



Republika Slovenija  
Ministrstvo za javno upravo

## Sodobna javna uprava

---

- ★ Konferenca Ministrstva za javno upravo
- ★ Portorož od 23.05. do 25.05.2005

# ZBORNİK POVZETKOV



Portorož 2005

ISBN 961-91580-0-8



9 789619 1158005

Glavni sponzorji:

**Microsoft®**

**ORACLE®**

**SRC SI**

Velika sponzorja:

**ORIN**  
COMPUTERS

**SAP**

Sponzorji:

**halcom**  
i n f o r m a t i k a

**IBM**

  
**IPMIT**

 **MARAND**  
*Napredna računalniška hiša*

 **POŠTA SLOVENIJE**  
Zanesljivo vsepovsod

**renderspace**

  
IT SOLUTIONS & SERVICES  
S&T Hermes Plus d.d.

 **SIMT**  
UČINKOVITE SISTEMSKE REŠITVE

  
**gambit trade**  
d.o.o., sistemska in razvojna hiša



Republika Slovenija  
Ministrstvo za javno upravo

## Sodobna javna uprava

---

- ★ Konferenca Ministrstva za javno upravo
- ★ Portorož od 23.05. do 25.05.2005

# ZBORNİK POVZETKOV



Portorož 2005

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

35(063)(082)

MINISTRSTVO za javno upravo. Konferenca (2005 ; Portorož)  
Sodobna javna uprava : zbornik povzetkov / Konferenca  
Ministrstva za javno upravo, Portorož od 23.05. do 25.05.2005. -  
Ljubljana : Ministrstvo za javno upravo, 2005

ISBN 961-91580-0-8  
1. Gl. stv. nasl.  
220231424

Izdalo: Ministrstvo za javno upravo

Zanj: Karmen Uglešič, vodja Službe za odnose z javnostmi in promocijo

Oblikovana zasnova: Renderspace d. o. o., Ljubljana

Produkcija: Multigraf d. o. o., Ljubljana

Naklada: 1000 izvodov

Vsi prispevki, objavljeni v zborniku so avtorsko delo in izražajo strokovna stališča avtorja.  
Prispevki niso lektorirani.

# KAZALO

<b>SODOBNA JAVNA UPRAVA - PRIJAZNA IN UČINKOVITA</b>	<b>5</b>
<b>PROGRAM</b>	<b>7</b>
<b>ČLANKI</b>	<b>11</b>
NOVI SODNI MENEDŽMENT, <b>Aleš ZALAR</b>	11
JAVNO-ZASEBNO PARTNERSTVO, <b>Aleksij MUŽINA</b>	14
DRŽAVA KOT NAJEMNIK ALI LASTNIK: O TEM ODLOČA ZGOLJ EKONOMSKI KRITERIJ, <b>doc. dr. Andreja CIRMAN</b>	17
KAKOVOST IN INOVACIJE, <b>Norman FLYNN</b>	19
VODENJE KAKOVOSTI NA EVROPSKEM DNEVNEM REDU, <b>Patrick STAES, Nick THIJS</b>	21
RAZVOJ IN REZULTATI SISTEMA KAKOVOSTI V UPRAVNI ENOTI NOVO MESTO, <b>Jože PRESKAR</b>	25
SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V STORITVENI DEJAVNOSTI, <b>Rudi CIPOT</b>	28
MERJENJE IN UPRAVLJANJE DELOVNE UČINKOVITOSTI V JAVNI UPRAVI, <b>Žiga VAUPOT</b>	31
CELOVITO IZBOLJŠEVANJE JAVNE UPRAVE Z INTEGRACIJO RAZLIČNIH PRISTOPOV NA TEMELJU MODELA ODLIČNOSTI EFQM, <b>mag. Polona KOVAČ, mag. Karmen KERN PIPAN</b>	34
ZGODBA O E-UPRAVI: NAPOVED, NOVOSTI IN ŠE KAJ, <b>Dušan KRIČEJ</b>	39
DRŽAVNI PORTAL E-UPRAVA: SKOZI ENA VRATA DO E-STORITEV JAVNE UPRAVE ZA DRŽAVLJANE (E-SJU) IN VSE NA ENEM MESTU ZA PRAVNE OSEBE (E-VEB) <a href="http://e-uprava.gov.si">http://e-uprava.gov.si</a> , <b>Teja BATAGELJ, Maja ZUPANČIČ</b>	42
ŽIVLJENJSKE SITUACIJE IN E-OBRAZCI: NAČIN KOMUNICIRANJA IN UPRAVLJANJE S SPREMEMBAMI TER GENERIRANJE E-OBRAZCEV, <b>Tone OKORN</b>	46
VKLJUČEVANJE IN ELEKTRONSKO OMOGOČANJE STORITEV, <b>Larry CASHMAN</b>	49
ELEKTRONSKO VROČANJE: VARNA INFRASTRUKTURA ZA SODOBNE E-STORITVE, <b>Boštjan LAVUGER</b>	50
OKOLJE IN VZVODI ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE Z VIRI IN ZNIŽEVANJE STROŠKOV, <b>Aleš GROZNIK</b>	54
NOVI POENOSTAVLJENI SISTEM POBIRANJA JAVNOFINANČNIH PRIHODKOV - PREDLOG DAVČNE UPRAVE, <b>Marko ILIČ</b>	57
MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV JAVNE UPRAVE, <b>Andrej KOVAČIČ</b>	59
S POVEZOVANJEM BAZ PODATKOV DO UČINKOVITEJŠEGA UPRAVLJANJA INFORMACIJSKEGA SISTEMA, <b>mag. Mirjana KREGAR</b>	62
SIMULACIJE - ORODJE SODOBNEGA VODENJA POSTOPKOV V UPRAVI, <b>Bojan PEČEK</b>	66
Z E-POSLOVANJEM DO ZNIŽANJA STROŠKOV, <b>Matjaž ČADEŽ</b>	69

VLOGA MODELIRANJA PROCESOV PRI POVEČANJU UČINKOVITOSTI POSLOVANJA MINISTRSTVA, <b>Mojca INDIHAR ŠTEMBERGER, Slavica SKOBIR</b>	70
PRIPRAVE SLOVENIJE NA PREDSEDOVANJE EVROPSKI UNIJI, <b>mag. Tanja STRNIŠA</b>	73
IDABC - POVEZOVANJE NAŠE IN EU ADMINISTRACIJE S POUČENJEM NA STORITVAH ZA GOSPODARSTVO IN DRŽAVLJANE, <b>dr. Davorka ŠEL</b>	74
YOUR EUROPE - PORTAL EVROPSKE UNIJE, <b>mag. Tatjana M. Zupan</b>	75
ELEKTRONSKO ARHIVIRANJE DOKUMENTARNEGA GRADIVA, <b>mag. Vladimir ŽUMER</b>	76
DIGITAL ARCHIVING IN THE PUBLIC SECTOR, <b>Mads SEYER-HANSEN</b>	78
UPORABA EVROPSKIH IZKUŠENJ PRI VZPOSTAVITVI NACIONALNEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA JAVNIH NAROČIL, <b>mag. Sašo NOVAKOVIČ</b>	79
REGISTRI KOT PODLAGA ZA E-UPRAVO, <b>Irena TRŠINAR</b>	80
INFORMATIZACIJA MATIČNEGA REGISTRA, <b>mag. Bojan TRNOVŠEK</b>	82
NOVI REGISTER VOZIL IN PROMETNIH LISTIN, <b>Darko REPENŠEK</b>	84
POSLOVNI REGISTER SLOVENIJE, <b>Nevenka VRATANAR</b>	88
POVEZAVA EVIDENCE SUBJEKTOV MKGP S CENTRALNIM REGISTROM PREBIVALSTVA, <b>Kati POJAVNIK</b>	90
INFORMACIJSKI SISTEM CENTROV ZA SOCIALNO DELO, <b>Lidija PODKRIŽNIK</b>	91
TEHNIČNA INFRASTRUKTURA ZA DELOVANJE REGISTROV V SLOVENIJI, <b>Marko AMBROŽ</b>	92
UČINKOVIT USLUŽBENSKI SISTEM IN UČINKOVITO UPRAVLJANJE KADROVSKIH VIROV, <b>Štefka KORADE PURG</b>	93
EVROPSKE KOMPETENCE, <b>dr. Gozdana MIGLIČ</b>	95
NOVI KODEKS ZA NOVO KADROVSKO FUNKCIJO, <b>Lidija FERK</b>	96
PROFESIONALNOST IN MEDSEBOJNI ODNOSI V UPRAVI, <b>dr. Suzana ČURIN RADOVIČ</b>	97
VKLJUČEVANJE MLADIH V USLUŽBENSKI SISTEM IN V JAVNO UPRAVO, <b>Andrijana ZRINJI</b>	98
USMERJENOST JAVNE UPRAVE K UPORABNIKOM, <b>Gorazd PERENIČ</b>	99
VLADNI KLICNI CENTER, <b>Wiepke MALJERS</b>	101
TU SMO ZARADI NJIH, <b>Franci ZAVRL</b>	104
NAŠI GOSTJE SO NAŠI PRIJATELJI, <b>Tomislav ČEH</b>	105
PROGRAMSKA OPREMA KOT KLJUČ DO SODOBNE JAVNE UPRAVE, <b>Marko BOHANEK</b>	107
UPORABA SODOBNIH INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ JE POGOJ ZA BOLJŠE IN UČINKOVITEJŠE DELO MINISTRSTVA ZA KMETIJSTVO, GOZDARSTVO IN PREHRANO, <b>Franc KEBE</b>	108
ELEKTRONSKO POSLOVANJE S PROSTORSKIMI PODATKI, <b>Tomaž PETEK, Ljuba NAHTIGAL</b>	110
ELEKTRONSKI DOSTOP DO PROSTORSKIH PODATKOV, <b>Anton KUPIC, Irena AŽMAN</b>	113
E - ZAŠČITA IN REŠEVANJE, <b>Katja BANOVEC JUROŠ, Dušan FAJFAR, Iztok COLJA, Tomaž ČERNE, Alenka PLANINC</b>	116
DAVČNI E-POSLOVNI MODEL, <b>Andja KOMŠO</b>	120

# SODOBNA JAVNA UPRAVA - PRIJAZNA IN UČINKOVITA

Sodobna javna uprava je kompleksen poslovni sistem, v marsičem podoben organizacijam zasebnega sektorja, v marsičem pa od njih zelo različen. Poglavitna podobnost je v tem, da od nje pričakujemo, da bo delovala kot prijazen in učinkovit servis za svoje uporabnike - državljane in podjetja. Poglavitna različnost pa je v tem, da ni podvržena tržnim avtomatizmom in da je oblikovalka in izvajalka javnih politik, ki so odraz kompleksnosti družbenih ciljev in potreb. Prva konferenca Sodobna javna uprava je posvečena zlasti prvemu vidiku - zagotavljanju prijazne in učinkovite javne uprave, ki bo sledila pozitivnim zgledom organizacij zasebnega sektorja. »Magične besede«, ki jih boste udeleženci najpogosteje slišali, so management, storitev, uporabnik, partnerstvo, kakovost, merjenje, učinkovitost, zniževanje stroškov. Iste magične besede bi slišali tudi na poslovni konferenci katerega od uspešnih velikih poslovnih sistemov zasebnega sektorja.

»Ljudsko« pojmovanje javne uprave kot dragega in v veliki meri nepotrebne birokratskega aparata se umika spoznanju, da javna uprava s svojim delovanjem usodno vpliva na družbeni razvoj in še posebej na konkurenčnost gospodarstva. Če želimo v doglednem času dohiteti najuspešnejše države v Evropski uniji, mora naše gospodarstvo rasti bistveno hitreje od gospodarstev teh držav. Da bi to dosegli, pa bo morala slovenska javna uprava gospodarstvu zagotoviti bistveno prijaznejše administrativno okolje, ki bo spoštljivo in stimulatивно do podjetnikov in podjetij s poslovnimi idejami, ki predstavljajo slovenski razvojni potencial. Pred njimi bi morala javna uprava hoditi z veliko metlo, ki odstranjuje ovire na poti do cilja, predvsem pa jim ne bo smela sama metati polen pod noge. Uspešna podjetja bodo z davki, ki jih plačujejo, omogočala družbeno blaginjo in dajala kruh tudi nam, ki delamo v javni upravi.

Ustanovitev novega ministrstva za javno upravo odraža spoznanje, da je dobro javno upravljanje eden od stebrov trajnostnega razvoja in zato sodi med prioritete točke političnega programa. Po drugi strani pa tudi spoznanje, da resen poslovni sistem potrebuje strateški center za management. V ministrstvu smo združili dotlej razpršene službe, ki imajo skupni cilj - boljše delovanje javne uprave. Naše ministrstvo je odgovorno za uslužbenški sistem in upravljanje kadrovskega vira, plače v javnem sektorju, procese in e-upravo, nepremičnine in skupna javna naročila, neposredno pa koordiniramo in nadziramo tudi delovanje upravnih enot. Vsa navedena področja so zajeta v programu konference in »pokrita« s strokovnjaki iz prakse in iz akademskega sveta.

Ministrstvo ima ambiciozen program. Ne delamo si iluzij, da lahko v kratkem času, v nekaj letih dosežemo idealno stanje, s katerim bodo državljani in podjetja povsem zadovoljni. Nič v življenju ni popolno. Imamo pa jasno oblikovane cilje in smo trdno odločeni, da bomo usmerjali javno upravo po poti stalnih izboljšav. Pri tem pa pričakujemo sodelovanje vseh zaposlenih v javni upravi, zlasti pa managerjev, ki imajo pri uvajanju sprememb največjo odgovornost. Upam, da bo prva konferenca sodobna javna uprava utrdila zavest o potrebi po stalnih izboljšavah in okrepila partnerstva na poti do njih.

dr. Gregor Virant  
MINISTER







## PROGRAM KONFERENCE

PONEDELJEK 23. 5. 2005

8:00 - 10:00	Registracija udeležencev
	<b>DVORANA EVROPA</b>
10:00 - 11:00	Slovesna otvoritev Erwan Fouéré, vodja stalnega predstavništva Evropske komisije v Republiki Sloveniji Vojka Štular, županja občine Piran Dr. Ivan Žagar, minister za lokalno samoupravo in regionalni razvoj Dr. Gregor Virant, minister za javno upravo
11:00 - 11:05	Študentski pevski zbor Fakultete za upravo
11:05 - 11:10	Uvodni nagovor
11:10 - 11:50	Podelitev diplom za sodelovanje v pilotnem projektu priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2004 (diplome podeli minister za javno upravo dr. Gregor Virant)
11:50 - 11:55	Študentski pevski zbor Fakultete za upravo
11:55 - 12:25	Odmor za kavo
12:25 - 13:50	Plenarno zasedanje Sodobna javna uprava, Gorazd Perenič, državni sekretar Ministrstva za javno upravo RS Upravni menedžment v državnem zboru pred novimi izzivi, mag. Lovro Lončar, Državni zbor RS Novi sodni menedžment, Aleš Zalar, Okrožno sodišče v Ljubljani Javna uprava med oblastjo in storitvijo, dr. Rajko Pirnat, Pravna fakulteta Univerze v Ljubljani
13:50 - 15:50	Odmor za kosilo
15:50 - 17:10	Nadaljevanje plenarnega zasedanja Javno-zasebno partnerstvo, dr. Aleksij Mužina, Državna revizijska komisija za revizijo postopkov oddaje javnih naročil Oblikovanje programa dela Računskega sodišča in revizija učinkovitosti, Tomaž Vesel, Računsko sodišče RS Svet ustanoviteljev javnih podjetij, povezanih v Holding Ljubljana, d.o.o., Zdenka Grozde, Javni Holding Ljubljana, d.o.o. Država kot najemnik ali lastnik: o tem odloča zgolj ekonomski kriterij, doc. dr. Andreja Cirman, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani
17:10 - 17:30	Odmor za kavo
17:30 - 19:00	Okrogla miza Uprava »brez kravate«, vodi: dr. Janez Šušteršič, sodelujejo: dr. Gregor Virant, minister za javno upravo mag. Peter Puhan, v.d. direktorja Direktorata za notranji trg na Ministrstvu za gospodarstvo RS mag. Tomaž Štebe, poslanec Državnega zbora RS in župan občine Mengeš doc. dr. Andreja Cirman, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani
19:00 - 20:00	Zaključek plenarnega zasedanja
20.00	Večerja (vabi Microsoft Slovenija)

TOREK 24. 5. 2005

DVRANE SEKCIJ		DVRANE DELAVNIC	
EVROPA - A	EVROPA - B	EVROPA - C	SMARAGDNA - A
10:00	Začetek sekcij		Začetek delavnice
10:00 - 11:15	<p>Kakovostno in inovativno poslovanje - mag. Polona Kovač, Fakulteta za upravo</p> <p>1. Quality and Innovation, Norman Flynn, University of London</p> <p>2. Quality Management on the European Agenda, Patrick Staes, EIPA, Evropski inštitut za javno upravo</p> <p>3. Razvoj in rezultati sistema kakovosti v Upravni enoti Novo Mesto, Jože Preskar, Upravna enota Novo mesto</p> <p>4. Sistem uravnoteženih kazalnikov v storitveni dejavnosti, Rudi Cipot, Zavarovalnica Triglav d.d., OE Murska Sobota</p>	<p>Evropske storitve - dr. Aleš Dobnikar, Ministrstvo za javno upravo RS</p> <p>1. Priprave Slovenije na predsedovanje EU, mag. Tanja Strniša, Služba vlade za evropske zadeve</p> <p>2. IDABC - Povezovanje naše in EU administracije s poudarkom na storitvah za gospodarstvo in državljanje, dr. Davorka Šel Ministrstvo za javno upravo RS</p> <p>3. YOUR EUROPE - Portal EU, mag. Tatjana M. Zupan, Ministrstvo za javno upravo RS</p>	<p>Sodobni pisarniški informacijski sistemi - SRC.SI</p>
11:15 - 11:30	Odmor za kavo		
11:30 - 12:55	<p>5. Merjenje in upravljanje delovne učinkovitosti v javni upravi, Žiga Vaupot, ORACLE</p> <p>6. Celovito izboljševanje javne uprave z integracijo različnih pristopov na temelju modela odličnosti EFQM, Polona Kovač, Fakulteta za upravo, in mag. Karmen Kern Pipan, Urad RS za meroslovje</p>	<p>4. Elektronsko arhiviranje dokumentarnega gradiva, mag. Vladimir Žumer, Arhiv RS</p> <p>5. Digital Archiving in the Public Sector, Mads Seyers-Hansen, IBM</p> <p>6. Uporaba evropskih izkušenj pri vzpostavitvi nacionalnega informacijskega sistema javnih naročil, mag. Sašo Novakovič in Meta Černe, IPMIT</p>	<p>Primer iz prakse: javna naročila v poljski državni upravi - Polish Procurement Platform, Radosław Mierzejewski, Polish Security Printing Works - PWPW, Nino Novinec in Bartosz Gonczarek, SAP (delavnica bo potekala v angleškem jeziku)</p>
12:55	Zaključek sekcij		Zaključek delavnice

13:00 - 15:00	Odmor za kosilo								
15:00 - 16.15	<b>Odrto in pregledno delovanje javne uprave</b> - Nataša Pirc Musar, pooblaščenka za dostop do informacij javnega značaja <b>Dr. Alexander Dix</b> , pooblaščenec za dostop do informacij javnega značaja in varovanje podatkov nemške zvezne dežele Brandenburg <b>Drago Kos</b> , predsednik Komisije za preprečevanje korupcije <b>Igor Šoltes</b> , predsednik Računskega sodišča RS <b>Danica Simšič</b> , županja Mestne občine Ljubljana <b>dr. Boštjan Zalar</b> , višji sodnik, Upravno sodišče RS <b>Jasna Velagič</b> , Renderspace	<b>Učinkovito upravljanje z viri in zniževanje stroškov</b> - dr. Andrej Kovačič, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani <b>1. Menedžment poslovnih procesov javne uprave</b> , dr. Andrej Kovačič, Ekonomska fakulteta <b>2. Vloga modeliranja procesov pri povečanju učinkovitosti poslovanja ministrstva</b> , Slavica Skobir, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo in Mojca Indihar Štemberger, Ekonomska fakulteta <b>3. Simulacije-oročje sodobnega vodenja postopkov v upravi</b> , Bojan Peček, Fakulteta za upravo	<b>Registri kot podlaga za e-upravo</b> - Irena Tršinar, Ministrstvo za notranje zadeve RS <b>1. Registri kot podlaga za e-upravo</b> , Irena Tršinar, Ministrstvo za notranje zadeve RS <b>2. Informatizacija matičnega registra</b> , mag. Bojan Trnovšek, Ministrstvo za notranje zadeve RS <b>3. Novi register vozil in prometnih listin</b> , Darko Repenšek, Ministrstvo za notranje zadeve RS <b>4. Poslovni register Slovenije</b> , Nevenka Vratanar, Agencija za javnopravne evidence in storitve RS <b>5. Povezava evidence subjektov MKGP s CRP</b> , Kati Pojavnik, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS	<b>Kaj potrebuje in naroča državna uprava</b> - Gorazd Perenič, Ministrstvo za javno upravo RS	<b>Kako varovati informacije v javni upravi</b> - mag. Tatjana Hajtnik, Ministrstvo za javno upravo RS				
16:15 - 16:30	Odmor za kavo								
16:30 - 18:00		<b>4. Okolje in vzvodi za učinkovito upravljanje z viri in zniževanje stroškov</b> , Aleš Groznik, Ekonomska fakulteta <b>5. Novi poenostavljeni sistem pobiranja javnofinančnih prihodkov - predlog davčne uprave</b> , Marko Ilič, Davčna uprava RS <b>6. Z e-poslovanjem do znižanja stroškov</b> , Matjaž Čadež, Halcom <b>7. S povezovanjem baz podatkov do učinkovitejšega upravljanja informacijskega sistema</b> , Mirjana Kregar, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS	<b>6. Informacijski sistem Centrov za socialno delo</b> , Lidija Podkrižnik, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS <b>7. Tehnična infrastruktura za delovanje registrov v Sloveniji</b> , Marko Ambrož, Ministrstvo za javno upravo RS	<b>Interakcijski center za občane</b> - Rohan Joshi, Oracle EMEA E-Business Suite Solutions* * delavnica bo potekala v angleškem jeziku ob asistenci svetovalca iz Oraclea	<b>Javna naročila: Skupna javna naročila, elektronska javna naročila in olajšanje dela pri naročnikih v luči novega zakona o javnih naročilih</b> - Sašo Matas, Ministrstvo za javno upravo RS, Tadej Štular, Ministrstvo za finance RS				
18:00	Zaključek sekcij								
19:00	Večerja								

		DVORANE SEKCIJ			DVORANE DELAVNIC		
		EVROPA - A	EVROPA - B	EVROPA - C	SMARAGDNA - A	SMARAGDNA - B	
10:00	Začetek sekcij				Začetek delavnic		
10:00 - 11:15	Učinkovit uslužbenški sistem in učinkovito upravljanje kadmorskih virov - Štefka Korade Purg, Ministrstvo za javno upravo RS 1. Evropske kompetence, dr. Gozdana Miglič, Ministrstvo za javno upravo RS 2. Novi kodeks za novo kadrovsko funkcijo, Lidija Ferik, Večer Maribor 3. Profesionalnost in medsebojni odnosi v upravi, dr. Suzana Čurin Radovič, Ministrstvo za kulturo RS 4. HRM informacijski sistem, Andrej Marčič, Marand 5. Vključevanje mladih v uslužbenški sistem in v javno upravo, Andrijana Zrinji, Davčna uprava RS, članica SYLA - evropskega združenja mladih pravnikov	Usmerjenost javne uprave k uporabnikom - Gorazd Perenič, Ministrstvo za javno upravo RS 1. Prijazna in učinkovita javna uprava, Gorazd Perenič, Ministrstvo za javno upravo RS 2. Vladni klicni center, Wiepke Maljers, Nizozemska 3. Tu smo zaradi njih, Franci Zavrl, Pristop 4. Naši gostje so naši prijatelji, Tomislav Čeh, predsednik uprave hotelske verige Life-Class Hotels & Resorts 5. Programska oprema kot ključ do sodobne javne uprave, Marko Bohanec, Microsoft Slovenije 6. Storitveno usmerjena javna uprava - e-Uprava kot instrument, Kristof Popp, SAP EEM	E-uprava v praksi za državo in občane - Borut Pegan Žvokelj, Geodetski inštitut Slovenije 1. Uporaba sodobnih informacijskih tehnologij je pogoj za boljše in učinkovitejše delo Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Franc Kebe, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS 2. Uporaba elektronskega podpisa v javni upravi, Rudi Ponikvar, S&T Hermes Plus d.d. 3. Elektronsko poslovanje s prostorski podatki, Tomaž Petek in Ljuba Nahtigal, Ministrstvo za okolje in prostor RS, Direktorat za prostor 4. Elektronski dostop do prostorskih podatkov, Anton Kupic, Irena Ažman, Ministrstvo za okolje in prostor RS, Geodetska uprava Republike Slovenije	Učinkovit popis in točna evidenca osnovnih sredstev, Matej Novak in Klemen Butja, ORIA Computers d.o.o.	E-objave v sistemu javnega naročanja - SRC.SI		
11:15 - 11:30	Odmor za kavo						
11:30 - 13:00	6. Sistem motivacij in ocenjevanja zaposlenih, Miha Praunseis, ORIA Computers, d.o.o.			5. E-zaščita in reševanje, Katja Banovec Juroš, Dušan Fajfar, Iztok Colja, Tomaž Černe, Alenka Planinc, Ministrstvo za obrambo RS, Uprava za zaščito in reševanje 6. Davčni e-Poslovni model, Andja Komšo, Davčna uprava RS	Hitra, enostavna in učinkovita izvedba elektronskih javnih naročil z e-dražbo, Andrej Naraks, ORIA Computers d.o.o. (zaključek delavnice ob 12:15)	Front Office na MS SPPS - enotno portalsko okolje za učinkovito pisarniško poslovanje, Aljoša Domijan, Gambit	
13:00	Zaključek sekcij				Zaključek delavnic		
Zaključek konference							

# NOVI SODNI MENEDŽMENT

Aleš ZALAR, dipl. iur.

Okrožno sodišče v Ljubljani

## 1. JAVNI MENEDŽMENT

Javni menedžment lahko definiramo kot strukturo, kot spretnost ali kot ureditev, oziroma z drugimi besedami, kot menedžment, menedžerje in odgovorne prakse .

V razmerju med razpoložljivimi zmožnostmi javnega sektorja in težnjo po nadzoru nad uporabo razpoložljivih virov pride do izraza novi javni menedžment, ker odgovarja na ključno vprašanje: kdo naj odloča oziroma kdo naj ima moč. Odgovor se glasi, da to določa trg. Lastniki virov morajo imeti moč odločanja, kako jih bodo uporabili. Temeljna ideja, ki stoji za novim javnim menedžmentom je zato konkurenca med lastniki virov (kapitala, storitev, delovne sile) na prostem trgu. Če so ti viri razporejeni na prostem trgu, ki ga uravnava konkurenca, bo nujna posledica finančni prihranek in s tem učinkovita izraba virov, zato novi javni menedžment sili javni sektor v pogodbeno oddajo storitev ali dejavnosti zasebnemu sektorju in sicer tako podjetjem kot nevladnim organizacijam. Novi javni menedžment torej potiska nadzor nad viri javnega sektorja v zasebni sektor. Osrednji del koncepta novega javnega menedžmenta je zato privatizacija.

Javni sektor naj bi bil z uvajanjem novega javnega menedžmenta cenejši in naj bi bolje delal, ker zagotavlja:

- povezanost s porabniki storitev,
- poudarek na delovanju (cilji, standardi) in ne na pravilih postopka,
- prispevek k izboljšanju kvalitete,
- decentralizacijo, ki temelji na fleksibilnosti,
- stroškovni nadzor,
- storitveni model nagrajevanja, zaposlovanja in napredovanja v javnem sektorju,
- večji poudarek strategijam,
- predvidljivost,
- sodelovanje znotraj organizacij,
- uporabo tržnih mehanizmov, bodisi javnih bodisi s pogodbeno oddajo storitev zasebnim, službam.

## 2. SODNI MENEDŽMENT

Upravljanje okolja, v katerem sodniki izvajajo svojo funkcijo v Evropi za razliko od ZDA dolgo časa ni bilo v ospredju premisleka o učinkovitosti in neodvisnosti sodnikov oziroma sodišč.

V Evropi se je modernizacija menedžmenta v sodstvu najprej začela v Angliji in Walesu, kot posledica reform, ki jih je uvedla vlada Margareth Thatcher ter na Nizozemskem in v skandinavskih državah, zlasti na Finskem. Evropske sodne sisteme je k temu silila zlasti uveljavitev proračunskega pristopa, kako doseči več z manj. Dodaten pospešek razvoju sodnega menedžmenta pa je dala zlasti počasnost dela sodišč, visoki sodni stroški in



nepredvidljiva sodna praksa, kar vse je prispevalo k občutku državljanov, da sodišča ne izvajajo več svojega temeljnega poslanstva.

Zunanji pritiski na sodstvo, naj uvede upravljanje delovnega učinka, bodo zanesljivo rastli. To terja od sodišč ekstenzivnejše merjenje delovanja in storitev, intenzivnejše planiranje in uporabo virov za namene, ki so določeni s planiranimi cilji in daje individualnim menedžerjem ne glede na to ali so to predsedniki sodišč, direktorji sodišč ali kolegijski upravni organi sodišč, več pooblastil v zameno za večjo odgovornost. Pojav takoimenovanega angl. "performance menedžmenta" v sodstvu, ki temelji na upravljanju sodišč preko rezultatov, je mogoče poimenovati kot novi sodni menedžment.

Najpogostejši ugovor sodnikov zoper uveljavljanje upravljanja delovnih učinkov je ta, da tak sistem povzroča več osebne nezadovoljstva kot pa motivacije, poleg tega pa naj bi sodnike skrbela zakonitost in poštenost postopkov, ne pa poslovni cilji. Navedeni ugovori, ki jim ni mogoče povsem odreči teže, pa vendarle spregledajo dejstvo, da splošno javnost zanimajo rezultati sojenja in ne sodni postopki kot taki. Centralizacija določanja indikatorjev učinkovitosti oziroma uspešnosti sodišč od zgoraj navzdol, je torej lahko problematična, ker bo verjetno naletela na odpor. Poleg tega pa lahko poseže tudi v načelo neodvisnosti sodnikov. Po drugi strani pa popoln "laissez faire" lokalnim sodiščem lahko povzroči lokalno manipulacijo. Sodišča in centralne oblasti (ministrstvo za pravosodje, sodni svet, vrhovno sodišče) morajo zato iskati dialog. Vsekakor pa mora biti določanje poslovnih ciljev prepuščeno posameznemu sodišču kot lokalni organizacijski enoti.

Indikatorji delovne uspešnosti so torej enaki za vsa sodišča iste stopnje, merjenje te uspešnosti pa se vselej izvaja na ravni sodišča in ne na ravni zaposlenih posameznikov. Z njihovo individualno storilnostjo se ukvarja izključno uprava sodišča in centralne oblasti nimajo dostopa do njihovih individualnih statistik. Na ta način se tudi krepi odgovornost sodnega menedžmenta za rezultate na ravni sodišča kot organizacije.

### **3. SODNI MENEDŽERJI**

Podobno kot v zdravstvo je tudi v sodstvo pričela prodirati ideja o delitvi strokovnih in upravnih funkcij znotraj sodišča z zaposlitvijo upravnega menedžerja. V Evropo je ta trend prišel iz ZDA in se najprej uveljavil na Nizozemskem. S takim dualističnim pristopom k upravljanju sodišča naj bi se povečal razpoložljiv čas predsednika sodišča in vodij oddelkov za sojenje, hkrati pa naj bi se zagotovil prenos menedžerskih znanj v poslovanje sodišča. Vendar pa omenjeni dualistični model s seboj prinaša tudi določena tveganja, saj lahko pride do situacije obstoja dveh svetov v eni hiši, če niso razjasnjene vloge predsednika in direktorja sodišča. Nizozemska je zato na primer opustila omenjeni dualistični koncept in prešla na sistem kolektivnega vodenja s strani uprave sodišča, kjer je direktor samo eden od članov uprave.

Če pustimo ob strani predpostavko, da mora menedžer najprej upravljati sebe, da bo lahko zatem upravljal podjetje oziroma institucijo, potem je glavni izziv sodnih menedžerjev v tem, kako obvladovati temeljni paradoks menedžmenta, ki je v tem, da mora menedžer prevzeti odgovornost za nadzor nad situacijami in dogodki, ki so pogosto izven nadzora. Ker hitrost sprememb stalno narašča, paradoks postaja še intenzivnejši. Pri tem ni dovolj, da ima sodstvo dober menedžment, ampak potrebuje tudi dobre voditelje, zato ker ne gre le za upravljanje obstoječega sistema ampak je potrebno razviti strategije za izboljšanje in prilagajanje sodnih sistemov stalnim spremembam.

### **4. REZULTATI**

Glavni rezultati novega sodnega menezmenta naj bi se kazali v finančnih prihrankih, izboljšanih postopkih, izboljšanju učinkovitosti, večji uspešnosti in zmogljivosti. Obstaja

razlog za določeno skepso o resničnih pozitivnih učinkih novega sodnega menedžmenta. Slednji vsebinsko sicer predstavlja veliko reformo, vendar pa je znano, da zagovorniki reform verjamejo, da bodo reforme delovale, zato nimajo nikakršnega interesa za neodvisno analizo dejanskih učinkov reform.

Pogosto se dogaja, da sprememba dejansko ni prinesla finančnih prihrankov, pač pa le prerazporeditev porabe ali porast izdatkov na drugem področju ali padeč kvalitete ali celo krčenje storitev. O dejanskih finančnih prihrankih je mogoče govoriti šele, če obstaja konkurenca med ponudniki teh storitev v javnem sektorju.

Včasih lahko pride do neželjenih strankih učinkov, ki se na primer kažejo v obliki diskriminacije. Uvedba računalniških kioskov v javnem sektorju pomeni izboljšavo v razmerju do mlade in srednje generacije, ne pa tudi v razmerju do starejše generacije. Morda gre pri njej celo za poslabšanje, če je bil obseg storitev skrčen na račun računalniške podpore.

Povečana učinkovitost kot jedro menedžerske reforme, se praviloma ugotavlja tako, da se izrazi, ali je bil dosežen večji "out put" za isti "in put" oziroma ali je bil dosežen isti "out put" za znižani "in put". Vendar pa največjo težavo predstavlja določitev indikatorjev učinkovitosti, ki je zelo zahtevna, se pogosto spreminja in ne pokriva vseh vidikov učinkovitosti. Tudi poročila računskih sodišč v evropskih državah le redko uspejo opredeliti in uporabiti resnične ukrepe učinkovitosti. Najpogosteje se zadovoljijo z oceno prisotnosti ali odsotnosti dobrih upravljaljskih praks.

Tudi pri ocenjevanju uspešnosti so prisotne težave pri merjenju. Če se na primer zgodita dve spremembi hkrati, je težko oceniti njun delež prispevka k večji uspešnosti organa. Če pride do izboljšanja splošnega zdravstvenega položaja v državi, je lahko nejasno ali je to posledica promocije zdravega življenja, izboljšanje stanovanjskih razmer, višjih dohodkov ali kombinacije vsega navedenega.

Uvajanje novega sodnega menedžmenta je reformni proces. Izboljšave v poslovanju sodišča pri tem ni mogoče soditi na podlagi uspeha ali neuspeha posameznega projekta ali programa ampak bo to možno šele, ko bo celotno delovanje sodišča responzivno, ko bo to poslovanje redno vključevalo notranje prestrukturiranje in ko se bo spremenila dominantna organizacijska kultura. Prost pretok delovne sile, kapitala in storitev na trgu pomeni, da bodo tudi porabniki sodnih storitev šli tja, kjer bodo te storitve najcenejše, najkvalitetnejše in najhitrejše. Konkurenca kot temeljno načelo prostega trga bo zato močno vplivala tudi na delovanje sodnih sistemov.

## LITERATURA

- Scott W.R. 1998, Organisations, Rational Natural and Open Systems, Fourth Edition, Upper Saadle River; NJ Prentice Hall
- Weiner D.L. 1995, Institutional design; An Oveniew, In D. Weiner, ed. Institutional Design, Boston: Klever Academic Publishers
- Lynn L.E. 2002, Public Management in New Public Management, CESTRA, Ljubljana
- Pollitt C.; 2000, Is the Emperor in his Underwear?; An Analysis of the impacts of Public Management Reform, Public Management
- Hood C. 1995, The "New Public Management" in the 1980 s: Variations on a Theme; Accounting Organisation and Society, Vol. 20 No 2/3
- Humink R.B.M. 1998, Transparency and Public Administration Reform, Javna uprava, Ljubljana
- Duizend van R., 2003, The American Court System; Long Tradition, New Directions in The Changing Face of U.S. Courts, NCSC Electronic Journal, Williamsbourg
- Zalar A. 2004, Finski model novega sodnega menedžmenta, Pravna praksa št. 31/2004, Ljubljana
- Court Manager, Publiciation of the National Association for Court Management; Volume 18, Issue 3

# JAVNO-ZASEBNO PARTNERSTVO

Aleksij MUŽINA

Državna revizijska komisija za revizijo postopkov oddaje javnih naročil

## 1. UVOD

Pojem javno-zasebnega partnerstva (angl. *Public - Private Partnership*) je v zadnjem obdobju pogosteje obravnavan v širši (politični) javnosti, saj naj bi bilo mogoče s pomočjo zasebnih vlaganj izvesti marsikateri projekt v javnem interesu (od komunalnega gospodarstva, železniških in avtocestnih projektov, pa do izgradnje objektov drugih javnih služb in represivnih institucij), za katerega javna sredstva niso (v zadovoljivem obsegu) zagotovljena. V prvi vrsti gre torej gre za »reševanje« proračunskih lukenj, namen pravnega urejanja pa je poleg slednjega, spodbujanja nadomeščanja javnih naročil (neposredna plačila) z drugimi oblikami (vsaj delno tudi) zasebnih vlaganj tudi v urejanju postopka podeljevanja raznovrstnih posebnih oziroma izključnih pravic.

## 2. OBLIKA IN VSEBINA JAVNO-ZASEBNEGA PARTNERSTVA

Pri tem velja kratko opisati, da pri javno-zasebnem partnerstvu ne gre za enotno definiran pravni pojem (pri tem med pravniki in ekonomisti ni spora) in čeprav so koncesijske pogodbe pretežna in najprimernejša oblika teh projektov, pojem ne izključuje javno-naročniških odnosov, v kolikor so za takšno razmerje izpolnjene predpostavke (delež javnofinančnih sredstev). Kolikor nosi javni partner večino ali celotno gospodarsko tveganje izvajanja javno-zasebnega partnerstva, se partnerstvo, ne glede na poimenovanje oziroma določbe posebnega zakona (npr. Zakon o javnih cestah), ne šteje za koncesijsko, temveč za javno-naročniško.

Poleg zgornjih, pogodbenih partnerstev pa ne gre zanemariti sorodnih odnosov na statusnem področju (odprodaja poslovnih deležev javnih podjetij, skupno ustanavljanje gospodarskih družb z javnim in zasebnim kapitalom). Pravna oseba statusnega partnerstva se lahko ustanovi v obliki:

- družbe z omejeno odgovornostjo,
- delniške družbe ali
- evropske delniške družbe (*societas europeas*), kolikor so za to izpolnjeni pogoji.

Druge pravne osebe statusnega partnerstva pa bi se morale preoblikovati v eno izmed zgornjih pravno-organizacijskih oblik<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Pravno-organizacijske oblike so določene zaradi ne-odgovornosti za obveznosti - kar je po odločitvi EUROSTATA, z dne 11. februarja 2004, tudi eden izmed pogojev, da niso »del javnega dolga«.



**Razmerje javno-zasebnega partnerstva se lahko izvaja kot:**

- razmerje pogodbenega partnerstva (pogodbeno partnerstvo),
- razmerje statusnega (institucionalno, equity) partnerstva (statusno partnerstvo).

**Pogodbeno partnerstvo ima lahko naravo:**

- koncesijskega razmerja (koncesijsko partnerstvo),
- javno-naročniškega razmerja (javno-naročniško partnerstvo).

Če iz okoliščin (vsakega, ne samo pogodbenega) javno-zasebnega partnerstva ni mogoče ugotoviti, kdo nosi večino gospodarskega tveganja, se v dvomu šteje, da gre za javno naročniško.

Po vsebini obsega javno zasebno partnerstvo po eni strani zasebna vlaganja v javne projekte in po drugi javno sofinanciranje zasebnih projektov, ki so v javnem interesu.

### **3. PREDNOSTI IN SLABOSTI**

Seveda ni mogoče aktualnih obravnav socioloških, socialnih, političnih in sorodnih aspektov javno-zasebnega partnerstva, zlasti na raznovrstnih posvetih in simpozijih obravnavati kot negativnega pojava. Izpostavljati tovrstne dileme je seveda nujno. Nekatere, v tujini poznane vsebine javno-zasebnega partnerstva, namreč morda niso povsem primerne za slovensko okolje. Kot tovrsten primer gre navesti javno-zasebno partnerstvo pri izgradnji in upravljanju zaporov, kjer država plača »na celico«, povsem drugačen pa je primer avtocest, kjer uporabniki plačajo cestnino. Takšne razprave so torej nujno potrebne. Dilema, ki jo avtor želi izpostaviti je v tem, da širšim obravnavam fenomena javno-zasebnega partnerstva ne sledi tisto, kar v Sloveniji nujno potrebujemo, ne glede na to, ali bodo tudi zapori predmet javno-zasebnega partnerstva, ali pa bomo to omejili na področje gospodarske infrastrukture. To je zakonodaja, ki bi javno-zasebno partnerstvo uredila na celovit in pregleden način. Pri ostalem se pač moramo zavedati, da verjetno tople vode ni mogoče odkriti. Prednosti in slabosti javno-zasebnega partnerstva so namreč bolj ali manj znane. Med prvimi gre seveda izpostaviti proračunsko nevtralnost oziroma razbremenitev javnih financ, ker breme financiranja prevzema zasebnik, zasebni kapital dalje pospešuje razvoj infrastrukture in omogoča alokacijo javnih sredstev v druge vire, pomemben je tudi prenos finančnih, industrijskih in drugih tveganj na zasebni sektor, izkoriščanje know-howa in izkušenj zasebnega partnerja, ki nosi tudi odgovornost za obratovanje v času trajanja partnerstva, pa stimulacija zasebnika, saj bo - glede na tipični finančni mehanizem tovrstnih poslov - le ob uspešno zasnovanem in realiziranem projektu ter ustreznem upravljanju lahko povrnil vložena sredstva ter ustvaril načrtovani dobiček in objektivna presoja izvedljivosti projekta, kot je vrednotenje, ki ga opravi javna oblast. Pomembno prednost predstavlja tudi predvidevanje, da bo z vzpostavitvijo konkurence v fazi izbire zasebnega partnerja mogoče zagotoviti cenejše in (oziroma) kvalitetnejše izvajanje dejavnosti kot v režiji. Z javno-zasebnim partnerstvom se zagotavlja tudi večja preglednost pri razporeditvi stroškov neke dejavnosti v javnem interesu; ti se namreč ne izgubijo v javni porabi, pač pa so pri zasebnem partnerju jasno definirani in jih nosijo uporabniki storitev. Nenazadnje pa je pomemben ekonomski politični razlog za javno-zasebno partnerstvo tudi privatizacija izvajanja javnih služb. Seveda ima javno-zasebno partnerstvo tudi slabosti. Omenjam samo najznačilnejše, in sicer obstoj političnih in drugih rizikov za zasebni kapital, odpor javnosti pred zasebnim kapitalom, kreditiranje zasebnikov je običajno dražje od kreditiranja države... Na splošno velja za javno-zasebno partnerstvo tudi pritrditi ugotovitvi, da ni nikakor nujno, da so storitve za uporabnike cenejše. Nasprotno, pogosto so dražje, kljub praviloma bolj ekonomičnemu poslovanju. Razlogov je več, zlasti pa večja preglednost stroškov pomeni, da uporabnik plača tudi tiste stroške, ki so se prej pokrili iz javnih sredstev (davkov).

## 4. DVE MOŽNOSTI PRAVNEGA UREJANJA<sup>1</sup>

Zakon o javno-zasebnem partnerstvu bi moral določati obvezna ravnanja v postopku nastajanja in izvajanju javno-zasebnega partnerstva. Nomotehnično obstojita dve skrajni možnosti pravnega urejanja, po prvi bi Zakon o javno-zasebnem partnerstvu urejal celotno področje teh razmerij, po drugi pa bi bil Zakon o javno-zasebnem partnerstvu "pokrov", zato pravnih razmerij ne-bi (*zgolj*) urejal, temveč tudi z jasnimi pravili odkazoval na uporabo Zakona o javnih naročilih, Zakona o koncesijah in Zakona o javnih financah. Med dvema skrajnostima, se zdi verjetno (naj)verjetnejša vmesna rešitev, ko bi v istem zakonu poskusili urediti tudi poleg »temeljev« razmerij tudi (oziroma vsaj delno) tudi inštitut koncesij.

## 5. NAMEN ZAKONA

Namen zakona bi moral biti **omogočiti in pospeševati zasebna vlaganja** v izgradnjo, vzdrževanje oziroma upravljanje **javne infrastrukture** ter druge projekte, ki so v javnem interesu, zagotoviti racionalno izvajanje **javnih služb** oziroma drugih *dejavnosti*, za katere poseben zakon za njeno opravljanje predvideva katere izmed oblik javno-zasebnega partnerstva, omogočiti smotrno uporabo, upravljanje ali izkoriščanje naravnih dobrin, grajenega javnega dobra ali drugih stvari v javni lasti, ter drugo vlaganje zasebnih sredstev v zgraditev objektov in naprav, ki so deloma ali v celoti v javnem interesu oziroma dejavnosti, katerih izvajanje je v javnem interesu.

Odločitev o ugotovitvi javnega interesa za javno-zasebno partnerstvo in izvedbi projekta v eni izmed oblik javno-zasebnega partnerstva bi sprejela vlada oziroma predstavniški organ samoupravne lokalne skupnosti v obliki predpisa.

Za doseganja namena zakona pa bi se javno-zasebno partnerstvo izvajalo na *področju* financiranja, projektiranja, izgradnje, nadzora, organizacije in upravljanja ter vzdrževanja.

Namen zakona bo moral biti tudi zagotoviti preglednost, nepristranost in poštenost postopkov podelitve posameznih oblik javno-zasebnega partnerstva, varovati javne interese v tem razmerju (predpisanje načinov uresničevanja javnega interesa) in zagotoviti vpliv javnega partnerja na to, da se predmet javno-zasebnega partnerstva izvaja v javnem interesu.

Morda bi veljalo kot (grob) primer spodbujanja javno-zasebnega partnerstva predlagati zakonsko normo, po kateri bi v primeru vrednosti nad 5.923.000 EURO (predlog: enako kot znaša prag za obvezne objave razpisov koncesij gradenj) lahko neposredni proračunski uporabnik postopek naročila gradnje na področju dejavnosti kot so izgradnja kanalizacije, vzdrževanje javnih površin, ..., izvedel skladno s predpisi o javnih naročilih (torej kot klasično javno naročilo) samo v primeru, če bi se glede na ekonomske in druge okoliščine projekta ugotovilo, da postopka ni mogoče ali ni smotrno izvesti v eni izmed oblik javno-zasebnega partnerstva.

## 6. SKLEP

Skratka, obravnavi socioloških, socialnih, političnih in sorodnih aspektov javno-zasebnega partnerstva, morajo vzporedno (vsaj) slediti konkretna dejanja, to pa je priprava normativnega okvira. Ne smemo namreč pozabiti, da lahko prve pozitivne posledice pričakujemo šele leto ali dve po uveljavitvi zakonodaje.

---

<sup>1</sup> Opozarjam na nujno **začasnost** zakona, saj bo Evropska komisija na podlagi Zelene knjige o javno-zasebnem partnerstvu, z dne 30. aprila 2004 pričela inštitut podrobneje urejati. Inštitut javno-zasebnega partnerstva torej v tem trenutku nima jasne podlage v evropskem pravu; kar pa ne pomeni, da bi bil prepovedan.

# DRŽAVA KOT NAJEMNIK ALI LASTNIK: O TEM ODLOČA ZGOLJ EKONOMSKI KRITERIJ

doc. dr. Andreja CIRMAN

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Podobno kot podjetja, tudi država za svoje poslovanje potrebuje poslovne prostore, ki jih lahko pridobi bodisi z najemom ali z lastništvom. Odločitev o načinu pridobitve pa je na ravni državi v prvi vrsti odvisna od primerjave ekonomske upravičenosti obeh alternativ. Za razliko od gospodinjstev in podjetij ima namreč država najverjetneje najmanj razlogov, ki bi govorili v prid lastništvu »per se«. Gospodinjstva namreč iz lastništva črpajo večjo finančno varnost, socialno stabilnost in ugled v družbi. Podjetja z nakupom nepremičnin na primer povečujejo svojo kreditno sposobnost, saj je nepremično premoženje pri bankah še vedno eno najbolj zaželenih oblik zavarovanja za dolgoročna posojila in lastništvo nepremičnin podjetjem pogosto omogoči boljše pogoje zadolževanja. Prav tako so vse do uveljavitve novega zakona o davku od dohodka pravnih oseb podjetja izkoriščala tudi olajšave za naložbe v nepremičnine. Vsi ti razlogi za državo ne veljajo, zato je zanjo zelo pomembno predvsem finančno ovrednotenje nakupnih in najemnih možnosti. Slednje je mogoče izvesti tudi na različne načine:

- z **operativnim najemom**, ki ga v primeru nepremičnin enačimo s klasičnim najemom poslovnih prostorov,
- s **finančnim najemom** oziroma finančnim leasingom, ki je pravzaprav zgolj oblika financiranja jemalca leasinga in običajno ob koncu leasinga pripelje do lastništva nepremičnine,
- s **prodajo ob povratnem najemu** (sale-and-lease-back), kjer lastnik svojo nepremičnino proda in jo potem vzame v najem. Tovrstni najem je po svoji vsebini zgolj alternativa za hipotekarno zadolžitev (bodisi operativni bodisi finančni).

Ne glede na način, ekonomsko analizo izvedemo s primerjavo denarnih tokov, povezanih z najemom oziroma z lastništvom nepremičnine. Pri izdelavi načrta denarnih tokov upoštevamo tako njihovo višino in časovno razporeditev. Izhajamo iz stališča, da v kolikor država nepremičnino kupi, s svojim investicijskim izdatkom oportunitetno prihrani mesečno (letno) plačilo najemnin, vendar pa ima zaradi tega stroške lastništva v obliki zavarovanja, upravljanja in vzdrževanja nepremičnine. V začetnem obdobju ( $t_0$ ) zato upoštevamo začetni investicijski izdatek (v negativnem znesku), ki bi ga imeli ob nakupu nepremičnine (skupaj z vsemi stroški nakupa: notarskimi stroški, stroški vpisa v zemljiško knjigo, morebitnimi stroški posredovanja ipd.). Nato v posameznih obdobjih v prihodnosti upoštevamo mesečne (letne) zneske plačila najemnin alternativnega poslovnega prostora. Plačila najemnin v analizi obravnavamo kot oportunitetne prihranke v primeru nakupa nepremičnine in jih zato obravnavamo kot pritoke (s pozitivnim predznakom). Ker pa so tudi z lastništvom povezani stroški zavarovanja, upravljanja in vzdrževanja, oportunitetne prihranke zmanjšamo za navedene stroške.

Zelo pomemben vidik odločitve med najemom in lastništvom je tudi predvideno obdobje uporabe nepremičnine. V zadnjem obdobju držanja nepremičnine moramo namreč upoštevati

tudi pozitiven denarni tok iz naslova predviden izkupička od prodaje (t.j. predvideno prodajno ceno, zmanjšano za vse stroške prodaje).

Zaradi upoštevanja časovne vrednosti denarja, vse opisane denarne tokove prevedemo na sedanjo vrednost s pomočjo ustrezne diskontne stopnje, ki ustreza tveganju konkretnega nepremičninskega projekta. Naložba v nakup nepremičnine je smiselna takrat, kadar je sedanja vrednost prihrankov od najemnin, zmanjšanih za stroške lastništva ter sedanja vrednost izkupička iz prodaje večji od začetnega investicijskega izdatka države. Tako imenovana pozitivna neto sedanja vrednost je signal, da je nakup ekonomsko smiselno.

Običajna praksa na področju investiranja v nepremičnine kaže, da je nakup pogosto smiselna rešitev le v primerih dolgotrajnejših (večletnih) potreb. Nepremičnine so namreč naložbe, za katere so značilni visoki transakcijski stroški ob njihovem nakupu ali prodaji ter nizka likvidnost naložbe. Vse to povečuje začetne investicijske izdatke in zmanjšuje potencialni prodajni izkupiček, zato se najemna možnost pogosto pojavi kot cenejša in bolj prilagodljiva alternativa. Vsekakor pa so odločilnega pomena tudi trenutne in v prihodnosti pričakovane razmere na trgu najema in nakupa poslovnih nepremičnin.

# KAKOVOST IN INOVACIJE

**Norman FLYNN**

*Center za finančne študije in menedžment*

**Ključne besede:** vodenje kakovosti, ISO, Evropski sklad za vodenje kakovosti (EFQM), javni sektor, javne storitve, inovacije, uporabniki storitev.

## **1. UVOD**

Evropske vlade na nacionalni in subnacionalni ravni pogosto sprejmejo dva dopolnjujoča se pristopa k vodenju kakovosti. Potrdila za postopke vodenja kakovosti iščejo pri standardih ISO 9000 Mednarodne organizacije za standardizacijo ali pri Evropskem skladu za vodenje kakovosti. Oba pristopa temeljita na primerjalni analizi postopkov dosežkov, večinoma v nasprotju z industrijskimi standardi. Ta prispevek trdi, da je treba take pristope, čeprav so koristni, podkrepiti z razumevanjem posebnih značilnosti organizacije v javnem sektorju in njenega posebnega odnosa do državljanov in uporabnikov javnih storitev.

## **2. GLAVNA VPRAŠANJA KAKOVOSTI V JAVNEM SEKOTRJU**

Eden od ciljev javnih storitev je ustvarjanje zadovoljstva med uporabniki javnih storitev in državljanji. To zadovoljstvo deloma ustvarja kakovost storitev, vendar mnenje o storitvah oblikujejo tudi državljanji, tudi o tistih storitvah, ki jih ne uporabljajo, in ga izražajo v političnem procesu. Za podjetja je kakovost storitev konkurenčno orodje za pridobivanje strank in ustvarjanje dobička, za vlade pa je zadeva še bolj zapletena, saj morajo zadovoljiti ljudi kot državljanje. V zvezi s tem se je treba osredotočiti na naslednja vprašanja:

- 1. ISO 9000, EFQM in njune omejitve**
- 2. Zakaj so javne storitve drugačne**
  - a. Ne zaradi dobička in standardov delovanja
  - b. Državljanji in državljanji uporabniki storitev
- 3. Kakovost in inovacije v javnem sektorju**
  - a. Pričakovanja in izkušnje
  - b. Hierarhija, diskrecija in pooblastila
  - c. Kakovost z izpolnjevanjem zahtev: inovacije z vrha
  - d. Kakovost z odzivnostjo na potrebe posameznikov in državljanov: inovacije iz odnosa med vrhom in državljanji uporabniki storitev
- 4. Kako izbrati strategijo kakovosti**
  - a. Vrste storitev
  - b. Enakost in standardizacija
  - c. Socialno-tehnični sistem
  - d. Značilnosti osebja
- 5. Kakovost in javno zadovoljstvo: opozorilo politikom**
- 6. Sklep**

- a. Uvajanje pristopov h kakovosti iz zasebnega sektorja je nujno, vendar v ustvarjanju kakovosti javnih storitev ne zadošča
- b. Oblika storitev ne more biti enotna v vseh javnih službah
- c. Pristop h kakovosti in inovacijam mora biti v skladu s kulturo vodenja:
  - i. Diskrecija vs. standardizacija
  - ii. Vodenje strokovnjakov in vodenje nekvalificiranega osebja
  - iii. Mehanizacija vs. osebne storitve
  - iv. Hierarhija in disciplina vs. soodločanje
- d. Državljeni so več kot uporabniki

# VODENJE KAKOVOSTI NA EVROPSKEM DNEVNEM REDU

Patrick STAES

Nick THIJS

*Evropski inštitut za javno upravo*

**Ključne besede:** model CAF, okvir, EU, celovito vodenje kakovosti (TQM), kakovost, raziskava, Evropski inštitut za javno upravo (EIPA), center virov (*resource centre*).

## 1. UVOD<sup>1</sup>

Razmišljanje o kakovosti se je razvijalo od inšpekcijskega nadzora izdelkov do sestavnega dela organizacijske strategije. Najprej se je pojavilo v zasebnem, nato pa na podoben način še v javnem sektorju. Ta trend se že več let pojavlja v številnih anglosaksonskih državah in Zahodni Evropi, v zadnjem času pa tudi v Vzhodni Evropi. Vzpostavitev skupnega ocenjevalnega okvira za organizacije v javnem sektorju (CAF) je bila začetna spodbuda za skupni evropski referenčni okvir.

## 2. MODEL CAF - EVROPSKO ORODJE ZA KAKOVOST

Po letih neformalnih posvetovanj je Evropska unija vse bolj potrebovala intenzivnejši in bolj formalen odgovor, da bi se optimaliziralo sodelovanje pri posodabljanju vladnih služb. Novembra 1998 je bila tako med avstrijskim predsedovanjem Evropski uniji sprejeta ministrska izjava, ki je vsebovala "splošna načela o izboljšanju kakovosti storitev, namenjenih državljanom". O možnosti razvoja evropske nagrade za kakovost v javnem sektorju so na neformalnih srečanjih razpravljali generalni direktorji javnih uprav držav članic EU. Idejo kot tako so zavrgli, saj zaradi različnosti kultur in predstav o "kakovosti" v javnem sektorju držav EU neposredno tekmovanje ne bi bilo mogoče. Porodila pa se jim je druga ideja, ki so jo nato tudi sprejeli: ideja o ustanovitvi skupnega evropskega modela kakovosti, ki bi ga bilo mogoče uporabljati v javnem sektorju kot orodje organizacijskega samoocenjevanja. Zato so sprejeli odločitev o razvoju skupnega ocenjevalnega okvira (CAF) - kot je bil poimenovan pozneje - pod pokroviteljstvom Skupine za inovativne javne storitve (IPSG), neformalne delovne skupine nacionalnih strokovnjakov, ki so jo ustanovili generalni direktorji, da bi s tem spodbudili

---

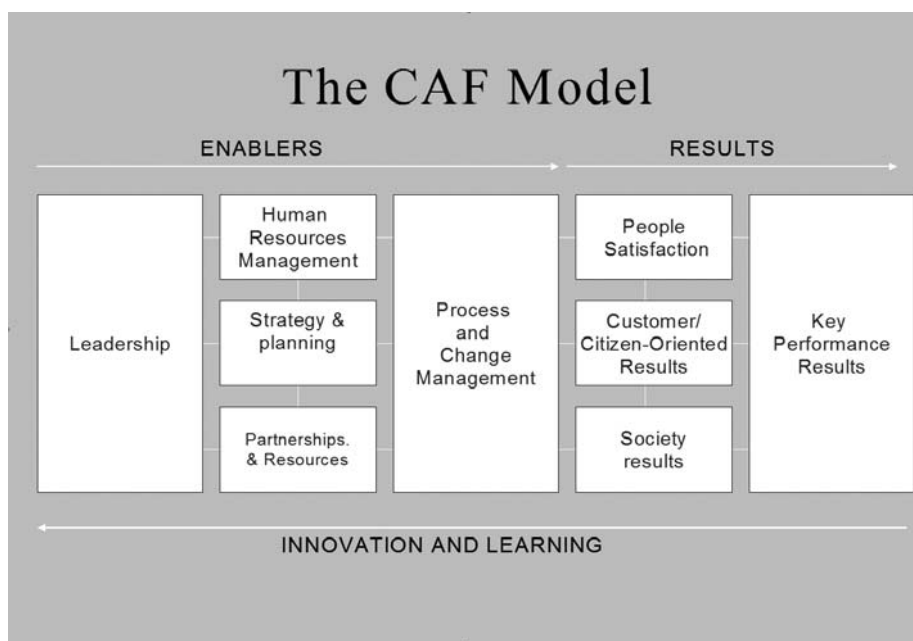
<sup>1</sup> Prispevek temelji na članku z naslovom "Kwaliteitsmanagement op de Europese Agenda" [Vodenje kakovosti na evropskem dnevnem redu], ki sta ga objavila Nick Thijs in Patrick Staes v *Vlaams Tijdschrift voor Overheids Management, Die Keure, Bruges*, 2004, št. 9f, str. 32-39. Nick Thijs je mladi raziskovalec na Inštitutu za javno poslovanje na Katoliški univerzi Leuven v Belgiji (Katholieke Universiteit van Leuven). Patrick Staes je višji svetovalec v javnem poslovanju v *Belgijski zvezni javni službi za kadrovske zadeve in organizacijo*. Trenutno je odposlani nacionalni strokovnjak na Evropskem inštitutu za javno upravo v Maastrichtu, kjer je odgovoren za center virov CAF.



izmenjavo in sodelovanje pri inovativnih načinih posodabljanja vlad ter javnih storitev v državah članicah EU. Temeljna oblika modela CAF je bila razvita leta 1998 in 1999 na podlagi skupnih analiz, ki so jih izvedli Evropski sklad za vodenje kakovosti (EFQM), Akademija Speyer in Evropski inštitut za javno upravo. Prva različica modela je bila predstavljena na prvi Konferenci o kakovosti v javnih upravah EU v Lizboni, maja 2000. Začetna uporaba modela CAF je bila ocenjena med belgijskim predsedovanjem v drugi polovici leta 2001. Oblikovana so bila številna priporočila za izboljšanje modela: nadaljnja poenostavitev modela, izdelava smernic, prilagoditev svetov za točkovanje in izdelava glosarja. Novi model CAF 2002 je bil predstavljen na drugi Evropski konferenci o kakovosti v Københavnu oktobra 2002. Model CAF ima štiri glavne cilje:

1. zajeti posebnosti organizacij v javnem sektorju.
2. služiti kot orodje uslužbencev v javnem sektorju, ki želijo izboljšati delovanje svoje organizacije.
3. povezovati različne modele, ki se uporabljajo pri vodenju kakovosti.
4. omogočiti primerjalne analize (ang. *benchmarking*) med organizacijami v javnem sektorju.

Model CAF je namenjen uporabi v vseh delih javnega sektorja, javnih organizacijah na nacionalni/zvezni, regionalni in lokalni ravni. Mogoče ga je uporabljati tudi v različnih okoliščinah, npr. kot del sistematičnega reformnega programa ali kot podlago za ciljno usmerjeno prizadevanje za izboljšave v javnih organizacijah. V nekaterih primerih, predvsem v zelo velikih organizacijah, je mogoče samoocenjevanje uvesti v del organizacije. Model CAF je načrt organizacije in predstavlja vse vidike, ki morajo biti vključeni v pravilno vodenje organizacije, da se dosežejo zadovoljivi rezultati. Vse te elemente zajema devet meril, podrobneje pa so operacionalizirani in konkretizirani v 27 podmerilih.



Slika: Model CAF

Na podlagi teh podmeril skupina organizacije za samoocenjevanje ocenjuje organizacijo. Model CAF zagotavlja organizaciji učinkovit okvir za uvedbo postopka stalnih izboljšav. Model CAF je v primerjavi z dokončno razvitim modelom celovitega vodenja kakovosti preprostejši in primeren predvsem za pridobivanje začetnega vtisa o delovanju organizacije. Predvideva se, da bo organizacija, ki namerava nadaljevati z vodenjem kakovosti, izbrala enega od podrobnejših modelov (npr. model Speyer ali EFQM). Prednost modela CAF je v tem, da je z



obema modeloma združljiv in ga lahko organizacija, ki želi nadaljevati z vodenjem kakovosti, izbere za svoj prvi model. Model CAF<sup>1</sup> je javno dostopen in brezplačen.

Med italijanskim predsedovanjem Evropski uniji v drugi polovici leta 2003 je Evropski inštitut za javno upravo izvedel raziskavo o uporabi modela CAF v državah članicah in državah kandidatkah. Med luksemburškim predsedovanjem v letošnjem letu poteka nova raziskava. Konec leta 2003 ni bil model CAF v nobeni državi uveden kot obvezno orodje za izboljšanje kakovosti v javnem sektorju, niti na državni ravni niti na ravni posameznega sektorja ali dejavnosti. Javna podpora modelu CAF je nekaj drugega kot dejavna podpora z zagotavljanjem osebja in finančnih sredstev, ki jih je treba dati na razpolago (na primer šibka podpora, a močna promocija v Sloveniji). Konec leta 2003 so model CAF v širokem obsegu uporabljale številne države. Več kot 500 organizacij ali oddelkov v 19 državah je uporabilo model, odkar je bil oblikovan v letih 1999 in 2000. Verjetno se uporablja v več primerih, s katerimi osrednje uprave še niso seznanjene. Model je preveden v 15 različnih jezikov. Izrazito je prehajanje iz zelo majhnih v zelo velike organizacije, čeprav ugotavljamo, da obstaja tudi zelo velika srednja skupina. Raziskava kaže, da se model CAF redno uporablja pri uvajanju organizacijskih sprememb ali pri oblikovanju politike kakovosti ali sistema za ocenjevanje uspešnosti. Model se uporablja predvsem kot merilno sredstvo, s katerim je mogoče hitro pregledati organizacijo in tako ugotoviti številne močne in šibke točke, ki so pozneje podlaga za številne projekte izboljšav. Poleg tega je treba poudariti zanimivost, da je sodelovanje na tekmovanju za nagrado za kakovost ali na konferenci o kakovosti pogosto razlog za uporabo modela CAF. Odločitev za uporabo modela skoraj povsod sprejme višje vodstvo ali vodstvena skupina. To ni le logičen, temveč gotovo tudi pomemben korak. Uporaba modela CAF pomeni uvedbo samoocenjevanja, ki ga izvaja organizacija. Od organizacij, ki jih je raziskava zajela, jih je le 46 % o tem, da bo potekalo samoocenjevanje, obvestilo vse osebje. Pri pripravah samoocenjevanja je 58 % organizacij zaprosilo za zunanjo pomoč (predvsem svetovalce). Izvedba samoocenjevanja ni lahka naloga, saj so metode in izrazi novi ter se mnogim zdijo nenavadni, zato se priporoča uvajanje ali usposabljanje, pri katerem je mogoče dobiti vpogled v model in njegovo izvajanje. Pri dejanskem samoocenjevanju je 35 % organizacij uporabilo zunanjo pomoč. Večina organizacij navaja, da je prepoznavanje močnih in šibkih točk organizacije najpomembnejša dodana vrednost samoocenjevanja. To analizo je mogoče uporabiti kot podlago za uvedbo ciljnih usmerjenih ukrepov za izboljšave. Poleg tega se zdijo pri tem pomembni vedno večje zavedanje organizacijskih problemov, boljši vpogled v celotno delovanje organizacije in izmenja idej.

Sklepi in priporočila te raziskave so bili predstavljeni na prvi Evropski prireditvi za uporabnike modela CAF, ki je potekala novembra 2003 v Rimu. Na sklepe raziskave je Evropski inštitut za javno upravo odgovoril s ponovnim oblikovanjem svojih strateških ciljev zvezi s podpornim centrom CAF.

#### **Cilji podporna centra CAF so:**

1. nuditi stalno podlago za nadaljnji razvoj modela CAF, njegovo promocijo in spodbujanje dobrih praks v evropskem javnem sektorju.
2. postati referenčna točka za razširjanje in zbiranje informacij o modelu CAF ter strokovnega znanja in izkušenj.
3. postati strokovni center za nadzor uporabe modela CAF.
4. postati referenčna točka pri oblikovanju zavesti o vodenju kakovosti in podpori vodenju kakovosti v številnih evropskih državah.

Strokovna skupina CAF, ki jo sestavljajo nacionalni korespondenti CAF, je skupaj s centrom virov CAF Evropskega inštituta za javno upravo zadolžena za nadaljnjo obdelavo modela CAF.

---

<sup>1</sup> Več informacij o modelu CAF vsebujeta spletna stran [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl) in brošura CAF, ki jo je ponatisnil Evropski inštitut za javno upravo.

Obrnite se na center virov CAF pri EIPA: Ann Stoffels +31 43 329 63 17 ali Patrick Staes +31 43 329 63 28.

Delovni načrt CAF za leti 2005 in 2006 so odobrili generalni direktorji. Marca 2005 se je strokovna skupina CAF odločila za spremembe modela in predstavitev **novе različice CAF 2006** na četrti Evropski konferenci o kakovosti septembra 2006 v mestu Tampere na Finskem. Ta revizija ne bo tako temeljita, kot je bila druga, potekale pa bodo razprave o pomenu primerov, sistema točkovanja in smernic.

### **3. SKLEP**

Mnoge pobude, ki so jih za vodenje kakovosti uvedle številne evropske države, lahko imenujemo individualne, ad hoc pobude držav samih. Vendar se v teh državah pojavlja vse večja tendenca k skupnemu jeziku in skupnemu referenčnemu okviru. Orodja za kakovost, kot je model CAF, so lahko okvir takega jezika. S takim okvirom kot vodilnim načelom za vodenje organizacije lahko načela pravilnega vodenja najdejo pot v številne države. Podpora v vseh vidikih se zdi pri tem zelo pomembna. Na evropski ravni je že bila sprejeta odločitev o razširitvi evropskega podpornega centra CAF. Poleg tega je bistvenega pomena, da je mogoče to podporo organizirati na operacijski ravni v različnih državah.

# RAZVOJ IN REZULTATI SISTEMA KAKOVOSTI V UPRAVNI ENOTI NOVO MESTO

Jože PRESKAR,  
*Upravna enota Novo mesto*

**Ključne besede:** *kakovost, sistem, upravna enota Novo mesto, iso, caf, prspo, učinki, rezultati, vodenje, zaposleni, spremembe.*

## 1. UVOD

Po desetih letih poslovanja Upravne enote Novo mesto (v nadaljevanju: UE NM) je že mogoče ocenjevati razvoj kakovosti storitev in rezultatov poslovanja. Naše delo in pristojnosti temeljijo na določilih Zakona o državni upravi, ki je bil v tem času nekajkrat dopolnjen ter na izjemno obsežnem, dinamičnem in spreminjajočem se področju materialne zakonodaje in drugih predpisih. Razvoj kakovosti je odvisen od mnogih dejavnikov, vsekakor pa je močno odvisen od strategije in vizije vodstva. Povezan je z organizacijsko kulturo zaposlenih, kar bistveno vpliva na rezultate poslovanja vsakega poslovnega sistema. Kot je to običajno, so kakovost našega dela vedno ocenjevali drugi, bodisi naši uporabniki ali naši ustanovitelji. V zadnjih letih so se tem pridružili še zunanji strokovnjaki, specializirani za ocenjevanje sistema kakovosti po standardu ISO 9001:2000 in po modelu odličnosti EFQM. V tem prispevku le povzemam nekaj razvojnih korakov sistema kakovosti na poti k odličnosti in navajam nekatere učinke in dosežke.

## 2. RAZVOJ SISTEMA KAKOVOSTI V UE NM

V pristojnosti UE je široko področje odločanja o življenju in delu posameznikov in o pogojih dela pravnih subjektov, kar ureja materialna in procesna zakonodaja ter podzakonski predpisi. Področje odločanja ni vezano samo na upravne meje UE, ampak je širše. Segajo do državnih meja in v tujino (naši državljani, ki živijo v tujini ali tujci, ki želijo delati in bivati na območju UE). Odločanje na prvi stopnji je v skladu z veljavno zakonodajo in z internimi akti zaupano posameznikom. Od samega začetka poslovanja se zavedamo, da je naša glavna naloga oziroma poslanstvo zakonito, strokovno, nepristransko, hitro in učinkovito ter ljudem čim bolj prijazno delovanje. Kako to izvajati, kako izboljševati?

Poslovanje upravne enote smo vzpostavili tako, kot je to običajno za vse poslovne sisteme. Organizacija dela je temeljila na podlagi temeljite analize stanja, to je naših kadrovskih, prostorskih in drugih možnosti na eni strani, zahtev in pričakovanj okolja, za katerega smo prevzeli obveznosti ter zahtev in pričakovanj (množice zakonov in drugih predpisov) našega ustanovitelja - države. V mejah možnega smo najprej izboljšali pogoje dela, nato pa smo se postopoma in sistemsko usmerili v izboljšanje kakovosti naših storitev. Ko smo leta 1999 od

takratnega Urada za organizacijo in razvoj uprave dobili zeleno luč za uvedbo kakovosti po ISO standardih, smo se odločili, da nadaljujemo po poti kakovosti v skladu s standardi ISO. Zavestno smo počakali uveljavitev standarda ISO 9001:2000, ki je bil sprejet konec leta 2000. Skladno z zahtevami tega standarda smo pripravili Poslovnik kakovosti z vsemi internimi akti in Poslovni načrt za leto 2001 pozneje pa načrt za vsako poslovno leto. Tako smo zgradili svoj sistem kakovosti. Septembra 2001 smo uspešno prestali presojo sistema in prvi med UE prejeli certifikat kakovosti po standardu ISO 9001:2000.

### 3. UČINKI SISTEMA KAKOVOSTI NA UE NM

Sistem kakovosti določa zlasti: vizijo, strategijo, poslovno politiko, poslanstvo in natančno določene merljive cilje. Usmerjen je k uporabnikom storitev in omogoča vsakoletno preverjanje njihovega zadovoljstva. Vodi nas k uspešnosti, učinkovitosti ter h kvaliteti storitev, merjenju učinkov, k fleksibilnosti, k razvoju procesov dela, k rezultatom in k uresničevanju planiranih ciljev. Omogoča razvoj kadrovskega virov in spremljanje njihovega zadovoljstva, ekonomično razporejanje in trošenje finančnih virov, izboljšanje komunikacij, pravočasno dopolnjevanje informacijske tehnologije in drugih sredstev. Predvsem pa motivira proaktivno in preventivno delovanje vseh udeležencev v procesih upravnega odločanja. Pravočasno opozarja na korektivne ukrepe. Skratka, že nekaj let zapored zunanji presojevalci ugotavljajo, da je naš sistem kakovosti primeren, zanesljiv, dobro obvladovan in učinkovit. Poslovanje je pregledno, načrtovane cilje dosegamo ali presežemo, povečuje se stopnja zaupanja med sodelujočimi v procesih, porajajo se nove ideje in izboljšave v poslovanju.

V obdobju razvoja sistema vodenja kakovosti smo v UE NM izpopolnjevali in nadgrajevali poslovanje, ga leta 2001 uskladili s standardom ISO 9001:2000 in ga usmerili k poslovni odličnosti. Nekaj pomembnejših korakov in učinkov je prikazanih v preglednici:

Začetne značilnosti poslovanja	Nadgradnja poslovanja, uvedba sistema kakovosti	Učinki po uvedenih spremembah
stihijsko in reaktivno reševanje nalog	načrtovano in proaktivno reševanje procesov	- priprava letnih načrtov - večji izkoristek resursov - krajši čas reševanja zadev - obvladovanje stroškov
usmerjenost v zakonodajo in druge predpise	usmerjenost k ljudem in k problemom, ki jih rešujemo	večje zaupanje in zadovoljstva uporabnikov
zakonitost dela	zakonitost vseh dejanj v poslovanju	transparentnost poslovanja
iskanje nasvetov pri resornih organih	samostojno odločanje na prvi stopnji	- krajši čas reševanja - večja osebna odgovornost
letno spremljanje upravne statistike	dnevno, tedensko mesečno in letno spremljanje opravljenih nalog	- pravočasno izvajanje preventivnih in korektivnih ukrepov - uresničevanje letnih ciljev - zmanjševanje stroškov
zakonitost upravnih postopkov	analiziranje pritožb in odločitev druge stopnje	- zniževanje deleža pritožb, - povečan delež potrjenih odločitev prve stopnje
organizacija dela je podrejena sistemizaciji	sistemizacija in organizacija dela se prilagajata nenehnim spremembam v okolju	- večja učinkovitost - zmanjševanje stroškov
pooblašcanje zunanjih izvajalcev (promet)	razširitev pooblastil zunanjim izvajalcem	krajše čakalne vrste pred okenci UE

Začetne značilnosti poslovanja	Nadgradnja poslovanja, uvedba sistema kakovosti	Učinki po uvedenih spremembah
ugotavljanje odgovornosti	poudarjena je individualna odgovornost	boljša kakovost storitev
prisotnost formalizma	obveščanje strank o poteku veljavnosti dokumentov	- večje zadovoljstvo strank - krajše vrste pred okenci
profesionalnost kadrovske službe	upravljanje s kadrovskimi viri in uvajanje nove organizacijske kulture	- večja motiviranost in uspešnost zaposlenih - večje zadovoljstvo zaposlenih in strank
izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje kadrov	letni načrt izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja ter analiziranje in ocena izobraževanja	- boljša izobrazbena struktura - večje zadovoljstvo zaposlenih - boljši rezultati dela
komuniciranje z zaposlenimi	- redni formalni sestanki - letni pogovori - neformalne oblike druženja - hitrejša izmenjava informacij	večje proaktivnost in inovativnost zaposlenih ter hitrejša in kvalitetnejša reševanje konfliktov
izvajanje notranje kontrole upravnega poslovanja	izvajanje notranje presoje po standardu ISO 9001:2000	presoja se celotni sistem poslovanja
uvajanje izboljšav	- certifikat ISO 9001:2000 - ocena po modelu CAF - pilotni projekt PRSPO	ugotovljene so možnosti izboljšav v sistemu kakovosti v smeri odličnosti

**Preglednica:** Pregled razvoja in učinkov sistema kakovosti v UE Novo mesto

V prispevku so razvoj, učinki in rezultati sistema kakovosti podrobneje pojasnjeni.

# **SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V STORITVENI DEJAVNOSTI**

**Rudi CIPOT**

*Zavarovalnica Triglav d. d., Območna enota Murska Sobota*

**Ključne besede:** sistem uravnoveženih kazalnikov, BSC, storitve, kakovost, finančni in nefinančni kazalniki, strateško upravljanje, Zavarovalnica Triglav

## **1. UVOD**

Klasična računovodska merila za merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja se osredotočajo zgolj na finančne vidike poslovanja (dobiček iz poslovanja, dobičkonosnost sredstev in kapitala, rast prodaje, dodana vrednost), zanemarjajo pa celo paleto drugih pomembnih vidikov, kamor spadajo denimo izgradnja dolgoročnih odnosov s strankami, učinkovitost notranjih procesov ter inovativna sposobnost podjetja. Ti, tako imenovani nefinančni kazalniki, pa lahko imajo odločilen vpliv na dolgoročno uspešnost podjetja. Metoda uravnoveženih kazalnikov ima predvsem to prednost, da prikazuje tudi nefinančne vidike poslovanja podjetja in vzpostavlja mehanizme, na podlagi katerih se lahko podjetje ocenjuje in razvija še na ostalih treh ključnih področjih: obvladovanju odnosov s strankami, obvladovanju notranjih procesov ter sposobnosti podjetja za rast in razvoj.

Kakovost strateškega planiranja v podjetjih ima praviloma neposreden vpliv na njihovo dolgoročno poslovno uspešnost. Sistem uravnoveženih kazalnikov predstavlja sodobno orodje za podporo strateškemu upravljanju podjetij, njegova ključna vloga pa se kaže v prenosu strategije podjetja v merljive cilje. Sistem uravnoveženih kazalnikov opazuje uresničevanje strategije skozi štiri vidike poslovanja: finančni vidik, vidik strank, vidik procesov ter vidik učenja in rasti. Ker so vsi štirje vidiki enako pomembni za dolgoročni razvoj podjetja, lahko govorimo o uravnoveženosti sistema kazalnikov. Metodologija, ki sta jo leta 1992 prvič predstavila Robert S. Kaplan in David P. Norton, je danes postala eno od najbolj uporabljenih orodij strateškega managementa.

## **2. UVAJANJE SISTEMA URAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V ZAVAROVALNICI TRIGLAV OE MURSKA SOBOTA**

Leta 2000 smo v območni enoti Zavarovalnice Triglav v Murski Soboti začeli z uvajanjem sistema uravnoveženih kazalnikov (ang. *Balanced Scorecard*, BSC), s katerim smo politiko kakovosti po ISO standardih dinamizirali z ustreznimi gonili uspešnosti. Oblikovali smo vrhovno kartico kazalnikov, kartice sektorjev in kartice območij z vidika poslovanja s strankami, poslovnih procesov, učenja in rasti ter finančnega vidika. Osebne cilje zaposlenih smo povezali s cilji OE, ki so povezani s cilji Zavarovalnice Triglav d.d. Uvedli smo kvartalne delovne sestanke in odprto poročamo vsem zaposlenim o rezultatih poslovanja.



V letu 2001 smo ponovno opredelili odnose s strankami v relaciji čas, cena in kakovost storitve ter začeli uvajati projekt identificiranja ključnih strank in s tem projekt celovitega upravljanja odnosov s strankami (ang. *Customer Relationship Management*, CRM). Stranke smo kategorizirali po dobičkonosnosti na podlagi kvalitativnih (npr. referenca) in kvantitativnih meril (npr. škodni rezultat).

V nadaljevanju smo uravnoteženi sistem kazalnikov povezali s sistemom nagrajevanja zastopnikov, komercialistov in vodij oddelkov, saj smo mnenja, da je človek temelj uspeha slehernega podjetja. Najpogostejši načini nagrajevanja v OE so horizontalno in vertikalno napredovanje, nagrade za izboljšave in inovacije, usposabljanje in študij doma in v tujini, plačilo do- in podiplomskega izobraževanja, javne pohvale na zborih zaposlenih in denarne nagrade.

Sistem nagrajevanja nam omogoča, da zaposlene nenehno spodbujamo k iskanju boljših rešitev. Ustvarjamo podjetniško vzdušje. Z novimi idejami in projekti udeležujemo zastavljene strateške cilje Zavarovalnice Triglav d. d. Na podlagi tega smo začeli v OE izvajati naslednje projekte:

- Izdelava strateških map in sprejemanje načel strateško usmerjene organizacije. Strateška mapa je koncept, ki opisuje strategijo podjetja, je zemljevid, ki identificira pot za doseg strategije, in je model, ki vsebuje merila, ciljne vrednosti in iniciative za doseg zelenih strateških rezultatov (Kaplan in Norton 2001). Vsaka strateška tema vsebuje sklop strateških predpostavk in vzročno-posledičnih povezav med štirimi vidiki (včasih ima tudi svoj BSC). Arhitektura, ki temelji na strateških temah je zelo transparentna in razumljiva vodstvu, ki lažje identificira pomembna področja za uspešno izvajanje strategije.
- Ugotavljanje stroškovne učinkovitosti pri izvajanju aktivnosti po zavarovalnem produktu in stranki (ang. *Activity Based Costing*). Cilj je izločiti nedobičkonosne aktivnosti in uporabiti podatke za razvrščanje strank po dobičkonosnosti.
- Usklajevanje strategije kadrovske funkcije s strategijo Zavarovalnice Triglav, d.d. Cilj je uvesti sistem kadrovskih kazalcev in spremljati ter meriti učinkovitost izvajanja kadrovske funkcije in obenem izdelati osebno mapo zaposlenega.

### **3. DOSEGANJE DOLGOROČNE FINANČNE USPEŠNOSTI**

Območna enota obvladuje približno 80 odstotni tržni delež v regiji in ima široko razvejano prodajno mrežo. Optimalno obremenjeni prodajniki so zmožni stranko servisirati v celoti, ne samo ob sklepanju zavarovanj, ampak tudi ob nastanku zavarovalnih primerov in v vseh drugih primerih, ki zadevajo odnos stranka - OE. Organizacijska struktura, kjer so prodajniki povezani v timih, znotraj katerega se neprestano vrti PDCA cikel (pomeni nenehno planiranje, izvajanje, nadziranje in ukrepanje v podjetju) ter jim je neprestano omogočena strokovna podpora v internih službah, je pomembna konkurenčna prednost OE in hkrati osnova za stimulatивно nagrajevanje zaposlenih.

Danes izgrajujemo heterarhično organizacijo, kar pomeni, da iščemo organizacijske rešitve, ki lahko kombinirajo znanje preko katerekoli meje (Nordström in Ridderstråle 2001). Povečali smo komunikacijo in sodelovanje, tako da je vsak zaposleni vključen v identificiranje in reševanje problemov. Uvedli smo koncept kreativnega reševanja problemov (ang. *Creative Problem's Solving*, CPS). Prenovili smo poslovne prostore, ki podpirajo model CPS in zagotavljajo takojšnje odločanje. Poslovanje smo približali strankam v »Središču za stranke« in postali zavarovalnica, ki temelji na resničnih »forumih, kjer se ljudje lahko srečujejo, ne pa na ločenih pisarnah, ki jih osamijo« (Nordström in Ridderstråle 2001), kjer se vsi zaposleni zavrtimo okoli stranke. Ponovno smo uskladili segmente strank s portfeljem prodajnikov. Verjamemo v idejo, da več tržnikov na manj strank povečuje intimnost odnosa.

#### **4. ZAKLJUČEK**

Območna enota je sprejela svoj poslovni model, ki je vsem razumljiv, prilagodljiv in kakovosten. Opredeljuje temeljni proces, informacijski proces in upravljalni proces. Vsak zaposleni s svojimi aktivnostmi je vključen v vse tri procese s poudarkom na določenem, odvisno od njegove vloge, ki jo v OE sprejema. Novo načelo vodenja in managementa kakovosti v OE narekuje timsko delo in v ospredje postavlja sodelovanje, skupno razmišljanje, sporazumevanje, vzajemno zaupanje, spoštovanje in odnose brez hierarhije. Novo načelo vodenja pomeni, da vodstvena ekipa OE prevzema vlogo nosilca sprememb in spodbujevalca za izboljšave, aktivno vodi sodelavce in nenehno nadzoruje skupno sprejete standarde, gradi kakovost partnerskih odnosov s strankami po sistemu »človek za stranko« in vzdržuje komunikacije med zaposlenimi in z okoljem. Zaposleni postanejo odgovorni za konkurenčnost, lastno učenje in uresničujejo sprejeto poslanstvo, uresničevanje zastavljenih ciljev na nivoju območne enote, sektorjev in oddelkov pa spremljamo z metodo uravnoteženih kazalnikov.



# MERJENJE IN UPRAVLJANJE DELOVNE UČINKOVITOSTI V JAVNI UPRAVI

Žiga VAUPOT  
Oracle Software d.o.o.

## UVOD

Konsolidirani podatki in s tem enotna informacija je velikokrat velik problem, ko govorimo o merjenju in upravljanju učinkovitosti javne uprave. Podatki, ne samo finančni se pogosto nahajajo v različnih podatkovnih zbirkah, so nepovezani in celo podajajo nasprotujoče si informacije. Po drugi strani pa je merjenje učinkovitosti osredotočeno na posamezne funkcije in manj na procese, ki se izvajajo preko meja funkcijskih enot.

Medresorsko sodelovanje je za uspešno vodenje in izvajanje vladnih politik in programov ključnega pomena, vendar posamezna ministrstva velikokrat funkcionirajo kot neodvisne organizacije in imajo težave pri usklajevanju politik.

## 1. PROCES MERJENJA IN UPRAVLJANJA UČINKOVITOSTI

Merjenje in upravljanje učinkovitosti je proces, ki povezuje različne aktivnosti, ki jih izvajajo različni posamezniki. Managerji v javni upravi danes potrebujejo za svoje delo jasne, točne in predvsem pravočasne informacije. Velikokrat te informacije podajajo kazalniki učinkovitosti, ki so izpeljani iz dnevno osveževanih podatkov. Gre za vprašanje »kaj se je zgodilo«. Kazalniki učinkovitosti so lahko predstavljeni na enostaven način (npr. barvno označevanje), s čimer si managerji bistveno olajšajo proces odločanja. V kolikor kateri od kazalnikov izkazuje »slabo vrednost« je mogoče podrobneje pregledati podatke na elementarnem nivoju. Torej gre za analizo »zakaj se tisto nekaj je zgodilo«. Informacije o tem »kaj in zakaj se je nekaj zgodilo« je mogoče nadgraditi s projekcijo »kaj se bo zgodilo naslednje«. Velikokrat so med podatki vzročne povezave in ugotavljanje teh zakonitosti je lahko ključna sestavina upravljanja učinkovitosti. Analize, ki omogočajo projekcijo prihodnjega dogajanja so pomembne za odločanje o korektivnih ukrepih. Preden pa le te izpeljemo, omogočajo moderna orodja za merjenje in upravljanje učinkovitosti, modeliranje poslovanja v prihodnosti. Tako je mogoče predvideti prihodnje poslovanje javne uprave. Na osnovi predvidevanja se lahko manager odloči o ukrepu, ki ga bo dejansko izvedel. In v tem primeru je ključnega pomena, da je njegov sistem za merjenje učinkovitosti neposredno povezan z operativnim sistemom. Prav ta povezava omogoča hitro in učinkovito ukrepanje.

Za podporo izvajanju dogovorjenih strategij je potrebno razviti uravnotežen in povezan nabor ciljev. Torej, kar se meri se lahko tudi doseže. Osnova za odločanje je vzpostavljen sistem poslovnega obveščanja na dnevni osnovi, ki pomaga managerjem hitro identifikacijo problemov in njihovo razreševanje. Vsak sistem za merjenje in upravljanje učinkovitosti mora omogočati vpogled v podrobne podatke in njihovo analizo ter s tem omogočati odločanje na osnovi dejstev. In nenazadnje, potrebno je povezati sistem za merjenje učinkovitosti z operativnimi sistemi, ki so v uporabi v organizaciji.

## **2. VZPOSTAVITEV OGRODJA SODOBNEGA SISTEMA MERJENJA IN UPRAVLJANJA UČINKOVITOSTI**

Najprej je potrebno konsolidirati informacije. V primeru javne uprave podatki, ki se uporabljajo v uravnoteženem in povezanem naboru ciljev ali kazalnikov uspešnost in ki podpira politiko in programske usmeritve, prihajajo iz mnogih in različnih virov.

Zelo pogost nosilec informacij potrebnih za odločanje in merjenje učinkovitosti, ne samo v javni upravi, so preglednice. Uporaba preglednic daje njihovim uporabnikom veliko fleksibilnost, ki je potrebna v procesih poročanja za potrebe upravljanja. Vendar imajo preglednice veliko »minusov«, kot so na primer podvajanje podatkov, razhajanja v točnosti podatkov, potreba po pretipkavanju, pomanjkanje kontrol, ... Dodatno je lahko zbiranje podatkov v preglednicah, njihovo urejanje in priprava poročil zelo zamudno opravilo, predvsem v primerih ko so podatki pridobljeni iz različnih virov in v različnih formatih, potrebno pa jih je konsolidirati na nivoju celotne organizacije.

Konsolidacija podatkov iz različnih sistemov se izvaja v dveh smereh. Ko imamo opravka s podatki o državljanih potem se le ti zbirajo v enotnih registrih (prebivalstva). Vpis podatkov v register je natančno opredeljen s programskimi vmesniki, ki zagotavljajo celovitost informacije. Za potrebe analize drugih podatkov o državljanih se le ti združujejo v podatkovnih skladiščih, ki so najbolj naravna oblika združevanja, urejanja in analize podatkov na enem mestu. Podatkovna skladišča služijo kot osnovni okvir sistema merjenja in upravljanja učinkovitosti.

Najboljša praksa pravi naj organizacije razmišljajo na veliko, začnejo pa z manjšim (»think big - start small«). Dejansko to pomeni, da se priporoča, da organizacije v javni upravi razvrstijo strateške cilje glede na pomembnost in, da se najprej osredotočijo na najbolj pomembne. Razvrščanje ciljev glede na pomembnost določa tudi vrstni red, kako se zbirajo informacije. Najpomembnejše pa je, da se z razvojem ogrodja prvi rezultati (prvi uporabljeni kazalniki uspešnosti) vidijo že v roku 3-6 mesecih ali celo hitreje.

Drugi pomemben vidik vzpostavljanja sistema za merjenje in upravljanje učinkovitosti je pravilno razumevanje stroškov, ki so potrebni za uresničevanje določene strategije. Običajno se tudi v javni upravi uporablja »klasično« stroškovno računovodstvo, vendar je mogoče posamezne stroške povezati s točno določeno aktivnostjo, ki vodi v izpolnitev strategije - upravljanje stroškov po dejavnostih (Activity Based Cost Management).

Organizacije javne uprave potrebujejo zmogljive aplikacije, ki jim omogočajo analize in planiranje strategije. Za vprašanja »zakaj se je nekaj zgodilo«, »kaj se bo zgodilo« in »kaj se bo zgodilo, če« potrebujemo več-dimenzionalna orodja za analize in predračunavanje ter modeliranje.

In nenazadnje, organizacije javne uprave potrebujejo orodja s katerimi je mogoče dogovorjene strategije posredovati in predstaviti vsem, ki v njihovem izvajanju sodelujejo in orodja, ki omogočajo meriti učinkovitost izvajanja strategije - sistem uravnoteženih kazalnikov. Organizacije javne uprave lahko kar najbolj optimizirajo svoj sistem za merjenje in upravljanje učinkovitosti če, kjer je to le mogoče, avtomatizirajo povezavo med sistemom za merjenje in upravljanje učinkovitosti z operativnimi sistemi, ki avtomatizirajo poslovne procese v organizaciji.

Sistem uravnoteženih kazalnikov prevaja poslanstvo in strategijo organizacije javne uprave v merljive cilje in mere. Običajno se strateški cilji v sistemu uravnoteženih kazalnikov razdelijo v štiri medsebojno povezane vidike: finančni vidik, vidik odnosov z državljanji, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti. Za vsak vidik se opredeli en ali več strateških ciljev, kot so na primer stopnja medresorskega sodelovanja, zmanjševanje števila utaj davkov od začetka leta do danes, nižji stroški v primerjavi z primerljivim preteklim obdobjem. Kazalniki uspešnosti se opredelijo kot ciljne vrednosti za vsak strateški cilj, na primer skupno število medresorskih projektov, skupni stroški od začetka leta do danes. Same strateške cilje

lahko povežemo v vzročno-posledičnim razmerjem, s čimer lahko nakažemo kako doseganje enega poslovnega cilja vpliva na doseganje drugega.

V gospodarskih družbah še vedno prevladuje prepričanje, da je finančni vidik ključni vidik poslovanja. V sistemu uravnoteženih kazalnikov je finančni vidik seveda še vedno pomemben, vendar je odvisen od ostalih nefinančnih vidikov. V primeru organizacij javne uprave, pa finančni vidik, kljub svoji pomembnosti le ni najpomembnejši.

Ko imamo opravka z organizacijami javne uprave stopa v ospredje vidik odnosov s strankami (tj. državljani). Tako je na primer »izpolnjevanje pričakovanja državljanov« lahko ključni strateški cilj odnosov z državljani. Nizka vrednost tega kazalnika lahko pomeni, da je pričakovati zamenjavo oblasti ob prvi priložnosti. Z vidika notranjih poslovnih procesov konkurenčne storitve za državljane neposredno vplivajo na kazalnik »izpolnjevanje pričakovanja državljanov«. Konkurenčne storitve za državljane zahtevajo visoko usposobljene zaposlene, moderno informacijsko infrastrukturo in prilagodljivo organizacijo. V bistvu je doseganje ciljev finančnega vidika predpogoj za doseganje ciljev na področjih odnosov z državljani, internih poslovnih procesov ter učenja in rasti.

Sistem uravnoteženih kazalnikov ima še eno zelo pomembno lastnost. Gre za to, da ga lahko prilagodimo za vsako posamezno raven organizacije javne uprave. Tako ima javna uprava na nivoju vlade sistem uravnoteženih kazalnikov, ki se razlikuje od sistemov uravnoteženih kazalnikov, ki so vpeljani na nivoju ministrstev, vendar je z njimi še vedno povezana.

### **3. ZAKLJUČEK**

Sodoben sistem za merjenje in upravljanje učinkovitosti:

- zagotavlja, da vse aktivnosti podpirajo doseganje dogovorjenih ciljev,
- pomaga k pravilnemu razumevanju sprejetih odločitev na zadovoljstvo volilcev,
- omogoča podroben vpogled v stroške poslovanja,
- omogoča hitro reakcijo na probleme in njihovo razreševanje,
- omogoča, da zaposleni razumejo svoj prispevek pri doseganju strategije in, da imajo občutek pripadnosti uspehu.

# CELOVITO IZBOLJŠEVANJE JAVNE UPRAVE Z INTEGRACIJO RAZLIČNIH PRISTOPOV NA TEMELJU MODELA ODLIČNOSTI EFQM

**mag. Polona KOVAČ**  
*Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo*

**mag. Karmen KERN PIPAN**  
*Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS*

**Ključne besede:** odličnost, kakovost, EFQM, CAF, PRSPO, model, javna uprava, integracija.

## **1. UVOD**

Sodobni imperativ našega časa, tj. stalnica spreminjanja, vnaša drugačen nabor vrednot in načinov upravljanja v organizacije javne uprave in ne le v zasebni sektor. Niti javna uprava kot sistem niti njeni posamezni deli ne morejo delovati samozadostno, čeprav niso podvrženi tržnim zakonitostim. Stremljenje za dobičkom, značilno za osnovno poslanstvo zasebnih poslovnih subjektov, bi lahko v javni upravi predstavili kot izpolnjevanje pričakovanj uporabnikov javnih storitev in drugih udeleženih strani (ang. *stakeholders*) ob hkratnem varstvu javnega interesa. Da bi to dosegali, mora javna uprava delovati kakovostno, odlično in inovativno. Družbeno okolje, v katerem mora in želi delovati, mora aktivno soustvarjati. Osnovo za izboljšanje delovanja lahko iščemo le v analizi obstoječega, saj nam pregled stanja poda izhodišče za nadgradnjo. Zato moramo delovanje javne uprave stalno spremljati, ga meriti in vrednotiti glede na zastavljene cilje. Sodobna javna uprava namreč ne deluje (več) le po klasičnih načelih javnega sektorja, temveč postavlja v ospredje poleg zakonitosti, strokovnosti in objektivnosti načela uspešnosti in učinkovitosti, odprtosti in preglednosti ipd. Celovito izboljševanje delovanja organizacije je možno z integracijo različnih pristopov, da bi tako združili organizacijske, poslovne ter cilje izboljševanja kakovosti. Organizacija, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem menedžiranja svojega poslovanja. Izboljševanje delovanja pa je mogoče doseči na več načinov.

## **2. OBSTOJEČI STANDARDI, MODELI IN DRUGI PRISTOPI**

Družbeni razvoj je v preteklih desetletjih terjal konceptualne spremembe, sprva v zasebnem sektorju, kmalu nato tudi v javni upravi. Zato so se s ciljem stremjenja k (naj)boljšemu izoblikovala razna orodja in pristopi. Prvi so bili posamični (pretežno ekonomski) kazalniki,

nato so sledili standardi zagotavljanja kakovosti z določitvijo minimalnih kriterijev (ang. *Quality Assurance*), med katerimi je najbolj razširjen sistem vodenja ISO 9000. V nekaj desetletjih po 2. svetovni vojni je sledila radikalna nadgradnja, saj so se začeli oblikovati različni modeli kakovosti, ki za razliko od standardov stremijo k spodbujanju stalnih izboljšav (ang. *Quality Management*). Med temi modeli so postali najbolj opazni tisti, ki so jih za svojo oporo prevzele razne organizacije, ki so vodile postopke tekmovanj oz. izbora najboljših, kar je vodilo predvsem v identifikacijo in s tem v prenos najboljših praks. Med najbolj uveljavljenimi je brez dvoma evropski model odličnosti EFQM, ki ga poznamo tudi pri nas v sklopu postopka za podelitev Priznanja RS za poslovno odličnost. Ponudba orodij pa s tem nikakor ni izčrpana in se vseskozi dopolnjuje z različnimi parcialno usmerjenimi standardi in pristopi, med katerimi so v Sloveniji, tudi v javni upravi, med najbolj odmevnimi:

- model kakovosti CAF (za organizacije v javnem sektorju, razvit v okviru EU),
- standardi in koncepti s prednostno usmeritvijo v razvoj kadrov (npr. SiOK - organizacijska klima, standard Vlagatelji v ljudi, analiza potreb po usposabljanju),
- sistem finančnih kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti (več projektov po tipih organov, npr. za občine, za davčne urade, posebej tekoče računovodstvo idr.),
- posamezni pristopi razvoja kazalnikov stanja in izboljšav, ki so jih po tujem zgledu uvajala najbolj uspešna domača podjetja (npr. zlasti sistem uravnoteženih kazalnikov - BCS, metoda 20 ključev, pa tudi bolj osnovni, kot so poslovni načrti ipd.).

Znamenit Demingov krog imenovan tudi PDCA (ang. *Plan* - načrtuj, ang. *Do* - stori, ang. *Check* - preveri, ang. *Act* - ukrepaj) najdemo v večini omenjenih orodij, saj so vsa namenjena izboljševanju poslovanja na strukturiran način. Orodja, ki pa jih lahko označimo kot menedžerska, pomenijo strateški, celovit pristop k organizaciji in so praktično holistična, ker obsegajo vsa ključna področja delovanja. Dodatno je za slovensko javno upravo značilno, da je bila v zadnjem obdobju podvržena kopici sistemskih in ožjih rešitev, kjer bi lahko nanizali vsaj sprejem slovenske državlanske listine v obliki uredbe o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami (v l. 2001), obsežno analizo stanja po ministrstvih v l. 2002/3 po področjih organizacije, kadrov, izobraževanja, upravnih postopkov ter javnosti in kakovosti, ankete o zadovoljstvu strank in zaposlenih (zlasti na upravnih enotah, pretežno od l. 2002), uvajanje postopkov letnih razgovorov z zaposlenimi (od l. 2003 dalje), razvoj strategije nadaljnje reforme javne uprave (za srednjeročno obdobje 2003-5 in v okviru Strategije razvoja Slovenije do l. 2013) ter revizijo vladne politike kakovosti (konec l. 2003).

Zaradi pestrosti in neuravnoteženosti različnih pristopov se v zadnjem času čedalje bolj poudarjeno kaže potreba po razvoju celovitega (integrativnega) modela kakovosti oz. odličnosti v slovenski javni upravi, ki bi povezal opravljeno delo in omogočal primerjave ter nadgradnje. Celovit sistem merjenja in stalnega izboljševanja organizacije zajema vsa ključna področja in segmente poslovanja. Organizacija z ustrezno izbiro menedžerskih orodij celovito obravnava vsa svoja ključna področja delovanja: voditelje kot glavne nosilce razvoja, ki z ustreznimi strategijami in politikami uspešno vodijo zaposlene, razvijajo partnerstva in vire ter obvladujejo procese in spremembe v organizaciji. Celovit sistem merjenja doseganja postavljenih ciljev ključnih področij organizacije zajema rezultate odjemalcev, zaposlenih, družbe ter ključne rezultate uspešnosti delovanja. Pri tem je pomembno, da organizacija jasno opredeli rezultate, ki si jih je pri izdelavi politike in strategije postavila za cilj. Rezultati obsegajo uspešnost organizacije, tako finančno kot operativno, ter kako organizacijo ocenjujejo vse njene udeležene strani.

### 3. RAZVOJ CELOVITEGA MODELA ODLIČNOSTI V (SLOVENSKI) JAVNI UPRAVI

Iskanje celovitega modela odličnosti ni namenjeno samemu sebi, saj ne stremlji k oblikovanju novega modela zaradi modela. Ravno nasprotno - integracija obstoječega naj bi bila korak k povezovanju poznanega, pri čemer bi upoštevali tisto, kar se je izkazalo kot uporabno, tako nasploh kot v okviru javne uprave v slovenskem in širšem evropskem prostoru. Celoviti model je smiselno vpeljati tudi z metodoloških vidikov, ki vodijo k verodostojnosti vsebine:

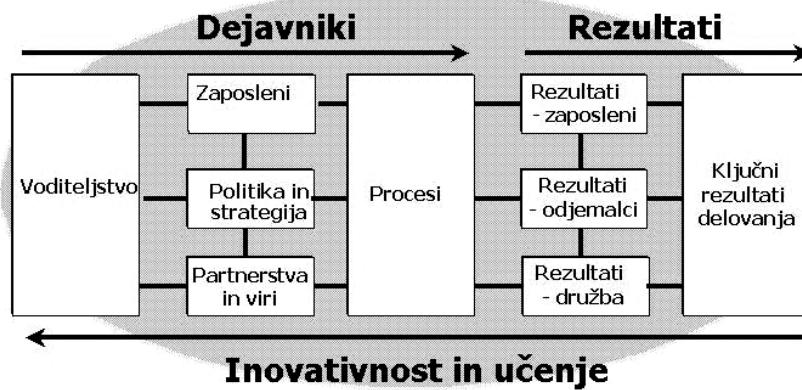
- celoviti model se lahko priporoča in sčasoma standardizira od zgoraj navzdol (z ravni vlade oz. konkretnije Ministrstva za javno upravo na raven posameznih organov),
- celoviti model zagotavlja (sprva prostovoljno, srednjeročno obvezno) sodelovanje in neposredno vključitev vseh organov javne uprave,
- zaradi ekonomije obsega je enotni pristop bolj racionalen (zmanjšajo se režijski stroški, ni praznega teka časa, truda in denarja posameznih preizkuševalcev določenih orodij),
- celoviti model omogoča primerljivost bolj ali manj istovrstnih organov javne uprave po splošnih merilih, veljavnih za vse tipe organov ter področja in naravo njihovega dela,
- skupni koncept celovitega modela odličnosti za javno upravo z evropskim modelom odličnosti EFQM je ključen za primerljivost med javnim in zasebnim sektorjem, kar je nujna osnova za interaktivni prenos uporabnih dobrih praks in sinergijo javno-zasebnega partnerstva.

Vsi navedeni vidiki so že pred okvirno dvajsetimi leti botrovali nastanku, širjenju, uporabi in izboljšavam evropskega modela odličnosti EFQM. Model namreč služi kot podlaga za podeljevanje evropske nagrade kakovosti (ang. *European Quality Award*) v Bruslju ter prek 20 nacionalnih nagrad za kakovost v Evropi od l. 1988, sprva le v zasebnem sektorju, od l. 1999 pa v treh osnovnih kategorijah: 1- velika podjetja, 2- mala in srednja podjetja, 3- javni sektor. Dodatno je treba izpostaviti, da evropski model odličnosti EFQM sodi med t. i. holistične pristope, kjer je organizacija analizirana in spodbujena k izboljšavam na vseh področjih svojega delovanja, upošteva cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Model EFQM temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih (neposrednih uporabnikih organizacije), zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov. Znotraj devetih meril je postavljenih 32 podmeril. Pri doseganju trajne odličnosti gre za sistematično vzročno posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja, da bi dosegla zastavljene cilje, ter dejansko doseženimi rezultati. Za doseganje trajnega napredka mora organizacija načrtovati in razvijati dobro zasnovane pristope za doseganje postavljenih ciljev. Pristope je potrebno v organizaciji sistematično širiti tako, da v celoti zajamejo vsa področja in ravni delovanja organizacije. Na ta način se udejanita stalno učenje in izboljševanje pristopov. Evropski model odličnosti EFQM torej omogoča:

1. relativno objektivno analizo stanja in identifikacijo najšibkejšega člena delovanja organizacije, ki ovira skupni napredek pri doseganju ciljev (za konkurenčno prihodnost organizacije, razvoj strategij ter organizacijsko prilagoditev je namreč razumevanje obstoječih prednosti ter področij za izboljšanje bistveno, k čemur pripomore jasna opredelitev prednosti in področij za izboljšave, možnost objektivnega merjenja dejanskega stanja urejenosti poslovanja ter načrtovanje aktivnosti za izboljšanje),
2. stalno izboljševanje na temelju informacij analize stanja.

Evropski model odličnosti EFQM za razliko od drugih pristopov podaja temelj predvsem za vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije. Organizacijam tako omogoča vzpostavitev merjenja napredka v delovanju, kot tudi primerjavo z najboljšimi organizacijami (ang. *benchmarking*), medorganizacijsko učenje ter prenos dobrih praks.

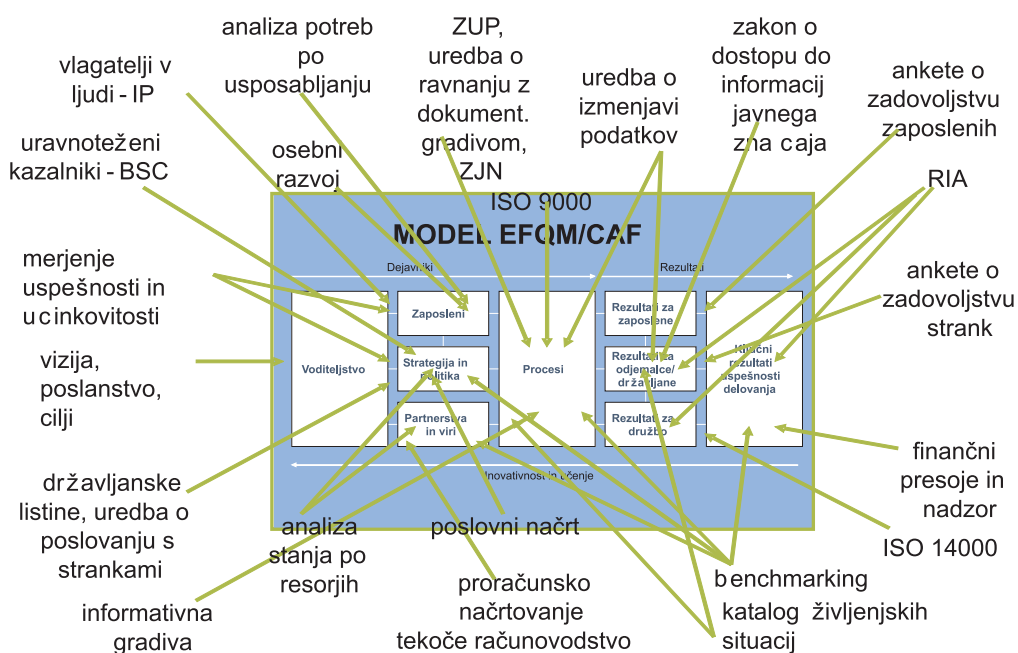




Slika 1: Evropski model odličnosti EFQM (The EFQM Excellence Model®)

Model se je z dopolnjevanjem vsebine podmeril ter z razvojem tehnike ocenjevanja in izboljšav (RADAR) v več letih izkazal za optimalnega. O tem nedvomno priča tudi odločitev pristojnih odločevalcev in strokovnjakov, ki so v okviru Evropske unije konec devetdesetih let prejšnjega stoletja (tedaj še v ES) dobili nalogo oblikovati splošen model kakovosti za javni sektor. Namesto razvijanja lastnih orodij so uporabili kar model odličnosti EFQM in ga poenostavili. Poenostavitve so se nanašale na tehnike ocenjevanja in upoštevanje umeščenosti sistema javne uprave v kontekst delovanja država s politično stigmatizacijo in posledično manjšo fleksibilnostjo menedžmenta. Tako je nastal Skupni ocenjevalni model za organizacije v javnem sektorju - CAF (ang. *Common Assessment Framework*), posamezni organi oz. kar celotni sistem organov v nekaterih državah pa se je celo neposredno odločil za uporabo modela EFQM (npr. VB, Nizozemska).

Model EFQM se uporablja v Sloveniji desetletje manj kot v Evropi (pretežno se je uveljavil v Priznanju RS za poslovno odličnost, ki se odvija od l. 1998), pri čemer javna uprava z znatnim deležem sodelujočih spoznava dodano vrednost uporabe modela predvsem s samoocenjevanjem po CAF (okoli 40 ocen od l. 2002) in pilotnim projektom PRSPO v letih 2004/5 (14 udeleženih upravnih organov). Pri tem sta ključni možnost in celo nuja uporabe praktično vseh orodij kakovosti, ki jih je uvedla organizacija, v model:



Slika 2: Uporaba različnih pristopov pri izboljšavah po modelu odličnosti EFQM oz. modelu CAF

Druge neizpodbitne koristi uporabe modela odličnosti so različne. Za začetek je očitno poudarek na dokazani in relativno objektivni vrednosti rezultatov. Evropski model odličnosti EFQM je bil zaradi navedenih prednosti že do sedaj tudi pri nas podlaga nekaterim poizkusom razvoja t. i. večparametrskih modelov, npr. za raven upravnih enot v l. 2004. Vendar so se odmiki od osnovnega koncepta vsebinskih področij in metodologije ocenjevanja izkazali za popačenje, ki onemogoči polno izkoriščenost sistema celovitih izboljšav in primerjav. To sledi predvsem zaradi upoštevanja izključno nekaterih meril, pa še to le pri rezultatih, ter podrejenega izbora pretežno le ekonomskih kazalnikov. Nadalje so močno vprašljivi določeni izključni viri pridobivanja vrednosti kazalnikov, predvsem tisti, ki so vezani na subjektivne ankete in podobne pristope.

Glede na prve izkušnje je tako mogoče glede standardizacije polnega evropskega modela odličnosti EFQM kot temelja tudi za slovensko upravo ugotoviti naslednje:

- preveriti je treba, ali sta v verificiranem naboru podmeril njihova opredelitev in predvsem njihovo ponderiranje za delo organov slovenske javne uprave povsem ustrezna,
- za posamezen skupine organov, npr. občinske uprave, upravne enote, ministrstva, inšpektorate itd. je treba razviti kazalnike uspešnosti in učinkovitosti, ki bodo definirali posamezna merila in podmerila modela, kar bo vodilo v oprijemljivo merljivost ciljev dela in uporabe virov za delo,
- nujen je razvoj ocenjevalcev, svetovalcev, priročnikov in raznih oblik usposabljanja, prilagojen potrebam in izkušnjam javne uprave,
- razmisliti je treba, kako model promovirati in standardizirati do stopnje obvezne uporabe z upoštevanjem zrelosti posameznih organov oz. pretežnega in celotnega sistema slovenske javne uprave - predvidoma postopno prek uporabe modela CAF in pilotov PRSPO.

Slednji korak bi bilo v primerjavi z izkušnjami drugih držav v Sloveniji lažje storiti glede na umeščenost tako skrbništva za kakovost javne uprave nasploh kot uporabe modelov CAF in EFQM znotraj struktur slovenske vlade (Ministrstvo za javno upravo in Urad za meroslovje v Ministrstvu za znanost), saj je tako omogočeno naravno zavezništvo omenjenih organov namesto po svetu običajne izključujoče se tekmovalnosti na temelju konkurenčnega boja za uporabnike posameznih orodij.

#### **4. ZAKLJUČEK**

V slovenski upravi so prizadevanja in oprijemljivi rezultati na področju kakovosti razvidni že dobrih deset let, od tega na ravni kritične mase poznavalcev konceptov in modelov kakovosti zadnja tri leta. Zato je treba stremeti k nadaljnjemu razvoju ne le kakovosti kot doseganja in izpolnjevanja zahtev ter pričakovanj uporabnikov javnih storitev, temveč tudi odličnosti kot njihovem preseganju. Da bi prešli od besed k dejanjem, je naloga Ministrstva za javno upravo in sodelujočih institucij ter posameznih strokovnjakov, da se k poenotenju praks in razvoju ter vpeljavi celovitega modela odličnosti pristopi nemudoma.



# ZGODBA O E-UPRAVI: NAPOVED, NOVOSTI IN ŠE KAJ

Dušan KRIČEJ

Ministrstvo za javno upravo RS

Vsebina:

## Prolog

**E-začetki:** počasni a odločni koraki e-uprave, nasmeh »proti-e« posameznikov je glasen

**E-lastovke:** prve prave elektronske storitve, ko nasmeh »proti-e« posameznikov postane vse bolj grenak

**E-komuniciranje na višjem nivoju:** kako pripovedovati, da nas vsi razumejo: življenjske situacije in generator obrazcev

**Velika borba v zaledju:** izmenjava podatkov, standardi so nepogrešljivi za razvoj učinkovite e-uprave

**Registri, javne evidence in zbirke podatkov:** točni in razpoložljivi podatki so temelj zgodbe z dobrim koncem, centralni register prebivalstva je odigral ključno vlogo pri povezovanju aplikacij in sistemov e-uprave

**E-overitve in e-vročanje:** ali obstoja lepši način za zaključek zgodbe z uspešnim koncem: elektronski krog je sklenjen.

**Epilog:** ko nasmeh »proti-e« posameznikov izgine.

## 1. PROLOG

E-uprava - sprememba notranjih in zunanjih odnosov v javni upravi. S pomočjo informacijske in komunikacijske tehnologije bomo podprli skorajda vse postopke v javni upravi. Storitve javne uprave bodo pregledne, njihova izvedba bo hitra in odločitve v čim večji meri točne. Odnos države in njenih uslužbencev do državljanov bo enakovreden, profesionalen, svetovanje pa del slehernega delovnega dne. Imeli bomo prijazno javno upravo. Prijazna bo do državljanov, podjetnikov in tudi do zaposlenih v javni upravi.

Kaj je treba narediti, da bo zgodba uresničena? Veliko. Kaj lahko pri tem stori e-uprava? Veliko. Govorimo o evoluciji in spremembi odnosov, ki jih marsikdo ne sprejema in ne razume. Govorimo o izgubi moči posameznikov na račun večine, govorimo o vojski »proti-e« posameznikov, ki izgublajo moč. Gre za zgodbo, v kateri bomo morali vsi v javni upravi prispevati svoj delček. Delček sebe, svoje kreativnosti, strpnosti, znanja in profesionalnosti. V tej zgodbi bo veliko vlogo odigrala ravno e-uprava. Gre torej za zgodbo o e-upravi.

## 2. E-ZAČETEK

Nekoč so bile informacije in portali. Velik začetek velike zgodbe. Odprla so se vrata, pokazale kontaktne osebe, pot do pomembnih informacij je bila izvedena na pregleden in jasen način. Skrite povezave so se umaknile neustavljivi reki urejenih in jasnih povezav. Obrazci v elektronski obliki, seznam obveznih prilog in opis kako jih izpolnimo in kam jih

pošljemo. Najbolje kar po navadni pošti. Čakamo na prave elektronske storitve. Kako bomo oddali različne obrazce in vloge v elektronski obliki in to brez zapuščanja domačega naslonjača. Kako bomo plačali. Kako bomo podpisali. Kakšna bo pravna osnova e-poslovanja v javni upravi. »Proti-e« akterji se pomenljivo nasmihajo. Ne bo jim uspelo. E-uprava bo padla, še preden bo shodila. Bo samo še ena kratka zgodba za prve medijske strani.

### **3. E-LASTOVKE**

Kot v vsaki zgodbi tudi v zgodbi o e-upravi nastopajo ustvarjalci, ki verjamejo in se borijo naprej. Vsak neuspeh za njih še ni nujno tudi konec zgodbe. Zaradi vizionarjev nastanejo prve prave elektronske storitve v okviru e-uprave. Pridobitev različnih potrdil, izpiskov, oddaja dohodninske napovedi, dostopi do evidenc in registrov (sodni register, zemljiška knjiga, zemljiški kataster, centralni register prebivalstva) postanejo del našega vsakdana in novica je samo še v primeru, če za nekaj ur preobremenjeni strežniki izgubijo sapo. Prihranki se začnejo meriti v mesecih, ki jih državljani ob tem prihranijo in pridobljeni čas koristneje porabijo zase ali nemoteno delajo. Dviguje se pravna varnost, tudi stopnja demokracije spletne populacije je višja. Na vseh ravneh se dviguje informiranost državljanov. Tudi na sedežih javnih ustanov so državljani deležni dobrih storitev, ker so javni uslužbenci dobro opremljeni in informirani. Večina državljanov tako opravi upravno storitev že prvič. Število povratnikov se naglo zmanjšuje.

### **4. E-KOMUNICIRANJE NA VIŠJEM NIVOJU**

Država komunicira z državljani na prijazen, vsem državljanom razumljiv način. Zato pripravi različne povezave, dodatne informacije in številne elektronske storitve. Nekatere obrazce državljani lahko izpolni doma, podpiše z elektronskim podpisom, plača z uporabo mobilnega telefona ali kreditno kartico in s preprostim klikom na miško zaključi svojo komunikacijo z državo. Dopoldanska pot, iskanje parkirišč in stanje v vrstah so samo še slabi spomini. Državljan mora le še občasno pogledati v svoj elektronski poštni predal ali na spletne strani, kjer je vlogo oddal. Ugotoviti mora zgolj v kakšnem stanju se njegova vloga nahaja, je prišlo pri reševanju vloge do morebitnih zapletov oz. kdaj bom odločbo prejel. Omogočeno bo, da bomo z velikim veseljem opravili podaljšanje prometnega dovoljenja preko spleta, plačali obvezno in kasko zavarovanje ter na dom prejeli novo prometno dovoljenje. Adijo nalepke in obiski upravnih enot ter tehničnih pregledov (za primer ko gre zgolj za podaljšanje prometnega dovoljenja).

### **5. VELIKA BORBA V ZALEDJU**

E-uprava niso samo elektronske storitve za državljane, temveč tudi podpora izmenjavi podatkov znotraj javne uprave. E-uprava tako skrbi za odpravo potreb, da zaradi različnih odločb in izpiskov državljani hodijo na sedeže ustanov javne uprave. Izmenjava podatkov je ustrezno zakonsko urejena, e-uprava pa je poskrbela, da se vse to resnično izvede. Zaposleni v javni upravi bijejo velik boj, da omogočijo izmenjavo podatkov preko zalednih informacijskih sistemov. Določitev standardov za izmenjavo podatkov, postopkov, obrazcev in pravil za izmenjavo je zahtevna naloga, ki ji ni videti konca. Rezultati se kažejo v naglem in velikem upadanju izdanih potrdil, ki jih izdajo upravne enote na zahtevo stranke. To je področje, na katerega e-uprava lahko vpliva. Hkrati teče boj različnih antibirokratskih skupin, ki preverjajo ali so vsi postopki res nujni in kje bila dobrodošla določena racionalizacija, pospešitev ali celo opustitev določenih aktivnosti. Skladno z ugotovljenimi spremembami se spreminja zakonodaja in prilagajajo podzakonski akti. Išče se priložnost za poenostavitev in prenovo postopkov. Za vsako življenjsko situacijo posebej. Za vsako storitev posebej.

## **6. REGISTRI, JAVNE EVIDENCE IN ZBIRKE PODATKOV**

Podatki za našo zgodbo se vsako uro, dan za dnem, mesec za mesecem zbirajo in urejejo v posebnih podatkovnih zbirkah in evidencah ter registrih. Vse to s ciljem, da se ob zahtevkih, ki jih sprožijo državljani ugotovi resničnost njihovih navedb, da se ugotovijo dejstva in čim hitreje odloči. V naši zgodbi je izredno veliko registrov, ki so eni bolj, drugi manj na zahtevo povezani med seboj. To pomeni, da omogočimo aplikacijam, da pridobijo podatke iz teh registrov takrat, kadar so do njih upravičene. Veliki in ostrí stražarji so neizprosna blokada vsiljivcem, pa tudi vse aplikacije in zahtevki se zelo natančno beležijo. Podatki v registrih in njihova razpoložljivost je v vsakem primeru ključni del zgodbe o e-upravi, lahko rečemo, da ni aplikacije, ki ne bi posredno ali neposredno posegala do registrov.

## **7. ZA PRAVNE OSEBE**

Zgodi se, da uspešne zgodbe pozabijo na nekatere igralce. E-uprava se trudi, da bi pravnim osebam in bodočim podjetnikom nudila ustrezno elektronsko okolje za začetek poslovanja ter vse potrebne korake poslovanja. Država bo s pomočjo informacijskih povezav znotraj javne uprave in standardov za izmenjavo podatkov ter centralnega informacijskega sistema za sprejem vlog, vročanje in obveščanje vzpostavila sistem, ki bo omogočal bodočim podjetnikom, da z enega mesta registrira podjetje, prijavi in odjavlja zaposlene, pridobiva potrdila za začetek poslovanja, itd. Posredni učinki na zmanjšanje časa, ki je potreben pravnim osebam za opravljanje različnih aktivnosti z državo in neposredni prihranki dosegajo več sto milijonske vrednosti (ni več npr. potrebe po notarski overitvi). To so pomembni prispevki e-uprave k vzpostavitvi prijaznega okolja za razvoj podjetništva.

## **8. E-OVERITVE IN E-VROČANJE**

Elektronski krog ne moremo skleniti brez ustreznega zaključka. Sledi končni akt: elektronska vročitev. Ko referent javne uprave pripravi elektronsko odločbo, jo elektronsko podpiše ter preda centralnemu informacijskemu sistemu za sprejem vlog vročanje in obveščanje. Omenjeni sistem pa posreduje podpisano odločbo v varni poštni predal, ki se nahaja v informacijskemu sistemu Pošte Slovenije. Podobno postopa referent takrat, ko državljan želi, da se dokument elektronsko overi in nato elektronsko vroči. Zgodba se zdi na tem mestu precej zapletena, ker naenkrat ni več papirnatih odločb, izpiskov ali potrdil. Namesto papirja se vse nahaja v obliki elektronskih zapisov, ki so pravno veljavni. Z elektronskimi zapisi se lahko pojavimo na sodišču, v banki ali kjerkoli drugje, kjer lahko naš elektronski zapis preberejo. Na tej točki postane naša zgodba o e-upravi nekoliko neverjetna. Počakajmo še kakšno leto, da se prve lastovke prelevijo v jato ptic. »Proti-e« akterji se samo še kislo nasmihajo. Kaj pa, če je vse to res.

## **9. EPILOG**

Od informacij do elektronske vročitve. Brez papirja, z zakonsko podporo, prenovo postopkov in umeščanje v življenjske situacije. Podpora demokraciji in dostopu do informacij javnega značaja, velika izbira in dostopnost elektronskih obrazcev, izpolnjevanje in plačevanje le-teh ter usmerjanje na ciljne ustanove javne uprave. Uporaba kvalificiranih digitalnih potrdil za avtentikacijo in overjanje lastnoročnega podpisa, kjer je to nujno potrebno. Velika preglednost, nadzor in hitrost. Racionalnost, odzivnost in prijaznost. To je zgodba o e-upravi.

# ***DRŽAVNI PORTAL E-UPRAVA: SKOZI ENA VRATA DO E-STORITEV JAVNE UPRAVE ZA DRŽAVLJANE (E-SJU) IN VSE NA ENEM MESTU ZA PRAVNE OSEBE (E-VEM)***

***<http://e-uprava.gov.si>***

**Teja BATAGELJ**

*Ministrstvo za javno upravo RS*

**Maja ZUPANČIČ**

*Ministrstvo za javno upravo RS*

## ***1. O DRŽAVNEM PORTALU E-UPRAVA***

Državni portal e-uprava je vstopna točka do različnih informacij o državni in javni upravi. Usmerjen je k ciljnim skupinam uporabnikov, zato je narejen v obliki podportalov za državljane in pravne osebe ter posebnega podportala, namenjenega informacijam s področja javne uprave.

Informacije na državnem portalu e-uprava so na podportalu Prebivalci in podportalu Pravne osebe razvrščene v življenjske dogodke. Za prebivalce je 16 sklopov življenjskih dogodkov z vsemi povezavami na spletne strani v javni upravi s podobno vsebino in na vodnik po upravnih storitvah, objavljenih na portalu upravnih enot. Za pravne osebe je 5 sklopov življenjskih dogodkov, razvrščenih glede na velikost podjetja, društvo, zavod in ustanovo.

V sklopu informacijskega servisa podatkov ISPO objavljamo informacije javnega značaja, na voljo je sklop e-demokracija, delujejo e-zaposlitve z objavami prostih delovnih mest in študentskimi deli. Državni portal omogoča oddajo elektronskih obrazcev preko sistema elektronske upravne zadeve (EUZ), na enem mestu so zbrane elektronske storitve in elektronski vpogledi za državljane (G2C), za gospodarstvo (G2B) in e-storitve med organi javne uprave (G2G), omogočeno je tudi spremljanje uresničevanja e-poslovanja v javni upravi RS in pomoč uporabnikom preko vodnikov e-uprave.

Uporabnikom je omogočena osebna prilagoditev, portal pa je dosegljiv tudi preko dlančnikov in mobilnih telefonov skozi portal WAP. Za vse obiskovalce (državljane in tujce) pa je na voljo elektronski poštni predal [e-uprava@gov.si](mailto:e-uprava@gov.si), preko katerega se na nas dnevno obračajo tisti, ki imajo kakršnakoli vprašanja v zvezi z javno upravo ali pa potrebujejo pomoč pri reševanju svojih upravnih težav.

## 2. NOVA PODOBA PORTALA ŽIVLJENJSKIH DOGODKOV

Ministrstvo za javno upravo se je odločilo, da bo zaradi večje učinkovitosti in preglednosti spremenilo ažurnost informacij v sklopu življenjskih dogodkov. V prispevku bomo tako predstavili trenutno oskrbovanje portala e-uprava na področju življenjskih dogodkov in prihodnjo novo podobo življenjskih dogodkov z vidika uporabnika. Pokazali bomo tudi kako bodo spremembe izboljšale kvaliteto informacij v posameznih življenjskih dogodkih.

### 2.1. Obstoječe ažuriranje življenjski dogodkov

Informacije za ciljne skupine uporabnikov so razvrščene v življenjske dogodke, ki se bodo nekoliko prenovili. Dogodki so urejeni v drevesno strukturo na treh nivojih. Vsaka situacija je sedaj predstavljen s kratko vsebino opisa, seznamom uporabnih povezav, e-obrazci in pogostimi vprašanji in odgovori. Npr. sestava življenjske situacije kot del življenjskega dogodka poimenovanega »spremembe stalnega prebivališča« prikazuje spodnji prikaz življenjskega dogodka.

Portal > Prebivalci > Življenjski dogodki > Osebna stanja in dokumenti > Sprememba prebivališča - Sprememba stalnega prebivališča

#### Sprememba stalnega prebivališča

Stalno prebivališče in spremembo naslova stanovanja mora posameznik prijaviti pristojnemu organu, kadar se v nekem naselju stalno naseli ali spremeni naselje stanovanja, odjaviti pa v primeru, kadar se stalno odseli z območja Republike Slovenije.

Posameznika, mlajšega od 18 let ter posameznika, ki ni poslovno sposoben, morajo prijaviti oz. odjaviti starši ali skrbniki oziroma tisti, pri katerih stalno prebiva. Posameznik, starejši od 15 let, ki je po drugih predpisih pridobil popolno poslovno sposobnost, se mora prijaviti oziroma odjaviti sam.

Na podlagi podatkov o prijavi oziroma odjavi stalnega prebivališča se vodita Register stalnega prebivalstva na upravni enoti in Centralni register prebivalstva. Na podlagi evidence registra stalnega prebivalstva se na vlogo posameznika izda potrdilo o stalnem prebivališču ali potrdilo o skupnem gospodinjstvu.

#### Seznam uporabnih povezav



##### Splošne informacije

Ali moram prijaviti oziroma odjaviti stalno prebivališče?  
Portal upravnih enot: Dokumenti in potrdila ter tujci

Želim potrdilo o skupnem gospodinjstvu  
Portal upravnih enot: Dokumenti in potrdila ter tujci



##### Pravni viri

Zakon o prijavi prebivališča

#### Seznam pogosto zastavljenih vprašanj, povezanih z življenjskimi dogodki

Stric je pred kratkim prodal stanovanje in trenutno biva v Domu za starejše občane, stanje po možganski kapi. Ali je potrebno na UE prijaviti spremembo prebivališča? Ali lahko urejam sama kot nečakinja? Trenutno pisnega soglasja ne morem pridobiti.

Ali lahko dobim na UE več potrdil o stalnem prebivališču, da banki in zavarovalnici javim svoje novo stalno prebivališče z uradnim dokumentom? Ali lahko to naredim preko spleta?

#### Slika 1: Življenjska situacija Sprememba stalnega prebivališča

Za vsebino dogodkov, povezave in objave pogostih vprašanj in odgovorov skrbi urednik z ekipo e-uprave. Urednik osvežuje in dodaja vsebino v posamezne življenjske dogodke. Slediti je treba spremembam na vseh področjih in čim bolj ažurno vnašati te spremembe v življenjske dogodke.

## **2.2. Nova podoba življenjskih dogodkov, ažuriranje in prednosti za uporabnike**

Informacije bodo še vedno ostale razdeljene po življenjskih dogodkih, z razliko da bo življenjskih dogodkov več in bodo razvrščeni tudi na lokalni ravni. Pripravlja se nova podoba življenjskih dogodkov in njihove administracije. Bistvene spremembe se nanašajo na prenos spremljanja vsebine na pristojne organe ter administracijo življenjskih dogodkov. Na portalu bodo opazne številne vsebinske novosti, ki hkrati predstavljajo prednosti za uporabnike.

Po prenovi bo nov življenjski dogodek sestavljen iz:

- splošne vsebine dogodka s povezavami in priponkami,
- vsebine iz kataloga informacij javnega značaja,
- krajevno pristojne oz. 'lokalizirane' vsebine,
- vprašanj in odgovorov, povezanih z dogodkom,
- povezave na elektronske storitve javne uprave (obrazce), povezanih z življenjskim dogodkom.

Bistvena prednost bo v ažurnosti vseh informacij na portalu in večji globini informacij, saj bodo lahko svoje informacije vnašali na portal tudi vsi subjekti javnega sektorja, kot so vrtci, lekarne, torej vse javne ustanove na lokalni ravni, ki bodo lahko po predhodno pridobljenih administratorskih pravicah svoje vsebine sami ažurirali. Uporabniki portala bodo tako imeli predvsem veliko bolj točne informacije. Informacije se bodo ob spremembah zakonodaje hitreje ažurirale, saj bo vsako sklicevanje na zakonsko podlago povezano z Registrom predpisov Slovenije, ki bo ob določeni spremembi zakonodaje posredoval informacijo o spremembi vsem administratorjem, ki so se v določeni vsebini življenjskega dogodka sklicevali na določeni predpis.

Uporabniki si bodo informacije lahko krajevno personalizirali z izbiro upravne enote, občine in sicer za tisto področje, za katero bodo iskali obvestila ali vsebino za določen življenjski dogodek. Vsem uporabnikom bo na voljo možnost kontaktirati z vsemi v sistem vključenimi ustanovami javne uprave. O vsaki ustanovi bodo namreč objavljeni kontaktni podatki, telefonske številke, elektronski poštni naslov in naslov, na katerega bodo lahko zastavljali vprašanja neposredno ustanovi. Z direktno usmerjenostjo vprašanj na pristojno ustanovo se bomo izognili preusmerjanju vprašanj z enega organa na drugega in uporabnik bo hitreje prejel odgovor na zastavljeno vprašanje.

## **3. NEKAJ NOVOSTI NA PORTALU E-UPRAVA**

Predstavili bomo dve glavni novosti na portalu e-uprava: e-zaposlitve in e-VEM. E-zaposlitve povezujejo iskalce in ponudnike zaposlitev. E-VEM predstavlja »Vse na Enem Mestu po elektronski poti« in je namenjen podjetnikom.

### **3.1. Razširitev E-zaposlitev**

Novosti državnega portala na področju e-zaposlitev so objave zaposlitvenih oglasov, katerih vir je portal za zaposlitve mojedelo.com, ki zagotavlja prek 100.000 spletnih in prek 250.000 tiskanih prikazov oglasov mesečno. Zaposlitveni oglasi mojedelo.com so eden izmed najbolj obiskanih ter najhitreje rastočih slovenskih spletnih kadrovske portalov. Aktualnim iskalcem zaposlitve ponujajo veliko število zaposlitvenih oglasov in uporabnih nasvetov glede načrtovanja kariere.

Tudi iskanje novih kadrov preko spletnih portalov je danes vse pogostejši način iskanja ustreznih delavcev. Obiski zaposlitvenih portalov kažejo, da so tako iskalci zaposlitev kot



podjetja zadovoljna s ponudbo in hitro najdejo primerno usposobljene kandidate za delovna mesta. Stalno naraščajoče število registriranih uporabnikov na tovrstnih portalih kaže na veliko povpraševanje tudi po tovrstni elektronski storitvi.

Splošna dostopnost interneta je pripomogla k tovrstnemu cenejšemu načinu iskanja zaposlitve, ki je dostopen kadarkoli z aktualnimi objavami in ne zahteva zakupa prostora ali časa kot je to urejeno v drugih medijih (npr. tiskani mediji, TV).

Iskanje po sistemu e-zaposlitve ponuja na enem mestu zbrano različno število aktualnih zaposlitvenih oglasov, ki se dnevno posodablja. V sistemu lahko uporabnik išče po vrsti dela, lokaciji, izobrazbi oz. po vseh ključnih parametrih, ki so zanj ključni. Zaposlitveni oglasi so prikazani na portalu e-uprava toliko časa, dokler traja ponudba za zaposlitev oz. je iskanje kadra aktualno. Uporabnikom e-uprave je sistem e-zaposlitve na voljo kot brezplačna storitev.

### **3.2. Portal e-VEM**

Kot ena izmed glavnih novosti in velika pridobitev za prebivalce oziroma pravne osebe bo Portal e-VEM. Gre za vstopno točko za registracijo samostojnega podjetnika in bo v kasnejših fazah postala tudi vstopna točka za ustanavljanje družb z omejeno odgovornostjo, za pridobivanje licenc, potrdil in drugo. Glavni cilj vzpostavitve portala e-VEM je omogočiti bodočemu podjetniku, da na najhitrejši način pridobi možnost opravljanja dejavnosti.

Storitve e-VEM so namenjene posameznikom, ki želijo prijaviti, preklicati ali spremeniti podatke o svoji registrirani s.p. dejavnosti. V sistem lahko vstopijo le posamezniki, ki imajo na osebem računalniku nameščeno spletno potrdilo za preverjanje identitete. Vlogo bo lahko oddal tudi svetovalac, ki nudi pomoč na lokalnih vstopnih točkah. S tem bo dosežena ne samo enotnost postopkov - vse informacije na enem mestu, temveč tudi odlična informacijska podpora svetovalcem na lokalnih vstopnih točkah.

Pri projektu e-VEM se za avtentikacijo in elektronsko podpisovanje uporabljajo vsa digitalna kvalificirana potrdila, ki so registrirana v RS. Z vključitvijo vseh registriranih overiteljev v RS (potrdila overiteljev: SI\*CA, Agencije za certificiranje NLB, Pošte in HALCOM-a) poizkušamo uporabo portala omogočiti čim večjemu številu uporabnikov.

Portal e-VEM bo uporabnikom ponujal številne informacije s področja podjetništva, zakonodaje, digitalnih potrdil ter skrbel za obveščanje in novice, ki jih bodo objavljala pristojna ministrstva v zvezi s podjetništvom. Nudil bo še koristne povezave, kontakte, vprašanja in odgovore za pomoč ter obrazce za ureditev različnih dejavnosti, ki jih mora samostojni podjetnik urediti z državo. Uporaba portala bo mogoča tudi za slabovidne.

Glavne prednosti uporabe portala e-VEM pred dosedanjim način ustanavljanja s.p. so:

- vzpostavljanje elektronske podpore postopkom registracije podjetij,
- spremljanje izvedbe postopkov,
- obvladovanje sprememb,
- omogočiti izmenjavo podatkov med ustanovami javne uprave ter omogočiti pridobivanje različnih potrdil in licenc, ki jih izdajajo ustanove javne uprave bodočim podjetnikom.

Bodoči samostojni podjetnik bo lahko vložil vlogo za registracijo s.p., imel pregled nad svojim e-sefom, pregled nas statusom vloge ter prijavil zaposlene. Sistem bo namreč povezan z Zavodom za zdravstveno zavarovanje, ta pa z Zavodom za pokojninsko zavarovanje ter Zavodom za zaposlovanje. E-sef bo v informacijskem sistemu Pošte, kjer bodo uporabnika čakale elektronsko vložene odločbe in uradna potrdila pristojnih organov.



# **ŽIVLJENJSKE SITUACIJE IN E-OBRAZCI: NAČIN KOMUNICIRANJA IN UPRAVLJANJE S SPREMEMBAMI TER GENERIRANJE E-OBRAZCEV**

**Tone OKORN**

*SRC.SI d.o.o.*

## **1. TRENUTNO STANJE**

Življenjski dogodki na portalu e-uprava so seznam dogodkov, ki opisujejo pomembnejše trenutke odločitev v življenju prebivalca in pri poslovanju pravne osebe. Dogodki so smiselno urejeni v drevesno strukturo, kar v tronivojskem šifrantu olajša iskanje zelenega dogodka. Vsak dogodek je predstavljen s kratko vsebino ter seznamom uporabnih povezav (splošne informacije, pravni viri, informacije o storitvah). Poleg opisa dogodka so na voljo tudi povezave na sorodna vprašanja in odgovore, ki so se v preteklosti že porajala uporabnikom storitve portala.

Za vsebino dogodkov skrbi urednik, ki preko administracijske aplikacije osvežuje in dodaja vsebino. Obiskovalcem so na voljo življenjski dogodki za prebivalce in pravne osebe.

## **2. NOVA PODOBA ŽIVLJENJSKIH DOGODKOV**

Prenova življenjskih dogodkov bo izvedena tako, da bodo v vsebinski proces vključene vse ustanove javne uprave (približno 6.000 ustanov).

Z razširitvijo življenjskih dogodkov se bodo posamezne vsebine dogodkov črpale iz več virov. Posamezen življenjski dogodek bo sestavljen iz:

- splošna vsebina dogodka s povezavami in priponkami, za katero skrbi organ ali organi, ki ga določi urednik,
- povezav na registre predpisov RS,
- povezav na vsebine iz kataloga informacij javnega značaja,
- vsebin iz vodnika po upravnih storitvah (ta vsebina se bo integrirala z vsebino življenjskih dogodkov in ne bo prikazana ločeno),
- lokalizirane vsebine, ki jo bodo vnesle javne ustanove, ki jih bodo za posamezen dogodek določila pristojna ministrstva,
- vprašanj in odgovorov, povezanih z dogodkom, ki se bodo vnašali preko aplikacije za vprašanja in odgovore, do katere bodo imeli dostop glavni uredniki in vsi organi,
- povezav na obrazce na portalu obrazcev, ki so povezani z dogodkom, ki jih bodo lahko dodajali tako organi kot javne ustanove ob kreiranju obrazca, ter povezava na plačilni servis za oddajanje plačljivih obrazcev.

Vsak dogodek bo tako ponujal informacije, storitve in možnost sodelovanja uporabnika.

Ob izbiri iz seznama dogodkov bo prišel uporabnik na stran s podrobnimi podatki o izbranem dogodku. Pod splošna vsebina bo prikazana vsebina, ki so jo napisali ustrezni organi, na voljo pa bodo tudi povezave na zakonodajo (Register predpisov RS). Pri splošni vsebini bodo lahko uporabniki tudi postavljali svoja vprašanja, ki bodo poslana ustreznemu organu. Če za splošno vsebino obstajajo kakšne povezave na obrazce in seznam vprašanj in odgovorov se bodo prikazali tudi ti. Uporabnik, ki bo prebiral določen življenjski dogodek, bo lahko iz seznama občin in ustanov v izbrani občini izbral želeno, če bo obstajal določen dogodek lokalizirane vsebine. Vsebinska življenjskega dogodka se bo osvežila tako, da bo prikazovala lokalizirano vsebino za izbrano občino in ustanovo, ki je povezana z izbranim dogodkom. Storitve bo omogočena z uporabo podatka iz Registra prostorskih enot posamezne ustanove iz Poslovnega registra, iz katerega se bo z uporabo Registra prostorskih enot določilo ustrezno občino oziroma upravno enoto ter prikazalo pravo vsebino uporabniku. Pri lokalizirani vsebini bodo lahko uporabniki tudi postavljali svoja vprašanja, ki bodo poslana ustrezni ustanovi.

Hkrati se bo posodobil tudi seznam pogostih vprašanj in odgovorov. Na začetku bo seznam vseboval samo tista vprašanja, ki so vezana na splošno vsebino dogodka (nanje bo odgovorilo pristojno ministrstvo), po izbiri konkretnega področja pa tudi vprašanja vezana na izbrano področje (nanje bodo odgovorile javne ustanove).

Posamezni dogodki bodo imeli na voljo tudi povezave na spletne obrazce, povezane z vsebino dogodka. Vsi obrazci in delo z obrazci se bodo nahajali na ločenem portalu obrazcev, kamor bo uporabnik preusmerjen s klikom na posamezno povezavo. Obrazce bo mogoče ustvariti preko portala obrazcev. Ob kreiranju novega obrazca bo potrebno določiti, h katerim življenjskim dogodkom sodi.

Poleg povezav do spletnih obrazcev bo imel posamezni organ na voljo tudi povezave do kataloga informacij javnega značaja.

Pod vsebinami življenjskih dogodkov bodo še povezave do registra predpisov RS (ustrezna zakonodaja, ki ureja področje izbranega življenjskega dogodka).

Število obstoječih življenjskih dogodkov se bo povečalo in dopolnilo z novimi dogodki. Dodatni dogodki bodo povzeti tudi po dogodkih posameznih ministrstev.

Poleg obstoječih življenjskih dogodkov za prebivalce in pravne osebe se bodo ločeno pripravili tudi življenjski dogodki za javne uslužbenke in za organe javne uprave.

Lokalizirana vsebina, ki jo bodo vnesle javne ustanove, bo na voljo tudi preko personalizacije na portalu e-uprava. Uporabnik bo lahko izbral občino oziroma upravno enoto, ki bi jo rad spremljal, na voljo pa bo dobil seznam javnih ustanov z izbranega področja. Za vsako ustanovo bo lahko pregledoval vsebine, ki so bile vnesene preko administracijskih aplikacij.

Posamezni izbrani dogodki s portala e-uprava pa bodo na voljo tudi na spletnih straneh organov, ki skrbijo za vsebino dogodka. Urednik vsebine pri organu bo namreč lahko izbral, katere vsebine naj se prikazujejo tudi na spletišču organa, ter jih umestil v drevesno strukturo življenjskih dogodkov organa.

Ločiti moramo med tremi tipi življenjskih dogodkov:

- življenjski dogodki, ki imajo samo splošno vsebino,
- življenjski dogodki, ki imajo splošno in lokalizirano vsebino in
- življenjski dogodki, ki imajo samo lokalizirano vsebino.

Za ustrezno delovanje aplikacije življenjskih dogodkov in administracijskih aplikacij bodo vzpostavljene povezave z nekaterimi registri in ločenimi vsebinami oziroma portali:

- Register prostorskih enot
- Šifrant organov javne uprave (vir: Poslovni register Slovenije)
- Register predpisov RS
- Katalog »Informacij javnega značaja«
- Vodnik po upravnih postopkih

- Portal e-obrazci
- Portal za spletna plačila

### **3. GENERIRANJE E-OBRAZCEV**

Novi storitveni portal e-SJU bo uporabnikom na enem mestu omogočal iskanje in oddajanje elektronskih obrazcev na pristojen organ, ki pokriva postopek.

Administrativni del portala bo omogočal organom javne uprave izbiro iz knjižnice predpripravljenih predlog elektronskih obrazcev, ki jih bo pripravil pristojni resorni organ. Po izbiri obrazca bo administrator podal še informacijo o plačljivosti in dostavi izpolnjenih obrazcev.

V kolikor bo plačilo potrebno, bo to potekalo preko povezave produktom za spletna plačila. Ob izdelavi obrazca bo potrebno določiti, h kateremu življenjskemu dogodku sodi obrazec. Uporabnik bo lahko izbral med tistimi življenjskimi dogodki, do katerih ima pravico organ, za katerega vnaša obrazec (povezava obrazcev in registra javnih ustanov).

Izdelani obrazci bodo na voljo za vključitev v posamezen življenjski dogodek. Vsak obrazec bo imel svoj spletni naslov (povezavo), ki ga bo urednik pri organu ali javni ustanovi lahko vključil v dogodek in ga poimenoval z opisom povezave. Če se bo obiskovalec odločil izpolniti in oddati obrazec, se mu bo obrazec odprl v novem oknu, izpolnjevanje pa bo potekalo preko portala za obrazce in ne kot del življenjskih dogodkov.

Organi bodo lahko pripenjali končnim uporabnikom obrazce tudi v obliki datotek (pdf, doc).

Dodana vrednost pri izpolnjevanju obrazcev s povezavo preko življenjskih dogodkov je lahko delno samodejno izpolnjevanje obrazca. Podatki o ustanovi, kateri se obrazec oddaja, se lahko prenesejo iz registra javnih ustanov, podatki o uporabniku pa preko personalizacije uporabnika na portalu e-uprava.

Z omenjenimi rešitvami želimo doseči cilj usmerjenosti k uporabnikom in povečati zadovoljstvo uporabnikov.

# VKLJUČEVANJE IN ELEKTRONSKO OMOGOČANJE STORITEV

Larry CASHMAN  
Irska

Številne vladne agencije na Irskem, ki zagotavljajo javne storitve in delujejo pod okriljem Ministrstva za socialne zadeve in družino (*Department of Social and Family Affairs, DSFA*), so pred kratkim začele izvajati pobudo za vključitev poslovnih postopkov za bistveno izboljšanje storitev za uporabnike in upravljanja teh storitev.

Projekti, ki so del te pobude, vključujejo:

- Program za posodobitev registracije državljanov (*Civil Registration Modernisation Programme*)
  - Matični urad (*General Register Office*);
- Ustanovitev Službe za prenos podatkov med agencijami (*Inter Agency Messaging Service*)
  - Agencija Reach;
- Samodejno vzpostavitev identifikacijskih podatkov za dostop do javnih storitev (*Public Service Identity*) ob rojstvu
  - Storitve v zvezi z identifikacijo strank (*Client Identity Service*), DSFA;
- Samodejno obdelavo zahtevkov za otroški dodatek
  - Program za posodobitev zagotavljanja storitev (*Service Delivery Modernisation Programme*), DSFA.

Z vključitvijo teh projektov bodo, ko bo Služba za registracijo državljanov (*Civil Registration Service*) registrirala rojstvo otroka, brez težav vzpostavljeni identifikacijski podatki otroka za dostop do javnih storitev, sledil pa bo tudi otroški dodatek, ki ga bo plačalo Ministrstvo za socialne zadeve in družino - ko se uporabnik poveže z eno agencijo, so mu zagotovljene tudi različne storitve drugih agencij.

Pobuda je pomembno izboljšala kakovost zagotavljanja storitev uporabnikom, saj je poenostavila postopke vlaganja zahtevkov in povečala hitrost storitev. Agencije so pridobile številne prednosti, vključno z večjo učinkovitostjo in uspešnostjo zaradi zmanjšanega obsega obdelave potrdil, manj zahtev za obdelavo fizičnih obrazcev zahtevkov in prerazporeditve osebja.

Izvedba iniciative septembra 2003 je glavni mejnik v odločitvi irske vlade, da izboljša organizacijo storitev in zagotavljanje storitev uporabnikom, ter je najpomembnejši korak naprej pri izvajanju irske agende e-vlade.

# ELEKTRONSKO VROČANJE: VARNA INFRASTRUKTURA ZA SODOBNE E-STORITVE

**Boštjan LAVUGER**

*Pošta Slovenije d.o.o.*

*Pošta Slovenije je na osnovi vrhunske informacijske infrastrukture ter ponudbe kvalificiranih digitalnih potrdil in časovnega žigosanja, ki jih nudi certifikatska agencija POŠTA®CA, oblikovala sodobne elektronske storitve, med katerimi so tudi storitve varnega elektronskega vročanja po novem Zakonu o elektronskem upravnem postopku.*

Slovenija je s sprejemom novega Zakona o upravnem postopku ZUP-C zaokrožila zakonsko podlago za elektronsko poslovanje državljanov in podjetij z javno upravo. Implementacija novega zakona o upravnem postopku omogoča elektronsko overjanje in elektronsko vročanje dokumentov, ki so predmet upravnega postopka. Uporabnikom omogoča, da prejmejo odgovore oziroma odločbe na vloge, oddane prek sprejetih elektronskih obrazcev javne uprave, po elektronski poti, pri čemer je postopek popolnoma enakovreden poštni povratnici pri klasičnemu upravnem pismu.

Po ZUP-C uporabnik za elektronsko vročitev upravnih dokumentov potrebuje varen elektronski predal, tega pa lahko odpre pri fizični ali pravni osebi, ki opravlja vročanje kot registrirano dejavnost. Trenutno nudi varen elektronski poštni predal Pošta Slovenije v sklopu elektronskih storitev moja.posta.si. Pošta Slovenije je z namenom ponudbe storitve elektronskega vročanja svoj informacijski sistem povezala s centralnim informacijskim sistemom (CIS) javne uprave oziroma z informacijskim sistemom za sprejem vlog, vročanje in obveščanje.

Uporabniki storitev moja.posta.si so o prispelih dokumentih, ki so predmet elektronskega vročanja, obveščeni takoj, vendar si jih lahko ogledajo šele proti podpisu vročilnice s kvalificiranim digitalnim potrdilom. Digitalni podpis tako dopolni vročilnico, ki jo sistem vrne pošiljatelju, ob tem pa Pošta Slovenije prek časovnega žigosanja digitalno podpisane vročilnice zagotavlja neizpodbitno informacijo o času pregleda.

Elektronsko vročanje pomeni za prejemnike časovni in stroškovni prihranek, saj mu za prejem upravnega pisma ni potrebno več obiskati pošte oziroma izdajatelja po preteku 15-dnevnega roka za dvig pisma na pošti. Pri elektronskem vročanju dokument tudi po 15 dneh ostane v poštnem predalu, pri čemer se za ogled ne potrebuje digitalnega podpisa. Pošta Slovenije nudi storitev elektronskega vročanja poleg javne uprave tudi komercialnim izdajateljem dokumentov oziroma podjetjem.

## **1. NOSILNI STEBER POŠTINIH ELEKTRONSKIH STORITEV**

Pošta Slovenije je v skladu s svojo strategijo elektronskega poslovanja, ki jo je sprejela novembra leta 2001 z namenom vzpostavitve e-poslovanja in oblikovanja komercialnih elektronskih storitev, ustanovila certifikatsko agencijo POŠTA®CA.

Ta je zasnovana ob doslednem izpolnjevanju vseh zahtev slovenske zakonodaje in direktiv Evropske unije. POŠTA®CA izdaja kvalificirana digitalna potrdila in normalizirana digitalna potrdila, namenjena končnim uporabnikom, ki so lahko fizične osebe, pravne osebe ali informacijski sistemi. S ponudbo desetih kvalificiranih digitalnih potrdil, vključno s časovnim žigosanjem, danes nudi najširši nabor digitalnih potrdil v državi in edino komercialno storitev varnega časovnega žigosanja, ki dopolnjuje varno elektronsko podpisovanje.

Poština kvalificirana digitalna potrdila za fizične in pravne osebe ter informacijske sisteme se lahko uporabljajo tam, kjer to zahteva Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), ter pri poslovanju fizičnih in pravnih oseb z javno upravo, DURS-om (v sistemu eDavki) in prek sistemov elektronskega bančništva Raiffeisen Krekove banke, PBS, Banke Celje ter Nove KBM. V pripravi je še uporaba v sistemih e-bančništva banke Kärntner Sparkasse ter Delavske hranilnice, v kratkem pa se bosta pridružili še SKB in Abanka. Oplemenitena z varnim časovnim žigom zagotavljajo, da je digitalno podpisan dokument obstajal v določenem časovnem trenutku, in sicer na način, da povezuje datum in čas podpisa s podatki v elektronski obliki na kriptografsko varen način. Varen časovni žig je dokumentu lahko dodan ali priložen in z njim povezan, vendar morajo biti pri tem vedno izpolnjene enake zahteve kot za varen elektronski podpis s kvalificiranim potrdilom, kot ga določa 2. člen ZEPEP.

## **2. SODOBNE ELEKTRONSKE STORITVE**

Pošta Slovenije po 500 letih delovanja tudi v dobi elektronskih komunikacij ohranja svojo tradicionalno vlogo prenašalca sporočil. V poletu elektronskega poslovanja kot eno največjih informacijskih podjetij v državi razširja svoje tradicionalne storitve na elektronske komunikacijske kanale ter elektronska sporočila.

Poštine elektronske storitve so popolnoma v skladu z obstoječo zakonodajo, uredbami in predpisi, kot so:

- Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (Ur. list RS št. 57/2000, spr. 30/2001- ZODPM-C)
- Uredba o pogojih za elektronsko poslovanje in elektronsko podpisovanje (Ur. list RS št. 77/2000, spr. 2/2001)
- Zakon o varovanju osebnih podatkov (Ur. list RS št. 59/1999, spr. 52/2002)
- Zakon o varstvu potrošnikov (Ur. list RS št. 20/1998, spr. 110/2002)
- Sklep Vlade Republike Slovenije (Ur. list RS št. 86-4242/2002)
- Pravilnik o prijavi overiteljev in vodenju registra overiteljev v Republiki Sloveniji (Ur. list RS št. 99-4859/2001)
- Zakon o splošnem upravnem postopku (Ur. list št. 80-3777/1999, spr. 70-3310/2000, 52-2524/2002)
- Uredba o upravnem poslovanju (Ur.l. RS, št. 20/2005)
- ISO 17799

Pošta Slovenije je na svetovni splet prenesla klasične poštno storitve, tako da uporabnikom svojih storitev nudi dostavo elektronskih dokumentov, dostavo elektronskih dokumentov s povratnico in elektronsko vročanje po Zakonu o upravnem postopku (ZUP-C). Omenjene elektronske storitve so vključene v dveh zbirkah storitev, moja.posta.si za fizične uporabnike ter poslovna.posta.si za poslovne uporabnike. Te ob najvišji stopnji varnosti razširjajo in nadgrajujejo klasične poštno storitve na svetovni splet, obenem pa uporabnikom zagotavljajo enako mero varnosti osebnih podatkov kot klasična pošta.

Storitev moja.posta.si je namenjena fizičnim in pravnim osebam oziroma fizičnim osebam, registriranim za opravljanje dejavnosti, osnova za njeno uporabo pa so kvalificirana digitalna potrdila POŠTA®CE, CVI-ja ter NLB-ja. Ob geografski in časovni neodvisnosti dostopanja do



e-poštnega predala moja.posta.si uporabnikom omogoča sprejemanje in oddajanje dokumentov v elektronski obliki, ki so lahko računi ali navadna osebna pošta, pretvorjena v elektronsko obliko, ter sprejemanje elektronskih upravnih dokumentov. Uporabnikom omogoča varno hrambo pomembnih dokumentov v e-trezorju in vodenje lokalnega elektronskega arhiva.

Pošta Slovenije pripravlja tudi ponudbo varnih elektronskih storitev za poslovne uporabnike, ki jo predstavlja pod skupnim imenom poslovna.posta.si in so namenjene varnemu elektronskemu poslovanju med podjetji (B2B), med podjetji in strankami (B2C) ter med podjetji in javno upravo (B2G). Osnova za uporabo storitev poslovne.poste.si so kvalificirana digitalna potrdila POŠTA®CE, pri čemer Pošta Slovenije že podpira tudi kvalificirana digitalna potrdila drugih izdajateljev. Vizija Pošte Slovenije pri oblikovanju storitev poslovna.posta.si je ponudba storitev, ki bo poslovnim uporabnikom olajšala in pocenila lastno vsakodnevno administracijo ter komunikacijo s strankami, poslovnimi partnerji in javno upravo ter ponudba storitev z dodano vrednostjo, kot so sistem elektronskega bančništva, imenik pravnih oseb, računovodski servis ter trženjske, notarske in svetovalne storitve. Kot poslovni portal bo poslovna.posta.si omogočala strankam visoko stopnjo prilagodljivosti pri izbiri storitev glede na njihove poslovne potrebe ter segmentacijo storitev na ciljne uporabniške skupine. Poslovna.posta.si bo tako omogočala združevanje največje gospodarske moči na enem mestu, s čimer bo uporabnikom odprla dodatne možnosti za poslovno rast.

Za poslovne uporabnike Pošta Slovenije pripravlja samostojno storitev varnega shranjevanja dokumentov, ki v skladu z dosedanja in prihajajočo zakonodajo uporabnikom omogoča arhiviranje digitaliziranih klasičnih ter elektronskih dokumentov v elektronski obliki. Osnova storitve za varno shranjevanje dokumentov je časovni žig, s katerim Pošta Slovenije ob zahtevani uporabi digitalnega podpisa zagotavlja nespremenljivost podatkov. Sistem, ki so ga razvili v Pošti Slovenije, je za uporabo enostaven, podpira arhiviranje različnih vrst dokumentov, obvladovanje življenjskega cikla in razvrščanje dokumentov ter omogoča popolno revizijsko sledljivost. Pošta nudi dve ravni uporabe sistema, bodisi kot spletno aplikacijo z grafičnim uporabniškim vmesnikom bodisi kot aplikacijo B2B za stranke, ki že uporabljajo sistem za obvladovanje dokumentov (DMS). Pošta Slovenije bo uporabnikom storitve varnega shranjevanja dokumentov nudila tudi storitve spremljanja zakonodaje. Stranke bodo tako imele svoj arhiv vedno v skladu s tekočo zakonodajo, kar jim bo omogočilo, da se boljše posvetijo svojim osnovnim poslovnim aktivnostim.

### **3. VRHUNSKA INFRASTRUKTURA S Poudarkom NA VARNOSTI IN ZANESLJIVOSTI**

Informacijski sistem Pošte Slovenije je eden največjih in najbolj varnih v državi, saj združuje več kot 650 strežnikov ter skoraj 600 zbirk podatkov, pri čemer napredna arhitektura omogoča enostavno povečevanje strojnih zmogljivosti brez motenj delovanja. Pošta je za svoj informacijski sistem že prejela certifikat za informacijsko varnost BS 7799 oziroma ISO 17799, pri izgradnji pa je upoštevala tudi vse varnostne standarde ter priporočila, sprejeta v EU in Sloveniji, ter določila Zakona o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP).

Za potrebe certifikatske agencije POŠTA®CA je Pošta v skladu z slovenskimi in evropskimi direktivami postavila informacijsko infrastrukturo na dveh ločenih lokacijah, varnih pred vplomi, potresi in bombnimi napadi, pri čemer se podatki podvojeno shranjujejo v realnem času. Poštin sistem varnostnega podvojevanja podatkov je največji v Evropi. V Pošti so komunikacijski sistem med primarnim podatkovnim središčem in središčem za kritično obnavljanje podatkov, ki zagotavlja stalno razpoložljivost podatkov, nedavno nadgradili z novo 10 Gb povezavo, ki je sploh prva te vrste v Sloveniji. Rešitev je zasnovana na tehnologiji valovnega in časovnega multipleksiranja (Dense Wavelength Division Multiplex in Time Division Multiplex), pri čemer omogoča uporabo do 32 valovnih dolžin po enem paru optičnih vlaken,



vsaka valovna dolžina pa lahko prenaša 10 Gb/s podatkov, torej skupno do 320 Gb podatkov v sekundi.

Tudi sicer je Poština komunikacijska infrastruktura med najzmogljivejšimi in najbolj varnimi v državi. Odlikuje jo visoka, 99,999-odstotna razpoložljivost, ki jo zagotavljajo podvojene komunikacijske povezave in vrhunska komunikacijska oprema. Komunikacijski sistem Pošte Slovenije je z več kot 500 aktivnimi komunikacijskimi napravami in s pasivnim omrežjem, ki obsega več kot 5.000 kilometrov kablov in povezuje skupno več kot 550 oddaljenih enot, največji v državi.

Pošta Slovenije je z izredno kakovostno informacijsko strukturo, lastno certifikatsko agencijo in naprednimi elektronskimi storitvami postala eden glavnih spodbujevalnikov elektronskega poslovanja v Sloveniji. Poštine varne elektronske storitve, ki omogočajo elektronsko vročanje in elektronsko overjanje, pa hkrati zagotavljajo vodilno vlogo Slovenije na področju e-uprave.

# OKOLJE IN VZVODI ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE Z VIRI IN ZNIŽEVANJE STROŠKOV

Aleš GROZNIK

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

## 1. INFORMATIKA KOT VZVOD ZA UČINKOVITO UPRAVLJANJE Z VIRI IN ZNIŽEVANJE STROŠKOV

Organizacije v želji po učinkovitejšem upravljanju z viri in zniževanju stroškov iščejo različne možnosti, ki bi jim pomagale doseči zastavljene cilje. Eden izmed vzvodov je informatika. Vendar informatika oziroma vlaganja v informatiko samo po sebi ne prinaša poslovne vrednosti oziroma pričakovanih učinkov na poslovanje. Postavlja se vprašanje, kje iskati potencialno vrednost informatike oziroma na katera področja investirati razpoložljiva sredstva. Osnova za dolgoročen uspeh je prav gotovo strateško načrtovanje informatike, ki izhaja neposredno iz strateškega načrta. **Ključni dejavniki strateškega načrtovanja informatike in tudi glavni nosilci vrednosti informatike pa so poslovni procesi, kadri oziroma znanje, informacijska tehnologija ter povezave med njimi vključno z vsemi posledicami potrebnih organizacijskih sprememb v smeri procesne organiziranosti in položaja informatike.** Ustvarjanje pozitivnih učinkov informatike je torej kompleksen proces, odvisen od številnih spremenljivk, zaradi česar je enostavno vzročno-posledično odvisnost nemogoče najti.

### 1.1 Poslovni procesi

Poslovanje sestavljajo poslovni procesi. Poslovni procesi se skladajo s poslovnimi dejavnostmi, vendar so pogosto razdrobljeni in skriti za organizacijskimi strukturami zaradi obremenjenosti organizacij s funkcionalno naravnanim načinom poslovanja. Zaradi tega prihaja do tako imenovanih funkcijskih silosov, skozi katere potekajo poslovni procesi. Posledično se v praksi dogaja, da poskuša posamezna organizacijska enota doseči čim večjo poslovno uspešnost to pomeni, da vodje posameznih organizacijskih enot zasledujejo lokalni optimum izvajanja poslovnega procesa, kar pa največkrat ne predstavlja optimum poslovanja.

Rešitev opisanega problema se skriva v prenovi poslovanja. To je temeljit vnovični premislek o poslovanju, poslovnih procesih oziroma njihovo korenito preoblikovanje v želji, da bi dosegli bistvene izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so:

- **Stroški**; vpliv na stroške lahko merimo z različnimi metodologijami. Za vrednotenje stroškov poslovnih procesov oziroma aktivnosti uporabljamo metodo ABC (ang. activity based costing), ki predpostavlja, da je aktivnost v poslovnem procesu osnovni povzročitelj stroškov. Na podlagi te metode je enostavno ugotoviti, na katerem delu poslovnega

procesa nastajajo stroški, celovit pogled na poslovanje pa omogoča iskanje možnosti za morebitno zmanjšanje le-teh.

- **Izvedbeni časi**; gre za odpravljanje nepotrebnih aktivnosti, za skrajševanje časa izvajanja aktivnosti z novim načinom dela in z odpravljanjem deleža napak ali nepopolnosti pri izvajanju posamezne transakcije v poslovnem procesu.
- **Kakovost storitev**; da bi dosegli višjo kakovost storitev je potrebno v poslovni proces vpeljati ustrezen nadzor izvajanja poslovnega procesa in kontrolo tako vmesnih kot tudi končnih rezultatov poslovnega procesa.

Ker so navedeni kritični kazalci učinkovitosti praviloma med seboj izključujoči je potrebno poiskati optimum, ki se od organizacije do organizacije razlikuje.

Vsakemu prenovljenemu poslovnemu procesu je ob implementaciji dodeljen skrbnik, kar posledično pomeni reorganizacijo v smeri procesne organiziranosti. Glavne prednosti, ki se kažejo pri procesni organizacijski strukturi, so prenos popolnega nadzora in odgovornosti za izvajanje programa na vodstvo programa. Obstoječe poslovne funkcije skrbijo za izvajanje globalne politike in poslovnega načrta organizacije. Procesna organiziranost organizacije vodi v zmanjšanje števila vmesnih vodij in v večini primerov tudi števila nivojev vodenja.

## **1.2 Kadri in znanje**

Kadri so definirani kot ljudje, ki v kakršnikoli obliki sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela. Za uspešno delovanje organizacije je potrebno s človeškimi viri ustrezno upravljati. Upravljanje človeških virov je splet različnih aktivnosti, ki pripomorejo k ustreznemu odzivanju organizacije na izzive v okolju in s tem tudi na pridobivanje njegove konkurenčne prednosti.

Ključne aktivnosti upravljanja človeških virov so upravljanje zunanjega in notranjega okolja, ocenjevanje dela in rezultatov, načrtovanje in izbira kadrov, razvoj in izobraževanje ter nagrajevanje zaposlenih. Ob ustreznem upravljanju naštetih aktivnosti lahko organizacija dosega večjo konkurenčnost na trgu.

Kadrovski vidik pri prenovi poslovanja obravnava predvsem možnosti dviga razpoložljivosti, prilagodljivosti in produktivnosti obstoječih kadrovskih potencialov. Prednost imajo tisti, ki so širše izobraženi in znajo uporabljati sodobno informacijsko tehnologijo. Sicer pa so za organizacijo pri izboru ustreznih kadrov odločilne štiri zmožnosti, ki jih lahko najdemo pri človeku in sicer so to sposobnosti (človekov potencial za razvoj določenih zmožnosti), znanje (del zmožnosti, ki omogoča reševanje znanih problemov), spretnosti (zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti), osebnostne lastnosti (to so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov; gre za značaj in temperament).

Z vidika informatike, kot ene izmed gonilnih sil zagotavljanja konkurenčne prednosti organizacije, je pomembno, da ima tudi temu ustrezen položaj v organizaciji. Vodja informatike mora biti v tesni povezavi z vodstvom organizacije, saj lahko le na ta način izpolni svojo vlogo, ki je vodenje (povezava med poslovanjem in tehnologijo), spremljanje okolja (zaznavanje ključnih trendov), pripravljane strategije (spremljanje povpraševanja in usklajevanje), organiziranje (organiziranje informatike), dostavljanje (zagotavljanje stroškovno in časovno ugodne storitve), merjenje (merjenje, kje se informatika/organizacija nahaja in vedeti zakaj se tam nahaja). Za opravljanje takšne naloge mora organizacija razpolagati z ustreznim kadrom. Danes mora imeti informatik poleg tehničnih tudi vodstvena, finančna in organizacijska znanja. Na ta način postane vodja informatike ustrezen sogovornik vodstvu organizacije in posrednik med poslovnimi cilji in potrebami ter možnostmi, ki jih ponuja informatika.

### **1.3 Informacijska tehnologija**

Informacijska tehnologija predstavlja tehnološko okolje, ki podpira poslovanje organizacije. Vpeljava informacijske tehnologije zaradi nje same ne vpliva na uspešnost, konkurenčnost poslovanja. Informacijska tehnologija je sredstvo za premostitev poslovnih izzivov. Pokrivati mora ključne poslovne procese organizacije in se usmeriti v povezave s poslovnimi partnerji. V letu 2003 so bila v zvezi z informacijsko tehnologijo ključna naslednja področja:

- orodja za povečanje stopnje varnosti,
- integracija aplikacij/vmesniki/obveščanje,
- vzpostavitev portala organizacije,
- omrežna infrastruktura/upravljalvska orodja,
- razvijanje infrastrukture za notranje e-poslovanje.

## **2. PRIMER MINISTRSTVA ZA ŠOLSTVO, ZNANOST IN ŠPORT RS**

Ministrstvo se je pred prenovno poslovanja soočilo s številnimi strukturnimi spremembami, katerih posledica so bili dolgi, neučinkoviti in nepregledni poslovni procesi, podvajanja aktivnosti, različne neracionalnosti, dolgi odzivni časi in nerazdeljene pristojnosti ter odgovornosti.

Na podlagi navedenih razmer, ki so vladale na ministrstvu je bila sprejeta odločitev za izvedbo projekta celovite prenove poslovanja. Cilji projekta so bili poenotenje poslovnih procesov, racionalizacija in informatizacija poslovnih procesov ter vpeljava vseh potrebnih organizacijskih sprememb, ki bodo sledile iz poslovnih procesov.

Prvi korak v smeri izpolnitve zastavljenih ciljev je bil definiranje ključnih poslovnih procesov ministrstva, ki jih je bilo potrebno v nadaljnjih fazah projekta modelirati in natančno opisati. Pripravljeni modeli poslovnih procesov in opisi pripadajočih aktivnosti so prikazali jasno sliko pomanjkljivosti v poslovanju. Na podlagi analize zbranih informacij so bili podani predlogi sprememb, ki so bili usmerjeni v zvišanje kakovosti storitev in znižanje izvajalnih časov. Ker stroški poslovanja niso bili eden izmed temeljnih ciljev projekta, v tem primeru niso bili obravnavani. Kljub temu velja omeniti, da bi prenova poslovanja lahko zajemala tudi analizo stroškov po ABC metodi. V tem primeru bi bilo potrebno poleg zbranih podatkov o številu zaposlenih, številu transakcij in času izvajanja posamezne aktivnosti, zbrati tudi podatke o stroških, ki nastajajo pri vsaki posamezni aktivnosti, ki bi jih nato analizirali z ustreznim simulacijskim orodjem.

Vpeljava prenovljenih poslovnih procesov v poslovanje prinaša vidne izboljšave tako glede izvajalnih časov kot tudi glede kakovosti poslovanja. Povečanje kakovosti poslovanja se nanaša na prenos izvajanja posameznih aktivnosti na osebe, ki imajo znanje in sposobnosti za učinkovito opravljanje le-te in na uvedbo kontrolnih točk na področju finančnega poslovanja s čimer se zagotovi pravilno razporejanje in porabo sredstev ter transparentnost poslovanja. Posebej je potrebno izpostaviti reorganizacijo v smeri procesne organiziranosti na področju finančnih poslovnih procesov s čimer se zagotovi standardiziran način poslovanja za celotno organizacijo in učinkovitejše ter preglednejše poslovanje.

Pogoj za uspešno vpeljavo predlaganih sprememb v poslovanje je tudi informatizacija poslovanja, ki mora ustrezno podpreti prenovljene poslovne procese. Informatizacija mora biti usmerjena predvsem v poenotene baze podatkov, podatkovna skladišča, dokumentne sisteme, sisteme za upravljanje delovnih procesov in elektronsko poslovanje.

# ***NOVI POENOSTAVLJENI SISTEM POBIRANJA JAVNOFINANČNIH PRIHODKOV - PREDLOG DAVČNE UPRAVE***

**Marko ILIČ**

*Davčna uprava Republike Slovenije*

Osnovni sistem obdavčevanja v razvitem svetu je samoobdavčitev z enostavnim načinom pobiranja davkov, ki omogoča vsem zavezancem pravilno in prostovoljno izpolnjevanje obveznosti. Naloga davčnih uprav je zagotavljati kvalitetne storitve zavezancem pri njihovem izpolnjevanju obveznosti. Pri nepravilnem ravnanju zavezancev pa mora uveljavljati davčne predpise enakopravno in pošteno do vseh zavezancev.

DURS je velika organizacija. Davčni predpisi postajajo vedno bolj zapleteni. Imamo največ neposrednih kontaktov z državljani med vsemi javnimi ustanovami. Poberemo 2.000 milijard tolarjev davkov. Zavezanci morajo svoje obveznosti plačevati na ogromno število vplačilnih računov, saj je DURS skrbnik nad več kot 3.000 vplačilnimi računi. Samo v davčnem knjigovodstvu moramo z zavezanci uskladiti 30 milijonov transakcij na leto. Tako število transakcij povzroča veliko stroškov zavezancem, zahteva ogromno človeških virov v davčni upravi in povzroča probleme pri zagotavljanju davčnih evidenc za naše potrebe in potrebe zunanjih uporabnikov. Obstoječi način pobiranja davkov onemogoča razvoj takih evidenc, ki bi bile v skladu z novimi predpisi o enotnem davčnem knjigovodstvu in načinu plačevanja obveznosti.

Naši predlogi so usmerjeni k reševanju teh problemov tudi iz vidika zahtev zavezancev, uporabnikov in ostalih zainteresiranih strank. Poslovne zahteve pri poenostavitvi pobiranja davkov pomenijo spremembe v delovnih aktivnostih in dolgoletni praksi in so povezane tudi z razvojem novega informacijskega sistema, ki omogoča posredovanje novih storitev. Za doseg sprememb pa moramo radikalno spremeniti poslovno okolje.

Pri analizi obstoječega stanja smo ugotovili, da je sistem pobiranja davkov ostal nespremenjen navkljub korenitim družbenim spremembam in prenosom plačilnega prometa v bančno okolje. Temelji na določanju vira za vsako pravico in na plačevanju vsake dajatve na svoj poseben račun. Navkljub združitvi Republiške uprave za javne prihodke in Agencije za plačilni promet je ostal način pobiranja davkov za fizične osebe (in zavezance, ki opravljajo dejavnost) različen od pobiranja davkov pri pravnih osebah.

Enotno pobiranje davkov in njihova poenostavitev mora biti osnovna predpostavka za nadaljnji razvoj davčnih procesov. Do enotnega pobiranja davkov pa ne moremo priti znotraj davčne uprave. Vsi uporabniki in zainteresirani moramo sprejeti odločitev o načinu pobiranja davkov v skladu s sprejetimi usmeritvami po reformi davčnega sistema in njegovi poenostavitvi. Naša želja je, da vzpodbudimo spremembe v sistemu in ne samo njegove tehnične izboljšave. Okolje močno vpliva na način poslovanja davčne uprave. Veliko število davčnih osnov, različnih stopenj prispevkov in davkov pri odmerjanju davčnih obveznosti določajo naše aktivnosti. Isto razdrobljenost podpira tudi način plačevanja. Tak sistem je drag, povzroča zavezancem nesorazmerne stroške in zahteva, da davčna uprava in zavezanci

porabljam o ogromno virov samo za procesiranje obračunov in usklajevanja evidenc, namesto, da bi vire usmerila v funkcije, ki ustvarjajo dodano vrednost.

Želimo tako procesiranje davkov, da z uporabo sodobnih tehnologij ob majhni uporabi virov zagotavljamo kvalitetne storitve zavezancem in učinkovito realiziramo cilje. Garancija za uspešen razvoj je iskanje enostavnih in hitrih rešitev, ki zmanjšujejo stroške izpolnjevanja obveznosti pri davčnih zavezancih in omogočajo prostovoljno izpolnjevanje obveznosti zavezancem. Presežek zaposlenih pri izvajanju enostavnih nalog bo omogočal premik zaposlenih v davčni upravi od osnovnih funkcij procesiranja obračunov vseh zavezancev na zahtevne naloge izterjave in nadzora pri najbolj rizičnih zavezancih, kar je osnovna politika sodobnih davčnih administracij.

Osnovna značilnost in bistvena razlika med davčno upravo in ostalimi subjekti so davčni dogodki, ki povzročajo knjigovodsko evidentiranje. V davčni upravi so to praviloma zunanji dogodki. Pri samoobdavčitvi in davčnem odtegljaju, ki sta najpomembnejša postopka odmere, so to obračuni. Tako se praviloma knjižijo plačila, ki zapirajo terjatve, še preden so vzpostavljene terjatve. Zato je zelo pomembna predvidljivost in stabilnost terjatev (obračunska obdobja, fiksni roki) in učinkovita identifikacija plačnikov.

Poleg informacij zavezancem moramo zagotavljati informacije tudi uporabnikom sredstev (državni in občinski proračuni, ZZS, ZPIZ, zbornice in državni organi) za njihovo delovanje in odločanje. Uporaba sodobne tehnologije lahko poveča učinkovitost poslovanja in uvedbo centralnih evidenc. S tem bi zagotovili enostaven dostop do podatkov in omogočili izmenjavo potrebnih informacij vsem uporabnikom. Bistveno se poveča koristnost elektronskega poslovanja in neposrednega dostopa zavezancev do svojih davčnih podatkov.

Predpogoj za učinkovit knjigovodski sistem je korenita sprememba postopkov pobiranja davkov. Največji obseg dela in številna usklajevanja zahteva izredno komplicirani obračuni davčnih odtegljajev in prispevkov za osebne dohodke. Obrazci so številni in zahtevni, roki za predložitev pa nepredvidljivi.

Predlagamo, da se obračuni (REK) predlagajo enkrat mesečno (10. v mesecu za vsa izplačila v preteklem mesecu). S tem odpadejo večkratni obračuni (za druga izplačila, avtorske honorarje, plačila študentom...) in kumulativni obračuni pri večkratnem izplačilu plač. Vsa izplačila v preteklem mesecu se seštejejo in vpišejo v obračun za posamezne vrste prejemkov samo enkrat. S tem dosežemo predvidljivost in lažjo kontrolo oddanih obračunov. Potrebno je poenotiti osnove in stopnje, saj obstoječa kompleksnost otežuje pravilno izpolnjevanje obrazcev celo usposobljenim izvajalcem. Predlagamo bistveno spremembo pri plačevanju obveznosti. Podobno kot v poslovnem okolju podjetja knjižijo račune, bi davčna uprava knjižila celotno obveznost zavezancev po izvršilnem naslovu (obračun, odločba) v skupnem znesku kot terjatev do zavezanca. Zavezanci samo z enim plačilnim nalogom plačajo vse svoje obveznosti po enem izvršilnem naslovu (obračunu). Plačilo se izvede na davčni račun (račun davčne uprave). Ker se plačevanje davkov preusmeri iz množice vplačilnih podračunov (več kot 3.000) na enega ali nekaj davčnih računov (praznitve, izvršba..), mora davčna uprava zagotavljati pravilno razporejanje sredstev namesto zavezancev. Plačila davkov na davčni račun omogoča tudi realizacijo vrstnega reda poravnave obveznosti, kot ga določa 29. člen ZdavP-1A, ki pravi, da se najprej poravna najstarejša obveznost. Zavezanec ne more določati, kaj plačuje, saj je to določeno z zakonom. Z realizacijo enotnega računa za zavezanca, na katerem bodo vse obveznosti, se pri plačilih identificira le zavezanec, porabo tega plačila pa izvede sistem v skladu z zakonom.

S tem se zagotovi bistvena racionalizacija pobiranja davkov, manjši stroški zavezancem in administraciji in pa primerljivo število transakcij, ki omogočajo kvalitetne informacije.



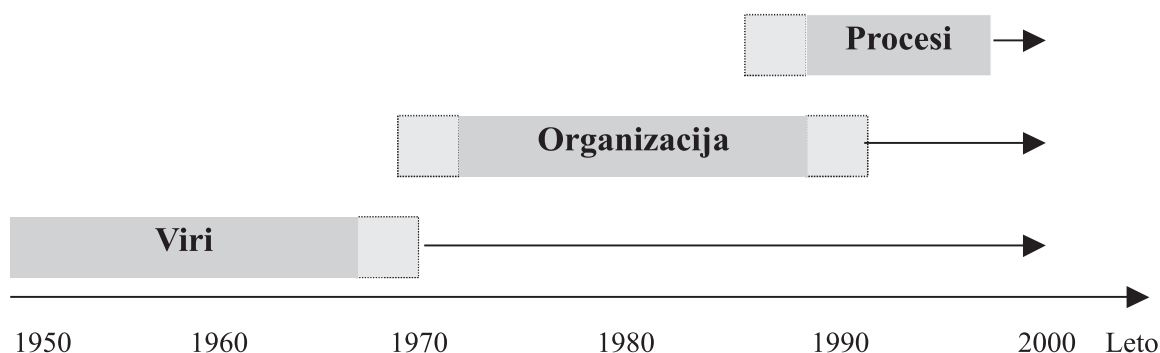
# MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV JAVNE UPRAVE

Andrej KOVAČIČ

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

## 1. UČINKOVITO UPRAVLJANJE Z VIRI IN ZNIŽEVANJE STROŠKOV

Pogledi na učinkovito upravljanje z viri in zniževanje stroškov poslovanja oz. načini optimizacije poslovanja so se zgodovinsko spreminjali in se še vedno spreminjajo ter sprotno prilagajajo poslovnemu okolju in potrebam organizacij. Tako lahko po drugi svetovni vojni na tem področju zasledimo (še vedno prisotne) tri usmeritve (slika 1).



Slika 1: Usmeritve k optimizaciji poslovanja

Po letu 1950, ko je vladalo prepričanje o sorazmerni stabilnosti in nespremenljivosti organizacijske strukture in procesov, je bila vsa pozornost namenjena optimizaciji izrabe *virov* v poslovnih procesih. Značilna je predvsem optimizacija procesov proizvodnje, kjer lahko še vedno zasledimo informatizacijo s programskimi rešitvami, kot sta MRP (Material Requirements Planning) in MRP II (Manufacturing Resource Planning). Od sedemdesetih let pa do danes opažamo optimizacijska prizadevanja, usmerjena v *organizacijo*. Ključni rezultat organizacijske prenovе je prehod iz klasične, toge (funkcijske) organizacijske strukture v sploščeno, dinamično in prilagodljivo strukturo. Sploščenje gre v smeri odprave številnih upravljaljskih in odločevalskih ravni na račun srednjega vodstvenega kadra in izločanja (outsourcinga) posameznih poslovnih aktivnosti. Pojav doseže najvišjo točko v “centrih odličnosti”, ki v organizaciji s svojimi ad-hoc skupinami izvajajo različne poslovne postopke in aktivnosti. V zadnjem desetletju se je večina optimizacijskih naporov usmerila v poslovne procese. Najprej skozi obetavno usmeritev *prenove poslovnih procesov* (Business Process Reengineering - BPR), ki je v smislu zniževanja stroškov, dviga kakovosti in skrajševanja časov izvedbe stavila zlasti na informacijsko tehnologijo in nove pristope k informatizaciji poslovanja. Na področju usmeritve v procese, kljub priseganju na zveličavnost prenovе poslovnih procesov, ugotavljamo, da približno 70 odstotkov tovrstnih projektov ni bilo uspešnih. Vzroke lahko najdemo v pretiranem pripisovanju pomena informacijske tehnologije



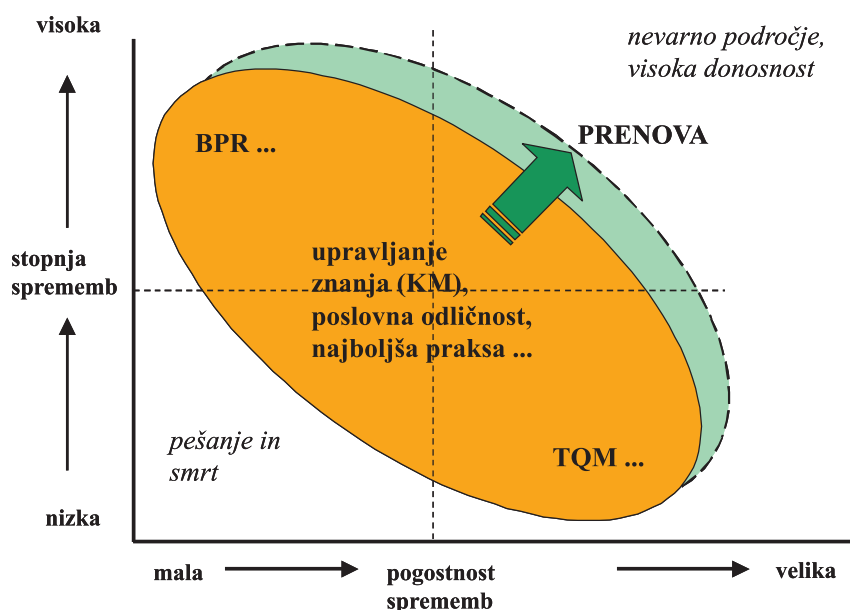
pri prenovi ali v izključni usmeritvi v poslovne procese brez ustrezne obravnave drugih dveh gradnikov, to je lastništva, razpoložljivosti ter dodeljevanja virov in organiziranosti temeljnih, zlasti podpornih procesov, kot so financiranje, kadrovanje in informacijska podpora.

## 2. MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

Management poslovnih procesov (Business Process Management - BPM) skuša s celovito obravnavo vseh dejavnikov in gradnikov ter interdisciplinarnim pristopom odpraviti pomanjkljivosti pristopa k prenovi poslovnih procesov (BPR) in organizacijam omogočiti ustrezna metodološka izhodišča uspešne celovite prenove poslovanja.

Celovito prenovu poslovanja (v literaturi: BPM, Business Renovation, Business Restructuring...) opredelimo kot metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključuje metode korenitih (BPR) in postopnih sprememb oziroma izboljšav (npr. kakovosti) in jih povezuje z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja.

Celovita prenova poslovanja zastopa strategijo korenite "prevetritve" obstoječih poslovnih pravil, prakse in postopkov, njihove "proučitve" in ponovne zasnove ključnih poslovnih procesov, izdelkov in storitev. Slika 2 prikazuje vzvode oz. metode ali pristope celovite prenove poslovanja. Opozarja na dejstvo, da v sedanjih in v prihodnje vse bolj nepredvidljivih razmerah in naglo se spreminjajočem družbenem in poslovnem okolju vztrajanje na obstoječih poslovnih značilnostih za večino organizacij pomeni nazadovanje ali celo smrt. Opozarja pa tudi, da je potrebno pred prenovu poslovanja realno oceniti potrebe in zmožnosti organizacije za spremembe ter pri tem različno pogosto uporabiti različne in "ustrezno dozirane" vzvode in metode.

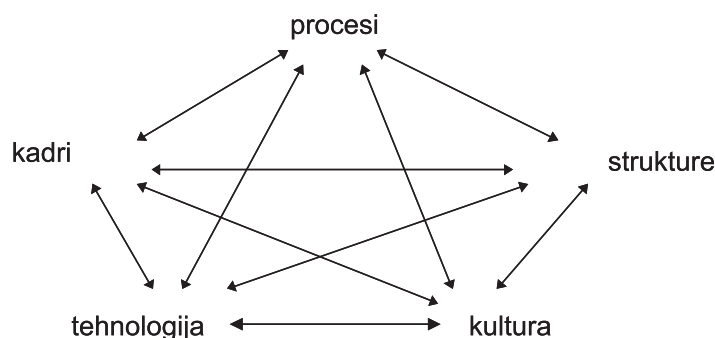


Slika 2: Vzvodi celovite prenove poslovanja

Celovita prenova poslovanja umešča prenovu poslovnih procesov (BPR) kot enega ključnih vzvodov spreminjanja organizacije oziroma celovite prenove poslovanja. Zanj je značilno, da je pogostnost njenega izvajanja v smislu korenitih sprememb relativno redka, povzroča in zahteva pa korenite spremembe v organizaciji in njenih povezavah s poslovnim okoljem.

Prenove poslovanja ne gre obravnavati le s stališča informatizacije ali celo samo uvedbe sodobne informacijske tehnologije (IT). Da ne gre zgolj za tehnološko problematiko, je že pred

štirimi desetletji ugotovil Leavitt in svoj socio-tehnični vidik predstavil tudi grafično (Leavittov diamant). Opozarja nas, da moramo vsakršno prenovu poslovanja obravnavati v povezavi z vsemi drugimi dejavniki, ki sestavljajo socio - tehnični okvir organizacije. Rahlo prirejen in razširjen vidik problematike ter razmerja med dejavniki, ki ob drugih uvaja tudi vidik kulture, prikazuje slika 3.



Slika 3: Razširjen Leavittov diamant

### 3. CELOVITA PRENOVA POSLOVANJA JAVNE UPRAVE

V luči učinkovitega delovanja je tudi v slovenski javni uprave dozorelo spoznanje o potrebi po reorganizaciji, strukturnih spremembah in novi organizaciji dela, usposabljanju in izpopolnjevanju znanja ter prilagajanju novim pogojem poslovanja. Za učinkovito javno upravo je potrebna medsebojna izmenjava izkušenj, usposabljanje in izboljšanje kakovosti dela ter delovnih pogojev v javnem sektorju, pa tudi ustrezna organiziranost in raba virov ter usposobljenost kadrov.

Že nekaj časa ugotavljajo, da je treba poslovanje javne uprave najprej prenoviti in šele nato informatizirati, večina projektov pa se še vedno ukvarja predvsem z uvajanjem IT v obstoječe procese in ne izkorišča možnosti sodobne IT za njihovo celovito prenovu. Šele tedaj bi lahko dosegli dejansko skrajšanje časov oz. povečanje razpoložljivosti izvajalcev, znižanje stroškov in izboljšavo kakovosti tako za občane in podjetja kot tudi za upravo samo. Z avtomatizacijo in optimizacijo obstoječega poslovanja lahko izboljšamo učinkovitost (delati stvari na pravi način - zagotavljanje kakovostnih storitev hitreje in ceneje), ne pa tudi uspešnosti (delati prave stvari - opuščanje nepotrebnih postopkov, ustvarjanje dodane vrednosti, ustvarjanje novih, prijaznejših storitev ...), kar je eden izmed temeljnih ciljev prenove poslovanja uprave.

Obdobje elektronskega poslovanja (e-poslovanja) predstavlja s stališča prenove poslovanja za organizacijo javnega ali privatnega sektorja nov izziv, poln korenitih sprememb ter drugega pristopa k obvladovanju teh sprememb. Za poslovanje sodobne javne uprave predstavlja temeljit premik in razmislek o poslovni doktrini. Le-ta zajema spremembo in preureditev obstoječega tradicionalnega (funkcijskega) modela organiziranosti uprave, poslovnih procesov, odnosov in načina poslovanja. Za razliko od privatnega sektorja, kjer se koncept managementa poslovnih procesov vse bolj uveljavlja, pa v javnem sektorju njegove uporabe skoraj ni zaslediti. Posledice se kažejo zlasti pri izvajanju kompleksnih in obsežnih projektih prenove poslovanja, ki zahtevajo korenite spremembe tako v strukturi uprave, njenih procesih, navadah zaposlenih in njihovih znanjih in ne nazadnje tudi v informacijski podpori poslovnih procesov. Vseeno pa ugotavljamo, da je celovita prenova poslovanja javne uprave potrebna, da za to obstaja v našem okolju potrebno znanje in tudi nekaj izkušenj, in ne nazadnje tudi vse več naklonjenosti.

# **S POVEZOVANJEM BAZ PODATKOV DO UČINKOVITEJŠEGA UPRAVLJANJA INFORMACIJSKEGA SISTEMA**

**mag. Mirjana KREGAR**

*Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS*

## **POVZETEK**

Upravljanje informacijskih sistemov, ki temelji na bistveno izboljšani dostopnosti podatkov, kjerkoli so in kadarkoli jih potrebujemo prinaša novosti v državno upravo. Začetni uspehi pri povezovanju baz podatkov in ob tem racionalizacija postopkov nam zagotavljajo, da smo na pravi poti. Nujno je pospešiti povezovanje baz podatkov, ker bomo s tem imeli prečiščene in kvalitetne podatke, ki bodo odlična podlaga za načrtovanje in odločanje ter zniževanje stroškov.

## **1. UVOD**

Kompleksnost delovanja Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve - MDDSZ kažejo:

- veliko število področij, ki so v pristojnosti MDDSZ
- število povezav z javnimi institucijami
- obsežen program dela v letu 2005
- eden največjih proračunskih uporabnikov

Ena od glavnih nalog v programu dela za leto 2005 je zmanjšanje odvisnosti od denarnih socialnih pomoči in uveljavljanje vzpodbud za zaposlovanje tistih, ki prejemajo denarne pomoči, kakor tudi zagotovitev ustreznih razmerij med socialnimi prejemki in plačami.

Aktivnosti za doseg glavnega cilja:

1. spoznavanje stanja
  - izdelati analizo prejemnikov denarnih socialnih pomoči
  - izdelava predlogov ukrepov
2. sprejetje odločitve o ukrepanju
  - na podlagi ugotovitev in predlogov ukrepov iz analize sprejeti načelne usmeritve, ki jim morajo slediti pravne osnove
3. ureditev pravnih osnov: pripraviti/spremeniti
4. izdelava in dograditev informacijskega sistema.

## **2. INFORMACIJSKI SISTEM CENTROV ZA SOCIALNO DELO**

Informacijski sistem, ki ga je vzpostavilo MDDSZ za delovanje na centrih za socialno delo-ISCSD omogoča državljanom, da s pomočjo sistema neposredno uveljavljajo večino pravic s

področja socialnega varstva in družine, za katere je pristojno ministrstvo. Zasnovan je kot informacijska podpora za različne postopke odločanja, spremljanja pravic in izplačil ter načrtovanja in analize. Sistem se sestoji iz 12 sklopov, od katerih je en v razvoju (starševska nadomestila in dopusti). Uporablja ga 1000 strokovnih sodelavcev - uporabnikov (na centrih in ministrstvu).

## **2.1 Pristop k rešitvi ISCS D**

Najpomembnejši razlogi za razvoj ISCS D so:

- Poenostavitev in poenotenje postopkov za uporabnike ter centralna baza upravičencev
- Podpora odločanju na centrih za socialno delo
- Racionalizacija porabe sredstev in centralno izplačevanje
- Zagotavljanje ažurnih podatkov za proračunsko načrtovanje, analize in pripravo ukrepov s področja socialnega varstva in s področja družine.

## **2.2 Povezovanje ISCS D z drugimi sistemi in izmenjava podatkov**

Tehnološko možnost povezovanja različnih baz podatkov je Ministrstvo za delo, družino in socialne (MDDSZ) zadeve začelo s povezovanjem na Centralni register prebivalstva - CRP na Ministrstvu za notranje zadeve. S povezovanjem teh dveh baz podatkov je omogočeno centrom za socialno delo, da od meseca oktobra 2002 dalje pridobivajo podatke o upravičencih neposredno iz CRP. Državljanom pa ni potrebno prinašati potrdila (cca 400.000 potrdil/letno) s podatki, ki jih uprava o njih že ima.

Ministrstvo že izmenjuje podatke o dohodkih upravičencev v ISCS D preko datotek, z Davčno upravo Republike Slovenije. Podatke o štipendistih in evidenci brezposlenih oseb ter denarnih pomočeh brezposlenim pa z Zavodom za zaposlovanje Republike Slovenije. Pridobiva tudi podatke iz registra AJPES, Banke Slovenije in o vpisanih študentih iz Univerze v Ljubljani.

Na podlagi poglobljenih analiz za povezavo informacijskih sistemov (ZZZS, ZPIZ, ZRSZ (on line), KDD, zemljiško knjigo, MŠŠ, MVŠZT,..), z optimizacijo sistema, racionalizacijo postopkov, znižanjem stroškov, pa bodo v naslednjih letih zagotovljena temeljna izhodišča za podporo odločanju in lažje doseganje zastavljenih ciljev.

## **3. EKONOMIČNOST REŠITVE**

Predvsem bi poudarili prihranek časa od vložitve vloge do odločbe, ki jo izda CSD. ISCS D na strani državljanov-uporabnikov ponuja naslednje prednosti:

- uporabo poenoteni h - standardizirani h dokumentov (vloge, odločbe, sklepi),
- poenotene postopke dela za uveljavitev pravice na vseh CSD po državi ter manjša stopnja administracije in birokratizacije (preverjanje oz. pridobivanje podatkov iz povezani h računalniških evidenc, npr. CRP),
- prihranek časa (ni treba prinašati potrdil o stalnem prebivališču in državljanstvu),
- hitrejša administrativna opravila (iskanje map),
- večja kvaliteta dela (vgrajene logične kontrole, računalniški izračuni),
- večja preglednost podatkov o prejemnikih socialni h transferjev,
- večja odzivnost in operativnost oz. učinkovitost,
- hitrejše reševanje morebitni h pritožb, saj oba organa (I. in II. stopnja) imata dostop do centralne baze podatkov (vpogled v podatke in njih razpoložljivost v realnem času).

ISCS D na strani države-izvajalcev ponuja naslednje prednosti:

- centralna evidenca podatkov za vse upravičence po posameznih pravicah omogoča učinkovito upravljanje sprememb, ažurnost podatkov o upravičencih (prenos pristojnosti iz enega CSD na drugi CSD), centralno izplačevanje, nadzor nad porabo sredstev iz proračuna (onemogoča izplačila za isto pravico isti osebi dvakrat; odločanje o pravicah, ki se izključujejo),
- računalniško podprto poslovanje (vgrajeni vzorci dokumentov kot so sklepi, odločbe ipd.), ki omogoča hitrejše in kvalitetnejše administrativno delo,
- možnost izdelave seznamov in poročil za potrebe odločanja, spremljanja in načrtovanja dela in izdatkov na lokalni (CSD) in državni ravni (MDDSZ) prispeva k večji kvaliteti,
- preko sistema vstopne točke se uporabnike učinkovito seznanja oz. obvešča o aktualnih zadevah,
- s sistemom pristopnih pravic je dosežena ustrezna porazdelitev dolžnosti in odgovornosti;
- Centralni Imenik (CI) omogoča enostavne in enkratne vnose vsakega uporabnika (vnaša se samo EMŠO, ki je osnova za prevzem ostalih podatkov iz CRP, omogočena je večja stopnja kontrole: uporabnik in uveljavljene pravice, kar omogoča boljši nadzor nad morebitnimi zlorabami oz. sistem opozarja in usmerja strokovne delavce na CSD, da to morebitno dvojnost oz. zlorabo pred dokončno odločitvijo ustrezno raziščejo, npr. opozorilo ob poskusu istočasnega uveljavljanja DSP in otroškega dodatka, ko posameznik ni upravičen do obeh prejemkov).
- prihranek časa pri reševanju pritožb na drugi stopnji, ker je možen vpogled v dokumentacijo in odločbo na prvi stopnji,
- /sodi k prvi alineji, ker je to posledica centralne baze/
- možnosti različnih dostopov do podatkov v elektronski obliki bistveno skrajšajo potreben čas za fizično iskanje dokumentacije oz. spisov, /poenotiti s 4. alinejo iz prve skupine/
- prihranek pri vzdrževanju enotnega IS (nižji stroški vzdrževanja, administracije, HW), /tudi povezano s centralno bazo, uskladiti-poenotiti s 15. alinejo - spodaj, trenutno je redundanca/
- elektronsko poslovanje,
- poenotenje postopkov in šifrantov prispeva k racionalizaciji oz. učinkovitejšem vzdrževanju in s tem nižjim stroškom delovnih postopkov na eni in kvaliteti podatkov na drugi strani,
- v skladu z zakonskimi določbami je omogočena izmenjava podatkov z drugimi pristojnimi organi in tako dosežena boljša kvaliteta podatkov oz. omogočeno ugotavljanje krivdnih razlogov za prenehanje določenih pravic ter preprečevanje poneverb oziroma utajitve nekaterih podatkov.

### **3.1 Učinek na dvig kakovosti poslovanja**

Pri primerjavi porazdeljenih baz podatkov na 62 CSD po državi in enotnega informacijskega sistema je očitno, da je ISCSO veliko bolj uspešen in učinkovit. Omogočen je nadzor nad delovanjem sistema kot celote in posameznih modulov. Sistem avtomatično sporoči, če se upravičenec že nahaja v sistemu, ker je vzpostavljena centralna baza podatkov. Če upravičenec ima pravico v enem modulu, ki izključuje pravico v drugem modulu to sporoči na zaslonu ali celo blokira odločanje o pravici, itn. Strokovni delavci na centrih zaradi prihranka časa po uvedbi informacijskega sistema lahko zvišajo kvaliteto strokovnega dela.

### **3.2 Kazalniki uspešnosti, učinkovitosti in gospodarnosti**

V tem sistemu se mesečno povprečno izplačuje 323.700 izplačil v višini 130 milijard SIT letno.

Zaradi povezave baz podatkov ISCSO in ZRSZ se neupravičnim prejemnikom ukinja denarna socialna pomoč (krivdni razlog) in s tem preprečujejo zlorabe in dosejajo prihranki sredstev, približno v višini 1 milijarde SIT na letni ravni.

V modulu otroški dodatek se zaradi kontrole pravilnosti višine dohodkov vlagateljev s podatki DURS letno prihrani 600 milijonov SIT.

Prihranek približno 300 ur mesečno (dva zaposlena), če računamo da je čas vnosa oziroma preverjanja podatkov na vlogi brez prenosa iz CRP cca. 2 minute, zdaj pa povprečen 7 s.

Za iskanje mape v kateri se nahaja spis v večjih CSD porabijo v povprečju 15 minut ali več. V sistemu ISCSO se z vnosom EMŠO, ki traja nekaj sekund, na zaslonu prikažejo vsi podatki o zadevi in strokovni delavec vidi tudi zgodovino. To je veliko prihranka za stranko in strokovnega delavca.

Strokovnim delavcem na CSD je tudi omogočen celoten pregled nad kandidati za rejnike oz. posvojitelje in ne samo tistih za katere je CSD pristojen.

Upoštevaajoč obstoječe stanje, predvsem IS CSD in da z njegovo uporabo ni več težav pri dodeljevanju neupravičenih pomoči; težava, ki jo bo IS CSD moral razrešiti v prihodnje, je v določitvi oz. ugotovitvi meje za dodelitev pomoči!

#### **4. KORISTI POVEZOVANJA ISCSO Z BAZAMI PODATKOV JAVNIH INSTITUCIJ**

- Zagotavljanje informacij javnega značaja
- Pregled dodeljenih pravic
- Pregled izplačanih socialnih transferov:
  - možnost ugotavljanja neupravičenega kumuliranja več vrst pomoči (npr. DSP in OD)
  - možnost določanja največjih možnih skupnih pomoči
- Zgolj s prerazporeditvijo (preveč izplačanih) pomoči:
  - možnost boljšega zagotavljanja pomoči tistim, ki jo resnično potrebujejo
- Razbremenitev organov, ki izdajajo potrdila in upravičencev, ki jim ni potrebno prinašati potrdil.

Povezave na ostale informacijske sisteme in izmenjave podatkov med bazami podatkov javnih institucij bodo povečevale transparentnost in točnost podatkov ter postopoma racionalizirale postopke.

#### **5. LITERATURA IN VIRI**

- [1] Bavec Cene: Vloga in naloge države pri uvajanju elektronskega poslovanja. Organizacija, Kranj, 31(1998), 3, str. 118-119.
- [2] Colnar Marko: Sistem podpore CVI pri informatizaciji DO in UE. Zbornik posvetovanja INDO'97. Portorož : Center Vlade za informatiko, 1997, str. 45-48.
- [3] Interna gradiva. MDDSZ, 2002, 2003, 2004.
- [4] Metodologija vodenja projektov v državni upravi. Ljubljana : Center vlade za informatiko, 1997.
- [5] Program dela MDDSZ v letu 2005, [www.gov.si/mddsz](http://www.gov.si/mddsz).
- [6] Strateški plan informatizacije Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve Ljubljana : Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Center Vlade za Informatiko, IPMIT, 1999.
- [7] Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (Uradni list RS, št. 57/2000).
- [8] Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS, št. 59/99).
- [9] Zakon o organizaciji in delovnem področju ministrstev (Uradni list RS, št. 71/94 in 47/97 in 60/99).



# ***SIMULACIJE - ORODJE SODOBNEGA VODENJA POSTOPKOV V UPRAVI***

**Bojan PEČEK**

*Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo*

Dolgotrajni postopki, oziroma čas trajanja postopkov je ena največjih slabosti uprave. S tem problemom se že dolgo soočamo. Šele v zadnjem času je dozorelo spoznanje, da je potrebno pri reševanju te problematike opazovati postopke, ne pa funkcionalno razgradnjo organizacij, ki sodelujejo pri operativnem izvajanju.

Da je problematika pereča kaže tudi spoznanje, da z različnim izvajanjem enakega postopka v različnih organizacijah postaja vprašljiv tudi tisti člen Ustave, ki govori o enakosti vseh državljanov pred izvajanjem postopkov.

## **1. KAKO NADZOROVATI UPRAVNO DELO?**

Za pravilno izvajanje postopkov v upravi prvenstveno skrbi Zakon o upravnem postopku. Posamezne postopke bolj detajlno urejajo posamezni podzakonski akti. Smernice o načinu in organiziranju dela pa daje Uredba o pisarniškem poslovanju. Z namenom nadzora upravnega dela je predpisana upravna statistika, ki nalaga organom dolžnost poročanja o številu opravljenih zadev. Ta statistika je izredno groba. Daje površinsko oceno o številu zaključenih, nerešenih, novo pripadlih zadev in podobno. Pri tem enači vse postopke - od izdajanja osebnih dokumentov do izdaje dovoljenj v zvezi z gradnjami. Nezadovoljstvo z opisanim načinom je bilo že večkrat javno izraženo. Po letu 2000 je bila tudi ustanovljena skupina za izdelavo nove upravne statistike. Tudi če bo le-ta nekoč polno zaživela, pravilno diferencirala različne postopke, oziroma rangirala in utežila posamezne postopke, bo še vedno preveč splošna za zanesljive analize, ki jih potrebujejo vodje in organizatorji.

Z namenom nadzora in pregleda nad upravnim delom so bili razviti kazalniki izvajanja. Trendu smo sledili tudi v Sloveniji, kjer sta Fakulteta za upravo in Urad za lokalno samoupravo izdelala kazalnike občinskih proračunov. Večina do sedaj razvitih kazalnikov, tako pri nas, kot tudi v tujini (glej Velika Britanija, Danska, in druge) bolj izkazuje stanje v neki organizaciji, upravni enoti ali občini, kot meri učinkovitost delovanja izvajalcev. Zato jih imenujemo zunanji kazalniki.

Primeri zunanjih kazalnikov so:

- Cena odvoza smeti na prebivalca,
- Stroški za občinsko upravo na prebivalca,
- Delež investicijskih vlaganj v občinskem proračunu,
- Cena vzdrževanja kvadratnega metra mestne zelenice, itd.

Tisto, kar nas bolj zanima pa so notranji kazalniki, ki naj bi pokazali šibke točke organizacije, ozka grla, preobremenjenosti in podobno. Vse z namenom pomoči managerjem za izboljšanje delovanja njihove organizacije.



## 2. KAKO IZVESTI RESNO ANALIZO, ČE NI PODATKOV?

Dokument v upravi lahko primerjamo s surovino v proizvodnji. Dokument v upravi ni samo spremljevalni element blaga, ki ga prevzame uporabnik, oziroma porabnik upravnih storitev. Je končni, ciljni izdelek, zaradi katerega uprava obstaja in za katerega je uporabnik zainteresiran. Dokument ima svoj datum nastanka. Če opazujemo posamezne postopke v upravi lahko ugotovimo, da se reševanje posameznega primera - zadeve odvija od dokumenta do dokumenta. Skup dokumentov, ki pripadajo neki zadevi tvori verigo dogodkov, ki pripeljejo problem od nastanka - vloge do dokončne rešitve - do odločbe. Datumi nastankov teh dokumentov dajejo sliko odvijanja zadeve. Ne dajejo pa nobenega podatka o razlogu za počasno ali hitro odvijanje. Večino časa, ki se porabi od nastanka predhodnega dokumenta do naslednjega dokumenta se porabi v čakanju zadeve na reševanje. Ta delež je lahko tudi več kot 99 odstoten. To pomeni, da se porabi manj kot procent časa za analiziranje dokumentacije, odločanje in izdelovanje odgovora na predhodni dokument.

Pri iskanju ozkih grl, analizi obremenjenosti sodelujočih, iskanju in izkoriščanju virov se očitno ne moremo zanašati samo na datume nastankov dokumentov. Na kakšen drug način bi lahko pridobili iskane odgovore?

Metodologija, ki temelji na predvidevanjih in predpostavkah so simulacije. Matematične simulacije so že dolgo znane, prav tako njihove šibke točke. Z razvojem računalnikov smo prišli do računalniških simulacij, ki omogočajo bolj fleksibilne in bolj poglobljene študije. Računalniške simulacije so enako stare, kot sami računalniki. Dolgo časa so veljale za procesorsko požrešne, zato so se razvijale pretežno v specialističnih laboratorijih in univerzah. Z razvojem osebnih računalnikov in računalniške grafike pa so postale dostopne vsakomur in vse bolj prodirajo v vsakdanji svet managerjev in organizatorjev.

Posamezen postopek v upravi (upravni postopek ali katerikoli drug), lahko opazujemo kot sistem z diskretnimi stanji. Stanja pa delimo na posamezne aktivnosti, kot so:

- klasificiranje dokumenta,
- signiranje, dosigniranje dokumenta,
- čakanje na reševanje,
- analiziranje zadeve,
- pripravljanje odgovora,
- čakanje na podpisovanje, itd.

S sedanjimi metodami dela lahko trajanje posamezne aktivnosti zgolj ocenimo. Ocene so sicer vedno podvržene subjektivnemu ocenjevanju, vendar lahko z različnimi metodami subjektivnost ocen močno omilimo. Tako lahko vsak postopek razdelimo na aktivnosti. Vrstni red izvajanja slednjih ni vedno enak. Med izvajanjem postopka prihaja do različnih situacij, ki zahtevajo različno nadaljevanje odvijanja postopka. Za uspešne simulacije moramo zato za opazovani postopek zbrati:

- Vse aktivnosti in
- Vse možne alternative.

Slednje bi teoretično lahko pridobili iz baz podatkov o dokumentarnem gradivu. Žal so analize pokazale, da se Uredba o pisarniškem poslovanju izvaja zelo ohlapno. Predvsem niso zabeleženi dokumenti, ki v upravnem organu nastajajo. Skrbno se beležijo samo prispeli dokumenti. Njihovih odgovorov ne beležijo, ampak jih samo uvrščajo v zadeve. Za manjkajoče dokumente lahko uporabimo izkustveno sklepanje in s tem pridobimo podatke o aktivnostih, ki jih je potrebno izvesti med reševanjem zadeve. Za uporabo simulacij je potrebno zbrati ocene o:

- Trajanju posamezne aktivnosti in
- Verjetnosti za prehod v naslednjo aktivnost.

S programi za simuliranje diskretnih sistemov, kot so GPSS, Arena in iGrafx lahko pridobimo kazalnike izvajanja procesov. Mnoge med njimi si z navadnimi, klasičnimi metodami informacijskih sistemov sploh ne moremo pridobiti:

- Delež dejanske zasedenosti in obremenjenosti posameznega referenta, kot tudi organizacijske enote kot je občina, oddelek, sektor, itd.
- Primerjalni delež zavrženih vlog med različnimi organizacijskimi enotami med izvajanjem enakega postopka.
- Predvidene povprečne čase do zaključka postopka, in podobno.

S simulacijami si lahko pomagamo pri reorganizaciji postopkov. Novo zamišljeno izvajanje postopkov lahko s pomočjo simulacij ocenimo in podamo vrednostno mnenje pred uvajanjem v prakso. Na ta način lahko dokažemo ali zavržemo upravičenost novega postopka. To pa postavlja dosedanjo predstavo o organizaciji in organiziranosti dela v popolnoma novo luč. Organizacija ni več abstraktna, subjektivna veda, ampak postane matematično dokazljiva in s tem lahko zapišemo eksaktna, trdo oprijemljiva znanost.

Seveda imajo simulacije, ki slonijo na subjektivno podanih ocenah o trajanju svoje slabosti. Slednje bodo zanesljivo izboljšane z nadaljnjim razvojem metodologij, kot tudi pripadajoče programske opreme. Ni tvegana napoved, da bodo simulacije doživele podoben prodor v naše delo, kot so ga naredili mikro računalniki v '90 letih prejšnjega stoletja.

# Z E-POSLOVANJEM DO ZNIŽANJA STROŠKOV

**Matjaž ČADEŽ**

*Halcom Informatika d.o.o.*

Ekonomija zadnjega časa kaže na strmo naraščanje razlike med stroški dela in stroški računalniškega procesiranja podatkov. V globalnem svetu bodo preživeli samo tisti gospodarski in politični subjekti, ki bodo pravočasno vse napore vložili v to, da ljudski potencial usmerjajo v kreativno delo, rutinsko delo pa prepustijo računalnikom.

Javna uprava pri tem ni izjema, saj je konkurenčnost slovenskega gospodarstva v globalnem svetu odvisna od stroškov in učinkovitosti javne uprave. Eden od pomembnih instrumentov za racionalizacijo javne uprave je hitro in učinkovito uvajanje e-poslovanja. Na izkušnjah slovenskih bank, ki so v zadnjih nekaj letih dosegle zavidljive uspehe na tem področju (vpeljava elektronskega bančništva), lahko načrtujemo korake, ki bodo brez enormnih vlaganj tudi v javni upravi prinesli podobne učinke.

Prispevek se osredotoča na področja, ki bi v relativno kratkem času prinesla velike učinke in prihranke v javni upravi, na načine, kako vzpodbuditi uporabnike k hitrejšemu pristopanju k e-poslovanju in na uporabo že utečenih kanalov in infrastrukturnih elementov tudi za poslovanje z javno upravo.

# VLOGA MODELIRANJA PROCESOV PRI POVEČANJU UČINKOVITOSTI POSLOVANJA MINISTRSTVA

**Mojca INDIHAR ŠTEMBERGER**

*Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Inštitut za poslovno informatiko*

**Slavica SKOBIR**

*Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo RS*

## **1. UVOD**

Danes se mnoge organizacije, med njimi tudi državne ustanove, spopadajo s problemom povečanja učinkovitosti in zmanjšanja stroškov. Prenova poslovanja, pri kateri gre za izboljševanje delovanja organizacij s pomočjo analiziranja in spreminjanje poslovnih procesov, je eden izmed načinov, ki lahko prispeva k reševanju teh problemov. Pri prenovi poslovanja obravnavamo predvsem način izvajanja poslovnih procesov, ki je povezan z ustrezno informatizacijo, vendar pa informatizacija ne more biti uspešna brez organizacijskih sprememb, drugačnega načina dela, ustreznih kadrov in organizacijsko kulturo.

Splošne pomanjkljivosti izvajanja poslovnih procesov v večini organizacij so neenotnost pri izvajanju, nepoznavanje celotnega procesa s strani izvajalcev, ki se največkrat odraža tako, da izvajalci poznajo samo aktivnosti, ki jih izvajajo sami ali pa njihov oddelek, podvajanje dela ter relativno dolgi čakalni časi za podpise, odobritve, pošto in podobno. Takšno stanje je neprimerno za informatizacijo, zato je potrebno poslovne procese predhodno poenotiti, včasih tudi na novo definirati oziroma jih radikalno spremeniti. Šele potem je informatizacija smiselna in lahko prispeva k povečanju učinkovitosti ter zmanjšanju stroškov.

Namen prispevka je pokazati, kako lahko modeliranje in prenova poslovnih procesov prispeva k povečanju učinkovitosti poslovanja. Trditve so argumentirane s predstavitvijo primera enega izmed ministrstev, vendar se jih zlahka posploši tudi na druge državne ustanove.

## **2. POTEK PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV IN VLOGA MODELIRANJA**

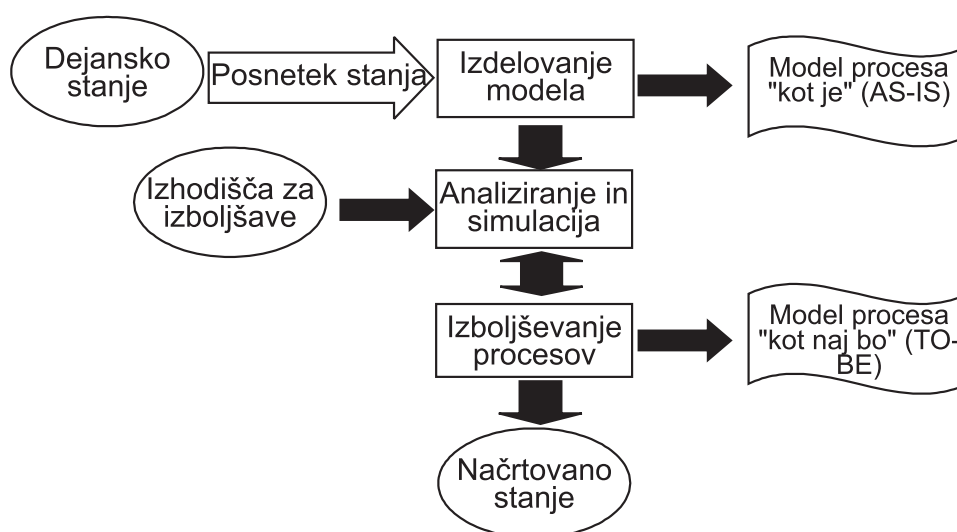
Ne glede na uporabljeni pristop se preнове in informatizacije poslovanja organizacije praviloma lotevamo z uporabo določenih metodologij, ki jih sestavlja bolj ali manj predpisano zaporedje korakov oziroma metod. V nadaljevanju so na kratko predstavljeni koraki takšne metodologije, ki so ilustrirani s primerom enega izmed ministrstev.

Prenova poslovanja se praviloma začne z zavedanjem managementa o njeni potrebnosti. Sledi opredeljevanje poslovnih procesov, ki v organizaciji potekajo. Glede na to, da je večina organizacij organiziranih funkcijsko, procesi pa potekajo skozi več organizacijskih enot, je

tudi to zahteven in pomemben korak. Ko so procesi opredeljeni, jih je potrebno natančno spoznati, saj njihovi izvajalci praviloma poznajo samo delčke, ki jih sami izvajajo, potek procesa kot celote pa na ravni organizacije ni natančno definiran in poznan. Pri tem si pomagamo z izdelavo modelov, imenujemo jih tudi modeli obstoječega stanja ali modeli AS-IS, ki jih izdelujemo s pomočjo tehnik za modeliranje. Pomagamo si tudi z orodji, ki omogočajo izdelavo (večinoma grafičnih) diagramov.

Obstoječe procese s pomočjo modelov organizacija bolje spozna ter jih lahko analizira. Pri analiziranju igrajo orodja za modeliranje pomembno vlogo, saj nam omogočajo boljši vpogled v učinkovitost procesa. Pri tem si pomagamo tudi s simulacijo izvajanja procesov, ki pokaže na primer ozka grla, obremenjenost virov, čase izvajanja procesov in stroške.

Na podlagi analize obstoječih procesov lahko organizacija začne razmišljati o njihovi prenovi v smislu večje učinkovitosti in uspešnosti. Učinke predlaganih sprememb poslovnih procesov lahko potem najprej preverjamo na modelih. Te modele imenujemo modeli predlogov prenove ali modeli TO-BE. Pri njihovi izdelavi si spet pomagamo z istimi tehnikami in orodji kot pri modeliranju obstoječega stanja. Potek prenove prikazuje slika 1.



Slika 1: Potek prenove poslovnih procesov

Z modeliranjem poslovnih procesov torej dosežemo predvsem:

- izboljšanje razumevanja procesa, saj, kot smo že ugotovili, veliko organizacij, med njimi tudi državnih ustanov, slabo pozna svoje poslovne procese,
- ustvarjenje celotne slike delovanja ter s tem boljšega pregleda,
- odkrivanje slabosti v izvajanju procesov,
- prikazovanje predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi,
- razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa.

### 3. PRIMER MINISTRSTVA

Ministrstvo se je zavedalo, da prihaja pri izvajanju procesov do podvajanja aktivnosti in neracionalnosti, zato so se odločili začeti projekt poenotenja in racionalizacije procesov. V okviru projekta prenove smo projektno skupino sestavljali zaposleni na ministrstvu in sodelavci Inštituta za poslovno informatiko pri Ekonomski fakulteti.

Na začetku projekta je bila za projektno skupino ministrstva najprej izvedena dvodnevna delavnica, v kateri so se člani seznanili z metodologijo. Potem smo skupaj identificirali ključne

poslovne procese, med katerimi so bili izdelava strateškega načrta in priprava delovnega programa ministrstva, priprava predpisov, finančni procesi in upravni postopki. Zlasti zadnji dve skupini sta bili zelo obsežni in prav pri teh procesih je bilo ugotovljenih največ možnosti za izboljšave. Podobni procesi potekajo tudi na drugih ministrstvih, zato bi bilo izboljšave smiselno načrtovati za več državnih ustanov hkrati.

V naslednji fazi projekta smo izdelali modele obstoječih procesov. Popisovanje je potekalo v več iteracijah, v katerih so se odpravljala morebitna neskladja ter pomanjkljivosti modelov in opisov. Komunikacija z izvajalci posameznih aktivnosti v procesih je potekala preko članov projektne skupine ministrstva, ki so bili zadolženi za popisovanje posameznih procesov in so modele ter popise, ki so jih pripravili izvajalci aktivnosti, v končni fazi tudi potrdili. Med modeliranjem in popisovanjem je bilo odpravljenih veliko nejasnosti, izvajalcem aktivnosti v okviru procesov pa je bil približan procesni način razmišljanja.

Sledila je faza analize procesov, v kateri smo ugotovili predvsem to, da se sicer med seboj vsebinsko zelo podobni procesi izvajajo v različnih organizacijskih enotah na neenoten način in imajo neenotno informacijsko podporo, ki večinoma ni primerna, ali pa informacijske podpore sploh ni.

Pri izdelavi predlogov prenove procesov smo izhajali iz tega, da je potrebno procese izvajati kakovostno ter s tem povečati zadovoljstvo strank ter zaposlenih, hkrati pa zmanjšati čase in stroške njihovega izvajanja. Med predlogi prenove smo predlagali poenotenje istovrstnih postopkov, ki se izvajajo na različnih organizacijskih enotah. Tako smo na primer upravne postopke razdelili v pet skupin, glede na to, kako so si med seboj podobni. Za vsako skupino smo izdelali model prenovljenega procesa ter za vse upravne postopke, ki spadajo v to skupino, predlagali spremembe v načinu dela ter potrebno informatizacijo.

Tudi na področju finančnih procesov je mogoče s pomočjo poenotenja ter spremembe pooblastil doseči velik napredek, kot se je izkazalo v primeru ministrstva. Takšne spremembe so povezane tudi s spremembo notranje organizacije in sistemizacije delovnih mest.

#### **4. ZAKLJUČEK**

V grobem lahko rečemo, da je na področju racionalizacije izvajanja procesov v državnih ustanovah, v skladu z ugotovitvami analize in glede na dane možnosti zakonske in organizacijske omejitve, potrebno zastaviti prenovo predvsem v dveh smereh:

- v poenotenju izvajanja postopkov,
- v zagotavljanju ustreznih pooblastil in ustrezna notranje organizacije ter
- v uvedbi primerne informacijske podpore.

Zato predlagamo, da se projekte prenove in informatizacije poslovanja izvede na nivoju celotne javne uprave. V okviru teh projektov je med drugim potrebno poenotiti in informatizirati izvajanje upravnih postopkov ter finančnih procesov. Razvita informacijska podpora mora prav tako biti primerna za vse organe in uvedena v prenovljenih procesih. Seveda pa je predpogoj za to, da organi državne uprave svoje procese najprej definirajo, pri čemer mora modeliranje igrati pomembno vlogo.



# ***PRIPRAVE SLOVENIJE NA PREDSEDOVANJE EVROPSKI UNIJI***

**mag. Tanja STRNIŠA**  
*Služba Vlade RS za evropske zadeve*

## **POVZETEK:**

Predstavitev Priprave Slovenije na predsedovanje Slovenije EU bo zajela prikaz vsebinskih nalog in organizacijske strukture za pripravo in izvedbo predsedovanja EU, ki jo je načrtala vlada. Predstavitev bo osredotočena na dva sklopa: kaj pomeni predsedovanje EU in kakšne priprave predsedujoče države so potrebne. Predstavljene bodo naloge v zvezi s pripravo programa predsedovanja, zagotovitvijo usposobljenih kadrov za predsedovanje, organizacijo dogodkov med predsedovanjem ter stike z javnostmi in promocijo v času predsedovanja. Opisana bo tudi organizacija dela pri pripravi projektnih nalog za predsedovanje in vloga posameznih ministrstev in drugih vključenih v priprave na predsedovanje. Slušatelji bodo seznanjeni s potekom dosedanjih priprav in nekaterimi poudarki, ki so se z organizacijskega in vsebinskega vidika pokazali že v zgodnji fazi priprav na predsedovanje.

# *IDABC - POVEZOVANJE NAŠE IN EU ADMINISTRACIJE S POUČARKOM NA STORITVAH ZA GOSPODARSTVO IN DRŽAVLJANE*

**dr. Davorka ŠEL**

*Ministrstvo za javno upravo RS*

## **POVZETEK:**

Program IDABC, čigar poslanstvo je priprava vse-evropskih storitev e-uprave za poslovne subjekte, državljane in upravo v obdobju 2005 - 2009, predstavlja smiselno nadaljevanje in nadgradnjo programa IDA, saj za razliko od le-tega odpira e-storitve države tudi za poslovne subjekte in državljane. Na ta način program IDABC sledi vse večji integraciji e-storitev držav članic EU, vse večji mobilnosti prebivalcev in poslovnih subjektov teh držav ter spremljajočih storitev e-uprav. Program dela IDABC v začetni fazi pokriva naslednja aktualna področja: Evropski okvir medsebojne povezljivosti (European interoperability framework), portal Tvoja Evropa (Your Europe Portal), Upravljanje in financiranje infrastrukturnih storitev za čezmejno e-upravo ter druga. Nacionalna koordinacija programa IDABC je v domeni Ministrstva za javno upravo, ki bo v času trajanja programa IDABC skrbelo za razširjanje informacij, uvajanje rešitev programa IDABC v nacionalni okvir, njihovo integracijo z obstoječimi rešitvami nacionalnih projektov ter tako zagotovilo e-povezljivost nacionalne uprave z EU ter v tem okviru omogočilo izvajanje e-storitev državljanom in poslovnim subjektom. Vse naštetih aktivnosti skupaj pa vodijo k čim večji kakovosti e-storitev uprave RS in učinkovitejši ter hitrejši povezavi uprav v okviru EU.

# *YOUR EUROPE - PORTAL EVROPSKE UNIJE*

**mag. Tatjana M. Zupan**  
*Ministrstvo za javno upravo RS*

## **POVZETEK:**

Prispevek prikazuje vsebine in uporabnost evropskega portala za državljane Evrope oziroma Evropske unije. Na tem portalu bodo državljanom na voljo vse informacije, ki jih potrebuje pri prehajanju iz ene v drugo članico EU zaradi osebnih ali poslovnih razlogov.

# ELEKTRONSKO ARHIVIRANJE DOKUMENTARNEGA GRADIVA

mag. Vladimir ŽUMER

*Arhiv RS, Center za strokovni razvoj*

Prispevek obravnava postopke in pogoje arhiviranja elektronskega dokumentarnega gradiva pravnih in fizičnih oseb kot ustvarjalcev elektronskih zapisov, istočasno pa tudi neločljivo povezano arhiviranje elektronskega arhivskega gradiva, ki ima trajen pomen za zgodovino, druge znanosti ali trajno pravno varnost subjektov. Ta določila deloma že vsebujejo slovenski **Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu iz leta 2000** (Uradni list RS, št. 57/2000, čistopis št. 98/2004) ter na njegovi osnovi sprejeti drugi predpisi. Na drugi strani bo predstavljen predlog novega **Zakona o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih**, ki bo v skladu z evropskimi smernicami, priporočili in navodili, predvsem z **Specifikacijo MoReq - Modelom zahtev za upravljanje z elektronskimi dokumenti**, v naši državi prvič podrobno uredil hrambo oziroma ohranjanje elektronskega dokumentarnega in arhivskega gradiva. Specifikacijo MoReq je leta 2001 sprejela Evropska komisija.

Posebno pomembni so postopki in pogoji, ki jih predpisi določajo za dolgotrajno elektronsko arhiviranje! Ustrezno arhivirani elektronski podatki in dokumenti na predpisane oziroma standardizirane elektronske nosilce in formate imajo pravno veljavo (verodostojnost) oziroma dokazno moč v upravnih in sodnih postopkih ter v računskih, davčnih in drugih revizijskih oziroma inšpekcijskih postopkih. Arhivirane elektronske podatke in dokumente bo potrebno z neokrnjeno in verodostojno vsebino in obliko prepisovati in migrirati na vedno nove in nove nosilce in formate ter jih ohranjati za zgodovino, druge znanosti in kulturo ali za zagotavljanje trajne pravne varnosti pravnih in fizičnih oseb. Dolgoročno elektronsko arhiviranje je torej najtesneje povezano z vprašanji ohranjanja izvirnosti in verodostojnosti zapisov, omogočanjem dostopnosti in zagotavljanjem migriranja podatkov in dokumentov, v povezavi z informacijsko tehnologijo in izvajalci informacijskih storitev.

V Sloveniji je v zadnjem času vse več predpisov, ki glede elektronskega arhiviranja nadgrajujejo določila Zakona o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu, celotno problematiko elektronske hrambe podatkov in dokumentov, pa bo uredil nov **Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih** in uredbe, ki jih bo sprejela Vlada RS na njegovi podlagi. Lahko rečemo, da smo z zakonom o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu tudi uradno vstopili v informacijsko dobo, čeprav se s tako imenovano mikrografsko, avtomatsko, računalniško oziroma elektronsko obdelavo podatkov in arhiviranjem elektronskih zapisov na zelo različne nosilce in formate v Sloveniji srečujemo v praksi že več kot petintrideset let. Kljub novim predpisom pa bo potrebno še nekaj časa, da bomo poslovanje z zapisi tako v javni upravi, pravosodju, kot v gospodarstvu in drugih dejavnostih v celoti obvladali z informacijsko tehnologijo. Šele tedaj se bo količina zapisov na papirju v pisarnah in arhivih počasi začela zmanjševati na razumno oziroma potrebno mero in se omejila le na trajno pomembne dokumente.

Na podlagi novega arhivskega zakona bo potrebno v praksi najprej zagotoviti izvajanje predpisanega oziroma standardiziranega sistema in pogojev za dolgotrajno elektronsko arhiviranje dokumentarnega gradiva pravnih in fizičnih oseb, ki bodo morale do izročitve

elektronskega arhivskega gradiva pristojnemu arhivu zagotavljati tudi njegovo dolgotrajno arhiviranje. Nikakor namreč ni mogoče takšne obveznosti naložiti le državnim arhivom, v okviru katerih je sicer potrebno organizacijsko, kadrovsko in tehnično usposobiti tako imenovani »elektronski državni arhiv«. Državne arhive je potrebno hkrati vzporedno usposabljanje za nadzor, valorizacijo, prevzemanje, ohranjanje in uporabo javnega elektronskega arhivskega gradiva ter za naloge, ki jim jih bo naložil novi zakon v zvezi z varstvom elektronskega dokumentarnega in arhivskega gradiva pred prevzemom v pristojni arhiv, predvsem v zvezi s potrjevanjem in spremljanjem izvajanja notranjih pravil za elektronsko arhiviranje pravnih in fizičnih oseb, preverjanjem ustreznosti strojne in programske opreme, izdajanjem akreditacij, vodenjem registra notranjih pravil in registra ponudnikov elektronske opreme ter storitev itd. Državni arhivi bodo morali skupaj z organom, pristojnim za informatizacijo javne uprave, zagotavljati informacijsko komunikacijsko infrastrukturo za hrambo arhivskega gradiva v digitalni obliki in povezovanje arhivov v enoten informacijski sistem.

Pred nami je torej na eni strani začetek predpisanega in standardiziranega elektronskega arhiviranja zapisov v digitalni obliki pri vseh pravnih in fizičnih osebah, na drugi strani pa vzpostavitev elektronskega državnega arhiva v sklopu državnih arhivov, ki bo usposobljen za izvajanje novih zakonskih nalog in sposoben prevzemati elektronsko arhivsko gradivo na predpisanih nosilcih in v predpisanem formatu zapisa, praviloma tedaj, ko baze podatkov in druge datoteke ne bodo imele več stalnega operativnega pomena za javnopravne osebe.

**Pomembnejši predpisi o elektronskem poslovanju, ki v Sloveniji deloma urejajo tudi elektronsko arhiviranje:**

- Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (Uradni list RS, št. 57/2000, čistopis št. 98/2004).
- Uredba o pogojih za elektronsko poslovanje in elektronsko podpisovanje (Uradni list RS, št. 77/2000).
- Uredba o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/2005)
- Zakon o splošnem upravnem postopku (Uradni list RS, št. 80/99, s spremembo št. 73/2004)
- Sodni red (Uradni list RS, št. 17/95).
- Slovenski računovodski standardi (Uradni list RS, št. 107/2001).
- Zakon o davku na dodano vrednost (Uradni list RS, št. 89/1998, čistopis št. 97/2004).
- Pravilnik o izvajanju zakona o davku na dodano vrednost (Uradni list RS, 17/2004).
- Zakon o davčnem postopku (Uradni list RS, št. 54/2004).
- Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (Uradni list RS, št. 24/2003).
- Zakon o arhivskem gradivu in o arhivih (Uradni list RS, št. 20/1997, 32/1997 in 24/2003).

# *DIGITAL ARCHIVING IN THE PUBLIC SECTOR*

Mads SEYER-HANSEN  
*IBM*

## **POVZETEK:**

Digitalno arhiviranje dokumentov in vsebin predstavlja novo ločnico v elektronskem poslovanju in izziv v vladnem sektorju širom sveta. Sposobnost uskladitve rešitev z lokalnimi zakonodajami in mednarodnimi standardi je ključni element uspešnosti izvedbe teh vrst projektov. Predstavitev bo podala nekatere izzive in trende v digitalnem arhiviranju v javnem sektorju predvsem v evropskem prostoru. Prikazane bodo nekatere izkušnje pri pripravi in implementacij digitalnih arhivov v javnem sektorju.



# **UPORABA EVROPSKIH IZKUŠENJ PRI VZPOSTAVITVI NACIONALNEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA JAVNIH NAROČIL**

**mag. Sašo NOVAKOVIČ**

*Inštitut za projektni management in informacijsko tehnologijo - IPMIT*

## **POVZETEK:**

Namen prispevka je predstaviti pomen evropskih izkušenj, znanja in usmeritev za projekt informatizacije javnih naročil v Sloveniji. Področje javnih naročil je eno izmed ključnih področij, kjer lahko uporaba elektronskega poslovanja bistveno prispeva k racionalizaciji javnih izdatkov, poenostavitvi delovanja javne uprave napram gospodarstvu ter k pospeševanju razvoja elektronskega poslovanja v družbi nasploh. Glede na vrednostni obseg javnih naročil pomen informatizacije tega področja precej izpostavlja tudi Evropska unija v okviru svojih programov in politik. Evropski trg javnih naročil predstavlja namreč kar 15 % BDP unije. Slovenija za razvitejšimi državami članicami pri razvoju sistema zaostaja dve to tri leta. S tem je dobila priložnost, da se od njih marsikaj nauči in v nacionalno okolje prenese najboljše prakse, ki so se izoblikovale v posameznih državah in na zvezni ravni unije.

# REGISTRI KOT PODLAGA ZA E-UPRAVO

Irena TRŠINAR<sup>1</sup>

Ministrstvo za notranje zadeve RS

Spremembe tretjega tisočletja vztrajno prodirajo na vsa področja javne uprave, tako da so se v sodobni upravi spremenile številne vloge. Vlogo okenca je prevzel internet, vlogo informacijskih pisarn pa različni portali. Državljan lahko marsikaj opravi kar od doma, tako da mu pri uresničevanju pravic ali izpolnjevanju dolžnosti do države ni treba stati v vrstah pred okenci na uradih, katerih vlogo so prevzele storitve iz skupine G2C<sup>2</sup> (na področju poslovnega sveta pa iz skupine G2B).

Vendar pa e-uprava niso samo storitve za državljane in podjetja. To so le zunanji in najbolj vidni uspehi, ki pa so v veliki meri pogojeni z vsem tistim, kar se dogaja zadaj in je očem skrito. Laična javnost in mediji se s tem ne ukvarjajo veliko, za njih je pomembno, da so storitve dostopne in da potekajo nemoteno, zato vidijo in razumejo zlasti področje G2C. Vsaj dokler ne pride do napak ali zastojev. Zato pa je strokovna javnost tista, ki se toliko bolj ukvarja s posodabljanjem obstoječih in uvajanjem novih registrov, z integracijami, racionalizacijami in tehnično infrastrukturo ter z organizacijskim in normativnim izboljšanjem dela v javni upravi. S tega vidika je povsem novo pojmovanje »medresorskega sodelovanja«. V preteklosti je bilo vezano na klasične medije in časovno dolgotrajne postopke. To se je v zadnjih letih v vseh pogledih močno spremenilo, razvoj pa se še nadaljuje z dolgimi koraki. Sedaj govorimo tudi o storitvah med organi. Pojem teh storitev izvira iz sveta informatike, kjer se je najprej uveljavil pojem servis. Za sodelovanje med organi skrbijo servisi, podprti z zelo zapletenimi in celo samodejno delujočimi aplikacijami, kar pomeni, da organi drug za drugega opravljajo storitve. Te so v službi racionalizacije poslovanja organov in imajo končni učinek razbremenjevanje posameznikov. Skup vseh teh elementov sestavlja odnose G2G.

Smiselna je torej ugotovitev, da so relacije G2C »front office« e-uprave, relacije G2G pa njen »back office«. In s slednjimi se bomo srečali v tej sekciji posvetovanja Sodobna javna uprava.

Osnova so registri in evidence na različnih ravneh. Najpomembnejši so dobri podatkovni viri, brez njih namreč tako povezane e-uprave ne bi mogli udejaniti. Tega se zaveš, ko začneš podatke uporabljati na individualni ravni ter za uveljavljanje pravic in izvrševanje dolžnosti. Prav tako ne gre brez centralnih registrov, to je registrov na nacionalni ravni, ki so vez med viri in uporabniki in združujejo celotno populacijo v pristojnosti določenega področja. Povezovanje ne more funkcionirati niti brez obstoja identifikacij, ki pripomorejo k nemotenemu pretoku podatkov ter zanesljivosti in kakovosti poslovanja od virov do končnih uporabnikov. In vse to v Sloveniji imamo, pa tudi podprto s funkcionalno infrastrukturo, tako podatkovno kot tudi informacijsko in telekomunikacijsko.

<sup>1</sup> Podsekretarka v Direktoratu za upravne notranje zadeve.

<sup>2</sup> Priljubljene kratice iz angleškega jezika uporabljamo kar v izvirniku, ker jih je težko tako jedrnato prevesti, pomenijo pa: G2G - Government to Government (to bi bilo slovensko »država« do »države«), G2B - Government to Business, G2C - Government to Citizen.

Vsebina te sekcije je sestavljena tako, da bomo predstavili vsakega malo - tako glede omenjenih vidikov e-poslovanja kot tudi glede vsebine. Najprej boste spoznali nekaj pomembnih podatkovnih virov, ki doživljajo korenite spremembe prav spomladi 2005 - s področja upravnih notranjih zadev so to matične zadeve in osebna stanja, registracija prebivalstva in področje vozil. Med centralnimi registri smo izbrali predstavitev Poslovnega registra Slovenije, o katerem manjkrat slišimo, medtem ko smo Centralni register prebivalstva in Register prostorskih enot že večkrat predstavili na različnih strokovnih posvetovanjih.

Nadaljujemo s predstavitvami dveh velikih uporabniških registrov, kjer aplikacije delujejo in so dokazale opisano funkcionalnost v okviru odnosov G2G. Oba se nanašata na prebivalstvo - predstavili bomo področja, ki jih pokrivata Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve ter Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Izbira pa je bila težka, saj je s Centralnim registrom prebivalstva povezanih veliko več področij. Katera so to, bomo spoznali iz naslednjega referata, ki pa je bolj tehnično naravnano, saj prikazuje integracijo registrov kot podlago za delovanje e-uprave v Sloveniji. Sekcijo bomo zaključili z opisom tehnične infrastrukture, centralnih modulov in varnostnih mehanizmov, za katere skrbi Center vlade za informatiko - eden za vse. Tako bomo zaokrožili ta kratek pregled dejavnikov, ki k ugledu e-uprave pomagajo iz ozadja.

# INFORMATIZACIJA MATIČNEGA REGISTRA

mag. Bojan TRNOVŠEK<sup>1</sup>

Ministrstvo za notranje zadeve RS

3. maja 2005 je v Sloveniji vzpostavljen elektronski matični register, v katerega se bodo vpisovala vsa matična dejstva (rojstvo, zakonska zveza, poroka) in spremembe osebnih stanj državljanov Republike Slovenije (sprememba osebnega imena, posvojitvev, priznanje očetovstva, razveza, skrbništvo itd.). Matični register združuje tri matične knjige (rojstno in poročno matični knjigo ter matično knjigo umrlih), ki smo jih doslej vodili ločeno in ročno v knjigah, v enoten računalniško voden register. Obenem je v okviru prenovljenega registra stalnega prebivalstva vzpostavljena tudi elektronska evidenca gospodinjstev. S tem so vse evidence, ki sodijo v področje upravnih notranjih zadev, elektronsko vodene.

Matični register (MR) je računalniško vodena baza podatkov, v katero se bodo vpisujejo:

- matična dejstva državljanov Republike Slovenije: rojstvo, zakonska zveza in smrt, ne glede na to, ali se zgodijo v Sloveniji ali tujini;
- matična dejstva tujcev, ki se zgodijo na območju Republike Slovenije: rojstvo, zakonska zveza in smrt;
- spremembe osebnih stanj državljanov Republike Slovenije (sprememba osebnega imena, priznanje očetovstva, pridobitev ali prenehanje državljanstva RS, posvojitvev, odvzem poslovne sposobnosti, posvojitvev, skrbništvo, razveza zakonske zveze itd.), kar pomeni, da MR predstavlja razvid osebnih stanj državljanov Republike Slovenije.

Matični register je eden najpomembnejših podatkovnih virov za številne evidence, v katerih upravljavci potrebujejo podatke o posameznikih. Zato je temeljni cilj njegove informatizacije vzpostavitev pogojev za racionalnejše, hitrejše in učinkovitejše vodenje matičnih dejstev in osebnega stanja posameznika. Te bomo uresničili s popolno informatizacijo tekočega vodenja matičnega registra in s postopnim prenosom podatkov iz obstoječih matičnih knjig v podatkovno bazo.

Projekt informatizacije matičnega registra in prenove registra stalnega prebivalstva se je začel februarja 2004, za njegovo izvedbo pa sta odgovorni dve ministrstvi (Ministrstvo za notranje zadeve - za izdelavo programa in Ministrstvo za javno upravo - za postavitvev infrastrukture, komunikacijskih povezav in opremo upravnih enot). Za izdelavo programa je bilo porabljenih 16.000 ur za programiranje (opravil zunanji izvajalec Genis) in okoli 9.000 ur za vsebinsko pripravo zahtev, vezanih na določitev postopkov, načina vpisovanja, določitve podatkov, povezave podatkov med registri, usposabljanje in testiranje programa (ta dela so izvedli zaposleni na MNZ).

Z vzpostavitvijo matičnega registra je zaključena le prva faza projekta. V prihodnje namreč načrtujemo še več racionalizacij in posodobitev: elektronsko prijavo podatkovnega vira, kjer se dogodek zgodi, to je matičnega dejstva (rojstva in smrti) in spremembe osebnega stanja (elektronska prijava spremembe osebnega imena, elektronsko obvestilo centra za socialno delo o priznanju očetovstva, sodišča o razvezi ipd). Za rojstva je na primer končni cilj e-prijava

---

<sup>1</sup> Generalni direktor Direktorata za upravne notranje zadeve.

rojstva, ki bo omogočala, da bo mati prejela EMŠO za novorojenčka že v porodnišnici, zdravstveno kartico pa le nekaj dni pozneje na dom.

Razvoj na področju povezovanja javnopravnih evidenc bomo nadaljevali tako, da bo uporabnikom, ki podatke iz matičnega registra potrebujejo za vzdrževanje svojih registrov ali za odločanje v postopkih za izvajanje javnih pooblastil, če so za te podatke pooblaščenici z zakonom, posredoval Centralni register prebivalstva. Z neposredno povezavo bo tako omogočeno, da bodo uporabniki podatke, do katerih so upravičeni, dobili takoj po vnosu v register, oziroma dnevno. Odpravljene bodo napake, ki nastajajo pri prepisovanju oziroma ročnem prenosu podatkov v računalniške baze uporabnikov, odpravljen pa bo tudi časovni zamik pri njihovem ažuriranju. Matičarji bodo razbremenjeni obveščanja, ki danes potekajo pisno na predpisanih obrazcih. S povezovanjem evidenc pa se bo zmanjšalo tudi število izdanih izpiskov in potrdil iz matičnega registra, saj posamezniku v postopkih pri uveljavljanju pravic pred drugimi državnimi organi ne bo treba prilagati potrdil, ker bodo državni organi podatke pridobivali na elektronski način, to je samodejno in takoj, ko bo matično dejstvo vpisano v računalniško evidenco.

# **NOVI REGISTER VOZIL IN PROMETNIH LISTIN**

**Darko REPENŠEK<sup>1</sup>**

*Ministrstvo za notranje zadeve RS*

## **1. ZGODOVINA DELUJOČEGA SISTEMA**

Zgodovina današnjih centralnih registrov vozil in listin sega 20 let v preteklost, ko sta bili na centralni računalnik priključeni prvi občini. Od takrat pa vse do leta 1995 je razvoj potekal skupno in enotno z informatiko policije, kar je privedlo do zmožljivega in učinkovitega informacijskega sistema.

Prav dolga zgodovina projektov pa postavlja tudi osnovno zahtevo za izvedbo projekta prenove, saj je tehnološka osnova, na kateri temelji celoten sistem, zastarela in ne omogoča širjenja uporabe sistema v smeri boljšega sodelovanja znotraj državne uprave in z državljani.

## **2. TEHNIČNE ZNAČILNOSTI SISTEMA V FUNKCIJI**

Celoten centralni informacijski sistem teče na zmožljivem centralnem IBM računalniku, ki se fizično nahaja na MNZ/Policiji. Uporablja se velika IBM platforma IMSDB z indeksno organizacijo podatkov. Centralne aplikacije so razvite s programskim orodjem PL/I, dostop do teh aplikacij pa ureja IBM transakcijski sistem CICS.

V državi Sloveniji je v uporabi centralni računalniški sistem podatkovnih baz. Pri svojem delu ga stalno uporablja oziroma je nanj direktno priključenih vseh 58 upravnih enot, 62 tehničnih pregledov, 4 pooblaščenih homologacijske organizacije, izdelovalci dokumentov (prometnih in vozniških dovoljenj, registrskih tablic, do nedavnega prometnih nalepk), MNZ, Policija in ostali uporabniki, ki imajo za njegovo uporabo zakonsko podlago. Največje možno število hkratnih on-line uporabnikov je okoli 2500. Za dostop do centralnih programov in evidenc uporabljajo emulacijo IBM3270. Vsi pristopi se sproti beležijo v dnevnik dostopov ali "journal".

V podatkovni bazi je danes okoli 3 mio oseb, 4 mio vozil in 9 mio listin, kar skupaj z ostalimi manjšimi podatkovnimi bazami zasede okoli 25 GB prostora na diskih. Digitalizirane fotografije in podpisi osebnih izkaznic in potnih listov pri tem niso zajeti, saj se hranijo na posebnem strežniku.

Izvajanje upravnih postopkov, ki se izvajajo na upravnih enotah in pooblaščenih organizacijah, je dodatno podprto s pomočjo sistema FORM. Ta služi za: izpisovanje vseh dokumentov; s pomočjo integracije z glavnim računalnikom zagotavlja pravilnost podatkov; z vgrajeno logiko zagotavlja informacijsko podporo poslovnim procesom v teh organizacijah (zaračunavanje storitev - taks, davščin, zavarovanj, cestnin); služi pa tudi za integracijo z drugimi lokalnimi sistemi kot so poslovni sistemi in računalniško vodene preizkusne steze na tehničnih pregledih. Zaradi zagotavljanja varnosti in sledljivosti uporabe podatkov izvaja

---

<sup>1</sup> Sekretar v Direktoratu za upravne notranje zadeve.



FORM tudi celovit »journaling«. Če se pojavi potreba za povečanje razpoložljivosti sistema, omogoča FORM tudi delo brez povezave na centralni računalnik in zagotavlja konsistenco.

### 3. PREDSTAVITEV PROJEKTA MRVL

Projekt "Register vozil in prometnih listin" zajema razvoj in prenovo celotnega informacijskega sistema za podporo registraciji vozil in prometnih listin. Je eden ključnih projektov za kakovostno in učinkovito delovanje državne uprave, saj je skupnega pomena za zagotovitev izvajanja nalog delovnih področij več ministrstev in poslovnih sistemov ter za zagotovitev ustreznih upravnih storitev uporabnikom. Je sestavni del prenove vseh centralnih registrov, tako da se vključuje v tehnološko in metodološko zasnovo projektov iz programa projektov e-uprava, njegov razvoj pa poteka v okviru programa projektov IS-UNZ. Vključuje prenovo informacijske podpore upravnim postopkom spremljanja življenjskega cikla vozil in listin, povezanih z njim.

V sklopu projekta lahko podatke razdelimo v 2 skupini:

1. Podatki o vozilih:

- evidenca registriranih motornih in priklopih vozil
- evidenca izdanih serijskih in posebnih registrskih tablic
- prometna dovoljenja

2. Podatki o voznikih:

- evidenca voznikov
- vozniška dovoljenja
- ukrepi
- prepovedi

V primeru centralnega registra vozil in listin gre za *temeljni podatkovni sistem*, preko katerega se zajemajo podatki, ki jih nato uporabljajo in obdelujejo različni organi v celotni javni upravi in pooblaščenih organizacijah. Ustrezno delovanje tega sistema je temeljni pogoj za učinkovitost postopkov med strankami in upravo.

Glavni razlog za prenovo centralnih evidenc o vozilih in voznikih je tehnološka neprimernost, neprilagodljivost, zastarelost in preobremenjenost sistema, ki je trenutno še v uporabi in povzroča nenehne težave z obvladljivostjo. Gre za zelo kompleksen sistem, ki z manjšimi prilagoditvami deluje že preko 20 let. V času izvajanja projekta se je izkazala velika tehnična in vsebinska kompleksnost sistema, zato ni čudno, da je tudi to razlog za odstopanje od prvotno določenih časovnih terminov za dokončanje projekta in začetek produkcije. Delovanje sistema je kritičnega pomena za delovanje mnogih segmentov v državi, kar nedvomno zahteva sodoben, učinkovit in zanesljiv podatkovni temelj. Tu ni prostora za polovične rešitve, zato je na nosilcih in izvajalcih projekta prenove registra vozil in prometnih listin velika odgovornost.

#### 3.1 Kompleksnost uporabe

Evidenca registriranih vozil je podlaga za naslednje sisteme v državi:

- **Ministrstvo za notranje zadeve** (MNZ) - je skrbnik registra in izvajalec upravnega, strokovnega in inšpekcijskega nadzora, tako nad tehničnimi pregledi kot vsemi ostalimi uporabniki.
- **Ministrstvo za promet** (MP) - Direkcija za ceste (DRSC): preko registracijskih »šalterjev« in s pomočjo programske opreme za registracijo vozil je za plačevanje nadomestil za uporabo cest podprt sistem tega ministrstva. Letno se preko teh mehanizmov v državni proračun steče preko 20 mrd SIT.

- **Ministrstvo za promet** je na podlagi homologacijskih predpisov s svojim sistemom za izdajanje "izjav o skladnosti" tesno in ključno povezano s tem sistemom kot vir in uporabnik.
- **Ministrstvo za okolje in prostor (MOP)**: na register vozil je vezano sledenje vozila od homologacije ("rojstva") do razgradnje ("smrti"). Agencija za okolje na MOP izvaja preko tega sistema kontrolo hrambe oziroma lokacije, kjer se nahajajo iz prometa odjavljena vozila, in razgradnjo vozil.
- **Slovensko zavarovalniško združenje (SZZ)**: evidenca registriranih vozil je osnovni vir podatkov za SZZ oziroma sistem vseh zavarovalniških družb v RS, ki vodi centralno evidenco sklenjenih avtomobilskih zavarovanj.
- **Tehnični pregledi (TP)**: poslovni sistemi pooblaščenih organizacij za izvajanje tehničnih pregledov motornih in priklopnih vozil za opravljanje tehničnih pregledov temeljijo na zapisnikih o tehničnih pregledih, ki se polnijo s podatki iz sistema, in obračunih, ki se pripravljajo s pomočjo aplikacij za registracijo vozil.
- **Upravne enote (UE)**: izvajajo upravne postopke registracije motornih in priklopnih vozil skladno z Zakonom o varnosti cestnega prometa (ZVCP).
- **Registracijske organizacije**: ZVCP širi pravne subjekte (npr. uvozniki vozil, trgovci z vozili), ki lahko, ob izpolnjevanju z zakonom predpisanih pogojev, pridobijo javno pooblastilo ministra, pristojnega za notranje zadeve, za izvajanje registracijskih postopkov. Eden izmed pogojev je možnost uporabe registra vozil. S tem je dana možnost, da vozilo registriramo tam, kjer ga kupimo.
- **Policija** na podlagi teh evidenc izvaja kontrolo prometa, vozil in prometnih listin (čas izpolnjevanja pogojev za udeležbo v prometu - veljavnost prometnega dovoljenja: registracija, zavarovanje, tehnična brezhibnost).
- **Občinska redarstva**: na podatkih iz teh evidenc temelji delo občinskih redarstev - izterjava kazni za kršitve določil cestno prometnih predpisov, ki so v pristojnosti teh služb (napačno parkirana vozila, odstranjevanje zapuščenih vozil itd.).
- **Ajpes**: register zastavljenih premočnin, s katerim upravlja AJPES, potrebuje korektno povezavo z registrom vozil, ki služi za preverjanje podatkov ob vpisu v register in za kontrolo zastavljenosti ob statusnih spremembah vozil.
- **Davčni urad RS in Carinski urad RS**: oba potrebujeta dostop do registra za izvajanje svojih, z zakonom določenih, dejavnosti.
- **Proizvajalci prometnih listin** (Cetis, KIG, Mirage): na ta sistem so priključeni tudi vsi izdelovalci prometnih listin oziroma zaračunljivih tiskovin (registrskih tablic, prometnih dovoljenj, voznških dovoljenj, do nedavna še prometnih nalepk), na tem sistemu temeljita naročanje in distribucija produktov.
- **Vključevanje v mednarodne registracijske sisteme**: v najkrajšem času bo sistem vključen v evropske povezave - podobne registre vseh držav članic Evropske skupnosti, Europol in Interpol.

#### 4. ZAKONSKA PODLAGA

Izdelava programskega orodja izhaja iz Zakona o varnosti cestnega prometa in iz njega izhajajočih podzakonskih predpisov: Pravilnik o registraciji vozil, Pravilnik o registrskih tablicah in Pravilnik o tehničnih pregledih motornih in priklopnih vozil. V času izvajanja projekta prenove registra vozil je bil dvakrat spremenjen temeljni zakon - ZVCP, določene spremembe so bile potrebne zaradi vstopa Republike Slovenije v EU (1.5.2004), določene pa zaradi temeljitih sprememb v sistemu (ukinjena krajevna pristojnost, širitev registracijskih organizacij, ukinitvev prometne nalepke, spreminjanje oblike in vsebine registrskih tablic itd.). S sprejetjem novele ZVCP-1A (5.4.2005) je zaokrožen cikel sprememb in novitet, vsebinsko

pomembnih za postavitve in delovanje sistema, ter s tem dan dokončen pogoj za njegovo uporabo.

## **5. NAMEN IN CILJI PROJEKTA**

Cilj izvedbe projekta je tehnološka in vsebinska prenova "šalterskega" poslovanja upravnih enot in pooblaščenih organizacij ter celovita prenova centralnega registra vozil in z njim povezanimi listinami, kar bo omogočilo večjo učinkovitost izvajanja podpore in bo skladna s trenutnimi in pričakovanimi zahtevami zakonodaje.

Osnovni cilji projekta so:

- vzpostavitev programske infrastrukture za tehnološko podporo centralnih registrov na temeljih uveljavljenih svetovnih standardov razvoja velikih in kompleksnih sistemov
- izvedba tehnološke in vsebinske prenove centralnega registra vozil in voznikov
- izvedba tehnološke in vsebinske podpore prenovljenemu centralnemu registru listin
- izvedba učinkovite informacijske podpore spremljanja življenjskega cikla vozila
- izvedba učinkovite informacijske podpore spremljanja življenjskega cikla voznika
- vzpostavitev centralne platforme za poročanje iz registrov vozil in listin
- integracija novih registrov z zahtevanimi zunanjimi sistemi (EU).

Pri prenovi je bilo potrebno slediti: zakonskim podlagam (register vsebuje le tiste podatke, ki jih po zakonu sme vsebovati), tehnološki prenovi, racionalni izrabi opreme in znanja (ukinjata se IMS in CICS, izkoriščena bo vsa oprema in znanje, ki je bilo doslej pridobljeno pri uveljavljanju elektronskih storitev - centralni moduli, servisi, varnostna shema, PKI, infrastruktura na MJU in na UE ...), najnovejšim varnostnim in zaščitnim mehanizmom (kriptiranje, avtentikacija s pametnimi karticami, uporaba digitalnih podpisov, zagotavljanje zaupnosti podatkov pri prenosu podatkov po omrežju na način uporabe šifrirnih mehanizmov v okviru HTTPS protokola), zanesljivosti, zmogljivosti in stabilnosti delovanja sistema, zanesljivemu arhiviranju podatkov ter optimalni uporabi s strani uporabnikov.

Centralni register vozil in listin, povezanih z njim, sta neposredno odvisna od registra stalnega prebivalstva, zato je smiselno zaporedje izvedbe projektov in njihove uporabe.

## **6. NAMESTO ZAKLJUČKA**

Rok za začetek uporabe novega registra vozil je 27. junij 2005. Projekt je torej v zaključni fazi. Smo pred začetkom sklepnega usposabljanja preko 1100 uporabnikov (referentov na upravnih enotah in tehničnih pregledih). Želim si, da bi bilo res, kar je pred nedavnim izjavil eden od zelo dobrih poznavalcev novega registra vozil: "Ko bo zadeva stekla in bo osvojena tudi na strani uporabnikov, bo to "raketa"!"

V teku je tudi že posodabljanje registra voznikov, ki bo omogočil, kot register vozil, spremljanje voznika od "rojstva do smrti". O njem pa - na konferenci naslednje leto.

# POSLOVNI REGISTER SLOVENIJE

**Nevenka VRATANAR<sup>1</sup>**

*Agencija RS za javnopravne evidence in storitve*

Poslovni register Slovenije je javna zbirka podatkov o vseh poslovnih subjektih in njihovih poslovnih enotah, ki imajo sedež v Sloveniji in opravljajo neko pridobitno ali nepridobitno dejavnost. To pomeni, da se v njem vodijo tudi podatki o podružnicah tujih poslovnih subjektov. Upravljaec poslovnega registra je Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), ki je organizirana tako, da ima svoje izpostave po vsej državi, po eno v vsaki statistični regiji Slovenije. Vsi podatki pa se zapisujejo v centralno vodeno informatizirano bazo.

AJPES vsakemu poslovnemu subjektu ob vpisu v poslovni register določi matično številko, ki je njegova enolična identifikacijska številka, s katero se izkazuje v pravnem prometu. Prav tako ta oznaka služi za povezovanje poslovnega registra z ostalimi registri in evidencami podatkov o poslovnih subjektih v Sloveniji.

Poleg tega poslovni subjekt razvrsti tudi po dejavnosti in mu določi glavno dejavnost, ki je lahko ena od njegovih v primarnem registru registriranih dejavnosti. Tako se v poslovnem registru o vsakem poslovnem subjektu poleg matične številke vodijo naslednji podatki: popolno ime, kratko ime, sedež, naslov, pravnoorganizacijska oblika, podatki o dejavnosti, podatki o sektorski pripadnosti, davčna številka, podatki o ustanoviteljih in o zastopnikih, poreklu kapitala, vrsti lastnine ... Poleg teh je v poslovnem registru mogoče najti tudi podatek o registrskem organu in datumu registracije poslovnega subjekta in nekatere podatke za obveščanje, ki so neobvezni, kot sta na primer telefonska številka ali elektronski naslov.

Trenutno je pogoj za vpis v poslovni register registracija v primarnem registru, to je v sodnem registru za gospodarske družbe in velike podjetnike, pri Davčni upravi Republike Slovenije za samostojne podjetnike posameznike, pri Upravnih enotah za društva, če naštejemo le največje tri. Obstaja še okrog dvajset primarnih registrov za različne poslovne subjekte. Z vpisom v te posamezne primarne registre pridobijo poslovni subjekti pravno legitimnost, v poslovnem registru pa so vpisani vsi poslovni subjekti s podatki, pod katerimi se vodijo v primarnih registrih, z dodanimi podatki, ki za vpis v primarni register niso potrebni.

AJPES ima vzpostavljene neposredne elektronske povezave s sodnim registrom, ki ga vodi Vrhovno sodišče Republike Slovenije, in z Vpisnikom samostojnih podjetnikov posameznikov, ki ga vodi Davčna uprava Republike Slovenije. To sta dva največja registrska organa v Sloveniji, saj skupaj predstavljata registracijo 90 % vseh poslovnih subjektov, ki se vodijo v poslovnem registru. Z nekaterimi drugimi, manjšimi primarnimi registri, uspešno poteka izmenjava podatkov in informacij na druge načine.

Trenutno so v poslovnem registru vpisani podatki o preko 170.000 poslovnih subjektih in njihovih delih. AJPES za potrebe različnih analiz podatkov in izvajanja določenih nalog različnih organov oziroma lokalnih skupnosti zagotavlja tudi izpise podatkov iz poslovnega registra po različnih kriterijih, bodisi po dejavnosti, po sedežu, po obliki organiziranosti... Z naročniki sprememb podatkov je AJPES sklenila dogovore o zagotavljanju podatkov

---

<sup>1</sup> Vodja sektorja za registre in evidence podatkov v AJPES.

poslovnega registra. Naročniki pridobijo uporabniško ime in geslo za dostop do naročenih podatkov, ki jih AJPES pripravlja in na svojem strežniku omogoča dostop do teh podatkov v elektronski obliki.

Če vas zanimajo določene informacije o posameznem poslovnem subjektu, jih lahko pridobite prek storitve iPRS z vpogledom prek spletnega portala AJPES. Vsakdo ima možnost iskanja po kateremkoli podatku poslovnega subjekta (ime, naslov, matična številka, davčna številka....). Iskanje je tako možno po različnih kriterijih, število zadetkov pa je odvisno od natančnosti izbranega kriterija. Če vpišete matično številko, boste seveda dobili vse podatke o iskanem poslovnem subjektu, ki se vodijo v poslovnem registru. Vpogled v podatke posameznega poslovnega subjekta je brezplačen.

AJPES spremlja spremembe v poslovnem registru in na svojem spletnem portalu vsake tri mesece objavi podatke o trendih gibanja podatkov o poslovnih subjektih, s komentarji vzrokov in grafičnimi prikazi teh sprememb. Na svojem spletnem portalu objavlja AJPES tudi preglednico s podatki tujih pravnih oseb, ki jim je dodelila matično številko, ki jo v skladu z Zakonom o zemljiški knjigi potrebujejo za vpis nepremičnine v zemljiško knjigo.

Na podlagi novele Zakona o gospodarskih družbah se bo s 1.7.2005 vodenje vpisnika samostojnih podjetnikov posameznikov preneslo z Davčne uprave Republike Slovenije na AJPES. To bo pomenilo zmanjšanje stroškov tako za državo kot tudi za bodoče podjetnike, pa tudi poenostavitev in skrajšanje časa postopka registracije za samostojne podjetnike posameznike.

Z aktivnim vključevanjem v projekt »vse na enem mestu - VEM«, katerega končni cilj je poenostavitev in pohitritev postopkov registracije in olajšanje komuniciranja poslovnih subjektov z državnimi institucijami, si AJPES prizadeva tudi za uvedbo elektronskega načina vpisa v poslovni register, kar trenutno poteka še na klasičen način, v papirni obliki.

Dolgoročni cilj AJPES je, da bi poslovni register postal centralna zbirka o vseh poslovnih subjektih in o vseh njihovih podatkih, zbranih in dostopnih na enem mestu. Matična številka, ki je enolična identifikacijska številka vsakega poslovnega subjekta, pa naj bi bila povezovalni element z vsemi ostalimi registri in evidencami, v katerih se vodijo kakršnikoli podatki o teh poslovnih subjektih. Poslovni subjekt bi vsako spremembo lahko sporočil le na eno mesto, ta pa bi se s pomočjo informacijske tehnologije in z uporabo sodobnih komunikacijskih poti zapisala tudi v vse ostale registre in evidence.

Prav tako je eden od ciljev AJPES včlanitev v združenje Evropski poslovni register (EBR), kar bo pripomoglo k odkrivanju značilnosti ter postopkov in metod dela v poslovnih registrih drugih evropskih držav in iskanju najprimernejših rešitev za Poslovni register Slovenije. Slovenija mora kot članica Evropske skupnosti tudi na področju poslovnega registra upoštevati smernice te skupnosti.

# POVEZAVA EVIDENCE SUBJEKTOV MKGP S CENTRALNIM REGISTROM PREBIVALSTVA

Kati POJAVNIK<sup>1</sup>

*Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS*

Evidenca subjektov je osrednja zbirka podatkov Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (MKGP) v katero se morajo vpisati vse pravne in fizične osebe, ki so vpisane v katerokoli zbirko podatkov iz delovnega področja MKGP ali uveljavljajo finančna sredstva iz ukrepov kmetijske politike.

Podatki o subjektih se vodijo na enoten način. Vsak subjekt vsebuje podatke, ki so predpisani z Zakonom o kmetijstvu. Za fizične osebe so to na primer ime in priimek, naslov prebivališča, davčna številka, enotna matična številka občana. Subjekt se vpiše v Evidenco subjektov na podlagi elektronskega zahtevka, ki ga posredujejo zbirke podatkov iz delovnega področja MKGP. Ob vpisu se subjektu dodeli neponovljiva identifikacijska številka »Subj ID«.

V Evidenci subjektov, v kateri je vpisanih okoli 120.000 subjektov, predstavljajo fizične osebe 95 % delež. Napačni ali nepopolni podatki o fizičnih osebah pomenijo privzemanje napačnih podatkov v vseh zbirkah podatkov MKGP. Napačni podatki bi predstavljali težavo pri izplačevanju sredstev iz ukrepov kmetijske politike, saj bi lahko napačno sporočen oziroma vpisan podatek posledično pomenil izplačilo finančnih sredstev napačni osebi.

Povezava Evidence subjektov s Centralnim registrom prebivalstva zagotavlja točnost vpisanih podatkov v Evidenci subjektov in v vseh zbirkah podatkov MKGP. Zagotovljeni so možnost takojšnje preveritve pravilnosti posredovanih podatkov, takojšnja pridobitev manjkajočih podatkov in nadzor nad subjektom. Porabljen čas za vnos podatkov se je zmanjšal za polovico, saj se podatki za posamezen subjekt neposredno privzamejo iz Centralnega registra prebivalstva, s čimer se izognemo tudi napakam, ki sicer lahko nastanejo ob ročnem vnosu podatkov.

Evidenca subjektov je polno povezana s Centralnim registrom prebivalstva od 1. aprila 2004. MKGP opravi v povprečju 50 »klicev e-CRP storitev« na dan, dosegli smo že tudi preko 600 dnevnih klicev. Pred tem je MKGP ažuriralo podatke o subjektih v Evidenci subjektov s podatki Centralnega registra prebivalstva dvakrat letno. Dodatno smo morali podatke o davčnih številkah subjektov preverjati z Registrom davčnih zavezancev, kar pa od vzpostavitve neposredne povezave ni več potrebno, saj Centralni register prebivalstva vsebuje tudi podatke o davčnih številkah.

---

<sup>1</sup> Višja svetovalka I, MKGP, Sektor za kmetijske trge.



# INFORMACIJSKI SISTEM CENTROV ZA SOCIALNO DELO

Lidija PODKRIŽNIK<sup>1</sup>

*Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS*

Informacijski sistem centrov za socialno delo - IS CSD je eden največjih informacijskih sistemov v državi. Uporablja se na vseh centrih za socialno delo, kjer državljani neposredno uveljavljajo večino pravic s področja socialnega varstva in družine, za katere je pristojno Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. V IS CSD je vpisanih 1.006.000 državljanov (upravičencev in njihovih družinskih članov), ki letno prejema okoli 140 milijard tolarjev socialnih transferov.

IS CSD obsega naslednje sklope: denarne socialne pomoči, oprostitev plačila socialno varstvenih storitev, preživitve, reje, posvojitve, starševski dodatek, pomoč ob rojstvu otroka, otroški dodatek in dodatek za veliko družino, dodatek za nego otroka, delno plačilo za izgubljeni dohodek ter krajši delovni čas zaradi starševstva, medtem ko je sklop za odločanje o starševskih dopustih in starševskih nadomestilih še v fazi razvoja.

Sistem je zasnovan tako, da na centrih za socialno delo ni podvajanja podatkov. Omogoča poenotene postopke, tako da uporabnik isto pravico v vseh centrih za socialno delo uveljavlja na enak način in preko enakih obrazcev. Zagotovljeni so enotno odločanje o posameznih pravicah in enotni izračuni višine pravice.

Podatki o posameznih upravičencih, ki so skupni vsem sklopom, se vnašajo v sistem le enkrat in se vodijo v Centralnem imeniku, preko katerega je od 22.10.2002 vzpostavljena tudi neposredna povezava s Centralnim registrom prebivalstva. Na ta način je centrom za socialno delo in ministrstvu omogočeno neposredno pridobivanje podatkov za posamezne upravičence pred priznanjem pravice. Iz Centralnega registra prebivalstva se pridobivajo ali v njem preverjajo osebni podatki: ime, priimek, EMŠO, datum rojstva, spol, davčna številka, zakonski stan ter podatki o prebivališču upravičenca. Poleg teh so v Centralnem imeniku zajeti tudi podatki o šolanju otrok, podatki o vključenosti otrok v zavod ter podatki o banki in številki transakcijskega računa posameznega upravičenca, na katerega se nakazujejo transferi iz proračuna. Tudi za pridobivanje teh podatkov načrtuje ministrstvo vzpostavitev neposredne povezave z upravljavci posameznih zbirk podatkov.

Z vzpostavitvijo in vodenjem centralne baze upravičencev po posameznih pravicah je onemogočeno večkratno uveljavljanje iste pravice ali pravic, ki se med seboj izključujejo. S tem je dosežen učinek na vsestranski dvig kakovosti poslovanja. Povezave s posameznimi bazami podatkov so bistveno povečale učinkovitost dela, pri čemer pri časovnih prihrankih beležimo povprečen čas dostopa do CRP-ja manj kot 1 sekundo, potreben čas za vpis osebe v Centralni imenik pa se je skrajšal z dveh minut na povprečno 7,5 sekunde. Zmanjšala so se potrebna administrativna opravila na račun strokovnih posegov, tako da mesečno prihranimo okoli 300 ur ali dva zaposlena. Omogočen je nadzor nad delovanjem sistema kot celote in posameznih sklopov, zagotovljen pa je tudi nadzor nad porabo sredstev iz proračuna. V letu 2004 smo na račun povezav in kontrol podatkov prihranili okoli 1,6 milijarde SIT.

---

<sup>1</sup> Podsekretarka v Direktoratu za družino.

# TEHNIČNA INFRASTRUKTURA ZA DELOVANJE REGISTROV V SLOVENIJI

Marko AMBROŽ<sup>1</sup>

*Ministrstvo za javno upravo RS*

Po sprejetju Zakona o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu so v letih 2000 in 2001 začele nastajati in prehajati v delovanje prve aplikacije e-uprave, ki so temeljile na pridobivanju podatkov iz registrov in drugih državnih evidenc. Hkrati z razvojem teh prvih aplikacij je nastala tudi arhitekturna zasnova infrastrukture e-uprave, ki je uvedla pojem povezljivosti registrov na zahtevo.

Povezljivost na zahtevo smo dosegli z delom na več ravneh:

- na podatkovnem nivoju, kjer je potrebno zagotoviti sledljivost vpogledov v podatke in sledljivost sprememb podatkov,
- na področju povezljivosti v tehničnem in tehnološkem smislu, kjer mora vsak register vzpostaviti ustrezen vmesnik, preko katerega postane dostopen za klice drugih aplikacij, torej le za pooblaščen uporabnike,
- na področju povezljivosti v vsebinskem smislu, kjer je potrebno definirati povezljivost v logističnem in organizacijskem smislu, zastaviti protokole dodeljevanja pravic ter protokole izmenjave podatkov.

Rešitve problemov na slehernem od teh področij pa so podrejene temeljnemu okviru, ki jih daje zakonodaja z Zakonom o varstvu osebnih podatkov na čelu.

Prav e-uprava s svojimi mnogoterimi aplikacijami je danes eden najlepših poligonov, kjer smo spoznavali in še vedno spoznavamo lastnosti registrov na vseh prej omenjenih ravneh. Ravno zato je tematika infrastrukture za delovanje registrov v tem prispevku obravnavana na primeru infrastrukture, ki smo jo vzpostavili za potrebe e-uprave.

V prispevku bodo na konkretnih primerih predstavljeni vsi naštetih nivoji ter infrastrukturna zibelka, ki na ta način arhitekturno zasnovane aplikacije podpira.

---

<sup>1</sup> Vodja Sektorja za informacijsko in komunikacijsko infrastrukturo na Direktoratu za e-upravo in upravne procese.

# UČINKOVIT USLUŽBENSKI SISTEM IN UČINKOVITO UPRAVLJANJE KADROVSKIH VIROV

**Štefka KORADE PURG**

*Ministrstvo za javno upravo RS*

Organizacija za svoje delovanje potrebuje različne vire, s katerimi dosega cilje, se razvija in izvaja spremembe. Uprava kot posebne vrste organizacija prav tako za svoje delovanje potrebuje ustrezen organizacijski okvir, saj le tako lahko ob ustreznih in učinkovitih virih, ki jih ima na razpolago, zagotavlja izvajanje vseh svojih nalog in funkcij.

V razvoju slovenske državne uprave so se spreminjale tako njene notranje organizacijske oblike kot tudi vsebina in funkcije, hkrati pa so se spreminjale tudi zahteve okolja, ki je pričakovalo vedno bolj učinkovito državo. V luči teh sprememb je potrebno gledati tudi potrebe po spreminjanju vloge in položaja zaposlenih v upravi, ki so morali izvesti temeljito preobrazbo, in sicer najprej v razumevanju svoje vloge in statusa, nato pa tudi svojega odnosa do okolja. Iz tega birokratskega načina dela je bilo potrebno prestopiti v vlogo aktivnega javnega uslužbenca, ki svoje naloge opravlja strokovno, učinkovito in v zadovoljstvo uporabnikov svojih storitev.

Tovrstne spremembe se seveda ne zgodijo hitro, zato je bilo potrebno tudi v državni upravi Republike Slovenije najprej postaviti ustrezne sistemske temelje in normativni okvir za drugačen način dela. Priprava in sprejem novega zakona, ki je postavil temelje sistema javnih uslužbencev v skladu z evropskimi standardi in načeli, sta terjala kar precej časa. Spremembe na področju upravljanja kadrovskih virov so bile v okviru procesa modernizacije nujne, čeprav je Slovenija v okviru svoje uprave že od vsega začetka imela posebej urejen status zaposlenih v upravi, in sicer s posebnim zakonom. Vzpostavitev sistema javnih uslužbencev kot sistema, ki bo ob zakonitosti zagotavljal predvsem strokovnost, politično nevtralnost ter nepristranskost pri opravljanju javnih nalog, je bila nujna predpostavka za začetek uvajanja sprememb, ki so postale podlaga za nov način upravljanja uprave.

S pričetkom uporabe zakona o javnih uslužbencih so bile uveljavljene nekatere bistvene spremembe v sistemu, in sicer naslednje:

- določitev javnih uslužbencev in znotraj njih delitev na uradnike in strokovno tehnične javne uslužbence upošteva vsebino nalog, ki jih opravljajo, pri čemer je različno določen tudi postopek izbire in način sklenitve delovnega razmerja,
- spremembe na najvišjih ravneh vodenja državne uprave, in sicer pri najvišjih vodstvenih delovnih mestih, na katerih so po prejšnji ureditvi naloge opravljali funkcionarji, od 28. junija 2003 dalje pa naloge generalnih direktorjev, direktorjev organov v sestavi, direktorjev vladnih služb, generalnih sekretarjev in načelnikov upravnih enot opravljajo uradniki na položaju. Zakon je za navedene uradnike na položaju ter za generalne direktorje, ki bodo vodili zaokrožena vsebinska področja v ministrstvih - direktorate, določil poseben postopek izbire, v katerem ima svojo vlogo tudi novoustanovljeni organ - uradniški svet,

- postopek javnega natečaja, v okviru katerega se izbirajo strokovno najboljše usposobljeni kandidati za uradniška mesta,
- določitev kariernih razredov in stopenj nazivov za uradniška delovna mesta ter postopek pridobivanja nazivov in napredovanja v nazive kot možnost napredovanja na delovnem mestu v višji naziv na podlagi ocenjevanja delovnih in strokovnih kvalitiet, pri čemer je seveda potrebno izpolnjevati še druge pogoje,
- uvedba letnih razgovorov s sodelavci kot novega mehanizma upravljanja s kadrovskimi viri, ki naj bi omogočal določanje ciljev tako javnega uslužbenca kot organizacije ter tudi določanje poti za doseganje teh ciljev, in
- uvedba strokovnega izpita kot pogoja za imenovanje v uradniški naziv ter obveznosti usposabljanja in izpopolnjevanja.

Samo izvajanje zakona in uvajanje navedenih novosti v prakso je pokazala na nekatere probleme, in sicer predvsem na razmejitve med uradniškimi in strokovno tehničnimi delovnimi mesti ob upoštevanju pogojev za zasedbo mest, posebej v kontekstu zaposlovanja državljanov drugih držav EU. Prav tako se je pojavilo nekaj težav pri izvajanju ocenjevanja delovnih in strokovnih kvalitiet uradnikov, kjer so se pojavili očitki, da je preveč subjektivno, ter da ne omogoča napredovanja in kariernega razvoja uradnikov. Ta slednji očitek je povezan z zastavljenim sistemom napredovanja, ki v nekaterih primerih onemogoča notranje napredovanje zaradi omejitev pri imenovanju v višji naziv.

Učinkovitega sistema ni možno vzpostaviti samo s sistemsko ureditvijo, ampak je potrebno ob jasnem in preglednem sistemu zagotoviti tudi njegovo izvajanje. To pa pomeni, da je potrebno najprej ustrezno usposobiti javne uslužbence, ki so pristojni za izvajanje sistema, seveda pa je potrebno z novimi rešitvami v sistemu seznaniti vse, na katere se te rešitve nanašajo. Poznavanje sistema je namreč lahko šele podlaga za spreminjanje miselnosti, za uvajanje nove organizacijske kulture in za prilagajanje novim načinom in metodam dela. Na področju upravljanja kadrovskih virov bo potrebno poudarjati spremenjene razmere in okoliščine dela ter zahteve okolja, pri čemer bo seveda nujno opozarjati tudi na približevanje zasebnemu sektorju, in sicer ne samo v pozitivnih rešitvah, temveč tudi v posledicah.

Povezava organizacijskih in sistemskih sprememb s spremembami v načinu dela in miselnosti javnih uslužbencev ter z novimi pristopi k upravljanju kadrovskih virov pa je nujnost, ki bo omogočila nadaljnji razvoj uprave, in sicer tako v smeri njenega približevanja uporabnikom njenih storitev kot tudi v smeri zagotavljanja večje stopnje zadovoljstva javnih uslužbencev. Oboje skupaj pa je seveda cilj, ki si ga postavlja vsaka organizacija, ki teži k odličnosti.

# EVROPSKE KOMPETENCE

**dr. Gozdana MIGLIČ**

*Ministrstvo za javno upravo RS, Upravna akademija*

Pojem kompetenc je že dodobra uveljavljen tudi v upravi. Njegovo širšo uporabo resda trenutno ovira še ne povsem jasno in poenoteno razumevanje, kljub temu pa so že izhodišče določanju standardov in meril za izbiro najvišjih vodstvenih uslužbencev v slovenski upravi. Najvišji javni uslužbenci so dejansko izjemno pomembna skupina, določajo smer razvoja javne uprave, jo vodijo v nove izzive in zanje spodbujajo tako druge javne uslužbenke kot tudi državljanke.

Zdaj veljavni standardi za izbiro najvišjih vodstvenih uslužbencev poudarjajo pomen znanja, spretnosti in sposobnosti vodenja in upravljanja zlasti na področju kadrovske in finančne virov, v ozadju pa puščajo vrsto drugega znanja, spretnosti in stališč, ki so enako, če ne celo bolj pomembni za dobro javno upravljanje. Mednje prav gotovo sodijo sposobnosti tvornega vključevanja v evropski upravni prostor in doseganje globalizacije kakovosti.

Uspešno premagovanje teh izzivov zahteva učinkovito, uspešno in strokovno vodenje, tako v državah članicah EU kot tudi v institucijah EU. Javni uslužbenci se moramo zavedati svojih odgovornosti pri gradnji uspešne Evrope, še zlasti to velja za tiste uslužbenke, ki delajo na najvišji nacionalni ravni, hkrati pa so v stalnem stiku z drugimi evropskim državami in institucijami EU. Ti javni uslužbenci morajo biti še posebej sposobni uspešno združevati vizijo evropske prihodnosti s poslanstvom svojih lastnih javnih uprav.

Opredelitev sposobnosti, ki naj bi jih imeli ti uslužbenci, je bil temeljni namen analize, ki so jo evropski inštituti in šole za javno upravo pod vodstvom ROI, Dutch Institute for Public Administration, izvedli v drugi polovici lanskega leta. V raziskavi je sodelovalo 35 evropskih šol in inštitutov, ki se ukvarjajo z usposabljanjem in izpopolnjevanjem javnih uslužbencev, med njimi tudi Upravna akademija.

Analiza je skušala odgovoriti na vprašanje "kaj mora vodilni javni uslužbenec vedeti, znati, delati in izkazovati, da bo uspešen v evropski areni?". Končni cilj raziskave je bil na podlagi "kompetenc za Evropo" oblikovati skupna izhodišča za usposabljanje omenjenih ciljnih skupin javnih uslužbencev, ki bi bila osnova za programe usposabljanj v nacionalnih šolah za usposabljanje javnih uslužbencev. Z zagotavljanjem možnosti vsebinsko sorodnih programov usposabljanja zlasti za vodilne javne uslužbenke bi se povečale možnosti kakovostnega delovanja in sodelovanja v EU, hkrati pa zmanjšale morebitne razlike.

V prispevku bodo predstavljeni najbistvenejši izvlečki raziskave, primerjali pa bomo tudi priporočila, izhajajoča iz raziskave, z obstoječimi programi usposabljanja, ki jih ponuja Upravna akademija.

# NOVI KODEKS ZA NOVO KADROVSKO FUNKCIJO

Lidija FERK  
*Večer Maribor*

K profesionalizaciji vsake stroke, posebej če je njeno strokovno področje delo z ljudmi, sodi tudi oblikovanje dokumenta, ki normativno predpisuje etično sprejemljiva in manj sprejemljiva oziroma nesprejemljiva ravnanja ter temeljne vrednote stroke. Slovenski kadrovske delavci so svoj etični kodeks sprejeli že leta 1985, vendar je celo v strokovni javnosti le malokdo vedel, da sploh obstaja. Razlog za dolgoletno »neuporabo« tega dokumenta je gotovo mogoče iskati tudi - ali pa predvsem - v tem, da je bila stopnja avtonomnosti, profesionaliziranosti in specializiranosti kadrovske funkcije v obdobju zadnjih desetletij precej nizka, saj se je s to dejavnostjo lahko »ukvarjal« praktično kdorkoli. Ker tudi danes, ko v Sloveniji počasi sledimo trendom v ZDA in Zahodni Evropi, kjer v podjetjih kadrovske funkcije povsem enakovredno postavljajo ob ostale ključne funkcije, kot so finančna, marketinška in razvojna, za opravljanje te dejavnosti še vedno ni nobenih formalnih standardov, se v kadrovske stroke že pojavljajo pozivi k nujnosti opredelitve vsaj minimalnih pogojev za to delo. Kodeks etike kadrovske strokovnjakov Slovenije (KEKSS), ki so ga slovenski kadrovske strokovnjaki sprejeli v novembru 2004, je prvi dokument, ki na ravni celotne stroke zarisuje profesionalne in etične meje, znotraj katerih naj bi se kadrovske strokovnjaki »gibali« pri svojem delu. Kodeks smo pripravili v okviru Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije in moralno odgovornostno zavezuje njene člane, za ostale kadrovske strokovnjake pa velja kot priporočilo in pripomoček pri upravljanju s kadrovske viri.

# *PROFESIONALNOST IN MEDSEBOJNI ODNOSI V UPRAVI*

**dr. Suzana ČURIN RADOVIČ**  
*Ministrstvo za kulturo RS*

## **POVZETEK:**

V zadnjem času se veliko govori o potrebi po profesionalnem in etičnem ravnanju v upravi, zato bo prispevek podrobno predstavil štiri dimenzije profesionalnosti: znanje (teoretično in praktično), odgovornost, avtonomijo in profesionalno etiko ter pogled na paradigmo človeku prijazne uprave, ki je kompleksni cilj, ki zahteva poglobljena prizadevanja vseh zaposlenih, ne le na področju odnosa do strank, ampak tudi na področju medsebojnih odnosov med zaposlenimi v upravi. Posvetil se bo pripravi strokovnih podlag za odločanje in odnosom v procesu odločanja, teamskemu delu in medsebojnemu sodelovanju pri opravljanju kompleksnih nalog, vrsti konfliktov in načinom njihovega reševanja, načinu izrekanja kritike ipd. Vse omenjeno je povezano z novo filozofijo upravljanja in z novo organizacijsko kulturo nasploh, kajti prenova uprave ni le tehnični proces, ampak proces, povezan z novimi vrednotami in z novo delovno kulturo v javnem sektorju. Dana bo pobuda, da zaposleni v upravi razvijemo lastno etično infrastrukturo in oblikujemo svoj lastni etični kodeks ter ga v praksi tudi dosledno uporabljamo in nadgrajujemo.



# VKLJUČEVANJE MLADIH V USLUŽBENSKI SISTEM IN V JAVNO UPRAVO

Andrijana ZRINJI  
Davčna uprava RS

## ***Ključne točke prispevka:***

- izzivi s katerimi se srečujejo mladi v razmerju do javne uprave kot študenti in štipendisti,
- institut pripravništva in položaj pripravnika,
- kako mladi postajajo javni uslužbenci,
- kako poteka njihova vključitev v delovni proces (s stališča teorije in s stališča prakse),
- katera razmerja oz. odnosi so pomembni v tem procesu, kako so regulirani in kakšna je praksa,
- posebnost mentorstva; regulativa, teorija »leadershipa«, praksa in izzivi,
- značilni motivacijski dejavniki za mlade in delavno okolje,
- pojasnitev pojma kadrovska štipendija z različnih vidikov in kratka zgodovina o razvoju tega instituta,
- mladi in parametri učinkovitosti (dobri odnosi, pretok informacij, izobraženost in karierni sistem, ravnovesje med kontinuiteto dela in dinamiko...)
- umestitev teme mladi-javna uprava v kontekst učinkovitega uslužbenskega sistema in upravljanja kadrovskega virov (izbira štipendistov in namen, smotrna resorna razporeditev bodočih uslužbencev, komunikacija s štipendisti, sistemsko planiranje že »kupljenega« kadra; delovno mesto, ki združevanje individualne okoliščine in potrebe javne uprave vodi v učinkovitost),
- »beg možganov« v zasebni sektor - izziv, ki ga je potrebno preseči ali veter, ki mu je treba prilagoditi jadra; z vidika kontinuitete dela javne uprave in z vidika učinkovitosti,
- pomen učinkovitega vključevanja mladih v delovne time in procese v javni upravi,
- pomen izkušenj in »toge« narave javne uprave pri ohranjanju zadostne mere stabilnosti uslužbenskega sistema in predvidljivosti prakse= izzivi javne uprave.

# USMERJENOST JAVNE UPRAVE K UPORABNIKOM

Gorazd PERENIČ

*Ministrstvo za javno upravo RS*

Slovenska javna uprava si je zadala zahteven, a enostavno razumljiv cilj: postati prijazna in učinkovita uprava. Prijaznost uprave pomeni usmerjenost k uporabnikom, zaradi katerih uprava obstaja, in hkrati prijaznost delovnega okolja za javne uslužbence, ki so bistvo javne uprave. Tudi učinkovitost ima več vidikov in učinkovitost za uporabnike je njen pomemben del. Prijaznost oziroma usmerjenost k uporabnikom je načelo, ki ga lahko razložimo zelo preprosto. Vodilo uprav pri izvedbi tega načela je namreč vprašanje: Kako ravnati, da bo uporabnik zadovoljen? Tovrstno razmišljanje je odraz ideje, da je uprava servis vsakemu državljanu ali poslovnemu subjektu ter ideje o osredotočenosti na uporabnika.

Vendar pa usmerjenost državne uprave k uporabnikom ne velja absolutno. To načelo ima svojo bolj ali manj jasno začrtano mejo - javni interes. Vsi ukrepi, ki smo jih našli, so dopustni le, če s tem ni ogrožen javni interes. Tako je povsem jasno, da, kot primer, policija pri svojem delu ne more ravnati zgolj »usmerjeno k svojim strankam«. Njihovim strankam namreč gotovo ni po godu, da bodo dobile plačilni nalog za storjen prekršek. Ta ukrep je namreč v javnem interesu varovanja javnega reda in miru. Zato pa je zaželeno, da je policist pri opravljanju svojega dela (t. j. izdaja plačilnega naloga kršitelju) prijazen, ustrežljiv, informativen, profesionalen in da ravna zakonito. Ugotovimo lahko torej, da imajo ukrepi za večjo usmerjenost k uporabniku širok prostor za svojo uveljavitev, vendar pa le znotraj meja, ki jih začrta javni interes.

Načelo usmerjenosti k uporabniku zajema različne, vendar med seboj v nedeljivo celoto povezane cilje, ki jih kratko predstavljamo v nadaljevanju.

**Dostopnosti upravnih storitev** nismo naključno uvrstili na prvo mesto. Gre za izjemno pomemben cilj, ki vodi številne pobude in prizadevanja znotraj modernizacije oziroma prenavljanja javne uprave. Ko govorimo o dostopnosti, imamo v mislih opravljanje storitev, ki od uporabnika zahteva čim manj časa in fizičnih premikov, povezanih z opravljanjem upravne storitve. Sem sodijo ukrepi, kot so skrajševanje čakalnih vrst, podaljševanje uradnih ur, odprava krajevnih ovir (krajevna pristojnost), prilagoditve za osebe s posebnimi potrebami, e-uprava in e-upravne storitve (horizontalna integracija upravnih storitev v obliki t. i. »življenjskih situacij«).

**Socialna primernost upravnih storitev** pomeni cenovno sprejemljivost upravnih storitev. Namenjamo ji še toliko večjo pozornost, če upoštevamo, da upravna storitev praviloma nima funkcije blaga, katerega ceno bi določila ponudba in povpraševanje v določenem ekonomskem prostoru. Prav zaradi tega je potrebno »umetno« skrbeti za primerno višino plačil v upravnem postopku (npr. upravna taksa). Tudi na tem področju gre pričakovati odpiranje konkurence in okrnitev državnega monopola.

**Enostavnost upravnih storitev** je podobno kot v poslovnem svetu pomemben dejavnik. Uporabnik ne sme imeti težav ali zapletov pri komuniciranju in poslovanju z upravo. Prvo raven ukrepov predstavlja zmanjšanje posegov v posameznikovo zasebno sfero na račun javnega interesa (liberalizacija), druga raven pa je t. i. odprava administrativnih ovir ob

nespremenjeni zaščitni javnega interesa. Prva raven ima političen, druga pa administrativno-tehničen značaj in bi morala biti zato povsem nesporna.

Cilj usmerjenosti k uporabniku pa je tudi primerna **informacijska podpora uporabniku**. Razteza se na podatke o upravnih storitvah v najširšem smislu. Zagotoviti jo je potrebno tako na kakovostni kot tudi količinski ravni. Na kakovostni ravni nas zanimajo pravilnost, strokovnost in primernost informacije, medtem ko se na ravni količine ukvarjamo s celovitostjo informacije in pri tem sprašujemo - ali ima uporabnik vse informacije, ki jih na določeni stopnji potrebuje? Ukrepe za zagotavljanje pravilne informacijske podpore sta zagotovila predvsem dva predpisa. Prvi je že od leta 2001 predpisani način poslovanja organov javne uprave s strankami, ki vzpostavlja obveznost zagotavljanja informacij o storitvah v obliki brošur in na internetu, uvedene pa so bile tudi informacijske pisarne in svetovalci, ki strankam zagotavljajo informacije ves poslovni čas (ne samo med uradnimi urami). Drugi pomemben ukrep za zagotavljanje informacij pa je Zakon o dostopu do informacij javnega značaja, saj imajo številne informacije, ki so pomembne za stranko v upravnem postopku, naravo informacij javnega značaja.

**Zanesljivost**, kot cilj usmerjenosti k uporabniku, je »sposobnost držati besedo«. To pomeni, da želimo s kategorijo zanesljivost doseči sposobnost državne uprave, da opravi storitev v predpisanem roku. Skozi zanesljivost lahko na področje usmerjenosti državne uprave k uporabniku uvedemo dva izjemno pomembna pravna instituta, ki bi ju sicer morali uvrstiti med klasična pravna načela. To sta načelo predvidljivosti in načelo pravne varnosti. Uresničevanje načela predvidljivosti jamči uporabniku, da bo ravnanje upravnega organa takšno, da ga je mogoče vnaprej predvideti, na podlagi veljavnih pravnih norm, ki vežejo upravni organ. Drugo načelo, načelo pravne varnosti je širše, njegov pomen pa večplasten. V tem kontekstu pa ga lahko razložimo kot načelo, ki zahteva določnost ali pa vsaj določljivost pravnega ravnanja uradne osebe.

**Primernost osebnega stika** je cilj, ki se loteva povsem nepravnega oziroma neformalnega standarda prijetnih ali vsaj primernih medčloveških odnosov. Gre za cilj vzpostaviti delovanje javne uprave, ki bo zadostilo vsaj minimumu prijetnosti, prijaznosti, vedrosti javne uprave, ki jo na tem mestu še toliko bolj vidimo v njeni »poosebljeni« obliki uradnikov. Dejstvo je namreč, da socialna narava ljudi daje izjemen poudarek primerni komunikaciji tudi v tem smislu in da posamezniki pogosto ocenjujemo in vrednotimo delo javnih uslužbencev prav skozi prizmo njihove prijaznosti, nasmejanosti in ustrežljivosti.

**Odzivnosti** ne razumemo kot hitrost reakcije, temveč kot sposobnost oziroma pripravljenost odzvati se na mnenje uporabnikov. Javna uprava naj primerno ovrednoti mnenja uporabnikov in k njim resno pristopi. Pri tem je posebej pomembno poudariti, da tu ne mislimo na neko splošno javno mnenje o javni upravi. To je namreč za doseganje konkretnih korenitih sprememb relativno nepomembno, saj odraža le neko pavšalno videnje. Govorimo o konkretnih predlogih posameznih strank, ki prihajajo v stik z javnimi uslužbenci. Ti v tem odnosu hvalijo, opominjajo, predlagajo, kritizirajo. Pomembno je, da se tovrstna mnenja beležijo in obravnavajo na primernih delovnih sestankih, najbolje na ravni vodstva. Ukrep za večjo odzivnost javne uprave je obvezno letno ugotavljanje zadovoljstva strank.

Usmerjenost k uporabnikom je sestavljen iz vseh naštetih in tudi drugih vidikov ter predmet številnih zapletenih analiz in študij. Toda življenje teži k enostavnosti in izvedljivosti. Zato morda za konec enostavna misel. Ni res, da je uporabnik kralj. Uporabnik je bog.

# VLADNI KLICNI CENTER

Wiepke MALJERS

Nizozemska

## 1. UVOD: KAKŠEN JE POMEN KOMUNIKACIJE?

Komunikacija je pomembna vez med vlado in javnostjo, nikakor pa ni edina. Poti, po katerih poteka izmenjava informacij, so neposredna komunikacija (internet, kampanje, klicni centri) in množični mediji. Javnost pri tem nastopa v različnih vlogah: kot *stranke*, *soustvarjalci* ali *volivci*. Javnost mora imeti dostop do informacij, da lahko uresničuje svoje demokratične pravice (vloga *volivcev*); to določata tudi nizozemska ustava in nizozemski splošni zakon o dostopu do informacij. Vlada namreč obstaja zaradi svojih državljanov; brez njih je ne bi moglo biti. Ljudje so danes bolj poučeni kot nekoč in samostojnejši, zato se tudi vse bolj vključujejo v oblikovanje politik (vloga *soustvarjalcev*). Nizozemska vlada je mnogo let izboljševala svojo organizacijo ter se trudila množico zakonov in uredb napraviti prijaznejšo in razumljivejšo navadnim državljanom. Javnost pa je zaradi izkušenj v poslovnem svetu postala bolj razgledana in postavlja vedno večje zahteve o prijaznosti vlade do državljanov. Komunikacija v osnovi pomeni vzpostavljanje medsebojnega zaupanja med vlado in javnostjo. Tako je nastal *Poštni predal 51* (nizozemsko *Postbus 51*), služba nizozemske vlade za stike z javnostjo. *Poštni predal 51* z oglasi in svojo spletno stranjo obvešča nizozemsko javnost o zadevah vlade. Pri svojem delu ureja teme v javnosti razumljive vsebinske sklope, ljudem odgovarja na vprašanja ali pa jih usmerja k ustreznim pristojnim službam.

## 2. ZGODOVINA POŠTNEGA PREDALA 51

*Poštni predal 51* je bil sprva naslov, ki ga je nizozemska vlada odprla v Haagu kmalu po koncu druge svetovne vojne. Nizozemski državljani so lahko nanj pisali, kadar so potrebovali informacije od svoje vlade. Vse odtlej je *Poštni predal 51* z razvojem novih komunikacijskih sredstev močno razširil svojo dejavnost in storitve. Že v poznih šestdesetih letih je nizozemska vlada začela objavljati radijske in televizijske oglase pod imenom *Poštni predal 51*. Leta 1985 so se temu pridružili letaki in brošure, ki so bili na voljo na poštних uradih in v knjižnicah, informacije o *Poštnem predalu 51* pa so bile odprte tudi na teletekstu. Nekako v tistem obdobju je nizozemska vlada v Haagu odprla tudi informacijsko središče, in *Poštni predal 51* je tako dobil lastni oglaševalski prostor v javnih medijih. V zgodnjih devetdesetih je bila sprejeta strateška odločitev o odprtju klicnega centra. Zasnovan je bil kot skupni projekt, ki so ga vodile službe za stike z javnostjo v različnih ministrstvih. Namen je bil namreč vzpostaviti informacijsko središče, ki bi javnosti nudilo odgovore na manj zahtevna vprašanja. Vprašanja, ki so zahtevala podrobnejše odgovore, pa so predajali ministrstvu in strokovnim službam. Ko so leta 1998 ovrednotili uspešnost projekta, so se odločili, da njegovo organizacijo zaupajo vladni službi za stike z javnostjo v okviru nizozemskega Ministrstva za splošne zadeve. Že leta 1995 se je *Poštni predal 51* pojavil na internetu. Leta 2002 je nato začel delovati kot kontaktni center in pri tem poskusno uvedel internetni dostop preko mobilnih telefonov. Od leta 2004 se

enajst nizozemskih ministrstev trudi združiti svoje informacijske linije v omenjeni kontaktni center. Cilj tega je do leta 2006 vzpostaviti enoten informacijski kiosk za vprašanja javnosti.

### **3. ZAKAJ ENOTEN INFORMACIJSKI KIOSK?**

Razloga sta dva. Kot prvo želi vlada organizirati svoje informacije in storitve tako, da lahko javnost in poslovni svet pridobita potrebne informacije čim hitreje in enostavneje. Vlada in njene politike postajajo vse bolj kompleksne. Zajemajo vedno več različnih področij, kar posledično pomeni večje zahteve. Ni naloga javnosti, da si sama utre pot v množici informacij, temveč morajo informacijska središča na razumljiv način predstaviti vlado in njene politike, uresničevanje teh politik pa mora biti primerno usklajeno (s pomočjo podpornih oddelkov). Javnost mora vedeti, kje poiskati kak odgovor ali kako rešiti neko težavo.

Drugi razlog pa je ta, da je enoten informacijski kiosk učinkovitejši, tako v finančnem smislu kot v smislu posredovanja informacij. Namesto enajstih lahko deluje eno samo središče, namesto enajstih linij za vprašanja in odgovore je tako potrebna le ena in še bi lahko naštevali.

### **4. OSNOVNA NAČELA ORGANIZACIJE ENOTNEGA INFORMACIJSKEGA KIOSKA**

Pomembni sta dve osnovni načeli:

- A. Osredotočiti se na javnost: Namen vzpostavitve celotnega sistema je javnosti ponuditi hitre in zadovoljive odgovore. Notranja logika in organizacija sta manj pomembni.
- B. Osredotočiti se na verigo: Odgovori na vprašanja, ki jih postavlja javnost, so del verige, ki poteka od pripravljanja politik do njihovega uresničevanja in se ne sme obravnavati kot nekaj ločenega. Uspeh *Poštnega predala 51* je prav v sodelovanju različnih členov verige. Hitreje ko kontaktne osebe pri *Poštnem predalu 51* zvejo za spremembe politik, bolje lahko *Poštni predal 51* odgovarja na vprašanja javnosti.

### **5. KAJ POČNE POŠTNI PREDAL 51?**

*Poštni predal 51* ima v verigi vladnega komunikacijskega sistema naslednje odgovornosti:

- odgovarja na vprašanja po telefonu, vključno s klici, ki zadevajo kampanje vladne službe za stike z javnostjo,
- odgovarja na vprašanja po elektronski pošti,
- vzdržuje svojo spletno stran ter posebne strani, ki zadevajo kampanje množičnih medijev,
- usmerja javnost k pravim virom, npr. k drugim vladnim ustanovam, organizacijam ali uradom,
- pošilja vprašanja podpornih oddelkov k ustreznim ministrstvom,
- poroča svojim strankam in jih opozarja na socialne trende,
- zagotavlja, da delo v informacijskem središču ustreza kvalitativnim in kvantitativnim standardom.

### **6. KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA**

- Jasna opredelitev nalog navznoter in navzven: Tako sodelujočim ministrstvom kot javnosti mora biti popolnoma jasno, kaj *Poštni predal 51* počne in česa ne. Gre za usklajevanje pričakovanj; javnost mora vedeti, katere odgovore lahko od *Poštnega predala 51* pričakuje in katerih ne. Jasno morajo biti vzpostavljene tudi informacijske vezi s posameznimi ciljnim skupinami, informacijsko središče in podporni oddelki pa morajo vprašanja reševati usklajeno. Za *Poštni predal 51* je torej ključno, da ima točno določeno informacijsko domeno, kar posledično določa tudi ponudbo njegovih storitev.

- Preglednost in vodenje: *Poštni predal 51* je namenjen javnosti, kar pomeni, da mora biti zanj popolnoma pregleden. Preglednost vodi k zaupanju, zaupanje pa je ključ za uspešno sodelovanje. Preglednost pomeni sodelovanje pri oblikovanju postopkov ter odprtost za kakovost, uspešnost in financiranje. Preglednost pomeni tudi jasno strukturo strank ter trdna pravila o tem, kdo odloča in kako.
- Ustrezne informacijsko-komunikacijske tehnologije: Kontaktni center ne more delati brez najsodobnejše informacijsko-komunikacijske tehnologije. K temu sodijo sistem za urejanje vsebine, iskalniki, integrirana računalniško-telefonska infrastruktura za posredovanje prispelih elektronske pošte in telefonskih klicev ter za posredovanje poročil o tem, katera vprašanja se obravnavajo, pa tudi sistem poročanja, načrtovanja in napovedovanja.
- Človeški viri: Kontaktno središče, ki pokriva široko paleto vladnih zadev, mora imeti dobro izobražene človeške vire. Uslužbenci morajo biti poučeni ne le o vsebini vladnih politik in organizaciji vlade, temveč morajo obvladati tudi številne posebne veščine, na primer iznajdljivost, sposobnost za pogovore, sposobnost razbirati, kaj se skriva za vprašanji, sposobnost pisanja (pri elektronski pošti), sposobnost sočutja. *Poštni predal 51* skrbi za stalno strokovno izpopolnjevanje in namerava poleg klasičnega usposabljanja uvesti tudi učenje prek interneta ter osebno vodenje s pomočjo mentorjev. Druga pomembna odlika človeških virov je dostopnost, pri čemer se upošteva, kdaj količina dela doseže vrhunec (na dan, teden in mesec). *Poštni predal 51* svoje človeške vire izbira glede na pričakovanja o količini in razporeditvi dela (klicev) po preteklih statistikah.

# TU SMO ZARADI NJIH

**Franci ZAVRL**

*Pristop, družba za komunikacijski management d.o.o.*

Edina stalnica današnje družbe so spremembe. Družba se spreminja vedno hitreje in vedno bolj radikalno. Hkrati z njo se radikalno spreminjajo vrednote, na katerih temelji. Današnjo družbo zaznamujeta individualizem in neskončna izbira med različnimi možnostmi. Moč pridobivajo tisti, ki imajo znanje in ne le informacije. Krmilo prevzema talent, najredkejša dobrina danes pa je kreativnost in ne kapital. Tradicionalne institucije izumirajo, najpomembnejša institucija današnjega časa je trg, kjer lahko kupimo praktično vse.

Storitve in izdelki na trgu so si podobni, saj vlada svet karaok, ki ga Ridderstråle in Nordström opisujeta v knjigi Karaoke kapitalizem. Danes lahko iste storitve dobimo v različnih oblikah: lahko za njih poskrbimo sami ali pa jih na trgu kupimo od zasebnih, javnih, državnih, nevladnih in ali mešanih organizacij. Deregulacija in liberalizacija storitev napreduje, saj praktično ni storitve, ki je ne bi mogel ponuditi zasebni sektor. Zato se bodo vse bolj stopnjevali tudi pritiski na umik države iz področij, na katerih je danes še trdno prisotna.

Za uspešen boj na trgu bi si moral javni sektor torej postaviti cilj, da bo zagotavljal vsaj tako dobre storitve, kot jih ponuja zasebni sektor - pa hkrati tudi enako dobre in stimulative pogoje za delo. Fenomen nove ekonomije namreč predstavlja moč talenta, ki pa je nepredvidljiv in muhast. In hkrati nepogrešljiv. Ko je osnovna predpostavka o kakovosti storitev izpolnjena, pa je eden od ključnih izzivov, kako jih kar najbolje tržiti in iztržiti. Odgovore na ta izziv nam ponuja marketing. Kakšne so potrebe na trgu po storitvah, ki jih ponuja javna uprava? Kako dobro poznamo svoj domet in priložnosti? Kdo so naši uporabniki in kaj želijo od nas? Kaj mi želimo - kakšna je tista skupna točka, ki ji rečemo vizija? Odgovore na ta vprašanja uspešne organizacije običajno zapišejo v svojih marketinških strategijah in načrtih. Jih javna uprava ima in izvaja?



# NAŠI GOSTJE SO NAŠI PRIJATELJI

Tomislav ČEH

*LifeClass Hotels & Resorts*

V storitveni dejavnosti, kakršna je hotelska, je odnos do gosta najpomembnejši. Glavno vodilo pri delu vsakega zaposlenega je strokovnost, prijaznost in poslušnost za gostove želje. Naši zaposleni se zavedajo pomena, ki ga ima ustrezen odnos do gosta. Včasih gosti potrebujejo nasvet, včasih prijazno besedo, včasih pa je dovolj nasmeh.

Skladno z reko 'gost je kralj' vsakega gosta obravnavamo kot posameznika, spoznati skušamo njegove želje in se kar najbolje potruditi, da jih izpolnimo. Prizadevamo si, da naši gosti dobijo več, kot pričakujejo. Naš cilj je, da gostje od nas odhajajo zadovoljni in se k nam vedno znova vračajo. To pa je možno le z ustrežno ponudbo, kakovostnimi storitvami in vljudnim ter prijaznim odnosom do gostov.

V naši družbi se skrb za primeren odnos do gostov začne že pri izbiri potencialnih kandidatov za zaposlitev. Delo z ljudmi je zelo zahtevno in včasih tudi naporno, zato je zelo pomembno, da takšna delovna mesta zasedajo osebe, ki jih veseli delo z ljudmi, ki radi komunicirajo in se zavedajo, da delajo v takšni panogi, kjer je gost na prvem mestu. Izbiramo takšne kandidate, ki so že po naravi prijazni, nasmejani in imajo pozitiven značaj. Že od samega začetka jih učimo ustreznega odnosa do gostov, ki temelji na strokovnosti, prijaznosti, vljudnosti in ustrežljivosti. Našim zaposlenim, predvsem tistim, ki delajo v neposrednem stiku z gosti, mora biti zadovoljstvo gostov in njihovo dobro počutje najpomembnejše.

V nadaljevanju so navedena osnovna vodila, ki jih spoštujejo naši zaposleni pri odnosu z gosti in predstavljajo vodilo pri njihovem delu:

- gostoljubje: gost je vedno na prvem mestu,
- zanesljivost: v vseh naših hotelih je zagotovljena visoka raven ponudbe in izvedbe storitev,
- dostopnost: povsod in v vsakem trenutku je prijazno osebje na voljo za vsa dodatna vprašanja in dodatne informacije,
- odnos do gostov: naši gostje niso merjeni v številkah, temveč so naši prijatelji, s katerimi vzpostavljamo odprto in prijetno razmerje, ne da bi motili zasebnost,
- znanje: svojim gostom zagotavljamo visoko kakovost storitev, ki temelji na strokovnem znanju zaposlenih.

V družbi imamo izdelane lastne standarde, ki vodijo zaposlene skozi vse procese dela in nakazujejo željen način obnašanja zaposlenih, gostu pa zagotavljajo visoko raven kakovosti naših storitev. Standardi so izdelani za vsa področja poslovanja. Naše storitve so standardizirane v vseh fazah in v vseh oddelkih oziroma enotah: od sprejema rezervacij do plačila računa ob odhodu. Zavedamo se, da so standardi živi mehanizem, ki morajo slediti trendom, hitrim spremembam na trgu ter zahtevam gostov, zato proces standardizacije nenehno spreminjamo, dograjujemo in prilagajamo ponudbo ter kakovost novim zahtevam.

Vsekakor brez ustreznega znanja ne bi bilo moč dosežati določenih standardov in zelenih ciljev. Zato imamo v družbi pripravljen načrt izobraževanja, ki vključuje tako interno izobraževanje zaposlenih kot tudi predavanja in sodelovanje zunanjih strokovnjakov. Zaposleni se udeležujejo raznih učnih delavnic, sistematičnih treningov, dopolnjevanj in utrjevanja znanja izvajanja posameznih standardov. Ustvarjamo lastni izobraževalni center,

preko katerega organiziramo strateško strokovno izobraževanje in usposabljanje kadrov, ki delavcem omogoča pridobivanje posameznih strokovnih znanj ter razvija sposobnosti in spretnosti za opravljanje del, s ciljem izboljšanja kvalitete in kvantitete, večje produktivnosti, delavčevega prilagajanja delu, sprememb v organizaciji dela itd.

Za uspešen odnos z gosti je pomembna tudi povratna informacija, ki jo dobimo z njihove strani. S pomočjo hotelskih vprašalnikov, knjige vtisov, pisnih pohval in pritožb, pripomb in predlogov ter ustnih informacij pridobimo neprecenljive informacije, ki nam pomagajo odgovoriti na vprašanja, ali zastavljene cilje uresničujemo, v kolikšni meri jih dosegamo, ali so gosti z našimi storitvami zadovoljni, kaj pogrešajo, kaj bi lahko še izboljšali itd. Te informacije analiziramo, jih posredujemo zaposlenim in skladno z ugotovitvami ukrepamo.

V naši družbi se zavedamo, da kakovost storitev ni nikoli tako dobra, da ne bi lahko bila še boljša, zato si veskozi prizadevamo za izboljšanje kakovosti storitev.

# PROGRAMSKA OPREMA KOT KLJUČ DO SODOBNE JAVNE UPRAVE

Marko BOHANEČ  
*Microsoft Slovenije*

Nedvomno si vsaka napredna javna uprava želi z gospodarstvom in državljani vzpostaviti čimbolj kvalitetno in učinkovito sodelovanje. Slovenska Vlada je z ustanovitvijo *Sveta za gospodarstvu prijazno upravo* že naredila korak v smer zmanjševanja administrativnih ovir pri poslovanju podjetij skozi prenovo poslovnih procesov v javni upravi ter zagotavljanju potrebnih informacijskih virov. Ravno informacijski viri in njihovo učinkovito medsebojno prepletanje omogočajo hitro pripravo storitev za različne skupine uporabnikov zunaj in znotraj javne uprave. Te skupine uporabnikov imajo seveda različna pričakovanja, želje, tehnološke zahteve, ne smemo pa zanemariti tudi dejavnikov predznanja, motivacije in dostopnosti storitev. Na Microsoftu se zelo zavedamo pomena celovite uporabniške izkušnje in tehnološke celovitosti; na to kaže tudi splošna sprejetost in razširjenost Microsoftove programske opreme med uporabniki v gospodarstvu in javni upravi. Seveda je uporabniška izkušnja samo del zgodbe, organizacijsko in procesno zahtevna je predvsem prenova zalednih sistemov, virov informacij. Kvalitetna in moderna tehnologija je v tem primeru nujen pogoj za doseg zastavljenih ciljev, vendar je potrebno tehnologijo nadgraditi tudi s pravili načrtovanja, razvoja in vpeljave kompleksnih rešitev po sodobnih metodologijah (npr. ITIL, MOF).

Na panelu bomo predstavili razmišljanja o načinu uporabe tehnologije za njen čim boljši izkoristek pri približevanju javne uprave različnim skupinam uporabnikov.

# ***UPORABA SODOBNIH INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ JE POGOJ ZA BOLJŠE IN UČINKOVITEJŠE DELO MINISTRSTVA ZA KMETIJSTVO, GOZDARSTVO IN PREHRANO***

**Franc KEBE**

*Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS*

## **1. UVOD**

V sodobnem svetu je izvedba katerekoli politike odvisna od podatkov in upravljanja z informacijami. Lahko rečemo, da je od kvalitetne zasnove, izvedbe in delovanja informacijskega sistema odvisna uspešnost neke politike.

Kmetijstvo se je pred vstopom Slovenije v EU moralo vsebinsko in tehnično pripraviti na izvedbo skupne evropske kmetijske politike. Lahko torej rečemo, da nas je EU »prisilila«, da uredimo svoje evidence in podatke do take mere, kot to zahtevajo dokaj strogi evropski predpisi.

V ta namen so bile v zadnjih 5 letih vzpostavljene podatkovne baze, ki so sedaj temelj za izvedbo ukrepov skupne kmetijske politike.

## **2. OBSTOJEČE STANJE**

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano se pri svojem delu srečuje z množico informacij in zahtevkov iz svojega delovnega področja.

Med njimi so najpomembnejše:

- register kmetijskih gospodarstev,
- register govedi, drobnice, prašičev,
- register pridelovalcev grozdja in vina,
- register sadovnjakov,
- register oljčnikov,
- register hmeljišč,
- dejanska raba kmetijskih zemljišč,
- evidenca hidromelioracijskih sistemov in naprav,
- evidenca integrirane pridelave,
- register čebel,
- register dopolnilnih dejavnosti,
- evidenca organizacij pridelovalcev,
- grafične enote rabe kmetijskih zemljišč,
- evidenca območij z omejenimi možnostmi za kmetijsko dejavnost,
- evidenca območij pojavljanja zveri.

Poleg teh izvornih evidenc MKGP uporablja tudi veliko podatkov iz zunanjih registrov in evidenc, med katerimi so najpomembnejši:

- zemljiški kataster,
- podatki iz centralnega registra prebivalstva in registra pravnih oseb,
- davčni podatki,
- podatki o transakcijskih računih strank,
- podatki o zavarovanih in vodovarstvenih območjih itd.

Poudariti je potrebno, da so evidence in baze podatkov nastajale postopoma in odražajo čas v katerem so nastale. To velja tako za hardwaresko kot softwaresko zasnovano in uporabljane rešitve.

Danes imamo zaradi tega določene težave pri poenotenju podatkov in učinkovitem uvajanju spletnih tehnologij za vpogledovanje in vnos podatkov.

### **3. CILJI**

Glavni cilj vsebuje že naslov tega predavanja: z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij želimo doseči boljše in učinkovitejše delo Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.

Z uporabo sodobnih tehnologij želimo doseči naslednje cilje:

- delo je potrebno opraviti učinkovito (kvalitetno, hitro),
- delo opraviti s čimmanjšimi stroški,
- delo je potrebno opraviti s čimmanj napakami,
- ustvariti prijetnejše delovno okolje za stranke in zaposlene,
- omogočiti zunanjo in notranjo transparentnost delovanja ministrstva.

### **4. UKREPI**

Zavedam se, da delo na informacijskem področju nikoli ni in ne bo dokončano. Zato z ukrepi težimo k temu, da na podlagi preteklih izkušenj in podatkov z uporabno novejših prijemov dosežemo boljši učinek.

Trenutno izvajamo ukrepe v naslednjih smereh:

- obstoječe baze podatkov želimo v največji možni meri povezati, tako podatkovno kot tehnično, saj se s tem izognemo možnim napakam in pocenimo vzdrževanje,
- notranji in zunanji uporabniki naj do vseh aplikacij in podatkov dostopajo preko web browserja, saj je s tem poenostavljeno notranje vzdrževanje uporabnikov in postavljene osnove za dostop in vnos podatkov preko interneta, neposredno s strani uporabnikov.

### **5. ZAKLJUČEK**

Državni organi pri uporabi sodobnih informacijskih tehnologij zaostajajo za gospodarstvom. Vzroki za to so različni, osebno menim, da je glavni vzrok majhna gibljivost zaposlenih v državni upravi in premajhno vzpodbujanje kreativnosti in inovativnosti.

Po drugi strani pa prav država lahko z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij naredi največji vsebinski preskok, saj obvladuje največje baze podatkov, ki z odprtostjo in z medsebojno interakcijo omogočajo nove storitve za državljane na vseh področjih življenja.

Pogoj za razvoj novih storitev in nove dodane vrednosti, ki temelji na informacijskih tehnologijah je odprtost standardov in javna dostopnost do podatkov.

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano je z dislociranim vnosom podatkov o subvencijah 2005 in z odprtjem grafičnih podatkov o kmetijskih zemljiščih na web strani nedvomno naredilo še en korak naprej.

# ELEKTRONSKO POSLOVANJE S PROSTORSKIMI PODATKI

Tomaž PETEK

Ljuba NAHTIGAL

*Ministrstvo za okolje in prostor RS*

## **POVZETEK**

Nova zakonodaja s področja urejanja prostora, stanovanjskih zadev in graditve objektov je uveljavila tudi zahteve po elektronskem poslovanju s prostorskimi podatki. V preteklih dveh letih je Ministrstvo za okolje in prostor, Direktorat za prostor sprejelo ustrezne podzakonske akte in pričelo vzpostavljati informacijske rešitve, ki bodo omogočile elektronsko poslovanje s prostorskimi podatki. V tem prispevku so opisane evidence in zbirke podatkov, ki jih vzpostavlja Ministrstvo za okolje in prostor z namenom opozoriti na oblike in možnosti elektronskega poslovanja, ki jih opisane rešitve že danes omogočajo, oziroma jih bodo omogočale po končani vzpostavitvi, ki je predvidena v letu 2006. Da bi tako kvaliteten podatek o prostoru lahko pridobili, je bil zasnovan sistem, ki je sestavljen iz treh posameznih zbirk podatkov. Te zbirke so: ZBIRKA DEJANSKE RABE PROSTORA, ki vsebuje tudi ZBIRNI KATASTER GOSPODARSKE JAVNE INFRASTRUKTURE, ZBIRKA PRAVNIH REŽIMOV, ki združuje vse omejitve v prostoru in ZBIRKA UPRAVNIH AKTOV, ki združuje vse izdane odločbe za konkreten prostor. V nadaljevanju so posamezne zbirke na kratko opisane.

Na osnovi sloja dejanske rabe prostora torej lahko za vsako zemljišče v naravi izvemo za kaj se uporablja. Pokritost države Slovenije smo zato razdelili na pet osnovnih dejanskih rab prostora in sicer: kmetijska zemljišča, gozdna zemljišča, pozidana zemljišča, vodna zemljišča in neplodna zemljišča. Posamezni sektorji pa bodo, ali pa danes že vodijo, za svoje specifične potrebe tudi podrobnejše dejanske rabe. Evidenca dejanske rabe zemljišč se bo vodila kot samostojen sloj podatkov in bo z zemljiškim katastrom, s parcelnim stanjem, povezana preko geolokacije. Nema lokrat se seveda zgodi, da ima kakšna velika parcela lahko tudi več osnovnih dejanskih rab.

Zbirni kataster gospodarske javne infrastrukture bo vseboval vse podatke o lokaciji omrežij in objektov gospodarske infrastrukture, poleg tega pa bo za vsak grafični podatek vseboval tudi nekaj opisnih podatkov, ki so pomembni pri različnih posegih v prostoru oz. pri planiranju izrabe in urejanju prostora. Ti podatki so: vrsta objekta ali omrežja, kapaciteta, upravljavec objekta ali omrežja in podobno. Podatki se bodo v zbirni kataster prevzemali iz posameznih katastrov gospodarske infrastrukture, ki jih vodijo posamezni upravjalci in služijo bolj tehničnim in poslovnim potrebam upravjalca. Praviloma vsebujejo mnogo več in bolj podrobnih podatkov, od katerih jih v zbirnem katastru prikazujemo le nekaj najbolj pomembnih. Eden od osnovnih namenov zbirnega katastra gospodarske javne infrastrukture je torej prikaz zasedenosti prostora, kar nam omogoča bolj smotrno planiranje in seveda bolj varno izvajanje posegov v prostoru. Ločimo naslednje vrste gospodarske javne infrastrukture: prometna infrastruktura (ceste, železnice, letališča, pristanišča), energetska infrastruktura (električna energija, zemeljski plin, toplotna energija, nafta in naftni derivati), komunalna

infrastruktura (vodovod, kanalizacija, ravnanje z odpadki), vodna infrastruktura, infrastruktura za gospodarjenje z drugimi vrstami naravnega bogastva ali varstva okolja ter druga omrežja in objekti v javni rabi (elektronske komunikacije).

Podobno kot sloj dejanske rabe, se bo tudi Zbirni kataster gospodarske javne infrastrukture vodil kot samostojen sloj podatkov in se bo z zemljiškim katastrom povezoval preko geolokacije. Tako imamo možnost z uporabo geoinformacijskih orodij, za vsako zemljiško parcelo pridobiti informacijo, kateri objekti oz. omrežja gospodarske javne infrastrukture se na posamezni parceli nahajajo oz. katera omrežja (podzemna in nadzemna) čez parcelo potekajo.

V zbirki pravnih režimov bodo evidentirana območja Slovenije za katere veljajo kakršnekoli omejitve, prepovedi ali pa bonitete. Posamezna območja pravnih režimov se za razliko od sloja dejanske rabe, vodijo na parcelo natančno, kar pomeni, da je območje omejitve ali režima usklajeno s parcelnimi mejami. Možno bo torej opredeliti katera območja omejitev, prepovedi ali bonitet prizadenejo posamezno parcelo. Pravnih režimov imamo v Sloveniji veliko. Najbolj poznan pravni režim je prav gotovo sloj namenske rabe iz prostorskih planov občin. Le ta permanentno pokriva celotno Slovenijo. Potrebno pa je dodati, da znotraj posameznih sektorjev obstaja še mnogo pravnih režimov, ki so v glavnem prikazani oz. narisani kot območja na različnih kartografskih podlagah (npr. območje Nature 2000, območje Triglavskega narodnega parka, območje vodnega varovanja), ali pa kot spisek parcel v posameznih pravnih aktih (Uredba o določitvi zunanje meje priobalnega zemljišča ob reki Soči in Idrijci, območje omejitev ob plazju Log pod Mangartom....).

V zbirki podatkov o upravnih aktih bodo zbrani vsi podatki o posamičnih upravnih aktih kot so gradbena dovoljenja, uporabna dovoljenja, inšpekcijske odločbe in podobno. Ti podatki bodo prikazani tako, da jih bo možno locirati na posamezno parcelo iz zemljiškega katastra ali na posamezno stavbo iz katastra stavb oziroma na posamezen objekt ali omrežje gospodarske javne infrastrukture.

Zakon o nepremičninskem posredovanju (ZNPosr - Ur.l.RS, št 43/03) je predpisal vzpostavitev in vodenje imenika nepremičninskih posrednikov, skupne baze o posredovanju v prometu z nepremičninami ter evidence prometa nepremičnin. To so javno dostopne evidence, za vzpostavitev katerih je pristojno Ministrstvo za okolje in prostor. V nadaljevanju so navedene evidence na kratko predstavljene:

V imenik nepremičninskih posrednikov se pri pristojnem ministrstvu na predlog posameznika, ki je pridobil licenco za opravljanje poslova posredovanja v prometu z nepremičninami, vpisujejo naslednji podatki: osebni podatki (ime, priimek, država, kraj in datum rojstva, državljanstvo, EMŠO, davčna številka, stalno ali začasno prebivališče); izobrazba; podatki o licenci in drugi podatki, (številka in datum potrdila o opravljenem strokovnem izpitu, vrsta licence ipd.). Ministrstvo vodi imenik v obliki informatizirane baze.

Ker v Sloveniji doslej še nismo imeli celovite in urejene baze podatkov o nepremičninskem trgu in cenah izvedenih transakcij, je bil osnovni namen vzpostavitve skupne vzpostavitev baze podatkov o nepremičninskih transakcijah s povezljivostjo na obstoječe nepremičninske evidence (zemljiški kataster, kataster stavb, register prostorskih enot), ter na novo nastajajoči sistem zbirk prostorskih podatkov in druge evidence. Tovrstno bazo podatkov v Sloveniji potrebujemo za izvedbo analiz trga nepremičnin, učinkovitejše izvajanje zemljiške in stanovanjske politike, za potrebe ocenjevanja tržne vrednosti nepremičnin, spremljanje dinamike trgovanja in gibanja cen nepremičnin, in še bi lahko naštevali. Ministrstvo za okolje in prostor oziroma Geodetska uprava Republike Slovenije sta v letu 2004 vzpostavila skupno bazo podatkov o posredovanju v prometu z nepremičninami (v nadaljnjem besedilu: skupna baza). Podatke v skupno bazo v skladu z navodilom vpisujejo nepremičninske družbe. Skupna baza za vsak sklenjen posel obsega podatke o vrsti pravnega posla (prodaja, menjava, zakup, najem ali stavbna pravica); vrsti nepremičnine (zemljišče, stavba, del stavbe ali gradbeno inženirski objekt); tehnične podatke o nepremičnini (površina, dejanska raba, namenska raba zemljišča, komunalna opremljenost, namembnost, leto izgradnje oz. obnove, bruto in neto



tlorisno površino stavbe itn.), identifikacijske podatke o nepremičnini in podatek o državljanstvu kupca in prodajalca; ter prodajno ceno oziroma najemnino (prevzeto iz pogodbe o sklenjenem pravnem poslu v neto ceni ).

Varnost uporabnikov in posredovanih podatkov v skupno bazo je zagotovljena na najvišji ravni skladno z varnostno politiko, ki jo izvaja Direktorat za e-upravo in upravne procese na Ministrstvu za javno upravo. Varnost je zagotovljena z digitalnimi spletnimi potrdili izdajatelja SIGEN-CA in SIGOV-CA ter z uporabo serijske številke potrdil in uporabniškega imena ter gesla za dostop do aplikacije.

Za potrebe izvajanja zemljiške in stanovanjske politike ter agregiranih tržnih analiz v skladu z 28. členom ZNPosr Davčna uprava Republike Slovenije ministrstvu redno mesečno posreduje iz evidence o odmeri, obračunu, izterjavi in knjiženju davka na promet nepremičnin podatke o letu prejema napovedi; lokacijo nepremičnine (katastrska občina, naselje); vrsto nepremičnine; površino zemljišča; površino objekta in pogodbeno ceno. Davčna uprava Republike Slovenije v skladu s Pravilnikom o rokih in načinu posredovanja podatkov Davčne uprave Republike Slovenije v evidenco prometa nepremičnin (Ur.l. RS, št. 93/04) posreduje podatke redno mesečno elektronsko v predpisanem izmenjevalnem formatu. Evidenco prometa nepremičnin vodi in vzdržuje Geodetska uprava Republike Slovenije.

Sistem zbirk prostorskih podatkov nam bo po dokončni vzpostavitvi omogočal pridobitev podatkov za posamezno lokacijo, ki so potrebni za uspešno urejanje prostora in potrebne predhodne podatke za planiranje posegov v prostoru. Pomembnost informacij pri razvoju nepremičninskega trga in javna dostopnost do podatkov, ki ne veljajo samo za podatke o lastništvu, temveč gre za povezovanje doslej ločenih in nepovezanih informatiziranih virov podatkov v različnih pristojnostih, je izjemnega pomena. Izboljšanje stanja nepremičninskih evidenc ne pomeni le povečanje proračunskih virov, temveč tudi najboljšo investicijo v gospodarski razvoj, saj vodi k večji preglednosti trga, zmanjšanju transakcijskih stroškov, povečanju dohodka večine udeležencev in krepitvi gospodarskega razvoja v skupno dobro tako države, potrošnikov, vseh profesionalnih in neprofesionalnih udeležencev na trgu nepremičnin.

# ***ELEKTRONSKI DOSTOP DO PROSTORSKIH PODATKOV***

**Anton KUPIC  
Irena AŽMAN**

*Ministrstvo za okolje in prostor RS, Geodetska uprava Republike Slovenije*

## **1. UVOD**

Geodetska uprava Republike Slovenije na podlagi določil Zakona o geodetski dejavnosti (Uradni list RS, št. 8/2000) vzpostavlja, vodi in vzdržuje zbirke podatkov na področju osnovnega geodetskega sistema, evidentiranja nepremičnin, državne meje, prostorskih enot in hišnih števil ter topografskega in kartografskega sistema. Temeljenje strateške usmeritve na področju posredovanja geodetskih podatkov je zapisala v programu del državne geodetske službe in so:

- vključitev čim širšega nabora podatkov o nepremičninah in prostorskih podatkov v enoten sistem distribucije;
- zagotovitev enostavnega in hitrega dostopa do podatkov vsem uporabnikom predvsem z uporabo elektronskega poslovanja;
- zagotovitev vseh podatkov na enem mestu (one stop shop) ter zagotavljanje podatke čim cenejše vendar s pokrivanjem stroškov za izdajanje;
- seznanjanje strokovne in širše javnosti o geodetskih in drugih prostorskih podatkih, možnostih njihove uporabe ter storitvami in aktivnostmi geodetske službe;
- zagotovitev možnosti posredovanja podatkov in informiranja vsem uporabnikom (javni in zasebni sektor, prebivalci);
- uvedba rednega in sistematičnega merjenja zadovoljstva in potreb uporabnikov ter zagotavljanje povratnih informacij upravljavcem prostorskih in nepremičninskih podatkov o potrebah in zahtevah uporabnikov in napakah v podatkih;
- zagotoviti pogoje za izpolnitev zahtev predlagane evropske direktive INSPIRE.

Celotni sistem uporabe distribucijskega sistema je zasnovan tako, da je uporabo geodetskih podatkov mogoče čimbolj prilagoditi potrebam, pravicam in zahtevam uporabnikov. To je uporabniku omogočeno s tem, ko mu je dana možnost, da opredeli uporabo geodetskih podatkov na podlagi načina računalniškega dostopa do podatkov, vrste geodetskih podatkov, ki jih želi uporabljati in pogostosti njihove uporabe.

## **2. DOSTOP DO GEODETSKIH PODATKOV IN POGOJI RAČUNALNIŠKE UPORABE GEODETSKIH PODATKOV**

Z vzpostavitvijo distribucijskega sistema geodetske službe (v nadaljevanju besedila: distribucijski sistem) Geodetska uprava Republike Slovenije v sodelovanju z Ministrstvom za

javno upravo in Geodetskim inštitutom Slovenije vzpostavlja pogoje za realizacijo temeljnih strateških usmeritev.

Distribucijski sistem je zasnovan tako, da enotno omogoča kontrolirano in varno računalniško uporabo podatkov na dva načina:

- kot vpogled v podatke s posebnim računalniškim programom, ki je bil razvit v te namene;
- kot prepis podatkov v lastno informacijsko okolje uporabnika, ki poteka preko t.i. spletnih storitev po vnaprej določenih protokolih.

Zagotovljeno je dnevno vzdrževanje podatkov iz t.i. produkcijskega okolja Geodetske uprave Republike Slovenije, kar pomeni, da uporabnik v splošnem uporablja en dan stare podatke. Vključenih je približno petintrideset milijonov zapisov različnih grafičnih in opisnih geodetskih podatkov, ki jih Geodetska uprava Republike Slovenije sistemsko dnevno vzdržuje. To so :

- podatki zemljiškega katastra, ki vsebuje podatke o velikosti, legi, rabi, lastništvu in druge podatke za več kot pet milijonov parcel,
- podatki katastra stavb, ki vsebuje več kot milijon stavb in več kot milijon in pol delov stavb, za vsako pa se vodijo podatki kot so raba, velikost, lega, višina, komunalna opremljenost, konstrukcija, lastništvo, in drugi,
- podatki registra prostorskih enot, ki vsebuje podatke o uradnih naslovih (skoraj pol milijona hišnih števil), ulicah in prostorskih enotah kot so upravne enote, občine, naselja, volilni okrajji, šolski okoliši in druge,
- podatki o geodetskih točkah na podlagi katerih se lahko natančno določi lega v prostoru,
- podatki o zemljepisnih imenih, ki vsebuje uradna zemljepisna imena ter njihovo lego v prostoru,
- načrti in karte različnih meril (od 1:5000 do 1:1.000.000) med katerimi so trenutno najbolj uporabljeni metrično obdelani posnetki iz zraka - digitalni ortofoto načrti,
- drugi podatki, ki jih vodi in vzdržuje Geodetska uprava Republike Slovenije,
- podatki o sklenjenih poslih, ki jih posredujejo nepremičninske družbe.

Obstoječi distribucijski sistem omogoča naslednje načine računalniškega dostopa do geodetskih podatkov:

- osebni javni vpogled v geodetske podatke,
- javni vpogled v geodetske podatke,
- vpogled v podatke,
- posredovanje geodetskih podatkov.

Z **osebnim javnim vpogledom** omogočamo lastnikom enostaven in brezplačen pregled nepremičnin, ki jih imajo v lasti na območju celotne Slovenije pod pogojem, da sta matična številka lastnika, evidentirana v zemljiškem katastru in katastru stavb, ter matična številka na digitalnem potrdilu isti. Na ta način je lastnik nepremičnin informiran o pravilnosti opisa nepremičnin in podatkov o nepremičninah v zemljiškem katastru, katastru stavb in registru prostorskih enot. Za osebni javni vpogled lastnik potrebuje digitalno potrdilo, izdano od SIGEN-CA ali SIGOV-CA.

**Javni vpogled** je vpogled v podatke zemljiškega katastra, katastra stavb in registra prostorskih enot pod pogojem, da uporabnik pozna parcelno številko, številko stavbe ali naslov stavbe. Storitev je plačljiva z e-moneto in je javno dostopna, zato je pogoj za tovrstni dostop do podatkov sklenjeno naročniško razmerje uporabnika z mobilnim operaterjem Mobitel d. d.. V primeru uporabe javnega vpogleda uporabnik ne potrebuje digitalnega potrdila.

**Vpogled v podatke** je namenjen t. i. registriranim uporabnikom, saj je mogoče za vsako osebo v skladu z zakonsko opredeljenimi pravicami samostojno izbrati vrsto opisnih in grafičnih podatkov, do katerih se tej osebi omogoči vpogled v podatke, ter vrsto in način poizvedovanja po teh podatkih. V ta namen je bil razvit poseben računalniški program -

vpogleodvalnik. Vpogledovalnik je sestavljen iz dveh delov - opisnega in grafičnega, ki omogočata poizvedovanje in orientacijo v prostoru.

Tudi **posredovanja podatkov** je namenjeno t. i. registriranim uporabnikom. S posebnimi spletnimi storitvami, ki omogočajo varen in nadzorovan dostop, omogočamo kopiranje podatkov iz distribucijskega okolja geodetske službe v sistem uporabnika. Na podlagi zahtev, ki jih posreduje uporabnik, se iz distribucijskega okolja geodetske službe takoj avtomatsko generirajo standardizirane XML datoteke, ki jih nato uporabnik sam kopira v svoj sistem. Drugi način posredovanja podatkov je t .i. e-izdajanje podatkov, ki predstavlja nadgradnjo obstoječega »ročnega« izdajanja podatkov in obiska na Geodetski upravi Republike Slovenije.

Za vpogled v geodetske podatke in/ali njihovo posredovanje s posebnimi spletnimi storitvami t.i. registrirani uporabnik potrebuje:

- pogodbo o uporabi geodetskih podatkov za registrirane uporabnike,
- uporabniško ime in geslo,
- dovolilnico v primeru računalniškega dostopa do podatkov zemljiškega katastra, katastra stavb in registra prostorskih enot,
- kvalificirano digitalno potrdilo za zaposlene, ki ga izda overitelj digitalnih potrdil SIGOV-CA ali SIGEN-CA,
- omogočen dostop do spletnih strani in spletni brskalnik.

Na spletni strani <http://prostor.gov.si> se nahajajo povezave do vseh treh načinov vpogleda v geodetske podatke. Tam se nahaja tudi povezava do centralne evidence prostorskih podatkov, kjer so opisane posamezne evidence, ne le geodetske, pač pa tudi druge, kot so evidence cest, komunalne infrastrukture, prostorske omejitve ter so uporabniku predvsem v pomoč pri iskanju zelenih prostorskih podatkov.

### **3. ZAKLJUČEK**

Z realizacijo strateških usmeritev na področju posredovanja podatkov se vzpostavljajo temelji celovite prostorske podatkovne infrastrukture. Le-ta bo omogočala usklajeno vključevanje prostorskih podatkov v različne postopke. Cilj je vzpostavitev večnamenskega distribucijskega sistema prostorskih podatkov, s katerim bo doseženo optimalno informiranje vseh uporabnikov prostorskih podatkov ter omogočen hiter in enostaven način njihove uporabe.

Vemo, da nas čaka pri vzpostavitvi večnamenskega distribucijskega sistema še veliko dela, saj bo treba predhodno izpolniti še veliko pogojev. Narejeno nam vliva upanje, da smo na pravi poti, saj se v sistem distribucije še naprej uspešno razvija, kar dokazuje vedno večje število uporabnikov in uporabe storitve elektronskega dostopa do prostorskih podatkov. Poleg podatkov, ki so že vključeni v distribucijski sistem, bodo v letošnjem in naslednjem letu vanj vključeni tudi drugi podatki kot so:

- novo nastajajoči geodetski podatki,
- podatki o vodah Agencije Republike Slovenije za okolje,
- podatki pravnih režimov in drugi podatki iz sistema zbirk prostorskih podatkov.

# E - ZAŠČITA IN REŠEVANJE

Katja BANOVEC JUROŠ

Dušan FAJFAR

Iztok COLJA

Tomaž ČERNE

Alenka PLANINC

*Ministrstvo za obrambo RS, Uprava za zaščito in reševanje*

## POVZETEK

*Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje (URSZR) pri Ministrstvu za obrambo RS je v času od osamosvojitve dalje razvila informacijske in komunikacijske sisteme namenjene podpori pri delu operativcev v 13-ih regijskih centrih za obveščanje v RS (ReCO) ob klicu na 112. Ti sistemi omogočajo beleženje vhodnih in izhodnih telefonskih klicev, iskanje lokacije dogodka, vodenje in pregled podatkov o silah za zaščito, reševanje in pomoč (sile ZRP) ter njihovo aktiviranje in obveščanje po radijskih in telefonskih zvezah, izvajanje javnega alarmiranja in pregledovanje najbolj pogostih nevarnih snovi s postopki za ukrepanje ob nesreči. V letu 2005 je URSZR že začela uporabljati elektronski sistem za poročanje o intervencijah, ki je pripravljen tako, da se bo še predvidoma letos integriral s sistemom za podporo ukrepanju ob klicu na 112.*

Z integracijo vseh zgoraj naštetih sistemov v enovit informacijski sistem za podporo ukrepanju ob klicu na 112 t.i. SPU 112 se bo zmanjšalo operativno delo, hkrati pa bo omogočeno pospešeno iskanje lokacije dogodka, aktiviranje in obveščanje sil ZRP in drugih pristojnih organov na osnovi lokacije dogodka in vrste nesreče, omogočena je učinkovita informacijska podpora silam ZRP na terenu, beleženje vseh ukrepov in izdelava različnih poročil o dogodku. Hkrati se prenavlja in integrira tudi sistem zbiranja in ažuriranja podatkov o silah ZRP in drugih organov v okviru sistema Varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

## 1. UVOD

V Sloveniji deluje v okviru Uprave RS za zaščito in reševanje Center za obveščanje RS (CORS) in 13 regijskih centrov za obveščanje (ReCO), katerih najpomembnejša in najodgovornejša naloga je opravljanje dispečerske službe za gasilstvo, nujno medicinsko pomoč, gorsko, jamarsko, podvodno in druge reševalne službe ob klicu na enotno evropsko številko za klic v sili 112.

Za opravljanje nalog povezanih z ukrepanjem ob klicu na številko 112 ReCOji uporabljajo informacijske in telekomunikacijske sisteme, ki zagotavljajo beleženje vseh vhodnih in izhodnih telefonskih klicev, orientacijo v prostoru, določanje lokacije dogodka na podlagi sporočenega naslova ali mesta nesreče in območja pristojnosti sil ZRP, ki delujejo na območju ter pregled podatkov o teh silah, aktiviranje pripadnikov sil ZRP s pošiljanjem kratkih tekstovnih sporočil imetnikom sprejemnikov osebne klica, izvajanje javnega alarmiranja in

pregledovanje podatkov o najbolj pogosto uporabljenih nevarnih snoveh ter postopkov za ravnanje ob nesreči z le-to.

Poleg povezave vseh obstoječih sistemov v funkcionalno celoto je namen nalog, ki so se izvajale oz. so v razvoju v sklopu projekta izgradnje SPU 112 tudi nadgradnja sistema z algoritmi ukrepanja, ki so operativcu ReCO v pomoč pri odločanju, katere sile ZRP aktivirati oziroma obveščati v odvisnosti od lokacije in vrste nesreče, uvedba elektronskega sistema za beleženje ukrepanja posameznega operativca v ReCO, izboljšava funkcionalnosti za lociranje kličočega iz telefonskega omrežja ter prenova sistema zbiranja in ažuriranja podatkov o silah ZRP in drugih organov v okviru sistema Varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami

## **2. OPIS OBSTOJEČIH SISTEMOV, KI SO V UPORABI V ReCO**

Obstoječi sistemi, ki so namenjeni podpori delu operativcev, so se v delovanje ReCO uvajali postopoma, kar se odraža v tehnologijah in načinu delovanja sistemov. Njihova osnovna značilnost je, da delujejo lokalno. Vsak sistem je skupaj s potrebnimi bazami podatkov nameščen na računalniku vsakega od trinajstih ReCO, kar je posledica potrebe po avtonomnem delovanju ReCO in vsakega od sistemov, saj morebitni izpad povezav ali katerega od sistemov ne sme vplivati na delo v izrednih razmerah.

**Druge pomembne aplikacije za podporo delovanja operativcem v ReCO so:**

**GIS\_UJME:** GIS aplikacija - prostorski del informacijskega sistema zaščite in reševanja

**ZAPP:** aplikacija za pošiljanje kratkih tekstovnih sporočil imetnikom sprejemnikov osebne klica

**ROK:** sistem za sprejemanje in beleženje telefonskih klicev preko ISDN telefonske centrale

**DUNJA:** sistem za javno alarmiranje

**NevSnov:** Spletna aplikacija z bazo prek 2000 nevarnih snovmi in postopki za ukrepanje

**SPIN:** spletna aplikacija za poročanje o intervencijah in nesrečah

## **3. SISTEM ZA PODPORO UKREPANJU OB KLICU NA 112**

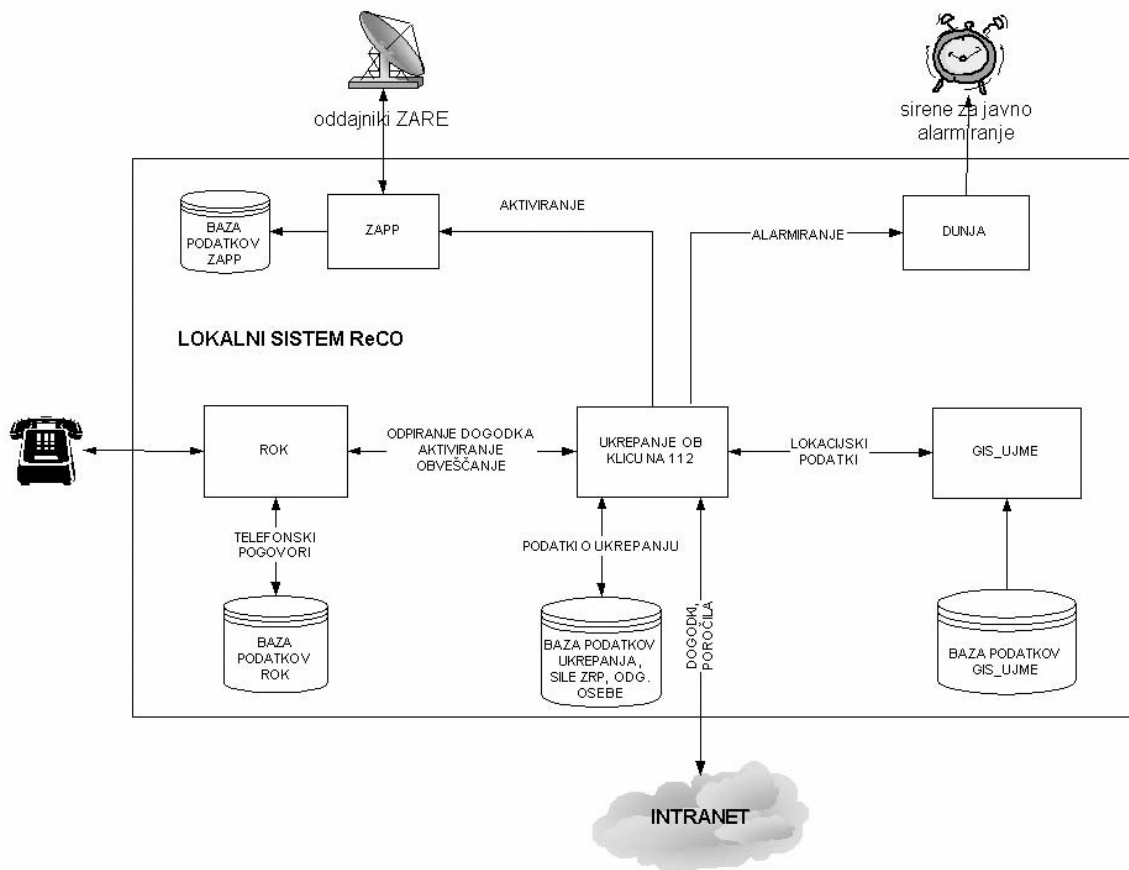
Vsi v prejšnjem poglavju opisani sistemi so razviti na podlagi izkušenj in potreb ReCO in podajajo pregledno sliko uporabniških zahtev, ki se kažejo pri opravljanju nalog s področja aktiviranja in obveščanja ob nesrečah in drugih izrednih dogodkih. Skozi pregled obstoječega stanja je bilo ugotovljeno, da je z integracijo vseh sistemov v učinkovito funkcionalno celoto mogoče optimizirati način ukrepanja.

Jedro sistema predstavlja aplikacija, ki je nameščena na lokalnem računalniku v ReCO. Povezane so naslednje funkcije:

- sprejemanje klicev prek telefonskih linij,
- določanje lokacije kličočega na 112 in lokacije nesreč,
- podporo operativcu pri aktiviranju in obveščanju na osnovi predpisanih načrtov ukrepanja,
- aktiviranje in obveščanje prek telefonskih linij,
- posamični in skupinski klici na sprejemnike osebne klica prek sistema radijskih zvez ZARE,
- javno alarmiranje,
- hitro in učinkovito iskanje podatkov o nevarnih snoveh,
- sprotno beleženje aktivnosti operativca (sprejemanje klicev, aktiviranje, obveščanje),
- izdelava poročil ReCO o ukrepanju ob nesrečah.

Osnovni cilj razvoja SPU 112 je upravljanje vseh sistemov iz enega delovnega mesta v ReCO tako, da je komunikacija med sistemi za uporabnika neopazna. Shema lokalnega sistema je na sliki 1.





Slika 1: Shema povezave samostojnih sistemov na ReCO v SPU 112

Poleg povezave obstoječih sistemov je v sklopu projekta izgradnje sistema za podporo ukrepanju ob klicu na 112 so v razvoju oz. prenovljeni še naslednji podsistemi:

- **algoritmi ukrepanja** - podsistem za podporo operativcu pri aktiviranju in obveščanju na osnovi predpisanih načrtov ukrepanj,
- **beleženje ukrepanja** - podsistem za sprotno beleženje ukrepov ReCO in posredovanje podatkov o ukrepih v evidenco nesreč,
- **določitev lokacije kličočega** - izboljššan bo način določanja lokacije nesreče,
- **prenovljen sistem zbiranja in ažuriranja podatkov o silah ZRP** in drugih organov v okviru sistema Varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami (prenova zbiranja in ažuriranja podatkov o silah ZRP).

Večina podatkov o območjih delovanja sil ZRP že zbrana v podatkovni bazi aplikacije GIS\_UJME. Za zagotovitev popolne funkcionalnosti sistema manjkajo predvsem opisni podatki o osebah in enotah. Prenova sistema zbiranja in ažuriranja podatkov temelji na načelu enkratnega vnosa podatkov na mestu njihovega nastanka. Podatke in vse spremembe bodo v sistem CB ZiR (centralne baze ZiR) urejale odgovorne osebe za posamezno vrsto enote znotraj sistema URSZR, vanj pa se kasneje predvideva vključitev ostalih sil ZRP. Vsi podatki in spremembe se bodo posredovale na centralni strežnik ter nato tudi na lokalne računalnike ReCO. V ReCO se bodo vnašali le podatki, za katere ne bo možno poiskati systemskega vira.



#### **4. ZAKLJUČEK**

Z implementacijo in razvojem informacijskega sistema Uprave RS za zaščito in reševanje, katerega SPU 112 v tem trenutku predstavlja največji razvojni izziv, želimo povečati učinkovitost dela centrov za obveščanje in izkoristiti vse možnosti, ki jih ponuja sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija. Razvoj sistema je zahteven s tehnološkega, še posebej pa organizacijskega vidika, saj bo v sistem vključenih veliko različnih posameznikov in enot iz sistema Varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

Slovenija je že dobro leto polnopravna članica Evropske unije, zato ne gre zanemariti odnosa Evropske unije do varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, kjer temu področju posvečajo veliko pozornost in delujejo v smeri poenotenja sistemov vseh članic, z namenom omogočiti čim boljše sodelovanje in s tem povečati učinkovitost sil ZRP. Sistem delovanja centrov za obveščanje in sil ZRP v Sloveniji že sedaj ne zaostaja za primerljivi evropskimi, opažamo celo, da jih na nekaterih področjih presega. Z gotovostjo pa lahko trdimo, da bo Slovenija z opisanim razvojem SPU 112 prišla med vodilne članice Evropske unije z vidika uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije na področju aktiviranja in obveščanja sil ZRP.

# DAVČNI E-POSLOVNI MODEL

**Andja KOMŠO**

*Davčna uprava RS*

Uvajanje elektronskega poslovanja dejansko predstavlja odpiranje organizacije navzven ter povezovanje z drugimi organizacijami ali strankami. V primeru davčnega poslovanja le-to predstavlja povezovanje organizacije z veliko udeleženci zelo širokega in kompleksnega okolja, ki se po kategorijah lahko omeji na več skupin: ožjo in širšo državno upravo ter javno upravo, paradržavne organizacije, slovenske davčne zavezance - posameznike in podjetja, davčne uprave drugih držav EU ter dobavitelji elektronskih storitev v EU, ki niso iz držav članic EU.

## **1. OKOLJE DAVČNE UPRAVE**

Integracija davčne uprave z okoljem je zato prilagojeno času in okolju, ter udejanjeno na način, ki omogoča optimalno izkoriščanje tehnoloških možnosti (interno znotraj javne uprave temelji na skupni omrežni infrastrukturi, eksterno proti davčnim zavezancem na internetu in znotraj EU na posebnem privatnem skupnem omrežju fiskalnih inštitucij EU).

Zaradi optimizacije zagotavljanja informacij je skupno vsem integracijam le-to, da naj bo enostavno, hitro in maksimalno avtomatizirano, predvsem naj bo enotno za vse vrste storitev in naj poteka na enak način. Razen internega povezovanja znotraj uprave, kjer je zaradi množice različnih okolij in različno zrelih rešitev integracija pisana na kožo posameznim primerom, se integracija z EU odjemalci izvaja preko ene vstopne točke, integracija s primarnimi uporabniki davčnih storitev (slovenskimi državljani in podjetji) pa poteka preko sistema eDavki, ki omogoča dejansko elektronsko davčno poslovanje.

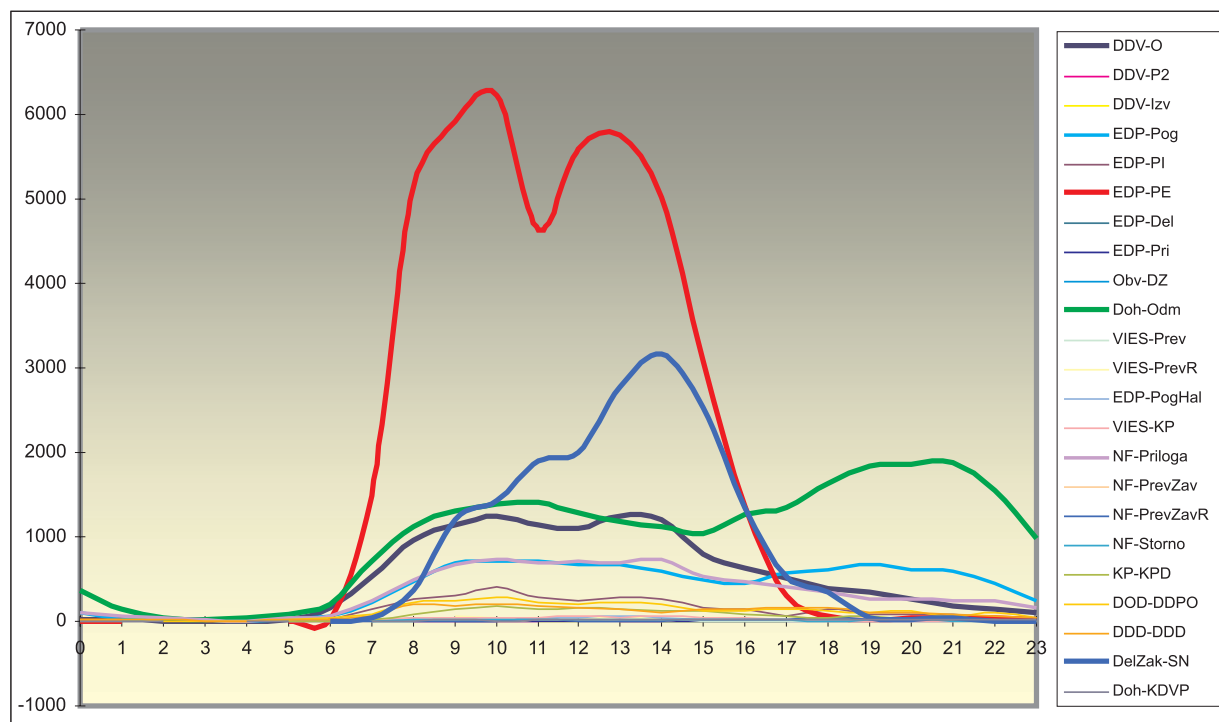
Namen uvedbe sistema eDavki je poenostavitev in pocenitev poslovanja z strankami, kakor tudi dviga kakovosti storitev in boljša ciljna naravnost davčen uprave na primarne kompetence, ki jih ima davčna uprava. Elektronsko poslovanje je brezpapirno poslovanje, ki temelji na elektronskih dokumentih in na mehanizmih varnosti, ki varujejo vse udeležene ter omogočajo identifikacijo, avtentikacijo ter zagotavljajo pravno varnost vsem udeležencem v teh elektronskih procesih.

Zaradi neposredne dostopnosti davčne uprave, katere narava poslovanja narekuje zbiranje in povezovanje velikih količin podatkov, se ponuja možnost racionalizacije uporabe teh storitev in kanalov za namene omogočanja enkratnega pobiranja podatkov in zagotavljanja letih drugim državnim inštitucijam, tako da se uporabnike državnih storitev razbremeni večkratnega neposrednega poročanja na več naslovov, ampak da državna uprava interno zagotavlja ustrezne podatke vsem, ki jih rabijo. Na ta način je lahko uveden primer enkratnega poročanja in večkratne uporabe, kar je že uveljavljeno na primeru poročanja o zaposlitvah študentom, ko delodajalci (ali njihovi pooblaščenosti) poročajo elektronsko le opreko sistema eDavki, prejete informacije pa uporablja davčna uprava in Inšpektorat za delo. Velike prednosti tovrstnih rešitev zmanjšuje dejstvo, da so poleg sicer zelo uporabljenih in veliko cenejših in optimalnejših na elektronskem poslovanju temelječih procesih ohranjeni

obstoječi kanali papirnega poročanja, kar izredno podraži in povečuje kompleksnost poslovanja.

## 2. SPREMENJENO OKOLJE IN NAVADE

Poleg tega se spremembe delovnih navad okolja odražajo v potrebah po vse večji razpoložljivosti in dostopnosti. Iz dosedanjih izkušenj opažamo, da se delež elektronske korespondence z davčno upravo ob dela prostih dnevih povečuje (ob sobotah in nedeljah je trenutno po 4% vseh transakcij) in enako se povečuje obseg elektronskega davčnega poslovanja v urah zunaj rednega delovnega časa (med 06 in 17 uro se izvede le 58% vseh transakcij). Zato je tudi, poleg osnovnih varnostih zahtev po delovanju sistema zahtevana (in dodežena) visoka razpoložljivost le-tega.



Iz grafa je razviden obseg uporabe sistema eDavki po urah v prvih treh mesecih 2005, ko je bilo pričakovano, da bodo le državljani uporabljali elektronske davčne storitve (predvsem možnost oddaje napovedi za dohodnino - obrazec Doh-Odm), dejansko pa se je pokazalo, da sistem uporabljajo poslovni uporabniki za različne namene (pooblaščenja, vlaganja obračunov DDV ali poročanja o zaposlitvah študentov in dijakov) tudi v poznih nočnih urah.

## 3. SPREMEMBA POSLOVNEGA MODELA

Vse to kaže, da se je poslovni model spremenil v ePoslovni model, pri katerem so se v osnovi spremenile relacije med upravo in državljani in se izvajajo na način, da se namesto interaktivnega odnosa med državljanom in državnim uradnikom uvede komunikacija preko vmesnika, ki je notranji informacijski sistem uprave in ki je na voljo vsakemu izmed obeh oseb takrat, ko mu najbolj ustreza.

Relacija med podjetji in davčno upravo poteka preko delavcev uprave (uradnikov) in delavcev podjetja (zaposlencev ali predstavnikov). Ker je poslovanje podjetja praviloma podprto z notranjim informacijskim sistemom, poslovanje uprave z njenim lastnim informacijskim sistemom, potem oba sodelujoča, predstavnik podjetja in predstavnik uprave v

klasičnem procesu nadomeščata neposredno komunikacijo med informacijskimi sistemi podjetja in uprave.

Zato je prehod na ePoslovanje med davčno upravo in podjetji predvsem naravnana omogočanje neposredne komunikacije podjetja z informacijskim sistemom uprave, in sicer v dveh oblikah:

- neposredna interaktivna uporaba davčnih elektronskih storitev (eDavki) s strani predstavnika podjetja preko interneta (posebna oblika G2C) ter
- posredna uporaba davčnih elektronskih storitev s strani predstavnika podjetja preko informacijskega sistema podjetja, ki dejansko neposredno uporablja te storitve (G2C skozi G2B) oziroma neposredna uporaba storitev s strani informacijskega sistema podjetja (čisti G2B, kar je v eDavkih omogočeno preko spletnih storitev).

#### **4. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV S PREHODOM NA E-POSLOVANJE**

Prenova poslovnih procesov je nezamisliva in v teh časih skoraj da nemogoča brez ustrezne IT podpore. Pri prenovi procesov iz klasičnih na eProcese dejansko gre za ustvarjanje novih, na sodobnih tehnologijah temelječih procesov.

Zato projekti uvajanja eStoritev, projekti prehoda na ePoslovanje, dejansko niso več IT projekti, ampak so lahko le projekti prenove poslovanja. Naložbe v IT so zato lahko ovrednotene le skozi celovite koristi, ki jih prinaša nov način poslovanja in učinkovitost novih procesov. Vlaganje v IT rešitve je zato potrebno dobro premisliti, dobro načrtovati in ves čas vrednotiti koristi, ki izhajajo iz teh rešitev.

Koristi, ki jih prinašajo eProcesi in ePoslovanje nikakor ni mogoče vrednotiti le skozi neposredne otipljive ekonomske učinke ne v javnem in ne v privatnem sektorju, ampak jih je potrebno vrednotiti celovito z vključitvijo posrednih koristi, ki jih je mogoče iz teh rešitev pridobiti. V primeru prenove na ePoslovanje v javnem sektorju so te koristi še neprimerno bolj pomembne, ker je osnovno izhodišče - storitve za državljane in podjetja ter zadovoljevanje regulativnih zahtev - potrebno vrednotiti z drugimi manj otipljivimi kazalci, kot so dostopnost, kakovost, razpoložljivost, hitrost, ipd.

Vsekakor so posredne koristi v primeru uvajanja eStoritev države omogočile izboljšanje internih procesov znotraj uprave, kakor tudi velike neposredne koristi za uporabnike storitev skozi velike prihranke pri stroških in času. Nikakor se ne sme pozabiti vpliv na ekonomski razvoj, ki ga ima država skozi uvajanje eStoritev, in ki ga mora izkoristiti gospodarstvo v smislu ponujenih novih poslovnih in delovnih priložnosti.