

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
Visokošolskega programa**

PRENOVA POSTOPKA – IZDAJA POTNEGA LISTA

Meta Premrl

Ljubljana, november 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO
VISOKOŠOLSKI PROGRAM JAVNA UPRAVA

PRENOVA POSTOPKA – IZDAJA POTNEGA LISTA

Kandidat/ka: Meta Premrl
Vpisna številka: 04032579

Mentor: Dr. Bojan Peček

Ljubljana, november 2010

IZJAVA O AVTORSTVU

Diplomskega dela

Podpisana Meta Premrl, študentka z vpisno številko 04032579, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Prenova postopka – izdaja potnega lista.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za upravo v skladu z njenimi pravili,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Manca Klun.

Ljubljana, 3.11.2010

Podpis avtorja/ice: _____

POVZETEK

O prenovi procesov bi morali razmišljati ne samo v zasebnem, temveč tudi v javnem sektorju. Zaradi dinamičnega načina življenja in kroničnega pomanjkanja časa bi morale tudi organizacije javnega sektorja začeti razmišljati, kako se približati uporabnikom storitev.

V diplomski nalogi sem prikazala načine, ki bi omogočali lažje pridobivanje potnega lista na upravni enoti. Z uporabo informacijsko-komunikacijske opreme uporabnikom storitev ne bi bilo več treba hoditi na upravno enoto. Prav tako bi se zmanjšalo delo uslužbencev upravnih enot, saj bi nekatere naloge namesto njih opravil računalnik sam.

Ključne besede: poslovna strategija, poslovni model, simulacija, modeliranje, upravljanje, prenova poslovnih procesov, reinženiring.

SUMMARY REFORM PROCESS - ISSUE OF PASSPORT

The redesign would have to think not only in private, but also in the public sector. The dynamic way of life and chronic lack of time should also be public-sector organizations concern.

In this thesis I have presented ways that would be better getting a passport to the administrative unit. By using information and communications equipment. Users of services would no longer have to go to the administrative units. It would also reduce the work of employees of administrative units, since some of the tasks performed in place of the computer itself.

Keywords: business strategy, business model, simulation, modeling, management, redesign of business processes, reinženiring.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU	I
POVZETEK	I
SUMMARY REFORM PROCESS - ISSUE OF PASSPORT	III
1 UVOD.....	1
1.1 OPREDELITEV PODROČJA DELA	1
1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	2
1.3 POTEK DELA.....	2
2 OSNOVE, PRENOVE INFORMACIJSKIH PROCESOV.....	3
2.1 POSLOVNA STRATEGIJA.....	3
2.2 POSLOVNI MODEL	3
2.3 SIMULACIJA	4
2.4 MODELIRANJE.....	5
2.5 INFORMATIZACIJA POSLOVANJA.....	6
2.6 UPRAVLJANJE.....	8
2.7 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	9
2.8 TEŽAVE PRI PRENOVI PROCESOV	12
2.9 REINŽENIRING.....	12
2.10 POGOJI ZA UČINKOVITO INFORMATIZACIJO.....	14
2.11 OSNOVNI POJMI SIMULACIJ.....	15
3 OPIS OBSTOJEČEGA POSTOPKA	17
3.1 OPIS ORGANIZACIJE.....	17
3.1.1 <i>Upravna enota Postojna</i>	17
3.2 POSTOPEK IZDAJE POTNIH LISTOV	22
3.2.1 <i>Vrste potnih listov</i>	22
3.2.2 <i>Zakonska določila</i>	23
3.3 OPIS OBSTOJEČEGA POSTOPKA	26
4 PRENOVA POSTOPKA	29
4.1 SLABOSTI OBSTOJEČEGA POSTOPKA.....	29
4.2 ZBOLJŠANJE POSTOPKA ZA IZDAJO POTNEGA LISTA	29
4.2.1 <i>Skrajšanje faz postopka</i>	29
4.2.2 <i>Popolno informatiziranje izdaje potnega lista</i>	31
4.2.3 <i>Register prebivalstva</i>	33
4.2.4 <i>Postopek izdaje potnega lista z delno izpolnitvijo elektronske vloge</i>	34
4.2.5 <i>Poenostavitev postopka</i>	35
4.3 PRIMERJAVA POSTOPKOV	36
5 ZAKLJUČEK.....	41

KAZALO PONAŽORITEV

SEZNAM SLIK

Slika 1: Temeljni cilji prenove.....	11
Slika 2: Organigram Upravne enote Postojna.....	20
Slika 3: Skica obstoječega postopka.....	30
Slika 4: Skrajšanje faz postopka.....	33
Slika 5: Popolna informatizacija potnega lista.....	35
Slika 6: Postopek izdaje potnega lista z delno izpolnitvijo elektronske vloge.....	37
Slika 7: Poenostavitev postopka.....	38

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Trajanje posamezne aktivnosti.....	39
Tabela 2: Primerjava povprečnega časa postopka.....	40
Tabela 3: Primerjava dela.....	41

SEZNAM GRAFOV

Graf 1: Primerjava povprečnega časa.....	41
--	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Rezultati simulacije obstoječega postopka.....	45
Priloga 2: Rezultati simulacije skrajšanja faz postopka.....	46
Priloga 3: Rezultati simulacije popolne informatizacije potnega lista.....	7
Priloga 4: Rezultati simulacije postopka izdaje potnega lista z delno izpolnitvijo elektronske vloge.....	48
Priloga 5: Rezultati simulacije poenostavitve postopka.....	49

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PODROČJA DELA

Informatika se vse hitreje vključuje v vse oblike človekove dejavnosti. Del dejavnosti so tudi poslovni procesi, ki jih tvorijo nadzorni in izvajalni postopki. Pridobitev potnega lista je le ena izmed dejavnosti, ki se izvajajo na upravnih enotah. Postopek je že informacijsko podprt do stopnje, ki ustreza trenutni organiziranosti upravnih enot. Trenutno zadovoljstvo ne sme ustaviti razvoja, zato je treba nenehno uvajati nove izboljšave in najnovejše dosežke informacijske tehnologije, kar je garancija za učinkovito, pred zunanji vdori varno, poslovanje.

Sam potek pridobitve potnega lista in opis Upravne enote Postojna sta služila kot model za predlagane izboljšave, ki bi se lahko uporabile tudi na drugih upravnih enotah. Poiskati je treba čim bolj učinkovit pristop izboljšanja izbranega postopka in predlagati izboljšave, ki jih je možno takoj realizirati z boljšo organizacijo in večjo stopnjo informatizacije. Predlagati je treba ustrezno izboljšani informacijski sistem in približati postopek pridobitve potnega lista stranki tako, da bo ta enostaven, razumljiv in dosegljiv z minimalnim vnosom podatkov.

Pri uvajanju novih informacijskih postopkov je treba oceniti število uporabnikov, ki nimajo ustreznega znanja in opreme ter ne bodo mogli koristiti prednosti, ki jih nudi povečana stopnja informatiziranosti. Brez ustreznega števila uporabnikov je smiselnost vsake izboljšave vprašljiva. Ne le znanje, tudi stopnja opremljenosti uporabnikov z računalniki in le teh z dodatno opremo, sta pomembna dejavnika pri ocenitvi časovne ustreznosti za izvedbo informacijske izboljšave.

Nesluten razvoj informatike in nova tehnološka spoznanja nam omogočajo vizionarski pogled na idealno poenostavitev postopka. Vizija nas v vseh fazah razvoja vodi v izvajanje tistih izboljšav, ki omogočajo postopno približevanje k danes še utopičnemu, v bodočnosti pa uresničljivemu idealnemu postopku.

Predstavljena teorija podpira cilje, zastavljene v praktičnem delu. Brez poznavanja Zakona o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu ne moremo sklepati o ustreznosti rezultatov zadane naloge, ker ti ne smejo biti v nasprotju z zakonom.

Pridobivanje ustreznih informacij preko elektronskega Državnega portala Republike Slovenije je treba nadgraditi z izvajanjem posameznih poslovnih postopkov. Stranki je treba omogočiti, da lahko prične postopek pridobitve potnega lista v trenutku, ko se pojavi potreba, če je le v bližini računalnik, ki je priključen na računalniško omrežje.

Vsako še tako nepomembno teoretično spoznanje se lahko v praktičnem delu naloge izkaže kot nosilec uspele izboljšave. Dobra teorija in praksa se vedno dopolnjujeta.

1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Cilj diplomskega dela je pokazati, da se še tako dobro zasnovan postopek da še izboljšati z dobrimi predlogi za prenovu poslovnega procesa in uporabo najnovejše tehnologije.

Namen naloge je še bolj poenostaviti postopek s pomočjo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije, pri tem pa ne zanemariti varnosti podatkov in možnost zlorabe. Postopek bi bil bolj prijazen tako do uporabnika storitev kot tudi do uslužbenca, ki ta postopek izvaja. Zastavila sem si delovno hipotezo, da je »s pravilnim pristopom informatizacije kot delovnim sredstvom mogoče skrajšati čas pridobitve potnega lista«.

Za raziskavo in modeliranje sem uporabila konkreten postopek pridobitve potnega lista.

1.3 POTEK DELA

Drugo poglavje diplomske naloge bo teoretične narave. Cilj je opis teorije prenove postopka. V tem delu bom predstavila poslovno strategijo, poslovni model, modeliranje, informatizacijo poslovanja, upravljanje, prenovu poslovnih procesov, reinženiring ter pogoje za učinkovito informatizacijo.

Tretje poglavje bo opis samega postopka pridobitve potnega lista - kaj se zgodi, ko oseba pride na upravno enoto in kaj se tam dogaja ter postopek od pošiljanja podatkov iz upravne enote na Cetis d. o. o. do vročitve. Opisane bodo tudi vrste potnih listov ter zakonodaja, po kateri se uslužbenci na upravni enoti ravnavajo.

Četrto poglavje bo bolj praktične narave. V njem opišem možnosti izboljšave samega postopka in učinke prenove testiram in dokažem s pomočjo diskretnih simulacij.

2 OSNOVE, PRENOVE INFORMACIJSKIH PROCESOV

2.1 POSLOVNA STRATEGIJA

Beseda strategija izhaja iz grškega jezika in pomeni umetnost vojskovanja. V ekonomskem žargonu pa je široko začrtana dolgoročna usmeritev združbe, utemeljena z njenim poslanstvom in razdelana v nekaj temeljnih ciljev (strateških ciljev). Na tej podlagi v združbi določijo načine za pridobitev ustreznih prvin poslovnega procesa, izberejo primerne vire sredstev ter določijo programe za uresničitev ciljev v določenih razmerah (SSKJ, str. 4222). Poslovna strategija je povezovalni proces med upravljanjem z notranjimi viri podjetja, s kupci, dobavitelji, s katerimi? tvori skupno vrednostno verigo, ter zunanjo interakcijo s konkurenco in ekonomskim ter socialnim okoljem (Kovačič in Peček, 2006, str. 3). Pri poslovni strategiji je potrebna vizija. Zastaviti si je treba cilje, ki jih želi organizacija doseči v prihodnosti. Cilji morajo biti realni, dosegljivi. Za doseg ciljev je potreben poslovni načrt, na katerem je začrtana pot do izpolnitve.

Porter opredeljuje poslovno strategijo kot postopek izbire takšnega poslovanja, ki bo podjetju zagotavljalo konkurenčnost oziroma konkurenčno prednost ter določitve temu primernih strateških ciljev in poslovne politike, ki bo podpirala doseganje zastavljenih ciljev (Kovačič in Peček, 2006, str. 3). Ker pravne osebe niso profitabilne, so cilji predvsem skrajšanje delovnega procesa, zmanjšanje stroškov, skrajšanje čakalnih vrst in zadovoljstvo strank.

Organizacija je sestavljena iz več aktivnosti, katere tvorijo procese. Aktivnosti so namenjene razvijanju, proizvajanju, nujenju ter prodajanju produktov in storitev. Pomembne aktivnosti so tiste, ki neposredno vplivajo na stroške ustvarjanja vrednosti za kupce in skrajšujejo odzivni čas. Tem je treba nameniti več pozornosti.

2.2 POSLOVNI MODEL

Glavni namen poslovnega modela je zagotoviti jasno sliko trenutnega stanja podjetja in določiti vizijo za v prihodnje (Kovačič et al., 2001, str. 41). Poslovni model prikaže, kako podjetje ali organizacija deluje v okolju. Predstavlja pregleden sistem, ki omogoča izvajanje poslovnih procesov v smislu zagotavljanja dodane vrednosti proizvodom ali storitvam naročnikom ali uporabnikom. Različnim uporabnikom na različnih ravneh znotraj podjetja zagotavlja optimalno količino podatkov in navodil, potrebnih za izvajanje posameznih postopkov oziroma delovnih procesov in aktivnosti. Poleg tega daje lastnikom zagotovilo o varnosti kapitala in ustreznosti njihovih naložb v podjetje. Tako lahko govorimo o poslovnem, procesnem ali izvedbenem in podjetniškem vidiku uporabe poslovnega

modela. Okolje je vse, kar vpliva na značilnosti poslovnega procesa podjetja ali organizacije: kupci, dobavitelji, proizvajalci in drugo (Kovačič in Peček, 2007, str. 6).

Model zajema vse, kar vpliva na poslovni proces organizacije. Iz njega je mogoče razbrati medsebojna razmerja in potek izvajanja posameznih poslovnih dejanj. Stalno ga je treba prilagajati novim razmeram in potrebam. S tem postane organizacija bolj konkurenčna v svojem okolju. Ključno vlogo pri tem imata znanje in inovativnost. Več znanja imaš, bolj si lahko inovativen. Z inovativnostjo pa prideš do novih odkritij, ki lahko privedejo do velikih sprememb.

Po Erikssonu in Penkerju je razlogov za izdelavo poslovnega modela več (Kovačič et al., 2001, str. 44):

- poslovni model pomaga pri razumevanju poslovanja podjetja; eden izmed glavnih ciljev poslovnega modeliranja je povečati razumevanje poslovanja in olajšati komunikacijo v poslovanju;
- je osnova za oblikovanje primerne informacijskega sistema; opisi poslovanja so zelo uporabni pri identifikaciji informacijskih sistemov, ki so nujni za podporo poslovanja podjetja;
- je osnova za izboljševanje trenutne poslovne strukture in operacij; s tem, ko prikazuje trenutno stanje poslovanja, ga lahko uporabimo za iskanje sprememb, ki so potrebne za izboljšanje poslovanja;
- ponuja možnost za eksperimentiranje; uporabljamo ga lahko za poskuse v zvezi z novimi poslovnimi koncepti in za proučevanje vpletenosti sprememb v poslovnih strukturah in operacijah;
- je osnova za ugotavljanje potrebe po zunanjih izvajalcih; s pomočjo poslovnega modela lahko določimo temeljno dejavnost podjetja, preostale podporne dejavnosti pa lahko prenesemo na zunanje izvajalce.

Poslovni model se uporablja kot »poskusni zajček« pri laboratorijskih raziskavah. Na njem se nove ideje izkažejo kot uporabne ali neuporabne, odkrijejo pa se tudi njihove prednosti in pomanjkljivosti. Izdelava se ga pred spremembo, da novost preizkusimo.

V javni upravi je vsak postopek stohastičen, kar pomeni, da je naključen, ker v postopkih javne uprave sodelujejo ljudje, ki so po naravi izredno nepredvidljivi in po značaju in mišljenju različni. Kar je nekomu dobro, je drugemu slabo. Zaradi navedenega je zelo težko določiti postopek, ki bo vsem ustrezal. V takih primerih je izredno uporabna simulacija.

2.3 SIMULACIJA

Simulacija v tehnologiji pomeni posnemanje nekega procesa ali kibernetkega sistema s primernimi napravami, kot je simulator. Prednost simulacije je v tem, da

omogoča preprosto preiskavo ob prihranku časa celo tam, kjer bi bila nevarna (jedrski reaktor) ali nemogoča (vulkan) (SSKJ, str. 3982).

Simulacija je eno od orodij, ki presega podporo operativnemu delu in s tem posega na področje taktičnega in strateškega načrtovanja in upravljanja sistema (Kovačič in Peček, 2006, str. 78). Na simulacijah se bodoči uporabniki sistema seznanijo z novostmi, ki jih nov postopek ponuja. Naučijo se operacij, ki jih prej niso uporabljali. Tako je prehod s starega na novi postopek lažji in manj stresen.

Med samim privajanjem na nov sistem se lahko pojavijo nove ideje in odkrijejo napake. Pri simulaciji to ne predstavlja kakšnega posebnega problema, saj se lahko sistem sprotno prilagaja novim spoznanjem. To je tudi ena izmed lastnosti simulacije nov postopek se preizkusi in po možnosti še izboljša, brez dodatnih stroškov.

Obstajajo zvezne simulacije, ki izražajo medsebojne povezave odvisnosti med procesi, na primer delovanje modela nacionalnega gospodarstva. Poznamo pa tudi diskretne simulacije, ki se uporabljajo v tehnoloških sistemih. Vsaka aktivnost je samostojna in je izražena v številkah, na primer vojaška simulacija.

2.4 MODELIRANJE

Nenehno spreminjanje poslovnega okolja in novosti v tehnologiji pogojujejo zahteve po hitrem in učinkovitem prilagajanju načinov poslovanja in s tem potrebe? po dobrem obvladovanju poslovnih procesov v podjetju (Hungenberg, 2000, str. 275). Za zagotovitev učinkovite informacijske podpore je treba poslovne procese definirati in razumeti. Pri tem nam pomagajo formalne tehnike in metode, s pomočjo katerih lahko na nedvoumen, a hkrati jasen in učinkovit način oblikujemo modele, s katerimi opišemo procese (Morelli, 2001).

Beseda modeliranje izvira iz besede model, ki pomeni vzor, vzorec, predloga, kot na primer gospodarski model, lahko je tudi maketa (zasnova), ki je narejena kot predloga za končni izdelek (SSKJ, str. 2732). Modeliranje pa je snovanje, izdelava in uporaba nekega modela. Pri modeliranju se izdelava modela postopka, na katerem se pridobijo znanja in opravljajo preizkusi. Z uporabo modela se izognemo tveganjem, ki nastanejo in s tem preprečimo škodo, ki bi v primeru uporabe izvirnika lahko nastala. Model odraža realno stanje postopka. Omogoča lažjo predstavlo, kaj se med postopkom dogaja, izboljša se tudi razumevanje problema, ki se ga želi rešiti. Pri reševanju problema se uslužbenci lažje osredotočijo na bistvo, saj se nepomembno odpiše. Cilj modeliranja je analiziranje aktivnosti s poudarkom na učinkovitosti izvajanja poslovnega procesa (Kovačič in Peček, 2007, str. 34). Zelo pomembno pri tem je, da se zagotovijo podatki za lažje odločanje in da se izvaja nadzor nad izvajanjem procesa.

Model lahko opredelimo kot sliko izvirnika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in za preizkušanje brez tveganja

za izvirnik (Kovačič in Peček, 2007, str. 34). Model je vedno lahko le preslikava naših predstav o stvarnosti, ne pa stvarnosti same, kar povečuje možnost za odstopanje med originalom in modelom. Model je vedno v nekem odnosu s svojim originalom. Med njima obstaja podobnost, kar se odraža v enaki strukturi, funkciji, obnašanju ali v vseh treh lastnostih (Kovačič in Vintar, 1994, str. 43).

Pri modeliranju uporabljamo koncept dekompozicije oziroma razčlenjevanja. Postopek razčlenimo na procese in podprocese. Ti pojasnjujejo sam postopek ali delovni proces. V upravi se govori o postopkih, v podjetjih pa o delovnih postopkih.

Analitiki so osebe, ki izvajajo modeliranje. Pri delu morajo pregledati obstoječo dokumentacijo in morebitne že obstoječe dokumentarne rešitve, kot so razni vprašalniki, intervjuji z uporabniki. Izredno pomembno je opazovanje uslužbencev pri delu in pogovor z njimi. Uslužbenci, ki izvajajo postopke, so glavni vir informacij. Njihovo poznavanje postopka je ključ do uspeha. Poznajo vse prednosti in slabosti dela in vedo, kje je treba kaj spremeniti. Treba jih je vključiti v sam proces prenove postopka. Le tako bo novi postopek zares v pomoč uslužbencem.

2.5 INFORMATIZACIJA POSLOVANJA

Informacijska tehnologija ima, kakor vsaka stvar na svetu, svoje prednosti in slabosti. Tega se je treba zavedati. Z uvedbo le te lahko organizacija veliko pridobi, lahko pa tudi izgubi. Pri uvedbi nove tehnologije je potreben temeljit premislek in načrt za izvedbo. Priporočljivo je, da se povpraša uporabnike, kaj sploh želijo od nove tehnologije, kje so po njihovem mnenju slabosti, ki bi jih novi pripomočki lahko izboljšali, kje niso potrebne izboljšave in ali je uvedba nove tehnologije sploh priporočljiva.

Informatizacija poslovanja temelji na uporabi sodobne informacijske tehnologije. Implementacija oziroma vgrajevanje informacijske tehnologije obrodi sadove le, če ob vsebinskih, časovnih in stroškovnih parametrih vplivala na dvig poslovne uspešnosti. To je mogoče le, če se temeljito razmisli o strateških usmeritvah. Pomembna je strategija poslovanja. Ta izhaja iz poslanstva, strateških ciljev in vizije organizacije. Informatizacija poslovanja se mora prilagoditi ciljem in vizijam organizacije in ne obratno. Olajšati mora dosego ciljev in ne otežiti poti do njih. S strateškim načrtovanjem informatizacije se opredelijo osnovna pravila in ključne dejavnosti uspeha izvajanja poslovnega procesa ter njihove informacijske potrebe (Kovačič in Peček, 2007, str. 63). Treba je premisliti, katera tehnologija je sploh potrebna in kako bo le ta vplivala na sam postopek in če bo za uporabo le te potrebno dodatno izobraževanje uslužbencev.

Pred uvedbo nove tehnologije v postopek prenove je treba (Kovačič in Peček, 2007, str. 63-64):

- vedeti, kakšna sta vloga in izhodišče delovanja podjetja v okolju,

- kateri so problemi poslovanja in ključni dejavniki uspeha poslovanja podjetja,
- izbrati poslovno strategijo,
- proučiti vpliv informatike na poslovno uspešnost, zagotoviti izvajanje strategije in doseganje ključnih dejavnikov uspeha,
- načrtovati vpliv informatike na potrebo po spremembi poslovne strategije in poslovnega modela,
- organizirati podjetje za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev, poslovne strategije in poslovnega modela ter zagotoviti organiziranost informatike za doseganje teh ciljev.

Z uvajanjem informacijske tehnologije pride do sprememb v strukturi organizacije in to ne samo v osnovni dejavnosti, ampak tudi v upravi organizacije. Preoblikovanje ne pomeni samo tehnično-tehnološke in organizacijske spremembe v proizvodnji ali v drugi osnovni dejavnosti, temveč tudi preoblikovanje njene uprave (Brejc, 2004, str. 203). Preoblikovanje je spreminjanje oblike, značilnosti česa (SSKJ, str. 3497). Opuščala naj bi se funkcijska organiziranost in uvajala procesna organiziranost. Pri procesni organiziranosti se povežejo med seboj odvisne aktivnosti v eno samo aktivnost, ki ima svoj začetek in konec.

Informacijska tehnologija vpliva na procese odločanja in skrajšuje poti in čas pretoka informacij. Dober primer je uporaba elektronske pošte. Po prejetju sporočila lahko uslužbenec takoj presodi, kako pomembno je sporočilo in kdaj ga bo začel reševati. S tem se poveča odgovornost in učinkovitost posameznika.

Pri vodstvenih delavcih se individualna odgovornost bolj poveča kot pri pisarno-tehničnih uslužbencih. Pri slednjih se problemi kažejo v neskladju med zahtevano in dejansko usposobljenostjo. Nova informacijska tehnologija zahteva specifična znanja, ki jih starejši uslužbenci nimajo. Dandanes ima vsaka pisarna vsaj en računalnik. Uslužbenci, ki so že dlje časa zaposleni v organizaciji, pogosto niso 'računalniško pismeni', zato jim uporaba računalnika povzroča probleme. Njihovo delo se upočasni.

Pri informacijski tehnologiji je težko ugotoviti njeno neposredno učinkovitost, saj se le ta ne izraža v materialni obliki, kot je denar. Učinkovitost informacijske tehnologije se meri z ugotavljanjem učinkovitosti dela. Je delo opravljeno hitreje, z manj stroški, se je z novo tehnologijo povečala konkurenčnost organizacije v okolju? Povprašati je treba pri uporabnikih, kot so na primer uslužbenci in stranke. Če so oboji zadovoljni s hitrejšim potekom ter z manj stroški, potem je uvedba informacijske tehnologije upravičila investicijo.

Poznamo tri različne ravni planiranja (Vintar, 2003, str. 71). Na vsaki ravni ima informacijsko-komunikacijska tehnologija svoj pomen in naloge. Te lahko strnemo:

Operativna raven je množica programskih orodij za podporo vsakdanjemu delu. Ker se na operativni ravni ukvarja s kratkoročnim planiranjem, katerega časovna dimenzija je kratka (od enega do šestdeset dni) mora biti opredelitev problema izredno natančna. Uporabljajo se kvantitativne analize. Vpliv odločitve je ozek,

kaže se v enem oddelku. Omogoča varno komuniciranje po spletu, e-podpisovanje, izdelovanje različnih spletnih portalov, evidentiranje dokumentarnega gradiva in drugo. Boljši je pregled nad dokumenti in zadevami. Zagotavlja varno spletno poslovanje.

Taktična raven je sinteza zbranih podatkov z operativne ravni, iskanje kritičnih točk, odkrivanje ozkih grl ter iskanje odgovorov o potrebnih akcijah za izboljšanje delovanja posameznikov in organizacij. Na taktični ravni se ukvarja z srednjeročnim planiranjem, ki traja od enega do dvanajstih mesecev, zato ni potrebna tako izredna natančnost pri opredelitvi problema, vendar mu je treba posvetiti veliko pozornosti. Uporabljajo se kvantitativne analize. Odločitev vpliva je srednja. Vpliv se kaže v več oddelkih v organizaciji. Opredelitev problema mora biti precej natančna. Javnost naj dobi vpogled v opravljeno delo in s tem pogled nad porabljenimi sredstvi, ki so bila dodeljena javni upravi. Taktična raven tako omogoča javnosti, da nadzira delo javne uprave.

Strateška raven sistemu omogoča definiranje in izkaz ciljev politike uprave. Tu gre za dolgoročno planiranje, ki je dolgo več let, zato je opredelitev problema precej ohlapna. Uporabljajo se kvantitativne analize. Vpliv odločitve se nanaša na celotno organizacijo.

2.6 UPRAVLJANJE

Upravljanje je funkcija oblasti v organizaciji, običajno utemeljena z lastnino nad proizvodnimi sredstvi, določa vzorec ali način uporabe oblasti ter poti vplivanja in obvladovanja najvišjih nosilcev funkcije vodenja v združbi. V skladu z zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju (pravica sodelovanja pri upravljanju) omogoča, da so zaposleni neposredno ali prek delavskega zaupnika ali sveta delavcev obveščeni in da lahko neposredno ali prek pooblaščenecv dajejo predloge ali mnenja, zahtevajo skupno posvetovanje z delodajalcem (o statusni in kadrovskih vprašanjih, o prodaji ali zaprtju družbe), soodločajo o nekaterih vprašanjih in zahtevajo zadržanje nekaterih odločitev delodajalcev (SSKJ, str. 4661). Velik pomen ima odgovornost v izvajanju določenega postopka od začetka do konca. Zaželena je informacijska podpora, ki omogoča učinkovitejše izvajanje postopka. Največje probleme povzročajo zaostali dokumenti, ki pri izvajanju postopka potujejo od izvajalca do izvajalca in čakajo na podpise in odobritve. Rešitve ponujajo sistemi za upravljanje delovnega postopka.

Sistem za krmiljenje delovnega procesa ali produkcijski sistem podpira kompleksne, zelo strukturirane aktivnosti v poslovanju, kot so spremembe konstrukcijske dokumentacije, razvoj izdelka in tako dalje. Ti procesi se nanašajo na delovanje celotne organizacije, oziroma vključujejo ljudi, od katerih ima že vsak vnaprej točno določeno vlogo in določen potek dela. To so procesi, ki se nenehno preverjajo in izboljšujejo z željo skrajšanja potrebnega časa za popolni prehod dokumentov in izvedbo procesa (Kovačič in Peček, 2007, str. 71).

Dokumentni sistem ali administrativni sistem odpira enostavne aktivnosti, ki so osnovane na izpolnjevanju pred definiranih obrazcev in zajemajo majhno število korakov. Običajno je to medij za komunikacijo. Procedure so relativno enostavne in utečene, pravila se ne spreminjajo pogosto (Kovačič in Peček, 2007, str. 71).

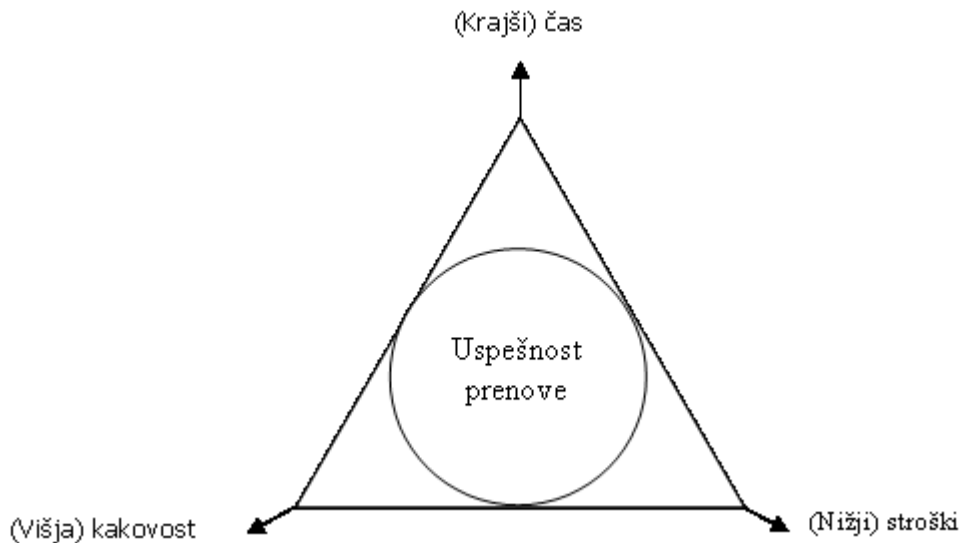
Sistem za podporo skupnemu delu ali Ad hoc sistem vsebuje ponavljajoča se opravila, ki so načeloma nestrukturirana. Udeleženci so tisti, ki sami določajo o naslednji stopnji procesa, ne glede na organizacijsko strukturo (Kovačič in Peček, 2007, str. 71).

2.7 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

Prenova poslovnih procesov pomeni skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Vsak proces mora biti oblikovan tako, da omogoča dvig dodane vrednosti proizvoda ali storitve, da se poveča kvaliteta storitve ter zmanjša čas poslovnega procesa. Ključna pa je tudi pridobitev strank na svojo stran. Stranka je ključ do uspeha. Če so stranke zadovoljne s storitvami, se bodo vračale in s tem se bo dvignil ugled organizacije (Kovačič in Peček, 2004, str. 12).

Prenova poslovnih procesov je nov način izboljševanja delovanja organizacij, usmerjen v analiziranje in spreminjanje celotnega poslovanja, ki zahteva celovite spremembe in drugačen pogled vodstva. Pomeni preverjanje poslovnih procesov in njihovo spremembo s ciljem doseči boljše rezultate. Nič več ni specializacije in naloge se združujejo v eno samo. Izboljšajo se odnosi med nadrejenimi in podrejenimi. Hierarhična piramida se splošči, enakopravnost se poveča (Kovačič in Peček, 2004, str. 17).

Slika 1 :Temeljni cilji prenove



Vir: Kovačič in Peček, 2004, str. 35

Pri celoviti ali strateški prenovi poslovanja se osredotoči na vsa ključna strateška vprašanja poslovanja organizacije in zajema prenavo ali prilagajanje poslovnega modela ter prenavo poslovnih procesov organizacije in njihovo informatizacijo. Pri preureditvi posameznih poslovnih procesov pa se uporabijo možnosti, ki jih ponuja sodobna informacijska tehnologija. Uporablja se tudi izraz informacijska prenova.

Kovačič in Peček (Kovačič in Peček, 2004, str. 28) pravita, da je prenova sestavljena iz projektnih aktivnosti, kot so:

- strateško poslovno načrtovanje, ki izhaja iz ugotovljenih ciljev, strategije in ključnih dejavnikov uspeha organizacije;
- razvijanje poslovnega modela;
- modeliranje in prenova poslovnih procesov, katerih rezultat je model poslovnih procesov, ki zajema prikaz izvajanja posameznih procesov ter predloge za njihovo prenavo in organizacijske prilagoditve;
- modeliranje podatkov omogoča razvoj globalnega modela podatkov organizacije s prikazom posameznih entitet in povezav ter predlog informatizacije poslovanja.

Organizacije stremijo k izboljšanju svojega delovanja. Izboljšanje udeležajo z analiziranjem in spreminjanjem celotnega poslovanja, ukinjanjem specializacije in s čim več interaktivnega sodelovanja. Podrejeni se ne boji nadrejenega, nadrejenemu pa ni pod častjo pogovarjati se s podrejenimi. Hierarhična piramida se splošči. Organizacije se ne ponazarja več s piramido, temveč z mrežo. Enakopravnost pride bolj do izraza.

Pri prenovi procesov je treba upoštevati nekatere značilnosti procesov (po Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005, str. 30):

- imeti moramo zastavljen cilj procesa;
- znana morata biti začetek in konec procesa;
- izvajanje mora slediti v logičnem zaporedju;
- vsak poslovni proces ima lastnika oziroma osebo, ki je dala pobudo za spremembo;
- ker lahko pride pri prenovi procesa do neskladij, je treba ustrezno ravnati v takšnih situacijah;
- proces mora biti izdelan tako, da omogoča analiziranje in ugotavljanje učinkovitosti prenovljenega procesa;
- vsaka prenova zahteva svoj čas, sredstva, utegne pa pomeniti tudi velik finančni zalogaj;
- z vsako prenovo dobimo izboljšavo, zato ne smemo gledati samo na stroške, ki nastanejo, ampak moramo na prenovo gledati dolgoročno.

Za dober poslovni proces je značilno, da si operacije sledijo v logičnem zaporedju, da ne prihaja do zastojev ter da ni nepotrebnega čakanja in pošiljanja stranke od vrat do vrat. Uslužbenec naj bi opravljal vse operacije za večje število strank. Specializaciji se poskuša ogibati, saj omejuje in zmanjšuje spoznavne sposobnosti uslužbenca, uslužbenci nimajo prave predstave o celotnem delovnem postopku in delo je preveč monotono. Uslužbenci postanejo zdolgočaseni, nezainteresirani, nagle jeze, kar poslabša delovno učinkovitost in odvrča stranke. Dobro počutje uslužbencev bi moralo biti primarnega pomena (Brejc, 2004, str. 120).

Razumevanje je pomemben korak pri prenovi poslovnih procesov. Če se ve, kako kakšna stvar deluje, na čemu temelji, se lažje odkrijejo pomanjkljivosti in prednosti postopka. Pomanjkljivosti se odpravi ali pa najde ustrezno rešitev, ki pripomore k izboljšavi. Za to je potrebna jasna vizija. Pred začetkom prenove postopka je treba jasno opredeliti cilje. Naslednji korak je izhodiščno modeliranje, s katerim se prikaže model poteka izvajanja sedanjega postopka ali postopkov v organizaciji. Obstoječe postopke se dodobra spozna ter ugotovi neskladnosti.

Kompliciranje ni nikoli zaželeno, zato se s poenostavitvijo poskuša zmanjšati čas trajanja postopka, stroške in porabo materiala. Pri optimizaciji procesov se postopek tipizira in standardizira ter odpravi spremenljivost izvajanja delovnih procesov, kar je cilj prenove procesov in pogoj za morebitno avtomatizacijo in informatizacijo.

Standardizacija pomeni uporabo ali vpeljevanje standardov. Omogoča:

- povečanje učinkovitosti,
- zmanjšanje stroškov,
- skrajšanje časa obdelave,
- izboljšanje kakovosti,
- lažje usposabljanje zaposlenih,
- lažjo avtomatizacijo.

Standardiziranje je smiselno, če gre za velike količine enakih izdelkov, če veliko uslužbencev opravlja veliko število operacij, ki se ponavljajo, in če se želi doseči

določen standard kakovosti. Standardizira se lahko pojme, delovne postopke, delovna sredstva, predmete dela in delovno okolje (Brejc, 2004, str. 123).

Z avtomatizacijo se nadomešča ročno delo s tehničnimi sredstvi. V upravi so to predvsem informacijsko-komunikacijska tehnologija in tehnična sredstva za reprodukcijo gradiv. Tehnična sredstva, ki se jih uporabi pri avtomatizaciji, lahko izboljšajo učinkovitost, vendar mora njihova uporaba temeljiti na strokovni organizaciji dela. Treba pa je vedeti, kaj se želi doseči z avtomatizacijo. Učinek je lahko ravno obraten, če tehnična sredstva niso dobro izbrana.

2.8 TEŽAVE PRI PRENOVI PROCESOV

Veliko poskusov prenov je že spodletelo zaradi razlogov, ki bi se jim lahko ognili, če bi le hoteli. Najpogostejše težave, ki nastajajo pri prenovi procesov v javnem sektorju, so (Kovačič in Peček, 2004, str. 58-59):

- **KOMPLEKSNOT:** Procesi potekajo znotraj in zunaj meja posameznih organizacij javne uprave. Potek procesa dodatno oteži hierarhična organiziranost.
- **ODVISNOST OD ZAKONODAJE:** Delovanje uprave je urejeno z zakoni in pravnimi predpisi, ki se jih je treba strogo držati, to pa vodi k omejitvam, ki predstavljajo ovire za uvedbo novosti.
- **ODSOTNOST KONKURENCE:** Počasi se jo nadomešča z uvedbo spremljanja učinkovitosti in uspešnosti ter medsebojnega primerjanja.
- **KOEKSISTENCA CILJEV:** Organizacije javnega sektorja niso dobičkonosne in imajo uporabnike zagotovljene. Cilji so čim nižji stroški z upoštevanjem njihove pravne in socialne varnosti ter vključevanjem aktivnosti z naslova obveznosti in dolžnosti občanov do države.
- **BIROKRATSKI ODNOSI:** V javnem sektorju je birokratizacija zakoreninjena, kar onemogoča inovativnost pri uslužbencih.
- **VPLIV POLITIKE:** Stalno menjavanje kadrov onemogoča kakovostno izvedbo projektov korenite preнове in informatizacije poslovanja.
- **ORGANIZIRANOST:** Funkcijska organiziranost zmanjšuje možnosti neposrednega povezovanja različnih organizacij znotraj uprave, ustvarjanje in uporabo skupnih podatkovnih virov.

2.9 REINŽENIRING

Delovni proces je neposredno povezan s prenovo poslovnega procesa. Ta se ukvarja z analiziranjem, ocenjevanjem in modeliranjem ključnih poslovnih procesov v organizaciji. S tem vpliva na operativno implementacijo. Delovni proces je vmesni člen med poslovnim procesom in programskimi rešitvami. Zagotavlja neodvisnost logike poslovnega procesa od programskih rešitev (Kovačič in Peček, 2004, str. 17).

Reinženirstvo poslovnih procesov zajema naslednje globalne cilje prenove (Kovačič in Peček, 2006, str. 22):

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih odobritev 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 dobavnih rokov;
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev;
- prenovo poslovnih procesov v smeri tesnejšega in neposrednejšega povezovanja z dobavitelji (v smislu lastnih zunanjih resursov);
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti ter prenos izvajanja ostalih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (»outsourcing«).

Z informatizacijo poslovanja se pokaže tudi priložnost za prenovo poslovnih postopkov. Pogosto se zgodi, da se zaradi razmer ali pomanjkanja časa prevzame že obstoječe organizacijske rešitve, kar pa ni vedno dobro. S prevzemom obstoječih rešitev, se prevzamejo tudi vse slabosti in pomanjkljivosti. Reinženiring pomeni popolno prenovo vseh delovnih postopkov s ciljem, da pridemo do ugodnih rezultatov sistema na način, ki najbolj učinkovito izkorišča vse tehnološke možnosti sodobne informacijske in telekomunikacijske tehnologije (Vintar, 2003, str. 89).

Pri prenovi postopka nastopajo strokovnjaki, tako imenovani informatiki, ter uslužbenci oziroma uporabniki. Informatiki opravljajo zahtevnejša opravila načrtovanja in gradnje informacijskih sistemov, uporabniki pa s svojimi izkušnjami pripomorejo k izboljšavam. Razvoj bo uspešen le, če bosta obe strani sodelovali. Informatiki imajo tehnološka in organizacijska, uporabniki pa administrativna znanja, poznajo vsebino postopka. Sodelovanje bo učinkovito le takrat, ko bodo imeli uporabniki vsaj toliko znanja, da bodo znali na ustrezen način izraziti potrebe, ki učinkovito izboljšajo postopek (Vintar, 2003, str. 87).

Analiziranje procesa je izredno pomembno. Osrednja pozornost velja proučevanju poslovnega postopka. Za izboljšanje postopka je treba najprej ugotoviti njegovo bistvo in slabosti. Zavedati se je treba, da prenavljamo postopek, ki bo služil v prihodnosti. Če se postopek ne bo dobro preučil, se bodo v prihodnosti pojavljale napake pri opravljanju dela. Izredno pomembno je, da pri preučevanju postopka opazujemo tudi okolje, v katerega je le ta vključen. Okolje je eden izmed glavnih dejavnikov, ki vplivajo na potek dela. Z analizo se pridobijo vsi podatki, ki jih potrebujemo za prenovo postopka: nastajanje vrst, ozka grla in druge nepravilnosti, ki jih je treba odpraviti (Kovačič in Peček, 2004, str. 6).

Ključni parametri pri analizi informacijskega postopka so (Vintar, 2003, str. 102):

Vhod: vsi podatki v sistemu, vsebina, oblika, obseg, pogostost, viri ...

Postopki: algoritmi vseh postopkov, zaporedja, pogostost izvajanja ...

Izhodi: vsi izhodni podatki, poročila, vsebina, oblika, medij, pogostost, uporabniki ...

Informacijski tokovi: komunikacijske poti, prenosni mediji, komunikacijski partnerji, vsebine ...

Zbirke podatkov: vsebina, struktura, uporabniki, dostop do podatkov, pogostost dostopov ...

Analiza mora omogočati prenovu poslovanja ob optimalni izrabi možnosti, ki jih daje informacijska tehnologija. Na njeni osnovi mora biti omogočena zasnova za novo informacijsko rešitev. Optimalna izraba pomeni najugodnejša, najvišja, najboljša, v tistem trenutku. Rešitev, ki jo analiza prenove poslovanja ponuja, mora biti praktična tako, da je sistem zasnovan za daljšo uporabo. Vzdrževanje in uporaba morata biti tako enostavna, da ju lahko uresničujejo uslužbenci brez potrebnega novega strokovnega znanja. Rešitev mora biti tudi učinkovita tako, da omogoča optimalno izkoriščanje opreme in ljudi. Dokumentarno gradivo, podatki in informacije morajo biti pregledno urejeni in ažurni. Nov postopek mora biti zasnovan tako, da bodo za vzpostavitev, uporabo in vzdrževanje postopka potrebni minimalni stroški. Postopek mora biti prilagodljiv za nove spremembe in neodvisen od tipa uporabljene opreme, če bi le to morali v prihodnje zamenjati za doseganje boljših rezultatov. Oprema, ki naj bi se jo uporabljalo v novem postopku, naj bi bila zanesljiva, prav tako fizično varovanje pred zlorabo podatkov. Dostop do podatkov naj bi imele le osebe s potrebnim pooblastilom (Vintar, 2003, str. 108).

2.10 POGOJI ZA UČINKOVITO INFORMATIZACIJO

Upravna enota je pravna oseba, ki se financira iz državnega proračuna. Zato je težko ugotoviti učinkovitost in uspešnost dela. Cilj pravnih oseb ni dobiček, temveč učinkovitost. Pravna oseba je organizacija, ki ji pravni red priznava lastnost pravnega subjekta, ji daje pravno sposobnost, to je sposobnost biti nosilec pravic in obveznosti (Virant, 2004, str. 121). Upravna enota je negospodarska javna služba, to pomeni, da se financira iz javnih sredstev, kot je proračun in iz posebnih namenskih javnih skladov.

Učinkovitost se pri pravnih osebah meri skozi rezultate porabe virov, namenjenih za pretvorbo vhodnih veličin v izhodne (čas, stroški ...), ki se doseže z ukinjanjem nepotrebnih aktivnosti. Tak primer je overjanje pogodbe pri notarju.

Uspešnost pomeni, da se dela prave stvari. Stremeti je treba k iskanju optimuma med časom, stroški in kakovostjo. Storitve mora biti opravljena v čim krajšem času, s čim manj stroški in čim bolj kakovostno. Da se to doseže, se mora poslovne procese čim bolj poenostaviti in jih kar se da skrajšati. S tem se zmanjšajo čas in stroški za opravljeno storitev (Kovačič in Peček, 2007, str. 22).

Pomembno je, da se velika pozornost nameni tudi delu uslužbencev. Ti morajo delati kar se da hitro, učinkovito in zanesljivo, zato morajo vodstveni delavci veliko pozornost nameniti počutju podrejenih. Prostori, v katerih delajo, morajo biti ergonomsko in lepo oblikovani. Morebitnim problemom uslužbencev je treba prisluhniti, nesoglasja med njimi pa reševati sproti. Ti bodo uspešno opravljali svoje delo le, če bodo dobro motivirani in bodo zaupali svojim nadrejenim.

Velik pomen ima tudi izobraževanje. Izobraževanje je proces pridobivanja in razvijanja posameznikovih znanj in sposobnosti (Brejc, 2004, str. 66). Izobraževanje vključuje tako usposabljanje, s čimer izboljšamo posameznikove sposobnosti, na primer izboljša se njegov odnos do strank, kot tudi izpopolnjevanje znanja. Pri izpopolnjevanju uslužbenec dopolni svoje strokovno znanje z novim.

Pri prenovi procesov se izoblikuje skupina, ki išče nove rešitve za izboljšavo postopka. Vsaka skupina mora imeti vodjo, da lahko deluje homogeno. Izbiri pravega vodje je treba nameniti veliko časa. Ta mora biti odgovoren, zanesljiv, znati mora vzpostaviti red in dobro komunikacijo med člani skupine. Ob morebitnem konfliktu mora ohraniti hladno kri in pripraviti ostale, da najdejo pravo rešitev. Vodja mora določiti vlogo in odgovornost vsakemu članu skupine.

2.11 OSNOVNI POJMI SIMULACIJ

Model sistema je dejanski sistem, prikazan na nek abstrakten način. Omogoča izboljšavo dela. Izbrani postopek se v računalniškem programu prikaže v obliki mreže. Z uporabo funkcij, ki jih program nudi, poskušamo razumeti potek dela in odpraviti pomanjkljivosti (Kovačič in Peček, 2004, str. 84).

Dogodek je nastop nečesa, kar spremeni stanje sistema. Prihod stranke, plačilo takse, izdaja dokumenta ... (Kovačič in Peček, 2004, str. 84).

Komponente, ki sodelujejo v sistemu, imenujemo entitete. Dinamične, kot so dokumenti, potujejo skozi sistem, statične uporabljajo uslužbenci (Kovačič in Peček, 2004, str. 84).

Aktivnost je del časa, katerega trajanje je opredeljeno z nastopom dogodka izvajanja opravil (Kovačič in Peček, 2006, str. 84). Pove, koliko časa traja postopek in koliko časa traja posamezen dogodek v postopku. Če se izkaže, da je postopek oziroma dogodek predolg, se ga poskuša skrajšati in s tem izboljšati samo

poslovanje. Aktivnost pomeni osnovno raven obravnave poslovanja in je logično sklenjena celota opravil ali delovnih operacij.

3 OPIS OBSTOJEČEGA POSTOPKA

3.1 OPIS ORGANIZACIJE

Upravna enota je osnovna oblika teritorialne organizacije državne uprave v Sloveniji. Ker deluje v okviru državne uprave, ima pooblastila za izvrševanje upravnih nalog državne uprave. Uslužbenci v upravni enoti opravljajo upravne storitve za državljane in pravne osebe s področij notranjih zadev, okolja in prostora, občne uprave in drugih s pooblastilom pridobljenih nalog. Poglavitni poslovni proces na upravni enoti je vodenje upravnih postopkov iz državne pristojnosti na prvi stopnji. Opravljajo pa tudi upravne naloge iz državne pristojnosti, določene z zakoni, ki urejajo posamezna področja (Virant, 2004, str. 109-110).

Upravna enota je samostojna pravna oseba, oseba javnega prava. Za osebe javnega prava je značilno, da jih ustanovi država ali druga oseba javnega prava, z javnopravnim aktom (ustava, zakon ...). Spadajo med neprofitne organizacije, zato se financirajo iz javnih sredstev, proračuna, nadzor nad porabo in finančnim poslovanjem pa opravlja računsko sodišče. Pri nabavah blaga in storitvah so tako kot drugi proračunski uporabniki vezane na pravni režim javnih naročil. Za določeno storitev mora stranka plačati takso, nekatere storitve pa so brezplačne. Vsa sredstva, pridobljena s taksami, se nakažejo na posebne račune državnega proračuna. Upravna enota vsako leto pridobi sredstva za delovanje na podlagi ustreznih izračunov.

3.1.1 Upravna enota Postojna

Za prikaz prenove procesa sem vzela upravno enoto Postojna, ker je to moja matična enota. Upravna enota Postojna obsega 493 km² površine, na katerem živi 20.700 prebivalcev dveh občin, Postojna in Pivka.

Upravna enota Postojna s svojim delovanjem posega na celotno območje Občin Postojna in Pivka. Meji na pet upravnih enot in sicer na Upravno enoto Logatec, Upravno enoto Ajdovščina, Upravno enoto Sežana, Upravno enoto Ilirska Bistrica in Upravno enoto Cerknica.

Za opravljanje drugih upravnih nalog je na podlagi Uredbe o teritorialnem obsegu upravnih enot organizirana Upravna enota Postojna, ki na prvi stopnji odloča v upravnih stvareh iz državne pristojnosti, ima pa tudi del pospeševalne in nadzorstvene funkcije v prostoru, ki ga pokriva.

Upravne in strokovne naloge na območju Upravne enote Postojna po funkcionalnem načelu samostojno opravljajo:

a) izpostave ministrstev:

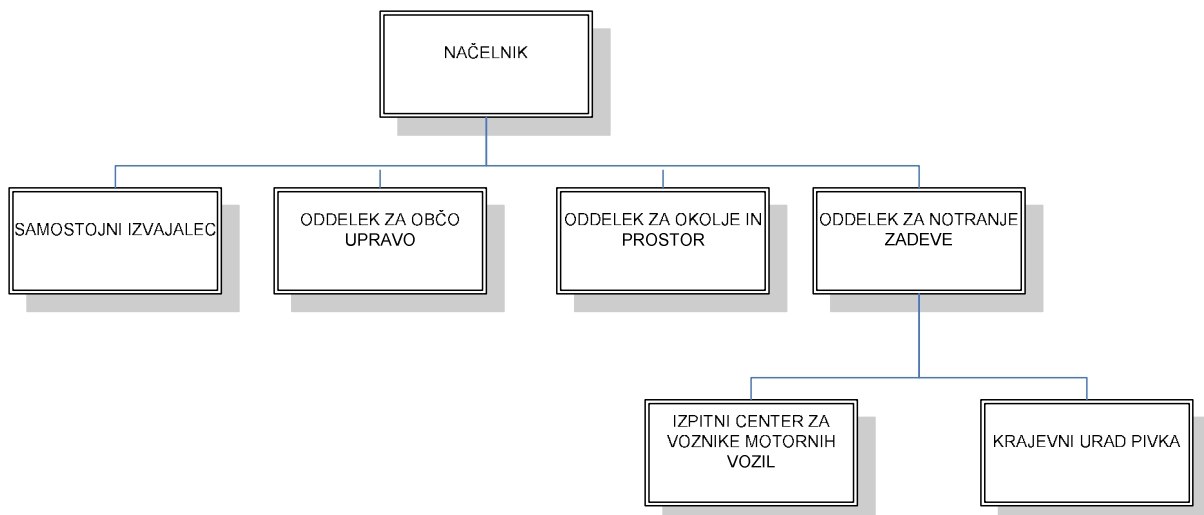
- Ministrstvo za obrambo, Uprava za obrambo Postojna;
- Ministrstvo za notranje zadeve - Policijska uprava Postojna
- Davčna uprava Republike Slovenije, Davčni urad Postojna;
- Ministrstvo za finance, Uprava Republike Slovenije za javna plačila - Urad Postojna;

b) drugi organi:

- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, Območna enota Koper - Urad za delo Postojna;
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Območna enota Koper - Izpostava Postojna
- Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije - Enota Pivka

Zaradi funkcionalne povezanosti z ministrstvi so na upravnih enotah organizirane notranje organizacijske enote in službe, ki se ustanavljajo po resornem principu. Notranjo razporeditev delovnih mest določi načelnik na predlog resornih ministrov in v soglasju z vlado. Načelnik na podlagi predloga izda akt o notranji organizaciji in sistematizaciji. Pridobiti mora soglasje vlade. V Upravni enoti Postojna so po delovnih področjih organizirani Oddelek za upravno notranje zadeve, Oddelek za okolje in prostor ter Oddelek za občo upravo.

Slika 2: Organigram Upravne enote Postojna



Vir: Spletna stran upravne enote Postojna

3.1.1.1 Oddelek za upravno notranje zadeve

Oddelek ima naslednje naloge:

- Prijavno-odjavna služba izdaja osebne izkaznice, evidentira pogrešane osebne izkaznice, izvaja overitve podporam zakonodajnih referendumov, evidentira prijave stalnega prebivališča in prijave odhodov v tujino ...
- Služba za izdajo potnih listov in tujce izdaja potne liste, skupinske potne liste, izvaja popravke spremembe naslova bivališča v potnih listih, izdaja dovoljenja za prehod meje mladoletnikov z drugimi osebami, evidentira pogrešane potne listine ...
- Matični urad evidentira prijave rojstev, prijave rojstev tujih državljanov, osebna imena novorojenih otrok ali spremembe osebnih imen državljanov, priznanje očetovstva ...
- Službe za osebna stanja odloča o: pridobitvi državljanstva Republike Slovenije po rodu, prigrasitvi mladoletne osebe, rojene v tujini - prigrasitev po 5. členu zakona o državljanstvu Republike Slovenije, opredelitvi v tujini rojene osebe, stare od 18 do 23 let - opredelitev po 6. členu zakona o državljanstvu Republike Slovenije, opredelitvi v Sloveniji rojene osebe, stare od 18 do 23 let ...
- Služba za prijavo javne prireditve, društva sprejema prijave o: javnih prireditvah in javnih shodih, javnih prireditvah na cesti, verskih obredih zunaj prostorov, namenjenih verskim obredom, izobešanju tujih zastav ...
- Službe za prijavo orožja in eksplozivnih snovi izdaja dovoljenja za nabavo eksplozivov, za prevoz eksplozivov, za nabavo orožja, pooblastila za nošenje orožja ...
- Služba za promet in voznike izvaja: prve registracije, podaljšanje registracij vozil in prometnih dovoljenj, zamenjave registrskih tablic, začasne registracije ...

Po statistiki, ki so mi jo posredovali na Upravni enoti Postojna, je bilo v letu 2007 prejetih 2276 vlog, ki zadevajo potni list (izdaja potnega lista, sprememba naslova v potnem listu, izdaja potnega lista za tujce). V istem letu sta 1802 stranki zaprosili za nov potni list. V letu 2008 je upravna enota izdala 1004 vloge, od tega 596 vlog za nov potni list, leta 2009 pa 813 vlog, od tega 562 vlog za izdajo potnega lista.

Leta 2002 je prišel v veljavo nov obrazec, zato se je večina odločila za nov potni list. Mladoletnim osebam je potni list potekel po petih letih, zato je bilo leta 2007 posledično izdanih več potnih listov. Naslednje večje povpraševanje pričakujejo leta 2012, ko bo potekla veljavnost polnoletnim osebam iz leta 2002 in tistim, ki so bili leta 2007 še vedno mladoletni.

Leta 2008 je bilo v matični register prebivalstva vpisanih 1910 novih dejstev (rojstva, poroke, smrti), od tega 1519 rojstev. Leta 2009 je bilo vpisanih 2000 novih dejstev, od tega 1611 rojstev. Veliko število rojstev v Upravni enoti Postojna se pripisuje uspešnemu delu postojnske porodnišnice, kamor hodijo roditi bodoče mame iz cele Slovenije. Rojstvo otroka pa se vpiše v lokalni upravni enoti.

3.1.1.1.1 Naloge izpitnega centra za voznike motornih vozil

Naloge izpitne komisije so:

- sprejem prijav
- izdelava razporedov izpitov
- teoretični izpiti iz cestno-prometnih predpisov
- izpiti iz vožnje
- izdaja potrdil
- arhiviranje

Izpitni center za voznike motornih vozil izvaja teoretični in praktični del izpita. Izpitno območje Postojna obsega območja Upravnih enot Postojna, Cerknica, Ilirska Bistrica, Sežana, Logatec, Idrija, Kočevje in Ribnica.

Leta 2008 je bilo izdanih 836 vozniških dovoljenj, od tega je bilo 117 zamenjav tujega vozniškega dovoljenja za slovensko vozniško dovoljenje, 651 je bilo podaljšanj veljavnosti vozniškega dovoljenja. Leta 2009 so izdali 1429 vozniških dovoljenj, od tega je bilo 80 zamenjav tujega vozniškega dovoljenja za slovensko vozniško dovoljenje in podaljšanih je bilo 618 vozniških dovoljenj.

3.1.1.1.2 Krajevni urad

Krajevni urad je notranja organizacijska oblika, ki zagotavlja izvajanje nalog s področja upravnih notranjih zadev (razen javnega reda in miru, prometa in tujcev). Zagotavlja splošne informacije o upravnih storitvah, obrazce vlog in naročanje strank pri uradnih osebah.

Krajevni urad je organizacijsko vključen v Oddelek za upravno-notranje zadeve. Njegove naloge so posredovanje pojasnil in pomoč občanom v zvezi s postopki pri upravnih enotah, sprejem vlog za izdajo osebne izkaznice in potnega lista, sprejem naznanitve pogrešitve osebne izkaznice in potnega lista, izdaja dovoljenja za prehod meje mladoletnika čez državno mejo, sprejem vloge za vpis spremembe naslova v potni list, prijava in odjava stalnega in začasnega prebivališča, prijava odhoda v tujino, prijava vrnitve iz tujine, izdaja potrdila o stalnem in začasnem prebivališču, izdaja potrdila o gospodinjstvu, overitve podpore zakonodajnih referendumov, preverjanje in potrjevanje predlogov kandidacijskih list, izpis volilnih kart za tujino in Slovenijo, preverjanje in posredovanje podatkov iz uradnih evidenc (raznih registrov), vpisovanje matičnih dejstev in sprememb osebnih stanj v matični register, sestavljanje zapisnika o priznanju očetovstva, sestavljanje zapisnika o neskladjih podatkov v uradnih evidencah, sestava smrtovnice, naknadni vpis rojstva, poroke in smrti iz tujine, sprejem prijave sklenitve zakonske zveze, ugotovljene v sodnem postopku, vpis smrti oseb, žrtev povojnih pobojev, izdaja izpiska iz matičnega registra o rojstvu, smrti in sklenitvi zakonske zveze, izdaja potrdila o državljanstvu in ostala potrdila iz uradnih evidenc s področja matičnih zadev ter preverjanje in ugotavljanje državljanstva, sprejem zahteve za registracijo istospolne partnerske skupnosti in izdaja izpiska ter sprejem priglasitve mladoletne osebe, rojene v tujini.

Krajevni urad Pivka je informatiziran in priključen na omrežje državnih organov. Omogočeno je razširjeno poslovanje - vodenje postopkov za izdajo osebnih izkaznic in potnih listin ter zbiranje podpisov za podporo referendumskim pobudam.

3.1.1.2 Oddelek za okolje in prostor

Ima naslednje naloge:

- Premoženjsko pravne zadeve zajemajo vpis: denacionalizacije stanovanjskih hiš, stanovanj, poslovnih prostorov, poslovnih stavb in stavbnih zemljišč, razlastitev nepremičnin ali omejitev pravice uporabe za določen čas v javno korist, vpis v zemljiško knjigo.
- Gradbene zadeve zajemajo izdajo: gradbenih dovoljenj, uporabnih dovoljenj, odločb o določitvi gradbene parcele, odločb o odmeri nadomestil za degradacijo in uzurpacijo prostora.
- Okoljevarstvene zadeve izvajajo: zadeve iz odločbe o statusu zavarovanega območja državnega pomena lastnikom nepremičnin na zavarovanih območjih, soglasja za promet z nepremičninami na zavarovanih območjih, izdajanje dovoljenj za posege v naravo (po sprejemu podzakonskega akta, ki bo določil pristojnost Upravne enote).
- Stanovanjske in kmetijske zadeve izvajajo zadeve iz: odločbe o vpisu pogodbe o določitvi upravnika v register upravnikov, odločbe o vpisu najemne pogodbe v register najemnih pogodb, odločbe o dovoljenju za opravljanje poslovne dejavnosti v stanovanju.
- Kmetijske zadeve zajemajo izvajaje: denacionalizacije kmetijskih zemljišč, gozdov in kmetijskih gospodarstev, vračil premoženja ponovno ustanovljenim agrarnim skupnostim, odobritev pravnega posla, ponudb za prodajo in zakup kmetijskega zemljišča, kmetije ali gozda, status kmeta, zaščitene kmetije.

3.1.1.3 Oddelek za občo upravo

Ima naslednje naloge:

- Služba za svetovanje strankam izvaja: dajanje informacij strankam o stanju konkretnega postopka, naročanje strank pri uradnih osebah, sprejemanje vlog, upravne overitve.
- Sprejemno – informacijska pisarna izdaja delovne knjižice, vpisuje podatke v delovno knjižico, izvaja blagajniško poslovanje - plačilo upravnih taks in plačljivih tiskovin, brezgotovinsko plačevanje storitev ...
- Služba za gospodarstvo izdaja dovoljenja za opravljanje gostinske dejavnosti, opravljanje gostinske dejavnosti na zunanji površini - gostinskem vrtu – razširitev, opravljanje gostinske dejavnosti zunaj gostinskega obrata (sejmi, prireditve); ter kategorizacijo nastanitvenih obratov ...

- Vojni veterani, vojni invalidi ter žrtve vojnega nasilja: subvencionira zdraviliško in klimatsko zdravljenje, odloča o pravici do statusa (invalidnine), pravici do družinske invalidnine in družinskega dodatka.

Upravno enoto vodi načelnik. Načelnika imenuje Vlada na predlog ministra, pristojnega za upravo, po predhodnem mnenju občinskih svetov na območju, za katero je ustanovljena upravna enota. Naloge, ki jih načelnik Upravne enote Postojna izvaja, so: vodenje upravne enote, koordiniranje dela notranjih organizacijskih enot, zagotavljanje opravljanja strokovnih in drugih nalog, ki so skupne notranjim organizacijskim enotam, opravljanje drugih organizacijskih nalog v zvezi z delom upravne enote, odločanje o pravicah ter dolžnostih in delovnih razmerij javnih uslužbencev v upravni enoti, skrb za sodelovanje z lokalnimi skupnostmi z območja upravne enote in z drugimi organi in organizacijami, samostojno oblikovanje sistemskih rešitev in drugih najzahtevnejših gradiv, opravljanje drugih najzahtevnejših nalog, vodenje in sodelovanje v najzahtevnejših projektnih skupinah, vodenje in odločanje v najzahtevnejših upravnih postopkih na prvi stopnji (Virant, 2004, str. 111).

Načelniku pri vodenju upravne enote pomagajo vodje oddelkov. Ti višji upravni delavci so odgovorni za nemoteno delovanje posameznega oddelka. Tako kot načelnika upravne enote, vodjo oddelka imenuje Vlada na predlog resornih ministrov. Njihove naloge so: izvajanje splošnih upravnih postopkov, pravno svetovanje uslužbencem upravne enote, potek obvladovanja dokumentov po pritožbi, vodenje postopka posredovanja informacij javnega značaja (Virant, 2004, str. 112).

3.2 POSTOPEK IZDAJE POTNIH LISTOV

3.2.1 Vrste potnih listov

V svojem delu se bom osredotočila na postopek izdaje potnih listin. Poznamo več vrst potnih listin. To so navadni potni list, diplomatski potni list, službeni potni list, potni list za vrnitev, potna listina, ki se izda po mednarodni pogodbi in pomorska ali brodarska knjižica, ki vsebuje vizum.

Upravičence do diplomatskega potnega lista določa ureditev države, zato se od države do države razlikujejo. V Evropski uniji se upravičenci razvrščajo v dve skupini. V prvi poslanci niso upravičeni do diplomatskih potnih listov, v drugi pa so do njih upravičeni le posamezni poslanci glede na funkcijo, ki jo opravljajo v parlamentu, glede na članstvo v mednarodnih organizacijah ali kadar službeno potujejo v tujino kot predstavniki države. Diplomatski potni list se poseduje za čas opravljanja neke naloge. Izda ga Ministrstvo za notranje zadeve. Lahko ga posedujejo tudi ožji družinski člani (mož, žena, otroci). Potni list za vrnitev se izda državljanu, ki mu je onemogočena vrnitev v matično državo zaradi kraje ali izgube potnega lista. Z vstopom v Evropsko unijo so do tega potnega lista upravičeni tudi državljani držav članic Evropske unije. Tujec lahko na njihovem diplomatsko-

konzularnem predstavništvu zaprosi za potni list za vrnitev. Velja za čas tridesetih dni, lahko tudi več, vendar ne več kot dva meseca.

Potni list, ki se izda na podlagi mednarodne pogodbe, je osebna izkaznica, s katero lahko državljan Republike Slovenije potuje v vse države Evropske unije in v EGS, na Hrvaško, v Bosno in Hercegovino in v Črno goro. Je tudi prepustnica, ki se izdaja na podlagi sporazuma, sklenjenega med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško.

3.2.2 Zakonska določila

Izdaja potnega lista se izvaja na podlagi Zakona o potnih listinah državljanov Republike Slovenije (Ur. list RS, št. 3/06 in 44/2008)

V 1. členu Zakona o potnih listinah je zapisano, da je potni list namenjen prehodu državne meje, z njim pa lahko državljan dokazuje svojo istovetnost in državljanstvo tako v tujini, kot doma. Pravico do potnega lista ima vsak državljan Republike Slovenije. Vsak državljan ima lahko samo eno potno listino iste vrste. Kot državljan lahko poseduješ poleg potnega lista še osebno izkaznico in vozniško dovoljenje, ne moreš pa imeti dveh potnih listov. Prepovedano je posojanje potne listine drugi osebi, prav tako pa ni dovoljeno brisanje ali spreminjanje podatkov v potnem listu. To lahko opravljajo le pooblaščen osebe (Debelak in Rakočevič, 2008, str. 111).

Vlogo za izdajo potnega lista vloži državljan osebno pri pristojnem organu, to je katera koli upravna enota v Republiki Sloveniji, ne glede na kraj bivališča. Državljan lahko vlogo vloži na Upravni enoti Murska Sobota, kljub temu, da ima prijavljeno stalno bivališče v Kopru. V izrednih primerih, kot so na primer zdravljenje, bolezen ali smrt bližnjega, nujni službeni opravki, se lahko vloga za izdajo potnega lista vloži na Ministrstvu za notranje zadeve. Na diplomatsko-konzularnem predstavništvu Republike Slovenije v tujini, pa lahko vloži vlogo državljan Republike Slovenije, ki v tujini stalno ali začasno prebiva, pa se zaradi zdravstvenih ali drugih upravičenih razlogov ne more vrniti v državo (Debelak in Rakočevič, 2008, str. 113). Vlogo lahko vloži državljan, ki je dopolnil 18 let in tudi državljan, ki še ni star 18 let, pa je sklenil zakonsko zvezo. Za državljana, mlajšega od 18 let, oziroma državljana, ki ni poslovno sposoben, vloži vlogo zakoniti zastopnik, kot je zapisano v 22. členu Zakona o potnih listinah.

V 26. členu Zakona o potnih listinah piše, da se izdaja potnega lista zavrne v primerih, če je vlagatelj potnega lista obsojen za kaznivo dejanje na zaporno kazen, dokler kazni ne preste; če je zoper njega uvedena preiskava ali vložena obtožnica; če je v preteklosti med prebivanjem v tujini povzročil škodo mednarodnim ali drugim interesom države; na zahtevo družbenopolitične skupnosti, državnega organa ali delovne oziroma druge organizacije, če ni poravnal obveznosti do nje; če so tako narekovali interesi varnosti ali interesi obrambe države.

Zakona o potnih listinah v 23. členu pravi, da se ob vlogi za izdajo potne listine državljanu, ki je dopolnil starost 12 let, z elektronsko napravo za odvzem prstnih odtisov odvzame ploska prstna odtisa levega in desnega kazalca ustrezne kakovosti za zapis na pomnilniški medij. Odvzame se lahko samo en prstni odtis na eni roki. Če prstni odtis kazalca ni ustrezne kakovosti, se odvzame prstni odtis sredinca, če ta ni ustrezen, prstanca, če tudi ta ni ustrezen, pa palca te roke. Uradna oseba v evidenci potnih listin označi prst in roko, iz katere je bil prstni odtis odvzet. Podatke o roki in prstu, katerega prstni odtis so odvzeli, se hrani v evidenci potnih listin z ostalimi podatki. Po 30.a členu Zakona o potnih listinah se prstni odtis, ki se ga odvzame na diplomatskem konzularnem predstavništvu Republike Slovenije, shrani na ustrezno varovanem in kriptiranem elektronskem mediju do njegovega elektronskega prenosa v evidenco potnih listin. Najpozneje po petnajstih dneh od opravljenega elektronskega prenosa v evidenco potnih listin, se prstni odtisi brišejo.

Deveti člen Pravilnika o izvrševanju zakona o potnih listinah pravi, da mora vlagatelj ob vlogi za izdajo potne listine predložiti v fizično uničenje staro potno listino, tudi v primeru, če je njena veljavnost že potekla. Potna lista se fizično uniči tako, da se preluknja z luknjačem in da se odrežeta vogala biografske strani.

Po 10. členu Pravilnika o izvrševanju zakona o potnih listinah se vpis spremembe stalnega prebivališča izvede tako, da se na tretjo stran potnega lista nalepi nalepko z naslovom novega stalnega prebivališča vlagatelja. Naslove starega stalnega prebivališča se uniči z napisom »uničeno - annule?«.

V pravilniku o izvrševanju Zakona o potnih listinah v 10. členu piše, da mora stranka vlogi za izdajo novega potnega lista priložiti tudi stari potni list, oziroma, če tega nima, drugi osebni dokument, osebno izkaznico, vozniško dovoljenje ali drugo javno listino, ki jo je izdal državni organ in ima fotografijo. Če prosilec za potni list nima katerega od navedenih dokumentov, se lahko uporabi izpisek iz matičnega registra o rojstvu. Priložiti mora tudi fotografijo predpisane velikosti, ki kaže njegovo pravo podobo. Velikost fotografije mora biti 3,5 x 4,5 centimetrov, biti pa mora primerna za biometrični potni list. 14. člen Pravilnika o izvrševanju zakona o potnih listinah pravi, da mora vlagatelj k vlogi za izdajo potne listine predložiti fotografijo v fizični obliki ali referenčno številko fotografije iz elektronskega odložišča fotografij. Referenčno številko fotografije izda za to pooblaščen fotograf. Če vlagatelj predloži referenčno številko fotografije iz elektronskega odložišča fotografij, uradna oseba prevzame fotografijo v digitalni obliki iz elektronskega odložišča. Fotografija v digitalni obliki se lahko iz elektronskega odložišča fotografij za osebne dokumente prevzame tudi, če je bila že uporabljena za izdajo druge javne listine s fotografijo, ki jo je izdal državni organ, če ni starejša od enega leta in če ustreza posebnim pogojem.

V 23. členu Zakona o potnih listinah piše, da se mora prosilcu za potni list poleg fotografije odvzeti tudi prstne odtise dveh prstov. V kolikor odvzem prstnih odtisov ob vložitvi vloge ni mogoč iz zdravstvenih razlogov začasne narave, ki so lahko ozdravljeni v obdobju enega leta (kot npr. opekline, ureznine, otekline, zlomi ipd.),

ali trajne narave, ki jih ni mogoče ozdraviti ali zdravljenje traja več kot eno leto ali zaradi telesne hibe, se to označi v evidenci potnih listin. Uradna oseba lahko v primeru dvoma v obstoj zdravstvenih razlogov iz prejšnjega odstavka od vlagatelja vloge zahteva zdravniško potrdilo o zdravstvenih razlogih za nezmožnost zajema prstnih odtisov. Po 30. členu se prstni odtis iz evidence potnih listin briše po vnosu datuma vročitve potne listine oziroma po spremembi statusa potne listine v neveljavno, če ta državljanu ni bila vročena. Prstni odtis, kot biometrični podatek na pomnilniškem mediju, se lahko uporablja le za preverjanje verodostojnosti potne listine in istovetnosti državljanu, pri prehajanju državne meje. S primerjavo prstnih odtisov državljan izkaže istovetnost pri prehodu meje, s prstnim odtisom, zapisanim na pomnilniškem mediju potne listine.

V 15. členu pravilnika o izvrševanju Zakona o potnih listinah piše, da mora referent prevzeti osebne podatke stranke iz baze podatkov, stranka pa preveri resničnost teh podatkov. Uslužbenec je dolžan sam poiskati podatke, ki jih potrebuje, če so le ti objavljeni v bazah podatkov, do katerih ima sam dostop. Te baze podatkov so Evidence potnih listin, Register stalnega prebivalstva in Matični register. Če vlagatelj ugotovi, da so podatki pravilni, se lastnoročno podpiše na podpisno tablico in s tem jamči za pravilnost podatkov. Referent stranko seznanj z okvirnim rokom izdaje potnega lista, ki je odvisen od zasedenosti izdelovalca potnih listov. Vloga za potni list se izpiše računalniško na za to posebnem predpisanem obrazcu. Referent vlagatelja napoti v glavno pisarno, kjer mu blagajnik zaračuna upravno takso, ki jo je treba plačati za izdelavo potnega lista. V glavni pisarni vlagatelj upravno takso tudi plača, blagajnik pa mu izda potrdilo o plačilu takse.

V primeru spremembe naslova stalnega prebivališča 20. člen Zakona o potnih listinah pravi, da se na upravno enoto prinese potni list, kjer izpišejo vlogo in računalniško označijo spremembo naslova. Referent napiše spremni dopis, ki ga skupaj s potnim listom in vlogo zapakira v EMS pošiljko (hitra pošta) ter fizično pošlje na Cetis. Nov potni list se po pošti pošlje domov brezplačno, vendar samo enkrat.

Organi, ki so po 30. členu Zakona o potnih listinah pristojni za izdajo potnih listov, vodijo in vzdržujejo evidenco potnih listov, ki vsebuje:

- podobo obraza imetnika potne listine, shranjeno kot biometrični podatek
- vrsto potne listine
- datum izdaje potne listine
- veljavnost potne listine in dovoljenja
- serijsko in registrsko številko potne listine
- seznam izgubljenih, pogrešanih in ukradenih potnih listin

Prav tako v 30. členu Zakona o potnih listinah piše, da podatke iz evidence vodi pristojni organ pet let po prenehanju veljavnosti potne listine. Evidenca se vodi tudi na centralnem računalniku Ministrstva za notranje zadeve.

Z upravne enote pošljejo vse osebne podatke in fotografijo vlagatelja izdelovalcu potnih listov. Izdelovalec sprejme podatke o vlagatelju in potrdi njihov prejem. Na

podlagi prejetih potrjenih podatkov izdelovalec izdelava potni list. 13. člen pravilnika o izvrševanju Zakona o potnih listinah pravi, da mora uradna oseba pristojnega organa ugotoviti istovetnost vlagatelja in preveriti resničnost podatkov na vlogi za izdajo potne listine. Če vlogo vloži zakoniti zastopnik, mora uradna oseba ugotoviti tudi istovetnost zakonitega zastopnika. Ob vložitvi vloge mora biti navzoč tudi otrok, ki je že dopolnil osem let, oziroma državljan, ki ni poslovno sposoben, pa zanj ni upravičenih zdravstvenih razlogov, da ob vložitvi vloge pri pristojnem organu ne bi mogel biti navzoč. Izdelovalec pošlje potni list na upravno enoto, kjer je bila vloga sprejeta. V tem primeru ga pride vlagatelj iskat na upravno enoto. Lahko pa izdelan potni list pošljejo neposredno stranki v obliki priporočenega pisma. Kako bo dokument izročen, se odloči vlagatelj sam. Če je organ izdaje organ Republike Slovenije v tujini, se potna listina vroči državljanu pri temu organu. Pri mladoletnemu državljanu pa se potni list izroči njegovemu zakonitemu zastopniku, staršem ali rejnikom, ki so vložil vlogo.

Pravilnik o izvrševanju Zakona o potnih listinah v 22. členu pravi, da mora biti izdelava potnih listin organizirana tako, da omogoča pregled nad porabo obrazcev potnih listin. Delovni procesi personalizacije, kontrola zapisanih podatkov in priprave za prenos potnih listin, morajo biti opravljeni v prostorih izdelovalca in izključno na ozemlju Republike Slovenije. Prostori, v katerih se izdelujejo potni listi, morajo biti varovani v skladu z zahtevami Ministrstva za notranje zadeve. Medsebojna razmerja med ministrstvom in izvajalci so urejena s pogodbo. Izdelovalec prevzame vse potrebne podatke iz računalniške evidence, ki jih izpišejo v potni list. Če fotografije in podpisa ni v evidenci, ju prevzame s kartončka vloge za izdajo potne listine. Po izdelavi potnega lista vpiše pristojna oseba v evidenco izdelovalca, datum izdelave in serijsko številko potnega lista. Če prevzame fotografijo ali podpis iz kartončka vloge, ta podatek prenese v evidenco izdanih potnih listin. Izdelovalec pa v evidenco izdanih potnih listin vpiše datum vpisa in spremembo stalnega prebivališča. Izdelovalec mora vse osebne podatke, potrebne za zapis na obrazec potne listine, uničiti.

Pooblastilo za izdelavo potnega lista ima podjetje Cetis iz Celja. Cetis se ukvarja z razvojem varnostnih tiskovin in z njimi povezanimi tehnološkimi ter informacijskimi rešitvami. Vse vloge za izdelavo potnega lista se po elektronski poti prenesejo na Cetis, kjer se izdelava potni list. Iz Cetisa se potni list po pošti pošlje vlagatelju, lahko pa ga pošljejo tudi na upravno enoto, kamor ga vlagatelj pride iskat. Cetis je edini izdelovalec dokumentov za vso Slovenijo. Dokumentov ne izdelujejo več na upravnih enotah zaradi najnovejše opreme, ki je potrebna za izdelavo biometričnih potnih listov, pa tudi zaradi varnosti. S tem so znižali stroške za nakup in vzdrževanje opreme ter za usposabljanje uslužbencev. Upravna enota mora vse uničene potne listine, ki jih ne vrne lastnikom, posredovati v zapisniško uničenje izdelovalcu.

3.3 OPIS OBSTOJEČEGA POSTOPKA

Na upravni enoti se postopek izdaje potnega lista prične z vložitvijo vloge. Poteka v štirih fazah:

- sprejem vloge
- obračun vloge
- izdelava potnega lista
- vročanje potnega lista

Celoten postopek traja en teden, v izjemnih primerih do deset dni. V primeru plačila prioritete, v višini desetih evrov, se skrajša postopek izdaje na dva dni. Izvaja ga uslužbenec, ki poleg potnih listov izdaja še osebne izkaznice in sprejema prijave in odjave stalnega prebivališča. Opravlja tudi spremembo naslova, preklice, uničenje in izdajanje novih osebnih dokumentov. Z vnosom osebnih podatkov stranke v elektronski obrazec na računalniku, uslužbenec preveri istovetnost stranke z identifikacijskim dokumentom. Stranka se mora identificirati z veljavnim osebnim dokumentom, ki je lahko osebna izkaznica, vozniško dovoljenje ali orožni list. Z osebnega dokumenta se preveri ime, priimek, naslov, EMŠO in sliko obraza.

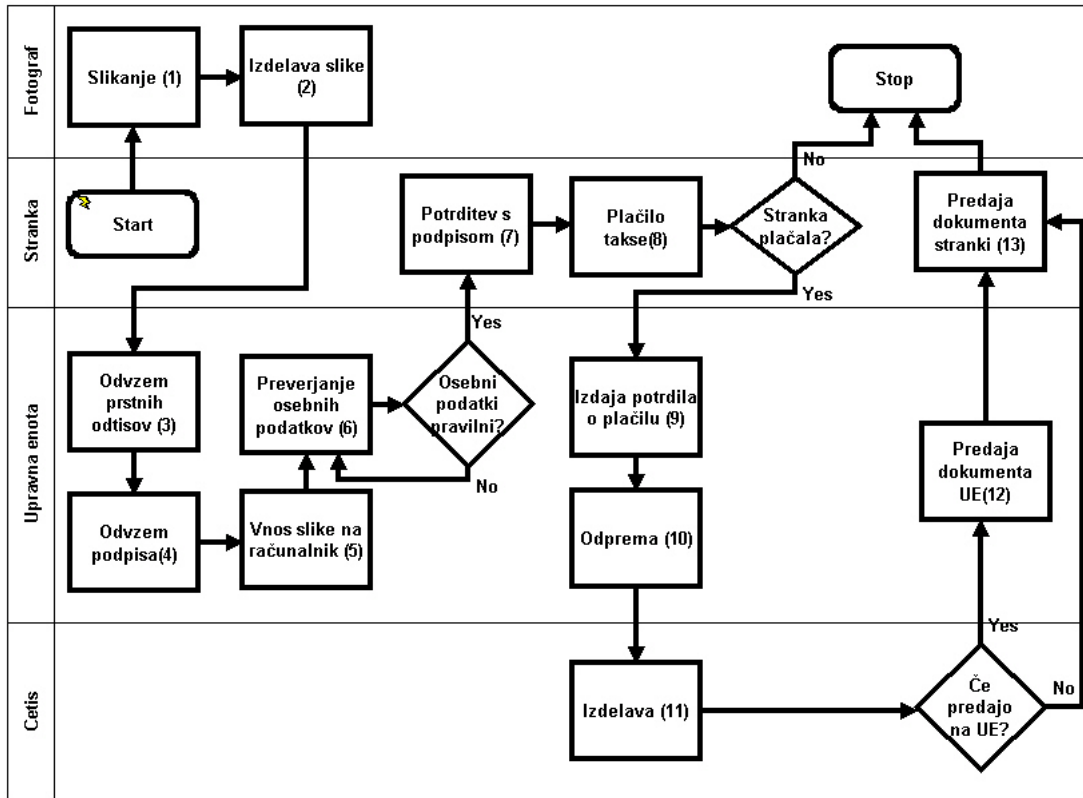
V sobi za prijavo – odjavo prebivališča, osebne izkaznice in potnega lista uslužbenec s pomočjo čitalca prstnih odtisov odvzame prstni odtis stranke, s pomočjo elektronske tablice pa lastnoročni podpis, ki ju prenese na računalnik. Uslužbenec doda referenčno številko fotografije, ki jo je stranka dobila od pooblaščenega fotografa. Če stranka prinese fotografijo v fizični obliki, jo uslužbenec skenira in prenese na računalnik. V veliki večini stranka prinese sliko v fizični obliki, ker se za pridobitev referenčne številke pri fotografu čaka eno uro, medtem ko je čas za pridobitev slike v fizični obliki krajši. Postopek sprejema vloge traja povprečno tri minute.

Obračun vloge opravi uslužbenec v sprejemni pisarni. Stranka plača potni list in takso.

Izdelavo potnega lista izvaja Cetus d. o. o. iz Celja, ki omogoča pridobitev potnega lista v enem dnevu, za vse stranke, ki vložijo vlogo na Upravni enoti Celje. Vsako vlogo za izdajo potnega lista prejme Cetus d. o. o. elektronsko.

Potni list se lahko vroči na upravni enoti s podpisom prevzema na vlogi ali po pošti z vročilnico.

Slika 3: Skica obstoječega postopka



Vir: Lasten

4 PRENOVA POSTOPKA

4.1 SLABOSTI OBSTOJEČEGA POSTOPKA

Pri obstoječem postopku uslužbenec ne more preveriti, ali je proti osebi, ki zahteva izdajo potnega lista, uvedena preiskava, obtožnica ali če prestaja zaporno kazen. Prepovedano je izdati potni list osebi, ki je v kazenskem postopku ali ogroža interes države, vendar uslužbenec sam ne ve, katere so te osebe. Zato bi morali v registru pri osebi, ki ji je prepovedano izdati potni list označiti, da bi uslužbenec to vedel.

Drugi problem pa je izdaja otroškega potnega lista. Starša sta zakonita zastopnika svojih otrok. Če se starša različnih narodnosti razvežeta, obstaja možnost "ugrabitve" otrok. Eden od staršev naredi potni list za otroka brez vednosti drugega starša in z njim odide v tujino.

4.2 ZBOLJŠANJE POSTOPKA ZA IZDAJO POTNEGA LISTA

Izboljšava postopka izdaje potnega lista lahko poteka v več ali pa v enem samem koraku. Najbolj primerna je izboljšava po korakih. Posebno, kadar so zadovoljni tako uporabniki kot izvajalci storitev. Poleg tega težimo k temu, da je postopek primerljiv s sorodnim, ki se izvaja v drugih evropskih državah, tako po hitrosti kot po stroških. Izboljšava po fazah postopka je tudi primernejša, ker ga lahko izboljšujemo z večkratnimi sorazmerno nizkimi denarnimi vložki, proces izboljšave pa lahko brez težav ustavimo na stopnji informatizacije, ki ustreza tako izvajalcu kot uporabniku.

Iz sheme procesa za izdajo potnega lista je razvidno, da lahko proces izboljšamo:

- s skrajšanjem faz postopka
- s približevanjem postopka uporabnikom
- s poenostavitvijo postopka.

4.2.1 Skrajšanje faz postopka

V obstoječem postopku se največ časa porabi za izdelavo potnega lista. V Upravni enoti Celje poteče od sprejema vloge do vročitve potnega lista le en dan, v drugih upravnih enotah, s plačilom prioritete, dva dneva. To dokazuje, da je možno v vseh drugih upravnih enotah skrajšati čas trajanja postopka na tri dni. Izdelovalec potnih listov bi moral svoje kapacitete toliko povečati, da bi lahko vsa naročila realiziral v dnevu prejema vloge ali najpozneje naslednji dan. Vročitev bi se izvršila na upravni enoti ali po pošti direktno na naslov stranke. Morebitne zamude pri izdelavi potnega lista bi se lahko omilile s "hitro" pošto. Vročitev na upravni enoti,

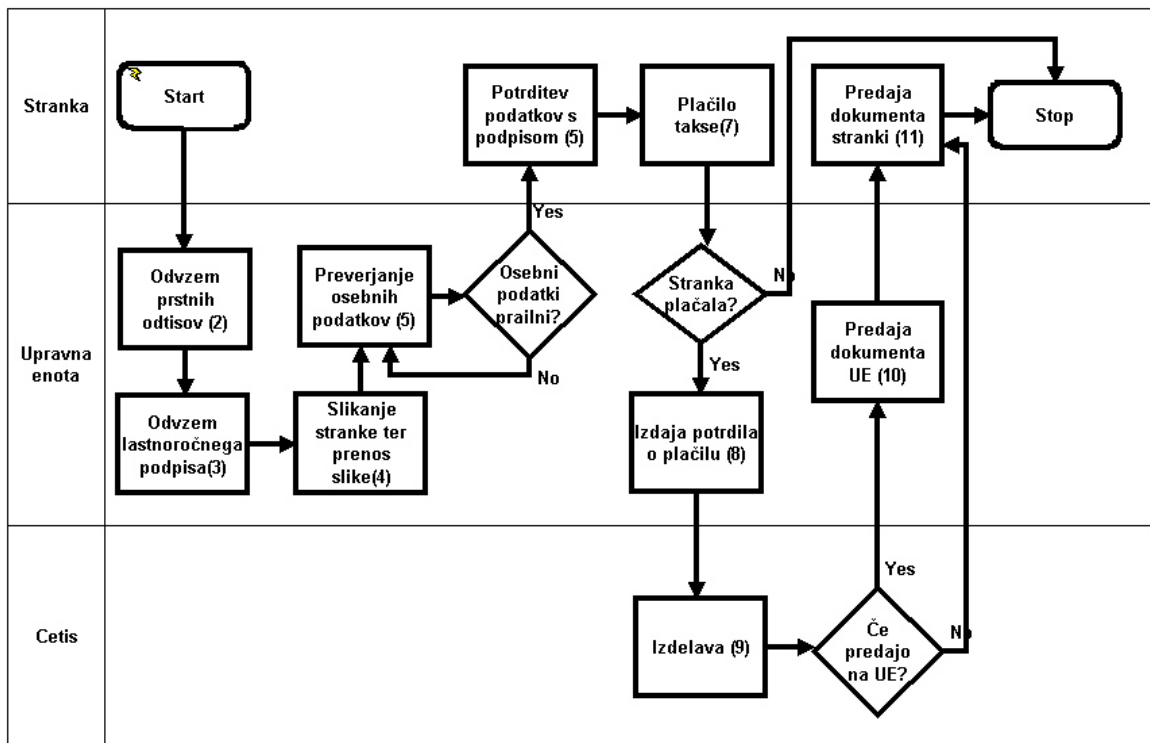
bi s hitro kontrolo vseh podatkov, preprečila vročitev potnega lista z lažnimi podatki, ki bi jih nepooblaščen osebe z vdorom v računalniški sistem lansirale z lažno vlogo.

Čas, potreben za izvršitev prejema in izplačilo vloge, je v primerjavi s časom izdelave potnega lista zanemarljiv. Čas, ki je potreben za vročitev potnega lista, ni odvisen od Cetisa in upravne enote.

Pri preučevanju kapacitete postopka izdelave potnega lista je treba upoštevati neko razumno mejo. Bolje je en dan podaljšati izdelavo potnega lista, kot pa pretirano povečati kapacitete postopka.

Uporabniku storitve je treba omogočiti tekoč potek postopka na enem mestu, v sobi za prijavo – odjavo stalnega prebivališča, osebne izkaznice in potnega lista, v predprostoru te sobe, doma ali kjerkoli po svetu. Del prostora 1,5 x 3 metre bi moral biti zato preurejen v studio za slikanje portretov, vsa oprema bi bila stalno postavljena, uslužbenec bi s stiskom na gumb priredil osvetljenost za svetlejšo ali temnejšo polt in prilagodil aparat višini stranke. Fotoaparati bi bili v stalni povezavi z računalnikom. Uslužbenec bi lahko izpolnil elektronski obrazec vloge za pridobitev potnega lista z vsemi potrebnimi podatki. Ta izboljšava, ki jo je sposoben uresničiti že vsak fotografski amater, omogoča odpošiljanje slike v paketu z drugimi osebnimi podatki. Nepotrebno referenčne številke in zadovoljna stranka sta prednosti izpopolnjenega sistema.

Slika 4: Skrajšanje faz postopka



Vir: Lasten

4.2.2 Popolno informatiziranje izdaje potnega lista

Posameznik, ki bi želel pridobiti potni list, bi na uvodni spletni strani portala Republike Slovenije poiskal v podportalu za državljane ustrezno storitev z nazivom »osebna stanja in dokumenti«. Preko dogodka v sklopu z nazivom »osebni in drugi dokumenti« bi s klikom na rubriko potni list dobil:

- vlogo za pridobitev potnega lista,
- vlogo za spremembe stalnega prebivališča v potnem listu in
- vlogo za prijavo izgubljenega, pogrešanega ali ukradenega potnega lista.

S klikom na želeno vlogo bi se prikazal obrazec. Ta bi bil po zgledu in obliki podoben tistemu, ki ga je treba izpolniti na upravni enoti. Na vlogi za pridobitev potnega lista bi vpisal naslednje podatke:

- EMŠO (enotna matična številka občana),
- spol,
- državljanstvo,
- priimek,
- ime,
- rojstni kraj in
- stalno prebivališče.

Sliko prstnega odtisa bi lahko posameznik odčital s čitalcem prstnega odtisa na prenosnem računalniku. Če ga ne bi imel ali bi posameznik posedoval le navaden

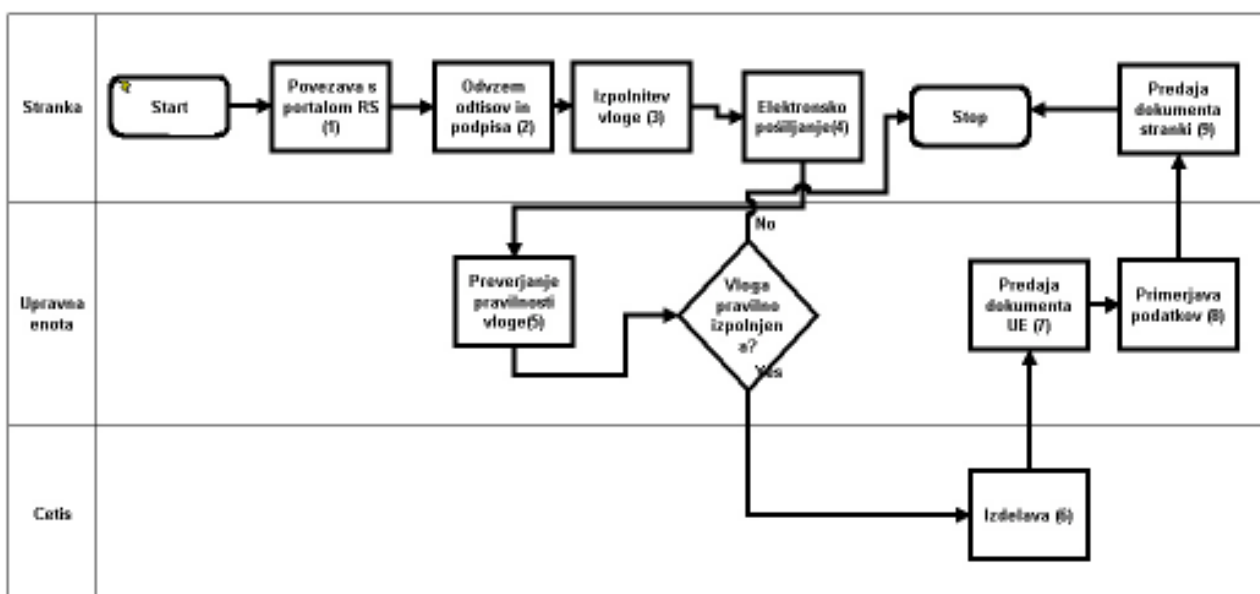
osebni računalnik, bi moral čitalec prstnih odtisov kupiti v trgovini z računalniško opremo. Sliko obraza bi dobili pri profesionalnem fotografu v digitalni obliki. Poleg čitalca prstnih odtisov bi moral imeti tudi tablico, ki bi očitala podpis in ga digitalizirala. V veliko pomoč bi bilo, če bi v prihodnosti združili čitalec prstnih odtisov in tablico za lastnoročni podpis v eno napravo, da ne bi bilo treba kupovati dveh pripomočkov.

Elektronski vlogi bi priložil: digitalno fotografijo obraza, digitalno obliko lastnoročnega podpisa in prstni odtis ter vlogo odposlal na upravno enoto, kjer bi računalnik samodejno preveril osebne podatke, izdajo in veljavnost predhodnega potnega lista ter potrdilo o plačilu. Osebne podatke bi primerjal s podatki iz matičnega registra, veljavnost starega potnega lista bi preveril v evidenci potnih listov, plačilo usluge pa na računu o prispelih plačilih. Registrsko številko in datum veljavnosti novega potnega lista pa bi določil računalniški sistem sam.

Izdelani potni listi bi se dostavljali na upravno enoto, kjer bi se izvršila primerjava vseh podatkov iz potnega lista s podatki iz zaprtega matičnega registra, ki ne bi bil priključen na računalniško omrežje, kar bi onemogočilo vdor in spreminjanje podatkov. Odprt matični register bi bil priključen na računalniško omrežje, kar bi omogočalo kontrolo podatkov v elektronski vlogi. Vročilo bi lahko potekalo v prostorih upravne enote ali po pošti z vročilnico.

Izpis vloge za izdajo potnega lista na domu bi zahteval dodatno opremo domačega računalnika: čitalec prstnih odtisov ali roženice in elektronsko tablico za odvzem lastnoročnega podpisa. Nabava dodatne opreme ni smiselna le za enkratno uporabo. Počakati je treba, da omenjene pripomočke pričnejo proizvajalci vgrajevati v računalnike kot standardno opremo, ker se bo le ta uporabljala tudi za druge postopke pri elektronskih obdelavah.

Slika 5: Popolna informatizacija izdaje potnega lista



Vir: Lasten

4.2.3 Register prebivalstva

Z registracijo prebivalstva razumemo vodenje podatkov o osebah, ki se zbirajo in vodijo v različnih registrih upravnih notranjih zadev oziroma v registru oseb. Osebni podatki se zbirajo iz (Debelak, Rakočevič, 2008, str. 118):

- matičnega registra,
- registra stalnega prebivalstva,
- registra državljanstev,
- registra tujcev,
- registra prosilcev za azil in beguncev ter
- centralnega registra prebivalstva.

V skladu z Zakonom o centralnem registru prebivalstva (Uradni list RS, št. 1/1999) se podatki o prebivalstvu Republike Slovenije zbirajo v podatkovni bazi centralnega registra prebivalstva, kjer se tudi obdelujejo, hranijo in uporabljajo (Debelak, Rakočevič, 2008, str. 125). To bazo podatkov imenujemo Centralni register prebivalstva.

Po 11. členu Zakona o Centralnem registru prebivalstva se zbirajo podatki o:

- enotni matični številki (EMŠO),
- rojstnem kraju,
- imenu in priimku,
- državljanstvu, prebivališču in vrsti prebivališča,
- zakonskem stanju,

- šolski izobrazbi,
- volilni pravici,
- enotni matični številki obeh staršev, zakonca, otrok,
- identifikatorjih za povezovanje z administrativnimi zbirkami podatkov v uveljavljanju javnega sektorja in
- datumih in podatkih o dogodkih, spremembah ali popravkih.

Podatki za Centralni register prebivalstva se pridobivajo od upravljavca zbirke podatkov, ki je najbližji izvoru podatkov, oziroma jih prvi zabeleži. Ti podatki so register stalnega prebivalstva, matični register, register tujcev, register državljanstev in register prostorskih enot. Takšna povezanost med registri pozitivno vpliva na racionalizacijo dela in na kakovost podatkov (Debelak, Rakočević, 2008, str. 125-126).

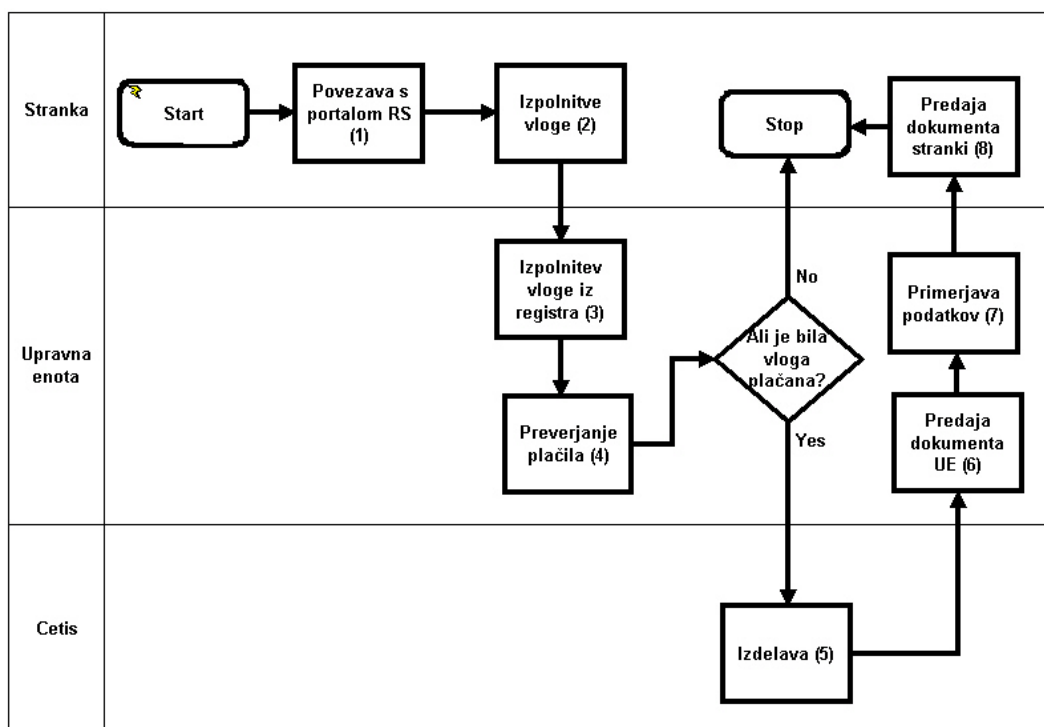
4.2.4 Postopek izdaje potnega lista z delno izpolnitvijo elektronske vloge

Da bi uporabniku storitve olajšali izpolnitev podatkov v elektronski vlogi, bi morali na upravni enoti imeti odprti in zaprti razširjeni matični register, v katerem bi poleg osebnih podatkov hranili še elektronski lastnoročni podpis, prstne odtise ali geometrijo roženice. Za naročilo potnega lista bi zadostovali le naslednji podatki: EMŠO, slika in potrdilo o plačilu, kar bi bilo mogoče opraviti z običajnim računalnikom brez dodatne opreme za jemanje prstnih odtisov in lastnoročnega podpisa. Z omenjenimi podatki izpolnjena elektronska vloga bi se samodejno dopolnila na računalniku upravne enote, saj je EMŠO enolična identifikacijska številka, ki pripada samo enemu občanu. Preverili bi se: izdaja in veljavnost starega potnega lista ter plačilo. Pred vročitvijo bi uslužbenec primerjal vse podatke v potnem listu s podatki v zaprtem razširjenem matičnem registru in tako preprečil izdajo lažnih dokumentov. Pošiljka potnih listov od izdelovalca do upravne enote bi se morala vršiti v zaklenjenih kasetah.

Danes poznamo postopke za preverjanje identitete osebe s primerjavo prstnih odtisov ali geometrije roženice, vendar omenjena načina potrebuje predhodno podatkovno bazo. Zakon o potnih listih pa v 30. členu določa da se lahko prstni odtis v evidenci hrani le do vročitve potne listine.

S spremembo zakona bi se lahko ustvarila potrebna baza podatkov, vendar bi bil za to potreben odvzem prstnih odtisov vsem polnoletnim osebam v upravni enoti. Za odvzem odtisa bi bil potreben obisk upravne enote, kar pa bi se s popolno informatizacijo postopka poskusilo odpraviti.

Slika 6: Postopek izdaje potnega lista z delno izpolnitvijo elektronske vloge



Vir: Lasten

4.2.5 Poenostavitev postopka

Postopek potnega lista je razdeljen na štiri faze. Logična je združitev faz sprejema in plačila vloge, kar pa ne omogoča večje prednosti, ker stranka ne more izvajati obeh faz istočasno. Najprej se vloga napiše, nato se izvrši plačilo takse.

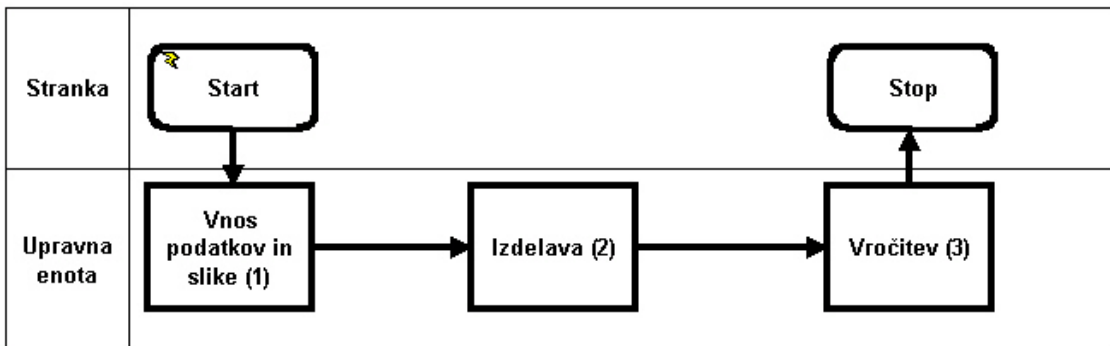
Sprememba oblike potnega lista z namenom poenostavitve postopka bi prinesla nove probleme za izdelovalca potnih listov in ne bi bilo nikakršne izboljšave v postopku izdaje potnega lista. Zmanjšanje števila rubrik ali strani v potnem listu tudi ne bi prispevalo k izboljšavi postopka.

Širjenje Evropske unije kaže na najboljšo rešitev za poenostavitev postopka izdaje potnega lista. Prebivalci članic Evropske unije prestopamo meje članic le z osebno izkaznico, kar kaže na nepotrebno podvajanje osebnih dokumentov. Funkcijo za identifikacije istovetnosti osebe in prestop meje bi se moral uveljaviti samo en dokument, potni list ali biometrična osebna izkaznica. Zaradi enostavnosti dokumenta dajem prednost biometrični osebni izkaznici. Prestop meje vseh držav z osebno izkaznico bi bilo treba čim prej uveljaviti. Viza se bi izdala kot listina, uporabna z biometrično osebno izkaznico. Funkcijo pečata bi bilo treba natančno preučiti. V

kolikor bi se funkcija pečata izkazala za pomembno, bi morali preiti na elektronski način beleženja prestopa meje, v obratnem primeru pa pečatenje ukiniti.

Biometrična osebna izkaznica je enostavnejša kot biometrični potni list. Stranka bi lahko ob obisku upravne enote takoj dobila biometrično osebno izkaznico, z računalniškim naročilom pa v času poštno dostave. Sliko, prstni odtis, lastnoročni podpis in osebne podatke bi uslužbenec vnesel v stroj in po preteku izdelovalnega cikla oddal biometrično osebno izkaznico stranki.

Slika 7: Poenostavitev postopka



Vir: Lasten

4.3 PRIMERJAVA POSTOPKOV

Za primerjavo postopkov sem uporabila program iGrafx Process 2007 firme Micrografx. To je programsko orodje, ki poleg statičnega modeliranja omogoča tudi vnos dinamičnih parametrov. S pripravo scenarija simulacij je mogoče s tem programom procese tudi simulirati.

Dinamične podatke o trajanju posamezne aktivnosti in verjetnosti razvejanja v alternativah sem dobila z intervjujem zaposlenih, ki izvajajo opazovani postopek na Upravni enoti Postojna. Pridobljeni in uporabljeni podatki so v tabeli.

Tabela 1: Trajanje posamezne aktivnosti

	trajanje	enota
slikanje	1 – 5	minut
izdelava slike	15 - 60	minut
odvzem prstnih odtisov	5 - 15	sekund
odvzem podpisa	10 - 20	sekund
vnos slike v računalnik	30	sekund
preverjanje osebnih podatkov	15	sekund
potrditev s podpisom	10 - 20	sekund
plačilo takse	1 - 5	minut
izdaja potrdila o plačilu	10	sekund
odprema	0	sekund
izdelava	1 - 4	dni
predaja dokumenta upravni enoti	45	sekund
predaja dokumenta stranki	30	sekund

Vir: Lasten

V vseh modelih sem uporabila enake parametre scenarija simulacije:

- Iz opisanih podatkov (glej razdelek 3.1.1.13.1.1.1 Oddelek za upravno notranje zadeve), da izdajo povprečno nekaj več kot 500 potnih listin letno (220 delovnih dni), sem izračunala pogostost prihodov transakcij v sistem: približno 2 na dan, oziroma povprečno ena stranka na 4 ure. Zato sem definirala pogostost prihodov na povprečno 1 do 8 ur.
- Delovanje generatorja sem omejila na 10 let.
- Simulacija uporablja zbiti koledar.

V vseh modelih sem najprej opazovala kazalnik procesa o času pretoka T_p . Rezultati so zbrani v tabeli Trajanje posamezne aktivnosti.

Tabela 2: Primerjava povprečnega časa postopka

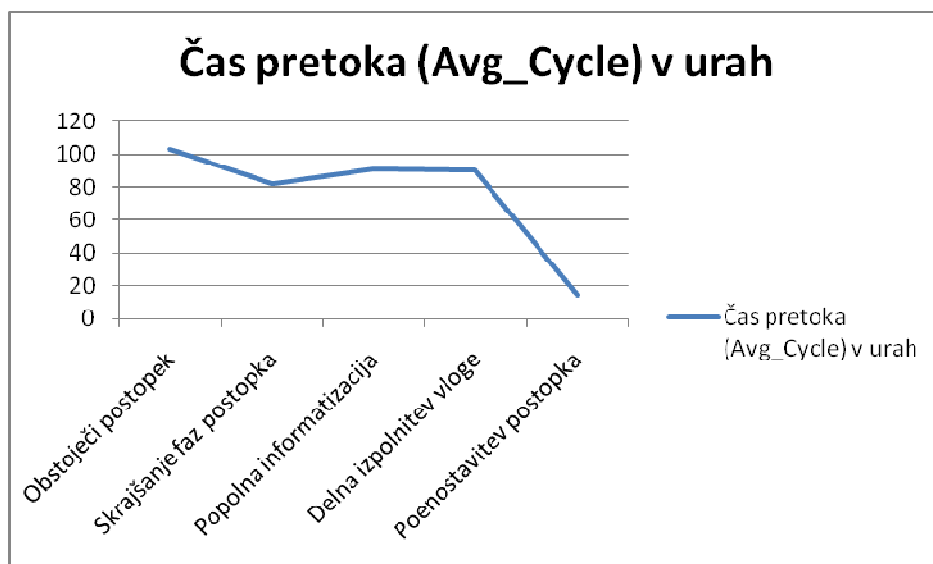
	število transakcij	čas pretoka v urah
obstoječi postopek	19196	103,2
skrajšanje faz postopka	19196	81,71
popolna informatizacija	19196	90,59
delna izpolnitev vloge	19196	90,41
poenostavitev postopka	19196	14,78

Vir: Lasten

Kot kaže zgornja tabela, vsi modeli sprocesirajo 19196 transakcij v desetih letih, oziroma se postopek izvede približno 1900 krat na leto. To je približno toliko, kot sem pričakovala glede na zapisano statistiko (glej razdelek 3.1.1.13.1.1.1 Oddelek za upravno notranje zadeve).

Iz tabele izhaja, da se za izdajo potnega lista pri obstoječem postopku povprečno porabi 103,2 uri oziroma 4,3 dni. S skrajšanjem faz postopka bi zmanjšali čas za 21,5 ur, s popolno informatizacijo za 12,6 ur, z delno izpolnitvijo vloge za 12,8 ur. Izkazano skrajšanje je prikazano tudi na grafu Primerjava povprečnega časa postopka.

Graf 1: Primerjava povprečnega časa postopka



Vir: Lasten

Nato sem opazovala vpliv prenove postopka na delo zaposlenega. Pri tem sem opazovala povprečen obseg dela, ki ga imata v posameznem modelu stranka in referenti na upravni enoti. To izkazuje kazalnik koristnega časa T_0 , ki ga iGrafx predstavi kot Avg_Work. Rezultati so zbrani v tabeli Primerjava dela.

Tabela 3: Primerjava dela

	obstoječi postopek	skrajšanje faz postopka	popolna informatizacija	delna izpolnitev vloge
stranka	0,06	0,06	0,05	0,06
upravna enota	0,03	0,03	0,01	0,01

Vir: Lasten

Tabela prikazuje, koliko časa povprečno porabita za delo stranka in upravna enota v posameznem postopku. Stranka najmanj časa porabi pri popolni informatizaciji. Pri obstoječem postopku in skrajšanju faz postopka ni upoštevan čas, ki ga stranka porabi za pot do upravne enote. Uslužbenci na upravni enoti pa imajo najmanj dela pri postopku popolne informatizacije in delne izpolnitve vloge, saj nimajo dela pri sami izdaji vloge, ker je ta oddana elektronsko.

Iz navedenega sledi, da je vlaganje v informatizacijo postopka za izdajo potne listine smiselno, saj bi s tem dosegli kar dva cilja:

- Postopek bi bil lahko za stranke bolj prijazen in sprejemljiv.
- Informatizacija bi prinesla pomemben prihranek časa tudi referentom na upravni enoti, saj bi jim olajšala skupni obseg dela na opazovanem postopku. S tem bi se izplačala investicija v programsko opremo.

S tem sem dosegla cilj raziskave, saj je osnovna, v začetku zastavljena hipoteza, da je »s pravilnim pristopom informatizacije kot delovnim sredstvom mogoče skrajšati čas pridobitve potnega lista«, popolnoma dokazana.

5 ZAKLJUČEK

Že sama informatizacija poslovanja usmerja k logičnemu in najidealnejšemu zaporedju posameznih faz v procesih. Pri doseženi zaželeni stopnji informatiziranosti se posamezne faze postopka ali celoten postopek izvajajo samodejno. Večja kot je stopnja informatizacije, manjša je možnost napak in boljši je pregled nad izvajanjem postopkov. Posebno pozorno je treba načrtovati baze podatkov, še posebej, če izvajamo informatizacijo postopoma. Baze podatkov morajo biti neodvisne od programov tako, da podatke lahko spremenimo in prestrukturiramo. Zasnova podatkovnih baz mora podpirati trenutne informacijske potrebe in tiste, ki se bodo uporabljale v prihodnosti. Vsi podatki v podatkovnih bazah morajo biti med seboj povezani.

Informacijska tehnologija ima svoje prednosti in slabosti. Informacijski postopki morajo biti zasnovani tako, da izkoristijo prednosti in čim bolj odpravijo slabosti. Preden se nov informacijski sistem da v operativno uporabo, ga s simulacijo preverimo. Informacijske napake se ugotavljajo in odpravljajo brez večjih stroškov. Upoštevati je treba pripombe bodočih uporabnikov informacijske tehnologije.

Izboljšanje procesa izdaje potnega lista lahko poteka v eni sami ali pa v več stopnjah. Proces najenostavneje izboljšamo z skrajšanjem postopka, najtežje s približevanjem postopka uporabnikom in najceneje s poenostavitvijo postopka.

V delu sem najprej opisala izhodišča za svojo raziskavo. Tako sem v drugem poglavju povzela prenovo, simulacije, inženiring in poslovno strategijo.

V tretjem poglavju sem opisala organizacijo. Omenila sem, da je upravna enota samostojna oseba javnega prava. Opisala sem njene značilnosti, vodstvo, organizacijo in naloge, ki jih opravljajo posamezni oddelki upravne enote. Drugi del tretjega poglavja opisuje trenutni postopek pridobitve potnega lista, od prihoda stranke na upravno enoto do vročitve dokumenta, vrste potnih listin ter zakonodajo.

V četrtem poglavju sem kritično prikazala slabosti obstoječega postopka. To sta pomanjkljivost v zakonodaji pri pridobitvi potnega lista za otroka ter informiranost uslužbencev glede prepovedi izdaje potnega lista. Kljub uporabi novejših tehnologij bi lahko s pravimi pripomočki še izboljšali svojo učinkovitost. Glede na možne stopnje informatiziranosti sem izdelala več modelov, ki izboljšajo trenutni postopek. S pomočjo diskretnih simulacij sem modele preizkusila in ugotovila prihranke na času. S skrajšanjem faze izdelave potnega lista, z uporabo nove tehnologije in boljšo izrabo enotne matične številke bi se čas pridobitve potnega lista drastično skrajšal.

S tem sem svoji začetni hipotezi o skrajševanju časa in uporabi tehnologije popolnoma utemeljila in dokazala, da bi bile spremembe postopkov na osnovi opisanih zamisli utemeljene. S tem je zadani cilj raziskave dosežen in dokazan.

Biometrično izkaznico bi bilo mogoče izdelati na vsaki upravni enoti ob zadostni razvitosti tehnologije, kar bi skrajšalo postopek izdelave na le nekaj minut. Tiskanje lažne izkaznice bi bilo nemogoče. Postopek bi bil optimalno poenostavljen.

VIRI IN LITERATURA

VIRI

1. BREJC, Miha (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
2. DEBELAK, Slavko, RAKOČEVIČ, Slobodan (2008). *Upravnopravne notranje zadeve*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
3. HUNGENBERG, Harald (2001). *Strategisches Management in Unternehmen, Ziele-Prozesse-Verfahren*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
4. KOVAČIČ, Andrej, BOSILJ-VUKŠIČ, Vesna (2005). *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. GV založba, Ljubljana.
5. KOVAČIČ, Andrej, GROZNIK, Aleš, KRISPER, Marjan (2001). *Business renovation: From Business Process Modelling to Information System Modelling. Internal journal of information system modeling/modelling*. University, London.
6. KOVAČIČ, Andrej, PEČEK, Bojan (2006). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
7. KOVAČIČ, Andrej, VINTAR, Mirko (1994). *Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov*. DZS, Ljubljana.
8. MORELLI, Frank (2001). *Geschäftsprozessmanagement, Studentenskript. Fachhochschule Fachhochschule, Pforzheim*.
9. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (2006). DZS Ljubljana.
10. VINTAR, Mirko (2003). *Informatika*. Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana.
11. VIRANT, Gregor (2004). *Pravna ureditev javne uprave*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.

PRAVNI IN DRUGI VIRI

1. Zakon o potnih listinah. Ur. I. RS, št. 62/2009
2. Pravilnik o izvrševanju Zakona o potnih listinah. Ur. I. RS, št. 48/2009
3. www.upravneenote.gov.si/postojna/o_upravni_enoti/

PRILOGE

Priloga 1: Rezultati simulacije obstoječega postopka

Elapsed Time (Years)

10,01

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
19196	4,21	0,82	3,38	<0,01	2,75	0,63	3,58

Transaction Statistics (Minutes)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
19196	6056,00	1186,75	4869,25	9,86	3956,21	903,17	5152,83

Transaction Statistics (Hours)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Cetis	18236	45,97	20,02	25,95	0,00	25,95	0,00	45,97
Fotograf	19196	15,37	0,67	14,70	0,15	0,00	14,55	0,82
Stranka	19196	24,18	0,06	24,12	0,00	24,08	0,04	24,14
Upravna enota	19196	17,71	0,03	17,69	0,01	17,20	0,47	17,24

Transaction Statistics (Minutes)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Cetis	18236	2758,01	1200,92	1557,09	0,00	1557,09	0,00	2758,01
Fotograf	19196	922,23	40,49	881,74	8,97	0,00	872,78	49,45
Stranka	19196	1450,80	3,72	1447,09	0,00	1444,97	2,12	1448,69
Upravna enota	19196	1062,89	1,69	1061,20	0,90	1032,02	28,28	1034,61

Priloga 2: Rezultati simulacije skrajšanja faz postopka

Elapsed Time (Years)

10,02

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
19196	6,06	2,44	3,62	0,01	3,00	0,61	5,45

Transaction Statistics (Minutes)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
19196	8730,17	3518,59	5211,59	15,35	4321,12	875,12	7855,06

Transaction Statistics (Hours)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Cetis	18716	89,57	60,04	29,53	0,00	29,53	0,00	89,57
Dept.	19196	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stranka	19196	30,28	0,06	30,21	0,00	30,16	0,06	30,22
Upravna enota	19196	27,89	0,04	27,85	0,26	13,07	14,53	13,36

Transaction Statistics (Minutes)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Cetis	18716	5374,32	3602,36	1771,95	0,00	1771,95	0,00	5374,32
Dept.	19196	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stranka	19196	1816,75	3,89	1812,86	0,00	1809,51	3,35	1813,41
Upravna enota	19196	1673,49	2,41	1671,08	15,35	783,96	871,77	801,72

Priloga 3: Rezultati simulacije popolne informatizacije potnega lista

Elapsed Time (Years)

10,02

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
19136	3,77	1,25	2,52	<0,01	1,92	0,60	3,17

Transaction Statistics (Minutes)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
19136	5435,37	1801,64	3633,73	1,77	2764,43	867,54	4567,84

Transaction Statistics (Hours)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Cetis	9568	89,55	59,94	29,62	0,00	29,62	0,00	89,55
Stranka	19136	32,23	0,05	32,18	0,00	17,72	14,46	17,77
Upravna enota	19136	13,59	0,01	13,58	0,03	13,55	0,00	13,59

Transaction Statistics (Minutes)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Cetis	9568	5373,12	3596,12	1777,00	0,00	1777,00	0,00	5373,12
Stranka	19136	1933,63	2,94	1930,69	0,00	1063,16	867,54	1066,10
Upravna enota	19136	815,18	0,64	814,54	1,77	812,77	0,00	815,18

Priloga 4: Rezultati simulacije postopka izdaje potnega lista z delno izpolnitvijo elektronske vloge

Elapsed Time (Years)

10,02

Transaction Statistics (Days)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
19196	5,92	2,38	3,54	<0,01	2,93	0,61	5,31

Transaction Statistics (Minutes)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
19196	8518,49	3425,86	5092,63	1,52	4219,34	871,77	7646,72

Transaction Statistics (Hours)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Cetis	18236	89,75	60,05	29,70	0,00	29,70	0,00	89,75
Dept. 1	19196	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stranka	19196	44,00	0,04	43,96	0,00	29,43	14,53	29,47
Upravna enota	19196	12,71	0,01	12,70	0,03	12,68	0,00	12,71

Transaction Statistics (Minutes)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Cetis	18236	5384,94	3602,76	1782,18	0,00	1782,18	0,00	5384,94
Dept. 1	19196	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stranka	19196	2639,98	2,65	2637,33	0,00	1765,56	871,77	1768,21
Upravna enota	19196	762,87	0,63	762,25	1,52	760,73	0,00	762,87

Priloga 5: Rezultati simulacije poenostavitve postopka

Elapsed Time (Years)

10,00

Transaction Statistics (Hours)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
19196	14,78	0,11	14,67	0,08	0,00	14,59	0,19

Transaction Statistics (Minutes)

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
19196	886,54	6,50	880,04	4,77	0,00	875,27	11,27

Transaction Statistics (Hours)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Dept. 1	19196	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Upravna enota	19196	14,78	0,11	14,67	0,08	0,00	14,59	0,19

Transaction Statistics (Minutes)

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Dept. 1	19196	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Upravna enota	19196	886,54	6,50	880,04	4,77	0,00	875,27	11,27