

PRENOVA POSLOVANJA IN INFORMATIZACIJA SLOVENSKE DRŽAVNE UPRAVE (n-tič, zadnjič)

Avtor: dr. Marko Colnar, MŠŠ

Današnji čas

2

Današnji čas zaznamuje predvsem globalna **gospodarska in finančna kriza** in Slovenija je žal del tega. Medtem ko nekatere države že izhajajo iz krize, izgleda, da **bo Slovenija krizo čutila precej bolj kot drugi.**

Zakaj, se sprašujemo že več kot eno leto ?

Verjetno imajo prav tisti, ki pravijo, da je (tudi ta) kriza priložnost, **da se uporabi znanje in ideje, s katerimi se trasirajo novi pristopi v organizacijah** (podjetjih, upravnih organih). Vse skupaj dejansko pomeni prenovljene procese, organizacijo, nove storitve (produkte), nove informacijske sisteme. Tako se lahko organizacije optimizirajo, bolje servisirajo stranke in to velja tudi za slovensko državno upravo.

Dejstva

3

Posnetek obstoječih procesov slovenske državne uprave v vsej njeni zgodovini ni bil nikdar izdelan in na njegovi podlagi začeta ustrezna prenova poslovanja.

Ključni informacijski sistemi so danes stari med 10 in 15 let.

Zadnjih 9 let se je glavnino resursov in pozornosti vlagalo v "eUpravo", vendar so njeni učinki precej manjši od pričakovanj in vložkov, poleg tega pa je, v sedanji situaciji, takšna kot je, precej manj koristna kot pa ključni informacijski sistemi.

Nujno

4

Mislim, da je nastopil čas, ko je potrebno v slovenski državni upravi narediti vsaj dvoje:

- **posneti in prenoviti njeno poslovanje**
- **prenoviti njene ključne informacijske sisteme**

Poudarek tega prispevka bo, v nadaljevanju, bolj na prenovi poslovanja slovenske državne uprave, kot temelja za njeno optimizacijo in tudi za informatizacijo.

Absurd

5

Že mnogo let se po naših državnih organih dogaja, da “spremljajoče” dejavnosti narekujejo: celotno delovanje nekega organa. Primer:

vodji projekta “finančna služba” nekega ministrstva brez njegove vednosti razporeja proračunska sredstva ministrstva, ob tem da niti minister nima dejanskega nadzora kaj se dnevno dogaja znotraj finančnih postavk, “pravnik” pa, namesto da bi vodil nek javni razpis, ki bi mu ga naročil vodja projekta, čaka, da mu vodja projekta “prinese v parafiranje izdelan razpis”, ko pa pride do npr. revizije, pa vso odgovornost dejansko nosi vodja projekta,

Skratka: “narobe svet”! Namesto, da bi vodja projekta sonarekoval delovanje organa in bi mu “spremljajoče” dejavnosti pomagale, “ga čakajo” da bo naredil napako na področju, za katerega so dejansko odgovorne one.

Mnenja sem, da le sistematična prenova poslovanja po državnih organih lahko pripelje do:

- **identifikacije “osnovnih” in “spremljajočih” dejavnosti**
- **vzpostavitev optimalne organizacijske strukture**

Pristopi k prenovi poslovanja

6

Več kot 150 let se vodilni in zaposleni po vsem svetu ukvarjajo z izboljševanju lastnosti organizacij. Največja potreba po njihovem izboljšanju pa se je pojavila, ko so nove tehnologije (računalniki, komunikacije) odprli svetovno tržišče.

V svetu so se dosedaj uveljavili nekako štirje pristopi k prenovi (poslovnih) procesov in sicer:

1. **FAST (Fast Analysis Solution Technique)** – je prodoren pristop, v katerem projektna skupina **analizira posamezen proces v nekaj dneh, s ciljem, kako ga izboljšati v treh mesecih.**
2. **Benchmarking procesa** – je sistematičen način za identifikacijo, razumevanje in kreativno uporabo ustreznih produktov, storitev, opreme, s ciljem izboljšanja organizacijskih lastnosti, **ko se primerja, kako druge organizacije izvajajo enak proces kot preučevana.**
3. **Redesign procesa** – pomeni **izboljšavo sicer dobro delujočega procesa s ciljem, da se zmanjša stroške, čas izvajanja ali napake.** Pri tem procesu projektna skupina ne razvije nove informacijske podpore procesu, temveč izkoristi možnosti dobrih praks (drugod).
4. **Reinženiring procesa** – je najbolj korenit pristop izmed naštetih štirih. Največkrat se ga imenuje »Big Picture Analysis« ali »New Process Design«. **Ponavadi se z uporabo tega pristopa razvije nov proces, ki je čimbolj podoben idealnemu.**

Kaj je počela slovenska državna uprava zadnjih 19 let

#1

7

- 1. Projekt »Reforma slovenske javne uprave«** V letih 1996 in 1997 za preobrazbo slovenske javne uprave v luči približevanja EU (MNZ). **Projekt je po nekaj časa "izvodenel".**
- 2. Projekt »Prenova poslovanja in informatizacija upravnih enot RS« (IUE) oziroma kasneje (PPUE)** Projekt se je začel leta 1997. (CVI) Planirane so bile 4 faze. **Projekt se je ustavil že pri verifikaciji izdelkov 1. faze. Leta 2001 se je projekt zagnal še zadnjič in sicer z namenom, da se »posname in verificira« vsaj splošni upravni postopek, vendar pa se potem ni vedelo, kaj bi z njim.**
- 3. Projekt »Kakovost v državni upravi«** VRS je leta 1996, z namenom izpolnjevanja zahtev standarda ISO-9001, sprejela POLITIKO KAKOVOSTI DRŽAVNE UPRAVE. **Vendar pa MNZ-UORU dejansko ni vzpostavil sistema certificiranja UE. Danes ima certifikat sicer večina UE v RS, a to pomeni, da imajo izdelane le svoje poslovnike, o kakšni prenovi poslovanja pa ni sledu.**

Kaj je počela slovenska državna uprava zadnjih 19 let

#2

8

4. **Imenovanje ministrske svetnice za reformo slovenske uprave** V letu 2000 je VRS vzpostavila še eno inštitucijo, ki naj bi pospešila prenovo slovenske uprave in sicer, imenovala je ministrsko svetnico za področje reforme slovenske uprave. **Žal ministrska svetnica ni imela nobenega zalednega sistema, razen svoje tajnice, tako da se dejansko ni naredilo prav dosti.**

5. **Ustanovitev Komisije Vlade RS za odpravo administrativnih ovir** VRS je leta 2001 ustanovila tudi Komisijo za odprav administrativnih ovir z namenom, da bi vodila pripravo programov ministrstev za odpravo administrativnih ovir. **Komisiji pa je manjkal konkretni mehanizem spremljanja in ukrepanja pri izvajanju tkim. »Antibirokratskega programa«. Z letom 2003 je bila komisija ukinjena.**

Kaj je počela slovenska državna uprava zadnjih 19 let

#3

9

6. Tri akcije predsednika Vlade RS VRS je leta 2002, hotela vzpostaviti tudi »dialog med upravo, strankami in zaposlenimi«. V ta namen je začela tri akcije:

- 1. akcija »Izbiranje uslužbenca meseca«** je zbirala predloge zaposlenih v državni upravi za boljše in učinkovitejše delovanje uprave. **Po desetih mesecih je bil odziv pod pričakovanji. Izbrana sta bila le dva (2) uslužbenca meseca, predlogov pa je prišlo skupno 25.**
- 2. akcija »Izbiranje najprijaznejšega uslužbenca«** je potekala vsak mesec v petih izbranih UE, kjer so stranke izbirale najprijaznejšega uslužbenca. Rezultati te akcije so bili relativno dobri, vendar so se, od UE do UE, precej razlikovali. **Akcija je povzročila pozitivne učinke med zaposlenimi, ker je vnašala »zdravo konkurenco«.**
- 3. akcija »Zbiranje predlogov državljanov«** naj bi bila pomemben »input« Komisiji VRS za odpravo administrativnih ovir. Posredovala naj bi probleme s področij, ki so, po mnenju državljanov in predstavnikov gospodarskih subjektov, najbolj »birokratska«. **Vendar tudi ta akcija ni imela v ozadju sistema upravljanja s prispelimi predlogi.**

Kaj je počela slovenska državna uprava zadnjih 19 let

#4

10

7. Vprašalniki (metodologija) MNZ – UORU Leta 2001 je UORU pripravil tkim. »Metodologijo«, ki jo je sestavljalo pet vprašalnikov in sicer o: NOTRANJJI ORGANIZACIJI, UPRAVLJANJU KADROVSKIH VIROV, IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU, UPRAVNIH POSTOPKIH, JAVNOSTI IN ODZIVNOSTI.

Po zaključeni akciji ni bilo nobenih informacij o rezultatih po državnih organih. UORU pe je leta 2002 to akcijo ponovil, še z nekoliko modificiranimi vprašalniki. Kakšni koristni rezultati niso bili nikdar predstavljeni, čeprav je akcijo vodil g.Virant, ki se je vedno rad pojavljal v medijih.

8. Ustanovitev MJU koncem leta 2004. Ministrstvo je združilo (in večinoma kar nadaljevalo) delo večih prejšnjih resorjev, kot: dela MNZ, posebej UORU, SSSV KSV, CVI. Ambicije novega ministrstva so bile zelo visoke, posebej ker sta na vrh ministrstva prišla g.Virant in g.Perenič. **Žal je moral g.Perenič, zaradi afere, kmalu odstopiti, g.Virant pa se je, skoraj celotni mandat VRS 2004-2008, ukvarjal s "plačno reformo", ki pa jo je precej neposrečeno zaključil.**

Kaj je počela slovenska državna uprava zadnjih 19 let

#5

11

- 9. Podaljšanje delovnega časa UE (ob sobotah)** - bivši minister za javno upravo (g.Virant) je uvedel še sobotni delovni čas UE v RS kljub temu, da je bil pod njegovo pristojnostjo tudi portal eUprava, ki je v letu 2007 zasedal blesteče 2. mesto na lestvici eGov indeksov držav EU-27 (31) in kljub temu, da bi se lahko najprej lotil sistematične prenove poslovanja UE, za katero je bil, med drugim, pristojen od leta 2000 dalje !? **V lanskem letu je bilo poslovanje UE ob sobotah dokončno ukinjeno, ker je povzročalo več stroškov kot koristi.**
- 10. Projekt OAO - Odprava administrativnih ovir**, ki sicer ni bila izvirno nova ideja MJU, temveč v bistvu nadaljevanje podobnih dejavnosti VRS 2000-2004. **Kljub blesteči statistiki projekta OAO (letno več kot 1.000 obravnavanih zakonskih aktov), se ne morem znebiti vtisa, da tudi v tem primeru ne gre za kakšno sistematično prenovo poslovanja, temveč za še eno pravno redakcijo zakonskih aktov, pred njihovim dokončnim sprejetjem na VRS in v DZ, velikokrat potem kar po hitrem postopku, ali pa naknadno predelanih z raznoraznimi amandmaji.**

Kje se dosedaj zatikalo

12

Pri planiranju in izvajanju zgoraj navedenih projektov se je izkazalo, da so se skoraj vedno pojavljali isti problemi:

- nerazumevanje o nujnosti opredelitve **ustreznega pristopa k delu**
- **nikdar niso bile imenovane kvalitetne projektne skupine** (da bi v njih sedeli najboljši možni kadri, ne pa lojalni / zaslužni kadri)
- kadar pa se je vendarle ponekod začelo delati, **so se pojavili problemi pri verifikaciji rezultatov**
- pa še tole: **večkrat se je že spraševalo (tudi danes se) – zaposlene in stranke uprave – po predlogih za izboljšave**, ko pa se jih je dobilo, se jih ni upoštevalo oz. se ni vedelo kaj početi z njimi

Praktično vsi ti projekti so se ustavili, zvođeneli, ali pa ostali “z rezultati na papirju”, ki so jih hvalili edino njihovi nosilci.

Pri prenovi poslovanja in (informatizaciji) izostal interdisciplinarni pristop

13

1. Iz dneva v dan bolj se opaža **odsotnost stroke** s področja organizacije, managementa, upravljanja znanja, informatike, itd..... Namesto tega so se vkoreninili: politizacija, klientelizem, aroganca, ignoranca, ustrahovanje, omejevanje, mobbing.
2. **Primer eUprave** kaže tudi to, da država razvija neke storitve, bolj po presoji posameznih izvajalcev, ki imajo možnost biti zraven, in z nastavljenimi projektnimi vodji pri naročniku, kot pa glede na dejanske potrebe strank in zaposlenih po upravnih organih.
3. Namesto posnetka in optimizacije postopkov ter organizacijskih struktur državnih organov, se bohoti ena sama dejavnost in sicer **množica pravnega svetovanja**, ki obsega: pisanje zakona, izobraževanje za uporabo zakona, pisanje podzakonskih aktov, izobraževanje za uporabo podzakonskih aktov, pripravljane sprememb in dopolnitev zakona, izobraževanje za uporabo sprememb in dopolnitev zakona, pripravljane sprememb in dopolnitev podzakonskih aktov, izobraževanje za uporabo sprememb in dopolnitev podzakonskih aktov.

Moje zaključne ugotovitve

14

Dejstvo je, da aktivnosti s področja prenove poslovanja pri vseh dosedanjih VRS niso bile za zgled, kako naj se velika organizacija, kot je slovenska državna uprava, loti tega problema. Še več. **O delovanju slovenske državne uprave nimamo izdelanega niti "posnetka obstoječega stanja".**

○ kakšnem sistematičnem pristopu, npr. enega izmed naštetih štirih, niti slučajno ni bilo govora, vseh dosedanjih 19 let. **In na takšni podlagi "že deveto leto uspešno teče" tudi razvoj slovenske eUprave.**

Naslednji imperativ za prenovo poslovanja je vsekakor prinesla še lanska gospodarska in finančna kriza.

In še "višnja na torti". **Trenutno imamo v slovenski državni upravi formalno veljavni kar dve strategiji o elektronskem poslovanju, nimamo pa izdelane poslovne strategije slovenske uprave.**

**Že več kot pet let imamo MJU z organom v sestavi DEUP, ki na področju prenove poslovanja slovenske državne uprave v tem času ni naredilo skoraj nič. Torej ?
Bi morda začeli s PIT in izbiro ustreznega pristopa?
Pa ne že spet "prodajati" projekta OAO.**

Tuje zaključne ugotovitve

15

10 NAJPOMEMBNEJŠIH POSLOVNIH IN TEHNOLOŠKIH PRIORITET PO IZBORU CIO V LETU 2010

Najpomembnejše poslovne prioritete	Mesto	Najpomembnejše tehnološke prioritete	Mesto
Izboljšave poslovnih procesov	1	Virtualizacija	1
Nižanje stroškov poslovanja	2	Računalništvo v oblaku	2
Večja uporaba informacij in analitike	3	Splet 2.0	3
Izboljšanje učinkovitosti zaposlenih	4	Omrežja, govorna in podatkovna komunikacija	4
Pridobivanje novih strank	5	Poslovna inteligenca	5
Upravljanje sprememb	6	Mobilne tehnologije	6
Ustvarjanje novih izdelkov ali storitev (inovacije)	7	Upravljanje dokumentov in njihova hramba	7
Natančnejše spremljanje strank in trgov	8	Storitveno orientirane aplikacije in arhitektura	8
Konsolidacija poslovnih operacij	9	Varnostne tehnologije	9
Razširitev odnosov s strankami	10	Upravljanje IT	10

Vir: Gartner CIO, januar 2010

In kaj do vsega tega je danes v slovenski državni upravi ?

DSI 2010, Prenova poslovanja in informatizacija, dr. Colnar

Hvala za vašo pozornost.

marko.colnar@gov.si