oglasne deske

Podpora skupinskemu delu

1. Ad Hoc Workflow

- sistemi skupinskega dela
- sistemi podpore odločanju in sestankovanju
- sistemi za planiranje
- projektne pisarne
- sistemi za upravljanje z dokumenti

2. Administrativni workflow

- sistemi za upravljanje procesov (WMS)
- sistemi za upravljanje z dokumenti
- imiging sistemi – upravljanje elektronskih dokumentov

Kljub temu, da so ta orodja zelo dobro in dobro funkcionirajo, jih ljudje ne radi uporabljajo, ker imajo rajši osebni stik z neko osebo.

WORKFLOW sistem poenostavi, optimizira in pospešuje poslovne procese

OD PRENOVE POSLOVANJA K UPRAVLJANJU DELOVNIH PROCESOV

Poleg prenove poslovnih procesov se v zadnjem času na področju poslovne informatike vse bolj uveljavlja koncept **upravljanja delovnih procesov** (Workflow Management), ki v bistvu predstavlja **tehnološki vidik prenove**.

Na področju poslovne informatike sta v zadnjih nekaj letih v središču razprav predvsem dva koncepta, **prenova poslovnih procesov - PPP** (v angleški literaturi *Business Process Reengineering - BPR*) ter **upravljanje delovnih procesov - UDP** (v angleški literaturi *Workflow management - WFM*).

Lahko trdimo, da pri PPP v praksi pravzaprav zasledujemo **dva cilja**.

Vsebinski cilj PPP je optimizacija procesa ter njegova racionalizacija, ki se mora dokazati v **znižanih, stroških, skrajšanih časih, višji kakovosti** itd..

Tehnološki cilj prenove pa je uvedba računalniške podpore v upravljanje poslovnih procesov.

V literaturi se izraz 'Workflow' uporablja v dveh pomenih:

- kot disciplina, ki se ukvarja s proučevanjem in analizo delovnih procesov,
- v povezavi s tehnologijo pa se **izraz nanaša na programska orodja za analizo in upravljanje posameznih komponent delovnega procesa**.

Osnovni pojem, ki se uporablja v obeh primerih, je delovni proces.

Delovni proces (ki ga lahko imenujemo tudi **postopek oz. pretok dela - workflow**) opredelimo kot koordiniran niz medsebojno povezanih aktivnosti, ki se izvajajo z namenom, da bi dosegli niz skupnih ciljev (načrtovani proizvod ali storitev).

Aktivnost pa opredelimo kot zaključeno zaporedje korakov oziroma operacij, ki ob uporabi različnih vrst virov (ljudje, strojna in programska oprema, podatki in informacije) pretvarjajo vhodne količine v izhodne.

Upravljanje delovnih procesov

Upravljanje delovnih procesov (Workflow Management) opredelimo kot planiranje, kontroliranje in izvajanje poslovnih procesov. Te naloge so lahko podprte s programskimi orodji, ki jih imenujemo *sistemi za podporo delovnim procesom (Workflow Systems)*.

Ta orodja se v grobem delijo v dve skupini:

1. *orodja za analizo in modeliranje delovnih procesov* - sodobna programska orodja za prenovo delovnih procesov (Business Process Reengineering Systems - BPR Tools) - npr. ARIS, *ActionWorkflow*, Bonapart, Bussines Proces Management,
2. *orodja za upravljanje (krmiljenje) delovnih procesov (WorkFlow Management Systems - WFMS)* - npr. CSE WorkFlow, *Staffware*, FlowMark, *Visual WorkFlo*,

Sistemi za upravljanje delovnih procesov

Sistemi za upravljanje delovnih procesov - SUDP (WorkFlow Management Systems - WFMS) so sistemi, ki s pomočjo informacijske tehnologije nadzirajo in usmerjajo delovni proces od ene aktivnosti do druge oz. od enega udeleženca procesa do drugega.

Ali povedano drugače: SUDP avtomatizirajo zaporedje aktivnosti, ki so potrebne za izvajanje delovnega procesa, kar vključuje tudi sledenje statusa vsakega primerka procesa kot tudi orodja za krmiljenje (vodenje) procesa samega.

Prva taka orodja so se razvila kot nadgradnja orodij za skupinsko delo, predvsem v okviru upravljanja elektronskih dokumentov ('imaging'), saj so ta orodja skrbela ne le za preslikavo papirnih dokumentov v elektronske in shranjevanje elektronskih dokumentov, temveč tudi za pretok teh dokumentov med uporabniki in za kontrolo tega pretoka.

SUDP niso namenjeni le sledenju in nadzoru poteka delovnega procesa, ampak morajo *izvajanje le-tega tudi podpirati oziroma olajšati*.

Pri tem mislimo naslednje :

1. obvestiti uporabnika, da mora izvesti določeno aktivnost;
2. zagotoviti uporabniku ustrezna programska orodja, da lahko opravi zahtevano nalogo oz. naloge;
3. zagotoviti ustrezne podatke, ki jih tako orodje potrebuje;
4. omogočiti udeležencu, da vidi, kam sodijo njegove naloge v okviru celotnega procesa - to sicer ne olajša izvajanje aktivnosti, omogoča pa udeležencu, da vidi, kaj pomeni, če dobro ali slabo opravi zahtevano nalogo, hkrati pa povečuje verjetnost, da bodo udeleženci sami našli možnosti za izboljšanje izvajanja procesa.

Najznačilnejša delitev SUDP je glede na to, kakšen tip delovnega procesa podpirajo.

1. *Ad Hoc*:

Ti delovni procesi nimajo nekega vnaprej predvidljivega vzorca izvajanja in zaporedja aktivnosti. Zahteve za posamezno aktivnost niso vnaprej podane, temveč so v veliki meri odvisne od osebne presoje in odločitve. SUDP je pri takih procesih namenjen za podporo usklajevanja in povezovanja človeških aktivnosti pri redkokdaj izvajanih procesih z možnostjo, da uporabnik sam odloči, kako bo izvedel posamezno aktivnost in kam in na kakšen način bo delo usmeril naprej. Lahko pa so ti procesi povezani z običajnimi pisarniškimi opravili kot npr. spremljanje in nadzor

korespondence, razporejanje razgovorov, ponovno pregledovanje in odobritev dokumentov.

2. *Administrativni:*

To so ponavljajoči se, predvidljivi procesi, ki se vsakič izvedejo na enak način. Zaporedje aktivnosti je vnaprej določeno in podrobno opisano s pravili. Vključene pa so tudi človeške aktivnosti tako, da sistem udeležence stalno opozarja, da naj opravijo svoje naloge.

Taki procesi se običajno nanašajo na osnovno dejavnost organizacije, lahko pa predstavljajo tudi vsakodnevna pisarniška opravila kot npr. odobritev potovanj.

3. *Avtomatizirani:*

So po strukturi enaki administrativnim, vendar pa se lahko v celoti avtomatizirajo (ne vključujejo človeških aktivnosti).

Upravljanje delovnih procesov je koncept, ki se je začel razvijati v devetdesetih letih in je še vedno v fazi burnega razvoja. V Sloveniji imamo z uvajanjem sistemov za upravljanje delovnih procesov do zdaj le malo konkretnih izkušenj. V praksi so predstave o tem, kakšen pomen imajo tovrstne rešitve pri prenovi in nadaljnji informatizaciji poslovnih procesov, še vedno zelo meglene.

-

PRAVNI VIDIKI E UPRAVE

Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP- I.2000 s spremembami) ureja vprašanje elektronskega poslovanja in določa pogoje, katerim morajo zadostiti elektronske transakcije in sistemi, na katerih se izvajajo, da so te transakcije veljavne oz. enakovredne običajnemu pisnemu poslovanju. Zakon prevzema določbe direktive EU o elektronskem podpisu ter UNCITRALovega vzorčnega zakona o elektronskem poslovanju.

ZEPEP opredeljuje, kaj so podatki v elektronski obliki, kaj je elektronsko sporočilo, kakšnim zahtevam mora zadostiti navaden in varen elektronski podpis, kaj je časovni žig. Zakon opredeljuje še podatke in sredstva za elektronsko podpisovanje, podatke in sredstva za preverjanje elektronskega podpisa, kvalificirana in navadna potrdila itd.

Na podlagi zakona je bila sprejeta tudi **Uredba o pogojih za elektronsko poslovanje in elektronsko podpisovanje** ki podrobneje razčlenjuje nekatere določbe zakona, npr. koliko časa največ lahko veljajo kvalificirana digitalna potrdila, kakšnim tehničnim pogojem morajo zadostiti overitelji kvalificiranih digitalnih potrdil itd.

Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (ZDIJZ, Ur. l. RS št. 24-900/2003) uzakonja dolžnost države in javne uprave, da javnosti posreduje (oz. omogoča prost dostop) do informacij javnega značaja, s katerimi razpolagajo državni organi, organi lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi in druge osebe javnega prava, kot so nosilci javnih pooblastil in izvajalci javnih služb. Namen zakona je zagotoviti javnost in odprtost delovanja organov ter omogočiti uresničevanje pravice posameznikov in pravnih oseb do informiranosti o zadevah javnega značaja. Zakon določa kaj se šteje za informacije javnega značaja, kako morajo biti te objavljene na svetovnem spletu, kakšni so postopki zahtevanja posameznih informacij, ureja stroške posredovanja informacij, opredeljuje izjeme, v katerih se informacije javnega značaja ne posredujejo, ter opredeljuje sodno varstvo dostopa do informacij javnega značaja.

Zakon o splošnem upravnem postopku Zakon je bil v zadnjem času pomembno dopolnjen, tako da omogoča elektronsko poslovanje državnih organov z državljani in državljanov z državo. Zakon po novem dovoljuje elektronske vloge državljanov, prav tako pa izdajanje elektronskih odločb in hranjenje elektronskega gradiva. **novost je pri vročanju »Osebna vročitev** po elektronski poti se opravi tako, da informacijski sistem za vlaganje vlog, vročanje in obveščanje naslovniku samodejno pošlje sporočilo, da se v informacijskem sistemu nahaja dokument, ki naj ga prevzame v 15 dneh tako, da se podpiše z varnim elektronskim podpisom s kvalificiranim potrdilom. Nato pa naslovník prevzame dokument. Če pa naslovník iz centralnega informacijskega sistema ne prevzame dokumenta 15 dni, se s pretekom tega roka šteje vročitev za opravljeno. Informacijski sistem samodejno vrne dokument organu. Elektronsko vročanje poteka 24 ur.«

Uredba o upravnem poslovanju (2005).Ta uredba ureja upravno poslovanje, ki obsega delovni in poslovni čas ter uradne ure, uporabo prostorov in opreme, upravljanje dokumentarnega gradiva, komunikacijo s strankami in drugimi javnostmi, izvajanje uradnih dejanj, poslovanje v jezikih narodnih skupnosti in nadzor nad izvajanjem te uredbe. - **dopolni**

Zakon o varstvu dokumentarnega gradiva in arhivskega gradiva ter arhivih (2006) Ta zakon ureja način, organizacijo, infrastrukturo in izvedbo ter hrambe dokumentarnega gradiva v fizični in elektronski obliki, veljavnost oziroma dokazno vrednost takega gradiva, varstvo arhivskega gradiva in pogoje za njegovo uporabo, naloge arhivov in javne arhivske službe ter s tem povezane storitve in nadzor nad izvajanjem.

Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (ZASP, Ur. l. RS št. 21-958/95) opredeljuje avtorske pravice kot pomemben del industrijske lastnine. Z vidika informacijskega prava so poleg splošnega dela avtorskega prava posebej pomembne določbe zakona glede računalniških programov ter določbe o zbirkah podatkov oz. posebnih pravicah izdelovalcev zbirk podatkov

Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP,2004) opredeljuje osebne podatke, pravne subjekte v zvezi z njimi (subjekti osebnih podatkov, upravitelji zbirk osebnih podatkov, uporabniki zbirk osebnih podatkov, procesorji osebnih podatkov, inšpektorat za varstvo osebnih podatkov) in postopke v zvezi z njihovim procesiranjem (zbiranje, shranjevanje, uporaba, posredovanje in uničenje osebnih podatkov).

Zakon o tajnih podatkih (ZTP, Ur. l. RS št. 87/01, 101/03) določa načine varovanja in dostopa do tajnih podatkov z delovnega področja državnih organov RS, ki se nanašajo na javno varnost, obrambo, zunanje zadeve ali obveščevalno in varnostno dejavnost države, ter prenehanje tajnosti takšnih podatkov. Zakon določa vrste tajnih podatkov, organe, ki jih lahko določajo, organe, ki imajo dostop do njih.