

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo  
univerzitetnega programa

**PRENOVA IN INFORMATIZACIJA DELOVNIH PROCESOV V  
UPRAVNI ENOTI MURSKA SOBOTA**

Kandidatka: Nataša Farič Gomboc  
Številka indeksa: 04033686

Mentor: dr. Andrej Kovačič

Ljubljana, februar 2009

## **POVZETEK**

Poslovanje javne uprave se je v zadnjem desetletju precej spremenilo. Različne evidence in postopki so se informatizirali. Določeni postopki so se tudi precej prenovili, da so lažje dostopni državljanom oziroma njihovim uporabnikom, ekonomičnejši postopki, enostavnejši in dostopni strankam tudi preko interneta. V diplomskem delu obravnavam različne spremembe, ki so spremenili različne postopke, organizacijo in način dela upravnih enot.

Ključne besede: informatizacija, prenova poslovanja, avtomatizacija, elektronsko poslovanje, e-uprava, upravne enote.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Die Geschäftstätigkeit der öffentlichen Verwaltung hat sich im letzten Jahrzehnt sehr verändert. Verschiedene Evidenzen und Verfahren haben sich informalisiert. Einige Verfahren wurden erneuert, damit sie den Staatsbürgern leichter zugänglich sind bzw. den Benutzern. Die leichteren und ökonomischeren Verfahren sind auch über das Internet abrufbar. In meiner Diplomarbeit erörtere ich verschiedene Veränderungen, die einige Verfahren verändert haben, sowie auch die Organisation und Verfahren in unserer Verwaltung.

Schlüsselwörter: informalisieren, Verwaltungserneuerung, Automatisierung, Geschäftstätigkeit, elektronische Verwaltung, Verwaltung.

# KAZALO

<b>POVZETEK</b> .....	<b>ii</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>iii</b>
<b>KAZALO</b> .....	<b>iv</b>
<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 UPRAVNE ENOTE</b> .....	<b>3</b>
2.1 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE MURSKA SOBOTA .....	3
2.2 NOTRANJA ORGANIZACIJA IN NJIHOVA DELOVNA PODROČJA .....	4
2.2.1 Oddelki na Upravni enoti Murska Sobota in njihove naloge.....	5
2.3 POSLANSTVO, VIZIJA IN CILJI UE MURSKA SOBOTA.....	8
<b>3 PRENOVA DELOVNIH PROCESOV</b> .....	<b>9</b>
3.1 OPREDELITEV PRENOVE POSLOVANJA .....	9
3.2 PROJEKTI PRENOVE POSLOVANJA .....	10
3.3 CILJI PRENOVE POSLOVANJA .....	12
3.4 VIDIKI PRENOVE POSLOVANJA .....	14
3.5 PRISTOPI K PRENOVI POSLOVANJA .....	15
<b>4 INFORMATIZACIJA DELOVNIH PROCESOV</b> .....	<b>18</b>
4.1 OPREDELITEV INFORMATIZACIJE .....	18
4.2 OD AVTOMATIZACIJE K INFORMATIZACIJI IN E-UPRAVI.....	18
4.3 ZAKAJ PRENOVA IN INFORMATIZACIJA POSLOVANJA .....	25
4.4 ELEKTRONSKO POSLOVANJE .....	26
<b>5 KAKOVOST, CAF, EFQM</b> .....	<b>29</b>
5.1 DEFINICIJA KAKOVOSTI .....	29
5.2 KAKOVOST – ISO 9001:2000 .....	30
5.2.1 Poslovník kakovosti Upravne enote Murska Sobota.....	31
5.2.2 Zunanja in notranja presoja.....	32
5.3 CAF .....	33
5.3.1 Samoocena UE Murska Sobota po modelu CAF v letu 2003 in 2005	35

5.4	MODEL EFQM.....	38
5.4.1	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.....	40
<b>6</b>	<b>UPORABA PROGRAMOV, KI SO SE INFORMATIZIRALI IN PRENOVILI NA UPRAVNI ENOTI MURSKA SOBOTA .....</b>	<b>41</b>
6.1	PROGRAM LOTUS NOTES – APLIKACIJA SPIS 1.45.....	41
6.1.1	Uporaba programa Lotus Notes na UE Murska Sobota	42
6.2	E-VEM .....	47
6.2.1	E-VEM na Upravni enoti Murska Sobota.....	49
6.3	E-SPLETNO PODALJŠANJE PROMETNEGA DOVOLJENJA.....	51
6.3.1	E-spletno podaljšanje prometna dovoljenja na Upravni enoti M. Sobota .....	52
6.4	PROGRAM MPZT+BLAG .....	55
6.4.1	Uporaba programa MPZT na Upravni enoti M. Sobota .....	57
6.5	ELEKTRONSKA OVERITVENA KNJIGA.....	58
6.5.1	Overitve na Upravni enoti Murska Sobota.....	61
6.6	ELEKTRONSKA IZMENJAVA PODATKOV - EUZ .....	63
6.6.1	Izmenjava podatkov na Upravni enoti M. Sobota (ZPIZ, drugi organi).....	64
6.7	IZDAJA DELOVNE KNJIŽICE .....	66
<b>7</b>	<b>OCENA UČINKOV PRENOVE IN INFORMATIZACIJE NA UPRAVNI ENOTI MURSKA SOBOTA .....</b>	<b>69</b>
7.1	UČINKI PRENOVE IN INFORMATIZACIJE POSLOVANJA.....	69
7.2	TEMELJI UČINKOVITE UPRAVE .....	73
7.3	OCENA NA UPRAVNI ENOTI MURSKA SOBOTA.....	75
<b>8</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>79</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>83</b>
	<b>VIRI .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM SLIK IN TABEL .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC .....</b>	<b>87</b>
	<b>IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA .....</b>	<b>88</b>

# 1 UVOD

Javna uprava je neposredno ogledalo sleherne države. To je mnogokrat edini kraj, kjer se posameznik srečuje z državo kot institucijo. Cilj javne uprave je uvajanje novih storitev, ki bodo vplivali na učinkovitost, kakovost delovanja, da bo državljan brez zadrege vstopal in zadovoljen zapuščal prostore uprave. Prenova in informatizacija delovnih procesov je že nekaj časa ena od prioriternih nalog javne uprave.

Upravne enote so državni organi, ki so ustanovljene za odločanje na prvi stopnji državne pristojnosti. Delo upravnih enot razumemo kot servisiranje potreb državljanek in državljanov. Tak servis pa mora biti strokoven hkrati prijazen in naravnan k optimizaciji in racionalizaciji delovnih procesov in postopkov in s tem zmanjševanju stroškov poslovanja. Navedeno je mogoče doseči z usposobljenimi delavci, prenavo in racionalizacijo delovnih procesov ter informatizacijo (Poslovnik kakovosti, 2006).

V zadnjem desetletju oziroma trinajstih letih delovanja, torej od samega nastanka upravnih enot se je poslovanje zelo spremenilo, razvilo. Mnogi postopki kot tudi evidence so se informatizirali, prenovili, da so dostopnejši za državljanek, hitrejši, kakovostnejši in seveda so se zmanjšali tudi stroški. Kot uslužbenka upravne enote sem se odločila, da v diplomskem delu predstavim prenavo in informatizacijo delovnih procesov, ki se izvajajo na upravnih enotah, njihove prednosti pa morda tudi kakšne pomanjkljivosti, elektronsko poslovanje in e-upravo.

Upravne enote so kot državni organi pri izvajanju svojih nalog za odločanje na prvi stopnji odvisni od zakonov, uredb, pravilnikov, raznih navodil ministrstev pa tudi sama prenavo in informatizacija se izvaja za celotno državno.

Upravna enota opravlja upravne naloge in pristojnosti na področjih za katere so ustanovljena posamezna ministrstva in druge naloge v skladu s področnimi zakoni. Delovna področja so določena s Pravilnikom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. Količina našega dela je odvisna od potreb strank in aktualne zakonodaje, ki lahko vpliva na bistven dvig ali upad upravnih zadev.

V upravni enoti smo v zadnjih trinajstih letih bistveno spremenili organizacijsko strukturo. Uvedli smo nove tehnologije v proces upravnega dela. Bistveno je, da smo z načrtnim usposabljanjem in zagotavljanjem primerne klime v kolektivu naredili preboj iz zbirokratiziranih oblik dela v odprto in na partnerstvu temelječo organizacijo javne uprave, ki z upravnimi storitvami iz svoje pristojnosti kakovostno servisira približno 60.000 državljanek in državljanov.

Za vse spremembe in nove prijeme smo se v upravni enoti odločili zavestno. Nekatere spremembe smo uvedli v skladu z novo zakonodajo, ki je bila sprejeta in jo je sprejela celotna državna uprava, nekatere spremembe smo pa uvajali tudi sami,

ker smo se zavedali, da mora biti uprava učinkovita itd. Ustvarili smo trdne temelje za nadaljnje procese modernizacije, ki bodo prilagojeni vedno bolj zahtevnim uporabnikom in hkrati v skladu z zastavljeno državno strategijo razvoja javnega sektorja in znotraj tega tudi javne uprave.

Tako kot gospodarstvo je tudi uprava izpostavljena pritisku sprememb. Da bi uprava ugodila temu pritisku in izpolnila pričakovanja, se nujno mora ukvarjati z izboljšanjem produktivnosti, zmanjševanjem stroškov, ponudbo kvalitetnih storitev in nenazadnje z vzpostavljanjem partnerskega odnosa s svojimi strankami.

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti postopke, ki so se informatizirali in prenovili in s katerimi se kot zaposlena na upravni enoti vsakodnevno srečujem. Kot zaposlena na upravni enoti sem spremljala stare in nove postopke, zato sem se odločila, da te postopke predstavim.

Cilj diplomske naloge je predstaviti postopke, ki so se informatizirali, prenovili, ki so prispevali k izboljševanju poslovanja, zadovoljstvu strank in zaposlenih ter samemu zmanjševanju stroškov. V nalogi želim opisati postopke, ki so se prenovili, informatizirali, kako so se prej izvajali, kako se izvajajo sedaj po prenovi oziroma informatizaciji, kakšne prednosti oziroma pomanjkljivosti imajo.

Upravne enote pa lahko tudi same pripomorejo k boljšemu poslovanju preko svojih razvitih sistemov ISO Standard, samoocenjevanje po modelu CAF in EFQM, ki je odlična podlaga za sodelovanje za priznanje poslovne odličnosti v Republiki Sloveniji.

Diplomsko delo je razdeljeno v tri sklope. V prvem sklopu bom opredelila pojem upravne enote in predstavila Upravno enoto Murska Sobota. Drugi sklop sestavljajo tri poglavja, kjer bom na splošno opredelila prenovu in informatizacijo delovnih procesov. V četrtem poglavju pa bom predstavila ISO standard – ISO 9001:2000, CAF in EFQM.

Tretji sklop diplomskega dela pa sestavlja poglavje šest. V tem poglavju bom predstavila postopke na Upravni enoti Murska Sobota, ki so se prenovili in informatizirali. Naredila bom tudi oceno učinkov prenove in informatizacije oziroma analizo postopkov, njihove prednosti in morebitne slabosti.

## **2 UPRAVNE ENOTE**

Upravne enote so teritorialni organi uprave s svojim delovnim področjem, pristojnostmi, funkcijami, vodenjem in teritorijem. Pravni temelj ima upravna enota v Zakonu o državni upravi (33. člena do 45. člena Zakona o državni upravi). Delovno področje upravnih enot je enako delovnemu področju ministrstev, katerih naloge se teritorialno izvajajo v upravnih enotah. Med upravnimi enotami in ministrstvi seveda prihaja do delitve funkcij in pristojnosti. Temeljna pristojnost upravnih enot je odločanje v upravnih zadevah iz državne pristojnosti na prvi stopnji, o pritožbah pa odloča ustrezno resorno ministrstvo oziroma organ ali organizacija v njegovi sestavi. Upravne enote opravljajo tudi določene naloge iz pristojnosti ministrstev v zvezi z nadzorstvom nad zakonitostjo njihovega dela v zadevah iz državne pristojnosti, ki so prenesene na lokalno skupnost. Nadzor nad izvrševanjem nalog upravne enote opravljajo ministrstva, in sicer vsako na svojem področju.

Upravna enota ima svoje lastno vodstvo in organizacijsko strukturo. Vodi jo načelnik, ki ga imenuje in razrešuje vlada na predlog ministrstva za javno upravo. Načelnik predstavlja upravno enoto in skrbi za povezave s posameznimi ministrstvi in lokalnimi skupnostmi, poleg tega pa koordinira delo delavcev upravne enote in je njihov hierarhično nadrejeni predstojnik.

V upravni enoti se zaradi boljše delitve dela in funkcionalne povezanosti z ministrstvi organizirajo notranje organizacijske enote za posamezna področja. Glede na obseg, naravo in način opravljanja njenih nalog ter glede na krajevne razmere se upravna enota lahko še nadalje teritorializira. V ta namen lahko v posameznih krajih ustanovi izpostave za območje ene ali več lokalnih skupnosti. Ena izmed 58-ih upravnih enot po vsej Sloveniji je tudi Upravna enota Murska Sobota, ki je gospodarno, kulturno in izobraževalno središče Pomurja, vse bolj pa postaja tudi upravno središče. Poleg upravne enote delujejo v Murski Soboti še druge državne institucije regijskega pomena (Zakon o državni upravi, Uradni list RS, št. 52/02, 110/02, 56/03, 61/04, 123/04, 93/05, 113/05-UPB4).

### **2.1 PREDSTAVITEV UPRAVNE ENOTE MURSKA SOBOTA**

Upravna enota Murska Sobota (v nadaljevanju: UEMS) je bila ustanovljena 01.01.1995. Obsega naselja, ki sodijo v teritorialni obseg bivše občine Murska Sobota, to je Mestne občine Murska Sobota in občin Beltinci, Cankova, Gornji Petrovci, Grad, Hodoš, Kuzma, Moravske Toplice, Puconci, Rogašovci, Šalovci in Tišina. Obsega 692 m<sup>2</sup>. Na tem območju živi v 142 naseljih okrog 60.000 prebivalcev. Na območju občin Hodoš, Moravske Toplice in Šalovci je 8 naselij, v katerih živijo pripradniki madžarske narodnosti. V skladu z občinskimi določili je to območje določeno kot dvojezično območje. Na navedenem območju živi 1.500 prebivalcev.



UEMS je bila ustanovljena kot oblika teritorialne organiziranosti državne uprave s pristojnostjo odločanja v upravnih zadevah iz državne pristojnosti na prvi stopnji (Zakon o državni upravi, Uradni list RS, št. 52/02, 110/02, 56/03, 61/04, 123/04, 93/05, 113/05-upb4). Naloge, ki so v pristojnosti upravne enote pa so bile konkretizirane z Zakonom o prevzemu državnih funkcij (Uradni list RS, št. 29/95), ki so jih do 31.12.2004 opravljali občinski organi.

Teritorialno območje upravnih enot je določeno z Uredbo o teritorialnem obsegu upravnih enot v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 75/1994, 8/1996 in 39/2003).

Opravlja naloge in pristojnosti z delovnih področij:

- Ministrstva za notranje zadeve,
- Ministrstva za okolje in prostor,
- Ministrstva za kulturo,
- Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve,
- Ministrstva za šolstvo in šport,
- Ministrstva za zdravstvo,
- Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano,
- Ministrstva za promet in zveze, ter
- vse druge z zakonom določene naloge oblastvenega značaja iz pristojnosti bivših občin ([http://upravneenote.gov.si/murska\\_sobota/o\\_upravni\\_enoti/](http://upravneenote.gov.si/murska_sobota/o_upravni_enoti/)).

## **2.2 NOTRANJA ORGANIZACIJA IN NJIHOVA DELOVNA PODROČJA**

Upravno enoto vodi načelnik. Za izvajanje funkcij v skladu z Aktom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v UEMS je organizirana v naslednje notranje organizacijske enote:

- načelnik,
- služba za skupne zadeve,
- oddelek za upravno notranje zadeve,
- oddelek za okolje in prostor,
- oddelek za kmetijstvo in gospodarstvo in
- oddelek za občno upravo, druge upravne naloge in skupne zadeve.

Glede na obseg, naravo in način opravljanja upravnih nalog ter glede na krajevne razmere so v UEMS organizirani krajevni uradi (15 KU), ki delujejo v okviru Oddelka za upravne notranje zadeve. V Oddelku za upravne notranje zadeve deluje tudi Izpitni center za opravljanje voznških izpitov za voznike motornih vozil vseh kategorij. Izpitni center pokriva štiri upravne enote: Mursko Soboto, Lendavo, Gornjo

Radgono in Ljutomer (Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Upravni enoti Murska Sobota, 014/27/2003-0001 z dne 19.03.2004 s spremembami).

Primernost nove organiziranosti ocenjujemo skozi uspešnost izvajanja glavnega (vodenja postopkov) in pomožnih procesov (proces vodenja, upravljanje s človeškimi viri, proces financiranja, proces nabave).

Osnovni kazalci uspešnosti vzpostavljene organiziranosti (zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih, učinkovitost izvajanja upravnih storitev) potrjujejo, da je organiziranost UEMS primerna in procesi ne zahtevajo bistvenih sprememb. Notranja organizacija organov državne uprave mora biti prilagojena poslanstvu in nalogam organa ter poslovnim procesom, ki potekajo v organu (Poslovnik kakovosti, 2006).

Zagotavljati mora:

- strokovno, učinkovito, racionalno in usklajeno izvrševanje nalog,
- učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog,
- usmerjenost organa k uporabnikom njegovih storitev in
- učinkovito sodelovanje z drugimi organi in institucijami.

Z notranjo organizacijo organov se določijo:

- notranje organizacijske enote, njihova delovna področja in njihova medsebojna razmerja,
- način vodenja notranjih organizacijskih enot,
- naloge, pooblastila in odgovornosti vodij notranjih organizacijskih enot in
- način sodelovanja z drugimi organi in institucijami (Zakon o državni upravi, Uradni list RS, št. 52/02, 110/02, 56/03, 61/04, 123/04, 93/05, 113/05-UPB4).

### **2.2.1 Oddelki na Upravni enoti Murska Sobota in njihove naloge**

Na UEMS so naslednje notranje organizacijske enote načelnik, služba za skupne zadeve, oddelek za upravno notranje zadeve, oddelek za okolje in prostor, oddelek za kmetijstvo in gospodarstvo ter oddelek za občno upravo, druge upravne naloge in skupne zadeve.

Načelnik:

- vodi upravno enoto,
- organizira medsebojno sodelovanje in usklajevanje notranjih organizacijskih enot in sodelovanje z drugimi organi,
- odločba o najzahtevnejših upravnih postopkih na prvi stopnji,
- odločba o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerjih delavcev v upravni enoti in

- o drugih kadrovskih vprašanjih ter skrbi za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote.

Služba za skupne zadeve opravlja strokovne naloge, ki imajo pomen za upravno enoto kot celoto, in sicer:

- izdelava analiz, poročil, spremljanje zakonodaje in drugih splošnih aktov,
- koordiniranje izvajanja skupnih nalog,
- vodenje in vzdrževanje projekta kakovosti in ostalih projektov,
- opravljanje nalog na področju razvoja, podpore uporabnikom in vzdrževanje informacijskega sistema,
- organizacija izdelave in dopolnjevanje obrambnega načrta,
- urejanje delovnih razmerij zaposlenih,
- finančno poslovanje upravne enote in
- nabavo in izdajanje drobnega inventarja in pisarniškega materiala ter druge skupne naloge.

Oddelke za upravne notranje zadeve opravlja upravne naloge, ki se nanašajo zlasti na:

- register prebivalstva, prijavo in odjavo prebivališča,
- osebne izkaznice,
- potne listine in stalne obmejne prepustnice,
- posest in nošenje orožja ter promet orožja in streliva,
- promet in prevoz eksplozivnih snovi,
- interesna združenja občanov,
- javne prireditve in javna zborovanja,
- državljanstvo, matične zadeve in osebna imena,
- prebivanje tujcev,
- registracijo vozil in opravljanje voznških izpitov ter voznška dovoljenja.

Kot dislocirane notranje organizacijske enote v okviru Oddelka za upravno notranje zadeve so organizirani krajevni uradi, in sicer:

- Krajevni urad Beltinci,
- Krajevni urad Cankova,
- Krajevni urad Grad,
- Krajevni urad Gornji Petrovci,
- Krajevni urad Kuzma,
- Krajevni urad Martjanci,
- Krajevni urad Puconci,
- Krajevni urad Rogašovci,
- Krajevni urad Šalovci,
- Krajevni urad Tišina.

Kot način dela pa delujejo naslednji krajevni uradi:

- Krajevni urad Bodonci,
- Krajevni urad Bogojina,
- Krajevni urad Križevci,
- Krajevni urad Mačkovci,
- Krajevni urad Prosenjakovci.

Vsi krajevni uradi so informatizirani in povezani na HOST (centralni računalnik Ministrstva za notranje zadeve). Imajo enak poslovni čas in razpored ur za poslovanje s strankami kot upravna enota. Krajevni uradi kot način dela poslujejo dvakrat na teden in sicer ob torkih in četrtek v enakem poslovnem času kot upravna enota, s tem, da so to hkrati uradne ure za poslovanje s strankami.

Oddelek za okolje in prostor opravlja upravne naloge, ki se nanašajo zlasti na:

- posege v prostor,
- varstvo in ohranjanje narave,
- stanovanjske zadeve in
- denacionalizacijo.

Oddelek za kmetijstvo in gospodarstvo opravlja upravne naloge, ki se nanašajo zlasti na:

- kmetijstvo,
- gozdarstvo,
- lovstvo in ribištvo,
- veterinarstvo,
- agrarne operacije kmetijskih zemljišč,
- promet s kmetijskimi zemljišči, kmetijami in gozdovi,
- vzpostavljanje in vodenje vinogradniškega registra in katastra,
- vzpostavljanje in vodenje sadjarskega registra,
- zaščitene kmetije,
- plemenske živali,
- semena in sadike,
- celostno urejanje podeželja in razvoj vasi,
- denacionalizacijo kmetijskih zemljišč, gozdov in kmetijskih gospodarstev,
- vzpostavljanje in vodenje registra agrarnih skupnosti,
- dopolnilne dejavnosti na kmetijah,
- vodenje postopkov za gostinsko dejavnost,
- vodenje seznamov zavezancev, ki opravljajo osebno dopolnilno delo
- e-VEM.

Oddelek za občo upravo, druge upravne naloge in skupne zadeve:

- varstvo in pravice vojnih veteranov, vojaških invalidov in žrtev vojn,
- varstvo kulturne dediščine,

- razvrščanje in klasificiranje dokumentarnega gradiva.

V okviru tega oddelka je organizirana tudi glavna pisarna, kjer se sprejemajo vloge, dajejo splošne informacije, opravlja blagajniško poslovanje, overitve, izdajanje delovnih knjižic, vpisovanje sprememb v delovno knjižico in vpisovanje delovne dobe, evidentiranje fizične in elektronske pošte, arhiviranje in odprema pošte.

### **2.3 POSLANSTVO, VIZIJA IN CILJI UE MURSKA SOBOTA**

Naše poslanstvo je prijazna in učinkovita upravna enota, ki je vez med državo in državljani. Prijazna do uporabnikov, zaradi katerih sploh obstaja in do svojih uslužbencev. Spoštujemo načela zakonitosti in pravne varnosti, politične nevtralnosti in strokovne samostojnosti, odprtosti in usmerjenosti k uporabniku, strokovnosti in kakovosti, skladnosti, racionalnosti in učinkovitosti.

Na naši upravni enoti svoje delo razumemo kot servisiranje potreb državljanek in državljanov na področju upravnih storitev, zato že dalj časa naše napore usmerjamo v dvig kakovosti in učinkovitosti našega dela. Z različnimi pristopi smo našim strankam približali storitve.

Trudimo se za pravočasno reševanje zahtevkov strank, prijazno in učinkovito upravno storitev. Spoštujemo državljanovo osebnost, zasebnost, drugačnost in njegov dragoceni čas. Prizadevamo si, da bodo naše stranke z našim delom in z našimi storitvami zadovoljne.

V upravni enoti smo osvojili kot svojega koncept stalnih sprememb in prilagajanja vedno višjim zahtevam strank. Novi izzivi zahtevajo nove rešitve. Iskanje novih rešitev pa narekuje aktiviranje širokega kroga zaposlenih in ostalih razpoložljivih virov. Za doseganje ciljev smo potrebni prav vsi zaposleni. Če hočemo biti uspešni in še boljši mora vsak zaposleni prispevati svoj delež, kajti le tako bomo lahko prišli do zastavljenih ciljev.

### **3 PRENOVA DELOVNIH PROCESOV**

Razmišljanje o prenovi in informatizaciji (poslovnih) procesov, da bi v organizaciji izboljšali uspešnost poslovanje skozi nižje stroške, krajše izvajalne čase in boljše kakovost, zbudijo v praksi v posameznih primerih različne odzive. Največkrat so ti odzivi pozitivni. Seveda pa ponekod še vedno prevladuje prepričanje, da za prenavo poslovanja v danem trenutku ni posebne potrebe. Dogaja pa se, največkrat v podjetjih, ki se otepajo z izgubo, da za potrebno prenavo ni na voljo zadostnih finančnih in kadrovskih zmožnosti (Kovačič, Peček 2004).

#### **3.1 OPREDELITEV PRENOVE POSLOVANJA**

V začetku devetdesetih let se je kot ena izmed ključnih rešitev za težave, ki so v prehodu v informacijsko družbo pestile večino organizacij, pojavila prenova poslovnih procesov. Šlo je za nov način izboljševanja delovnih organizacij, usmerjen v analiziranje in spreminjanje celotnega poslovanja, ki zahteva korenite spremembe in drugačen vpogled vodstva na poslovanje organizacije. Prenovo poslovnih procesov torej lahko opredelimo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področjih, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno. Prenova poslovanja zastopa strategijo korenite prevetritve obstoječih poslovnih pravil, prakse in postopkov, njihove proučitve in ponovne zasnove ključnih poslovnih procesov, izdelkov in storitev.

Poslovni proces opredeljujemo kot takšno sestavo logično med seboj povezanih izvajalskih in nadzornih aktivnosti, katerih posledica je proizvod, npr. načrtovani izdelek, opravljena storitev, izdelan dokument ali sklenjen dogovor (Kovačič et al, 2004).

Temeljni poslovni procesi, ki potekajo v večini podjetij, so nabavljanje, proizvodnja in prodajanje. Ti procesi tipično ne potekajo samo v eni organizacijski enoti, pač pa posamezne aktivnosti izvajajo različni oddelki. Da pri tem ne prihaja do zastojev mora biti omogočeno gladko prehajanje podatkov, informacij in dokumentov med različnimi oddelki dogovor (Kovačič et al, 2004).

Poslovni proces lahko opredelimo tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, katerih namen je vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani proces.

Proces ni prepoznaven le po aktivnostih, ki jih opravljajo njegovi izvajalci, pač pa predvsem po zaporedju dejavnosti in opravil, ki jih je potrebno izvesti, da bi na izhodni strani procesa dobili predvidene rezultate. Govorimo o ureditvi procesnih aktivnostih skozi čas in prostor, z začetkom in koncem ter z jasno zaznamimi vhodi in izhodi dogovor (Kovačič et al, 2004).

Prenova poslovnih procesov vključuje naslednja temeljna izhodišča in globalne cilje:

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih odobritev izvedbe, dokumentacije in drugih organizacijskih aktivnosti,
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v organizaciji, povečanje odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja,
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti izdelkov in storitev organizacije,
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja s kakovostjo in dobavnimi roki,
- povečanje zanesljivosti in doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti izdelkov in storitev,
- prenova poslovnih procesov v smeri tesnejšega in bolj neposrednega povezovanja z dobavitelji (kar zadeva lastne zunanje vire),
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni ali pri katerih nismo konkurenčni, zunaj organizacije dogovor (Kovačič et al, 2004).

### **3.2 PROJEKTI PRENOVE POSLOVANJA**

Projekti prenove poslovanje so različni po svojem obsegu in vsebini oziroma vidiku prenove. Z vidika ravni prenove lahko na splošno govorimo o projektnih aktivnostih izboljšav in korenite prenove poslovanja.

Za projekte izboljšav je značilno, da potekajo nepretrgano kot proces, aktivnosti so usmerjene v obravnavo obstoječega poslovnega procesa, ki se izboljšuje postopno. Največkrat se izvajajo v okviru ene same poslovne funkcije, v projektno skupino pa so vključeni neposredni izvajalci procesa. Tveganje za uspešnost projekta je majhno do zmerno. Cilji takšnih projektov so največkrat poenostavitev in avtomatizacija delovnih postopkov (uporaba informacijske tehnologije za avtomatizacijo delovnih postopkov) ter zniževanje stroškov.

Projekti korenite prenove poslovanja se najpogosteje začnejo kot odgovor vodstva organizacije na ključna vprašanja poslovne uspešnosti oziroma vprašanja o načinu in predmetu poslovanja. Cilj projektov je doseči konkurenčno enakost ali prednost pred tistimi, ki so doslej postavljali pravila in standarde, ali pa spremeniti poslovna pravila in ustvariti novo opredelitev najboljšega v panogi.

V obeh primerih potekajo takšni projekti ob uporabi in uvajanju informacijske tehnologije v poslovne procese s ciljem zagotoviti konkurenčno prednost. Ker prenova poslovanja zahteva korenite spremembe v poslovanju organizacij, morajo biti pred njenim začetkom izpolnjeni nekateri pogoji. Vodstvo organizacije mora najprej zavreči neuporabna poslovna pravila in postopke, ki jih je upoštevalo pri dosedanem poslovanju.

Po drugi strani je treba opustiti tudi neprimerna organizacijska in izvedbena načela in modele. Šele tedaj je mogoče začeti vnovično načrtovanje organizacije. Vodstvo organizacije mora upoštevati spremenjeno poslovno vlogo in strateške cilje, ko opredeljuje in oblikuje strategijo organizacije in si prizadeva prenoviti postopkov tudi praktično izpeljati. Gre torej za enkratni projekt, ki je usmerjen v korenite spremembe poslovanja organizacije. Poteka ne glede na obstoječe organizacijske pregrade med funkcionalnimi enotami in sodi med projekte z visoko stopnjo tveganja (Kovačič et al, 2004).

Stopnja tveganja za uspešno izvedbo projekta celovite prenove poslovanja organizacije je neposredno odvisna od naslednjih ključnih dejavnikov uspeha:

- motivacija – vodstvo organizacije mora zaupati in verjeti, da le celovita prenova poslovanja ohrani položaj organizacije v okolju, prinaša prednost pred konkurenco ali ji odpira nove poslovne priložnosti,
- vodenja projekta – odgovornost za vodenje in uspeh projekta mora prevzeti vodja, ki je član najožjega vodstva in s svojim ugledom v organizaciji zagotavlja drugim udeležencem projekta ustrezno zaupanje v uspeh,
- zaupanja pri srednjem vodilnem kadru – navadno si vodstvo projekta razmeroma hitro pridobi zaupanje pri izvajalcih, medtem ko srednji vodilni kader organizacije zaradi bojazni, da bo ob spremembah poslovanja izgubil pridobljeni položaj, že tradicionalno ni naklonjen korenitim premikom na tem področju;
- vizije – na novo opredeljeni strateški cilji morajo biti predstavljeni v obliki, ki je razumljiva in sprejemljiva za vse udeležence projekta;
- usmeritve – projektne aktivnosti in viri, ki so potrebni za izvedbo sprememb, morajo biti usmerjeni zlasti v spremembe, ki uresničujejo najpomembnejše cilje organizacije,
- opredelitev vlog in odgovornost – vloge udeležencev projekta morajo biti opredeljene dosledno in podrobno pred izvedbo prenove poslovanja in po njej,
- merljivih rezultatov – rezultati prenove morajo biti konkretni, kot na primer na novo opredeljeni strateški cilji organizacije, na novo definirani poslovni procesi, model poslovnih procesov in podatkov, organiziranosti....;
- tehnološke podpore – pri tem gre za uporabo metod in orodij, potrebnih za izvedbo prenove ter za izgradnjo informacijskega sistema, namenjenega informatizaciji prenovljenega poslovanja. Slednje pomeni skupino tveganih in največkrat neuspešno opravljenih aktivnosti,



- strokovnega usmerjanja – svetovalno delo strokovnjakov s tega področja ne sme biti le nadzorno, temveč dejavno, pomeniti mora neposredno udeležbo na projektu;
- prevzemanje tveganja – vodstvo projekta se mora zavedati visoke stopnje tveganosti projekta in biti pripravljeno prevzeti nase tudi vse morebitne posledice (Kovačič et al, 2004).

### **3.3 CILJI PRENOVE POSLOVANJA**

Za organizacijo je zelo pomembno, da poslovne procese izvaja učinkovito, pri čemer si seveda pomaga tudi z njihovo informatizacijo, saj večkrat prav informacijska tehnologija omogoča veliko sprememb, ki pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov. Učinkovitost procesa merimo skozi rezultat porabe virov (surovin, človeški viri, finančni viri...), uporabljenih za pretvorbo vhodov v izhode. Največkrat predstavljena v obliki časa in/ali stroškov, porabljenih za izvedbo procesa. Večjo učinkovitost procesov dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do skupnih podatkov, izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa.

Razen učinkovitosti pa je seveda zelo pomembna uspešnost procesa, ki preprosto povedano pomeni, da delamo prave stvari, saj je seveda mogoče delati tudi napačne stvari zelo učinkovito. Uspešnost procesa lahko izboljšamo z večjimi spremembami, redefiniranjem procesov ali pa celo izdelkov in storitev.

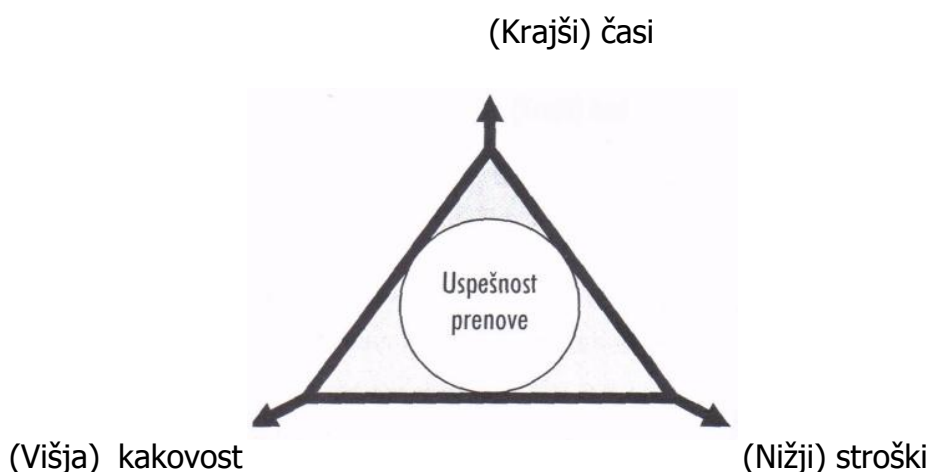
Vprašanja prenove poslovanja organizacij so najpogosteje vezana predvsem na prenavo poslovnih procesov ter zajemajo področja racionalizacije, standardizacije in poenostavitve postopkov skupinskega dela in sodobne informacijske tehnologije. Ko se organizacija loti prenove poslovanja, mora razen o tem razmišljati tudi o drugih vidikih, ki omogočajo uspešno in učinkovito izvajanje prenovljenih procesov. Tukaj gre predvsem za uvajanje nujnih organizacijskih sprememb ter pogojev za uvedbo sodobnih konceptov skupinskega dela in sodobne informacijske tehnologije. Ne nazadnje se tu pojavljajo vprašanja zagotavljanja infrastrukturnih možnosti okolja, ki je naklonjeno napredku gospodarskih organizacij in ga spodbuja (Kovačič et al, 2004).

Pri prenovi poslovanja moramo najprej opredeliti cilje prenove, ki temeljijo na težnji po učinkovitosti in uspešnosti poslovanja oziroma delovanja prenovljenih procesov. Pri njihovem uresničevanju poskušamo iskati optimum teh omejujočih, medsebojno odvisnih, vendar običajno nasprotujočih si temeljnih ciljev oziroma kriterijev: časa, stroškov in kakovosti. Trikotnik na sliki 1 prikazuje razmerja med časom, stroški in kakovostjo. Vsak krak trikotnika predstavlja enega od možnih ciljev, tako v nekem primeru zelo kakovosten izdelek lahko proizvedemo hitro, običajni izdelek lahko proizvedemo hitro in poceni, ne moremo pa proizvesti zelo

kakovostnega izdelka hitro in poceni. V tem primeru so stroški omejitveni kriterij (Kovačič et al, 2004).

Vsaka prenova poslovanja pomeni neko izboljšavo, manjše stroške in večjo kakovost izdelkov oziroma storitev. Pri prenovi je vedno potrebno opredeliti cilje prenove, to pomeni, da je potrebno določiti kaj želimo s prenovo doseči. Cilji prenove poslovanja pri organih državne uprave torej tudi pri upravnih enotah se razlikujejo od ciljev, ki jih ima kakšno proizvodno podjetje. Razlika je tudi v tem, da se prenova izpelje v več organih hkrati, ki so teritorialno vsak na svojem kraju. Cilji prenove poslovanja v organih javne uprave so nekateri enaki kot pri proizvodnem podjetju, to je nižji stroški, večja kakovost itd., so pa nekateri tudi drugačni kot je to boljša dostopnost določenih postopkov vsem (npr. določena informatizirana evidenca matične knjige), kar pomeni, da lahko vsak državljan, kjerkoli po Sloveniji dvigne razna potrdila in vlaga določene vloge ne glede na to, kjer ima prebivališče, vendar mora to omogočati tudi zakonodaja.

### **Slika 1: Temeljni cilji prenove poslovanja**



Vir: Kovačič, 2004, stran 64

Prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje:

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, kot so npr. odobritve izvedbe, dokumentacije in ostalih organizacijskih aktivnosti,
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja,
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja,
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa,
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev,

- prenovu poslovnih procesov v smeri tesnejšega in bolj neposrednega povezovanja z dobavitelji (v smislu lastnih zunanjih virov),
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja ostalih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (Kovačič et al, 2004).

### **3.4 VIDIKI PRENOVE POSLOVANJA**

Področje prenovе poslovanja ne gre obravnavati le s stališča informatizacije ali pa celo samo uvedbe sodobne informacijske tehnologije. Pri prenovi poslovanje ne gre zgolj za tehnološko problematiko, je ugotovil že pred več kot tremi desetletji Leavitt in svoj socialno-tehnični vidik predstavil tudi grafično v obliki »diamanta«. Opozarja nas, da moramo kakršno koli prenovu poslovnih procesov obravnavati v povezavi z vsemi ostalimi dejavniki, ki tvorijo socio-tehnični okvir organizacije. Ti dejavniki so procesi, kadri, struktura, tehnologija in kultura.

Vidik kulture je s stališča prenovе poslovanja še kako pomemben. Zajema izhodišča za pripravo pogojev v širši družbi in podjetju, ki bodo naklonjeni spremembam, ter ocenjuje možnosti, obravnava strateške cilje in strategijo prenovе in izvajanja sprememb. Splošno lahko kulturo opredelimo kot način razmišljanja in življenja, ki si ga je skozi čas izoblikovala skupina ljudi, ki si delijo skupne in enake vrednote. V tem smislu organizacijsko podjetniško (poslovno) kulturo vidimo kot vedenje posameznega člana skupine in način, kako posamezniki sodelujejo v delovnih skupinah, oddelkih in celotnem podjetju. Ta vidik je večplasten, obravnavati ga je potrebno s stališča posameznika, podjetja in družbe v okviru danih možnosti in priložnosti.

Strukturni vidik gledamo predvsem s stališča organiziranosti podjetja. Ker po navadi potekajo procesi skozi več organizacijskih enot, je potrebno uvesti takšne organizacijske strukture, kjer je sodelovanje med oddelki čim večje. Dobro je tudi imenovati skrbnike posameznih poslovnih procesov, ki skrbijo za izvajanje celotnih procesov od začetka do konca.

Kadrovski vidik obravnava predvsem možnosti dviga razpoložljivosti, prilagodljivosti in produktivnosti obstoječih kadrovskih potencialov. Prednost pri prenovi in izvajanju sprememb imajo kadri, ki so širše izobraženi in znajo neposredno uporabljati sodobno informacijsko tehnologijo. Sodobne organizacije gradijo na lastnih, obstoječih kadrih.

Vidik informacijske tehnologije omogoča izvajanje prenovljenih poslovnih procesov. Z zgolj z njenim vključevanjem v avtomatizacijo posameznih postopkov največkrat dosežemo, globalno gledano, slabe, če ne celo negativne rezultate. Parcialni pozitivni rezultati zamegljujejo priložnosti in prednosti informatizacije celotnega temu primerno prenovljenega poslovanja.

Zato moramo obstoječe poslovne procese najprej analizirati predvsem s stališča njihove dosledne opredeljenosti in celovitosti ter primernosti za učinkovito informacijsko podporo. Od informatike oziroma uporabe sodobne informacijske tehnologije pričakujemo dvig kakovosti, znižanje stroškov in skrajševanje časa izvajanja poslovnih procesov oziroma posameznih aktivnosti znotraj teh procesov (Kovačič et al, 2004).

Cilj prenova poslovanja javnih organov je torej tudi, da so državljanom določeni postopki dostopni ne glede na kraj stalnega prebivanja. Zato je potrebno pri prenovi poslovanja pri organih javne uprave opredeliti vse vidike poslovanja v povezavi z dejavniki kot so kadri, procesi, struktura, tehnologija in kultura. Pomeni, da je potrebno vzpostaviti določene postopke, evidence na celotnem območju Slovenije, da bodo dostopni vsem državljanom. Zato je potrebno usposobiti vse potrebne kadre, ki bodo določene postopke izvajali in tudi vzdrževalce teh sistemov, da se seznanijo s postopki zakonodaje, tehnologije. Potrebno jim je tudi zagotoviti enako tehnično opremo oziroma tehnologijo. Vsaka prenova poslovanja, ki se izvaja v organih javne uprave oziroma državnih organih je v glavnem namenjena uporabniku storitev. Za uporabnike to pomeni, da bi določene stvari čim prej uredili, da bi bilo vse na enem mestu, da bi si organi državne uprave med seboj pomagali in zagotavljali izmenjavo podatkov med organi javne uprave. V skladu z uredbo o upravnem poslovanju je to tudi zagotovljeno oziroma je podpora v zakonodaji in se to tudi mora izvajati. V oktobru 2007 se je po sklepu Vlade Republike Slovenije začela elektronska izmenjava podatkov med organi javne uprave, ki pa prinaša še dodatne ugodnosti kot je hitrejša pridobivanje podatkov, nižji stroški (odpadejo stroški kuverte in poštnine).

### **3.5 PRISTOPI K PRENOVI POSLOVANJA**

Znanih je več pristopov k prenovi poslovanja, ki se razlikujejo predvsem po pogostnosti in radikalnosti sprememb. To so:

- celovita prenova poslovanja,
- celovit management kakovosti,
- management znanja,
- management poslovnih procesov in
- prilagajanje modelom najboljše prakse.

Celovito prenovi poslovanja lahko opredelimo kot metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključuje metode korenitih in postopnih sprememb oziroma izboljšav in jih povezuje z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja. Prenova poslovanja zastopa strategijo korenite prevetritve obstoječih poslovnih pravil, prakse in postopkov, njihove proučitve in ponovne zasnove ključnih poslovnih procesov, izdelkov in storitev (KOVACIČ, 2004).

Celovit management kakovosti predstavlja pristop nenehnega izboljševanja poslovanja. Gre za celovit organizacijski pristop, za nenehno izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev. Temelji na predpostavki, da je izboljševanje kakovosti ključni dejavnik doseganja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Na vprašanja ocenjevanja kakovosti je vezan model poslovne odličnosti. Model je merilo, po katerem organizacije izvajajo samoocenjevanje oziroma ugotavljajo potrebo in poslovne procese, ki bi jih bilo treba prenoviti. Je pripomoček za samoocenjevanje, ki je koristen za vsako organizacijo, ki želi izboljšati svoje poslovne značilnosti (KOVÁČIČ, 2004).

Management znanja je bila zadnjih nekaj let tema, ki se je uvrščala kot najpomembnejša, takoj za prenovo poslovnih procesov in celovitim managementom kakovosti. Področje njenega delovanja se je prekrivalo s področji managementa odgovornosti in organizacijskega učenja ter si pridobivalo veljavo z vsakodnevnimi objavami novic o naraščajoči potrebi po izobraženi družbi v zvezi s stalno naraščajočo rabo interneta. V začetku se je management znanja ukvarjal izključno z informacijskimi sistemi, nato pa so vsebine začele vključevati tudi organizacijski razvoj, upravljanje z intelektualnim kapitalom in upravljanje odgovornosti. Do konca 90. let prejšnjega stoletja pa so prevladujoče teme na področju managementa znanja postale učeča se družba, organizacijsko osmišljanje, upravljanje z inovacijami in upravljanje s spremembami (Kovačič et al, 2004).

Management poslovnih procesov je poslovni pristop k managementu sprememb pri prenavljanju poslovnih procesov. Spremembe zajemajo celotni življenjski cikel procesa: od analize in snovanja, do informatizacije in delne avtomatizacije izvajanja procesa. Predstavlja mnogo širše področje obravnave, kot smo mu priča pri prenovi poslovnih procesov, vključuje in povezuje obstoječe in nove metode in orodja na tem področju. Usmerjen je v poslovno povezovanje procesov poslovnih partnerjev in njihovih informacijskih sistemov. To zajema analiziranje in modeliranje, izvedbo, integracijo, upravljanje ter spremljanje in nadzor teh procesov (Kovačič et al, 2004).

Sodobni pristopi k prenovi in informatizaciji poslovanja se v zadnjem obdobju pri prenovi poslovanja usmerjajo tudi na prilagajanje celovitim programskim rešitvam. Tak način izkorišča tehnološke in procesne možnosti ter modele najboljše prakse, ki so jih uporabili pri snovanju teh rešitev. Uvajanje celovitih rešitev temelji na konceptu prenove poslovanja oziroma na prenosu najboljše prakse, zajete v teh rešitvah, v posamezno organizacijo in njeno neposredno okolje. Procese v organizaciji, ki se odloči za uvedbo celovite rešitve, se prilagodi uporabljenim modelom. Takšen pristop bistveno vpliva na čas, kakovost in stroške projekta prenove poslovanja (Kovačič et al, 2004).

Pristopi k prenovi poslovanja so različni. Organi državne uprave ne morejo vedno upoštevati te pristope k prenovi poslovanja. Uvajanje novih celovitih rešitev v organih državne uprave ne more vedno čisto temeljiti na konceptu oziroma prenosu najboljše prakse. Vedno so postopki oziroma pristopi preizkušajo na umetnih oziroma

simuliranih situacijah in zaradi tega včasih niso zadosti preizkušeni. Saj se določeni problemi pojavijo šele potem, ko se dejansko začnejo uporabljati.

## **4 INFORMATIZACIJA DELOVNIH PROCESOV**

Vsaka nova organizacija dela je namenjena izboljšanju poslovanja. Toda organizacija je neeksaktna veda, zato je njeno pravilnost težko ovrednotiti. Računalniške simulacije so orodja, ki omogočajo modeliranje, skozi katerega opazujemo učinke organizacije tako, kot bi jih videli in občutili ob dejanskem izvajanju zamišljenega modela. Namesto, da model praktično izvedemo in se potem čudimo nepredvidenim učinkom. Lahko model narišemo v računalnik in v nekaj sekundah dobimo odgovore o njegovi učinkovitosti (Kovačič, Peček, 2004).

### **4.1 OPREDELITEV INFORMATIZACIJE**

Računalništvo je v začetku veljalo za orodje ali pripomoček pri izvajanju vsakodnevnih opravil, toda s pojavom pojma informatizacije se je njegova vloga spremenila. Pod izrazom informatizacija nekega poslovnega sistema razumemo naslednje medsebojno povezane in prepletene procese:

- uvajanje informacijske tehnologije v postopke oblikovanja, shranjevanja, obdelave in iskanja informacij,
- prilagoditev informacijskih tokov in informacijskih povezav novim tehnološkim možnostim;
- spreminjanje organizacije dela in organizacijskih struktur,
- prenova poslovnih procesov in postopkov pod vplivom uvajanja informacijskih tehnologij,
- razvoj področja upravljanja z informacijami in informacijskimi viri kot enim od ključnih področij menagementa.

Priča smo hitremu uvajanju informacijske tehnologije v upravne postopke. Urejevalniki besedil so vsakdanjost, razvijajo se nove aplikacije, ki omogočajo bolj enostavno vodenje evidence dokumentarnega gradiva, in nove načine komuniciranja uporabnikov storitev uprave, ki temeljijo na elektronski komunikaciji med državljanom in upravo po načelu one-stop shop (Kovačič, Peček, 2004).

### **4.2 OD AVTOMATIZACIJE K INFORMATIZACIJI IN E-UPRAVI**

V Sloveniji segajo prvi začetki uvajanja računalniške tehnologije na področju obdelave predvsem numeričnih podatkov v pozna šestdeseta leta. V tem pogledu ne zaostajamo dosti za razvitejšimi državami v Evropi. V prvih letih uvajanja in uporabe računalniške tehnologije v poslovno in javno upravo se je za ta proces uveljavil izraz

avtomatizacija, saj je v večini primerov v resnici šlo predvsem za avtomatizacijo rutinskih opravil, ki so se do tedaj opravljala ročno.

Izraz avtomatizacija je nastal v času, ko se je velika večina vseh opravil, postopkov in procesov v poslovni in javni upravi opravljala povsem ročno ali pa z nekaterimi preprostimi tehničnimi pripomočki. Že iz izraza samega lahko povzamemo, da gre v bistvu za nadomeščanje ročnega dela z delno ali povsem avtomatiziranim strojnimi delom, ki ga omogoča uvajanje in uporaba programiranih strojev za obdelavo podatkov, to je računalniške tehnologije. V prvi fazi avtomatizacije, ki je potekala v večini organizacij v sedemdesetih in v prvi polovici osemdesetih let, so se avtomatizirala najpreprostejša rutinska opravila, ki so po pravilu zahtevala veliko zamudnega in enoličnega rutinskega dela. V upravi lahko kot primer navedemo odmere različnih davkov ter računalniško vodenje različnih evidenc, registrov in katastrov. Običajno je bil glavni cilj avtomatizacije opredeljen kot zmanjšanje stroškov poslovanja skozi skrajševanje časov za obdelavo podatkov, manjši obseg ročnega dela in s tem zmanjšanje števila potrebnih delavcev. Avtomatizacija je bila praviloma postopen proces, ki je z metodo majhnih korakov prinašal v posamezne segmente poslovanja organizacij nenehne izboljšave in racionalizacije.

Avtomatizacija, kakor je potekala v večini podjetij in v državni upravi, v poslovanje praviloma ni prinašala revolucije. Običajno smo skušali z avtomatizacijo, se pravi uvedbo računalniške tehnologije, podpreti in avtomatizirati obstoječe delovne procese in postopke z vsemi njihovimi dobrinami, pogosto pa tudi slabimi karakteristikami, ki so izhajale iz preteklosti. Tudi navzven se postopki niso bistveno spremenili, računalniško izpisani dokumenti so vsebinsko in oblikovno posnemali njihove ročno izdelane predhodnike, informacijski tokovi so tako ostali praviloma bolj ali manj nespremenjeni. Z vidika kakovosti poslovanja je bila glavna prednost avtomatizirane obdelave podatkov predvsem v tem, da so bili podatki na voljo prej, praviloma bolj natančni in ažurni. Na organizacijo poslovanja na makro ravni avtomatizacija ni imela večjega vpliva. Na avtomatizacijo se je gledalo kot na izrazito tehničen proces, nadomeščanja pretežno ročnega dela z računalniško tehniko, za katerega so poklicani in odgovorni inženirji.

Avtomatizacija poslovanja z uvajanjem informacijske tehnologije v preteklosti ni bila obravnavana kot proces, ki bi spreminjal strukturo organizacij in naravo delovnih procesov. Dejansko so bile spremembe, ki jih je prinašala avtomatizacija bolj površinske in v samo jedro poslovanja in upravljanja organizacij niso zadirale.

V devetdesetih letih je v pogledu razvoja in integracije informacijske in telekomunikacijske tehnologije na eni strani in pomena informacij kot temeljne-razvojne surovine prišlo do revolucije. Popoln prodor namiznega računalništva, lokalnih in globalnih računalniških omrežij, integracija tehnologij, programskih orodij in baz podatkov ter hkratna globalizacija informacij preko Interneta ter Intraneta, vse to je postalo temeljna platforma poslovanja organizacij v devetdesetih letih. Najpreprečljivejša demonstracija kaj vse zmore nova tehnologija je Internet, kakšna bo pot v prihajajočo informacijsko družbo pa zelo plastično prikazuje Bangemannovo



proočilo, ki se še posebej pozorno ukvarja tudi s sprememba, ki jih bo doživel javni sektor nasploh in država uprava še posebej na tem prehodu.

Vse te spremembe so se drastično odsliale v poslovanju večine organizacij in to velja seveda tudi za državno upravo. Informatizacija poslovanja je odraz tehnoloških možnosti devetdesetih in je torej nikakor ne smemo več enačiti z avtomatizacijo iz sedemdesetih in osemdesetih let. Nadomestitev izraza avtomatizacija z izrazom informatizacija s katerim dane običajno poimenujemo tehnološke in strukturne spremembe v organizacijah, ki so posledica uvajanja in celovite uporabe informacijske tehnologije je torej logična, nujna, preprosto posledica dosežene stopnje tehnološkega razvoja in odraz možnosti, ki jih nudi današnja informacijska tehnologija. Proces informatizacije torej lahko razumemo kot naslednjo razvojno fazo avtomatizacije ali kot nadgradnjo faze avtomatizacije (Kovačič, Peček, 2004).

Proces informatizacije poslovnih procesov, kakor ga je potrebno razumeti danes, lahko opredelimo v naslednjih točkah:

- uvajanje informacijske tehnologije v vse faze zbiranja, obdelave, shranjevanja in posredovanja informacij,
- prenova poslovnih procesov na osnovi inovativne uporabe IT,
- preureditev informacijskih tokov ter njihova prilagoditev možnostim IT,
- prilagoditev ali sprememba organizacijske strukture v katero se uvaja sodobna tehnologija,
- prilagoditev metod menedžmenta uporabi sodobnih informacijskih virov.

Prva točka zajema nekako to, kar smo v preteklosti razumeli pod avtomatizacijo poslovanja. Preostale štiri pa povzemajo ostale ključne dimenzije procesa informatizacije. Ponazarjajo ključne premike, ki so možni v reorganizaciji in modernizaciji poslovanja organizacij, če se informacijska tehnologija ne uporablja zgolj kot tehnično sredstvo za avtomatizacijo obstoječih poslovnih procesov, pač pa tudi ali predvsem kot sredstvo za preseganje obstoječega stanja v poslovnih sistemih in kreativno uvajanje novih inovativnih rešitev. Informatizacijo je potrebno razumeti kot bistveno kompleksnejši proces od avtomatizacije in da posega v sam ustroj vsake organizacije, njeno strukturo, poslovne procese, njeno vodenje.

Od leta 2000 dalje se je izraz e-uprava prebil povsem v ospredje prizadevanj za reformiranje in modernizacijo delovanja uprave. Kljub temu, da poteka intenzivna avtomatizacija in informatizacije uprave v večini držav EU že od začetka sedemdesetih let, pa nas je e-uprava kljub temu presenetila. Za prejšnji proces modernizacije uprave skozi uvajanje informacijske tehnologije v njeno poslovanje lahko rečemo, da je bil v veliki meri zvezen. Razvoj e-uprave pa ima bistveno drugačne značilnosti. S prehodom na elektronske dokumente ter elektronsko izvajanje storitev preko Interneta dobi poslovanje uprave povsem drug značaj.

Tehnologija, ki se je v preteklosti uporabljala predvsem v ozadju delovanja uprave je nenadoma stopila med uporabnika in ponudnika storitev ter omogočila delovanje

uprave na povsem nov način, brez papirja, na daljavo, torej brez osebnega stika s stranko, brez osebnega podpisa, skratka omogoča vpeljavo cele vrste novih sistemskih in organizacijskih rešitev, ki so bile še nedavno predstavljene.

Začetek obdobja razvoja e-uprave slučajno sovpada s prelomom stoletja in tisočletja in to sovpadanje nam na simbolični ravni tudi ponazarja, da ne gre več za nadgradnjo starega, pač pa za začetek nečesa v bistvu povsem novega v delovanju prave.

E-uprava je uprava, katere celotno delovanje temelji na uporabi elektronskih dokumentov, e-poslovanja in interneta v njenem notranjem in zunanem poslovanju, uvajanju novih sistemskih in organizacijskih rešitev ter novih modelov upravljanja (Vintar, Grad, 2004).

**Tabela 1: Nekateri tipični značilnosti procesov avtomatizacije, informatizacije organizacij in e-uprave**

<b>ZNAČILNOSTI PRISTOPA</b>	<b>AVTOMATIZACIJA</b>	<b>INFORMATIZACIJA</b>	<b>E-UPRAVA</b>
Način uvajanja	od spodaj navzgor	od zgoraj navzdol	od zgoraj navzdol (za celotno upravo)
Vpliv na organizacijo	majhen: predvsem na operativno raven	velik: spremembe organizacijski kulturi organizacije	velik: spremembe v managementu, organizacijski kulturi in temeljnih organizacijskih predpostavkah
Potrebna tehnologija	samostojni računalniki, lokalne mreže	lokalne in globalne mreže, internet, intranet	Internet, infrastruktura javnih ključev, tehnologija za celovito upravljanje z e-dokumenti Politika
Ponudniki sprememb Odgovornost za izvedbo Obseg sprememb v poslovnih procesih	nižji in srednji management nižji in srednji management majhen: predvsem v načinu izvajanja, ročna opravila se nadomešča z avtomatiziranimi deli po poslovnih funkcijah	vrhovni management vrhovni management velik: možna je popolna prenova poslovnih procesov	vrhovni management radikalni: nujna je prenova ter integracija procesov
Baze podatkov	delne po poslovnih funkcijah	integrirane po upravnih resorjih	integrirane v okviru celotne uprave
Vpliv na management Vloga IT v organizaciji	delni vpliv se čuti na operativni in tehnični ravni	velik IT dobiva strateško vlogo, vse vitalne funkcije organizacije so odvisne od uporabe IT	radikalni IT ni več le sredstvo za doseganje ciljev, pač pa omogoča nove cilje
<b>Spremembe v normativni ureditvi</b>	niso nujne	koristne, včasih celo pogoj za uspeh projektov informatizacije	nujne in pogoj za uspešen razvoj

Vir: Vintar, Grad, 2004, stran, 4

Projekt e-uprava, enotni državni portal se je začel uporabljati s 5. marcem 2001. To je bil prvi uresničeni cilj med tistimi, ki so zapisani v strategiji o elektronskem poslovanju do leta 2004. E-uprava je bila prvi portal, ki je izhajal iz državne uprave (ne smemo ga enačiti z različnimi spletišči, predstavitevni strani in podobno). V začetku je portal doživel nekaj poskusov razvrednotenja. Nekateri posamezniki, ki niso sodelovali pri snovanju, so menili, da je premalo vsebine, da se spletne strani predolgo nalagajo, da ni večjezičnega portala, storitev ipd. Opozarjali so na stvari, ki jih ni bilo nikjer. Zakaj v državni upravi ni bilo dovolj vsebine, da bi bili državljani z njo zadovoljni? S portalom e-uprava se je opozorilo na te slabosti in so jih poskušali odpraviti.

S projektom e-uprava, enotnim državnim portalom, so se na široko odprla elektronska vrata javne uprave. Pokazale so se številne pomanjkljivosti javne uprave. Opazili so naprimer, da nekatere upravne enote sploh niso imele spletnih strani, kar jih seveda že zdaj imajo vse. Ugotovili so, da v naši dvomilijonski državi nismo imeli enotnih obrazcev, postopkov, cenikov za upravne takse. Zato so določili projekte, ki bi omogočali enotne obrazce. Začeli se je izvajati več projektov za urejanje in odpravljanje pomanjkljivosti. Marsikatero vsebino, povezane z javno upravo, so bile pred postavitvijo enotnega državnega portala skrite pod različnimi spletnimi naslovi do katerih so imeli dostop le poznavalci okolja. Manjkalo je nazorno in pregledno krmarjenje do posameznih ciljnih spletnih strani ali spletišč javne uprave. S postavitvijo portala e-uprava se je preglednost zelo povečala. Odprta elektronska vrata javne uprave so nas prisilila, da smo začeli odpravljati slabosti in pomanjkljivosti.

V dobrem letu delovanja je portal e-uprava upravičil svojo idejo. Dodali so številne podportale, in sicer angleški podportal, besedilni podportal, podportal, prilagojen za javno dostopne točke, glasovni podportal. Pokazalo se je, da je potrebno urediti elektronska plačila, začeli so tudi nov projekt prve elektronske storitve, uporabe digitalnega potrdila (Kričelj, 2002).

Danes je temeljna vloga portalov zagotavljanje enotne točke dostopa do vseh informacijskih virov, ki jih vsaka organizacija potrebuje za uspešno delovanje ali ključni element v življenjskem ciklu podpore odločanju zaposlenih predvsem tistih, ki so odgovorni za upravljanje z znanjem. Portali na ta način niso samo splošna integracijska osnova, temveč povezujejo različne programske funkcije za zagotavljanje hitrejših in boljših poslovnih odločitev. Portali temeljijo na internetnih protokolih in v razvoju informacijskih sistemov pomenijo velik tehnološki izziv.

Portali omogočajo povezavo aplikacij, ki so vpete v organizacijo. S portalom so informacije na voljo različnim subjektom odločanja in vodenja, hkrati pa so dostopne notranji in zunanji javnosti (zaposlenim, poslovnim partnerjem itd.). Pomembna in potrebna je dobro organizirana in personalizirana spletna stran, ki povezuje dokumente, zbirke podatkov, podatkovna stališča, informacijske sisteme za skupinsko delo. Podobno kot velike družbe, korporacije, ki morajo poslovati pregledno, deluje

tudi država oziroma javna uprava. Tako zaposleni kot državljani potrebujejo ustrezne informacije, dostopne vedno in povsod (Kričelj, 2002)

Državni portal Republike Slovenije e-uprava, katerega skrbnik je Ministrstvo za javno upravo, je vstopna točka do različnih informacij o državni in javni upravi. Namen portala je poleg posredovanja informacij o upravi tudi približati upravne storitve uporabnikom preko svetovnega spleta in tako poleg klasičnih komunikacijskih poti, po katerih lahko državljani in poslovni subjekti dostopajo do storitev javne uprave, ponuditi dodatno, elektronsko pot za opravljanje storitev.

Glavna lastnost portala je usmerjenost k ciljnim skupinam uporabnikov. Rešitev je narejena v obliki podportalov za državljane in pravne osebe ter podportala, namenjenega informacijam s področja javne uprave in zaposlenim v javni upravi, v prihodnosti pa tudi storitvam za zaposlene v javni upravi.

Informacije o postopkih za državljane so zbrane v sklopih imenovanih »Storitve javne uprave« oz. drugače rečeno življenjske dogodke. Storitve so razdeljene po področjih tako, da spremljajo vse pomembnejše dogodke v življenju posameznika od rojstva preko šolanja in zaposlitve do upokojitve. Opisi storitev so oblikovani tako, da uporabnika na razumljiv in pregleden način vodijo skozi postopek, ki ga želi opraviti pri določenem organu javne uprave. Po opisu postopka, ki podaja osnovne informacije o tem, kje in kako se storitev opravi, je uporabniku na voljo tudi vloga oziroma obrazec za opisano storitev. Z izbiro vloge sistem uporabnika avtomatsko preusmeri na sistem za oddajo vloge portal elektronskih storitev javnega sektorja (E-storitve). Preko portala E-storitve lahko uporabnik vlogo izpolni ali natisne, elektronsko plača takso, kjer je ta potrebna in vlogo, če posamezna storitev to dopušča, elektronsko odda na ustreznega naslovnika.

Strukturo in opise storitev javne uprave pripravljajo pristojni organi, ob vsaki posamezni storitvi pa je na naveden naziv organa, ki je to storitev pripravil za objavo na portalu. Organi so tako tudi pristojni za odgovore na vprašanja, ki jim jih preko portala e-uprava neposredno zastavljajo uporabniki storitve. Komunikacija med uporabniki portala e-uprava in javno upravo postaja tako bolj učinkovita.

V prihodnosti bo omogočena tudi personalizacija (osebne nastavitve) posameznih vsebin življenjskih dogodkov, saj bodo ustanove povezane z registrom prostorskih enot. Tako bodo uporabniki lahko prejeli informacijo za izbrano storitev javne uprave na izbranem geografskem področju. Že sedaj pa si lahko uporabnik portal osebno prilagodi in določeno vsebino prilagodi svojim željam ter se naroči na prejemanje novic z različnih področij ([www.e-uprava.gov.si/e-uprava/portal](http://www.e-uprava.gov.si/e-uprava/portal)).

Upravne enote so lep primeri od avtomatizacije k informatizaciji in na koncu še k e-upravi. Ko so upravne enote nastale, se je še vse delo razen evidence v glavnem opravljal prek pisalnih strojev, uporabljal se je mogoče že tudi kakšen računalnik za pisanje raznih aktov. V glavnem pa se je takrat začela avtomatizacija, ki se je začela izvajati od spodaj navzgor. To pomeni, da se določeni dokumenti niso pisali na pisalni

stroj, ampak so začeli uporabljati računalnike in tiskalnike, ki so olajšali delo uslužbencev, skrajšali čas pisanja določenega dokumenta in s tem tudi čas reševanja. V pomoč je bil tudi že določen dokument, ki ga ni bilo potrebno pripravljati na novo celotnega oziroma se je naredil obrazec in so se potem samo pisali določeni podatki. To pri pisanju na pisalni stroj ni bilo mogoče. Avtomatizacija je le spremenila način dela, določene evidence pa so se še vedno vodile ročno (kartice kartotečnega kazala, razni vpisniki, vpisi v matično knjigo).

UE MS je vodila evidenco dokumentarnega gradiva od samega začetka v računalniški evidenci, ki se je vedno bolj avtomatizirala in na koncu še informatizirala. Najprej se je vodila evidenca prejete pošte zadev, vhodnih dokumentov oziroma tistih, ki so jih vlagala določene stranke - kot so to vloge, razne priloge, dopisi, dokazila, izjave, pogodbe itd. Informatizirala se je evidenca o raznih dejstvih (kdo je dal vlogo, kdaj, zakaj, ali je rešeno, kje se zadeva nahaja), ki se je vedno bolj dopolnjevala, kar sedaj pomeni, da omogoča lažje iskanje po evidenci. Potem se je začela zagotavljati sledljivost vseh dokumentov, ki pri delu določenega organa tudi nastanejo kot so to razni zapisniki o zaslišanju, izjave, odločbe, sklepi. V ta namen se organizirajo najprej lokalne mreže in potem globalne mreže, internet, intranet. V zadnjem času je ta povezava že tako napredovala, da je zagotovljena povezava celotne Slovenije na raznih področjih kot so to osebne izkaznice, potni listi, prometna dovoljenja, matični register. To pomeni, da lahko stranke kjerkoli zaprosijo za izdajo osebne izkaznice, potnega lista, prometnega dovoljenja itd.

E-uprava pomeni, da lahko državljani kadarkoli in kjerkoli tudi iz naslonjača doma, zaprosijo za določene zahteve, kot so izdaja potrdil iz matičnega registra, e-DEM, e-spletno podaljšanje prometnega dovoljenja itd. Izvedejo lahko celoten postopek od vloge do plačila in do izdaje dokumenta oziroma odločbe ne da bi prišli na okence.

Upravne enote so šle skozi proces avtomatizacije do informatizacije in na koncu prišle tudi do e-uprave. Vse to z namenom, da se izboljšajo določeni postopki oziroma storitve, ki so dostopni državljanom, zmanjšajo stroški, poveča učinkovitost, kakovost, da bo državljan zadovoljen in prav tako uslužbenec.

#### **4.3 ZAKAJ PRENOVA IN INFORMATIZACIJA POSLOVANJA**

Pri vključevanju v svetovno okolje se podjetja srečujejo z ovirami, ki večinoma izhajajo iz pomanjkanja konkurenčnosti v primerjavi s podjetji, ki poslujejo v razvitih okoljih. Na podlagi tega je mogoče ugotoviti, da bo povečevanje mednarodne konkurenčnosti eden izmed bistvenih izzivov, s katerim se bodo soočala vsa podjetja v prihodnosti. Vendar se je pri tem treba zavedati, da zahteva povečevanje konkurenčnosti večinoma temeljite, ne pa le postopnih sprememb v poslovanju. V večini primerov potrebujejo, da bi izboljšali uspešnost poslovanja skozi nižje stroške, krajše izvajalne čase in boljšo kakovost, prenavo poslovanja v smeri preoblikovanja,

prestrukturiranja ali prenove poslovnih procesov ob uporabi sodobne informacijske tehnologije.

V prihodnosti bodo preživela le podjetja, ki bodo sposobna množično proizvodnjo in trženje nadomestiti s prožno, prilagodljivo proizvodnjo in iskanjem tržnih vrzeli za svoje izdelke in storitve, individualizirati in posebiti svojo ponudbo ter se tako prilagoditi in približati kupcu. Individualizacija in personalizacija, ki sta usmerjeni predvsem v znanega in zadovoljnega poslovnega partnerja, bosta seveda temeljito spremeniti tudi način izvajanja celotnega poslovanja.

Informatizacija poslovanja mora biti usmerjena v zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij oziroma k avtomatizaciji in optimizaciji izvajanja njihovih poslovnih procesov. Uspešna informatizacija mora biti povezana tudi z organizacijskimi spremembami in drugačnim načinom dela. Pomembno je tudi, da pri informatizaciji organizacija izhaja iz svoje strategije, ki jo skuša z informatizacijo uresničiti. Informacijske tehnologije ne uvaja samo zato, ker je na voljo, pač pa pri tem zadovoljuje svoje potrebe (Kovačič et al, 2004).

Prenova in informatizacija poslovanja v organih državne uprave je pomembna, zato, da se prilagodi okolju, gospodarstvu, uporabniku oziroma državljanu. Organi državne uprave ne smejo zaostajati pri vključevanju v svetovno okolje. Morajo zagotoviti svojim uporabnikom čim boljše storitve, glede kakovosti, potrebnega časa in tudi glede samega zmanjševanja stroškov.

#### **4.4 ELEKTRONSKO POSLOVANJE**

Ključne tehnološke sestavine vsakega elektronskega poslovanja so: računalnik, programska rešitev (aplikacija) in komunikacije. Tem sestavinam pa je treba dodati še organizacijo poslovanja, saj šele skupaj z njo osnovne tehnološke sestavine podpirajo cilje poslovnega sistema. Ne ustreza dejstvom, če elektronsko poslovanje poenostavimo kot »izmenjavo podatkov med računalnikoma«. Računalnik sestavlja instrumentalni del in sistemsko programje, to pa je premalo za elektronsko poslovanje. Pomemben del organizacije poslovanje je tudi pravna infrastruktura, ne glede na to, ali je nastala v okolju klasičnih oblik poslovanja ali pa gre za pravne rešitve, ki so posebej namenjene elektronskemu poslovanju.

Pojem elektronskega poslovanja izhaja iz angleškega izraza »electronic commerce«, ki je nastal v trgovini in industriji oziroma se je v začetku nanašal na vsa gospodarska področja. Obsega tele sestavine:

- način dela: elektronsko izmenjevanje podatkov (deloma tudi samodejne transakcije, informacijski tokovi),
- vsebine poslovanja so skoraj neomejene: blago, storitve, plačevanje, pred in poprodajne aktivnosti, delovanje državnih organov in javnih služb;

- glavne tri skupine udeležencev so: podjetja/podjetniki, državne/javne službe in posamezniki (potrošniki, uporabniki). Poslovanje poteka znotraj teh skupin in med njimi. Opaznejše postaja »poslovanje« med posamezniki, njegov glavni spodbujevalec je prav internet s svojimi odprtimi, neomejenimi možnostmi (Toplišek, 1998).

Ko se je elektronsko poslovanje širilo tudi na negospodarska (neprofitna) področja, so ta izraz pogosto zadržali, čeprav ni več odražal prvotne vsebine. V slovenščini imamo torej zanj posrečen izraz elektronsko poslovanje, ki ga lahko uporabljamo kot splošni izraz za vse možne vrste elektronskega poslovanje. Po mnenju Evropske komisije je elektronsko poslovanje »katera koli oblika poslovne transakcije, v kateri stranke delujejo elektronsko, namesto da bi si pošiljale »telesna« sporočila ali da bi bile v neposrednem stiku (Toplišek, 1998).

Elektronska pošta je način elektronskega sporočanja pa tudi sporočilo, preneseno na tak način. Sporočila se pošiljajo po javnem ali zasebnem omrežju. Prejemnika čakajo pravilom na njegovem strežniku, ki je zemljepisno poljubno oddaljen. Možna pa je tudi neposredna elektronska pošta med dvema (osebnima) računalnikoma. Vsebina sporočila se lahko shrani na disk oziroma izpiše na papir, pri tem so vidni nekateri identifikacijski podatki (čas, ime in elektronski naslov oddajne in naslovne osebe, tehnični podatki o računalniku(programu ipd. – glava sporočila, elektronska ovojnica, ti podatki o zgolj informativni in jih je mogoče preurediti).

Nekaj pomembnih značilnosti e-pošte:

- je hitra in cenena;
- prejemnik jo prebira po svoji volji, ko utegne;
- na prejeta sporočila je možno odgovoriti na preprost način ali pa ga poslati komu tretjemu;
- hkrati se lahko razpošlje velikemu številu naslovnikov;
- sporočilo je lahko izdelano tudi samodejno;
- odgovor je lahko samodejen;
- sporočilu lahko pripnemo drugo besedilo, sliko, zvočni zapis ipd.

Računalniško izmenjavanje podatkov bi lahko obravnavali med vrstami podatkovnih prenosov. Pomeni namreč izmenjavanje poenotnih, kodiranih sporočil med dvema računalniškima rešitvama (aplikacijama). Največja skupina udeležencev v elektronskem poslovanju je poleg komercialnih udeležencev in potrošnikov (uporabnikov) javni sektor. Država je velik sistem in pomemben partner pri elektronskem poslovanju. V notranjem poslovanju javnega sektorja je veliko dejavnosti, ki so razmeroma standardizirane. Zato so zelo primerne za vključevanje v elektronsko poslovanje. Tudi država se pri uvajanju elektronskega poslovanja ni mogla izogniti prenovi poslovanja. To je eden pomembnih stranskih učinkov uvajanja elektronskega poslovanja. Del pobud za elektronsko poslovanje javnega sektorja je prihajal iz gospodarstva, saj se mora tudi država vključiti v verige nastajajočih elektronskih poslovanj (carina, davčne službe, statistika, razpisi za javna naročila). Pravne in druge javne informacije so po elektronski poti dostopne na preprost način;



še zlasti, če tudi izvorno nastajajo v e-obliki. Mnoge države so že spoznale, da se v brezplačnih javnih informacijah skriva visoka dodana vrednost. Stroške za njihovo razširjanje je treba presojati tudi s tega vidika (Toplišek, 1998).

## 5 KAKOVOST, CAF, EFQM

### 5.1 DEFINICIJA KAKOVOSTI

Kaj pomeni beseda kakovost oziroma kaj kakovost je. Kakovost je v bistvu nekaj nedoločena in se izmika točni definiciji. Razlag je več in tudi ljudje imamo na splošno različne poglede na to, kaj je to kakovost, pač glede na to ali smo kupci ali dobavitelji, glede na to, kakšni so naši interesi, razumevanje itd.

Če dve osebi uporabljata enak predmet in imata pri tem različne poglede na to, kaj je kakovost, se seveda lahko pojavijo problemi. Lahko pa se jasno dogovorita, kakšne so zahteve za predmet in to je lahko osnova za definicijo, kaj je kakovost:

- Kakovost = ustreznost zahtevam

Ta definicija je ponavadi zadostna. Dve stranki se dogovorita, kakšne so zahteve, in če so jasno postavljene, je možno tudi preveriti, ali so izpolnjene. Uporabimo to idejo v realnem svetu, ki temelji na odnosu med dobaviteljem in uporabnikom/kupcem/odjemalcem in dodajmo naslednjo dimenzijo k definiciji kakovosti s tem, da vključimo uporabnika/odjemalca.

- Kakovost = ustreznost zahtevam uporabnika/odjemalca

Ponavadi je možno relativno enostavno ugotoviti odjemalčeve zahteve, oziroma potrebe in le te tudi izpolniti. Vendar pa te zahteve niso nekaj statičnega. Obstaja več faktorjev, ki vplivajo na odjemalčeve potrebe, če jih le nekaj naštejemo: moda, socialni status, družbena klima, okolje. Iz tega sledi, da se uporabnikova predstava o kakovosti nenehno spreminja in kaže na to, da je kakovost odvisna tudi od pričakovanj odjemalca.

- Kakovost = je ustreznost zahtevam in pričakovanjem uporabnika/odjemalca

Kakovost si tako lahko predstavljamo kot gibljivo tarčo, ki jo je potrebno vedno zadeti. Samo organizacije, ki imajo to gibljivo tarčo stalno pred očmi in so jo tudi sposobna zadeti, imajo možnost za preživetje in razvoj.

Cilji vsake organizacije so različni. Za podjetje so to povečanja dobička, širitev tržišča, lastni razvoj itd. Za organizacije s področja javne uprave, šolstva in zdravstva je to lahko povečanje zadovoljstva odjemalcev, višji nivo znanja, hitrejša oskrba. Nobenega od teh ciljev organizacije ne bodo dosegle, če ne bodo sposobne ugotoviti potreb odjemalcev in če jih ne bodo sposobne zadovoljiti.

Zato mora vodstvo organizacije organizirati poslovanje na tak način, da bodo odjemalčeve potrebe znane, da jih bo sposobna izpolniti, in da bo, kot smo videli, tudi sposobna ugotavljati bodoče potrebe odjemalcev (Notranja presoja sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000, Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2004).

## **5.2 KAKOVOST – ISO 9001:2000**

Leta 2001 je UE MS Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje podelil certifikat po zahtevah standarda ISO 9002:1994, številka Q-412. Ker so bili v letu 2000 izdani novi standardi družine ISO 9000, smo morali v triletnem prehodnem obdobju, to je do konca leta 2003, narediti prevod dokumentacije sistema kakovosti in prehod iz prejšnjega standarda na nov standard ISO 9001:2000.

Za standard ISO 9001:2000 smo v novembru 2003 izvedli certifikacijsko in prehodno presojo. En sam standard ISO 9001:2000 nadomešča tri dosedanje standarde ISO 9001, 9002 in 9003. Dopušča upravnim enotam, da skladno z naravo dela opustijo tiste zahteve standarda, ki za UE niso relevantne. Zato smo tudi v našem Poslovniku kakovosti opustili zahteve standarda: Načrtovanje in razvoj, Obvladovanje nadzornih in merilnih naprav ter Validacijo procesov, saj kot organ državne uprave, ki iz državne pristojnosti izvajamo naloge na terenu, nismo vezani na prej navedene vsebinske sklope standarda.

Ta mednarodni standard spodbuja privzem procesnega pristopa pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju učinkovitosti sistema vodenja kakovosti z namenom, da bi se z izpolnjevanjem zahtev odjemalcev povečalo njihovo zadovoljstvo. Uporabo sistema procesov znotraj organizacije vključno z njihovo identifikacijo in medsebojnimi vplivi, lahko poimenujemo procesni pristop.

Pri uporabi znotraj sistema vodenja kakovosti tak pristop poudari pomen:

- razumevanje in izpolnjevanja zahtev,
- potrebe po obravnavanju procesov z vidika dodane vrednosti,
- pridobivanje rezultatov delovanje in učinkovitosti procesov,
- nenehna izboljševanja procesov na osnovi objektivnih merjenja.

Nenehno izboljševanje pomeni stalno napredovanje. Rast ni nikoli povsem linearna, ampak gre v praksi za stopničasto napredovanje po S-krivuljah ali krivuljah rasti. Zato ločimo dva tipa napredovanja:

- pomikanje po krivulji rasti navzgor do nasičenja, kjer se možnost napredovanja na podlagi iste paradigme ustavi in
- skok na novo krivuljo rasti, ki omogoča napredovanje na podlagi nove paradigme.

Prva možnost pomeni upravljanje sistema vodenja kakovosti (določitev politike in cilje, izvajanje presoje, obvladovanje neskladnih proizvodov, vodstveni pregled, ki mu sledijo korektivni in preventivni ukrepi).

Druga možnost pomeni inovacijski proces, ki je ključen za iskanje novih paradigem. Glavne tehnike, ki jih uporabljamo pri tem, so skupinsko razmišljanje in odločanje, vrednostna analiza, teorija inventivnega reševanja problemov.

Z uporabo politike in ciljev kakovosti, rezultatov presoj, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov ter vodstvenih pregledov upravna enota nenehno izboljšuje učinkovitost sistema (Notranja presoja sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000, Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2004).

### **5.2.1 Poslovník kakovosti Upravne enote Murska Sobota**

V skladu s standardom ISO 9001:2000 smo identificirali procese sistema, določili njihovo zaporedje in medsebojne vplive, določili merila in metode za uspešno delovanje in obvladovanje procesov, zagotavljali potrebne vire in informacije za podporo delovanja in nadzora procesov, nadzorovanje, merjenje in analiziranje procesov, izvajanje ukrepov, potrebnih za doseganje planiranih ciljev in nenehno izboljševanje. Identificirali procese, ki vplivajo na skladnost upravne storitve z zahtevami, ki jih izvajajo zunanji dobavitelji.

Procesi v UE MS so:

- glavni proces : vodenje upravnega postopka in
- pomožni procesi : proces vodenja, upravljanje s človeškimi viri, proces financiranja, proces nabave.

Za vse procese velja, da so tesno med seboj povezani in potrebni za izvajanje glavnega procesa ter za potrebe zagotavljanja zahtev naših stran. Znotraj vseh procesov oziroma podprocesov mora delovati Demingov krog nenehnih izboljšav (Planiraj, Izvedi, Preveri, Ukrepaj).

Dokumentacija sistema vodenja kakovosti obsega:

- zakonodajo,
- standard ISO 9001:2000, Sistem vodenja kakovosti – zahteve,
- Poslovník kakovosti,
- organizacijske predpise, pravila, pravilnike in navodila.

Poslovník kakovosti je zgrajen iz 6 poglavij to so:

- splošni del in predstavitev upravne enote,
- sistem vodenja kakovosti,

- odgovornost vodstva,
- vodenje virov,
- realizacija storitve,
- merjenje, analize in izboljševanje.

V upravni enoti smo si zastavili osnovne cilje v skladu z zastavljeno politiko kakovosti in to so:

- Zadovoljstvo strank (merljivo z anketo),
- Zadovoljstvo zaposlenih (merljivo z anketo) in
- Dvig učinkovitosti (evidenca upravnih zadev v aplikaciji SPIS v okolju Lotes Notes, upravni statistika).

Pri vzpostavljanju sistema kakovosti smo si še zadali cilje, ki so časovno opredeljivi, merljivi in vključujejo vse ravni organizacije. Njihovo uresničevanje sloni na točno opredeljenem in odgovornem izvajalcu in to so:

- boljša seznanjenost strank z upravnimi storitvami (zloženke, internetna stran upravne enote),
- korektniji odnos do strank,
- dvig strokovnosti in usposobljenosti delavcev (Učni center Murska Sobota),
- boljše delovne pogoje delavcev,
- skrajšanje rokov reševanja zadev,
- zmanjšanje % nerešenih zadev preko zakonitega roka,
- zmanjševanje števila upravičenih pritožb (Poslovnik kakovosti, Upravna enota Murska Sobota, 2006).

## **5.2.2 Zunanja in notranja presoja**

V UE MS se izvajajo zunanje in notranje presoje. Tako zunanja kot notranja presoja se izvajata enkrat letno. Z zunanjimi in notranjimi presojami ugotavljamo skladnosti sistema vodenja kakovosti s standardom ISO 9001:2000 ter učinkovitosti in vzdrževanosti sistema vodenja kakovosti. Zunanjo presojo, ki jo izvajajo zunanji presojevalci za Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. Notranjo presojo opravljamo v skladu s programom notranje presoje. Vedno se presojajo vsi elementi poslovnika kakovosti. Program notranjih presoj na predlog skrbnika sistema kakovosti odobri načelnik.

Notranjo presojo izvaja skupina usposobljenih presojevalcev (najmanj dva). Tim presojevalcev ima svojega vodjo, ki ga določi skrbnik sistema kakovosti. Presojevalec ne more opraviti presoje za svoje področje dela.

Potek presoje ter dokumentiranje ugotovitev in izvajanje korektivnih ukrepov določa organizacijski predpis. Zapise o notranjih presojah hrani skrbnik sistema kakovosti, ki je tudi odgovoren za izdelavo poročila o notranji presoji za vodstveni pregled (Upravna enota Murska Sobota, Organizacijski predpis notranja presoja, 2006).

### 5.3 CAF

Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) je orodje za celovito obvladovanje kakovosti, ki se zgleduje po modelu odličnosti Evropskega sklada za upravljanje kakovosti EFQM in modelu Nemške univerze upravnih storitev v Speyerju. Zasnovan je na predpostavki, da se odlični rezultati delovanje organizacije, državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe dosežejo s pomočjo strategije vodstva in z načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi. Organizacijo obravnava z različnih vidikov hkrati, to je celovit pristop k analiziranju delovanja organizacije.

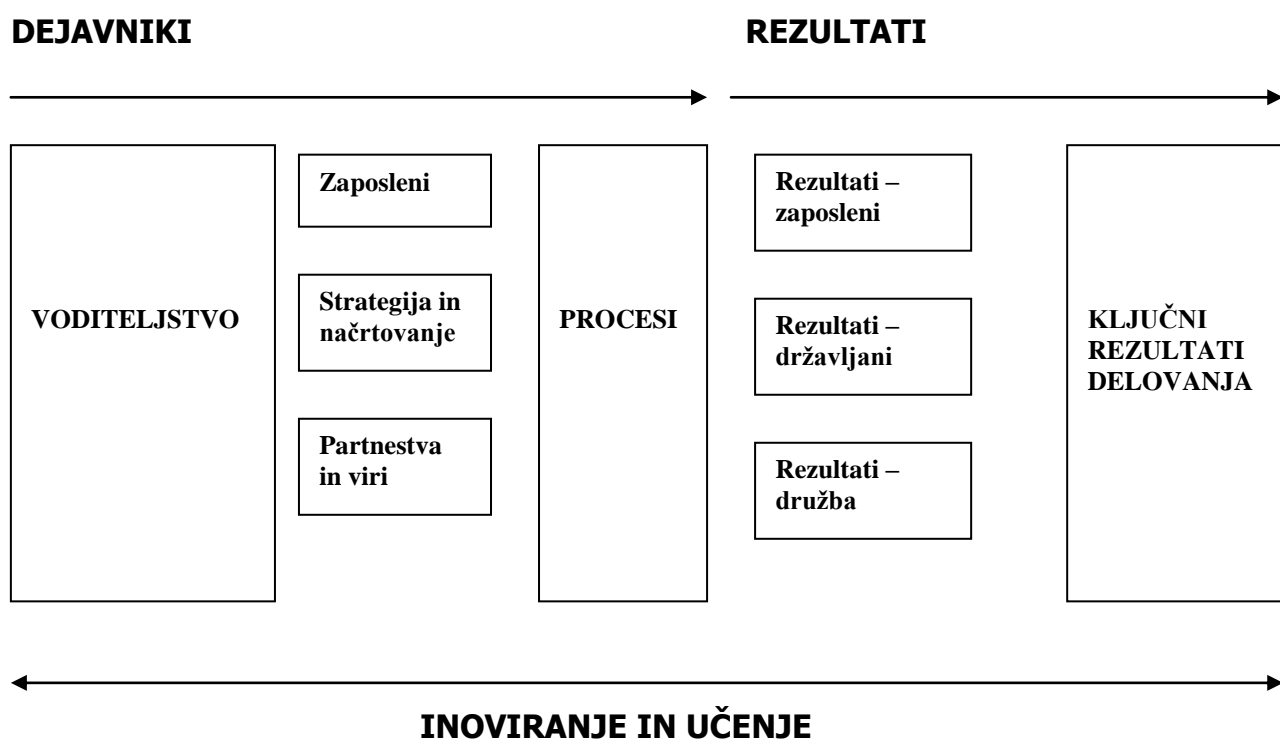
Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju je rezultat sodelovanja ministrov, pristojnih za javno upravo v državah članicah EU.

CAF kot ukrep sodi med dejavnosti razvoja oziroma reforme slovenske uprave na področju kakovosti, zlasti z vidika ugotavljanja učinkovitosti in uspešnosti upravnih organizacij. V javni upravi je merjenje rezultatov namreč oteženo zaradi narave dejavnosti (storitvena), dolgoročnih ciljev, katerih ne/izpolnitev se bo pokazala v dolgoročnem obdobju, relativno neznanega razmerja med inputom in outputom ter težko merljivih rezultatov zaradi različnega dojetanja opredelitve rezultatov. Med metodami ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti v upravi so zato najbolj uspešni integralni modeli, ki vključujejo več meri uspešnosti, zlasti pa upoštevajo usmerjenost k procesom in strankam ter nefinančne rezultate.

Model CAF je orodje, ki naj bi pomagalo organizacijam javnega sektorja po vsej Evropi uporabljati tehnike upravljanja kakovosti v javnem sektorju, kar je izkusilo v obdobju od leta 2000 že skoraj 500 različnih evropskih upravnih organizacij na nacionalnem, regionalnem in lokalnem nivoju. V Sloveniji se CAF uporablja od jeseni 2002.

V primerjavi z modelom odličnosti EFQM CAF predstavlja začetno stopnjo poti k odličnosti, zato je samoocena po CAF tudi odlična odskočna deska za kandidacijo za pridobitev slovenske nagrade Priznanja RS za poslovno odličnost (povzeto po Skupnem ocenjevalnem okvirju za organizacije v javnem sektorju, CAF 2006, januar 2007). Struktura modela CAF je prikazana v sliki 2.

**Slika 2: Struktura modela CAF**



Vir: Ministrstvo za javno upravo (2006, stran 7)

### 5.3.1 Samoocena UE Murska Sobota po modelu CAF v letu 2003 in 2005

Na UE MS smo v letu 2003 izvedli samooceno po Skupnih ocenjevalnih okvirjih za organizacije v javnem sektorju CAF v projektni skupini, ki jo je sestavljalo 8 ocenjevalcev in sicer: 2 iz službe načelnika, 2 iz oddelka za upravno notranje zadeve, 2 iz oddelka za občo upravo, druge upravne naloge in skupne zadeve, 1 iz oddelka za okolje in prostor ter 1 iz oddelka za kmetijstvo in gozdarstvo. Rezultati samoocene po modelu CAF oziroma povprečne ocene po ocenjevalnih okvirjih v letu 2003 so prikazani v tabeli 2 in v sliki 3.

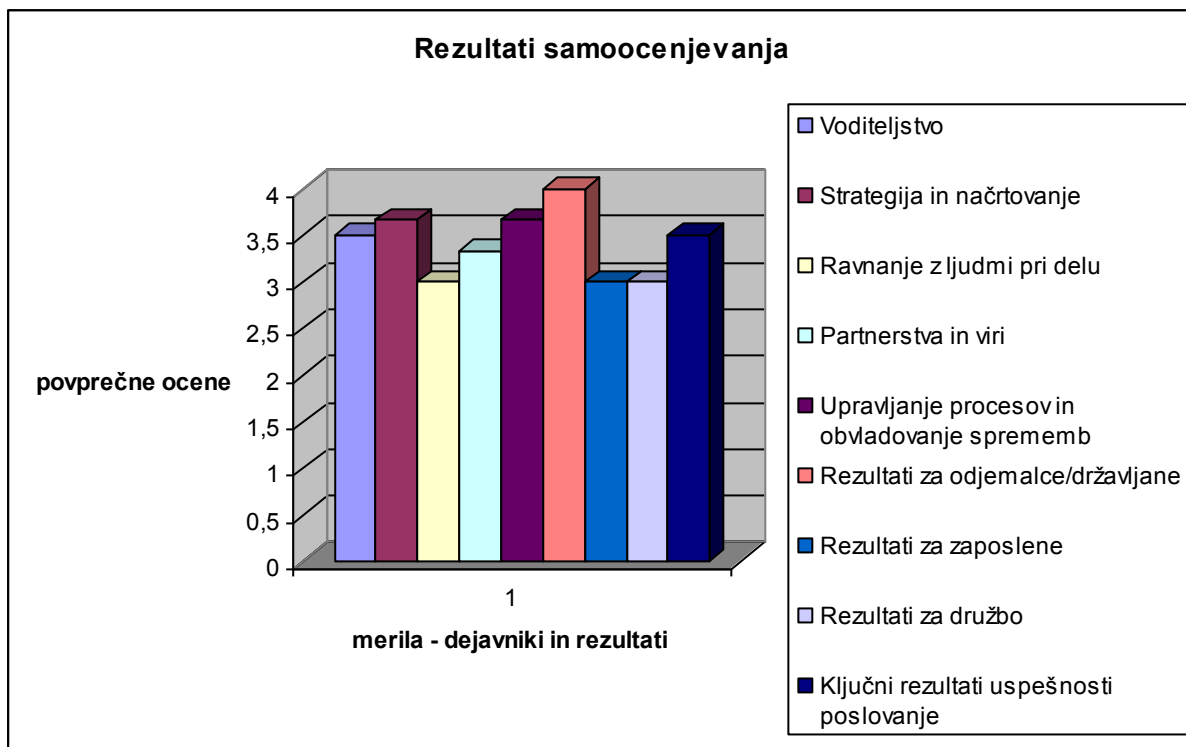
**Tabela 2: Rezultati samoocene po modelu CAF, leto 2003**

Ocenjevalni okvir	Povprečne ocene
Voditeljstvo	3,5
Strategija in načrtovanje	3,67
Ravnanje z ljudmi pri delu	3
Partnerstva in viri	3,33
Upravljanje procesov in obvladovanje sprememb	3,67
Rezultati za odjemalce/državljanke	4
Rezultati za zaposlene	3
Rezultati za družbo	3
Ključni rezultati uspešnosti poslovanje	3,5
Skupna povprečna ocena	3,41

Vir: Samoocena Upravne enote Murska Sobota po modelu CAF, julij 2003



**Slika 3 : Rezultati samoocene po modelu CAF, leto 2003**



Vir: Samoocena Upravne enote Murska Sobota po modelu CAF, julij 2003

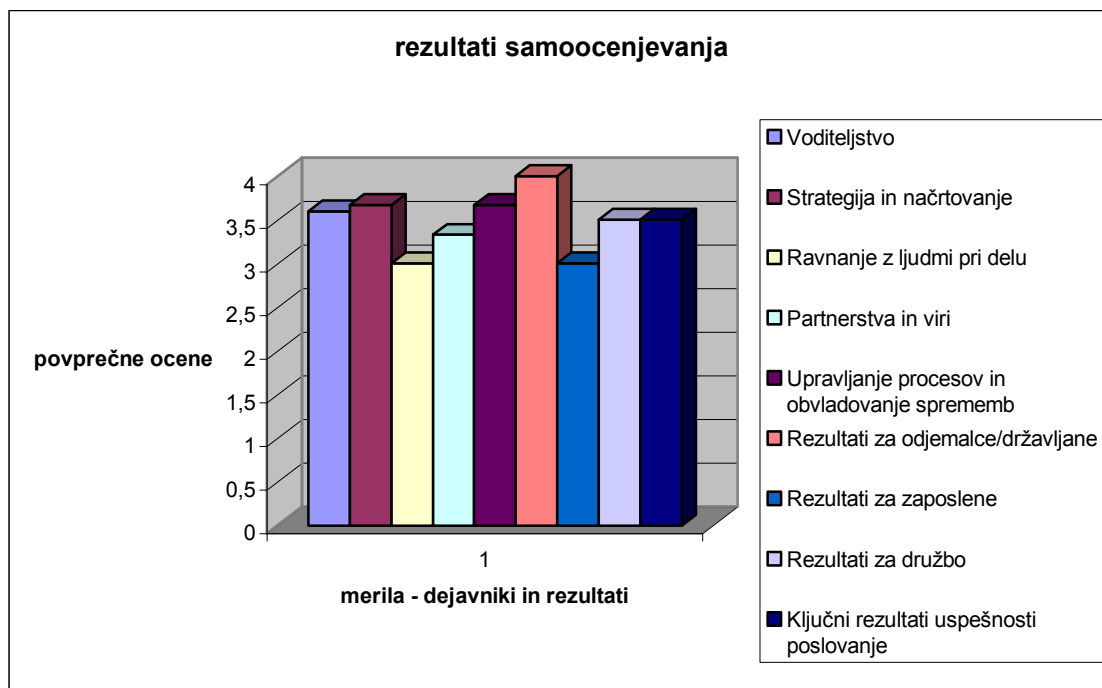
Na UE MS smo v septembru 2005 izvedli drugo samooceno po Skupnih ocenjevalnih okvirih za organizacije v javnem sektorju CAF, ki jo je opravila projektna skupina. Opravili so ocene po vseh merilih in podmerilih. Rezultati samoocene po modelu CAF oziroma povprečne ocene po ocenjevalnih okvirjih v letu 2005 so prikazani v tabeli 3 in v sliki 4.

**Tabela 3: Rezultati samoocene po modelu CAF, leto 2005**

Ocenjevalni okvir	Povprečne ocene
Voditeljstvo	3,6
Strategija in načrtovanje	3,67
Ravnanje z ljudmi pri delu	3
Partnerstva in viri	3,33
Upravljanje procesov in obvladovanje sprememb	3,67
Rezultati za odjemalce/državljanke	4
Rezultati za zaposlene	3
Rezultati za družbo	3,5
Ključni rezultati uspešnosti poslovanje	3,5
Skupna povprečna ocena	3,55

Vir: Samoocena Upravne enote Murska Sobota po modelu CAF, september 2005

**Slika 4 : Rezultati samoocene po modelu CAF, leto 2005**

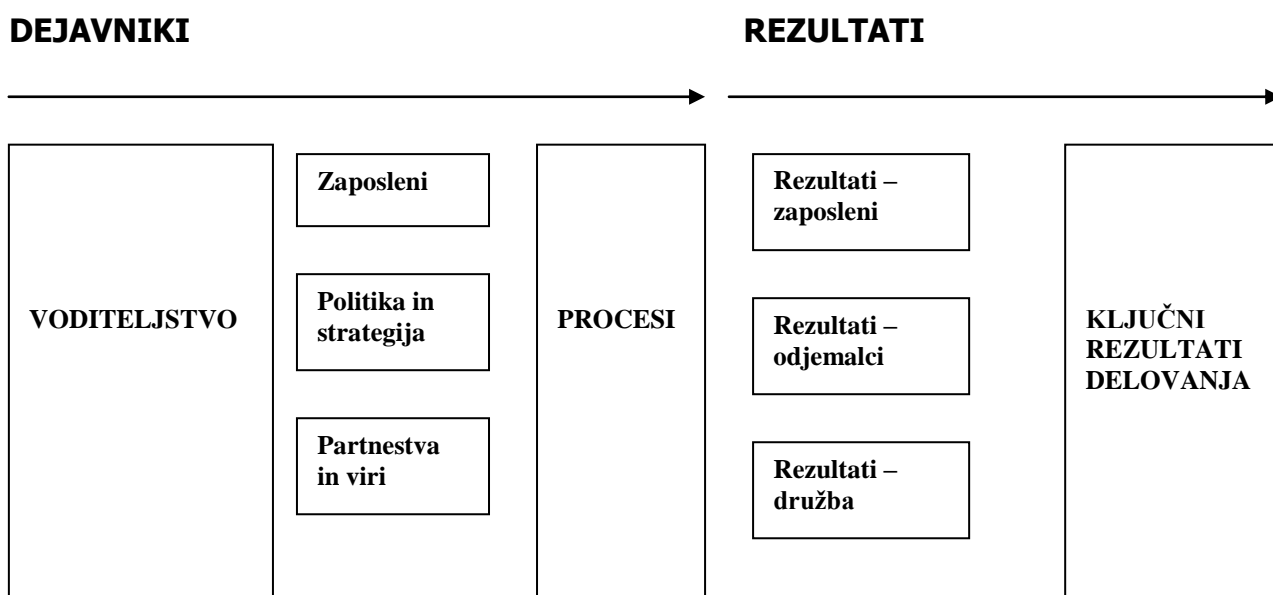


Vir: Samoocena Upravne enote Murska Sobota po modelu CAF, september 2005

## 5.4 MODEL EFQM

Model poslovne odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od teh meril je t.i. dejavnikov, štirje pa so rezultati. Devet okvirčkov v sestavi modela nakazuje glavne vidike, ki jih je treba obravnavati pri analizi vsake organizacije. Vsak od teh okvirčkov vsebuje seznam meril. Merila nakazujejo glavna področja, ki jih pri ocenjevanju organizacije obravnavamo. Model EFQM temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi se dosegajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike in strategije, zaposlenih, partnerstev in virov ter procesov. Model odličnosti EFQM – dejavniki so prikazani v sliki 5.

**Slika 5 : Model odločnosti EFQM – dejavniki**



Vir: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, maj 2004

Dejavniki zajemajo vse tisto, kar organizacija počne za doseganje svojih ciljev. Povejo nam, kateri pristopi so najučinkovitejši pri doseganju rezultatov.

Rezultati so posledica dejavnikov, zajemajo tisto, kar organizacija dosega. Povejo nam, kako poglobljeno izvajamo primerjave z najboljšimi v razredu.

Merila so naslednja:

1. voditeljstvo; kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z

- ustreznimi dejanji in vedenjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
2. politika in strategija; kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.
  3. zaposleni; kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.
  4. partnerstva in viri; kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
  5. procesi; kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.
  6. rezultati v zvezi z odjemalci; kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
  7. rezultati v zvezi z zaposlenimi; kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
  8. rezultati v zvezi z družbo; merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojemata organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
  9. Ključni rezultati delovanja; kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati (povzeto po Od kakovosti k odličnosti s pomočjo uporabe modela EFQM, maj 2004).

Organizacije, ki želi biti uspešna, mora ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja. Model odličnosti EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga tak sistem vzpostaviti z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve.

Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki temelji na tem modelu, postavlja smernice in merila, ki jih organizacije lahko uporabijo pri ovrednotenju svojih prizadevanj za izboljševanje kakovosti. S širjenjem informacij o tem, kako je boljšim organizacijam uspelo spremeniti kulturo in doseči odličnost, usmerja slovenske organizacije (KERN Karmen, maj 2004).

V letu 2005 smo na Upravni enoti Murska Sobota izvedli dve samooceni. Eno po modelu EFQM za sodelovanje v Pilotnem projektu za priznanje RS za poslovno odličnost in drugo po modelu CAF. Na podlagi rezultatov smo izdelali akcijski načrt. Akcijski načrt smo izdelali za oba modela skupaj. Akcijski načrt je bil pripravljen na

podlagi predlogov izboljšav naše projektne skupine iz obeh samoocen in končnega poročila pilotnega projekta PRSPO.

#### **5.4.1 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost**

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Namenjeno je vsem organizacijam tako v zasebnem kot v javnem sektorju in predstavlja nadgradnjo sistemom vodenja kakovosti ISO 9000.

Upravna enota Murska Sobota se je v maju 2006 prijavila za sodelovanje za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2001. V okviru tega smo v projektni skupini izdelali samooceno po modelu odličnosti EFQM in poslali prijavo na Urad za meroslovanje Ljubljana.

Ocenjevalna skupina je na podlagi prejete dokumentacije sprejela sklep, da se opravijo obiski na sedmih lokacijah prijaviteljev, med katerimi je bila tudi naša upravna enota. Tako nas je ocenjevalna skupina obiskala 20. septembra 2006. Namen obiska je bil preveriti vsebino vloge oz. razjasniti morebitne nejasnosti v vlogi, si na kraju samem ogledati uporabljeni postopek samoocenjevanja ter občutiti vzdušje, ki vlada na delovnih mestih naše upravne enote.

UE MS je tako v letu 2006 prejela bronasto priznanje za poslovno odličnost v letu 2006.

## **6 UPORABA PROGRAMOV, KI SO SE INFORMATIZIRALI IN PRENOVILI NA UPRAVNI ENOTI MURSKA SOBOTA**

UE MS je bila ustanovljena 01.01.1995 za opravljanje upravnih nalog, ki jih je potrebno zaradi njihove narave organizirati teritorialno. Temeljna pristojnost upravnih enot je odločanje v upravnih zadevah iz državne pristojnosti na prvi stopnji. V vseh teh letih delovanja upravnih enot, se je prenovilo veliko delovnih procesov, informatizirale so se tudi nekatere evidence in določeni postopki se lahko opravijo brez obiska upravne enote. V tem poglavju bom prikazala nekatere prenovljene oziroma informatizirane programe oziroma postopke, ki jih uporabljamo pri delu kot so to naprimer aplikacija SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes, aplikacijo e-VEM, sistem e-spletnega podaljšanja prometnega dovoljenja, program MPZT+BLAG, elektronsko overitveno knjigo (FormX oziroma FORM.NET), izmenjavo podatkov med organi javne uprave in postopek izdaje delovne knjižice, kjer se še register izdanih delovnih knjižic še vedno vodi ročno.

### **6.1 PROGRAM LOTUS NOTES – APLIKACIJA SPIS 1.45**

Aplikacija SPIS 1.45 (SRC Pisarniški informacijski sistem) je na namenjena učinkoviti računalniški podpori pisarniškega poslovanja v programskem okolju Lotus Notes.

Aplikacija SPIS 1.45 omogoča.

- evidentiranje zadev in dokumentov,
- evidentiranje dokumentnih seznamov,
- oblikovanje izhodnih dokumentov (s pomočjo vnaprej pripravljenih obrazcev),
- enostaven vnos neformalnega dela (vsebine) dokumenta,
- kopiranje vhodnih dokumentov,
- evidentiranje in uvrščanje nerazvrščenih vhodnih dokumentov v zadeve,
- različne preglede evidentiranih zadev in dokumentov,
- dodeljevanje zadev v reševanje strokovnih delavcev,
- spremljanje zasedenosti in uspešnosti strokovnih delavcev,
- zaščito zadev in dokumentov pred nepooblaščenno uporabo,
- povezavo s sistemom za upodabljanje in elektronsko pošto,
- obveščanje strokovnih delavcev o dokumentih in zadevah,
- opozarjanje na bližanje rokov za rešitev zadev,
- podpora upravni statistiki,
- arhiviranje rešenih zadev.

Vsako delo upravnih organov in drugih subjektov, kadar opravljajo upravne naloge, je treba dokumentirati z ustreznim pisnim zapisom: dokumentom, uradnim zaznamkom ali z zapisom na drugih tehničnih sredstvih, da je mogoče delo kasneje

pregledovati, preverjati njegovo pravilnost, dokazovati dejstva in ohranjati zapise kot kulturno dediščino.

Evidenca zadev je temeljna evidenca o opravljanju del in nalog upravnega organa in je podlaga vsem drugim evidencam, ki se nanašajo na delo upravnega organa. Evidenca se vodi o vseh zadevah in dokumentih, ki jih upravni organ prejme ali nastanejo pri njegovem delu. Uredba o upravnem poslovanju (v nadaljevanju: UUP) predpisuje računalniško evidenco zadev in dokumentov, čemu je namenjena tudi aplikacija SPIS 1.45. v programske okolju Lotes Notes. Računalniška evidenca zadev in dokumentov se vodi v dokumentnih zbirkah. Ena izmed zbirk, ki sodi v aplikacijo SPIS je tudi aktivna zbirka.

Aktivna zbirka je jedro aplikacije SPIS 1.45. Ta zbirka služi za evidentiranje dokumentov, reševanje zadev in pregledovanje stanj, skratka zajema vse, kar obsega pisarniško poslovanje v praksi. V zbirko lahko dodajate (evidentirate) nove še nerazvrščene dokumente, jih signirate, pripnete k obstoječi zadevi, če ta že obstaja, ali pa odprete novo zadevo in ji pripnete zeleni dokument. Če se dokument priključi k napačni zadevi, ga od te zadeve lahko odpneš in uvrstiš med nerazvrščene in potem k pravilni zadevi. Poleg tega omogoča odpremljanje izhodnih dokumentov in evidentiranja povratnic (povzeto po računalniških navodilih v programu Lotus Notes).

Dokumentarno gradivo se zaradi učinkovitejšega poslovanja in večje preglednosti deli na tri dele to so naslednje dokumentarne zbirke:

- aktivna zbirka vsebuje zadeve in dokumente, ki so še v postopku reševanja,
- tekoča zbirka vsebuje rešene zadeve in dokumente. V tej zbirki se hranijo rešene zadeve tekočega leta in dveh predhodnih let,
- stalna zbirka vsebuje rešene zadeve, katere imajo rok hrambe večji od dveh let oziroma se hranijo trajno ali arhivsko (do predaja gradiva arhivskemu gradivu Uredba o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 20/05, 30/06, 86/06, 30/07, 31/08).

### **6.1.1 Uporaba programa Lotus Notes na UE Murska Sobota**

UE MS uporablja aplikacijo SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes od leta 2000 v celoti za evidentiranje zadev in dokumentov, oblikovanje izhodnih in lastnih dokumentov, odpremo pošte, evidentiranje povratnic ter arhiviranje zadev in dokumentov in upravno statistiko. Program Lotus Notes nam omogoča evidentiranje oz. shranjevanje določenih zadev z različnimi akcijami oziroma gumbki, kot so to Shrani, Zapri itd.

V glavni pisarni UE MS se sprejema fizična pošta in elektronska pošta, ki prispe na uradni elektronski naslov. Dokumenti, ki prispejo v fizični obliki se evidentirajo v sistem, bodisi kot zadeve ali dokumenti v že obstoječo zadevo. Na vsak dokument je potrebno odtisniti prejemno štampiljko, ki ima obvezna določena polja, ki jih je

potrebno izpolniti. Za vsak dokument, ki se evidentira, se točno vidi, kdo ga je evidentiral in kdaj. Vsak dokument je tudi potrebno skenirati.

Elektronska pošta, ki prispe se mora iztiskati, odtisniti prejemno štampljko in jo uvrstiti v ustrezno zadevo oziroma odpreti ustrezno novo zadevo.

Aplikacija SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes vsebuje tudi zbirko klasifikacijski načrt, ki je določen za upravne enote. In v skladu z Navodilom o določanju rokov hrambe vsebuje pri vsakem klasifikacijskem znaku roke hrambe. Roki hrambe so 2, 5, 10 let, trajno in arhivsko.

V programu Lotus Notes so še naslednje zbirke šifranti (upravnih postopkov, drugih upravnih nalog itd), upravna statistika, obdelave, elektronska pošta, imamo tudi oglasno desko, obrazci, izposoja, navodila in še nekatere druge.

V zbirki šifranti so navedeni za različna področja kot so to delo, družino in socialne zadeve, finance, notranje zadeve, okolje in prostor, kmetijstvo, gozdarstvo, gospodarstvo, javna uprava itd vsi postopki, ki se opravljajo na upravni enoti za določeno področje kot upravni postopki in druge upravne naloge. Vsak postopek ima določeno svojo šifro, zahtevnost in pod katero področje spada. V okviru tega imamo tudi izdelane različne šifrante, ki se pogosto uporabljajo kot so to subjekti, pošta, katastrske občina. Imamo tudi šifrant dokumentov, ki ga veliko uporabljamo pri delu prav tako ključne besede, ki so nam tudi v veliko pomoč.

Zbirko izposoja uporabljamo za izposoja gradiva iz tekoče in stalne zbirke. Imamo notranjo in zunanjo izposoja. Na zadevi, katero izposodiš, narediš izposoja tako, da se vidi, komu je izposojena, kdaj in do kdaj se mora vrniti. Ko se zadeva vrne, naredimo vrnitev izposoje in zadevo ponovno vložimo v zbirko, v kateri se je nahaja prej.

Program Lotus Notes uporabljajo tudi vsi javni uslužbenci, ki vodijo določene upravne postopke za kreiranje izhodnih in lastnih dokumentov. Imamo urejene obrazce za različna področja, za različne oblike pisanj, kot so to odločbe, sklepi, dopis, vabila itd. Vsak javni uslužbenec, ki naredi izhodni dokument, mora poskrbeti tudi za odpremo dokumenta, mora dati natančno odredbo, kako je potrebno določeni dokument odpremiti ali osebno, priporočeno, priporočeno s povratnico. Z dopolnitvijo spisa v mesecu marcu 2008 je omogočen tudi način odpreme oglasna deska. Javni uslužbenci uporabljajo tudi pisarniške odredbe kot so to rešeno, v rokovniku itd.

Za odpremo nadalje poskrbi glavna pisarna, da se lahko potem, ko se vrnejo povratnice, evidentirajo. Od leta 2006 je za zadeve, ki se vodijo po ZUP-u omogočena računalniška evidenca pravnomočnosti, kar pomeni, da ima vsaka zadeva izpisan datum pravnomočnosti, seveda če uslužbenec pravilno odpremi dokument in vpiše datum pravnomočnosti na zadevo.

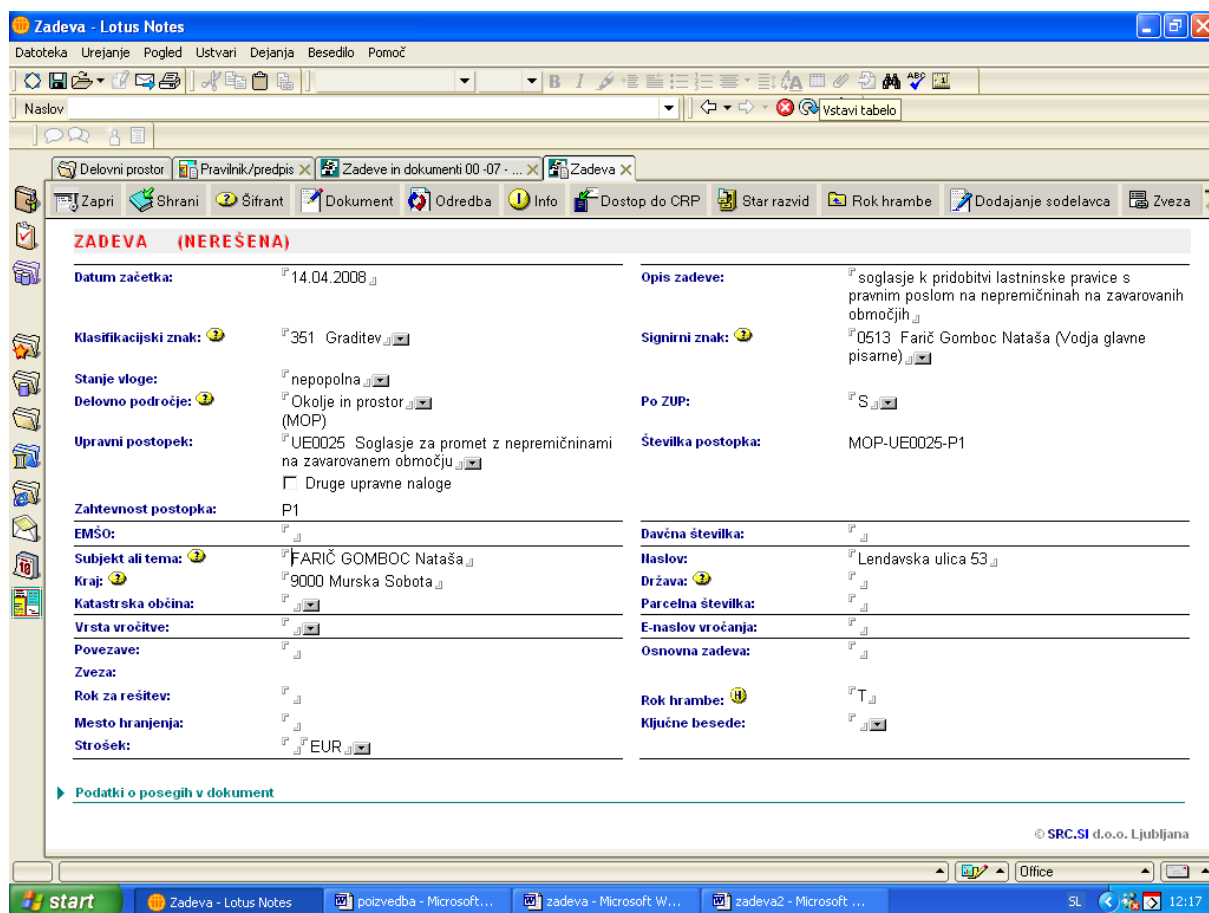


Ko se dokument odpremlja vpraša sistem, ali zadnja prispela povratnica vpliva na datum pravnomočnosti in koliko dni (8 dni ali 15 dni). Potrebno je označiti, da povratnica vpliva na pravnomočnost in koliko dni in potem, ko prispejo vse povratnice in se vnesejo, javni uslužbenec rešijo zadevo, je na vsaki rešeni zadevi vpisana pravnomočnost, seveda mora javni uslužbenec vpisati datum pravnomočnosti na zadevo, kar sistem avtomatsko vpraša, ko se zadeva rešuje. V primeru zmote javnega uslužbenca, glede datuma pravnomočnosti uslužbenec v glavni pisarni lahko popravi datum pravnomočnosti v zavihku zahtevnejši popravki.

Ko postane zadeva, ki se vodi po ZUP-u pravnomočna ali ostale zadeve, ko so rešene se morajo nemudoma oddati v glavno pisarno, da se vložijo v tekočo zbirko. Za pisarniško odredbo rešeno poskrbi javni uslužbenec, ki je zadevo reševal. Za arhiv pa uslužbenec glavne pisarne.

Program Lotus Notes nam omogoča evidentiranje zadev oziroma dokumentov od samega začetka, ko organ prejme določeno vlogo. V nadaljevanju bom prikazala evidentiranje vloge za izdajo soglasja k pridobitvi lastninske pravice na zavarovanem območju (npr. Krajinski park Goričko). Na dokument, iz katerega je razvidno, da gre za vlogo za izdajo soglasja, se najprej odtisne prejemna stampiljka, potem v programu Lotus Notes odpremo zadevo v aktivni zbirki. V zadevo je potrebno vnesti opis zadeve, klasifikacijski znak, signirni znak, delovno področje, postopek, subjekt, rok hrambe, katastrsko občino in parcelno številko. Določene podatke lahko dobimo iz šifrantov kot je to delovno področje, postopek in tudi subjekt. Ti podatki se lahko ponavljajo in je zato smiselno, da je vzpostavljen šifrant, ki olajša delo in skrajša čas evidentiranja. Pri odločbi o soglasju je potrebno vedno izbrati postopek UE025 – Soglasje k pridobitvi lastninske pravice na zavarovanem območju, delovno področje Okolje in prostor in na zahtevo stranke (S). Potem še moramo vnesti katastrsko občino in parcelno številko, ki je predmet postopka, zaradi kasnejšega morebitnega iskanja po zbirkah. Ko imamo vnesene vse podatke, zadevo shranimo. Sistem nam samodejno določi številko v okviru klasifikacijskega znaka, zaporedno številko v tekočem letu in letnico nastanka (to je leto 2009). Potem izpišemo ovoj zadeve in nato še vnesemo dokument, kjer vnesemo opis dokumenta, vrsto dokumenta in morebitne priloge, potem vse skeniramo in shranimo. V sliki 6 je prikazan zavihkec zadeve pri evidentiranju.

**Slika 6 : Evidentiranje v programu Lotus Notes**



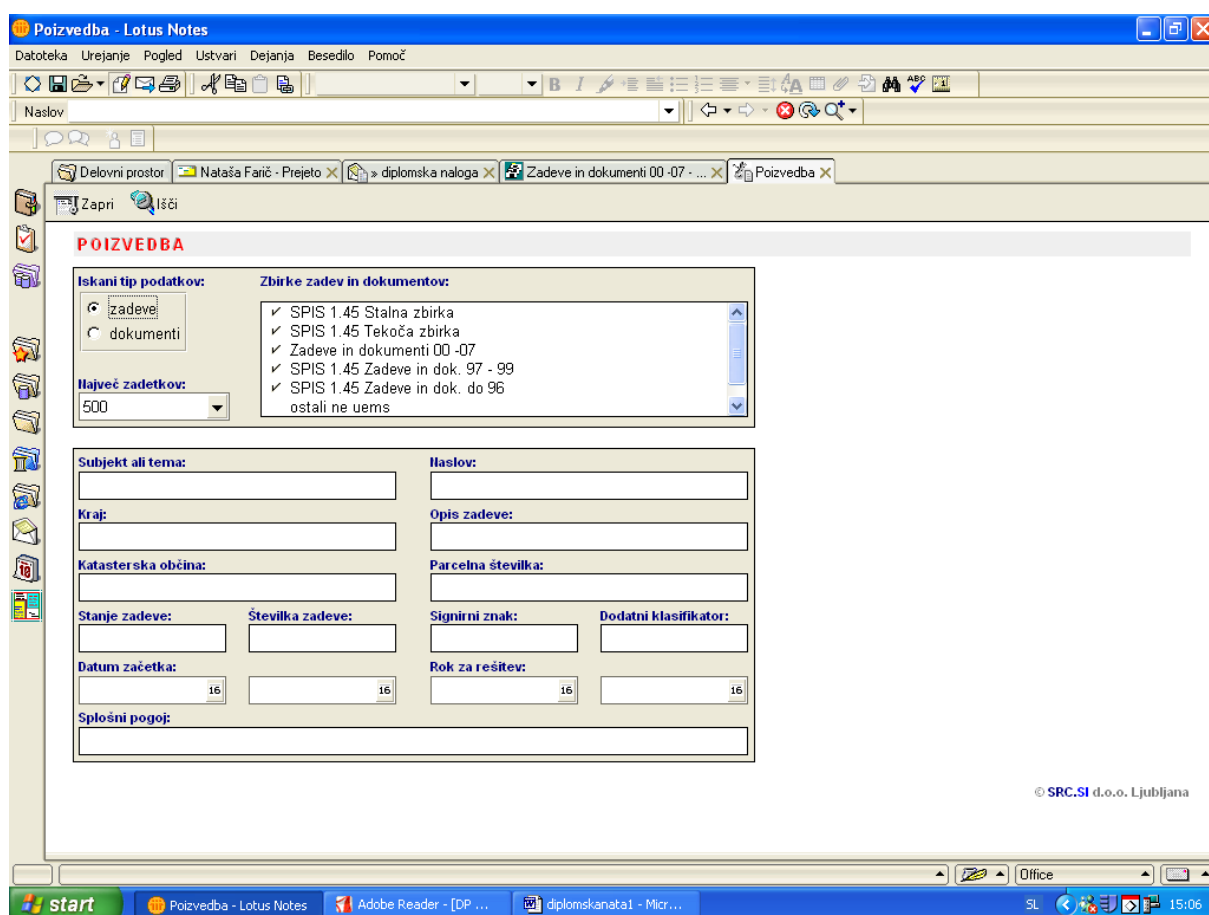
Ko se je vodila evidenca dokumentarnega gradiva v obliki kartotečnih kazal nisi imel nobenih šifrantov, vedno si moral vse ponovno ročno vnašati. In tudi iskati si moral določene zadeve, ki so jih potrebovali uslužbenci oziroma stranke najprej ročno po evidenci kartotečnih kazal, da si ugotovil, kje se nahaja določena zadeva in potem si še iskal v arhivu. Kartice kartotečnih kazal so bile vedno zložene po klasifikacijskem načrtu in v okviru vsakega klasifikacijskega znaka še po abecedi, glede na subjekt. Prav tako je tudi urejena tekoča in stalna zbirka dokumentarnega gradiva.

Program Lotus Notes nam zdaj ko se vodi računalniška evidenca omogoča tudi iskanje po vseh zbirkah dokumentarnega gradiva, to pomeni, da se ugotovi, kje se določena zadeva nahaja. Iskanje je možno z akcijo oziroma gumbkom išči, ki išče po določenih kriterijah kot so to ime in priimek, naslov, katastrska občina, parcelna številka, številka zadeve itd. po vseh zbirkah dokumentarnega gradiva.

V sliki 7 je prikazano polje poizvedbe. Program Lotus Notes pa nam omogoča tudi iskanje po vsaki zbirki posebej po številki zadeve, po subjektu, po uslužbencih. Lahko pa tudi zgoraj v prazno vrstico, ki je namenjeno iskanju v določeni zbirki napišeš določen podatek oziroma ključne besede, ko nimaš celotnih oziroma točnih podatkov

za iskanje in ti potem program Lotus Notes prikaže vse dokumente oziroma zadeve s ključem iskanja. Naprimer napišeš parcelno številko 1918 in potem dobiš vse zadeve in dokumente, ki imajo v besedilu, v zadevi ali na dokumentu številko 1918. Iskanje v računalniški zbirki dokumentarnega gradiva je dosti hitrejše in lažje kot po karticah kartotečnega kazala. Pri iskanju v evidenci kartotečnih kazal moraš imeti točne podatke glede subjekta, da lahko najdeš določeno zadevo, pri računalniški evidenci dokumentarnega gradiva pa to ni potrebno, vendar je potem tudi to iskanje malce dolgotrajnejše.

## Slika 7 : Iskanje po zbirkah dokumentarnega gradiva.



Program Lotus Notes nam omogoča tudi evidenco množičnih postopkov kot so to izdaja raznih potrdil, zemljiškoknjižnih izpiskov, izmenjava podatkov med organi javne uprave, v okviru dokumentnega seznama. Dokumentni seznam nam omogoča številčno evidenco izdanih potrdil in kateri uslužbenec jih je izdal. Prav tako nam program omogoča statistiko upravnih zadev (kako je zadeva rešena ali je ugodena, ali zavržena ali zavržena, v kakšnem roku), kdaj je zadeva nastala, kaj se je z zadevo dogajalo in kdaj je rešena ali je pri uslužbencu ali v arhivu. Sistem v skladu z UUP tudi omogoča, da je iz podatkov o posegih na zadevi ali dokumentu razvidno, kdo in kdaj je delal na zadevi. Prikaže točen čas in ime in priimek uslužbenca.

V okviru programa Lotus Notes deluje tudi elektronska pošta. UE MS ima svoj uradni elektronski naslov, to je [ue.murskasobota@gov.si](mailto:ue.murskasobota@gov.si). Na uradni elektronski naslov prihaja različna pošta, ki jo je potrebno natisniti, opremiti s prejemno štampljko in jo potem uvrstiti v zadevo. Sistem nam omogoča, da lahko z akcijo uvrsti v spis evidentira sam sistem, s tem da moraš izbrati zbirko v katero je potrebno uvrstiti in številko zadeve. Sistem nam sam naredi dokument in prenese vse priponke, kar pomeni, da nam olajša delo in tudi dokumente ni potrebno posebej skenirati.

## **6.2 E-VEM**

Osnovni namen portala e-VEM je zagotoviti ustrezno informacijsko podporo bodočemu samostojnemu podjetniku posamezniku, katera mu omogoča v najkrajšem možnem času pridobiti možnost izvajanja dejavnosti. Ko ima podjetnik dejavnost registrirano, mu storitve portala omogočajo sporočanje sprememb podatkov podjetja ali izbris podjetnika in njegovih delov (podružnic).

Bodoči samostojni podjetnik posameznik vse postopke registracije samostojnega podjetnika lahko opravi sam preko portala e-VEM. Pri tem se podatki prenašajo po varni povezavi, s čimer je poskrbljeno za varovanje zasebnosti in osebnih podatkov. Vloge, ki jih bodoči podjetnik odda preko portala, morajo biti digitalno podpisane, zato je uporaba kvalificiranega digitalnega potrdila obvezna. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu namreč izenačuje lastnoročni podpis z elektronskim.

Bodoči samostojni podjetnik posameznik vse postopke registracije samostojnega podjetnika lahko opravi tudi z osebnim obiskom ene izmed vstopnih točki, ki se nahajajo na izpostavah AJPES, upravnih enotah in krajevnih uradih, Javni agenciji RS za podjetništvo in tuje investicije, obrtnih zbornicah, Gospodarskih zbornicah Slovenije, na Davčnih upravah RS po Sloveniji. Svetovalci na vstopnih točkah podjetnikom lahko pomagajo z nasveti in izvedbo vseh postopkov.

Informacijska podpora zagotavlja enotne postopke ne glede na način vstopa bodočega podjetnika na portal. S tem je dosežena enotnost postopkov in vse informacije na enem mestu, ter informacijska podpora svetovalcem na vstopnih točkah.

Podjetnik lahko storitve, ki jih nudi portal, opravlja sam (od doma) z uporabo kvalificiranega digitalnega potrdila ali pa s pooblastilom strokovnjaka na katerikoli točki e-VEM. Portal državljanom nudi spodnje storitve:

- prijava za vpis podjetnika v Poslovni register Slovenije,
- prijava za vpis spremembe podatkov v Poslovni register Slovenije,
- prijava za izbris podjetnika iz Poslovnega registra Slovenije,

- naročilnica za izpis podatkov iz Poslovnega registra Slovenije,
- posredovanje davčnih podatkov ob registraciji podjetja na Davčni urad Republike Slovenije,
- prijava zaposlenega v obvezno zdravstveno zavarovanje ob registraciji podjetja (M-1),
- prijava otroka do 18. leta starosti v obvezno zdravstveno zavarovanje (obrazec M-DČ) (<http://evem.gov.si/sp/>)

### **Prednosti uporabe portala**

V primerjavi s papirnim poslovanjem ima uporaba portala e-VEM in elektronskega poslovanja veliko prednosti. Podjetniku najbolj opazne so:

- možnost samostojne registracije podjetja od doma, pri čemer ni potreben obisk javnih ustanov,
- registracija podjetja od doma ni omejena z uradnimi urami, saj je portal na voljo 24 ur dnevno in sedem dni na teden,
- izpolnjevanje določenih podatkov obrazca ni potrebno, saj portal omogoča samodejno pridobivanje uradnih podatkov podjetnika (zase) iz Centralnega registra prebivalstva, Registra prostorskih enot in Poslovnega registra Slovenije,
- možnost spremljanja stanja oddanih vlog in izvedbe postopkov preko portala,
- možnost takojšnjega elektronskega vpogleda v podatke lastnega podjetja,
- možnost elektronske vročitve sklepov.

Več ugodnosti in prednosti uporabe storitev portala e-VEM ostaja očem podjetnika nevidnih. Občuti jih v obliki natančnejše in predvsem hitrejše izvedbe postopkov:

- elektronska izmenjava podatkov med ustanovami javne uprave,
- avtomatiziran postopek registracije in vpisa v ustrezne registre,
- manj ročnega preverjanja podatkov zaradi črpanja podatkov iz uradnih evidenc,
- pridobivanje različnih potrdil in zahtevanih prilog v elektronski obliki med ustanovami javne uprave,
- vzpostavljanje elektronske podpore postopkom registracije podjetij,
- obvladovanje sprememb.

Vstop v portal e-VEM je mogoč z enim od spletnih digitalnih potrdil SIGOV-CA, SEGEN-CA, POŠTA®CA, AC-NLB ali Halcom-CA FO.

Projekt e-VEM od 1. februarja 2008 podpira elektronske storitve tudi za gospodarske družbe. Portal e-VEM omogoča odpiranje začasnega transakcijskega računa za družbe na daljavo, oddajanje predloga za vpis enoosebne d.o.o. na daljavo. Za enoosebne d.o.o. je podprto odpiranje elektronske knjige sklepov na daljavo preko portala, na točki e-VEM ali pri notarju. Poleg tega je možno preko spleta opraviti tudi prijavo davčnih podatkov (vpis v davčni register, obvestilo o spremembi davčnega

obdobja, davčni obračun), oddajo zahtevka za izdajo identifikacijske številke za DDV, prijavo oseb v obvezna socialna zavarovanja, prijavo sprememb podatkov o obveznih socialnih zavarovanjih na odprtih zavarovanjih, odjava oseb iz obveznih socialnih zavarovanj, prijavo družinskih članov v obvezno zdravstveno zavarovanje, spremembo podatkov o družinskih članih, odjavo družinskih članov iz obveznega zdravstvenega zavarovanja ter prijavo prostega delovnega mesta oz. vrste dela (<http://evem.gov.si/sp/>).

### **6.2.1 E-VEM na Upravni enoti Murska Sobota**

Portal e-VEM je spletna storitev, zato je pogoj za uporabo portala računalnik z dostopom do interneta. Portal e-VEM se je na UE MS začel izvajati v letu 2005.

Postopek pri registraciji samostojnih podjetnikov se vodi v skladu z določbami Zakona o splošnem upravnem postopku in Zakona o poslovnem registru Slovenije. Pravilnik o načinu in postopku vpisa ter vodenja podatkov o samostojnih podjetnikih posameznikih v Poslovnem registru Slovenije določa, da samostojni podjetnik posameznik za vpis, spremembe podatkov in izbris iz Poslovnega registra Slovenije ne plačuje upravne takse.

E-VEM referent mora od samostojnega podjetnika vzeti vse podatke (za registracijo, davčne podatke, podatke za zdravstveno zavarovanje itd.), če to bodoči podjetnik želi in ga ne sme pošiljati na druge vstopne točke.

UE MS je vstopna točka za registracijo, predložitev davčnih podatkov in podatkov o zavarovanju s pomočjo referenta e-VEM. Za registracijo na točki e-VEM potrebuje tisti, ki se želi registrirati dokument za dokazovanje istovetnosti (osebna izkaznica, potni list, vozniško dovoljenje ali orožni list) in pooblastilo bodočega samostojnega podjetnika, če je v vlogi pooblaščenca.

Na vstopni točki e-VEM se lahko opravi vpis (registracija), vpis sprememb podatkov v PRS, izbris podjetnika iz RPS, prijavo zaposlenega v obvezno zdravstveno zavarovanje in prijavo otrok do 18. leta starosti v obvezno zdravstveno zavarovanje. Stranka ali njen pooblaščenec referentu e-VEM na vstopni točki predloži podatke za vpis v PRS na obrazcu Prijava za vpis v Poslovni register Slovenije. Poleg tega mora referent na željo stranke v sistem e-VEM posredovati tudi podatke za potrebe drugih institucij (DURS, ZZZS in ZPIZ). Tako lahko ob registraciji stranka opravi še druge postopke za začetek opravljanja dejavnosti.

Referent e-VEM vnese vse podatke, ki so potrebni, kot so to podatki o podjetniku ime, priimek, EMŠO, davčna številka, naslov firme, skrajšani naziv firme, sedež firme, kontaktne podatke, predvideni datum vpisa, podatke o zastopniku, dejavnosti podjetnika. Če želi stranka oddati tudi podatke za DURS, ZZZS in ZPIZ, potem referent izpolni še obrazce za posredovanje podatkov za potrebne drugih institucij. S tem je postopek za stranko zaključen, referent e-VEM pa izvede še skeniranje, pripenjanje vlog in elektronsko podpisovanje (stranka mu mora dati pooblastilo za

elektronsko podpisovanje). Ko je vse to končano, referent e-VEM pošlje vse te dokumente za vpis v PRS.

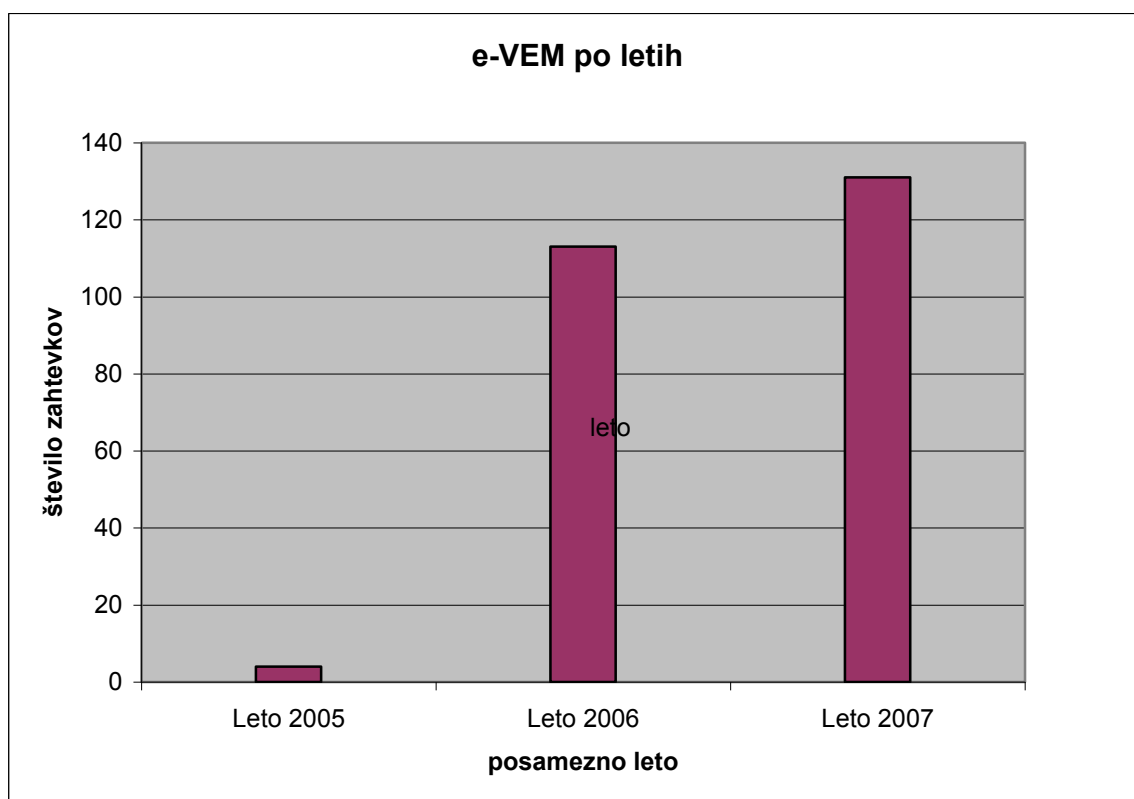
Na UE MS smo imeli v letu 2005 le štiri vpise v register. V letu 2006 pa se je število vpisov, izbrisov, sprememb podatkov povečalo in jih je bilo 113, v letu 2007 131. Podatki o številu zahtevko e-VEM po posameznih letih so prikazani v tabeli 4 in sliki 6.

**Tabela 4: e-VEM na UE M.Sobota v letu 2005, 2006 in 2007**

	<b>Leto 2005</b>	<b>Leto 2006</b>	<b>Leto 2007</b>	<b>Skupaj</b>
Število zahtevkov	4	113	131	248

Vir: Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2005, 2006, 2007

**Slika 8: e-VEM na UE M.Sobota v letu 2005, 2006 in 2007**



Vir: Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2005, 2006, 2007

### **6.3 E-SPLETNO PODALJŠANJE PROMETNEGA DOVOLJENJA**

Spletno podaljšanje prometnega dovoljenja se je začelo izvajati v letu 2006. Za podaljšanje veljavnosti prometnega dovoljenja je vse kar se potrebuje: številka prometnega dovoljenja, številka veljavne police obveznega zavarovanja ter plačilno sredstvo (Eurocard, Activa, Abanet, Moneta, Visa, Visa Electron in Maestro).

Podaljšanje veljavnosti prometnega dovoljenja pomeni, da se prometno dovoljenje izda oziroma podaljša njegova veljavnost za čas veljavnosti tehničnega pregleda in čas, za katerega je sklenjeno obvezno zavarovanje in poravnava obveznosti iz naslova plačila povračila za uporabo cest. Veljavnost prometnega dovoljenja se podaljša do tistega datuma, do katerega so kumulativno izpolnjeni vsi našteti pogoji (najkrajši datum, do katerega so izpolnjeni navedeni pogoji). Državljan lahko izvede postopek oddaje elektronske vloge za podaljšanje veljavnosti prometnega dovoljenja in plača povračilo za uporabno cest. Omogočeno je spletno plačilo storitve in možnost izpisa računa ter vpogled v stanje vloge.

Državljan, ki želi spletno podaljšati veljavnost prometnega dovoljenja, lahko to stori za vozila, ki izpolnjujejo naslednje pogoje:

- vozila, ki so registrirana in imajo veljavno prometno dovoljenje še največ 30 dni,
- vozila, ki so registrirana in jim je veljavnosti prometnega dovoljenja potekla pred manj kot 30 dnevi,
- vozila, ki imajo veljaven tehnični pregled,
- vozila, ki imajo sklenjeno obvezno avtomobilsko zavarovanje.

Za podaljšanje veljavnosti prometnega dovoljenja je potrebno veljavno obvezno avtomobilsko zavarovanje. V okviru storitve spletnega podaljšanja veljavnosti prometnega dovoljenja zavarovalnica ponujajo različne možnosti, kako se lahko zavarovanje uredi od doma (obisk agenta na domu, spletno naročanje obveznega zavarovanja).

Postopek spletnega podaljšanja prometnega dovoljenja poteka preko spleta, novo prometno dovoljenje pa se vroči pri upravni enoti ali po pošti. Državljan ima možnost, da izrazi željo prejema novega prometnega dovoljenja v soboto ne glede na dan, ko upravna enota izda novo prometno dovoljenje. Vročitev po pošti je opravljena, ko državljan prevzame prometno dovoljenje. Lastnik vozila mora po vročitvi novega prometnega dovoljenja staro prometno dovoljenje v 15 dneh vrniti upravni enoti. Staro prometno dovoljenja lahko državljan preda osebno na katerikoli upravni enoti, lahko pa ga pošlje upravni enoti po pošti (predtiskana kuverta s plačano poštnino za priporočeno pošiljko).



Ob začetku postopka spletnega podaljšanja veljavnosti prometnega dovoljenja se pridobijo podatki iz Matičnega registra vozil in se preveri podatek o veljavni zavarovalci polici pri zavarovalnici.

V okviru projekta eStoritve državne uprave je bil razvit tudi program ePlačila, ki državljanom omogoča plačevanje elektronskih storitev prek spleta. Državljan prek tega sistema odda vlogo in plača storitev s kreditno kartico, prek spletne banke ali z mobilnim plačevanjem Moneta. Sistem mu tudi sestavi račun, ki si ga državljan lahko natisne, hkrati pa se elektronsko podpisan račun shrani v sistemu.

Sistem dnevno pošlje izpisek z vsemi podatki o plačanih računih v enem dnevu na uradni e-poštni naslov upravne enote (zadeva: izpisek e-plačil). Izpisek vsebuje vse podatke o plačilu – tudi podatke o končnih vplačilnih računih proračuna, na katere je potrebno prerazporediti sredstva, ki bodo prišla na prehodni račun. Za namen naknadne kontrole pa je tudi omogočen dostop do aplikacije za pregled računov, plačanih preko spleta za določene osebe z upravne enote (<https://e-uprava.gov.si/storitve/epodaljsanje/vstop.esju>).

### **6.3.1 E-spletno podaljšanje prometna dovoljenja na Upravni enoti Murska Sobota**

E-spletno podaljšanje prometnega dovoljenja se izvaja na UE MS od maja leta 2006.

Poznamo dva načina evidentiranja vlog za spletno podaljšanje prometnega dovoljenja. Prvi način je, ko je vloga popolna. Za ta način se nastavi privzeti dokumentni seznam za e-podaljšanje prometnega dovoljenja. Gre za samodejno uvrščanje e-vlog v dokumentni seznam, ki ga je potrebno določiti v posebni zbirki in sporočiti skrbniku naše lokacije na SRC-u, le številko dokumentnega seznama, da bo izvedel samo definicijo seznama.

Postopek pri popolni vlogi je naslednji:

- državljan z uporabo sistema e\_SJU odda vlogo z vsemi potrebnimi podatki (torej podatki o zavarovanju in plača vlogo),
- e\_SJU ugotovi, da je vloga popolna in to vlogo posreduje na CIS, CIS SPIS INTEGRATORJU, SPIS INTEGRATOR pa direktno v MRVL, popolna vloga v tem trenutku še ni v spisu, dobi jo torej le MRVL referent,
- MRVL referent v MRVL-ju izvede postopek in ga zaključi (izda prometno dovoljenje),
- MRVL ob zaključku posreduje podatke za prometno dovoljenje v SPIS,
- v SPIS-u se ta izhodni dokument samodejno evidentira v vnaprej pripravljen dokumentni seznam (pred odpiranjem dokumentnega seznama se mora vsaka UE obvezno najprej posvetovati s podporo SPIS),
- referent MRVL naredi zahtevo za odpremo in glavna pisarna odpremi dokument (prometno dovoljenje se pošlje po pošti).

Drugi način je evidentiranje nove zadeve, ko je vloga nepopolna.

Postopek pri nepopolni vlogi je naslednji (scenarij A):

- državljani odda vlogo, vendar e\_SJU ugotovi, da nima podatkov o zavarovanju,
- e\_SJU posreduje vlogo CIS\_u, CIS posreduje vlogo SPIS INTEGRATORJU, SPIS INTERGRATOR posreduje vlogo v MRVL in v poštni nabiralnik UE,
- v glavni pisarni uslužbenec tako nepopolno vlogo uvrstijo v novo zadevo,
- v roku 48 ur zavarovalnica sporoči podatek o zavarovanju. Zavarovanje je OK,
- iz e\_SJU pride v SPIS INTEGRATOR, iz SPIS INTEGRATORJA pa v MRVL in SPIS dopolnitev vloge, v SPIS-u je to nov vhodni dokument, ki se samodejno uvrsti v ustrezno zadevo na podlagi unikatne identitete vloge,
- referent v MRVL-ju je seznanjen, da je sedaj vloga popolna in izvede postopek ter ga zaključi in izda prometno dovoljenje,
- MRVL ob zaključku posreduje podatke za prometno dovoljenje v SPIS,
- v SPIS-u se ta izhodni dokument (prometno dovoljenje) samodejno evidentira v ustrezno zadevo,
- referent MRVL naredi zahtevo za odpremo in glavna pisarna odpremi dokument (prometno dovoljenje se pošlje po pošti),
- Referent reši zadevo.

Postopek pri nepopolni vlogi je naslednji (scenarij B):

- državljani odda vlogo, vendar e\_SJU ugotovi, da nima podatkov o zavarovanju,
- e\_SJU posreduje vlogo CIS-u, CIS posreduje vlogo SPIS INTEGRATORJU, SPIS INTEGRATOR posreduje vlogo v MRVL in v poštni nabiralnik UE,
- uslužbenec v glavni pisarni tako nepopolno vlogo uvrsti v novo zadevo,
- v roku 48 ur zavarovalnica sporoči podatek o zavarovanju, zavarovanje ni OK,
- tako pride iz e\_SJU v SPIS INTEGRATOR, iz SPIS INTEGRATORJA pa v MRVL in SPIS dopolnitev vloge, v SPIS-u je to nov vhodni dokument, ki se samodejno uvrsti v ustrezno zadevo na podlagi unikatne identitete vloge,
- referent v MRVL-ju je seznanjen, da zavarovanje ni OK, zato lahko bodisi zavrže vlogo ali stranko pozove k dopolnitvi,
- referent v MRVL zaključi postopke tako, da bodisi zavrne ali pa izdela poziv za dopolnitev vloge,
- v SPIS-u se ta izhodni dokument samodejno evidentira v ustrezno zadevo (lahko se kreira poziv za dopolnitev ali sklep o zavržbi), ta dva dokumenta se izoblikujeta in tiskata v SPIS-u. Naredi se zahteva za odpremo,
- glavna pisarna odpremi dokument (poziv ali sklep).

Za e\_registracije velja, da mora stranka ponovno oddati vlogo, na e\_SJU zaenkrat dopolnitve niso omogočene.

Državljan ima ob oddaji vloge za podaljšanje e\_registracije možnost določiti, da želi prometno dovoljenje dobiti na dom v soboto. V primeru, da je to možnost izbral se njegova izbira samodejno zabeleži na e\_vlogi za podaljšanje e\_registracije v SPIS-u.

V takem primeru sistem ob odpremi prometnega dovoljenja glavno pisarno opozori, da želi državljan prejeti prometno dovoljenje v soboto. Torej se mora odprema tako označenih prometnih dovoljenj na UE MS izvesti v petek.

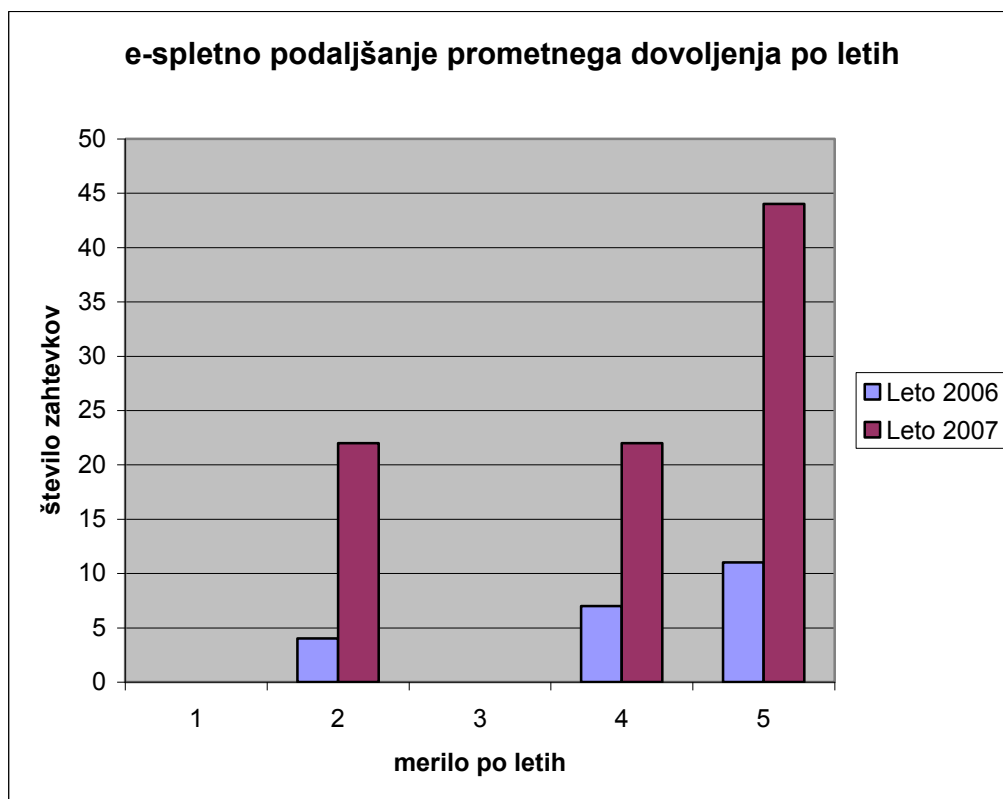
Na UE MS smo imeli v letu 2006 sedem vlog, v letu 2007 22 vlog, za spletno podaljšanje prometnega dovoljenja, ki so bile nepopolne in smo jih morali evidentirati v novo zadevo. Imeli smo pa tudi štiri vloge v letu 2006 in 22 vlog v letu 2007, za spletno podaljšanje prometnih dovoljenj, ki so bile popolne in jih je sistem samodejno uvrstil v dokumentni seznam, ki je odprt v aplikaciji SPIS 1.45 v programske okolju Lotus Notes. Navedeni podatki po prikazani v tabeli 5 in sliki 7.

**Tabela 5: e-spletno podaljšanje prometnega dovoljenja na UE M.Sobota v letu 2006 in 2007**

	<b>Leto 2006</b>	<b>Leto 2007</b>
Število Zahtevkov (popolnih)	4	22
Število zahtevkov (nepopolnih)	7	22
<b>SKUPAJ</b>	11	44

Vir: Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2006, 2007

**Slika 9: e-spletno podaljšanje prometnega dovoljenja na UE M.Sobota v letu 2006 in 2007**



Vir: Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2006, 2007

#### **6.4 PROGRAM MPZT+BLAG**

Aplikacija MPZT+BLAG podpira naslednja področja dela: materialno poslovanje s plačljivimi tiskovinami, prodajo strankam, preko skrajšanih upravnih nalog. Skrajšane upravne naloge so sestavljene iz tiskovin in tarifnih števil. Pomemben del je analitično knjigovodstvo in prenos sintetičnih podatkov v sistem MFERAC.

Temelj aplikacije predstavljajo celoviti šifranti (tako skupni kot lokalni), dodane pa so še vse funkcionalnosti sodobnega plačevanja kot: plačilne kartice in mobilno plačevanje. Sistem zagotavlja vse potrebno izpise, analize in poročila. Na podlagi poročil, ki jih vsebuje, je možen pregled opravljenega obsega dela po delovnih mestih, notranjih organizacijskih enot, na nivoju celotnega organa in vseh organizacij.

Aplikacija podpira različne vloge, katere se lahko dodelijo uporabnikom. Uporabnik istočasno lahko uporablja samo eno vlogo (npr. če ima uporabnik določeni dve vlogi

in je prijavljen v aplikacijo kot skladiščnik, želi pa opravljati delo uradnika mora vlogo zamenjati. Vloge so razdeljene v naslednje sklope:

- administrator (imamo lahko dva administratorja: centralnega, ki ureja celotni sistem organizacije) in lokalnega, ki ureja samo področje svoje organizacije in to sta centralni administrator (pri vzdrževalcu aplikacije) in lokalni administrator (na upravni enoti),
- uradnik (pripravlja računa, lahko pobira plačila s plačilno kartico, ne more pobirati gotovinskih plačil),
- uradnik z blagajno (opravlja delo uradnika in blagajnika hkrati),
- blagajnik (potrjuje račune pripravljene s strani uradnikov),
- skladiščnik (skrbi za zalogo v organizaciji, prevzema in izdaja tiskovine, izdeluje popis...),
- finančna služba (skrbi za vse finančne podatke: izdeluje razna finančna poročila, potrjuje plačilne kartice, izdeluje temeljnice...).

Aplikacija je zasnovana tako, da ima centralno skladišče na katerem se zaloga povečuje z izdelavo prevzemnic. Z izdajnicami se zaloge iz centralnega skladišča prenesejo na mesta odgovornosti. Mesta odgovornosti so mesta zadolžitve in se jih lahko določi na naslednje načine:

- referati (mesto odgovornosti je lahko določen referat oziroma oddelek v organizaciji. Vsi uporabniki, ki pripadajo temu referatu, so skupaj zadolženi za zalogo, ki jo imajo na mestu odgovornosti),
- uradniki (mesto odgovornosti je lahko tudi sam uradnik. V tem primeru je uradnik zadolžen za zalogo, ki jo ima na svojem mestu odgovornosti).

Pri prodaji upravnih postopkov ali posameznih tiskovin na blagajni se zaloge odštevajo iz tistega mesta odgovornosti, kateremu pripada uporabnik, ki je račun pripravil.

Popis se v aplikaciji izvede samo na mestih odgovornosti in ne na centralnem skladišču. Popis se lahko naredi tudi večkrat mesečno, odvisno od potreb uporabnikov.

Materialno poslovanje s plačljivimi tiskovinami - MPZT sklop aplikacije se uporablja za izdelavo:

- naročilnic (z naročilnico naročimo tiskovine pri dobavitelju),
- prevzemnic (s prevzemnico se prevzamejo tiskovine v centralno skladišče),
- izdajnic (z izdajnico se izdajo tiskovine na mestu odgovornosti),
- popisa (popis je neke vrste inventura, ki se izvede na posameznem mestu odgovornosti),
- odpis tiskovin (iz zaloge se odpiše neuporabne tiskovine),
- različnih poročil o stanju zalog na mestih odgovornosti in centralnem skladišču.

Blagajniško poslovanje s plačljivimi tiskovinami – BLAG sklop aplikacije se uporablja za:

- prodajo upravnih nalog (upravne naloge so vnaprej določene v šifrantu in vsebujejo tiskovine in tarifne številke),
- pripravo računov,
- zaključek prodaje (potrditev prodaje in izpis računa na blagajni),
- zaključek blagajn,
- zaključek oddelkov,
- dnevnik,
- temeljnic (omogočajo prenos sintetičnih podatkov v glavno knjigo in s tem avtomatično knjiženje),
- potrditev kartic (po prejetem obvestilu od banke, da so bile kartice plačane jih je potrebno potrditi),
- izdelavo poročil in pregledov (lahko se izdelajo razna dnevna in mesečna poročila) (Splošen opis delovanja aplikacije MPZT+BLAG,K & S Consulting, 2006).

#### **6.4.1 Uporaba programa MPZT na Upravni enoti Murska Sobota**

Program MPZT smo začeli na UE MS uporabljati 18.12.2006. V aplikaciji MPZT smo določili administratorje, mesta odgovornosti. Na UE MS imamo določene tri administratorje, finančno službo, ki skrbi za finančne podatke itd. in skladišče, ki skrbi za zalogo v administraciji. Imamo tudi določene dislocirane enote kot so to krajevni uradi in izpitni center. Na vsakem krajevnem uradi in izpitnem centru pa imamo potem še določene uradnike z blagajno. Na sedežu upravne enote pa imamo določene oddelke kot so to matični urad, orožne listine, potni listi, promet, register prebivalstva, tujci in vozniška dovoljenja, kjer so določena mesta odgovornosti to so uradniki in sprejemna pisarna, kjer so uradniki z blagajno.

Vsak posamezen uporabnik aplikacije si je moral pred začetkom dela v aplikaciji nastaviti skupine in podskupine (upravne naloge) za tista področja, na katerih dela. Račune lahko pripravljajo uporabniki z vlogo uradnik, uradnik z blagajno in blagajnik, tako, da se v meniju Blagajna izbere forma Prodaja, kjer se odpre okno za pripravo računa. Pri pripravi računa je potrebno vnesti ime in priimek stranke, upravno storitev, katero stranka plačuje in potem kliknemo na gumb pripravljen. Če smo kliknili na gumb pripravljen lahko še vedno račun popravljamo. Stranka dobi številko pripravljenega računa in gre v sprejemno pisarno, da znesek računa poravnava. Referenti v sprejemni pisarni poiščejo številko pripravljenega računa in potem izberemo vrsto plačila in potem plačilo računa. Račun se potem izpiše (original dobi stranka). V primeru pomote se lahko račun stornira samo tisti dan, ko je bil plačan.

Vsak dan konec dneva pa naredimo zaključek blagajne. Kliknemo na gumbek zaključni blagajno, kjer se za tisti dan pojavi blagajna. Ker gotovino polagamo vsak dan, moramo še narediti izdajo gotovine. To naredi vsak uradnik z blagajno. Potem

naredimo še zaključek oddelka. Oddelke se lahko zaključijo samo 1x na dan. Najprej naredimo blagajniški prejemek in sicer s klikom na Nov prejemek, potem sledi blagajniški izdatek. Na koncu še naredimo blagajniški dnevnik in ga izpišemo.

Blagajniško poslovanje na krajevnih uradih je urejeno drugače, ker se gotovina polaga le enkrat na teden. Naredimo zaključek blagajne in zaključek oddelka, ne izdamo pa gotovine. Naredimo še vsakodnevno blagajniški prejemek. Konec tedna (petek) pa želimo gotovino položiti, zato moramo narediti zaključek oddelka, izdamo gotovino in če imamo izpisane vse blagajniške prejemke, sledi blagajniški izdatek. Nato še moramo narediti blagajniški dnevnik ter ga izpisati.

## **6.5 ELEKTRONSKA OVERITVENA KNJIGA**

Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o upravnem poslovanju (Uradni list RS, št. 86/2006), je uvedla elektronsko evidenco overitev z dnem 11.09.2006. Uradna oseba upravne enote je na zahtevo stranke dolžna opraviti upravno overitev lastnoročnega podpisa, prepisa ali kopije dokumenta, ki je v upravnih postopkih enakovredna notarski overitvi lastnoročnega podpisa, prepisa ali kopije. Upravna enota mora zagotoviti izvajanje upravnih overitev ves poslovni čas (Uredba o upravnem poslovanju, Uradni list RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 31/08).

Uradna oseba od predlagatelja najprej zahteva, da dokaže pristnost svojega podpisa, s tem da se lastnoročno podpiše na listino pred uradno osebo, ali da prizna podpis, ki je na listini za svojega.

Uradna oseba mora ugotoviti istovetnost predlagatelja listine, kar ugotovi na podlagi veljavne javne listine, opremljene s fotografijo, ki jo je izdal državni organ, razen v primerih, ko je predlagatelj uradni osebi osebno znan. Uradna oseba morebitno pooblaščenost predlagatelja za zastopanje ugotavlja na podlagi overjenega pooblastila ali podatkov iz uradne evidence. Način ugotovitve istovetnosti se v vpiše v overitveno knjigo (Uredba o upravnem poslovanju, Uradni list RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 31/08).

Overitev podpisa uradna oseba potrdi na izvorni listini tako, da navede:

- osebne podatke overitelja podpisa (ime, priimek, prebivališče),
- dejstvo ali je overitelj podpisa listino pred uradno osebo lastnoročno podpisal, ali je priznal podpis za svojega, označi tako, da na potrdilu nedvoumno podčrta ali obkroži ponujeno možnost,
- način ugotovitve istovetnosti overitelja. Če istovetnost ugotovi na podlagi osebnega znanstva, z osebno izkaznico, s potnim listom, s pričami, to označi tako, da na potrdilu nedvoumno podčrta ali obkroži ponujeno možnost; če

istovetnost ugotovi z osebno izkaznico ali potnim listom, se označi tudi številka listine in organ, ki jo je izdal, če se istovetnost ugotavlja s pričami, je potrebno navesti v potrdilu njihove osebne podatke (ime, priimek, prebivališče) in nači na katerega je ugotovljena njihova istovetnost,

- znesek plačila upravne takse,
- številka vpisa iz elektronske evidence overitev,
- kraj in datum overitve,
- podpis uradne osebe, ki je opravila overitev,
- žig upravnega organa.

Uradna oseba evidentira overitev v elektronsko evidenco overitev. Pri overjanju podpisa se mora uradna oseba seznaniti z vsebino listine samo toliko, kolikor je potrebno, da izpolni polja elektronske evidence overitev.

Če uradna oseba ugotovi, da se dokument, na katerem se overja podpis, ne more uporabiti v upravnem postopku, mora predlagatelja overitve na to opozoriti. Če ta vztraja se overitev opravi v elektronsko evidenco overitev pa se napiše opozorilo stranki (Uredba o upravnem poslovanju, Uradni list RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 31/08).

V elektronsko evidenco overitev se vpiše:

- številka overitve,
- datum in ura overitve,
- osebno ime overitelja oziroma firma ter njegovo prebivališče oziroma sedež,
- vrsta listine, na kateri se overja lastnoročni podpis oziroma vrsta listine, katere prepis oziroma kopija se overja, datum njene izdaje, številka listine,
- način ugotovitve istovetnosti predlagatelja overitve,
- upravna taksa po ZUT,
- opombe v zvezi z overitvijo.

Iz elektronske evidence overitev je razvidno, katera uradna oseba je opravila overitev. Po potrditvi vpisa overitve je onemogočeno kakršno koli spreminjanje vpisa. V primeru napak pri vnosu je omogočena označitev pomotnega vpisa, kar pa ne vpliva na številčenje overitev. Podatki iz evidence overitev se hranijo trajno (Uredba o upravnem poslovanju, Uradni list RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 31/08).

Prepis ali fizično kopijo (fotokopijo) dokumenta, ki jo naj uradna oseba overi, jo mora uradna oseba najprej skrbno primerjati z izvirno listino. Pri tem mora ugotoviti, da se prepis ujema z izvirno listino tudi v pravopisu, ločilih, okrajšavah ali pisnih napakah. Če so posamezna mesta v dokumentu spremenjena, dopolnjena, izbrisana ali prečrtana, se to navede v potrdilu o overitvi.

Uradna oseba potrdi prepis potem, ko ga primerja z izvirnikom in ko ugotovi, da se prepis natančno ujema z njim. V potrdilu o overitvi uradna oseba navede:



- ali gre za prepis listine, ki jo je stranka označila za izvirnik, ali da gre za prepis overjenega oziroma navadnega prepisa listine, ali gre za fotokopijo listine,
- na kakšen način in s kakšnim sredstvom je listina spisana,
- število pol oziroma strani listine, ki se overjajo,
- kje se po zatrjevanju stranke nahaja izvirnik (če ga je stranka predložila, se to prav tako kot kraj ali oseba, kjer se nahaja izvirnik, navede v črtkano označen prostor),
- znesek plačila upravne takse,
- številka vpisa iz elektronske evidence overitev,
- podpis uradne osebe, ki je opravila overitev,
- žig upravnega organa.

Če uradna oseba, ki overja prepis ali kopijo, ne razume jezika, v katerem je listina napisana, lahko odredi, da primerja prepis ali kopijo z izvirno listino sodni tolmač. Če ne razume jezika, lahko overi le kopijo listine, ki jo je naredila sama. Uradna oseba evidentira overitev v elektronsko evidenco overitev (Uredba o upravnem poslovanju, Uradni list RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 31/08).

S 1. januarjem 2008 je prišel v produkcijo nov register Overitev, ki se uporablja na upravnih enotah in je nadomestil evidenco, ki se je beležila v aplikaciji SPIS v programskem okolju Lotes Notes kot dokumentni seznam. Uporablja se nova verzija aplikacija FormX, ki omogoča izvajanje postopkov v dveh registrih naenkrat (Vozila in Overitve). Pravice za ta dva registra se nastavijo v RPAS-u, uporabnik uporablja samo eno uporabniško ime za obe aplikaciji, potrebuje pa ustrezne pravice.

Po prijavi v aplikacijo FormX je potrebno za vnos overitve izbrati meni Overitve. Potem se v novem zavihku Overitve odpre forma za vnos Overitve, pred izvedbo prve overitve po prijavi v evidenco Overitev je potrebno določiti Lokacijo, potem se nadaljuje z vnosom podatkov o listini. Glede na vrsto overitve, ki jo uslužbenec izbere, obstaja možnost izbora ostalih polj. V skladu z UUP možno izbrati vrsto listine »Podpis« za overitev podpisa ali »Kopija« za overitev prepisa ali kopije. Vrsta listine »Garantno pismo« se izbere v primeru, ko posameznik želi overiti podpis na garantnem pismu. Izpolnitev polj Vrsta listine in pripadajočih polj je obvezna, uslužbenec pa polja izpolni glede na svojo oceno, katero listino je stranka predložila. Vpis polj »Listina napisana«, »Število strani«, »Listina se nahaja pri« je obvezen v primeru, če je izbrana vrsta overitve »Kopija«. Polja, ki sodijo pod predlagatelja in pooblastitelja, uslužbenec izpolni glede na podatke, ki mu jih predlagatelj overitve predloži. V kolikor razpolagamo z EMŠO-m, ga lahko vpišemo v ustrezno polje, ostala polja pa se avtomatično izpolnijo, v kolikor sistem razpolaga z ustreznimi podatki. Druga možnost avtomatičnega izpolnjevanja polj predlagatelja, je izbor gumba »RSP iskalnik«, za katerega je potrebno poznati priimek in datum rojstva posameznika. V kolikor uslužbenec ne razpolaga z ustreznimi podatki, lahko v ustrezna polja vpiše podatke, ki jih razbere iz osebnega dokumenta, ki mu ga predlagatelj predloži. Uslužbenec ima v skladu z UUP možnost izbrati način ugotavljanja istovetnosti »Znanstvo«, »Vozniško dovoljenje«, »Potni list«, »Osebna izkaznica«. V primeru, ko

uslužbenec ugotovi, da se istovetnost ugotavlja s pričami, označi ustrezen način ugotavljanja istovetnosti priče (vozniško dovoljenje, potni list, osebna izkaznica) in to označimo v okencu »Istovetnost predlagatelja potrjuje priča«. Ko so vneseni vsi podatki, ki so potrebni za samo overitev z gumbom »Overi« uslužbenec potrdi vnesene podatke. Pri tem nas sistem opozori o morebitnih napačnih ali nepopolnih izpolnjenih poljih. Overitev se potrdi z gumbom »Dokončno overi«. Po izbiri dokončne overitve se določi tudi številka overitve. Številka overitve je sestavljena iz klasifikacijskega znaka 020, zaporedne številke v klasifikacijskem znaku to je ena, letnice in zaporedne številke overitve.

Aplikacija FormX omogoča tudi, da se izpiše potrdilo o overitvi na posebne nalepke. Program upošteva velikost nalepk 105 x 148, kar pomeni 4 nalepke na velikost A4. Uslužbenec ima možnost izbora polja tiskanja zaradi možnosti, da so nekatere nalepke že natisnjene.

Aplikacija FormX omogoča tudi pregled overitve oziroma iskanje overitve glede na status, tip, vrsto in datum overitve. Za izvajanje overitev se od 08.12.2008 uporablja novejša različica aplikacije FormX to je FORM.NET.

### **6.5.1 Overitve na Upravni enoti Murska Sobota**

Elektronska evidenca overitev se je začela z vidika poslovanja z dokumentarnim gradivom voditi v obliki dokumentnega seznama dne 12.09.2006. Na UE MS smo v septembru 2006 začeli izvajati overitve podpisov, kopij in garantnih pisem v elektronsko overitveno knjigo. Za ta namen smo odprli tri dokumentne sezname za sedež upravne enote in to so:

- overitve podpisov: klasifikacijski znak 020, delovno področje: Javna uprava, druge upravni naloge, upravni postopek MJU-DN0001-S s subjektom Upravna enota Murska Sobota;
- overitev kopij oziroma prepisov, klasifikacijski znak 020, delovno področje: Javna uprava, druge upravni naloge, upravni postopek MJU-DN0002-S s subjektom Upravna enota Murska Sobota;
- overitev garantnih pisem, klasifikacijski znak 020, delovno področje: Javna uprava, druge upravni naloge, upravni postopek MJU-DN0001-S s subjektom Upravna enota Murska Sobota;

Ker izvajajo overitve tudi krajevni uradi smo odprli tudi tri dokumentne sezname za krajevne urade.

Dokumentni sezname se v skladu z 144. členom Uredbe o upravnem poslovanju začnejo z začetkom leta oziroma, ko smo dejansko vzpostavili evidenco in jih je potrebno v skladu z drugim odstavkom 144. člena UUP s koncem koledarskega leta zaključiti.

V evidenci oziroma elektronski evidenci overitev (v okviru dokumentnega seznama) se tvorijo dokumenti (overitve oziroma garantna pisma), pri katerih je potrebno evidentirati vse podatke, ki jih zahteva UUP in se morajo ujemati s podatki, ki se jih izpiše na potrdilo o overitvi. V elektronsko evidenco overitev je potrebno vnesti manj podatkov, kot jih je bilo potrebno vnesti v elektronsko overitve knjigo (poklic, jezik, vrednost predmeta), shranitev overitve pa ni mogoča v primeru, ko niso izpolnjeni vsi podatki. Upravni organ tudi ne hrani podpisa stranke. V obliki dokumentnega seznam overitev je tudi možnost tvorjenja novega dokumenta z dobresednim kopiranjem že obstoječega s pritiskom na gumb Dokument, vendar se v skladu z navodilom SRC-ca lahko kopira zaporedoma štiri dokumente, potem se naredi še enkrat vnos in potem se lahko zoper kopira. Takšno kopiranje se lahko uporablja predvsem pri overjanju kopij oziroma prepisov, ko ena oseba overja večje število enakih dokumentov hkrati.

V skladu s tretjim odstavkom 209. člena UUP je narejena evidenca na način, ki onemogoča spreminjanje vpisov v evidenco, zato prva shranitev podatkov pomeni tudi edino shranitev podatkov. V primeru pomote pa je omogočena možnost označitve pomotnega vpisa, kar se stori z akcijo STORNO. Overitev je tako opravljena z odtisom potrdila o overitvi in vnosom v elektronsko evidenco overitev.

V okviru dokumentnega seznama si lahko vsak uslužbenec na svojem računalniku nastavi privzetega uslužbenca in mu potem pri vsakokratni overitvi ni potrebno določevati uslužbenca.

S 01.01.2008 ko smo začeli uporabljati aplikacijo FormX smo v aplikaciji SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes odprli en dokumentni seznam za celotno upravno enoto s klasifikacijskim znakom 020, delovno področje Javna uprava in upravni postopek s subjektom Upravna enote Murska Sobota. Enak dokumentni seznam se uporablja tudi od kar se za overitve uporablja aplikacija FORM.NET. Uporaba aplikacije FORM.NET je povezana z aplikacijo SPIS v programskem okolju Lotus Notes, tako, da moramo na začetku leta odpreti dokumentni seznam s klasifikacijsko oznako 020, priporočljivo je da je to prva zaporedna številka iz tega klasifikacijskega znaka v tekočem letu v katerem se opravljajo overitve (020-1/2009), da potem sistem samodejno določa številke posamezne overitve (020-1/2009-1200). Številka overitve je sestavljena iz številke klasifikacijskega znaka, zaporedne številke iz tega klasifikacijskega znaka, letnice in zaporedne številke overitve.

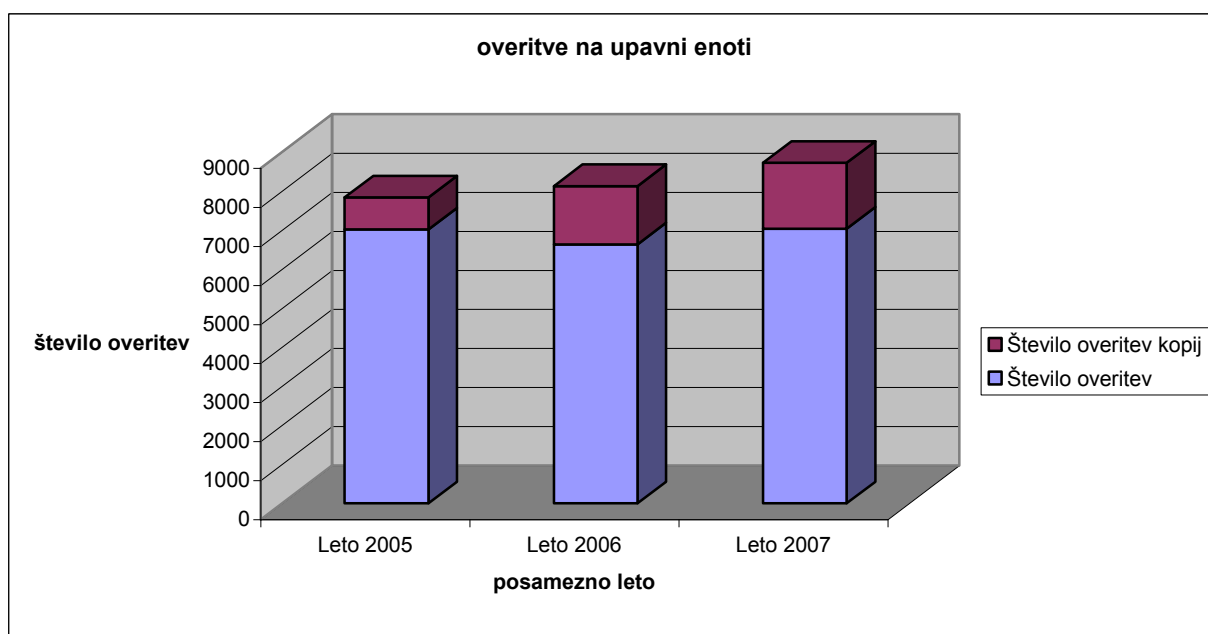
Na UE MS smo v letu 2005 od začetka do konca leta opravili 7833 overitev podpisov, kopij. V letu 2006 pa smo opravili 6631 overitev podpisov, 1231 overitev kopij, kar skupaj znaša 7927. V letu 2007 pa smo opravili 7032 overitev podpisov in 1689 overitev kopij. Torej opažamo, da se overitve povečujejo skozi vsako posamezno leto povečujejo. Navedeni podatki so prikazani v tabeli 6 in sliki 10.

**Tabela 6: Overitve na UE M.Sobota v letu 2005, 2006 in 2007**

	<b>Leto 2005</b>	<b>Leto 2006</b>	<b>Leto 2007</b>
Število overitev podpisa	7014	6631	7032
Število overitev kopij	819	1496	1689
<b>Skupaj</b>	<b>7833</b>	<b>7927</b>	<b>8661</b>

Vir: Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2005, 2006, 2007

**Slika 10: Overitve na UE M.Sobota v letu 2005, 2006 in 2007**



Vir: Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2005, 2006, 2007

## **6.6 ELEKTRONSKA IZMENJAVA PODATKOV - EUZ**

Elektronske upravne zadeve s kratico EUZ so ena prvih e-storitev, ki jih državljani Republike Slovenije lahko izvajajo prek interneta. Rešitev, ki je zasnovana v okviru projekta s kratico EUZ, je sestavljena iz dveh delov. Iz prvega, ki ga imenujemo tudi zunanji del in podpira delo državljanov, ter drugega, ki ga imenujemo notranji in omogoča delo upravnim enotam.

Na EUZ strani je predvidena tudi povezava med organi in danes se lahko povežejo Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje in upravne enote, kjer ZPIZ v imenu svojih vlagateljev posreduje zahteve na upravne enote. Upravne enote jih obdelajo (na notranji strani) in vrnejo na ZPIZ.

Upravne enote uporabljajo aplikacijo SPIS, ki omogoča podporo pisarniškemu poslovanju. Tako morajo biti vsi dokumenti ustrezno evidentirani in uvrščeni v zadeve.

Vsak e-zahtevek pride istočasno na upravno enoto na dva načina:

- v pregled nove zahteve (internet aplikacija – stran EUZ) in
- uraden elektronski predal (zbirka elektronska pošta) v obliki XML- zapisa naredi dokument in ga ustrezno uvrsti v sistem (aplikacija spis).

Dokumentna zbirka e-pošta je ena od zbirk aplikacije spis. Elektronski dokumenti prispejo v zbirko e-pošta, ki je namenjena vходу elektronskih zahtevkov. Glavna pisarna je zadolžena za sprejem dokumentov, ki prispejo na upravno enoto in za njihovo evidentiranje, ne glede na to ali so dokumenti v fizični ali v elektronski obliki. Vsa prispela e-sporočila so vidna v zbirki E-pošta, v pregledu 1. Prispela pošta, ki je kot poštni nabiralnik, v katerem se nahajajo vsa nova e-sporočila.

Uslužbenci v glavni pisarni v omenjeni zbirki prispela obvestila o izmenjavi podatkov v elektronski obliki uvrstijo v dokumentni seznam, ki se odpre z začetkom koledarskega leta in zaključí ob koncu koledarskega leta.

Na EUZ strani strokovni delavec obdeluje zahtevek. Postopek reševanje je izdelan v okviru EUZ. Vsaka sprememba statusa oziroma vsaka faza postopka se sproti kaže v evidenci zadev in dokumentov, v aplikaciji SPIS. Podatki o zahtevkih, dokumentih in poteku postopka nad njimi pa so hkrati zabeleženi v SPIS-u pristojne upravne enote (Navodilo o delu z elektronskimi zahtevki EUZ, leto 2003).

### **6.6.1 Izmenjava podatkov na Upravni enoti Murska Sobota (ZPIZ, drugi organi)**

Izmenjava podatkov na Upravni enoti Murska Sobota z ZPIZ poteka že vse od leta 2003. Na UE MS vsako leto glavna pisarna odpre dokumentni seznam za izmenjavo podatkov z ZPIZ-om in v ta dokumentni seznam uvrščamo vse prispеле elektronske zahteve, ki prispejo v zbirko E-pošta, v pregledu 1. Prispela pošta. E-dokumente s pomočjo gumba Uvrsti v spis uvrstimo v evidenco zadev in dokumentov v Aktivnih zbirkah, to je v dokumentni seznam, ki je odprt za to. Ko uvrščamo e- dokument v dokumentni seznam moramo izbrati uslužbenca, ki bo ta zahtevek reševal. Računalniški sistem v aplikaciji SPIS samodejno naredi dokument v dokumentnem seznamu.

Na upravni enoti imamo vsako leto odprt dokumentni seznam za izmenjavo podatkov z ZPIZ. E-zahtevki prihajajo na uradni elektronski naslov upravne enote in jih uslužbenec v glavni pisarni evidentiramo v dokumentni seznam. Istočasno pa tudi uslužbenec na matičnem uradi lahko na EUZ strani obdeluje zahtevek. Postopek reševanje je izdelan v okviru EUZ. Vsaka sprememba statusa oziroma vsaka faza postopka se sproti kaže v evidenci zadev in dokumentov, v aplikaciji SPIS. Na vsakem dokumentu je ko se uvrsti v dokumentni seznam zadeva v reševanju, ko pa zahtevek uslužbenec reši pa je stanje rešena.

V tabeli 7 in sliki 11 je prikazala število e-zahtevkov, ki so bili podani s strani ZPIZ-a v letih 2004, 2005, 2006 IN 2007.

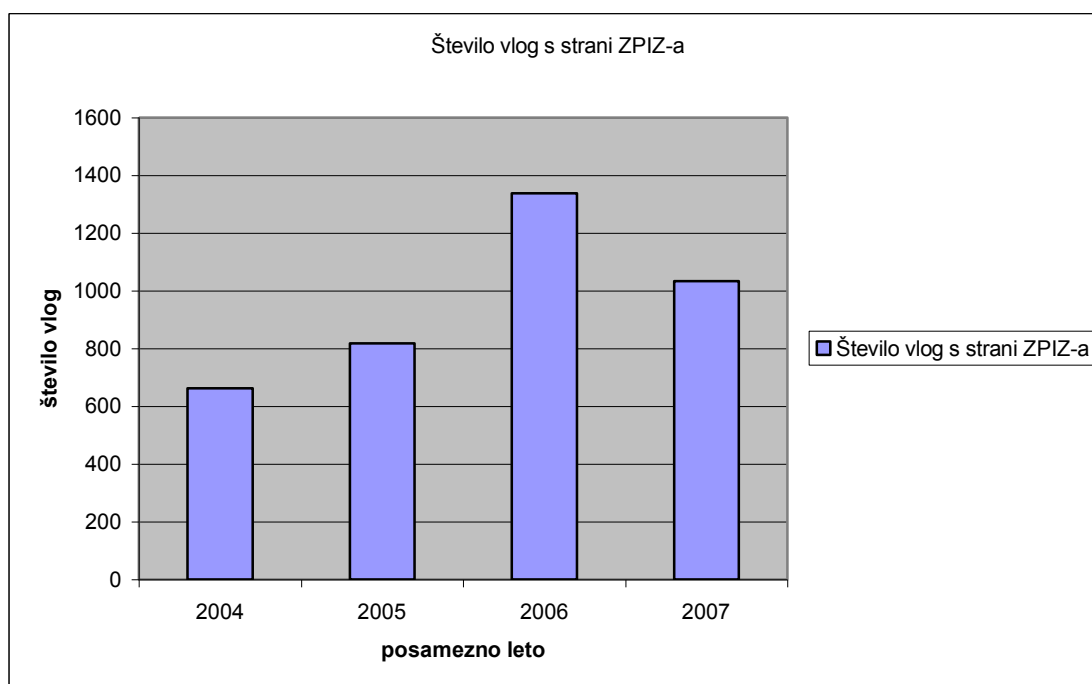
**Tabela 7: Število e-zahtevkov po letih 2004, 2005, 2006, 2007**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>SKUPAJ</b>
Število vlog s strani ZPIZ-a	663	818	1338	1034	3853

Vir: Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2004, 2005, 2006, 2007

Iz podatkov v zgornji tabeli je razvidno, da se število e-zahtevkov s strani ZPIZ stalno povečuje, vsako leto je večje, upad je le iz leta 2006 v leto 2007.

**Slika 11: Število e-zahtevkov po letih 2004, 2005, 2006, 2007**



Vir: Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2004, 2005, 2006

V zadnjem letu pa poteka izmenjava podatkov med organi javne uprave še z drugimi državnimi organi kot so davčni organi, centri za socialno delo, okrajnim sodiščem, policijo, zavodom za zaposlovanje. Izmenjava podatkov poteka v obe smeri. Z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije ima UE MS sklenjeno pogodbo o uporabi sistema e-Poizvedbe. V sistemu e-Poizvedbe gre za avtomatizirano elektronsko posredovanje osebnih podatkov o zavarovanih osebah, ki jih vodi zavod v svojih zbirkah podatkov. Pooblaščen javni uslužbenci upravne enote, ki potrebujejo podatke Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije v postopku, morajo imeti digitalno potrebno in osebno geslo, s katerim lahko dostopajo v sistem e-Poizvedbe in si pridobijo določene podatke. Prednost e-Poizvedbe je v tem, da javnim uslužbencem ni potrebno pisati nobenih zaprosil in čakati na odgovor Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije, ampak lahko sami z vstopom v sistem e-Poizvedb pridobijo podatke takoj, ko jih potrebujejo. S tem se skrajša čas pridobivanja in stroškov pošiljanja potrdil.

## **6.7 IZDAJA DELOVNE KNJIŽICE**

Upravne enote so do 31.12.2008 izdajale tudi delovne knjižice državljanom Republike Slovenije, ki so izpolnili 15 let starosti. Delovne knjižice izdajajo tudi tujim državljanom, ki imajo delovno dovoljenje in državljanom Evropske unije npr. Avstriji, Madžarski, Veliki Britaniji, Nizozemski itd. tudi brez izdaje delovnega dovoljenja.

Zahtevo za izdajo delovne knjižice je vloži stranka pri pristojni upravni enoti, po kraju stalnega oziroma začasnega prebivališča občana ali po sedežu organizacije oziroma delodajalca, kjer delavec sklene delovno razmerje in obsega naslednje podatke:

- enotno matično številko občana,
- priimek in ime,
- dan, mesec in leto rojstva,
- rojstni kraj, upravno enoto, državo,
- stalno oziroma začasno prebivališče v Republiki Sloveniji,
- državljanstvo,
- podatke o izobraževanju, strokovnem izpopolnjevanju in usposabljanju,
- serijsko in registrsko številko ter datum in kraj izdaje osebne izkaznice oziroma podatke iz tuje potne listine ali osebne izkaznice za tujce.

O zahtevi za izdajo delovne knjižice se je moralo odločiti takoj, najkasneje pa v dveh dneh od dneva vložitve zahteve in priloženih potrebnih dokazil

Podatki so se v delovno knjižico vpisovali s kemičnim svinčnikom. Nepravilni vpisi se razveljavijo s prečrtanjem, vendar tako, da ostanejo prečrtani vpisi čitljivi.

Upravne enota vodi register izdanih delovnih knjižic in abecedni imenik.

Register izdanih delovnih knjižic obsega:

- enotno matično številko občana,
- zaporedno številko (ta številka se zapiše v delovno knjižico kot registrska številka),
- priimek in ime,
- dan, mesec in leto rojstva,
- rojstni kraj, upravna enota in država,
- državljanstvo,
- podatki o izobraževanju, strokovnem izpopolnjevanju in usposabljanju,
- serijsko številko delovne knjižice in datum izdaje,
- serijsko in registrsko številko, ter datum in kraj izdaje listine, s katero se dokazuje identiteta,
- rubriko za podpis,
- rubriko za pripombe.

Register mora imeti oštevilčene strani ter biti vezan in overjen s pečatom upravne enote (30. člen Pravilnika o delovni knjižici).

Abecedni imenik obsega:

- priimek in ime ter rojstno leto osebe, ki ji je izdana delovna knjižica,
- registrsko številko delovne knjižice (Pravilnik o delovni knjižici (Uradni list RS, št. 28/90, 32/91, 47/92, 14/95, 35/95, 57/98).

Register izdanih delovnih knjižic in abecedni imenik sta se do konca vodila ročno. Na upravni enoti smo imeli odprte tri dokumentne sezname v aplikaciji SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes za vodenje evidenc delavskih knjižic, še zraven teh dokumentnih seznamov pa smo vodili evidenco še ročno. Dokumentni sezname se v skladu z 144. členom Uredbe o upravnem poslovanju začnejo z začetkom leta oziroma, ko smo dejansko vzpostavili evidenco in jih je potrebno v skladu z drugim odstavkom 144. člena UUP s koncem koledarskega leta zaključiti (Uredba o upravnem poslovanju, Uradni list RS, št. 20/05, 106/05, 30/06, 86/06, 32/07, 63/07, 31/08).

Dokumentni sezname so bili odprti pod klasifikacijskim znakom 110. En dokumentni seznam je bil odprt za izdajo delovnih knjižic pod delovnim področjem Delo, družina in socialne zadeve, druge upravne naloge DN0006 Izdajanje delovnih knjižic. V ta dokumentni seznam so se potem vnašale zahteve za izdajo delovne knjižice, kdo je zaprosil, naslov, datum itd. Drugi dokumentni seznam je bil za vpis sprememb in dopolnitev v delovno knjižico pod delovnim področjem Delo, družina in socialne zadeve, druge upravne naloge DN007 Vpisovanje sprememb v delovne knjižice. Tudi v ta dokumentni seznam so se vnašali enaki podatki. Tretji dokumentni seznam je bil odprt za vpis podatkov v delovno knjižico o opravljanju samostojne dejavnosti,



umetniške ali kulturne dejavnosti, kmetijske dejavnosti, statusa vrhunškega športnika in prostovoljnega pokojninskega zavarovanje.

V skladu z Zakonom o spremembah in dopolnitvah zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 103/2007 – ZDR-A) so prenehale veljati določbe 224., 225. in 226. člena Zakona o delovnih razmerjih, ki se nanašajo na delovno knjižico. Zakon o delovnih razmerjih tako opušča delovno knjižico kot obvezen dokument delavca in jih zato tudi upravne enote s 01.01.2009 več ne izdajajo. Zato sedaj ni več potrebna nobena prenova in informatizacija postopka izdaje delovne knjižice.

**Tabela 8: Izdaja delovnih knjižic v letih 2005 in 2006**

Vrsta/Leto	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Izdaja delovnih knjižic	742	757	736
Vpis sprememb in dopolnitev v delovno knjižico	851	699	602
Vpis podatkov v delovno knjižico o opravljanju samostojne dejavnosti itd.		3	3
<b>SKUPAJ</b>	<b>1593</b>	<b>1459</b>	<b>1338</b>

## **7 OCENA UČINKOV PRENOVE IN INFORMATIZACIJE NA UPRAVNI ENOTI MURSKA SOBOTA**

Tempo razvoja informacijskih sistemov je izredno hiter. Razvoju morajo slediti tako podjetja kot tudi javna uprava. Za vlaganja v informatizacijo so potrebna velika vlaganja sestavljena iz začetnega vložka in vsakoletnega vlaganja v širitve in vzdrževanje sistema. Potrebno je imeti zgrajeno jasno vizijo, zakaj nameravajo podjetja oz. javna uprava investirati v informacijsko tehnologijo.

Nekateri od teh ciljev so:

- boljša kakovost,
- zniževanje stroškov,
- dosledno spoštovanje rokov.

Načrtovanje informacijskih sistemov je vitalnega pomena za ohranjanje oz. ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetja oz. v primeru javne uprave zadovoljstva uporabnikov javnih storitev. Pri tem mislimo tako na gradnjo novih sistemov ali podsistemov kot tudi prenovo obstoječih sistemov (Brcar, Kovačič, 2003, letnik XI, št. 1, str. 42).

### **7.1 UČINKI PRENOVE IN INFORMATIZACIJE POSLOVANJA**

V nekaj letih je internet postal eno od najpomembnejših komunikacijskih sredstev na vseh družbenih področjih in javna uprava ni tu nobena izjema. Glede na naravo javnega sektorja, v katerem so učinkovito zbiranje, obdelava, shranjevanje ter distribucija in izmenjava informacij med upravnimi organizacijami ter upravnimi organizacijami in občani ena od osnovnih in najpomembnejših dejavnosti, so pričakovanja globokih sprememb in prednosti, ki jih uporaba interneta prinaša na to področje, najbrž povsem upravičena. Še več bolj, ko se širi število uporabnikov interneta med prebivalci nekega področja in se postopoma približuje odstotkom razširjenosti, ki veljajo za druge množične medije, predvsem televizijo, bolj so realna tudi razmišljanja o uporabi interneta v političnih procesih in uveljavljanju demokracije.

Elektronsko demokracijo lahko razumemo kot zmožnost nove informacijske družbe, da poveča stopnjo in kakovost vključevanja ljudi v demokratične procese. Elektronske storitve uprave so eden izmed ključnih elementov uresničevanja ciljev elektronske demokracije. Danes obstaja že cela vrsta elektronskih storitev uprave, ki občanom ponujajo nove načine dostopa do informacij, komuniciranja z organi na državni in lokalni ravni ter nove oblike sodelovanja pri oblikovanju njihovih strategij in politik.

Elektronske storitve so zelo raznovrstne in posegajo na vsa področja delovanja državne in lokalne uprave.

Informacijske storitve obsegajo ponudbo raznovrstnih informacij in dokumentov v zvezi z delom organov na državni in lokalni ravni, običajno na internetu. Za lažje iskanje so informacije razvrščene po kategorijah, lahko pa je vključeno tudi iskanje informacij po ključnih besedah, ki jih vpiše uporabnik. Na ta način lahko občani pridejo do informacij, ki so pomembne za njihovo vsakdanje življenje, ki jih potrebujejo za urejanje upravnih zadev in jim pomagajo pri njihovem vključevanju v procese. Vendar lahko spletne strani organov na državni in lokalni ravni vključujejo tudi druge informacije ter povezave na spletne strani drugih ponudnikov elektronskih storitev.

Komunikacijske storitve so namenjene komunikaciji med posamezniki ali skupinami posameznikov preko elektronske pošte, elektronskih razprav, forumov ipd. pri čemer je posameznik lahko občan ali javni uslužbenec. Te storitve so že zahtevnejše, saj od uslužbencev zahtevajo stalno spremljanje elektronske pošte in odzivanje na vsako sporočilo posebej. Občani lahko na ta način javnim uslužbencem posredujejo konkretna vprašanja, pripombe in pobude v zvezi z različnimi tematskimi področji. Lahko pa tudi elektronsko pošto uporabljajo uslužbenci javne uprave med sabo.

Transakcijske storitve predstavljajo najvišji nivo elektronskih storitev. Zahtevajo veliko skrb pri razvoju in vzdrževanju spletnih aplikacij, ki občanom omogočajo interaktivno naročanje izdelkov ali storitev ali posredovanje podatkov, kot je na primer elektronsko pošiljanje vlog, zahtevkov ali prošenj pri plačevanju davkov ter na drugi strani prejemanje elektronskih dokumentov, ki so rezultat njihovih vlog, dostop do različnih podatkovnih baz, sodelovanje pri elektronskih volitvah, referendumih in diskusijah (Mirko Vintar, Mitja Dečman, Mateja Kunstelj, Javnih sektor in internet: Analiza stanja v Sloveniji, 2000, letnik VIII, številka 2, str. 146-148).

Prvo, morda temeljno načelo novega javnega managementa je usmerjenost k uporabniku. To načelo lahko razložimo zelo preprosto, saj je njegovo vodilo vprašanje: Kako ravnati, da bo uporabnik zadovoljen? Tovrstno razmišljanje je odraz ideje, da je uprava servis vsakemu državljanu ter ideje o osredotočenosti na uporabnika.

Načelo usmerjenosti k uporabniku zajema naslednje cilje :

- dostopnost upravnih storitev,
- socialna primernost upravnih storitev,
- enostavnost upravnih storitev,
- primerna informacijska podpora,
- zanesljivost,
- primernost osebnega stika,
- odzivnost.

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.

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.

Podobno kot v poslovnem svetu, kjer si podjetja neprestano prizadevajo za olajšanje položaja strank v razmerju z njimi (npr. spletni nakupi), naj si tudi državna uprava prizadeva, da bo imel uporabnik čim manj težav pri komuniciranju in poslovanju z njimi. 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 zaščiti javnega interesa. Prva raven ima političen, druga pa administrativno-tehničen značaj in bi morala biti zato povsem nesporna. V Sloveniji se za doseganja tega cilja uporablja program Odprava administrativnih ovir, poenostavlja se postopek plačevanja upravnih taks, zelo pomemben ukrep poenostavitve pa je tudi uzakonitev obveznega pridobivanja podatkov iz uradnih evidenc.

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 državne uprave, ki jo na tem mestu še toliko bolj vidimo v njeni »poosebljeni« obliki državnih 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, ampak kot sposobnost oziroma pripravljenost odzvati se na mnenje uporabnikov. Državna 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 državni 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 državnimi 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 državne uprave je obvezno letno ugotavljanje zadovoljstva strank ([http://www.mju.gov.si/si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/usmerjenost\\_k\\_uporabnikom/](http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/usmerjenost_k_uporabnikom/)).

## 7.2 TEMELJI UČINKOVITE UPRAVE

V poslanstvu ministrstva za javno so zapisali enostaven cilj - prijazna in učinkovita uprava. Seveda je pomembno, da je uprava prijazna, torej usmerjena k svojim uporabnikom ter hkrati prijazno delovno okolje za svoje uslužbence. Vendar pa še tako prijazna uprava ne bi pomenila ničesar, če bi preseгла finančne zmožnosti naše države ali delovala sicer prijazno, vendar nekakovostno.

Zato je enako kot prijaznost uprave pomembna tudi njena učinkovitost. To učinkovitost uprave pa sestavljata dva bistvena temelja:

1. **kakovostno in pravočasno odločanje** državne uprave ter
2. **učinkovito upravljanje s kadrovskimi, finančnimi in materialnimi viri** v državni upravi.

### **Kakovost v javni upravi**

Vzpostavitev sistema kakovosti v javni upravi je dolgoročen proces, ki ga je naša uprava začela z uvajanjem sistemov kakovosti v skladu z ISO standardi (ISO 9001:2000), v zadnjem času pa ga nadaljuje predvsem na področju modela poslovne odličnosti (Priznanje RS za poslovno odličnost) in uporabe Skupnega ocenjevalnega okvirja za organizacije v javnem sektorju (angleško: "Common Assesment Framework").

### **Učinkovito upravljanje s kadrovskimi viri**

Eden izmed pomembnih elementov sodobne uprave je tudi področje upravljanja kadrovskih virov v smislu zavestnega, načrtnega, sistematičnega in racionalnega ravnanja z ljudmi pri delu. Podlago za aktivno izvajanje postavlja Zakon o javnih uslužbencih, s katerim se v javni upravi vzpostavlja uslužbenski sistem temelječ na izbiri po merilih strokovne usposobljenosti in spodbujanju nadpovprečne delovne uspešnosti itn.

### **Učinkovito upravljanje s finančnimi in materialnimi viri**

Učinkovito upravljanje s finančnimi in materialnimi viri je že dolga leta uveljavljeno v zasebnem sektorju, medtem ko se v sklopu t. i. novega javnega managementa v javni upravi uveljavlja šele v zadnjem času.

Na Ministrstvu za javno upravo aktivno uvajamo v prakso nekatera spoznanja in rešitve iz zasebnega sektorja ter javnih uprav drugih držav članic Evropske unije. Tako z različnimi ukrepi uspešno znižujemo stroške v državni upravi, kakor tudi stroške uporabnikov ob poslovanju z upravo. Hkrati s posodabljanjem in prenovo procesov ter njihovo informatizacijo povečujemo učinkovitost državne uprave, kar omogoča njeno postopno zmanjševanje (predvideno je postopno 1% letno

zmanjševanje števila uslužbencev) in povečevanje njene učinkovitosti in kakovosti upravnega poslovanja.

## **Zniževanje stroškov v državni upravi**

S cenejšo državno upravo se večkrat povezujejo izrazi kot so varčevanje, zategovanje pasu in podobno. Vendar pa takšna cenejša uprava ni naš cilj, saj bi to pomenilo, da uprava, namesto, da postaja učinkovitejša, raje ukinja določene storitve oziroma znižuje njihovo raven, da bi prihranila denar. Uprava bi bila tako cenejša, vendar bi hkrati tudi nudila slabši servis svojim uporabnikom - posameznikom in podjetjem.

Na Ministrstvu za javno upravo so se zato odločili za drugačen koncept zniževanja stroškov, kjer želimo zagotoviti eno od dveh možnosti:

1. če so sredstva na razpolago, želimo ob istih stroških bistveno izboljšati storitev ali
2. če sredstev ni dovolj, isto kakovost storitev ponuditi uporabnikom z nižjimi stroški.

Državna uprava za zniževanje stroškov uporablja različne mehanizme:

1. **skupna javna naročila** - če celotna državna uprava določeno blago ali storitve (npr. pisarniški material, osebna vozila, energijo, mobilno telefonijo in podobno) kupuje skupaj preko enotnega javnega razpisa, bo zaradi velikega obsega naročila lahko potrebno blago ali storitve kupila bistveno ceneje,
2. **enotne in skupne rešitve** - če več organov skupaj razvija informacijske in druge rešitve za svoje potrebe (npr. predstavitvene spletne strani, programske aplikacije za podporo istovrstnim nalogam in podobno), bo takšno sodelovanje zagotovilo cenejši razvoj in vzdrževanje takšnih rešitev,
3. **ovrednotenje ugleda in znanja državne uprave** - državna uprava se mora zavedati svojega ugleda in pomena pridobljene reference za ponudnika, ki posluje z državno upravo, ter zato zahtevati ustrezen dodatni popust; prav tako se mora državna uprava zavedati ugleda najvišjih predstavnikov slovenske vlade ter znanja, s katerim razpolagajo njeni uslužbenci, kar oboje velikokrat potrebujejo zasebna podjetja pri izvedbi različnih dogodkih (posveti, seminarji, otvoritve, itd.),
4. **nadzor nad porabo** - pri določenem blagu in storitvah (pisarniški material, gorivo, telefonija, itd.) lahko brez ustreznega nadzora nad porabo in vnaprej določenih omejitev stroški hitro presežejo razumne meje; zato so vlada in posamezna ministrstva določila jasen sistem nadzora in predvsem omejitve uporabe (npr. presežke pri mobilni telefoniji krijejo javni uslužbenci sami in ne državni proračun),
5. **skrb za racionalno poslovanje** - vsak javni uslužbenec mora pri vsaki nalogi nadzorovati porabo in s tem povezane stroške, kar poizkušamo doseči z ustreznim sistemom usposabljanja in motivacije ter tudi prenosa nepotrebnih

stroškov, ki jih povzročijo javni uslužbenci, z državnega proračuna na njih osebno.

Da svoje obljube držimo, dokazujejo nekateri odmevnejši manjši in večji primeri zniževanja stroškov v državni upravi, ki smo jih dosegli od decembra 2004, ko je Ministrstvo za javno upravo začelo z delom.

### **Zniževanje stroškov za uporabnike**

Na Ministrstvu za javno upravo se zavedamo, da učinkovita uprava ne pomeni samo zniževanja stroškov znotraj uprave, temveč je enako ali morda celo pomembnejše tudi zniževanje stroškov uporabnikov pri njihovem poslovanju z upravo.

Zato tudi temu področju posvečamo precej pozornosti in zniževanje stroškov za uporabnike dosegamo na naslednje načine:

1. **odprava nepotrebnih postopkov** - z informatizacijo in povezovanjem evidenc v državni upravi lahko odpravimo potrebo po določenih postopkih, potrdilih ali podatkih, saj lahko namesto, da bi jih posameznemu organu javne uprave morali predložiti uporabniki, organi podatke pridobijo en od drugega; na ta način se bistveno zmanjšajo potrebe po pridobivanju različnih izpiskov, potrdilih in podobnih dokumentov, kar uporabnikom prihrani čas in denar,
2. **poenostavitev in pohitritev postopkov** - na ministrstvu stalno spremljamo različne postopke ter opozarjamo na nepotrebne zahteve (t. i. odprava administrativnih ovir) in predlagamo načine za hitrejše izvajanje postopkov (poenostavitev, prenova procesov, informatizacija in podobno),
3. **odprava upravnih zaostankov** - vsaka odločitev, ki jo državna uprava ne sprejme pravočasno, za uporabnike pomeni podaljševanje čakanja in s tem povezane večje stroške; s programi za zmanjševanje zaostankov zato lahko uporabnikom (še posebej v gospodarstvu) bistveno znižamo stroške,
4. **e-uprava in drugi sodobni načini poslovanja** - z informatizacijo postopkov in elektronskim poslovanjem s strankami uprava svojim uporabnikom bistveno zniža stroške.  
([http://www.mju.gov.si/si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/vecja\\_ucinkovitost/](http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/vecja_ucinkovitost/))

### **7.3 OCENA NA UPRAVNI ENOTI MURSKA SOBOTA**

UE MS je del javne uprave. Organizirana je kot teritorialna oblika državne uprave za opravljanje nalog oz. odločanje o upravnih zadevah iz državne pristojnosti. Upravna enota sama ne izvaja prenov in informatizacije, ampak se to izvaja v okviru celotne državne uprave. Upravna enota sodeluje v prenovi s tem, da daje določene predloge, pobude itd, kaj se naj upošteva pri izboljševanju in prenovi določenih delovnih procesov oz. nalog. Potem upravna enota pri sami prenovi oz. informatizaciji, ko se



že določeni postopki izvajajo ugotavlja določene pomanjkljivosti in potem daje pobude za odpravo napak, ki so se pojavile pri delu in jih potem posreduje naprej k skrbniku aplikacije.

Na upravni enoti se zavedamo, da smo neke vrste servis državljanom in da je naš cilj, da bo sleherni državljan iz naše uprave izstopal zadovoljen z našimi storitvami, da bo zadovoljen tudi zaposleni. Vse to in dvig učinkovitosti ter uspešnosti pa je potrebno doseči ob upoštevanju določene zakonodaje. Zaradi tega smo tudi uvedli sistem kakovosti – ISO 9001:2001, ocenjevanje po modelu CAF in EFQM. Zavedamo se, da je potrebno slediti tempu razvoja, ki nam jih prinaša informacijska družba. Uvajanje elektronskega poslovanja v državno upravo je neizogibno potrebno, ker je potrebno določene storitve približati državljanom oziroma uporabnikom storitev ter slediti ciljem kot so to boljša kakovost, zniževanje stroškov in dosledno upoštevanje rokov.

V upravni enoti vedno sledimo izboljšavam, ki jih prinašajo določeni postopki, saj nekateri izboljšave skrajšujejo čas reševanja določenih zadev, nižje stroške poslovanja (npr. elektronska izmenjava podatkov med organi javne uprave). S projektom e-uprava, pa smo na široko odprli elektronska vrata uprave.

Na upravni enoti sledimo vsem temeljem učinkovite uprave kot so to kakovostno in pravočasno odločanje, učinkovito upravljanje s kadrovskimi, finančnimi in materialnimi viri in zniževanju stroškov državne uprave in uporabnikov.

V UE MS smo prešli na računalniško evidenco dokumentarnega gradiva delno v letu 1992 in 1993, v letu 1994 pa čisto vse, vendar od začetka nismo uporabljali aplikacijo SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes. Od leta 2000 uporabljamo Lotus Notes program za evidentiranje vlog, zadev, dokumentov. Celotni program Lotus Notes od evidentiranja do obvladovanja izhodni dokumentov, pisarniških odredb in statistike, pa uporabljamo od približno leta 2002. V programu Lotus Notes se izvajajo celotni postopki od samega začetka do konca. Se pravi, ko prispe vloga v glavno pisarno odpremo zadevo, evidentiramo vloge, potem uslužbenci pripravljajo različne izhodne dokumente, lastne dokumente, delajo tudi odpremo pošte, upravno statistiko, ko je zadeva rešena. Ko zadevo rešijo, jo oddajo v glavno pisarno, da se odloži v tekočo zbirko in tudi v evidenci dokumentarnega gradiva se zadeva potem prenese v tekočo zbirko. S programom Lotus Notes se je bistveno skrajšal čas evidentiranja zadev, iskanja zadev, viden je celoten postopek, ki se je izvajal za morebitne kasnejše podatke, da ni potrebno iti fizično zadevo iskat ampak se lahko določene stvari preverijo v računalniški evidenci s tem so se zmanjšali verjetno določeni stroški in tudi skrajšal določeni čas iskanja in reševanja. Določena zadeva se v računalniški zbirki hitreje najde kot naprimer v evidenci kartotečnih kazal.

Aplikacija SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes nam omogoča tudi pregled po določenih zbirkah to je aktivni, tekoči in stalni naenkrat. Imamo določena navodila, ki so nam ves čas na voljo. Prav tako imamo klasifikacijski načrt v aplikaciji SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes, ki nam omogoča hitro iskanje, ko je

potrebno določeno zadevo vsebinsko uvrstiti v klasifikacijski znak. Imamo prav tako za vsak klasifikacijski znak določene roke hrambe, pri evidentiranju nas program opozarja na določene podatke, ki jih še moramo izpolniti, drugače ne moramo zaključiti postopka. Pomanjkljivost v programu pa je, da ni povezave med določenimi postopki v okviru klasifikacijskega znaka, na primer pri izbiri klasifikacijskega znaka 351, izbereš postopek odobritve pravnega posla (UE0062), ki spada na področju kmetijstva klasifikacijski znak 330 in ti sistem pusti shraniti. Tukaj bi morala obstajati neka varovalka, ki bi te opozorila, da ta postopek ne spada v ta klasifikacijski znak. Program Lotus Notes nam tudi omogoča elektronsko poslovanje.

UE MS ima tudi svoj uradni elektronski naslov ([ue.murskasobota@gov.si](mailto:ue.murskasobota@gov.si)), na katero sprejema pošto drugih državnih organov, tudi elektronsko izmenjavo podatkov med Zavodom za pokojninsko in invalidsko zavarovanje in drugimi organi, vprašanja občanov, vloge itd. Upravna enota se veliko poslužuje elektronskega poslovanja med organi javne uprave, vendar od nekaterih drugih dobiva povratne informacije v tipični pisni obliki, verjetno zaradi zakonodaje (davčni uradi). Menim, da bi se morala državna uprava organizirati in za podatke iz uradnih evidenc, ki jih vodi posamezen organ, poslovati po elektronski poti. Problem ni pri upravnih enotah, ampak pri drugih organih doletiš na določen odpor. Upravna enota ima organiziran sistem e-Poizvedbe z Zavodom za zdravstveno zavarovanje, ki omogoča takojšen vpogled in izpis podatkov, ne da bi bilo potrebno zaprosilo in čakanje na odgovor.

UE MS ima tudi svojo spletno stran, na kateri je predstavljena upravna enota, njeno področje delovanja. Ima urejeno tudi povezavo na življenske dogodke, obrazce, na katero lahko klikne vsak uporabnik in se mu pokažejo internetna stran e-uprave, kjer ima opisane vse postopke, obrazce vlog, ki jih lahko uporabi kot pripomoček pri vlogi, ima urejeno tudi povezavo na zakonodajo na določenem področju, tukaj tudi lahko odda elektronsko vlogo za e-VEM, za e-spletno podaljšanje, pa tudi če ima kvalificirano digitalno potrdilo lahko odda različne vloge naprimer za odobritev pravnega posla itd.

Postopek registracije podjetja (e-VEM) se je na upravni enoti lepo uvedel. Vendar so se stranke najbolj posluževale prijave pri e-VEM referentu, kot pa za registracijo od doma, verjetno zaradi tega, ker so še pri referentu lahko pridobile kakšne druge informacije. S tem postopkom se je strankam, ki so želele registrirati podjetje, skrajšal čas registracije. Tudi sama aplikacija registracije e-VEM je hitrejša, ker je postopek registracije avtomatiziran, je manj ročnega preverjanja podatkov, omogočeno je elektronsko preverjanje podatkov naprimer iz CRP. Prav tako referent e-VEM posreduje podatke na željo stranke v sistem e-VEM za potrebe drugih institucij (DURS, ZZZS in ZPIZ), kar pomeni, da se vse lahko uredili na enem mestu, ni jim potrebno hoditi od enega upravnega organa do drugega in si s tem prihranijo čas in denar.

Preko spleta lahko si lahko vsak državljan podaljša prometno dovoljenje za vozilo, če pred tem obnovi obvezno avtomobilsko zavarovanje in opravi tehnični pregled, če ga mora opraviti. Za podaljšanje prometnega dovoljenja državljan potrebuje številko

veljavnega prometnega dovoljenja, številko veljavne police obveznega zavarovanja ter plačilno sredstvo (Moneta, spletna banka Abanet, kartica Activa, MasterCard, Visa, Visa Electron, Diners in pametna kartica Maestro-s čipom). Postopek je mogoče izvesti brez digitalnega potrdila. Celotno storitev od spletne obnove avtomobilskega zavarovanja do podaljšanja prometnega dovoljenja lahko opravi državljan, ki ima za vozilo sklenjeno obvezno avtomobilsko zavarovanje. Podaljšanje e-spletnega prometnega dovoljenja prihrani državljanu čas, ki bi ga porabil pri podaljšanju prometnega dovoljenja, če bi prišel na upravno enoto, še prej pa na zavarovalnico.

UE MS je v decembru uvedla program MPZT+BLAG. Program zagotavlja materialno poslovanje s plačljivi tiskovinami, prodajo strankam in finančne podatke. Omogoča celovito blagajniško poslovanje. Omogoča strankam, da plačajo z gotovino, karticami. V programu je vidna tudi zaloga določenih plačljivih tiskovin. Ob spremembi zakonodaje pri spremembi upravne takse, skrbi za ažurnost skrbnik, pa tudi za kakšne druge spremembe.

Uredba o upravnem poslovanju je v letu 2006 uvedla elektronsko overitveno knjigo, s tem so se poenostavile overitve, odpravljen je podpis stranke v overitveno knjigo, s tem se je skrajšal čas postopka overitve. Elektronska overitvena knjiga se je od začetka vodila v aplikaciji SPIS 1.45 v programskem okolju Lotes Notes, odprl se dokumentni seznam za overitev podpisov, kopij in garantnih pisem. Pri overitvi kopij je velikokrat ena stranka želela overiti več kopij in se je potem vsaka kopija morala vpisati v overitveno knjigo in s tem določeni podatki. Dokumentni seznam je omogočal, da lahko če ista oseba opravi več overitev dokument kopiramo in če je potrebno samo popravljamo določene podatke. S tem si javni uslužbenci lahko delo olajšajo, ko opravljajo overitev in tudi stranka ima prej overjene vse kopije. Ko se je uvedla Aplikacija FormX ni bilo več potrebno v aplikacijo SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes odpreti tri dokumente sezname in evidentirati dokumente. Ampak je potrebno v začetku leta odpreti en dokumentni seznam za katerega je priporočljivo izbrati številko prvo številko iz klasifikacijskega znaka 020 in letnico v katerem letu se opravljajo overitve in potem program avtomatsko določa številke v programu FormX oziroma od decembra 2009 program FORM.NET. Ta program nam prav tako omogoča, da lahko že shranjeno overitev uporabimo kot predlogo za novo overitev. S tem je tudi stranki skrajšan čas in bo upravno enoto zapustila zadovoljna, ker je overitev opravila hitro. Program omogoča tudi izpis potrdila o overitvi tako, da ni več potrebno dvakrat vnašati enake podatke v program in potem še v pečat o overitvi, kar je smiselno in racionalno tako za uslužbenca, ki opravljajo overitev in za stranko, ki overja.

Elektronska izmenjava podatkov med upravno enoto in ZPIZ izredno skrajša čas reševanja, podatki se hitro izmenjujejo. Stranki ni potrebno hoditi od enega do drugega organa, saj to organ urediti hitreje in brez stroški elektronske izmenjave so manjše, kot če bi izmenjevali podatke po pošti (tukaj odpadejo stroški kuverte in poštnine).

## 8 ZAKLJUČEK

Sama čutim veliko pripadnost svoji organizaciji, zato so moji cilji popolnoma enaki ciljem organizacije. Želim, da bi se postopki čim bolj prenovili in informatizirali, saj bi s tem nedvomno pocenili postopke, postopki bi bili bolj učinkoviti, bolj pregledni, samo delo pa bi bilo opravljeno kakovostnejše in hitrejše, pa tudi uporabnik storitev bi bil bolj zadovoljen.

Zapisana vizija poslanstva in jasni strateški cilji so dobra osnova za visoka pričakovanja naših partnerjev, kamor štejemo med drugim tudi naše stranke in tudi zaposlene.

V diplomski nalogi sem opredelila prenovu delovnih procesov, kjer sem predstavila projekte in cilje prenove poslovanja ter vidike in pristope k prenovi poslovanja. Ugotovila sem, da se je prenova poslovanja pojavila pri prehodu v informacijsko družbo. Prenova poslovnih procesov omogoča poenostavitev poslovnih procesov, skrajševanje poslovnega cikla, tudi zniževanje stroškov, kakovost izdelkov oziroma storitev in nenazadnje zadovoljstvo uporabnikov.

Vsaka prenova delovnih procesov ima svoj cilj kot je to krajši čas, nižji stroški in višja kakovost. Pri prenovi poslovanja se moramo osredotočiti tako na uvedbo sodobne informacijske tehnologije kot tudi na informaticizacijo in upoštevati tako vidik kulture, strukturni vidik, kadrovske vidik in vidik informacijske tehnologije.

Opredelila sem tudi informatizacijo delovnih procesov, kjer sem predstavila avtomatizacijo, informatizacijo, e-upravo in elektronsko poslovanje.

Državna uprava je najprej za opravljanje svojih nalog odvisna oziroma vezana na ustavo, zakone, podzakonske predpise, navodila, usmeritve ministrstev. Sama informatizacija in prenova poslovanja se izvaja za celotno državno upravo v Republiki Sloveniji.

Posamezna upravna enota pa lahko s samozavedanjem da lahko določeno poslovanje, postopke, zadovoljstvo državljanov/strank, zaposlenih izboljša tudi z določenimi projekti kot so to ISO Standard, CAF, EFQM.

UE MS si je pridobila certifikat kakovosti ISO Standard. Izdelali smo Poslovnik kakovosti, v katerem smo opredelili glavne in pomožne procese itd. Sprejeli smo tudi pravilnike in organizacijske predpise. Vsako leto izvajamo notranjo presojo, na kateri se vedno ugotovijo kakšna priporočila, preventivni ukrepi za izboljšanje poslovanja, ki jih potem upoštevamo, vse z namenom izboljšanja storitev in približevanja storitev uporabniku, morebitnim zniževanjem stroškov in povečevanjem kakovosti. Vsako leto Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje izvaja tudi zunanjo presojo.

Izdelali smo že tudi dvakrat samooceno po modelu CAF v letu 2003 in 2005.

V diplomski nalogi sem prikazala določene postopke, ki so se v zadnjem desetletju korenito spremenili. Prenovljeni in informatizirani postopki so prinesli tako nam javnim uslužbencem, kot tudi državljanom, ki uporabljajo določene naše storitve, da so postopki hitreje rešljivi, da imamo več podatkov na razpolago z vpogledom v določeno evidenco, da nam ni potrebno državljanke pošiljati po dodatna potrdila, da si sami pridobimo določene podatke. Same upravne enote se izmed vseh organov državne uprave najbolj poslužujejo raznih evidenc, vpogled v elektronsko zemljiško knjigo, kataster in izmenjavo podatkov z zavodom za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, davčnimi uradi itd. Temu zgledu bi morale slediti tudi drugi organi.

Upravne enote uvajamo postopke, ki jih za nas razvijejo. Sodelujemo lahko pri predlogih za boljše postopke oz. odpravo administrativnih ovir. Ključni pa smo pri samem uvajanju novih postopkov, saj se nekatere pomanjkljivosti pojavijo šele potem, ko se dejansko začne postopek uvajati oziroma ko se začne program uporabljati. To se je pokazalo tudi, ko se je prvič uvedla elektronska overitvena knjiga, vendar se te pomanjkljivosti hitro opravijo. Pri uvajanju novih postopkov je težka simulacija, zato se določene težave pojavijo, ko pride stranka na okence, da bi opravila storitev.

Sami postopki, ki sem jih predstavila v diplomski nalogi nam prinašajo naslednje prednosti in pomanjkljivosti.

Aplikacija SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes nam omogoča celovito poslovanje od samega začetka nastanka zadeve oziroma dokumenta, oblikovanje različnih lastnih in izhodnih dokumentov s pomočjo obrazcev, odpremo pošte, vnašanje vročilnic, izračun pravnomočnosti, pisarniške odredbe, arhiviranje. Omogoča nam določene obdelave, izračun statistike, iskanje subjektov, ki že imajo določene zadeve v aktivni, tekoči in stalni zbirki. Omogoča nam tudi skeniranje dokumentov. Sprejem elektronske pošte in direktno uvrščanje v zadevo oziroma tudi evidentiranje nove zadeve in potem samo uvrstitev dokument. Omogoča nam tudi izpisovanje ovojev, ki so izdelani v skladu s Pravilnikom o izvrševanju uredbe. Olajša nam samo evidentiranje z uporabo raznih šifrantov, potem z dostopom do CRP, ki nam pomaga le če je na vlogi zapisan EMŠO stranke. Omogoča nam prav tako lažje iskanje po določenih zbirkah ali pa tudi po določenih ključih kot so to parcelne številka, razna besedila itd., kar nam evidenca kartic kartotečnega kazala ne omogoča. Pomanjkljivost v programu pa je, da ni povezave med določenimi postopki v okviru klasifikacijskega znaka, na primer pri izbiri klasifikacijskega znaka 351, izbereš postopek odobritve pravnega posla, ki spada na področje kmetijstva pod klasifikacijskih znak 330 in ti sistem pusti shraniti. Tukaj bi morala obstajati neka varovalka, ki bi te opozorila, da ta postopek ne spada v ta klasifikacijski znak. Aplikacija SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes nam omogoča tudi elektronsko poslovanje. V glavni pisarni evidentiramo vse vhodne dokumente in jih skeniramo. Menim, da bi v prihodnosti morali začeti razmišljati tudi o skeniranju izhodnih dokumentov oziroma še kakšnih drugih, da bi imeli potem lahko celotno zadevo v elektronsko obliki. Skeniranje izhodnih in drugih dokumentov bi se moralo

zagotovi po oddelkih, saj glavna pisarna enostavno ne bi zmogla tega dela. Če bi imeli določeno zadevo skenirano v celoti, nam ne bi bilo potrebno zadeve fizično dvigovati, ko jih po nekem času rabijo javni uslužbenec oziroma stranke, ko si hočejo določene zadeve fotokopirati.

Projekt e-VEM je zelo poenostavil registracijo samostojnih podjetnikov posameznikov in tudi gospodarskih družb, da lahko opravijo vse na enem mestu, vpis, izbris, spremembe za druge organe podatke kot so to DURS, ZZZS in ZPIZ, predvsem pa da lahko to opravijo brezplačno.

E-spletno podaljšanje prometnega dovoljenja je tudi pomembna pridobitev za državljanke, da lahko z obiskom na internetni strani urediš vse potrebno za podaljšanje prometnega dovoljenja tudi zavarovanje. V prvem letu to je letu 2006, ko se je uvedla možnost elektronskega spletnega podaljšanja je bilo le 11 vlog. V letu 2007 pa se občuti znatno povečanje to je okrog 44 vlog, kar pomeni da se stranke odločajo za možnost spletnega podaljšanja.

Program MPZT+BLAG smo na UE MS začeli uporabljati 18.12.2006. Program MPZT nam je prinesel veliko pozitivnih stvari. Omogoča tako blagajniško poslovanje kot tudi spremljanje določen zalog tiskovin. Program ima vnesene

Elektronska overitvena knjiga je tudi prinesla več pozitivnih sprememb, kot so naprimer, da je potrebno vnesti manj podatkov v elektronsko overitveno knjigo kot pa prej (poklic, jezik, vrednost predmeta), pa tudi stranki se ni potrebno podpisati. Ker pa se overitve opravljajo ves poslovni čas, to je v ponedeljek, torek in četrtek od 8.00 do 15.00 ure, v sredo od 8.00 do 17.00 ure in v petek od 8.00 ure do 13.00 ure (določeno v Uredbi o upravnem poslovanju), bi bila včasih mogoče zaradi izpada omrežja oziroma kakšnih vzdrževalnih del mogoča kakšna rezervna overitvena knjiga, da bi še v tem času lahko tudi overitev opravila. S 01.01. 2008 se je še enkrat posodobila elektronska evidenca overitev, ki nam še dodatno olajša delo. Omogoča nam uporabo gumbka CRP, kar pomeni, da vnesemo EMŠO in se ostali podatki izpišejo sami ter omogoča tudi izpis potrdila o overitve, kar pomeni, da ne bo potrebno določene podatke dvakrat pisati najprej v elektronsko evidenco in potem še izpolniti besedilo na pečatu, ki ga odtisneš na dokument, ki ga overjaš. S tem je skrajšan čas overitve, kar pomeni, da je stranka overitev prej opravi in zadovoljna zapusti upravni organ. Omogoča nam tudi evidenco opravljenih overitev glede na uslužbenca, glede na dan, mesec, obdobje in glede na vrsto overitev to je podpis, kopijo in garantno pismo.

Izmenjava podatkov med UE in ZPIZ je zelo uspešna-to se vidi glede na številko zahtevkov, ki se iz leta v leto povečujejo. Menim, da bi se kaj takega lahko naredilo tudi z drugimi državnimi organi, kot so to davčni organi in tudi s centrom za socialno delo. Izmenjava podatkov med organi bi se morala v veliki meri opravljati elektronsko, saj si organi vendar morajo zaupati med sabo in s tem se tudi zmanjšajo stroški pošiljanja in skrajša čas za dostavo podatkov, kar se v zadnjem času tudi izvaja. Menim, da imamo dobro organizirano izmenjavo podatkov med organi javne

uprave kot so davčni organi, policija, zavod za zdravstveno zavarovanje, zavod za zaposlovanje, center za socialno delo itd.

V diplomski nalogi sem prikazala tudi postopek izdaje delovne knjižice, ki pa se v zadnjem času ni nič spremenil. Po pravilniku se vodi evidenca vseh izdanih delovnih knjižic, potem abecednik in se tudi vpisujejo podatki v dokumentni seznam v aplikaciji SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus Notes za izdajo delovne knjižice in vpisi sprememb ter vpisi delovne dobe za samostojne podjetnike. Tudi pri izdaji delovne knjižice bi se lahko vzpostavila takšna evidenca kot je to elektronska overitvena knjiga. Za vzpostavitev takšne evidence ni več potrebe saj se je delovna knjižica s 01.01.2009 ukinila.

Kot vodja glavne pisarne ob novostih pri evidentiranju dokumentov, zadev, postopkov, dokumentnih seznamov skrbim, da imamo vse evidentirano v skladu z navodili, da uporabljamo ustrezne klasifikacijske znake, da evidentiramo postopke na podlagi katerih se potem izračuna upravna statistika. Ob vsaki spremembi, ki nam jo sporoči SRC (sprememba evidenitiranja, dodajanje upravnih postopkov, evidenitiranje DUN, kakšne olajšave dela itd.) poskrbim, da so sodelavci v glavni pisarni seznanjeni s spremembami, da pravilno evidentirajo in da lahko pri svojem delu uporabljajo določene postopke, ki nam delo olajšajo oz. skrajšajo čas pri določenem evidentiranju, saj imamo veliko evidentiranja, pa tudi vsak dokument skeniramo.

V zadnjem desetletju oziroma od samega nastanka upravnih enot se je izvedla korenita prenova poslovanja upravnih enot, s tem, da so se nekateri postopki informatizirali, prav tako tudi evidence. Nekateri postopki se lahko opravljajo brez obiska upravne enote, brez čakanja v vrstah, torej se lahko opravijo od doma. S tem so se določeni postopki poenostavili, vendar se še naprej opravljajo v skladu z zakoni, uredbami, pravilniki, zmanjšali pa so se stroški tako uprave kot tudi uporabnikov storitev oziroma državljanov.

Ugotovila sem, da nam je prenova in informatizacija ter e-uprava prinesla več prednosti kot pomanjkljivosti, saj se je olajšalo delo, skrajšal se je čas (evidentiranja, reševanja), čeprav so postopki težji. Zmanjšali so se tudi stroški, povečala kakovost, saj se določene stvari hitreje najdejo kot npr. iskanje določenih zadev po kartotečnem kazalu ali pa iskanje v računalniško vodeni evidenci dokumentarnega gradiva v aplikaciji SPIS 1.45 v programskem okolju Lotus-Notes. Tudi državljanji so lahko zadovoljni, saj lahko določene stvari opravijo vse na enem mestu (E-VEM), pa tudi doma iz naslonjača (e-spletno podaljšanje prometnega dovoljenja).

Približevanje uprave uporabnikom, okolju, v katerem deluje, odzivanje na njihove potrebe ter vzpostavljanje odprtega, učinkovitega in javnega delovanja, je po mojem mnenju edina pravilna pot, ki bi jo morali zasledovati vsi upravni organi.

## LITERATURA

Brcar, Franc, Kovačič, Andrej. Primer uspešne prenove delovnega procesa. Uporabna informatika. Slovensko društvo Informatika, Ljubljana, 2003, let. XI, št. 1, str. 42-46.

Kern, Karmen. Od kakovosti k odličnosti s pomočjo uporabe modela EFQM. RS Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, Ljubljana, 2004.

Kovačič, Andrej, Jaklič, Jurij, Indihar Štemberger, Mojca, Groznik, Aleš. Prenova in informatizacija poslovanja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2004.

Kovačič, Andrej, Peček, Bojan. Prenova in informatizacija delovnih procesov. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.

Kričelj, Dušan. E-uprava na dlani. Založba Pasadena, Ljubljana, 2002.

Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, Ljubljana, 2007.

Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. Notranja presoja sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, Ljubljana, 2004.

Toplišek, Janez. Elektronsko poslovanje. Založba Atlantis, Ljubljana, 1998.

Upravna enota Murska Sobota. Poslovník kakovosti. Upravna enota Murska Sobota. Murska Sobota, 2006.

Vintar, Mirko, Grad, Janez. E-uprava. Izbrane razvojne perspektive. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.

Vintar, Mirko, Dečman, Mitja, Kunstelj, Mateja. Javni sektor in internet. Analiza stanja v Sloveniji. Uporabna informatika. Slovensko društvo Informatika, Ljubljana, 2000, let. VIII, št. 3, str. 146-158.



## **VIRI**

Državni portal za poslovne subjekte e-VEM vse na enem mestu. URL=«<http://evem.gov.si/sp>«.15.11.2007.

K&SConsulting. Splošen opis delovanja aplikacije MPZT+BLAG. K&SConsulting, Ljubljana, 2006.

Ministrstvo za javno upravo. Kako postati samostojni podjetnik posameznik. Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana, 2005.

Ministrstvo za javno upravo. URL=«[http://www.mju.gov.si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/usmerjenost\\_k\\_uporabnikom](http://www.mju.gov.si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/usmerjenost_k_uporabnikom)«.15.11.2007.

Ministrstvo za javno upravo. URL=«<http://www.e-uprava.gov.si/storitve/epodaljsanje/vstop.esju>«.15.11.2007.

Ministrstvo za javno upravo. URL=«<http://e-uprava.gov.si/e-uprava/portal>«. 15.11.2007.

Pravilnik o delovni knjižici. Ur. list RS, št. 28/90, 32/91, 47/92, 14/95, 35/95, 57/98.

Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. Poročilo o presoji. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, Ljubljana, 2005.

Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. Poročilo o presoji. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, Ljubljana, 2006.

SRC. Navodilo o delu z elektronskimi zahtevki EUZ. SRC, Ljubljana, 2003.

SRC. Računalniška navodila v programu Lotes Notes, SRC, 2002-2008.

Upravna enota Murska Sobota. Akt o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Upravni enoti Murska Sobota s spremembami. Murska Sobota, 2004-2008.

Upravna enota Murska Sobota. Oglasna deska Upravne enote Murska Sobota. Murska Sobota, 2006-2008.

Upravna enota Murska Sobota. Organizacijski predpis notranja presoja. Upravna enota Murska Sobota, Murska Sobota, 2006.

Upravna enota Murska Sobota. Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2005. Upravna enota Murska Sobota, Murska Sobota, 2006.

Upravna enota Murska Sobota. Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2006. Upravna enota Murska Sobota, Murska sobota, 2007.

Upravna enota Murska Sobota. Poročilo o delu Upravne enote Murska Sobota za leto 2007. Upravna enota Murska Sobota, Murska Sobota, 2008.

Upravna enota Murska Sobota. Poročilo o notranji presoji UE M.Sobota v letu 2005. Upravna enota Murska Sobota, Murska Sobota, 2005.

Upravna enota Murska Sobota. Poročilo o notranji presoji UE M.Sobota v letu 2006. Upravna enota Murska Sobota, Murska Sobota, 2006.

Upravna enota Murska Sobota. Samoocena Upravne enote Murska Sobota po modelu CAF. Upravna enota Murska Sobota, Murska Sobota, 2003.

Upravna enota Murska Sobota. Samoocena Upravne enote Murska Sobota po modelu CAF. Upravna enota Murska Sobota, Murska Sobota, 2005.

Upravna enota Murska Sobota. Splošna navodila za uradnike z blagajno in blagajnike v Aplikaciji MPZT. Upravna enota Murska Sobota, 2006.

Upravna enota Murska Sobota. URL=[http://upravneenote.gov.si/murska\\_sobota/](http://upravneenote.gov.si/murska_sobota/)«.15.11.2007.

Uredba o upravnem poslovanju. Ur. list RS, št. 20/05, 30/06, 86/06, 30/07, 63/07, 31/08.

Zakon o delovnih razmerjih. Ur. list RS, št. 42/02, 103/07.

Zakon o državni upravi. Ur. list RS, št. 52/02, 110/02, 56/03, 61/04, 123/04, 93/05, 113/05-UPB4.

Zakon o prevzemu državnih funkcij. Ur. list RS, št. 29/95.

## **SEZNAM SLIK IN TABEL**

- Slika 1: Temeljni cilji prenove poslovanja, stran 13
- Slika 2: Struktura modela CAF, stran 34
- Slika 3: Rezultati samoocene po modelu CAF, leto 2003, stran 36
- Slika 4: Rezultati samoocene po modelu CAF, leto 2005, stran 37
- Slika 5: Model odličnost EFQM – dejavniki, stran 38
- Slika 6: Evidentiranje v programu Lotes Notes, stran 45
- Slika 7: Iskanje po zbirkah dokumentarnega gradiva, stran 46
- Slika 8: e-VEM zahtevki na UE M.Sobota v letih 2005, 2006 in 2007, stran 50
- Slika 9: e-spletno podaljšanje prometnega dovoljenja na UE M.Sobota, stran 55
- Slika 10: Število overitev na UE M.Sobota v letu 2005 in 2006, stran 63
- Slika 11: Število e-zahtevkov po letih 2004, 2005, 2006, stran 65

- Tabela 1: Nekateri tipični značilnosti procesov avtomatizacije, informatizacije organizacij in e-uprave, stran 22
- Tabela 2: Rezultati samoocene po modelu CAF za leto 2003, stran 35
- Tabela 3: Rezultati samoocene po modelu CAF za leto 2005, stran 37
- Tabela 4: e-VEM zahtevki na UE M.Sobota v letih 2005, 2006, 2007, stran 50
- Tabela 5: e-spletno podaljšanje prometnega dovoljenja na UE M.Sobota, stran 54
- Tabela 6: Overitve na UE Murska Sobota v letih 2005, 2006 in 2007, stran 63
- Tabela 7: Število e-zahtevkov na UE M.Sobota, stran 65
- Tabela 8: Izdaja delovnih knjižic v letih 2005, 2006 in 2007, stran 68

## **SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC**

- UE MS - Upravna enota Murska Sobota
- KU - Krajevni uradi
- DURS - Davčna uprava Republike Slovenije
- ZZZS - Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije
- ZPIZ - Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje
- CRP - Centralni register prebivalstva
- ZUP - Zakon o splošnem upravnem postopku
- UUP - Uredba o upravnem poslovanju
- PRS - Poslovni register Slovenije

## **IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA**

Študentka Nataša Farič GOMBOC izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Andreja Kovačiča. Strinjam se z objavo diplomskega dela na internetu.

Moje diplomsko delo je lektoriral-a Breda Kerčmar, profesor slovenskega jezika.