

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Tatjana Ogrinc

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

Prenova pisarniškega poslovanja
na primeru postopka javnega razpisa za financiranje
programov in projektov iz državnega proračuna
namenjenega za kulturo

Ljubljana, julij 2002

Tatjana Ogrinc

IZJAVA

Študentka Tatjana Ogrinc izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom izrednega profesorja dr. Andreja Kovačiča in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 21. avgusta 2002

Podpis:

Kazalo vsebine

1. UVOD	1
1.1. Namen magistrskega dela	1
1.2. Opredelitev problema.....	2
1.3. Cilji	3
1.4. Hipoteza	3
2. METODE DELA	3
3. OČRT VSEBINE POGLAVIJ.....	5
4. METODOLOŠKA IZHODIŠČA	7
4.1. Vodenje projektov v državni upravi – projekti IT	7
4.1.1. Metodologija in velikost projekta.....	9
4.1.2. Podpora vodenju projektov	9
4.2. Prenova poslovnih procesov v javni upravi	10
5. STRATEGIJA RAZVOJA IS DRŽAVNE UPRAVE	11
5.1. Strateški plan razvoja skupnega dela IS državne uprave	11
5.2. Strategija e-poslovanja v javni upravi.....	12
5.2.1. Strateški elementi uvajanja e-poslovanja v javni upravi.....	12
5.2.2. Usmeritve in cilji e-poslovanja v javni upravi RS.....	13
5.2.3. Problemi uvajanja e-poslovanja	14
6. USMERITVE IS MINISTRSTVA ZA KULTURO	15
6.1. Strateški elementi organizacijskega sistema	15
6.1.1. Usmeritve organizacijskega sistema	16
6.1.2. Cilji organizacijskega sistema	16
6.1.3. Problemi organizacijskega sistema.....	18
6.1.4. Ključni dejavniki uspeha organizacijskega sistema.....	18
6.2. Strateški elementi informacijskega sistema	18
6.2.1. Usmeritve informacijskega sistema.....	18
6.2.2. Cilji informacijskega sistema	18
6.2.3. Problemi informacijskega sistema	19
6.2.4. Ključni dejavniki uspeha informacijskega sistema	19
6.3. Pregledni model	20
6.3.1. Globalni funkcijski model.....	20
6.3.2. Globalni podatkovni model.....	20
6.3.3. Postopki Ministrstva za kulturo in organov v sestavi.....	25
7. OCENA STANJA IS MINISTRSTVA ZA KULTURO.....	26
7.1. Pregled stanja opreme	27
7.1.1. Strojna oprema.....	27
7.1.2. Programska oprema.....	27
7.1.3. Komunikacijska oprema.....	28
7.2. Pregled kadrov	28
7.3. Izobraževanje	28
8. VPLIV INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	29
8.1. Tehnološke spremembe.....	29
8.1.1. Elektronsko poslovanje	29
8.1.2. Upravljanje z znanjem.....	29
8.1.3. Integracija sistemov v celovite rešitve.....	30
8.1.4. Upravljanje s podatkovnimi bazami.....	30
8.1.5. Zaščita in zaupnost podatkov	31
8.2. Zahteve okolja.....	31
8.2.1. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu.....	31
8.2.2. Povezovanje javne uprave.....	31

8. 2. 3.	<i>Povezovanje z uporabniki.....</i>	32
8. 2. 4.	<i>Usposabljanje zaposlenih za elektronsko poslovanje</i>	32
8. 2. 5.	<i>Projekt eEurope</i>	33
8. 2. 6.	<i>Projekt eEurope⁺</i>	33
8. 2. 7.	<i>Potrebe uporabnikov</i>	34
8.3.	Standardi in priporočila Centra Vlade za informatiko	36
8.4.	Uporaba skupnih aplikacij javne uprave	36
8.5.	Priložnosti za razvoj IS Ministrstva za kulturo	37
9.	PRENOVA PISARNIŠKEGA POSLOVANJA	38
9.1.	Ocena stanja pisarniškega poslovanja	38
9.2.	Opis postopka za izbiro kulturnih programov in projektov	39
9.3.	Grafični opis postopka za izbiro kulturnih programov in projektov	42
9.4.	Vizija in cilji pri prenovi postopka izbire kulturnih programov in projektov	50
9.5.	Preoblikovanje procesa	52
9. 5. 1.	<i>Izbira delovnega okolja</i>	52
9. 5. 2.	<i>Podpora skupinskemu delu.....</i>	52
9. 5. 3.	<i>Krmiljenje delovnih procesov.....</i>	52
9. 5. 4.	<i>Upravljanje z znanjem.....</i>	53
9. 5. 5.	<i>Varnost</i>	53
9. 5. 6.	<i>Umetna inteligenca</i>	53
9. 5. 7.	<i>Sistem za podporo odločanju</i>	54
9. 5. 8.	<i>Internet</i>	56
9. 5. 9.	<i>Povezovanje z enotnim računovodskim sistemom</i>	56
9. 5. 10.	<i>Povezovanje s podatkovnimi bazami</i>	57
9. 5. 11.	<i>Vpliv organizacijske strukture.....</i>	57
9.6.	Ocena stopnje prilagoditve postopka e-poslovanju.....	57
9.7.	Opis prenovljenega postopka javnega razpisa	60
9. 7. 1.	<i>Splošno o postopku.....</i>	60
9. 7. 2.	<i>Podatkovni model.....</i>	68
9. 7. 3.	<i>Evidence, ki se uporabljajo v postopku</i>	72
9. 7. 4.	<i>Organizacijske enote in zaposleni.....</i>	72
9. 7. 5.	<i>Zabeleženi problemi in predlogi</i>	72
	Optimizacija postopka.....	72
9.8.	Vzpostavitevni dokument projekta Prenova postopka javnega razpisa	76
10.	ZAKLJUČEK.....	77
10.1.	Zakonske omejitve	77
10.2.	Metodološke omejitve.....	77
10.3.	Sklepna misel	78
11.	LITERATURA	81
12.	VIRI	82

Kazalo slik

Slika 1: Metamodel metodologij, projektov in njihovih rezultatov	8
Slika 2: Prikaz osnovnih elementov metodologije	9
Slika 3: Organizacijska shema Ministrstva za kulturo	17
Slika 4: Globalni podatkovni model Ministrstva za kulturo in organov v sestavi	21
Slika 5: Mnenje uporabnikov Evropske unije glede povečanja demokratičnosti	34
Slika 6: Vrste javnih razpisov Ministrstva za kulturo	39
Slika 7: Področja kulturnih dejavnosti	40
Slika 8: Postopek izbire kulturnih programov in projektov	43
Slika 10: Podatkovni model javnih razpisov	71

Kazalo tabel

Tabela 1: Opisi entitet globalnega podatkovnega modela	22
Tabela 2: Zanimanje za informacijsko družbo	35
Tabela 3: Skupne aplikacije javne uprave	37
Tabela 4: Opisi entitet področja kulturnih programov in projektov	68
Tabela 5: Primerjava procesa pred in po prenovi	75

Priloga

Priloga 1: Vzpostavitevni dokument projekta Prenova javnega razpisa za financiranje programov in projektov iz državnega proračuna, namenjenega za kulturo

1. UVOD

Identiteta slovenskega naroda se je skozi stoletja ohranjala in potrjevala s pomočjo kulture. »Kultura ima«, povzeto po predlogu slovenskega nacionalnega kulturnega programa¹, »dvojno vlogo: ustvarjala je samosvojost in odpornost znotraj tujih gospodarskih in političnih sistemov in bila hkrati trdna podlaga za duhovni in materialni napredek Slovencev ter je omogočala nastajanje visokih umetnostnih form.«

Slovenska kultura ima v sebi prvine, ki jih poudarjajo moderne evropske kulturne politike²: svobodo izražanja, ustvarjanja, kulturni pluralizem, razviti sistem varovanja lastne identitete in kulturne dediščine. Nacionalna kulturna politika mora omogočati tako nove pobude in ustvarjalnost kot ohranjanje, oživljanje in aktualizacijo kulturne dediščine. Pospeševati mora soobstoj različnih oblik, stilov in miselnih tokov znotraj sodobne kulturne produkcije. Država mora opredeliti nacionalni interes na področju kulture. Odločanje in selekcija mora biti v rokah strokovne kulturne javnosti.

Država posega na področje kulture s pravnimi, finančnimi, organizacijskimi, informacijskimi in kadrovskimi instrumenti v okviru svojih zakonsko določenih pristojnosti. Kulturno ustvarjalnost in poustvarjalnost spodbuja s financiranjem oziroma sofinanciranjem kulturnih programov in projektov. Ministrstvo za kulturo glede na svoje pristojnosti odloča o prejemnikih proračunskih sredstev in nadzira namensko rabo sredstev. V nacionalnem kulturnem programu si ministrstvo postavlja nalogo izboljševati razmere za umetniško in drugo kulturno ustvarjalnost. S sistemskimi ukrepi zagotavlja materialno infrastrukturo v kulturi in omogoča večjo dostopnost kulture. Med pomembnimi sistemskimi rešitvami, ki jih načrtuje ministrstvo, so:

- razvoj informacijske infrastrukture,
- razvoj državnega statističnega spremljanja kulture skladno s smernicami Evropske unije,
- spodbujanje kulturnih institucij, da z uporabo sodobnih informacijskih tehnologij povečajo obveščenost odjemalcev o kulturni ponudbi,
- vključevanje slovenskih kulturnih institucij v mednarodne podatkovne zbirke in komunikacijska omrežja na področju kulture in
- pospeševanje informacijsko preglednejšega delovanja Ministrstva za kulturo.

1.1. Namen magistrskega dela

Z magistrskim delom želimo predstaviti možnosti prenove poslovnega procesa v javni upravi, na primeru postopka izbire kulturnih programov in projektov, ki se financirajo iz državnega proračuna namenjenega kulturi. Zavedamo se, da je korenitost prenove omejena z zakonskimi in podzakonskimi predpisi razporejanja finančnih sredstev in izvajanja proračuna, s predpisi na področju kulturnih dejavnosti, medtem ko razvoj informacijskih sistemov omejujejo

¹ Slovenski nacionalni kulturni program, predlog, Nova revija, Ljubljana 2000, 105 str.

² Kultura v srcu, prispevek k razmišljanjem o kulturi in razvoju v Evropi, skrajšana inačica poročila, ki ga je za Svet Evrope pripravila Delovna skupina za področje kulture in razvoja, junij 1997 (In from the margins – naslov originala), Ministrstvo za kulturo, Ljubljana 2000, 46 str.

številne sprejete strategije: enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov³, strategija razvoja elektronskega poslovanja v javni upravi Republike Slovenije⁴ in strateški plan razvoja informacijskega sistema Ministrstva za kulturo⁵. Na drugi strani informacijska tehnologija odpira številne možnosti za prenovo in optimizacijo procesov.

S prenovo procesa želimo povečati racionalnost razporejanja finančnih sredstev med izvajalce kulturnih dejavnosti. Informacijsko podprto, preglednejše delovanje ministrstva je ena od sistemskih usmeritev Nacionalnega kulturnega programa, zato smo procesu namenili našo pozornost.

1.2. Opredelitev problema

Proces izbire kulturnih programov in kulturnih projektov z javnim razpisom določa Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna⁶. Proces sproži pobuda o začetku javnega razpisa. Po sprejetju sklepa o pričetku javnega razpisa se pripravi razpisna dokumentacija. Javni razpis se najavi v večini javnih glasil in objavi v Uradnem listu Republike Slovenije. V razpisu se določi prijavni rok, v katerem se sprejemajo in evidentirajo prispele vloge. Po pretečenem roku odpiralna komisija vloge odpre. Preverja popolnost, pravočasnost in skladnost vlog z razpisnimi pogoji in jih razporedi v reševanje pooblaščenim uslužbencem. Predloge programov in projektov, ki ustrezajo pogojem razpisa, obravnavajo strokovne skupine, ki so imenovane za posamezna kulturna področja. Prijavljeni programi in projekti se objavijo v letni publikaciji ministrstva »Program sofinanciranja kulturnih programov in projektov«. Nepopolne vloge, ki v razpoložljivem roku niso bile dopolnjene, se zavržejo. Prične se priprava in sklepanje pogodb s predlagatelji programov in projektov, katerih vloge so bile popolne in njihovi programi in projekti ustrezajo merilom ter kriterijem financiranja. Sledi izvajanje programov, ki jih pooblašчени uslužbenci in strokovne skupine spremljajo s preverjanjem izvedbene dokumentacije, finančnih poročil ter ugotavljajo namensko rabo sredstev. Po zaključku programa oziroma projekta strokovne komisije ovrednotijo realizacijo. Ocena izvedenih programov in projektov služi za vrednotenje kulturnega izvajalca pri njegovem konkuriranju za finančna sredstva na naslednjih javnih razpisih ministrstva. Ob koncu proračunskega obdobja ministrstvo objavi zaključno poročilo o financiranju programov in projektov.

Nov pravilnik o postopku za izbiro kulturnih projektov in programov, ki je bil sprejel v septembru 2001, je povzročil vsebinsko delitev javnih razpisov ministrstva in spremenil način vodenja postopkov javnih razpisov. Nova pravna podlaga in slaba informacijska podpora sta narekovali prenovo procesa. Za pripravo in spremljanje financiranja so se uporabljala različna, nepovezana programska orodja. Lotus Notes aplikacija za pisarniški informacijski sistem (SPIS) se je uporabljala za evidentiranje prejetih vlog ter evidenco zadev in dokumentov. Z aplikacijo SPIS se je izvajal javni razpis in financiranje na področju investicij

³ Metodologija vodenja projektov v državni upravi, Projekti informacijske tehnologije, delovno gradivo, Center Vlade za informatiko, Ljubljana, november 1999, 245 str.

⁴ E-poslovanje v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004, Center Vlade za informatiko, verzija 0.92, osnutek, december 2000, 156 str.

⁵ Strateški plan razvoja informacijskega sistema Ministrstva za kulturo z organi v sestavi, Ministrstvo za kulturo, Center Vlade za informatiko, Inštitut za projektni management, verzija 0.6, delovna, september 2000, 217 str.

⁶ Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna, Uradni list RS, št. 74/2001

ter investicijskega vzdrževanja. Na področjih glasbene, scenske, založniške in knjižnične dejavnosti so se vloge oziroma projekti evidentirali z orodjem MS Access. Za evidentiranje izplačil in realizacijo pogodb se je uporabljal MS Excel, medtem ko se je financiranje opravljalo z računalniško podprtim enotnim računovodskim sistemom Ministrstva za finance (MFERAC). Nepovezana programska orodja so povzročala večkratne vnose podatkov, številne napake. Od uporabnikov so zahtevala obvladovanje različnih načinov dela, ki jim niso bili kos, kar je povzročalo dodatno nezadovoljstvo.

1.3. Cilji

Strategija elektronskega poslovanja v javni upravi in zakon o elektronskem poslovanju odpirata nove možnosti za poslovanje ter povečujeta potrebo po prenovi poslovnih procesov. Prenova postopka izbire kulturnih programov in projektov Ministrstva za kulturo bi odpravila podvajanje podatkovnih baz, večkratne vnose istih podatkov, nepovezanost sistemov ter nepreglednost izbire programov in projektov, ki so financirani iz državnega proračuna. Rezultat prenove bi bil krajši čas izvedbe postopka, nižji stroški, bolj racionalno razporejanje finančnih sredstev, večja preglednost postopka in s tem poslovanja ministrstva. Internetne storitve bi izboljšale komuniciranje z izvajalci kulturnih programov in povečale njihovo obveščenost. Ob prenovi procesa bomo upoštevali predloge Urada za organizacijo in razvoj uprave⁷, ki želi povečati kakovost storitev v državni upravi in slediti viziji, ki jo je Vlada Republike Slovenije sprejela leta 1996. V tem dokumentu se vlada zavzema za »evropski model poslovne odličnosti, za urejeno, pregledno in povezano delovanje, ob zavedanju podjetniških priložnosti državne uprave in z ustvarjanjem možnosti za kakovostno delo in življenje državljanov Republike Slovenije«.⁸

1.4. Hipoteza

Korenita prenova poslovnih procesov, katerih izvajanje je določeno z zakoni in podzakonskimi predpisi, je mogoča le ob hkratnem spreminjanju pravnih podlag in njihovem prilagajanju možnostim, ki jih ponuja informacijska tehnologija. Prenove, ki ne vključujejo tudi sprememb pravnih podlag, so parcialne rešitve in predstavljajo le optimizacijo procesov.

2. METODE DELA

Metode dela pri prenovi poslovnih procesov v državni upravi izbiramo skladno s predmetom obravnave, z upoštevanjem različnih pristopov k prenovi poslovnih procesov in sprejetih metodologij v državni upravi.

Pri izdelavi magistrske naloge bomo uporabili naslednje metode dela:

1. Z analitično-teoretičnim pristopom bomo spoznali zakonske podlage, ki definirajo poslovni proces. Poslovni proces, s katerim Ministrstvo za kulturo dodeljuje izvajalcem na

⁷ Kakovost v državni upravi, Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Ljubljana, september 2000, 51 str.

⁸ Politika kakovosti državne uprave, Vlada RS, Ljubljana, 3.10.1996, 1 str.

področju kulture finančna sredstva za realizacijo programov in projektov, izhaja iz določil Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture⁹ in Pravilnika o postopku za izbiro kulturnih programov in projektov¹⁰. Proces financiranja določata Zakon o izvrševanju proračuna in Zakon o javnih naročilih. Administrativno vodenje postopkov pa določajo Zakon o upravnem postopku, Uredba o poslovanju organov javne uprave z dokumentarnim gradivom in Navodilo o izvajanju uredbe.

2. Metode dela, ki jih določata metodologiji vodenja projektov v državni upravi in vodenja projektov na področju informacijske tehnologije¹¹ smo izbirali za:
 - *analize delovnih procesov*:
 - o skozi strateško načrtovanje s celovitim pristopom od zgoraj navzdol z ugotavljanjem ključnih dejavnikov uspeha in določitvijo vizije oziroma ciljev poslovnega in informacijskega sistema,
 - o z analizo podprocesov od spodaj navzgor,
 - o z opazovanjem aktivnosti v vsakem delovnem procesu in
 - o z intervjuji nosilcev procesa;
 - *prenovo delovnih procesov*:
 - o z določitvijo faz vizije, inicializacije, spoznavanja, preoblikovanja, migracije,
 - o z vrednotenjem izboljšanih delovnih procesov in metod dela, ki jih v navedenih fazah uporabljamo;
 - *za izdelavo vzpostavitvenega dokumenta projekta prenove pisarniškega poslovanja*.
3. Z analitično metodo se bomo seznanili z razvojnimi usmeritvami upravnih sistemov in globalnimi okviri (cilji in izhodišči razvoja), kot jih določata strategiji razvoja informacijskih sistemov¹² in elektronskega poslovanja¹³.
4. Z deduktivno metodo bomo skušali slediti usmeritvam in ciljem strateškega načrta razvoja informacijskega sistema ministrstva pri zasnovi in umeščanju nove aplikativne rešitve v informacijski sistem. Iz strateškega načrta povzemamo pregledni funkcijski in podatkovni model, ki sta bila izdelana z načrtovanjem informacijskega sistema od vrha navzdol.
5. Metodo analize od spodaj navzgor bomo uporabili za pridobitev ocene stanja informacijskega sistema ministrstva, saj le temeljito poznavanje delov omogoča optimalno prilagajanje prenovljenih postopkov celotnemu informacijskemu sistemu. Hkrati nam analiza kadrov in opreme omogoča lažje načrtovanje projekta.
6. Z intervjuji sodelujočih v postopku in z izkustveno metodo, ki upošteva lastne izkušnje ob večletnem aktivnem sodelovanju pri izvajanju javnih razpisov ministrstva, bomo ocenili stanje pisarniškega poslovanja ministrstva in vodenje postopka za izbiro kulturnih programov in projektov.

⁹ Zakon o uresničevanju javnega interesa na področju kulture, Uradni list RS, št. 75/1994

¹⁰ Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna, Uradni list št. 74/2001

¹¹ Metodologija vodenja projektov v državni upravi, Projekti informacijske tehnologije, delovno gradivo, Ljubljana, november 1999, 245 str.

¹² Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Center Vlade za informatiko, Inštitut za projektni management in informacijsko tehnologijo, Ljubljana, 2000

¹³ Strategija e-poslovanja v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004, Center Vlade za informatiko, Ljubljana, 2000, 156 str.

-
7. Z analizo potreb uporabnikov bomo opredelili vizijo, ki jo zasledujemo pri prenovi delovnega procesa. Pri tem smo kot priporočila in usmeritve upoštevali tudi gradiva Evropske unije¹⁴ in držav kandidatk¹⁵.
 8. Z induktivno metodo spoznavanja novih tehnoloških rešitev bomo skušali predstaviti pogloblitve novosti na področju informacijske tehnologije in v projekt prenove vključiti tiste rešitve, ki bi vodenje postopka poenostavile. Predvsem bomo iskali rešitve v okviru tehnologij, ki jih delavci ministrstva že sedaj uporabljajo pri pisarniškem poslovanju. S podporo delovnim procesom in s povezovanjem v internet bo orodje za skupinsko delo bolj učinkovito izrabljeno.

Pri delu si bomo pomagali z naslednjimi orodji:

1. Za modeliranje bomo uporabili orodje Microsoft Visio 2000 SR1, za analizo in optimiziranje procesa orodje Optima! firme Micrografx.
2. Terminalni plan projekta prenove bomo izdelali z orodjem Microsoft Project 2000, s katerim bomo načrtovali potrebne kadrovske, časovne in predvsem finančne vire za izdelavo nove aplikativne rešitve.

3. OČRT VSEBINE POGLAVIJ

V metodoloških izhodiščih želimo prikazati bistvene značilnosti metodologije, ki opredeljuje način vodenja projektov v državni upravi. S poznavanjem metodoloških izhodišč lahko pravilneje pripravimo temelje novemu projektu. Predstavili smo tiste elemente metodologije, ki po našem mnenju najbolj vplivajo na razvoj projekta prenove poslovnih procesov.

V poglavju o strategiji razvoja informacijskega sistema državne uprave predstavljamo strateški plan razvoja skupnega dela informacijskega sistema državne uprave, to je pokrivanje funkcij, ki se izvajajo v vseh državnih organih enako, ali v enem državnem organu za vso državno upravo.

Pozornost namenjamo strategiji elektronskega poslovanja, ki bo najbolj vplivala na razvoj informacijskih sistemov državnih organov, bodisi z usmeritvami ali s pospeševanjem določenih procesov. Vse parcialne rešitve, tak primer je prenova procesa javnega razpisa, morajo zasledovati cilje, ki jih strategija elektronskega poslovanja postavlja. Hkrati strategija predvideva probleme pri uvajanju elektronskega poslovanja, ki jih v poglavju posebej poudarjamo, saj predstavljajo tveganje pri uspešni zaključitvi projektov.

Za pravilno umestitev projekta je pomembno vedenje o usmeritvah informacijskega sistema Ministrstva za kulturo. V poglavju zato deloma povzemamo ugotovitve strateškega načrta s predstavitev strategijskih elementov organizacijskega in informacijskega sistema ter ključnih dejavnikov uspeha. Predstavljamo izvirne in splošne funkcije ministrstva, podatkovni model z opisi entitet ter navajamo pogloblitve postopke. Sledi ocena stanja informacijskega sistema ministrstva s pregledi stanja strojne, programske in komunikacijske opreme ter kadrov in njihovega izobraževanja.

¹⁴ E Europe, Communication on a Commission Initiative for the Special European Council of Lisbon, 23 and 24 March 2000, eeurope@cec.eu.int, 16. str.

¹⁵ eEurope⁺ 2003, A co-operative effort to implement the Information Society in Europe, Action plan, prepared by the Candidate Countries with the assistance of the European Commission, June 2001

Na zasnovo projekta prenove poslovnega procesa vplivajo razvoj informacijske tehnologije in zahteve okolja. Predstavljamo nekatere tehnologije, ki jih pri oblikovanju prenovljenega poslovnega procesa lahko izkoristimo. Med zahtevami okolja poudarjamo potrebo po povezovanju javne uprave in povečano sodelovanje z uporabniki storitev. Projekta eEurope in eEurope+ postavljata pred javno upravo članic in kandidatke za vstop v Evropsko zvezo vrsto zahtev, zato smo jih v poglavju predstavili. Ob tem se pojavljajo različne utemeljene potrebe zaposlenih in uporabnikov storitev, ki so predstavljene kot rezultati anket v evropskih državah in pri nas.

Pri zasnovi projektov oziroma pri razvoju informacijskih sistemov ne smemo prezreti standardov in priporočil Centra Vlade za informatiko.

S stališča predstavljenih strategij želimo opozoriti na priložnosti za razvoj informacijskega sistema ministrstva.

Poglavje »Prenova pisarniškega poslovanja« sestavljata ocena stanja administrativnega dela in ocena stanja postopka za izbiro kulturnih programov in projektov. Analiza je opravljena z dveh vidikov: s strateškega od zgoraj navzdol, od procesa do aktivnosti in od spodaj navzgor, z beleženjem izvajanja posamezne aktivnosti. K večji predstavljenosti naj bi doprinesel tudi model procesa. Predstavljamo vizijo in cilje, ki si jih zastavljamo pri prenovi postopka javnega razpisa oziroma izbire kulturnih programov in projektov.

Pri preoblikovanju procesa smo skušali izkoristiti prednosti, ki jih predstavlja že vpeljani pisarniški informacijski sistem SPIS, ki od leta 1995 predstavlja skupno osnovo za administrativno delo državne uprave. Zato v poglavju predstavljamo možnosti, kot so: podpora skupinskemu delu, krmiljenje delovnih procesov, upravljanje z znanjem in varnostni sistem, ki jih okolje Lotus Notes omogoča.

V dveh aktivnostih procesa javnega razpisa vidimo priložnost vključevanja sistema za podporo odločanju, zato predstavljamo njegove značilnosti. Ob razmišljanju o prenovi procesa ne smemo pozabiti na povezovanje z drugimi sistemi, predvsem poudarjamo pomen povezovanja s sistemom za spremljanje in izvajanje proračuna Ministrstva za finance.

Skladno s strategijo elektronskega poslovanja smo v oceni stopnje prilagoditve postopka e-poslovanja razčlenili možnosti vključevanja elektronskega poslovanja v proces javnega razpisa.

Sledi opis prenovljenega postopka s problemi in predlogi za optimizacijo in izboljšave. Praktični rezultat predstavlja vzpostavitevni dokument projekta (Priloga 1). Izdelan je skladno z Enotno metodologijo razvoja informacijskih sistemov.

V sklepi misli smo strnili naše ugotovitve in jih prikazali z dveh zornih kotov: zakonskega omejevanja in omejevanja, ki smo ga čutili pri razvoju projekta zaradi predpisane metodologije razvoja informacijskih sistemov.

4. METODOLOŠKA IZHODIŠČA

4.1. Vodenje projektov v državni upravi – projekti IT

V delo državne uprave Republike Slovenije vse bolj vstopa projektni način dela in vodenja. Postopke, dokumente in organizacijo določa »Metodologija vodenja projektov v državni upravi«, ki izhaja iz metodologije vodenja projektov PRINCE. Razvili so jo za nadzor porabe denarja, kakovosti in pravočasnosti izdelanih rešitev na področju informacijske tehnologije v Central Computer and Telecommunication Agency. Dopolnjena verzija metodologije predstavlja eno izmed metodologij vodenja projektov v Evropski uniji. Metodologija vodenja projektov v državni upravi je nastala leta 1997 iz gradiv Inštituta za varovanje zdravja RS, Centra Vlade za informatiko, priročnikov PRINCE ter gradiva »Razvoj informacijskih sistemov državnih organov RS«.

Z namenom vzpostavitve sistema za vodenje projektov informatizacije državne uprave je leta 1999 nastala »Metodologija vodenja projektov v državni upravi – projektov informacijske tehnologije«. Metodologija določa način vodenja, organizacijo in izdelke projektov ter je namenjena vsem, ki se ukvarjajo z informatizacijo.

Metodologija določa razvoj informacijskega sistema, od priprave strateškega načrta do izvedbe razvojnih projektov in projektov implementacije. Namen metodologije je preseganje glavnih vzrokov neuspešnosti projektov. To so:

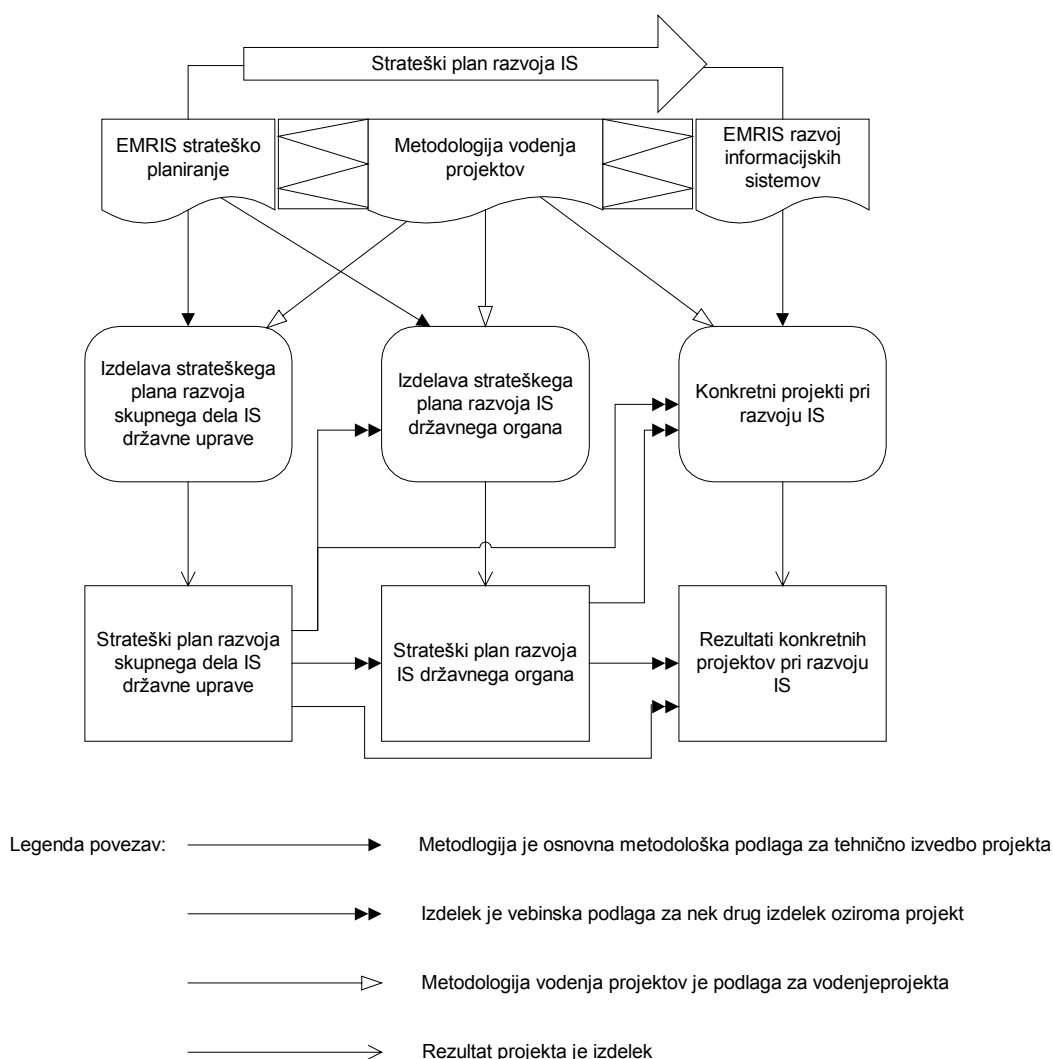
1. pomanjkanje koordinacije pri planiranju, uporabi virov in izvajanju aktivnosti,
2. pomanjkanje komunikacije med sodelujočimi v projektu,
3. nepravilno planiranje časa, finančnih in ostalih virov,
4. pomanjkanje nadzora nad napredkom projekta, nad kakovostjo izdelkov projekta in
5. pomanjkanje podpore vodstva.

Metodologija opredeljuje najrazličnejše projekte: študije izvedljivosti projektov, izdelave strateških načrtov razvoja IS, projekte razvoja IS, projekte migracij systemskega okolja, projekte izgradnje, dograditve in posodobitve omrežij. Vsak projekt ima izdelke in življenjski cikel, ki zajema pripravo, vzpostavitev projekta, izvajanje in zaključek projekta. (Slika 1)

Po metodologiji PRINCE ima projekt opredeljene izdelke, aktivnosti, kadre, časovne roke izvedbe projektov in organizacijsko strukturo. Projekt je razdeljen v več faz, ki predstavljajo zaključene celote. Faze imajo opredeljene izdelke in aktivnosti, roke za izvedbo ter organizacijsko strukturo. Faza je zaključena, ko so po predvidenih postopkih dokončani izdelki in preverjena njihova kakovost. Metodologija določa organizacijsko strukturo projekta in njegovih faz, strukturo in vsebino načrta ter sistem nadzora.

Metodologija ugotavlja, da je le malo projektov neodvisnih. Izdelki enega projekta so lahko vhodni izdelki drugega; projekti so odvisni med seboj, zato priporočajo določitev obsega projekta in njegovih povezav z drugimi projekti. Izdelki projekta so ciljni, kar pomeni, da jih predlagajo in potrebujejo končni uporabniki. Metode in tehnike načrtovanja projekta so aktivnosti, ki so lahko vodstvene, izvedbene ali aktivnosti za zagotavljanje kakovosti izdelkov. Organizacija in razporeditev ljudi pri projektu mora upoštevati strokovne sposobnosti in osebnostne lastnosti.

Slika 1: Metamodel metodologij, projektov in njihovih rezultatov



Vir: E-poslovanje v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004, str.142

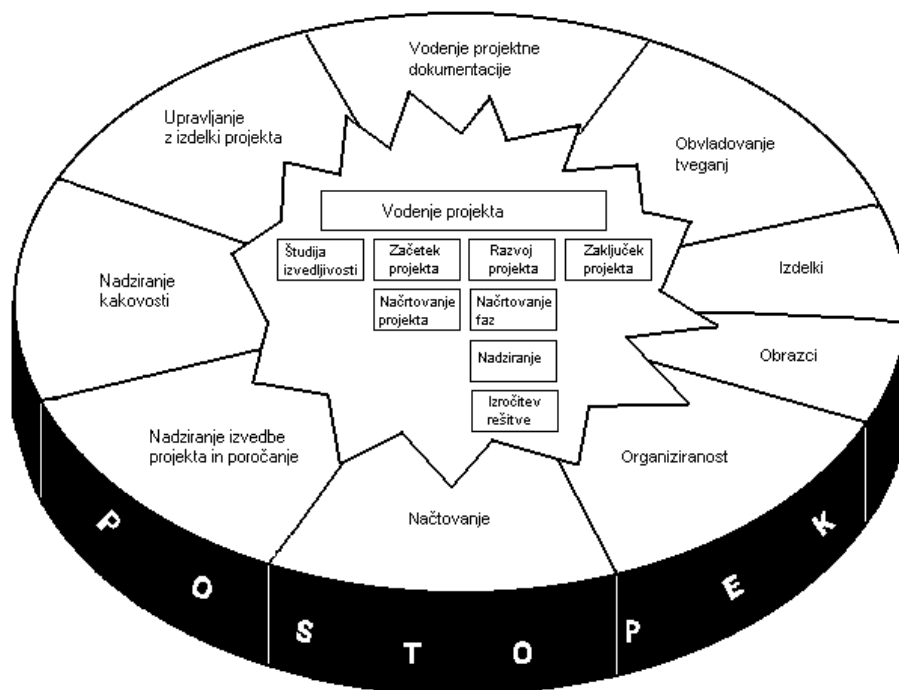
Vodenje projekta spremljata načrtovanje in ocenjevanje, ki sta stalni aktivnosti. Metodologija določa vsebino in način vzdrževanja načrtov. Določa tudi obvezne načrte za izvedbo projekta, za razporeditev virov in za zagotavljanje kakovosti. Izvedbeni načrt in načrt virov projekta (finančnih, kadrovskih) se uporabljata za spremljanje napredovanja projekta, za nadziranje kakovosti in za upravljanje z izdelki. Redno spremljanje napredovanja projekta je nujno za zagotovitev pravočasnosti izvedbe, nadzora stroškov in kakovosti izdelave. Postopki poročanja omogočajo korekture projekta in ponovno načrtovanje.

Ena glavnih značilnosti metodologije PRINCE je usmerjenost v izdelke. Odvisni so od izvedbenega roka in višine finančnih sredstev, velikega pomena je njihova kakovost.

Metodologija loči različne poglede na organiziranje, načrtovanje in nadziranje projekta, in sicer upravljalški, izvajalski in uporabniški pogled. Različni pogledi izboljšujejo nadziranje in

omogočijo boljšo komunikacijo med udeleženci pri projektu. Metodologija zagotavlja pravilno zaporedje del, v pravem času in na pravem mestu vključi v projekt najvišje vodstvo ali uporabnike. Metodologija omogoča ustavitev ali ponovni zagon projekta kadarkoli v času njegovega izvajanja. (Slika 2)

Slika 2: Prikaz osnovnih elementov metodologije



Vir: Metodologija vodenja projektov v državni upravi, Ljubljana, 1999

4. 1. 1. Metodologija in velikost projekta

Projekti se med seboj razlikujejo po številu aktivnosti, po številu izvajalcev, po izvedbenem času in možnostih za spremembe med izvajanjem projekta. Razvrščamo jih v velikostne razrede. Metodologija je primerna za vse vrste projektov, čeprav je najbolj uporabna pri velikih in kompleksnih projektih. Bolj kompleksni projekti z več aktivnostmi, z bolj zapletenimi povezavami, projekti, ki predstavljajo tehnične inovacije, ali projekti, pri katerih sodeluje večje število izvajalcev, zahtevajo doslednejše upoštevanje metodologije. Pri srednje velikih projektih metodologijo prilagodimo potrebam, pri majhnih projektih pa več časa posvetimo pravilni vzpostavitvi projekta in manj nadzoru nad izvajanjem projekta.

4. 1. 2. Podpora vodenju projektov

Za uspešno vodenje projektov metodologija priporoča določitev koordinatorskega z zadostnimi pooblastili in izkušnjami za izvedbo nalog. Koordinator skrbi za razvoj, vzpostavitev in uvajanje metodologije. Zagotavlja uporabo sprejetih standardov, ugotavlja potrebe po izobraževanju razvijalcev, izvajalcev, uporabnikov ali vzdrževalcev, organizira izobraževanje, organizira povezovanje z drugimi institucijami in deluje kot poslovni koordinator. Za podporo

izvajanja projektov se kot stalna ali začasna organizacijska enota lahko oblikuje projektna pisarna.

Za razvoj sodobnega e-projekta v javni upravi Republike Slovenije so potrebni:

- vključitev projekta v strateški načrt organa,
- vključitev projekta v letni načrt organa,
- priprava vsebinskih in tehničnih specifikacij,
- razvoj informacijskega sistema,
- prevzem informacijskega sistema s strani naročnika in uporabnika,
- implementacija temeljnih funkcionalnosti informacijskega sistema,
- razvoj dodatnih funkcionalnosti,
- spremljanje delovanja informacijskega sistema – vzdrževanje, odpravljanje napak, dodatni razvoj, spremembe, dopolnitve, statistike in analize.

4.2. Prenova poslovnih procesov v javni upravi

Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov (EMRIS) v petem zvezku obravnava prenovu delovnih procesov. Poudarja pomen analiziranja, simuliranja in spreminjanja delovnih procesov organizacijskega sistema. Prenovo delovnega procesa pojmuje kot ponovno definiranje in korenito spreminjanje celotnega delovnega procesa. Avtorji povzemajo mnenje Hammerja in Champyja,¹⁶ ki menita, da je mogoče le s korenitimi spremembami zagotoviti dramatične izboljšave in vplivati na kritične dejavnike uspeha. Metodologija EMRIS poudarja kompleksnost prenove delovnih procesov. Prenova zahteva znanja s področja ekonomike, informatike, trženja, sociologije in poznavanje delovnega procesa, ki ga želimo prenoviti. Metodologija loči med optimizacijo delovnega procesa in prenovu delovnih procesov. Optimizacijo smatra za podmnožico prenove delovnih procesov¹⁷. Optimizacija ne pripelje do bistvenih sprememb organizacije, lahko pa ugodno vpliva na stroške, odzivne čase, kakovost izdelkov ali storitev in zadovoljstvo udeležencev v delovnem procesu. Optimizacija pomeni predvsem nove tehnološke rešitve za obstoječi delovni proces.

Metodologija EMRIS med kritične dejavnike uspeha šteje podporo vodstva, zadostna pooblastila izvajalcev, razpoložljivost virov, komunikacijo med izvajalci in organizacijo, jasno izražene cilje organizacijskega sistema, izobraževanje, določitev skrbnikov delovnih procesov, motivacijo, vizijo, usmeritev, opredelitev vlog in odgovornosti, merljive rezultate, tehnološko podporo in prevzemanje tveganja. Metodologija EMRIS navaja dva načina analize delovnih procesov in sicer od zgoraj navzdol, z ugotavljanjem katere podprocese ali aktivnosti proces vključuje in od spodaj navzgor, z opazovanjem aktivnosti v vsakem delovnem procesu.

Prenovo delovnih procesov po metodologiji EMRIS sestavljajo: faza vizije (ustanovitev odbora za določitev vizije, odkrivanje možnosti za prenovitev, opredelitev smeri razvoja IT, izbira delovnega procesa), faza inicializacije (določitev projektne skupine, upravljanje projektnega načrtovanja, določitev zunanjih delovnih procesov in naročnikovih želja,

¹⁶ Michael Hammer, James Champy: Reengineering the corporation, London 2001, 257 str.

¹⁷ EMRIS – Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov, Razvoj IS za upravljanje delovnih procesov, 5. zvezek, Center vlade za informatiko, Ljubljana 2000, 133 str.

določitev ciljev), faza spoznavanja (dokumentiranje in analiziranje obstoječega delovnega procesa), faza preoblikovanja (definiranje in analiziranje novih konceptov delovnega procesa, izdelava prototipa in podrobnega načrta novega delovnega procesa, načrtovanje človeških virov, analiziranje in načrtovanje IS), faza migracije (reorganizacija, implementacija IS, uvajanje uporabnikov, prekinitev delovnega procesa) in faza vrednotenja (ocena delovanja in stalnega izboljševanja delovnih procesov).

Najpogostejši vzroki neuspešne prenove so odpor proti spremembam, če je prenovitev v nasprotju z željami ljudi, omejitve obstoječih sistemov, premajhna podpora vodstvenih struktur, pomanjkanje administrativnih kompromisov, nerealna pričakovanja, neobvladovanje projektnega načina dela, neučinkovita komunikacija znotraj organizacijskega sistema in prepozna vključitev uporabnikov.

5. STRATEGIJA RAZVOJA IS DRŽAVNE UPRAVE

V zadnjih letih je bila državna uprava aktivna na področju strateškega načrtovanja informatizacije. Pripravila in sprejela je več sklepov za pospešitev informatizacije. Nosilec aktivnosti je bil Center Vlade za informatiko ob strokovni podpori Fakultete za elektrotehniko in računalništvo.

Prvi dokument, ki je predstavljal smernice razvoja, je bila Strategija uvajanja informacijske infrastrukture v državne organe v obdobju do leta 2000. Predstavlja globalni vidik uvajanja informacijske infrastrukture za doseganje strateških ciljev. Za izdelavo strategije je bila uporabljena enotna metodologija vodenja projektov v državni upravi.

5.1. Strateški plan razvoja skupnega dela IS državne uprave

Strateški plan razvoja informacijskih sistemov obravnava skupne funkcije državnih organov. Skupne funkcije so tiste, ki jih opravljajo v vseh državnih organih in tiste funkcije, ki jih opravljajo v enem državnem organu za vso državno upravo.

Med prvo skupino funkcij sodijo:

- urejanje kadrovskih zadev,
- urejanje notranje organizacije,
- opravljanje finančnih in računovodskih nalog,
- izvajanje informacijske podpore,
- izvajanje splošne dejavnosti in informiranje.

V drugo skupino funkcij uvrščamo:

- urejanje kadrovskih zadev višjih upravnih delavcev,
- sodelovanje pri določanju sistemizacije delovnih mest,
- opravljanje finančnih in računovodskih nalog,
- izvajanje informacijske podpore,
- izvajanje splošne dejavnosti.

Zaradi sprememb v organizacijski strukturi in novih funkcijah državne uprave je bil strateški načrt leta 1999 posodobljen. Določili so prioritete informacijske projekte. Med njimi so avtomatizacija pisarniškega poslovanja, carinska tarifa, vzpostavitev Centra za podporo uporabnikom, informacijski sistem za spremljanje tiska InfoKlip, informacijski dokumentacijski center za približevanje Slovenije Evropski uniji, informacijski sistem Centra Vlade za informatiko, informacijski sistem za podporo odločanju InterISPO, računalniško podprt enotni računovodski sistem Ministrstva za finance MFERAC, podpora zakonodajnemu postopku in delu Vlade RS, kadrovske informacijske sisteme, projektna pisarna, sodni register in pravni informacijski sistem PIS ter zemljiški kataster.

5.2. Strategija e-poslovanja v javni upravi

5.2.1. Strateški elementi uvajanja e-poslovanja v javni upravi

Informacijska družba je družba, v kateri so informacijske storitve ogrode celotnega dogajanja, poligon za prodor uspešnih in za zaostajanje informacijsko nepismenih (Gams, 1998). Kot družbena oblika nima alternative. Uvaja informacijsko tehnologijo v vse pore življenja. Razvitejše države ob prehajanju v informacijsko družbo pospešujejo predvsem štiri procese, ki predstavljajo splošne usmeritve tudi za javno upravo RS¹⁸:

- deregulacijo, ki ukinja monopole, omogoča delovanje tržnih sil na vseh področjih ter prepušča pobudo zasebnemu sektorju;
- zunanje izvajalce, kar zmanjšuje stroške ter odpira nove poslovne možnosti za zasebni sektor;
- decentralizacijo z uporabo sodobnih tehnologij za dostop do podatkov in informacij javnega sektorja. Vloga posameznika se zaradi vključevanja v procese odločanja spreminja. Država spreminja svojo vlogo v učinkovit servis v interesu državljanov. Za samostojno odločanje državljanov je potrebno vlagati v izobraževanje, v pospeševanje vključevanja ljudi v procese odločanja in omogočati prost, enostaven dostop do informacij;
- informatizacijo, ki vzpodbuja vse vidike elektronskega poslovanja in dostop do podatkov javnega sektorja.

S pospeševanjem omenjenih procesov bo Slovenija prešla v informacijsko družbo, ki jo nekateri enačijo z internetom. Glavna značilnost informacijske družbe je elektronsko poslovanje. Globalni cilj javne uprave Republike Slovenije je popolna uvedba e-poslovanja do leta 2010. Uvedba bo mogoča z zagotovitvijo enotne opreme na delovnih mestih, s povezavo administrativnih registrov in uvedbo aplikacij za skupne funkcije uprave.

¹⁸ E-poslovanje v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004, Center Vlade za informatiko, verzija 0.92, osnutek, december 2000, str. 5.

Strategija e-poslovanja v javni upravi za obdobje do leta 2004 bo temeljila na programih, ki povezujejo področja javne uprave in omogočajo odprtost do uporabnikov. Predpogoj za izvedbo programov in projektov so upravni informacijski sistemi, njihova prenova, povezovanje in razvoj. Razvoj usmerjajo spreminjajoča vloga države ter decentralizacija in profesionalizacija uprave.

Prvi korak pri uvajanju e-poslovanja v državno upravo predstavlja analiza možnosti za uvedbo e-poslovanja. Sledijo projekti, ki uvajajo elektronske storitve za lokalno samoupravo in projekti, katerih cilj je povezovanje administrativnih evidenc.

Naslednje aktivnosti predstavljajo projekti izgradnje enotnega državnega portala, centralnega registra postopkov in dokumentov, elektronskih prostorskih evidenc, projekti za elektronski zajem davkov in carin ter projekti vzpostavitve registra zakonov in predpisov. Rezultati teh projektov bodo predstavljali osnovo elektronskega poslovanja.

Pomemben del e-poslovanja predstavlja elektronsko pisarniško poslovanje, ki bo učinkovitejše z informacijsko podprtimi upravnimi postopki in z izmenjavo dokumentov med državnimi organi. Za občane bo veliko ugodnost predstavljalo elektronsko plačevanje upravnih taks in elektronsko vročanje dokumentov. Za poslovne partnerje državnih organov bodo možnosti vključevanja v elektronska javna naročila pomenila prihranek časa in finančnih sredstev.

Realizacija projektov bo mogoča s strokovno usposobljenimi kadri, ki jih bo potrebno dodatno izobraževati in usposablјati. Veliko tveganje za uspešnost poslovanja predstavljajo nevarnosti, ki jih prinaša e-poslovanje. Zato bo posebna pozornost posvečena varnosti elektronskih storitev in seznanjanju z nevarnostmi pri uporabi interneta.

Strategija poudarja skrb za nemoteno delovanje vse informacijske infrastrukture. Za uspešno e-poslovanje je potrebno neprekinjeno delovanje lokalnih omrežij in strežniških kapacitet.

Za razvoj e-poslovanja bo potrebno kvalitetno svetovanje, uporaba enotne metodologije vodenja projektov ter nenehno spremljanje in vrednotenje novih tehnologij.

5. 2. 2. Usmeritve in cilji e-poslovanja v javni upravi RS

Decentralizacija, enakomernejši regionalni razvoj, boljše spremljanje in nadzor nad odločitvami v upravnih postopkih ter nadzor nad izvajanjem vseh upravnih postopkov so glavni vidiki pri določanju usmeritev in ciljev uvajanja e-poslovanja. Usmeritve in cilji so naslednji:

- zagotoviti državljanom dostop do informacij in storitev javne uprave,
- približati storitve javne uprave državljanom,
- zagotoviti enkraten zajem podatkov,
- omogočiti dostop do javnih podatkov v skladu z zakonom,
- skrajšati odzivne čase,
- upoštevati javno mnenje in pobude javnosti,
- racionalizirati poslovanje javne uprave,
- doseči sodelovanje med javno upravo in uporabniki,
- omogočiti večji pregled nad delovanjem javne uprave,
- zagotoviti enakomernejši in hitrejši regionalni razvoj,

-
- pospešiti prehod Slovenije v informacijsko družbo in
 - vzpostaviti e-demokracijo.

Za dosego ciljev bo potrebno vzpostaviti skrbništvo strategije, evidentirati in popisati postopke, zagotoviti enotnost izvajanja postopkov, pripraviti študije informatizacije, vzpostaviti komunikacijsko omrežje javne uprave, povezati sedanje in bodoče informacijske sisteme, administrativne registre in druge zbirke podatkov javne uprave. Potrebno bo določiti standarde, postopke in sisteme arhiviranja dokumentov. Za večjo varnost je potrebno vzpostaviti mehanizme varovanja, implementirati pravila varovanja osebnih podatkov in seznanjati državljane z novimi storitvami.

5. 2. 3. Problemi uvajanja e-poslovanja

- počasno sprejemanje nove zakonodaje,
- oviran dostop do podatkov,
- preobremenjenost strokovnih kadrov,
- slaba strokovna usposobljenost delavcev,
- pomanjkanje finančnih virov,
- pomanjkanje medresorskega sodelovanja,
- nepravočasno zagotavljanje informacijsko telekomunikacijske infrastrukture,
- nezadostna podpora uporabnikom in njihova zadržanost,
- informacijska nepismenost prebivalstva,
- počasno uvajanje standardov in priporočil za e-poslovanje,
- drag, nevarovan in počasen dostop do interneta.

Kritične dejavnike uspeha pri uvajanju e-poslovanja predstavljajo usklajevanje zakonskih podlag s tehnološkimi možnostmi, standardi ter direktivami Evropske unije, višina proračunskih sredstev, namenjenih delovanju in razvoju informacijskih sistemov javne uprave, kadri, ustreznost in razpoložljivost informacijsko telekomunikacijske infrastrukture za e-poslovanje, zaščita in varnost transakcij – varnostna politika in zadostna podpora uporabnikom.

Najvišjo prioriteto pri informatizaciji bodo imele skupne funkcije javne uprave. Te se izvajajo samo v enem državnem organu za vse državne organe, ali se izvajajo v vseh organih na enak način. Strategija e-poslovanja predvideva več aplikativnih projektov za podporo skupnim funkcijam javne uprave.

Smotrna delitev razvojnih in strokovnih nalog po delovnih področjih uprave je za snovanje razvoja, prenove in povezovanja posameznih informacijskih sistemov velikega pomena. Center Vlade Republike Slovenije, v skladu s svojimi pristojnostmi, planira in koordinira informatizacijo javne uprave, pri čemer poudarja povezovanje zbirk podatkov in informatizacijo postopkov. Službe za informatiko po ministrstvih opravljajo operativno načrtovanje in vodenje lokalnih informacijskih sistemov, sodelujejo pri medsektorskih informacijskih projektih, pripravljajo večje zahteve za nakupe informacijske opreme ter operativno izvajajo naloge lokalne informacijske službe.

6. USMERITVE IS MINISTRSTVA ZA KULTURO

Usmeritve na nivoju javne uprave vplivajo na razvoj informacijskega sistema ministrstva, ki mora pri načrtovanju zasledovati skupne cilje:

- poenoten pristop k planiranju in izgradnji informacijskih sistemov v državnih organih,
- enotno načrtovanje in obravnavanje računalniške podpore v državnih organih in
- podporo prenovi organizacije in poslovanja v državnih organih.

Le takšen pristop bo pripeljal do celovitega in funkcionalnega informacijskega sistema državne uprave.

Ministrstvo za kulturo je bilo na osnovi analize primernosti za izvedbo strateškega načrtovanja leta 1999 izbrano v skupino štirih ministrstev, za katera so bili izdelani strateški načrti. Do sedaj so bili izdelani strateški plani razvoja informacijskih sistemov za 6 ministrstev: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstvo za šolstvo in šport, Ministrstvo za kulturo, Ministrstvo za promet in zveze, Ministrstvo za okolje in prostor, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, za dve vladni službi ter skupni strateški načrt za upravne enote. Strateški načrt ministrstva in organov v njegovi sestavi: Arhiv Republike Slovenije, Uprava za varstvo kulturne dediščine in Inšpektorata Republike Slovenije za področje kulturne dediščine, je bil izdelan v septembru 2000.

Cilji projekta »Strategija razvoja informacijskega sistema Ministrstva za kulturo« so bili:

- predlagati optimalno zaporedje korakov pri planiranju in izgradnji IS,
- pripraviti izhodišča za informatizacijo in predloge aplikativnih rešitev,
- uporabiti standarde za enotne tehnološke rešitve, ki bodo poenostavile postopke,
- uvesti aplikacije za podporo skupnim funkcijam državnih organov,
- pokazati organizacijske probleme pri uvajanju informacijske podpore,
- predlagati organizacijske rešitve za racionalnejšo uporabo informacijske podpore,
- povezovati razvoj IS s poslovno strategijo organizacijskega sistema,
- izboljšati komunikacije med vodstveno strukturo in informatiki,
- načrtovati pretok informacij in procesov,
- učinkovito razporejati vire,
- zmanjševati stroške in skrajševati čas za razvoj aplikacij.

6.1. Strateški elementi organizacijskega sistema

Strateški elementi Ministrstva za kulturo izhajajo iz pristojnosti, opredeljenih z zakoni s področja kulture, s podzakonskimi predpisi, z osnutkom nacionalnega kulturnega programa¹⁹ in z letnimi delovnimi načrti ministrstva. Temeljni cilji izhajajo iz nacionalne kulturne politike, katere namen je zagotavljati kulturni razvoj, spodbujati ustvarjalnost, povečevati participacijo ljudi v kulturi, varovati in uveljavljati kulturno dediščino ter podpirati nacionalno kulturno identiteto.

¹⁹ Osnove za oblikovanje vsebinskih izhodišč in usmeritev za pripravo nacionalnega kulturnega programa z dodatnimi gradivi, Poročevalec Državnega zbora, št. 27, 1994

6. 1. 1. Usmeritve organizacijskega sistema

Organizacijska shema je prvi korak pri odkrivanju organizacijskega sistema. Za državno upravo je značilna hierarhično oblikovana struktura, ki jo utemeljujeta Zakon o upravi in Zakon o delavcih v državni upravi. Organizacijsko strukturo ministrstva prikazuje slika 3.

6. 1. 2. Cilji organizacijskega sistema

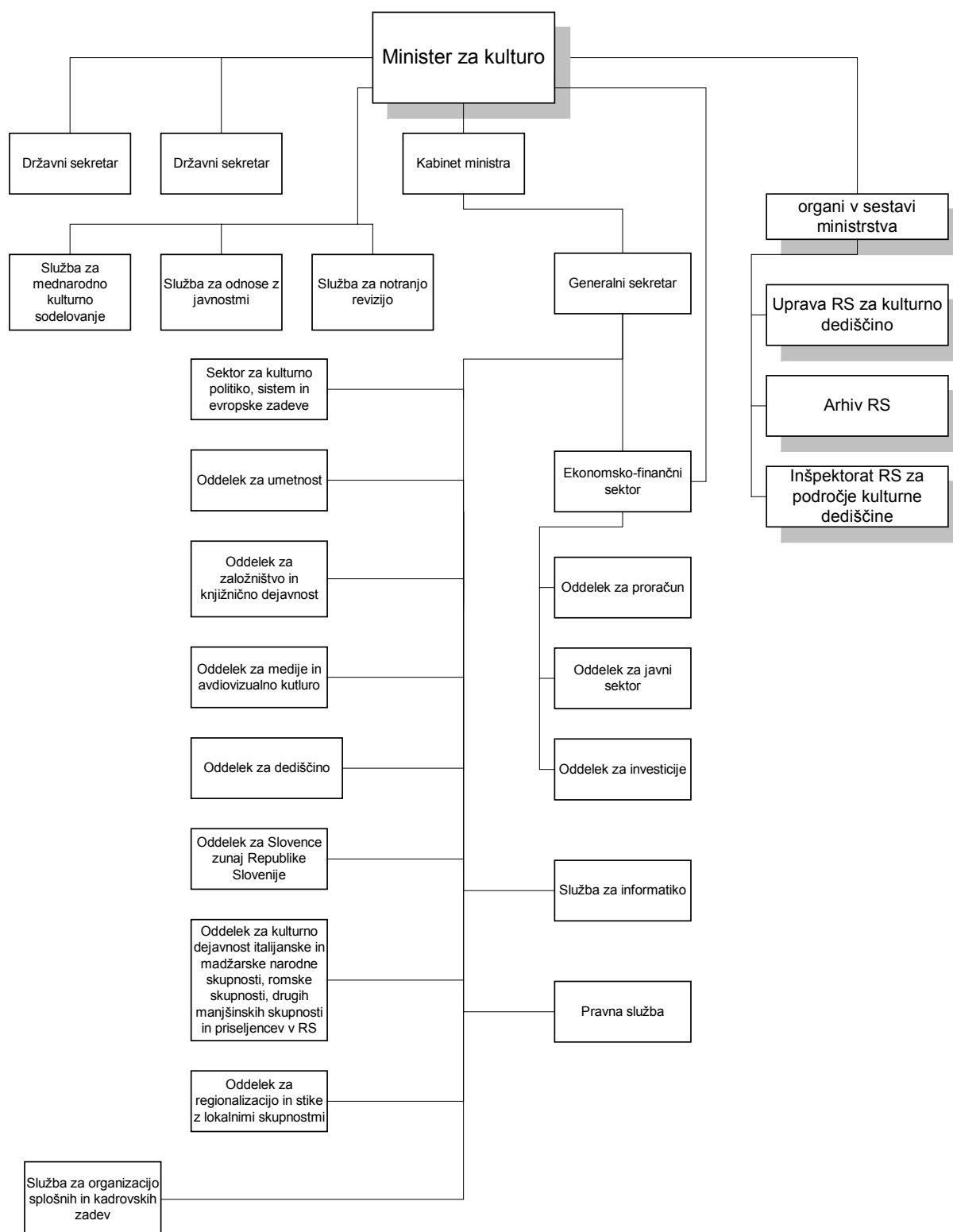
Strateški načrt je razčlenil cilje organizacijskega sistema na več področij. Na področju *regulacije* so cilji: priprava nacionalnega kulturnega programa, izdelava metodologije in modela za ocenjevanje uresničevanja nacionalnega kulturnega programa, zakonsko urejanje področja kulture in njegovo usklajevanje s predpisi Evropske unije, posodabljanje in uveljavljanje normativov in standardov v kulturnih dejavnostih ter poenostavljanje ključnih postopkov.

Med cilji organizacijskega sistema, ki so povezani z *zakonitostjo dela*, sta najpomembnejša nadziranje izvajanja zakonov in uveljavljanje nadzora nad izvajanjem javne službe.

Cilji na področju *financiranja* so: uveljavljanje načela učinkovitosti razporejanja državnih sredstev, povečevanje finančnega nadzora nad izvajanjem programov in projektov ter izdelava meril in kriterijev za finančno vrednotenje programov in projektov.

Cilji na področju *organizacije* so: reorganizacija ministrstva, zagotavljanje dokumentarno arhivske podpore strokovnemu delu, reorganizacija sistema varstva kulturne dediščine, izboljšanje sodelovanja med organizacijskimi enotami ministrstva in organi v sestavi, izboljšanje medresorskega sodelovanja ter zagotovitev kadrovskih virov zaradi povečanega obsega dela in večje zahtevnosti nalog.

Slika 3: Organizacijska shema Ministrstva za kulturo



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Ministrstva za kulturo, 29.10.2001

6. 1. 3. Problemi organizacijskega sistema

Ob izdelavi strateškega načrta ministrstva in organov v sestavi v letih 1999 in 2000 so bili ugotovljeni problemi organizacijskega sistema, ki so predstavljali oviro za delovanje. Največ težav je povzročala prostorska problematika, toga organizacija, neustrezna razporeditev in pomanjkanje kadrovskih virov, slaba komunikacija in koordinacija med organizacijskimi enotami ter počasno in neučinkovito sodelovanje z ostalimi ministrstvi.

Intenzivnejše sodelovanje z izvajalci na področju kulture je oviral dolg, strokovno zahteven in obsežen postopek izbire predlogov programov in projektov. Zaradi velikega obsega del je bil oslavljen nadzor nad delovanjem javnih zavodov in komuniciranje z izvajalci. To je povzročalo pomanjkanje povratnih informacij o izvajanju kulturnih programov in projektov, ki jih je ministrstvo financiralo.

6. 1. 4. Ključni dejavniki uspeha organizacijskega sistema

1. učinkovito reševanje prostorskih problemov,
2. zagotavljanje strokovno usposobljenih kadrov,
3. povečanje učinkovitosti administracije,
4. izboljšanje sodelovanja med organizacijskimi enotami in z izvajalci,
5. zagotavljanje proračunskih sredstev za delovanje organizacijskega sistema,
6. izboljšanje učinkovitosti porabe denarnih sredstev,
7. izboljšanje nadzora nad izvajalci.

6.2. Strateški elementi informacijskega sistema

6. 2. 1. Usmeritve informacijskega sistema

Razvoj informacijskega sistema Ministrstva za kulturo poteka usklajeno s skupnimi strateškimi usmeritvami razvoja informacijskih sistemov v državni upravi. Med osnovne naloge sodi zagotavljanje informacijske podpore ključnim delovnim procesom ministrstva in organov v sestavi, zagotavljanje informacijske infrastrukture za implementacijo že razvitih aplikativnih rešitev, vzpodbujanje pravilne uporabe aplikacij ter izboljševanje kakovosti podatkov. Razvoj bo omogočal kakovostnejše storitve ministrstva, promoviranje njegove dejavnosti ter omogočal dostop do javnih podatkov širši javnosti.

6. 2. 2. Cilji informacijskega sistema

Strateški načrt je določil več ciljev, od katerih so nekateri že *doseženi*. Vsi zaposleni uporabljajo sistem elektronske pošte in imajo dostop do interneta. Posodobili smo lokalno omrežje ministrstva in organov v sestavi ter implementirali aplikacije Info-Arh in računalniško podprt enotni računovodski sistem Ministrstva za finance MFERAC. Programska oprema ima vse potrebne licence. Ministrstvo in organi so vključeni v skupno evidenco strojne in programske opreme državne uprave v Centru za podporo uporabnikov pri Centru Vlade za informatiko.

Ostajajo tudi še *nerealizirani cilji*. Najpomembnejši je razvoj celovite informacijske podpore izbiranju, strokovnemu odločanju in financiranju kulturno umetniških programov in projektov. Med pomembnejše cilje v prihodnje štejemo vzpostavitev informacijske podpore splošnim funkcijam ministrstva, vzpostavitev sistema za podporo odločanju, implementacijo nekaterih skupnih aplikacij državne uprave, kot je zakonodajni postopek, razvoj informacijske podpore razvidu samostojnih ustvarjalcev, prenovu informacijskega sistema kulturne dediščine in razvoj informacijske podpore postopkom ter evidencam varstva kulturne dediščine. Na arhivskem področju ostaja pomemben cilj pridobivanje znanstveno preverjenih informacij o hranjenju zapisov na elektronskih medijih, izvajanje zaščitnega grafičnega zajema arhivskega gradiva, usklajevanje podatkovnih baz med arhivi v Republiki Sloveniji in tujini. Na področju inšpekcijskega nadzora je pomemben cilj informacijska podpora postopkom in evidencam kršitev.

6. 2. 3. Problemi informacijskega sistema

Strateški načrt je poudaril več problemov informacijskega sistema: premajhen *obseg finančnih sredstev* za nakup in vzdrževanje informacijske infrastrukture, pomanjkanje ustrezne komunikacijske infrastrukture v Upravi Republike Slovenije za kulturno dediščino in Inšpektoratu Republike Slovenije za področje kulture. Ti problemi so bili v zadnjem obdobju odpravljeni. Še vedno ostaja hudo *pomanjkanje kadrov*. Nadalje probleme informacijskega sistema predstavljajo nekonsistentne, neažurirane in nepovezane podatkovne baze. Informacijski sistem se sooča z omejitvami, ki jih predstavljajo standardi Centra Vlade za informatiko pri nakupih nestandardne opreme za specialne aplikacije varstva kulturne dediščine. Omejitve predstavljajo nepredvidljive spremembe v organizaciji, ovire razvoju povzroča neupoštevanje informacijske tehnologije v pripravi zakonodaje in sistema odločanja. Informacijski sistem se sooča z dolgotrajnimi postopki implementacije skupnih aplikacij državne uprave in z nezadostno usposobljenostjo uporabnikov.

6. 2. 4. Ključni dejavniki uspeha informacijskega sistema

1. zagotovitev ustreznega števila usposobljenih informatikov,
2. vključevanje informacijske stroke v proces priprave zakonodaje, odločanja in druge procese, ki vplivajo na informacijski sistem,
3. zagotavljanje ažurnosti, natančnosti, verodostojnosti in dostopnosti podatkov,
4. zagotavljanje izobraževanja informatikov in uporabnikov,
5. zagotavljanje primerne opreme glede na specifične potrebe,
6. izkoriščanje razpoložljivih kapacitet državne uprave na področju informacijske tehnologije (kadri, tehnologije, aplikativne rešitve, podatkovne baze, viri).

6.3. Pregledni model

6.3.1. Globalni funkcijski model

Globalni funkcijski model prikazuje funkcije organizacijskega sistema. Funkcije so specifične, neprekinjene, stalno odvijajoče se aktivnosti, ki so določene z naravo delovanja in obsegom, so neodvisne od organizacije ter izražajo kaj in kako se dela. Za informatizacijo so pomemben izdelek, saj opisujejo dogajanje organizacijskega sistema. Členitev funkcij nas pripelje do procesov. Vsak proces ima določen vhod in izhod, znani so njegovi rezultati.

Izvirne funkcije²⁰ Ministrstva za kulturo in organov v sestavi strnemo v osem skupin:

- priprava zakonov, podzakonskih predpisov in aktov,
- opravljanje strokovnih nalog za Vlado RS,
- inšpekcijsko in upravno nadzorstvo,
- nadzor zakonitosti dela organov lokalnih skupnosti,
- zagotavljanje izvajanja javnih služb iz pristojnosti države,
- pospeševanje razvoja,
- izvrševanje predpisov, priprava in izdaja upravnih aktov in
- izvajanje strokovnih nalog upravljanja z nepremičninami in drugim premoženjem RS.

Med splošne funkcije vključujemo:

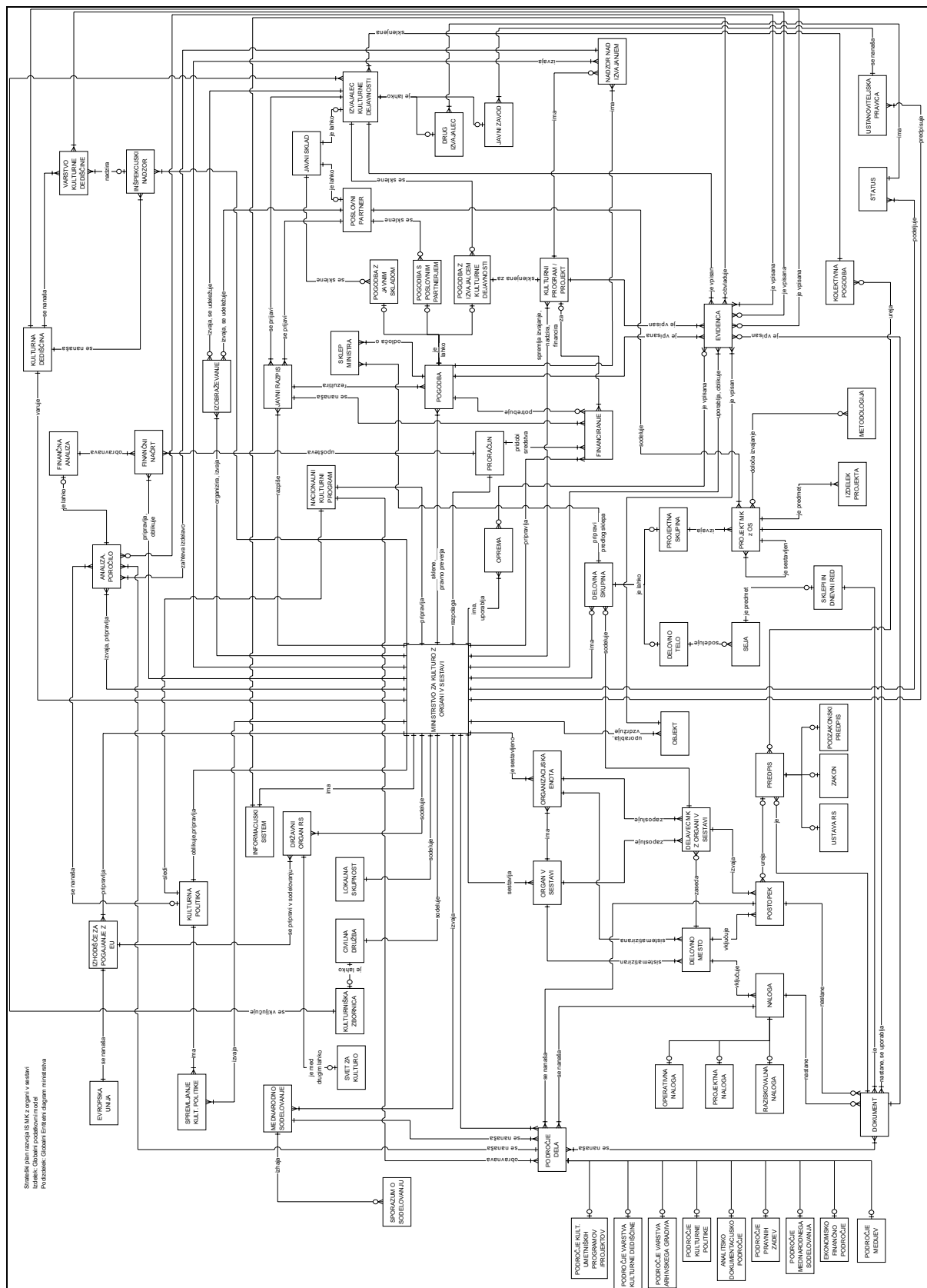
- opravljanje finančnih in računovodskih nalog,
- investicijska funkcija,
- urejanje kadrovskih zadev in notranje organizacije,
- administrativna podpora,
- izvajanje informacijske podpore,
- mednarodno sodelovanje,
- funkcija nabave,
- funkcija nadzora,
- pravna funkcija,
- informiranje.

6.3.2. Globalni podatkovni model

Globalni podatkovni model predstavlja z entitetnim diagramom prikazano podatkovno strukturo Ministrstva za kulturo in organov v njegovi sestavi. Problem predstavlja poimenovanje entitet, ki se v primeru večjih sprememb na področjih dela ministrstva spremenijo. Entitete in entitetni diagram ostajajo nespremenjeni dalj časa, medtem ko se nazivi entitet in povezav precej spreminjajo (Tabela 1). Stabilni podatkovni model predstavlja temelj za podporo ostalih elementov v procesu informacijske prenovе. (Slika 4)

²⁰ Strateški plan razvoja informacijskega sistema Ministrstva za kulturo z organi v sestavi, september 2000, verzija 0.6, 217 str. 33.

Slika 4: Globalni podatkovni model Ministrstva za kulturo in organov v sestavi²¹



²¹ Strateški plan razvoja informacijskega sistema Ministrstva za kulturo z organi v sestavi, september 2000, verzija 0.6, str. 59.

Tabela 1: Opisi entitet globalnega podatkovnega modela

<i>entiteta</i>	<i>opis entitete</i>
Analitsko dokumentacijsko področje	Eno od področij dela ministrstva.
Analiza, poročilo	Analiza (npr. finančna) ter poročilo (npr. letno), ki nastaneta pri delu ministrstva.
Civilna družba	Institucije in posamezniki izven sistema državnih organov in od politične države relativno neodvisna sfera družbe, spontane iniciative.
Delavec MK z OS	Fizična oseba, zaposlena na MK ali organu v sestavi.
Delovna skupina	Delovna skupina je izraz za skupino ljudi, ki opravlja začasno dolžnost.
Delovno mesto	Delovno mesto je množica funkcij, ki jih stalno opravlja zaposlena oseba.
Delovno telo	Delovno telo je splošni izraz za skupino ljudi, ki so udeleženci seje.
Dokument	Dokument je vsak na različne načine in medije zapisan zapis, ki vsebuje podatke za delo upravnega organa.
Drug izvajalec	Izvajalec, poleg javnega zavoda, ki izvaja kulturno dejavnost (npr. samostojni kulturni ustvarjalec, društvo, pravna ali fizična oseba).
Državni organ RS	Kateri koli drug državni organ poleg Ministrstva za kulturo, ki sestavlja okolje državne uprave.
Ekonomsko finančno področje	Eno od področij dela Ministrstva.
Enota kulturne dediščine	Enota KD je opredeljena v Zakonu o varstvu kulturne dediščine (ZVKD, 2.člen, 1.odstavek).
Evidenca	Sistematično spremljani in zapisani podatki o nečem.
Evropska unija	Moderna integracija demokratičnih in ekonomsko uspešnih držav Evrope.
Financiranje	Splošen pojem, ki obsega financiranje iz proračuna po pogodbah, sklenjenih med ministrstvom in izvajalci kulturne dejavnosti, javnimi skladi ali drugimi poslovnimi partnerji.
Finančna analiza	Ena od pomembnejših analiz, ki jih izvaja oziroma pripravlja ministrstvo na finančnem področju.
Finančni načrt	Načrt, kjer se predvidevajo finančna sredstva za naslednje obdobje.
Informacijski sistem	Splošen pojem, ki predstavlja informacijski sistem celotnega ministrstva.
Inšpekcijski nadzor	Preverjanje pravilnosti izvajanja zakonov in podzakonskih aktov na področju varstva kulturne dediščine ter ukrepanje v primeru kršitev.
Izdelek projekta	Rezultat projekta, ki je bil predpisan v ciljih VDP.
Izhodišče za pogajanje z EU	Izhodišče, ki ga pripravi ministrstvo v sodelovanju z drugimi državnimi organi za pogajanje z EU na področju kulture.

<i>entiteta</i>	<i>opis entitete</i>
Izobraževanje	Načrtno razvijanje sposobnosti in seznanjanje s spoznanji z določenih področij.
Izvajalec kulturne dejavnosti	Posamezniki in pravne osebe: zavodi, društva, skladi, samostojni kulturni ustvarjalci in drugi izvajalci, ki delujejo na kulturnem področju.
Javni razpis	Zbiranje predlogov za (so)financiranje kulturnih programov oziroma projektov.
Javni sklad	Država in lokalne skupnosti lahko za izvajanje nacionalnega kulturnega programa ustanovijo javne sklade, na katere se prenese financiranje kulturnih programov/projektov iz državnega proračuna.
Javni zavod	Nepridobitna organizacija, ki jo ustanovi država ali lokalna skupnost za opravljanje javne službe.
Kolektivna pogodba	Pogodba med Vlado RS in Sindikatom delavcev v kulturi v Sloveniji o urejanju položaja zaposlenih v kulturi.
Kulturna politika	Usmerjanje in spodbujanje kulturnega razvoja.
Kulturni program / projekt	Programi in projekti, ki jih predlagajo izvajalci kulturne dejavnosti in jih po sklenitvi pogodbe ministrstvo financira.
Kulturniška zbornica	Zbornica je javno pravna oseba, v katero se vključujejo poklicna oziroma strokovna društva, združenja in poklicni ustvarjalci, ki izpolnjujejo pogoje za članstvo v teh društvih ali združenjih.
Lokalna skupnost	Skupnost ljudi določenega območja, ki usklajuje in uresničuje z ustavo in zakoni določene skupne interese.
Mednarodno sodelovanje	Sodelovanje z mednarodnimi in tujimi organizacijami na področju kulture.
Metodologija	Predpisan seznam postopkov, korakov in rezultatov za doseg cilja projekta ali naloge.
Ministrstvo za kulturo z OS	Ministrstvo za kulturo z organi v sestavi (Uprava RS za kulturno dediščino, Arhiv RS, Inšpektorat RS za področje KD).
Nacionalni kulturni program	Razvojna strategija RS za usmerjanje in spodbujanje razvoja kulturnih dejavnosti
Nadzor nad izvajanjem	Nadzor nad izvajanjem oziroma izpolnjevanjem obveznosti, ki izhajajo iz pogodb med ministrstvom in izvajalci kulturne dejavnosti ali poslovnimi partnerji.
Naloga	Skupek delovnih opravil za doseganje načrtovanega cilja.
Objekt	Poslovni prostori, ki jih uporablja ministrstvo
Operativna naloga	Naloga, ki je značilna za določeno delovno mesto.
Oprema	Oprema, ki jo uporablja ministrstvo pri svojem delu (npr. inventar, računalniška oprema, ipd.)
Organ v sestavi	Organi v sestavi MK so: Uprava RS za kulturno dediščino, Arhiv RS, Inšpektorat RS za področje kulturne dediščine

<i>entiteta</i>	<i>opis entitete</i>
Organizacijska enota	Organizacijska enota je del organizacijskega sistema Ministrstva z OS, ki ima specifične naloge. To so sektorji, službe in oddelki.
Področje dela	Področja, ki so v pristojnosti ministrstva
Področje kult. umetniških programov / projektov	Eno od področij dela ministrstva.
Področje kulturne politike	Eno od področij dela ministrstva.
Področje medijev	Eno od področij dela ministrstva.
Področje mednarodnega sodelovanja	Eno od področij dela ministrstva.
Področje pravnih zadev	Eno od področij dela ministrstva.
Področje varstva arhivskega gradiva	Eno od področij dela ministrstva.
Področje varstva kulturne dediščine	Eno od področij dela ministrstva.
Podzakonski predpis	Predpis, ki temelji na zakonu in ga precizira.
Pogodba	Sklenitev razmerja med ministrstvom in izvajalcem kulturne dejavnosti ali poslovnim partnerjem. Iz sklenjenega razmerja izhajajo obveznosti obeh pogodbenih strani.
Pogodba s poslovnim partnerjem	Ena od oblik pogodbe, ki se sklene med ministrstvom in poslovnim partnerjem.
Pogodba z izvajalcem kult. dejavnosti	Ena od oblik pogodbe, ki se sklene med ministrstvom in izvajalcem kulturne dejavnosti (javni zavod, samostojni ustvarjalec in drugi).
Pogodba z javnim skladom	Ena od oblik pogodbe, ki se sklene med ministrstvom in javnim skladom.
Poslovni partner	Pravna ali fizična oseba ali organ državne uprave.
Postopek	Predpisano zaporedje dejanj za rešitev posamične zadeve (tudi upravni postopek)
Predpis	Splošen pojem, ki obsega zakone ter podzakonske predpise.
Projekt ministrstva	Projekt je enkratna planirana in financirana aktivnost za doseg nekega cilja.
Projektna naloga	Naloga ali zadolžitev, katere izvedba pripomore k uresničitvi cilja projekta.
Projektna skupina	Skupina ljudi - strokovnjakov, ki sodelujejo pri uresničevanju ciljev

<i>entiteta</i>	<i>opis entitete</i>
	določenega projekta ter imajo določene zadolžitve na projektu.
Proračun	Financiranje določenega namena porabe proračunskih porabnikov (Ustava RS čl. 146.-152.).
Raziskovalna naloga	Naloga, katere namen je priti do novih spoznanj in znanj.
Seja	Proces usklajevanja udeležencev, članov delovnega telesa.
Sklep	Rezultat usklajevanja (mnenj, predlogov) udeležencev, članov delovnega telesa.
Sklep ministra	Formalizirana odločitev ministra.
Sporazum o sodelovanju	Sporazum o sodelovanju med ministrstvom in drugo osebo (tudi mednarodni sporazumi).
Spremljanje kulturne politike	Analiza in evalvacija učinkov ravnanja ministrstva.
Status	S pravnimi normami opredeljene pravice in obveznosti organizacij in posameznikov.
Svet za kulturo	Vladno strokovno posvetovalno telo, ki oblikuje vsebinska izhodišča nacionalnega kulturnega programa (NKP), sodeluje pri pripravi ter spremlja in ocenjuje izvajanje (NKP).
Ustanoviteljska pravica	Izvajanje javnega interesa z ustanavljanjem in ukinjanjem javnih zavodov, imenovanjem vodstev in pogodbenim financiranjem.
Ustava RS	Temeljni pravni akt države.
Varstvo kulturne dediščine	Splošen pojem, ki obsega vse naloge v pristojnosti ministrstva in OS povezane z varstvom kulturne dediščine.
Zakon	Splošno veljaven pravni predpis z najvišjo pravno močjo, ki je podrejen ustavi.

Vir: Strateški plan razvoja informacijskega sistema Ministrstva za kulturo z organi v sestavi, september 2000, verzija 0.6, str. 60

6. 3. 3. Postopki Ministrstva za kulturo in organov v sestavi

Ministrstvo za kulturo z organi v sestavi vodi različne postopke, ki se med seboj razlikujejo po številu aktivnosti in številu udeležencev. Nekateri so upravni postopki in njihov potek določa zakon o upravnem postopku, druge določajo pravilniki, ki izhajajo iz zakonov na področju kulture. Najobsežnejši postopek na ministrstvu je postopek za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov za financiranje, v Arhivu Republike Slovenije postopek odbiranja arhivskega gradiva iz dokumentarnega gradiva in v Upravi Republike Slovenije za kulturno dediščino postopek vodenja zbirnega registra kulturne dediščine.

Vlada je februarja 2001 sprejela sklep, s katerim obvezuje ministrstva in vladne službe k popisu upravnih postopkov. Ministrstvo za kulturo je uporabilo različne načine popisa. V strateškem načrtu so bili evidentirani trije najobsežnejši. V drugi fazi strateškega načrtovanja

se je popis razširil še na postopke vodenja razvida samostojnih ustvarjalcev, samostojnih novinarjev, izdajateljev, operaterjev, postopek vodenja evidence javnih glasil, postopek pridobivanja dovoljenj za arheološko izkopavanje, postopek odbiranja arhivskega gradiva iz dokumentarnega gradiva, postopek razpisa in imenovanja direktorjev državnih kulturnih zavodov, postopek podeljevanja strokovnih nazivov, postopek podeljevanja izjemnih pokojnin in priznavalnin na področju kulture ter vodenje evidence, postopek podeljevanja pravice do plačila prispevkov, postopek razglašanja kulturnih spomenikov, izdaje soglasij k sistemizaciji, mnenj k programom o zaposlitvi direktorjev in za nadomestne ter nove zaposlitve. Ob popisu so se evidentirali problemi izvajanja postopkov. Rezultat analize bodo predlogi optimizacije ter informacijske podpore.

Postopki, ki so vezani na pisarniški informacijski sistem SPIS, so bili popisani v projektu prenove aplikacije. To so bili postopki izbire, napredovanja in nameščanja kadrov za dokumentno zbirko kadrovske zadeve in postopek izvoza premične kulturne dediščine, izdajanje odločb o carinskih oprostitvah, izvajanje štipendijske politike in postopki pri registraciji društev v javnem interesu za dokumentno zbirko splošnih zadev.

Postopek za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov je najobsežnejši zaradi števila vlog in udeležencev v procesu ter strokovno najzahtevnejši. Postopek izvajajo delavci v skoraj vseh organizacijskih enotah ministrstva in tudi v organih v sestavi. V letu 2001 je bilo obravnavanih preko 7000 predlogov za financiranje programov in projektov na vseh kulturnih področjih. Delo je zahtevno tudi po finančni strani. V letu 2000 je bilo z javnim razpisom razporejenih približno 14 milijard tolarjev za financiranje programov in 8 milijard tolarjev za financiranje projektov.²²

Z uveljavitvijo novega pravilnika²³ so bila postavljena nova pravila in javni razpisi ločeni glede na vrsto programov in projektov. Postopek smo ponovno popisali in ugotovili, da se proces izbire programov in projektov ni bistveno spremenil. Vzrok je zakonska podlaga pravilnika in sicer Zakon o upravnem postopku, ki določa vodenje postopkov v upravnih organih.

7. OCENA STANJA IS MINISTRSTVA ZA KULTURO

Izhodišče za načrtovanja prenove je trenutno stanje informacijskega sistema ministrstva. Projekt prenove postopka izbire kulturnih programov in projektov v prvi fazi obsega prenovo poslovnega procesa na ministrstvu. Po uspešni implementaciji informacijske podpore postopku na ministrstvu se aplikacijska rešitev za spremljanje postopka izbire v kasnejši fazi razširi na organe v sestavi. Zaradi zahtevnih povezav z registrom kulturne dediščine bo potrebna dopolnitev aplikacije za potrebe Uprave Republike Slovenije za kulturno dediščino. Zato so pregledi stanja in analize potreb bolj podrobno obdelane za ožje ministrstvo in le grobo za organe v sestavi.

²² Letno poročilo 2000, Republika Slovenija, Ministrstvo za kulturo, Ljubljana 2001, str. 172

²³ Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna, Uradni list RS št. 74/2001

7.1. Pregled stanja opreme

Ministrstvo redno posodablja opremo, skladno z izhodišči razvoja informacijskega sistema državne uprave ter pri tem upošteva priporočila in standarde Centra Vlade za informatiko. To zagotavlja prilagojenost opreme skupnim potrebam državne uprave. Za spremljanje opremljenosti in ugotavljanje potreb po novi opremi ministrstvo vodi podatkovno bazo, ki omogoča preverjanje stanja, primerjavo s popisom osnovnih sredstev Ministrstva za finance in skupno evidenco opreme državnih organov v Centru Vlade za informatiko.

7. 1. 1. Strojna oprema

Stanje strežniških kapacitet Ministrstva za kulturo je naslednje: na osrednji lokaciji ministrstva na Cankarjevi cesti se uporablja HP Netserver 3000 kot datotečni strežnik, aplikacijski strežnik Gateway ALG-7400 za Lotus Domino in Compaq Proliant ML370 kot strežnik za shranjevanje optično zajetih dokumentov. V enoti ministrstva na Slovenski cesti se uporablja Dell Poweredge 4300 kot datotečni strežnik. Omrežni operacijski sistem je Novell NetWare 5.x. Aplikacijski strežnik ima operacijski sistem MS Windows SVR 2000. Strežnik za hrambo skeniranih dokumentov uporablja operacijski sistem OS/2 in IMiS sistem za shranjevanje.

Vsi namizni računalniki imajo procesor PII/600 ali PIII/1000 in od 125 do 256 MB delovnega pomnilnika. Velikost diskov znaša od 10 GB do 30 GB. Stanje opreme omogoča načrtovani razvoj aplikativne programske opreme.

7. 1. 2. Programska oprema

Ministrstvo skrbi za poenoteno delovno okolje in licenčno pokritost uporabljene opreme. Uporabniško delovno okolje sestavljajo operacijski sistem Win98 SE 2 in Win 2000, Microsoft Office 2000, uporabniški vmesnik za Lotus Notes 5.0.7a in aplikacija pisarniškega informacijskega sistema SPIS 4 ter vmesnik za spremljanje vladnih sej, Lotus Imis Viewer za pregledovanje optično zajetih dokumentov, vmesnik aplikacije za spremljanje državnega proračuna MFERAC, vmesnik za uporabo osrednjega strežnika za evidentiranje denacionalizacijskih zadev Den2, Telefonski imenik Slovenije 2001, Slovar slovenskega jezika, Slovar (slovensko - angleški, angleško -slovenski), Poslovni informator Republike Slovenije PIRS, Intercheck in Sweep za antivirusno zaščito, MS Explorer kot internet brskalnik ter register pravnih predpisov IUS-INFO. Preko državnih komunikacijskih povezav uporabljamo skupne aplikacije državne uprave: Info-klip za spremljanje tiska, IDC1 za usklajevanje slovenske zakonodaje z zakonodajo Evropske unije in InterISPO – sistem za podporo odločanju. Stanje programske namizne opreme ocenjujemo za ustrezno in ne predstavlja ovire za posodobitev pisarniškega poslovanja.

7.1.3. Komunikacijska oprema

Lokalno računalniško omrežje osrednje stavbe na Cankarjevi je bilo v letu 2000 posodobljeno skladno s priporočili Centra Vlade za informatiko²⁴ in ustreza veljavnim standardom. Pasivni razvod omrežja kategorije 5 sestavljajo horizontalni razvodi, ki omogočajo priklop uporabnikov po posameznih nadstropjih po Fast Ethernet 10/100 Mbps in se zaključujejo v treh vozliščih. Osrednje kombinirano vozlišče predstavlja sistemski prostor, v katerem se povezujejo vozlišča prvega nivoja in priklop na naprave skupnega pomena: strežnike in omrežne tiskalnike. Prostorji ministrstva so tudi na Slovenski 27 z lokalnim omrežjem z enim vozliščem, prav tako na Beethovnovi. Preko državnega omrežja se povezujejo na osrednje strežnike ministrstva in skupne strežnike državne uprave. Aktivna mrežna oprema zagotavlja priklop uporabnikov z zagotovljenim dostopom, avtomatičnim in ročnim nastavljanjem prepustnosti. V primeru okvare dela opreme, nameščene v komunikacijskih vozliščih, je zagotovljeno optimalno delovanje omrežja.

7.2. Pregled kadrov

Strateški načrt informatizacije ministrstva in organov v njegovi sestavi v analizi kadrov ugotavlja, da je število informatikov (ministrstvo 2, Arhiv Republike Slovenije 2, Uprava Republike Slovenije za kulturno dediščino 1, Inšpektorat Republike Slovenije za področje kulturne dediščine 0) premajhno. Kadrovska zasedba je od takrat še vedno nespremenjena in zaradi zahtev sprejete strategije e-poslovanja še toliko bolj kritična. Normativno se problem ureja z novo sistemizacijo, dejansko stanje na področju kadrov pa ostaja nespremenjeno. Zato ob vedno večjem številu uporabnikov, večjih zahtevah informacijske tehnologije in številnih projektih državne uprave pomanjkanje kadrov predstavlja resno oviro pri zagotavljanju nemotenega delovanja informacijske infrastrukture in ovira razvoj informacijskega sistema ministrstva.

7.3. Izobraževanje

Načrtovane spremembe bodo pomenile napredek v pisarniškem poslovanju le ob ustrezno izobraženem kadru. Ministrstvo skrbi za izobraževanje zaposlenih in redno načrtuje izobraževanje za uporabo programskih orodij, ki so del poenotenega delovnega okolja. Izobraževanje uporabnikov in vzdrževalcev nove aplikacije predstavlja sestavni del projekta prenove procesa.

²⁴ Tehnične osnove in priporočila za izgradnjo pasivnega dela lokalnih omrežij za potrebe proračunskih uporabnikov državne uprave RS, Center Vlade Republike Slovenije, Ljubljana 2000, V 3.0

8. VPLIV INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

8.1. Tehnološke spremembe

Tehnološke spremembe, ki bodo v prihodnje najbolj vplivale na razvoj informacijskega sistema ministrstva, so:

- elektronsko poslovanje,
- upravljanje z znanjem,
- integracija sistemov v celovite rešitve,
- upravljanje s podatkovnimi bazami,
- zaščita in zaupnost podatkov.

8. 1. 1. Elektronsko poslovanje

Elektronsko poslovanje je poslovanje z uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije v poslovnih procesih med trgovinskimi, proizvodnimi in storitvenimi organizacijami, ponudniki podatkov, državno upravo in potrošniki.²⁵ Elektronsko poslovanje spreminja način ustvarjanja proizvodov in storitev in njihovega posredovanja. Z elektronskim poslovanjem se odpirajo nove poslovne priložnosti, ki pomenijo večjo enakopravnost med poslovnimi partnerji in omogočajo prednost pred tistimi, ki ne poslujejo elektronsko. S skrajševanjem poslovnih ciklov se znižujejo stroški poslovanja. Ustvarjajo se nove tržne priložnosti. Elektronsko poslovanje omogoča bolj učinkovito in uspešno pomoč strankam in bolj intenzivne stike med poslovnimi partnerji. Poraja nova tržišča in omogoča hitro prilagajanje spremembam. Za državno upravo so pomembne predvsem rešitve elektronskega poslovanja med državnimi organi ter med državnimi organi in državljani.

Ob številnih prednostih ima elektronsko poslovanje tudi veliko slabosti. Zaradi nepredvidljive pravne urejenosti, obdavčenja, strožje zakonodaje, cenzure, zaradi pomislekov glede varnosti transakcij in tajnosti podatkov se pojavljajo zadržanost in pomisleki pred elektronskim poslovanjem. Zato so potrebna vlaganja v tehnologijo za zagotovitev večje varnosti poslovnih procesov in dodatno izobraževanje uporabnikov za pravilno uporabo novih storitev.

8. 1. 2. Upravljanje z znanjem

Upravljanje z znanjem predstavlja skupino orodij za zbiranje, shranjevanje, analizo in dostop do podatkov, iz katerih oblikujemo informacije, ki so potrebne pri sprejemanju pomembnih odločitev. Iz številnih podatkovnih baz orodja izluščijo informacije, ki jih uporabnik zahteva. Upravljanje z znanjem, po mnenju strokovnjakov Lotus in IBM, pomeni pridobivanje prednosti z izboljšano odzivnostjo, inovativnostjo, sposobnostjo in učinkovitostjo. Dodana vrednost je rezultat sovplivanja ljudi, prostora in stvari. Vsaka organizacija temelji na

²⁵ Gričar Jože: Tehnologije elektronskega poslovanja, spremna beseda tematski številki revije Uporabna informatika, Ljubljana, 4/1999, str. 5-6.

izkušnjah in strokovnosti ljudi. Prostor, fizični ali virtualni, omogoča delovanje, sodelovanje in izmenjavo znanja. Stvari predstavljajo znanje, ki ga ljudje medsebojno izmenjujejo, informacije in procesi.²⁶

8. 1. 3. Integracija sistemov v celovite rešitve

Zaradi dragega, počasnega razvoja in vzdrževanja rešitev z notranjimi kadri, se uveljavljajo veliki integrirani informacijski sistemi kot so SAP²⁷, Oracle²⁸, Baan²⁹ in drugi³⁰, ki nudijo celovito podporo poslovnim procesom. Prednosti so v zmanjševanju števila dobaviteljev posameznega dela informacijskega sistema in večji poveztljivosti modulov sistema. Pomanjkljivost integriranih informacijskih sistemov je majhen izbor komponent, ki ne podpirajo vseh zahtev uporabnika. Zato je ta prisiljen v nadgrajevanje sistema, da bi zadostil svojim potrebam.

8. 1. 4. Upravljanje s podatkovnimi bazami

»Podatkovna baza je zbirka (množica) medsebojno povezanih operativnih podatkov, ki so shranjeni v računalnikovem pomnilniku brez nepotrebnega podvajanja na način, ki omogoča njihovo uporabo različnim uporabnikom z različnimi potrebami glede uporabe«³¹. Podatki so shranjeni neodvisno od programov, ki jih uporabljajo. Sistem za upravljanje s podatkovnimi bazami (SUPB) je program, ki upravlja s podatki, skrbi za njihovo dostopnost, skladnost, zaščito in neodvisnost. Razvoj SUPB je odvisen od vrste podatkovne baze:

- relacijske baze podatkov so najbolj razširjene in uveljavljene. Podatki so med seboj povezani v tabele in združeni na podlagi ključev,
- objektne baze podatkov uporabljajo objektni pristop in izpolnjujejo tradicionalne zahteve baz podatkov. Podpirajo zapletene podatkovne strukture, ki jih je težko ali nemogoče predstaviti s tradicionalnimi podatkovnimi strukturami oziroma kadar tradicionalne tehnike delujejo omejujoče: zvok, slika, dokumenti ipd.,
- inteligentne baze podatkov vpeljujejo preverjanje pravilnosti transakcij na nivoju baze.

Sodoben sistem za upravljanje s podatkovnimi bazami mora ustrezati načinu poslovanja, posebnostim poslovnega sistema, stopnji zaščite, celovitosti transakcij, prilagodljivosti sistema in vrsti podatkovnega skladišča. Z razvojem elektronskega poslovanja in uveljavljanjem omrežnega računalništva bo veliko poslovnih sistemov do podatkov prihajalo preko aplikacijskega strežnika in zato mora biti SUPB prilagojen internetnemu okolju.

²⁶ Knowledge Management in Action, Three Scenarios, A Lotus Development Corporation White Paper, Jan. 2001 http://www.lotus.com/world/slovenia.nsf/va_type8/3A20AA1234F51CFFc1256A2A004822D (O upravljanju z znanjem).

²⁷ Applications, Information and Services, mySAP.com Workplace, White Paper, Walldorf, Germany, 2000, 23 str.

²⁸ Oracle Strategic Enterprise Management, Managing for Value, An Oracle Executive Briefing Document, October 1999, Redwood, 1999, 20 str.

²⁹ <http://www.baan.com>

³⁰ <http://www.hermes-plus.si/resitveProdukti/CeloviteSistemskeResitve.shtml>

³¹ Grad Janez, Jaklič Jurij, Baze podatkov, učbenik, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996, str. 1.

8. 1. 5. Zaščita in zaupnost podatkov

Razvoj informacijsko telekomunikacijskih tehnologij prinaša poleg koristi tudi nevarnosti zlorab. Zaradi vse večje odprtosti sistemov mora biti varovanje in zaščita med prioritetskimi nalogami. Potrebno je določiti politiko zaščite zaupnih podatkov, saj so zasebna last, ki je namenjena določenim uporabnikom. Zaščita preprečuje dostop nepooblaščenim, notranjim uporabnikom preprečuje izvajanje nedovoljenih posegov ter preprečuje izvajanje operacij, ki bi škodovala sistemu. Varnost sistema in zaupnost podatkov lahko ogrozijo zlonamerni programi in vdori ali zloraba virov. Posledice so nezanesljivost delovanja, slabša odzivnost in izguba podatkov. Nezaupanje uporabnikov in strank organizaciji povzroča finančno izgubo ali izgubo ugleda. Načrtovalci in snovalci razvoja se zavedajo pomembnosti varnosti in zanesljivosti omrežja slovenske javne uprave. Politika varovanja in zaščite predstavlja enega ključnih projektov strategije elektronskega poslovanja v javni upravi v obdobju od leta 2001 do leta 2004³².

Skrb za nemoteno in neprekinjeno delovanje računalniškega omrežja in strežnikov, nadzorovan dostop do strežniških kapacitet, dosledno arhiviranje ter pravočasni nakupi in razširitve opreme, pravilno vzdrževanje standardne opreme ter aplikacij zagotavlja večjo varnost in zanesljivost informacijske infrastrukture. Prav tako je pomembno seznanjanje zaposlenih s pravilno uporabo interneta in elektronske pošte ter dosledno uporabo protivirusne zaščite.

8.2. Zahteve okolja

8. 2. 1. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu

Junija 2000 je bil sprejet Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu³³, ki predstavlja pravno podlago za elektronsko poslovanje. Tudi nova uredba o poslovanju organov javne uprave z dokumentarnim gradivom³⁴ vnaša elemente elektronskega poslovanja v delo državne uprave.

8. 2. 2. Povezovanje javne uprave

Center vlade za informatiko je leta 1996 izbral Lotus Notes za računalniško podporo poslovanja. Orodje omogoča skupinsko delo in uporablja hierarhično urejene dokumentne baze. Enotna osnova pisarniškega poslovanja državnih organov pomeni izhodišče za večje povezovanje dokumentnih baz in izmenjavo dokumentov. Trenutno že deluje izmenjava dokumentov pri spremljanju in odločanju na vladnih sejah in vladnih odborih.

Ministrstvo za kulturo je aplikacijo Lotus Notes pisarniški informacijski sistem SPIS in sistem za grafični zajem podatkov začelo uporabljati januarja 1999. V letošnjem letu je bil sistem posodobljen in omogoča podporo upravnim in drugim postopkom. Sistem bo v prihodnje

³² e-poslovanje v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004, Center Vlade za informatiko, Ljubljana, 2000, 156. str.

³³ Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Uradni list RS št. 57/2000

³⁴ Uredba o poslovanju organov javne uprave z dokumentarnim gradivom, Uradni list RS, št. 91/2001

dopolnjen z modulom za mala naročila in zakonodajni postopek. Rezultat prenove postopka izbire kulturnih programov in projektov bo osnutek projekta za razvoj modula za spremljanje javnega razpisa ministrstva. Po končani prenovi pisarniškega informacijskega sistema SPIS bo v informacijski sistem ministrstva vključen modul Zakonodajni postopek, ki bo omogočal izmenjavo dokumentov med Vlado Republike Slovenije, ministrstvom in Državnim zborom.

Za medsebojno sodelovanje je izredno pomembna elektronska pošta. Elektronski naslovi zaposlenih so vključeni v skupni elektronski imenik državne uprave, naslovi vodstva so objavljeni tudi na spletni strani ministrstva. Elektronska pošta je močno orodje v komuniciranju znotraj ministrstva in med državnimi organi, manj se uporablja v komunikaciji z javnimi zavodi in s kulturnimi izvajalci. Standardi za izmenjavo dokumentov med državnimi organi omogočajo lažje sodelovanje. Z uvajanjem digitalnih certifikatov se bo povečala tudi varnost pri izmenjavi dokumentov.

Ena prioriteten nalog državne uprave je izgradnja enotnega carinskega informacijskega sistema in ministrstvo bi se vanj lahko vključilo pri izdajanju odločb o oprostitvah plačila carin in izvoznih dovoljenj za začasni ali trajni izvoz kulturne dediščine.

Državni organi uporabljajo skupne podatkovne baze na intranetu državnih organov. Z zakonom o dostopnosti javnih podatkov se bo izmenjava med državnimi organi še povečala. Zaposleni si želijo več podatkov o delu Vlade RS, predvsem tistih, ki so povezani s področjem kulture in proračuna. Zaradi vedno pogostejših zahtev po čim hitrejšem odpiranju evidenc, bo potrebno ustvariti pogoje za kontroliran dostop do podatkov.

Na področju javnih financ se je ministrstvo januarja 2000 vključilo v enoten sistem za planiranje, izvrševanje in nadzor nad izvrševanjem proračuna MFERAC. Prednosti uporabe skupne aplikacije so ažurni podatki in vnaprej pripravljeni pregledi zbirnih podatkov. Slabost predstavljajo omejene možnosti izvoza in uvoza podatkov. Aplikacijo uporablja Ekonomsko-finančna služba in zaposleni na področju investicij in investicijskega vzdrževanja.

8. 2. 3. Povezovanje z uporabniki

Ministrstvo predstavlja svoje delo na spletnih straneh, ki po analizi Centra Vlade za informatiko sodijo med pogostejše obiskane³⁵. Spletne strani so pomenile ob nastanku precejšnjo novost po oblikovni plati, sedaj postajajo vedno manj funkcionalne in je njihova prenova nujna. Služba za odnose z javnostmi skrbi, da so izvajalcem na področju kulture na voljo najnovejše informacije o delu ministrstva. Na spletni strani se objavljajo razpisi z vso potrebno razpisno dokumentacijo in obrazci za prijave ali vpise v razvide in registre ministrstva.

8. 2. 4. Usposabljanje zaposlenih za elektronsko poslovanje

Ministrstvo spodbuja izobraževanje delavcev na področju informacijske tehnologije. Letno se približno 30 zaposlenih udeleži različnih tečajev. V prihodnje bo največji poudarek na izobraževanju za uporabo prenovljenega pisarniškega informacijskega sistema SPIS. Izobraževanje bo organizirano za vse zaposlene. Zaposleni se izobražujejo za delo s

³⁵ Željko Miran: Obiskanost spletnih strani, INDO 2001, str. 15.

programskimi orodji, ki so del enotne programske opreme. Tečaje financira Center Vlade za informatiko, izvajajo jih usposobljeni zunanji izvajalci.

8. 2. 5. Projekt eEurope

Evropski forum o informacijski družbi opozarja, da je sposoben, uspešen in učinkovit javni sektor nujen za zagotavljanje trajnostnega razvoja, kakovosti življenja, družbene vzajemnosti, kulturne raznolikosti in gospodarskega povezovanja³⁶. Deli javnega sektorja, ki se niso uspeli prilagoditi spremembam v gospodarskih in družbenih okoliščinah, so postali v zadnjih dveh desetletjih ovire na enotnem tržišču in za tržno konkurenco. Javni sektor se po mnenju Evropskega foruma sooča z zahtevami po decentraliziranih storitvah, večji odprtosti in preglednosti delovanja uprave, dialogu med državljanji in upravo in izkoriščanju tržnih možnosti javnih virov informacij. Prihod informacijske družbe smatrajo kot izziv oziroma priložnost za izpolnjevanje teh zahtev. Informacijska in komunikacijska tehnologija je sredstvo povečevanja sposobnosti in učinkovitosti uprave.

Javni sektor predstavlja največji zbirnik informacij, zato Evropski forum predlaga, da uprava postane večji ponudnik informacijskih storitev. Uprava nosi odgovornost za dostop in izkoriščanje velikanske količine informacij, ki jih zbere. Forum predlaga oblikovanje politike dostopa do informacij na principu življenjsko važnih informacij. Ljudje bi morali imeti najbolj neposreden dostop do tistih informacij, ki jim omogočajo uveljavljanje demokratičnih pravic in zadovoljevanje njihovih osnovnih potreb po dohodku, izobrazbi, kulturi, varnosti, zdravju, gibanju, zaščiti pred zapostavljanjem in priložnostih za delo.

Informacijska družba zahteva korenite spremembe vodenja in organiziranja javnega sektorja, torej spremembe miselnosti in delovnih metod. Razviti mora modele mrežne uprave, kjer bo uprava povezana z zunanjimi partnerji. Enotno okno v javni sektor bo zahtevalo skupno delovanje, medsebojno povezovanje in sodelovanje informacijskih sistemov. Ponudniki storitev prebivalstvu bodo morali združiti svoje dejavnosti v združljiv informacijski sistem.

8. 2. 6. Projekt eEurope⁺

Srednje in vzhodno evropske države so na ministrski konferenci v Varšavi sprejele strateški cilj³⁷, kot so si ga v Lizboni zastavile države članice. Dogovorili so se za prednostne cilje eEurope⁺ in predlagali ukrepe za vsako kandidatko posebej. Namen načrta je pospeševanje reform in posodobitev gospodarstev držav kandidat, vzpodbujanje storilnosti, ustanavljanje institucij ter izboljševanje konkurenčnosti. To naj bi dosegli s pospeševanjem ponudbe telekomunikacijskih storitev po dostopnih cenah, s prevzemanjem in izvajanjem pravnega reda za področje informacijske družbe, s cenejšim, hitrejšim in varnejšim internetom, z večjo varnostjo v omrežjih in z uvajanjem elektronske kartice. Nadalje z vlaganjem v ljudi in znanje, s spodbujanjem rabe interneta, s pospeševanjem elektronskega poslovanja, z elektronskim dostopom do javnih služb, z zdravstvom na spletu in podobno.

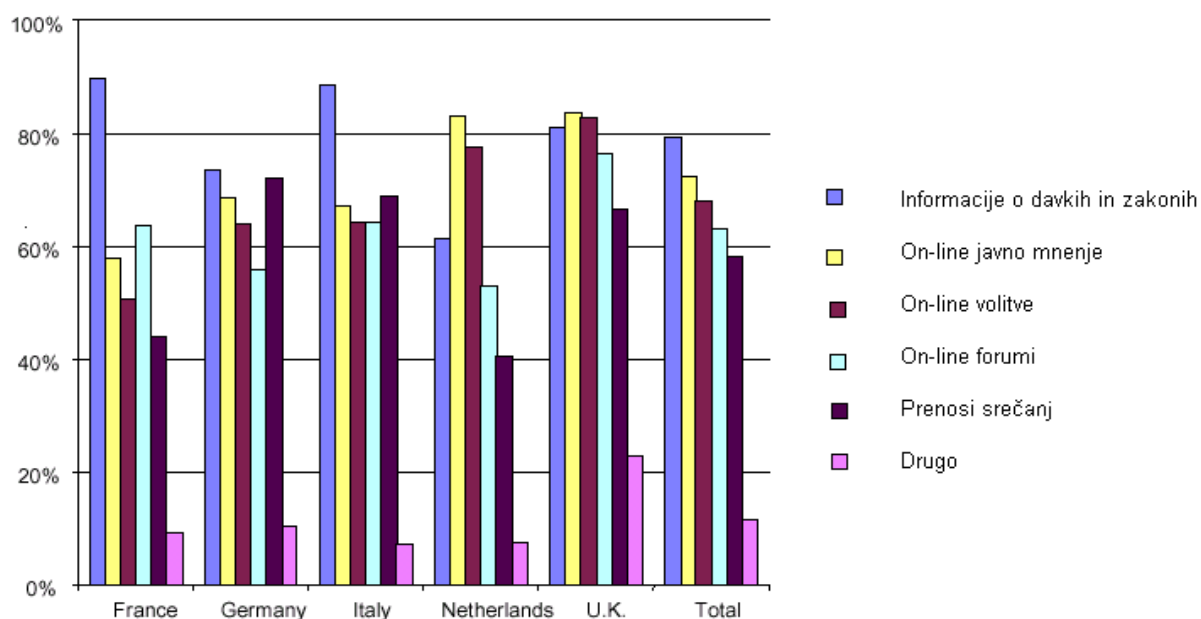
³⁶ Evropska pot v informacijsko družbo (delovno gradivo), Evropski forum o informacijski družbi, Ministrstvo za znanost in tehnologijo, Ljubljana, februar 2000, 47 str.

³⁷ eEurope⁺ skupna prizadevanja za uvedbo informacijske družbe v Evropi, Akcijski načrt, ki so ga pripravile države kandidatke s podporo Evropske komisije, osnutek, maj 2001, <http://www.gov.si/mid>

8. 2. 7. Potrebe uporabnikov

Anketa, ki jo je izvedel Gartner v petih evropskih državah, v Franciji, Nemčiji, Italiji, na Nizozemskem in v Veliki Britaniji³⁸ kaže, da 52 % vprašanih uporablja internet. Deleži med državami se zelo razlikujejo (od 32% v Nemčiji, do 62 % na Nizozemskem in v Franciji). Storitve, ki bi jih vprašani želeli opravljati elektronsko, so bile podobne: sprememba naslova, statusa, rezervacije zdravstvenih storitev, registracija vozil in vozniških dovoljenj, volitve, komuniciranje z izvoljenimi predstavniki, plačevanje vstopnic, izdajanje licenc, plačevanje davkov, osebne zdravstvene informacije ipd. Največjo prednost e-poslovanja vidijo v prihranku časa pri poslovanju z upravo, zniževanju stroškov javne uprave, v izboljšanju storitev, povečani preglednosti, odprtosti in ažurnosti ter v povečanju zaupanja. Kar 72 % vprašanih meni, da najmočnejšo oviro pri večjem izkoriščanju storitev predstavlja skrb za varnost. Med ostalimi ovirami so zaščita osebnosti, nepopolnost storitev, slabo poznavanje možnosti uporabe in visoki stroški dostopa do interneta. Veliko priložnost interneta vidijo pri povečevanju demokratičnosti, kar kaže slika 5.

Slika 5: Mnenje uporabnikov Evropske unije glede povečanja demokratičnosti



Vir: Gartner Research, maj 2001

V Sloveniji interes uporabnikov ugotavljajo analize projekta Raba interneta v Sloveniji (RIS). Leta 1999 je bila opravljena anketa o interesu uporabnikov do storitev državne uprave.³⁹ Odgovore na vprašanje: "V nadaljevanju vam bomo našteali nekatere storitve informacijske družbe, vi pa povejte, če vas njihova uporaba zanima ali ne", ki je zajelo vzorec 1000 oseb, prikazuje tabela 2.

³⁸ Di Maio Andrea: E-Government: What Are Citizens Really Looking For, maj 2001, http://www3.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=98313

³⁹ RIS (Raba interneta v Sloveniji), Inštitut za ekonomske raziskave, projekt Incopernicus, po metodologiji Eurobarometra EB50.1 iz leta 1998, www.ris.org

Vprašanja so povzeta po Eurobarometru EB 50.1, s katerim so konec leta 1998 izmerili odnos do informacijskih storitev v državah Evropske unije. Junjski rezultati so bili za Slovenijo presenetljivo visoki, zato so vprašanja ponovili v septembrski anketi. Visoke ocene so se obdržale.

Tabela 2: Zanimanje za informacijsko družbo

Informacijska storitev	Slovenija		EU
	jun.1999	sep.1999	1998
On-line medicinska diagnoza	54.2	54.5	41.9
Stiki s politiki	18.7	15.6	10.9
Izobraževanje	55.2	50.4	33.9
Posredovanje informacij o potrošniških pravicah	63.7	55.6	33.4
Opravljanje uradnih/upravnih storitev	54.5	58.6	47.8

(Vir: EB 50.1, RIS)

Anketa Elektronsko poslovanje z državo⁴⁰ je v letu 2000 zajela tretjino naključno izbranih podjetij, ki so imeli ali so načrtovali dostop do interneta. Največ podjetij je izmenjevalo podatke z Agencijo za plačilni promet (tri četrtine velikih, slabi dve tretjini srednjih in vsako drugo majhno podjetje ter vsako tretje mikro podjetje), nekaj manj s Statističnim uradom Republike Slovenije in Zavodom za pokojninsko in invalidsko zavarovanje. Anketa kaže, da kar 43 % podjetij ne izmenjuje podatkov z nobeno od naštetih institucij, z eno jih izmenjuje 32 % in z dvema 17 % podjetij.

Ob pripravi referata za 1. nacionalno konferenco E-poslovanje in javni sektor⁴¹ smo ugotavljali stopnjo uporabe interneta in sodelovanja z izvajalci na področju kulture med sodelavci ministrstva. Zaposleni uporabljajo elektronsko pošto za komuniciranje s tretjino javnih zavodov. Stopnja je odvisna od informacijske opremljenosti, saj je bil sistematično dostop do interneta urejen le na področju knjižnične in arhivske dejavnosti. Komuniciranja z upravnimi enotami skoraj ni, prav tako je slaba elektronska izmenjava dokumentov z občinami. Žal anketa zaradi časovne omejitve ni zajela uporabnikov naših storitev. Za izboljšanje poslovanja bi bilo potrebno po mnenju zaposlenih vzpostaviti ažurne baze podatkov o izvajanju proračuna in posameznih programov in projektov, ki se financirajo. Na intranetu bi bilo potrebno objaviti tiste sklepe ministra, ki vplivajo na poslovanje, podzakonske predpise in interna navodila, zapisnike ter druga gradiva. Zaposleni dnevno oziroma nekajkrat tedensko uporabljajo internet za pridobivanje informacij potrebnih za poslovanje. Predvsem pridobivajo pravne in finančne informacije.

⁴⁰ Elektronsko poslovanje z državo (Anketa podjetij RIS 2000/2001), <http://www.ris.org/si/>

⁴¹ Ogrinc Tatjana: E-aplikacije in priložnosti na področju kulture, referat na 1. nacionalni konferenci E-poslovanje in javni sektor, Nova Gorica, 10. in 11. 5. 2001

8.3. Standardi in priporočila Centra Vlade za informatiko

Pri izbiri informacijske tehnologije za velike organizacijske sisteme veljajo standardi in priporočila, ki jih je potrebno upoštevati. Za javno upravo standarde in priporočila pripravlja Center vlade za informatiko in se nanašajo na naslednja področja:

- Strojno opremo: delovna postaja, tiskalnik, mrežni strežnik, mrežni tiskalnik, MSS (Mass Storage System) strežnik, ostala namizna in mrežna oprema, mrežni operacijski sistemi;
- Lokalna omrežja: varnost v lokalnih omrežjih, gradnja lokalnih omrežij;
- Telekomunikacije in prostrana omrežja: varnost komunikacijskega omrežja državnih organov, spletni brskalnik, format HTML dokumentov, format predstavitve slik, format predstavitve zvokov, kodna tabela spletnih dokumentov, elektronska pošta, način priklopa na omrežje;
- Podatkovni center;
- Programsko opremo: operacijski sistem (za namizne računalnike), format izmenjave dokumentov pri urejevalnikih besedil, pri preglednicah, kodna stran, nabori znakov, pisarniška zbirka programov;
- Razvoj aplikacij: vodenje projektov s področja informacijske tehnologije, aplikacija projektna pisarna za planiranje in spremljanje projektov, pisarniško poslovanje, razvojna orodja Lotus Notes, CASE orodja (ORACLE Designer), podatkovne baze: dokumentna baza Lotus Notes, relacijska podatkovna baza Oracle, sistemi za podporo odločanju ISPO;
- Sistem kakovosti: Aplikacija sistem kakovosti v Centru Vlade za informatiko v Lotus Notes okolju;
- Metodologije: Projektno vodenje: Metodologija vodenja projektov v državni upravi, Strateško planiranje: Metodologija strateškega planiranja razvoja IS državnih organov, Razvoj informacijskih sistemov, Sistem kakovosti: Poslovnik kakovosti Centra Vlade za informatiko z opisom postopkov.

Standardi se zaradi hitrega razvoja novih tehnologij sproti prilagajajo.

8.4. Uporaba skupnih aplikacij javne uprave

Pri razvoju informacijskega sistema Ministrstva za kulturo moramo upoštevati skupne funkcije državnih organov in aplikacijske rešitve, ki so že razvite oziroma se načrtujejo, saj se informacijski sistemi medsebojno povezujejo in predstavljajo informacijski sistem državne uprave. Spodnja tabela prikazuje aplikacije, ki jih bo potrebno, delno ali v celoti, implementirati v informacijski sistem ministrstva.

Tabela 3: Skupne aplikacije javne uprave

Skupne funkcije državnih organov	
• IDC-1 Harmonizacija slovenske zakonodaje z EU	se uporablja
• IDC-2 Prevodi in terminologija	se uporablja
• IDC-3 Spremljanje zakonodaje RS	načrtujemo uporabo
• IDC-4 Pravni viri EU in RS	se uporablja
• IDC-5 Kadrovske viri	se ne uporablja
• Spremljanje vladnih sej	se uporablja
• Informacijski sistem za podporo odločanju – ISPO	se uporablja
• IUS-INFO	se uporablja
• Info-Klip	se uporablja
• CPU-evidenca opreme	se uporablja
Splošne funkcije ministrstva	
• MFERAC - Kadrovska evidenca	se ne uporablja
• MFERAC – Spremljanje, nadzor in izvajanje proračuna	se uporablja
• Pisarniško poslovanje SPIS verzija 4.x	se uporablja
• Priprava in vzdrževanje spletnih strani	prenova 2002
• Projektna pisarna	namestitev, uvedba 2002
• Naročila malih vrednosti	namestitev, uvedba 2002
Izvirne funkcije ministrstva	
• Podpora izbiri, oblikovanju in izvajanju kulturnih projektov/programov	razvoj nove aplikacije, uvedba 2002
• Razvid izvajalcev kulturnih dejavnosti	razvoj nove aplikacije
• Razvid medijev, javnih glasil, novinarjev, akreditacij, operaterjev	razvoj nove aplikacije
• Evidenca javne infrastrukture na področju kulture	prenova

8.5. Priložnosti za razvoj IS Ministrstva za kulturo

Med najnujnejše naloge strategije e-poslovanja v državni upravi sodi *analiza možnosti* vključevanja e-poslovanja v delo državnih organov. Zasnovo elektronskega poslovanja predstavljajo elektronska pošta, uveljavljena domača spletna stran, pisarniški informacijski sistem ter enotna aplikacija za spremljanje in izvajanje proračuna. Vpeljava elektronskega poslovanja bo pomenila reorganizacijo poslovanja in spremembo v načinu razmišljanja.

Sisteme za upravljanje z znanjem lahko vgradimo v pisarniški informacijski sistem SPIS, kjer se zbirajo informacije z zajetjem dokumentov v dokumentne zbirke ministrstva in v enotni računovodski sistem, kjer se zbirajo finančni podatki ministrstva.

Integracija sistemov v celovite rešitve je izziv za vso državno upravo in predstavlja izjemno velik organizacijski sistem. Državna uprava bi lahko izkoristila prednosti tovrstnih sistemov pri podpori splošnim funkcijam (kadrovskim, organizacijskim in podobnim). Tveganje pri vpeljavi takih sistemov je veliko, pogojeno z reorganizacijo in usklajevanjem delovanja celotne državne uprave. Velikost in togost državne uprave otežuje izvedbo. Državna uprava razvija svoj informacijski sistem postopoma in po korakih vpeljuje tehnološke novosti. Zato je potrebno s strateškim načrtovanjem razvoja informacijskih sistemov doseči povezovanje.

Pri izbiri sistema za *upravljanje podatkovnih baz* ministrstva je potrebno upoštevati specifične potrebe organizacijskih enot in organov v sestavi. Pomembno je povezovanje in standardizacija internih baz, podatkovnega skladišča za podporo odločanju ter načrtovani enotni portal državne uprave.

Zaščita podatkov in varnost je strateška odločitev. Vpeljava digitalnih certifikatov predstavlja element posebnih mehanizmov za zagotavljanje zaščite podatkov in varnosti sistema. Zaščito in varnost je potrebno izvajati na nivoju posameznih aplikativnih sistemov ter jo dopolnjevati s pospešenim izobraževanjem uporabnikov o tveganjih, ki jih predstavljajo nezaščiteni podatki oziroma nezavarovan informacijski sistem.

9. PRENOVA PISARNIŠKEGA POSLOVANJA

9.1. Ocena stanja pisarniškega poslovanja

Ministrstvo za kulturo za podporo pisarniškem poslovanju uporablja aplikacijo SPIS, ki je skupni aplikativni projekt državne uprave. Že leta 1996 je Center Vlade za informatiko na podlagi Uredbe o pisarniškem poslovanju⁴² izbral sistem za računalniško podporo poslovanju oziroma upravljanju z dokumenti Lotus Notes, kar predstavlja začetek uvajanja skupinskega dela v državno administracijo.

Aplikacija SPIS - Pisarniški informacijski sistem je razširjena v večini državnih organov, vladnih uradih in v upravnih enotah. Na 40 lokacijah ji je dodan sistem za grafični zajem podatkov. Aplikacija omogoča učinkovit pretok dokumentov, organizacijo ravnanja z dokumenti, pregled nad pretokom dokumentov, spremljanje dela v upravnih organih, podporo postopkom arhiviranja, izmenjavo podatkov med državnimi organi in postopno oblikovanje enotnega dokumentacijskega sistema. Aplikacija SPIS je namenjena evidentiranju zadev in dokumentov. S pomočjo vnaprej pripravljenih obrazcev omogoča lahko oblikovanje izhodnih dokumentov, pripravljeni pregledi razvrščajo dokumente po različnih kriterijih. Z dodeljevanjem zadev v reševanje strokovnim delavcem, spremljamo njihovo zasedenost in uspešnost. Dokumenti so zaščiteni pred nepooblaščenno uporabo s sistemom nadzorovanega dostopa. Sistem pisarniškega poslovanja je povezan s sistemom za grafični zajem podatkov. V povezavi z elektronsko pošto omogoča obveščanje strokovnih delavcev o dokumentih in zadevah ter opozarja na roke za rešitev zadev. Sistem omogoča upravno statistiko ter arhiviranje rešenih zadev.

Aplikacija SPIS se posodablja, da bo omogočala podporo postopkom in upravnemu delu. Sistem Lotus Notes bo vključeval tudi modula za spremljanje vladnih sej ter zakonodajnega postopka. V prihodnje bo v sistem Lotus Notes vgrajen modul za spremljanje izbire kulturnih programov in projektov in modul za javna naročila malih vrednosti. Služba za stike z javnostmi bo, preko modula za pripravo vsebin dinamičnih spletnih strani, javnost informirala o delu ministrstva. Ob zbirkah internih baz podatkov bo sistem predstavljal učinkovito informacijsko podporo poslovnemu procesu ministrstva.

⁴² Uredba o pisarniškem poslovanju in dolžnostih upravnih organov do dokumentarnega gradiva Uradni list RS 72/94

9.2. Opis postopka za izbiro kulturnih programov in projektov

Postopek je sestavljen iz aktivnosti priprave javnega razpisa za zbiranje ponudb, spremljanja izvajanja programov in vrednotenja izvedenega programa ali projekta. Pravna podlaga postopku je Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki je vpeljal razlikovanje javnih razpisov, po vsebini in trajanju, kar prikazuje slika 6. Pred sprejetjem novega pravilnika je ministrstvo pripravilo en javni razpis v proračunskem obdobju, kar je izvajalcem povzročalo velike težave pri načrtovanju kulturnih dejavnosti.

Slika 6: Vrste javnih razpisov Ministrstva za kulturo



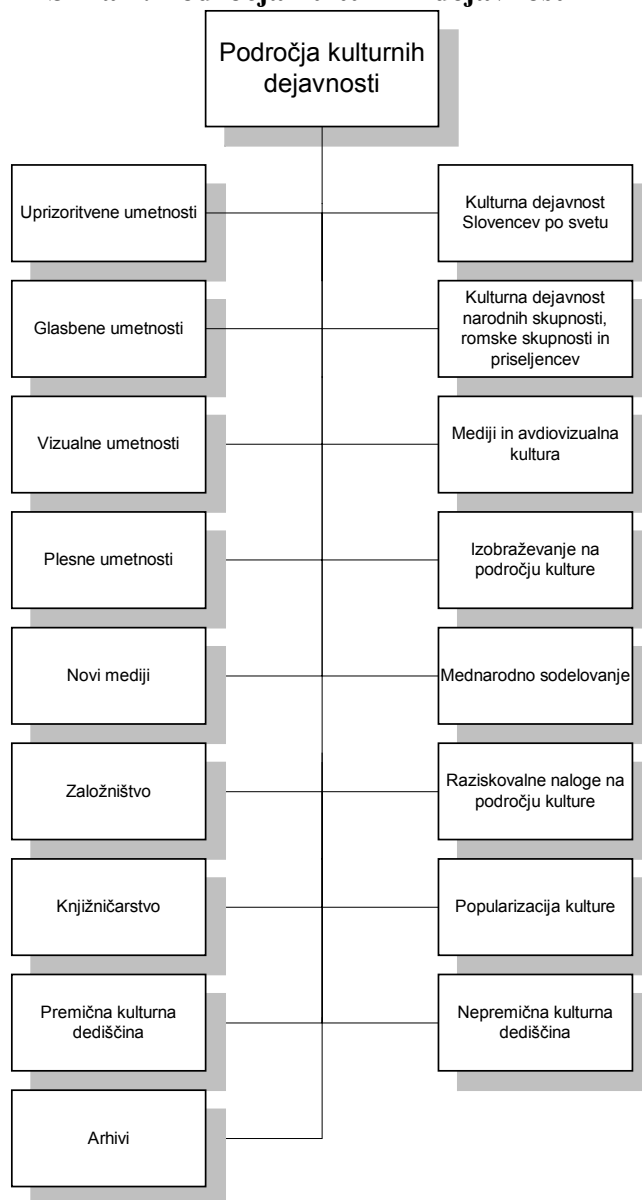
Vir: Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna, Uradni list RS št.74 /2001

Kljub vsebinskim razlikam vsi javni razpisi potekajo enako in vsebujejo naslednje aktivnosti:

- priprava razpisne dokumentacije,
- sprejemanje in evidentiranje predlogov,
- izbor predlogov za financiranje v tekočem proračunskem letu,
- objavljane rezultatov razpisa,
- vodenje evidence predlogov,
- financiranje in tekoče spremljanje porabe sredstev glede na planirana sredstva,
- vsebinsko spremljanje izvajanja programov in projektov,
- analiza rezultatov financiranja in
- poročanje o financiranju.

Na podlagi ministrovega sklepa o pripravi javnega razpisa strokovne službe začnejo pripravljati razpisno dokumentacijo po vrstah kulturnih dejavnosti (Slika 7).

Slika 7: Področja kulturnih dejavnosti



Vir: Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna, Uradni list RS št.74 /2001

Vsaka od kulturnih dejavnosti se deli na številne zvrsti, za katere veljajo različna merila in kriteriji financiranja, ki so poleg prijavnih obrazcev, del razpisne dokumentacije. Za ponazoritev kompleksnosti navajamo zvrsti na področju glasbene umetnosti: koncertni cikli, festivali, glasbeno scenska in plesna produkcija, naročila izvirnih glasbenih del in koreografij, notne izdaje ter izdaje na nosilcih zvoka in slike, posredovanje in arhiviranje vrhunskih glasbenih dogodkov, gostovanja v Sloveniji in mednarodno sodelovanje.

Ko je razpisna dokumentacija pripravljena, jo minister s sklepom potrdi in javni razpis se objavi v Uradnem listu. Na spletni strani ministrstva, se poleg besedila javnega razpisa, objavijo še merila in kriteriji financiranja in vsi potrebni obrazci za prijavo.

Postopek se nadaljuje z imenovanjem komisije za odpiranje prispelih vlog in strokovnih komisij, ki obravnavajo prispele vloge, glede na merila in kriterije. V razpisnem roku prispele prijave sproti evidentirajo v pisarniški informacijski sistem SPIS. Po preteku razpisnega roka, odpiralna komisija vloge odpre, evidentira vse prijavljene programe in projekte ter jih dodeli v reševanje pooblaščenim uslužbencem. Na Upravi Republike Slovenije za varstvo kulturne dediščine poteka postopek izbire programov varstva kulturne dediščine enako, le da je vezan na Zbirni register kulturne dediščine, od koder se črpajo podatki o objektih prenove in vanj vnašajo podatki o realizaciji, o vloženih finančnih sredstvih in opravljenih posegih na spomenikih.

Odpiralna komisija vloge razvršča v tri kategorije in sicer na popolne vloge, prepozno prejete in vloge, ki ne ustrezajo pogojem razpisa. Za nepopolne vloge je določen rok, v katerem je potrebno vloge dopolniti. Po tem roku se nepopolne vloge s sklepom zavržejo in o tem obvesti predlagatelje. Popolne vloge strokovne skupine preverjajo glede na razpisna merila in kriterije. Na osnovi poročil strokovnih komisij, mnenj pooblaščenih uslužbencev, ločenih mnenj članov komisij in po potrebi dodatnih mnenj strokovnjakov minister presodi in s sklepom potrdi odločitev. O odločitvi se obvesti predlagatelje, ki se na odločitev lahko pritožijo. Pritožbe ministrstvo obravnava in jih s sklepom potrdi ali zavrne.

Program financiranja kulturnih programov in projektov se objavi v publikaciji in na spletni strani ministrstva. Sledi priprava in podpisovanje pogodb. Za podpisane pogodbe je potrebno zagotoviti finančna sredstva in spremljati porabo sredstev po programih in projektih. Pooblašчени uslužbenci preverjajo izvajanje pogodb s prejetimi faznimi ali zaključnimi poročili, z neposrednimi stiki z izvajalci in s pridobivanjem dodatnih pojasnil. Končno analizo opravijo strokovne skupine. Rezultati se objavijo v vsakoletnem Poročilu o (so)financiranju kulturnih programov in projektov Ministrstva za kulturo.

V postopku izbire kulturnih programov in projektov nastajajo evidence prejetih vlog, zadev in dokumentov, sklepov ministra, predlaganih programov in projektov ter pogodb.

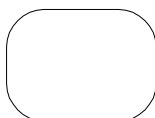
Informacijsko podporo postopku javnega razpisa zagotavljajo različna programska orodja: aplikacija pisarniškega informacijskega sistema SPIS v Lotus Notes za evidenco prejetih vlog ter zadev in dokumentov. Prispele vloge se razvrščajo v zadeve, skladno z Uredbo o pisarniškem poslovanju, nato se dodeljujejo v reševanje pooblaščenim uslužbencem, ki so hkrati tajniki strokovnih komisij. Vsaka zadeva vsebuje vse dokumente, ki so potrebni za reševanje prejete vloge. To so vhodni dokumenti, ki jih pošiljajo izvajalci, lastni dokumenti ministrstva (sklepi, sezname) in izhodni dokumenti, kot so obvestila, odločbe, pogodbe, ki jih ministrstvo posreduje izvajalcu kulturnega programa. Z vnaprej pripravljenimi obrazci pooblašчени uslužbenci opravijo vsa administrativna dela. Za vodenje evidence prijavljenih programov in projektov uporabljajo MS Access, z njim pripravljajo obvestila predlagateljem, sklepe ministra in ostale dopise, ki jih vložijo v SPIS ter razvršča v zadeve. Za načrtovanje potrebnih finančnih sredstev pred sprejetjem proračuna in za pripravo pogodb uporabljajo program MS Excel. Po sprejetju proračuna v finančni službi podatke vnašajo v računalniško podprt enotni računovodski sistem Ministrstva za finance MFERAC; z njim spremljajo zagotavljanje finančnih virov, vodijo izplačila oziroma realizacijo pogodb. Za finančno poročilo o realiziranih projektih se uporabljajo podatki iz evidence v MS Accessu in za realizirane programe podatki iz sistema MFERAC.

Nepovezanost aplikacij povzroča težave pri prenosih podatkov iz enega programskega orodja v drugega. Potrebno je večkratno vpisovanje istovrstnih podatkov, uporaba različnih orodij

povzroča slabo preglednost postopka javnega razpisa. Vse aktivnosti pri izbiri kulturnih programov in projektov bi lahko informacijsko podprli z moduli Lotus Notes in s prilagoditvijo enotnega računovodskega sistema Ministrstva za finance MFERAC. Ob pripravi proračuna bi bilo potrebno izdelati šifrante projektov in izvajalcev, s čimer bi se izognili uporabi Excela. Z dopolnitvijo aplikacije pisarniškega informacijskega sistema SPIS s posebnim modulom za spremljanje javnega razpisa, bi odpravili podvojeno vodenje evidenc.

9.3. Grafični opis postopka za izbiro kulturnih programov in projektov

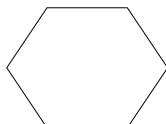
Strateški plan razvoja informacijskega sistema je podrobneje obravnaval tri najobširnejše postopke, med njimi tudi postopek za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov. Nov pravilnik je vnesel precej sprememb, zato smo za potrebe magistrskega dela postopek ponovno izdelali. Upoštevali smo veljavno metodologijo vodenja projektov na področju informacijske tehnologije in uporabili eEPC (extended Event-driven Process Chain) notacijo – tehnika za modeliranje poslovnih procesov, ki vsebuje naslednje elemente:



Aktivnost je zaporedje korakov, ki so potrebni za izvršitev neke naloge. Sproži jo poslovni dogodek. Aktivnost izvajajo subjekti v različnih vlogah.



Vloga opredeljuje lastnosti subjekta, ki izvaja aktivnost oziroma je zanj odgovoren. Vloga je lahko skupina ljudi, organizacijska enota ali delovno mesto.



Dogodek sproži izvajanje neke aktivnosti ali pa je rezultat aktivnosti.



Kontrolni tok ali tok delovnega procesa prikazuje potek postopka od aktivnosti do aktivnosti.

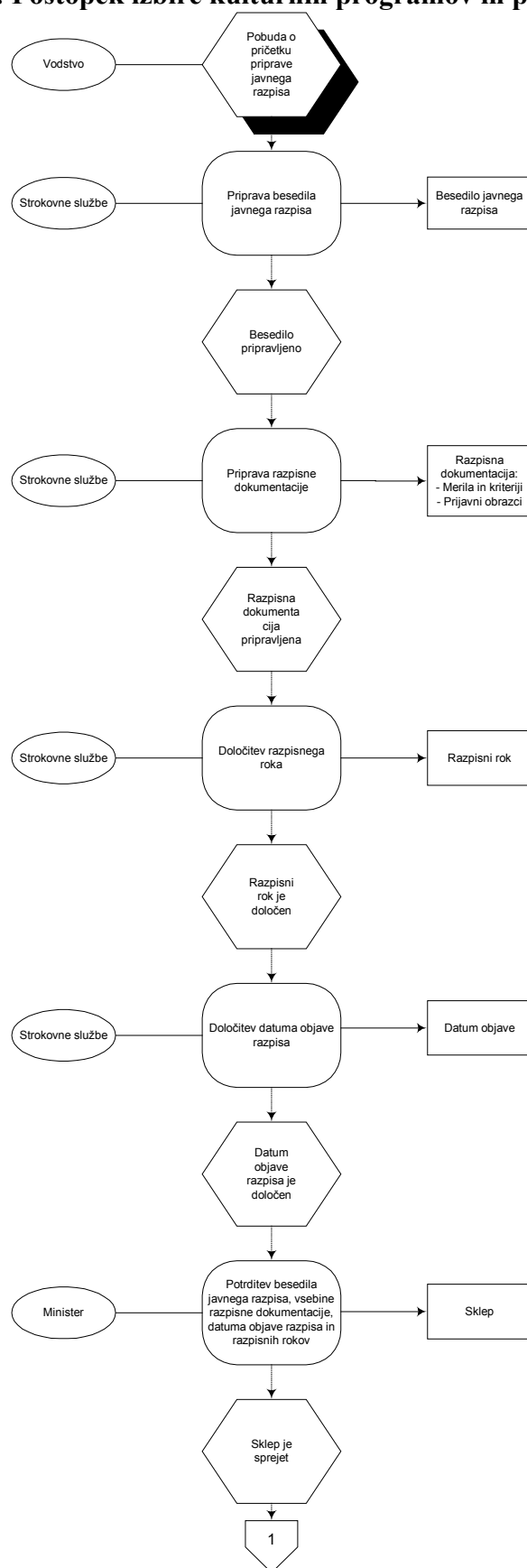


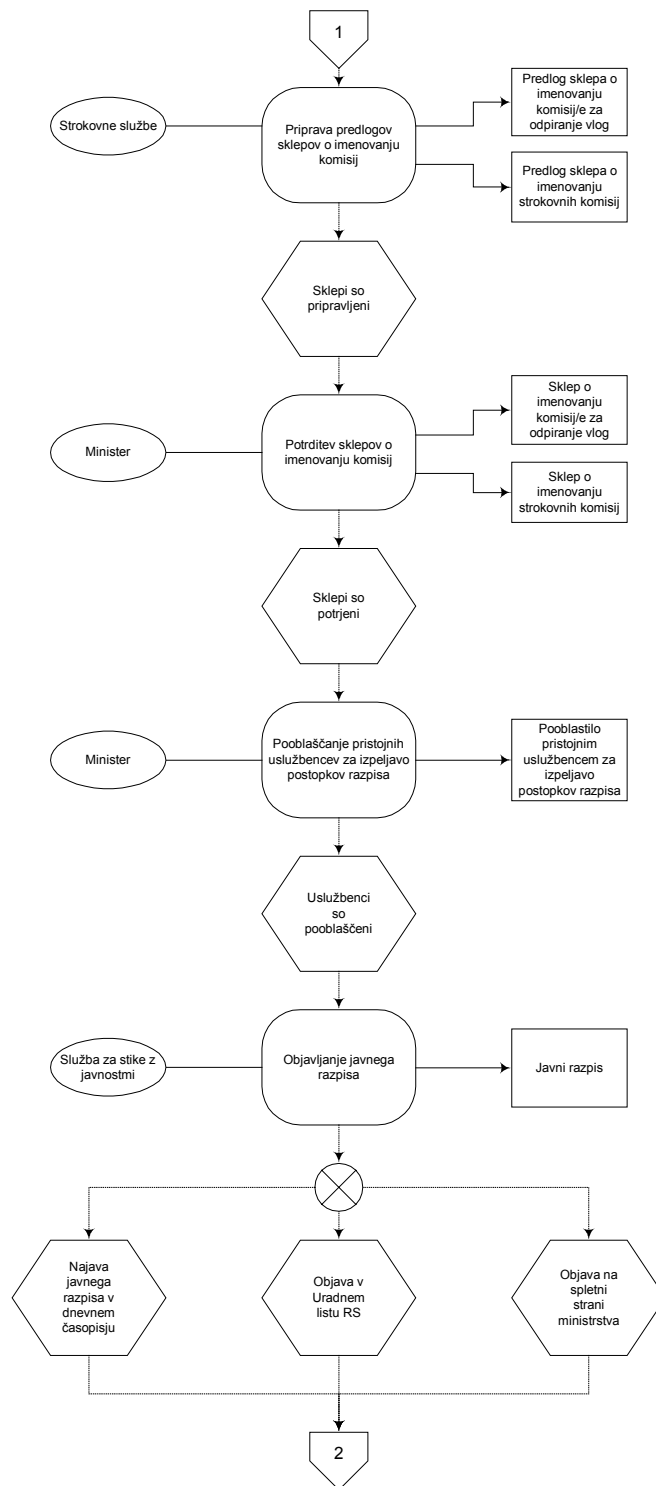
Točke razvejitve ali združevanja označujejo tiste točke, v katerih se kontrolni tokovi združijo ali razvejijo.

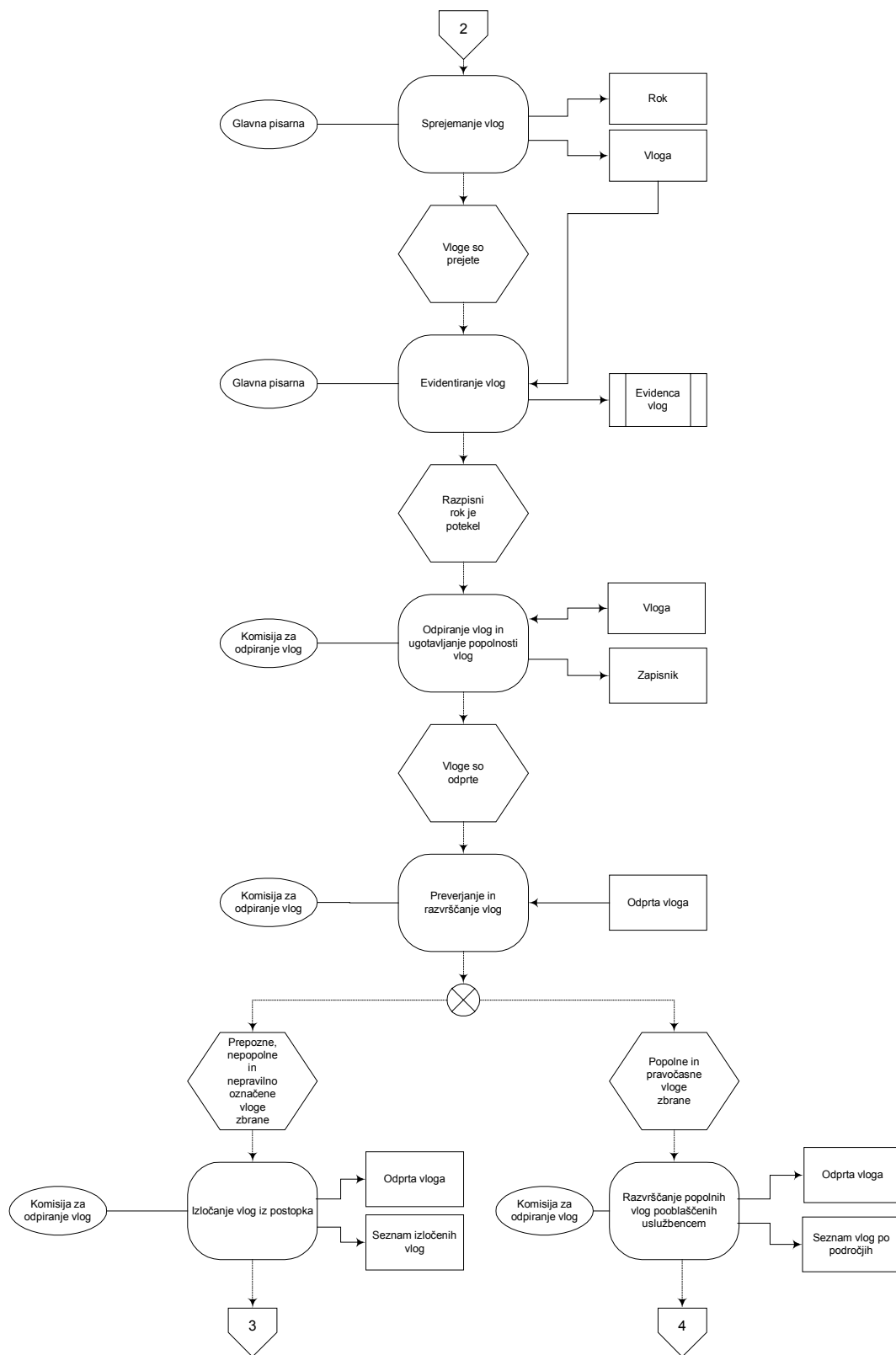


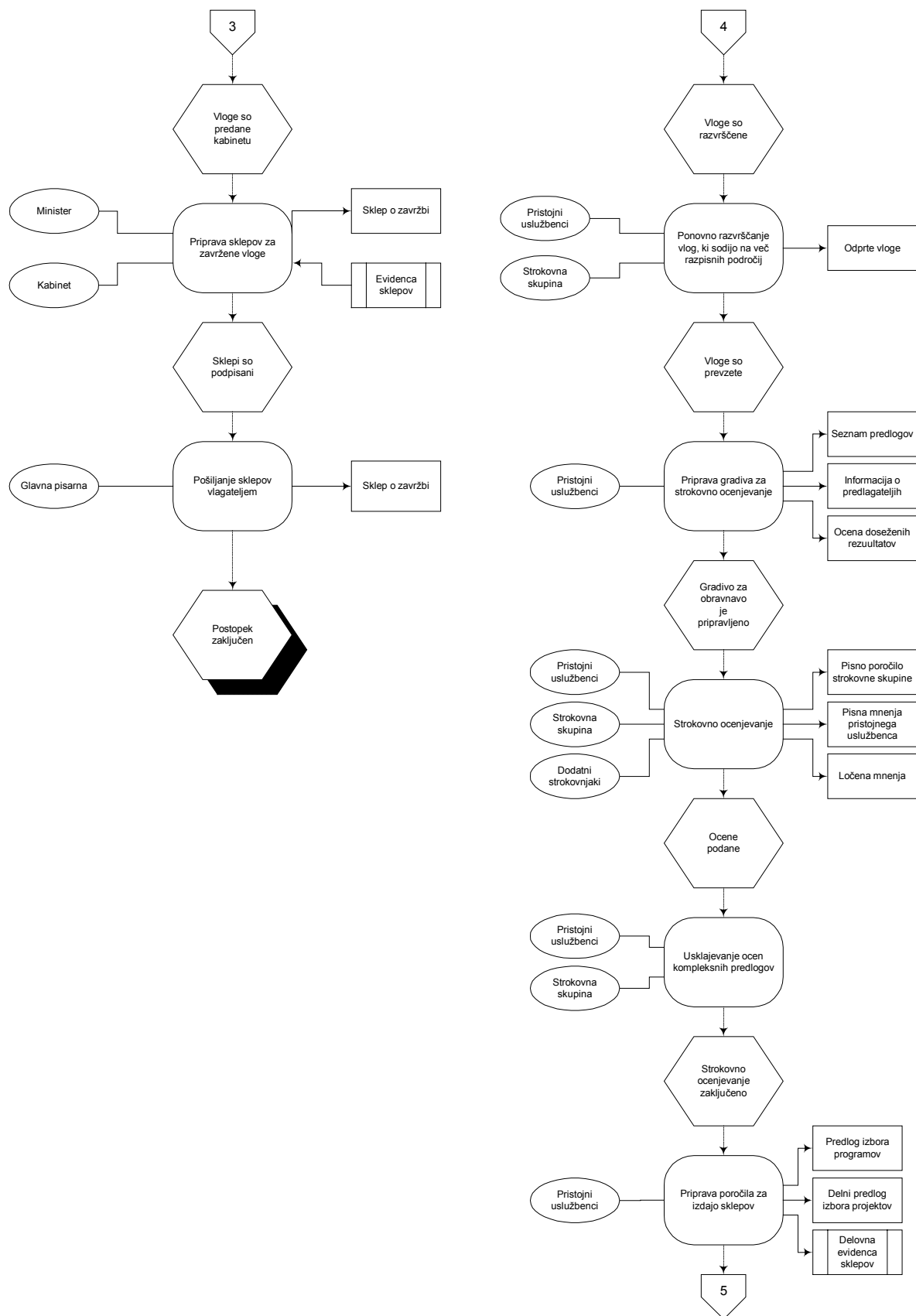
Informacijski objekt združuje dva pojma: sporočilo in zbirko podatkov. Sporočilo lahko predstavlja dokument, skupino dokumentov, podatkovno bazo.

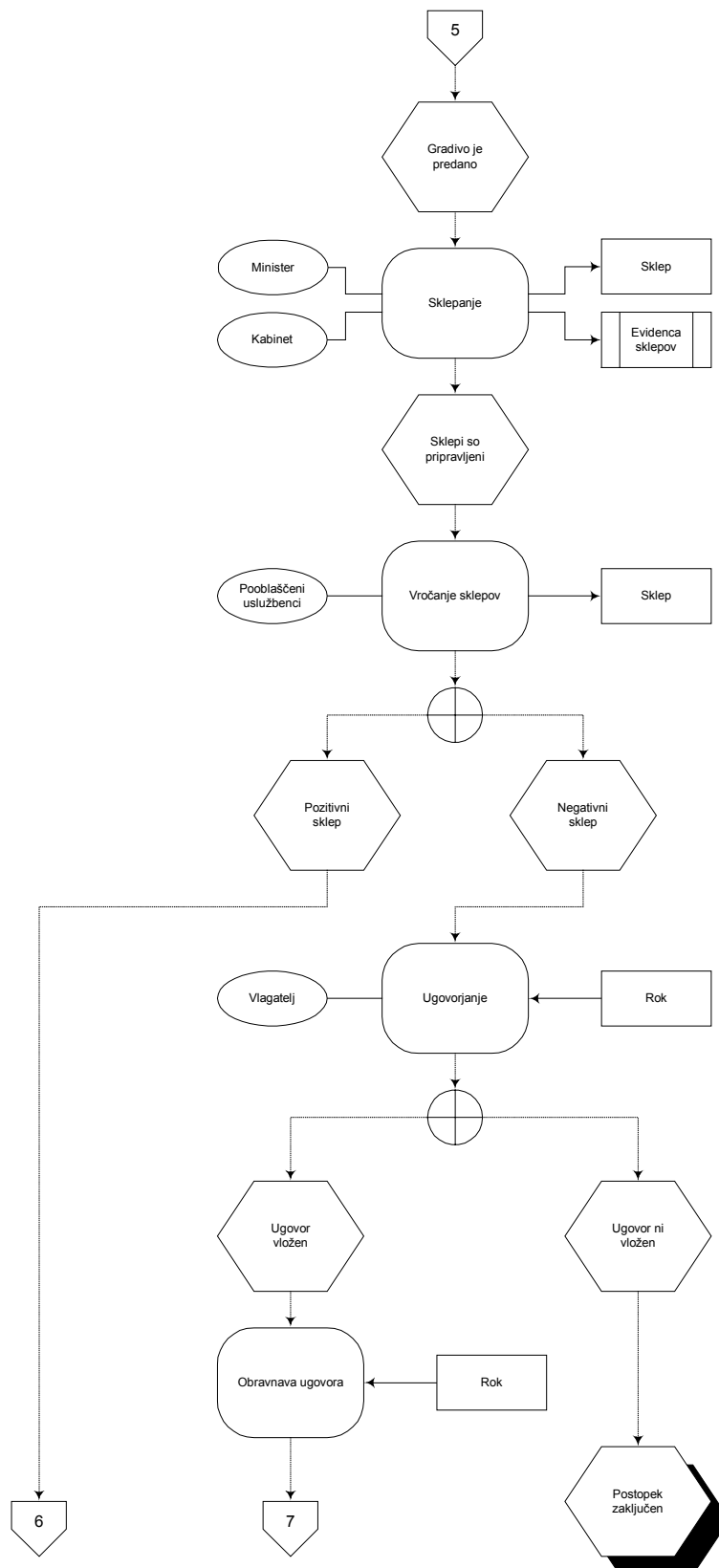
Slika 8: Postopek izbire kulturnih programov in projektov

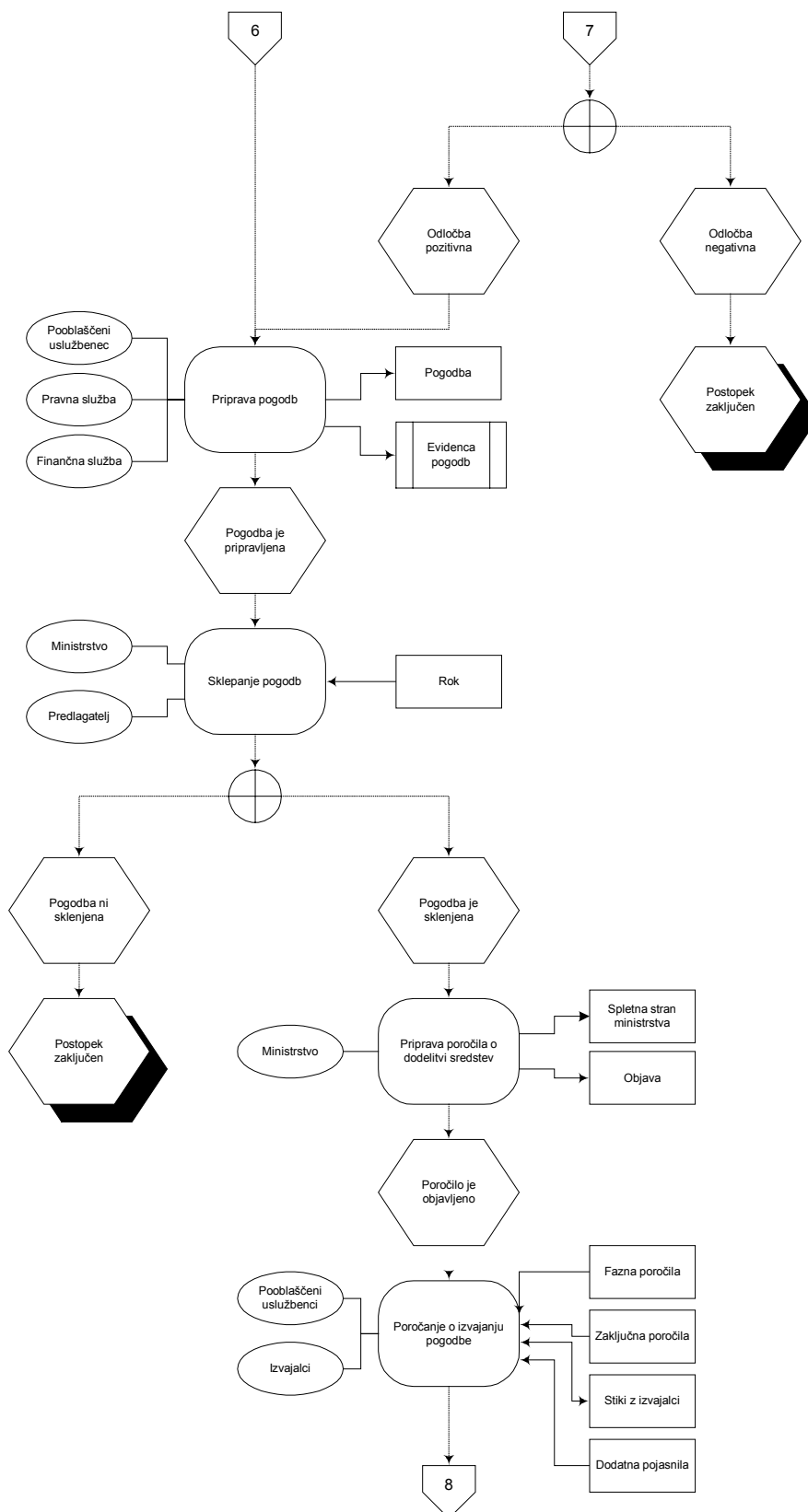


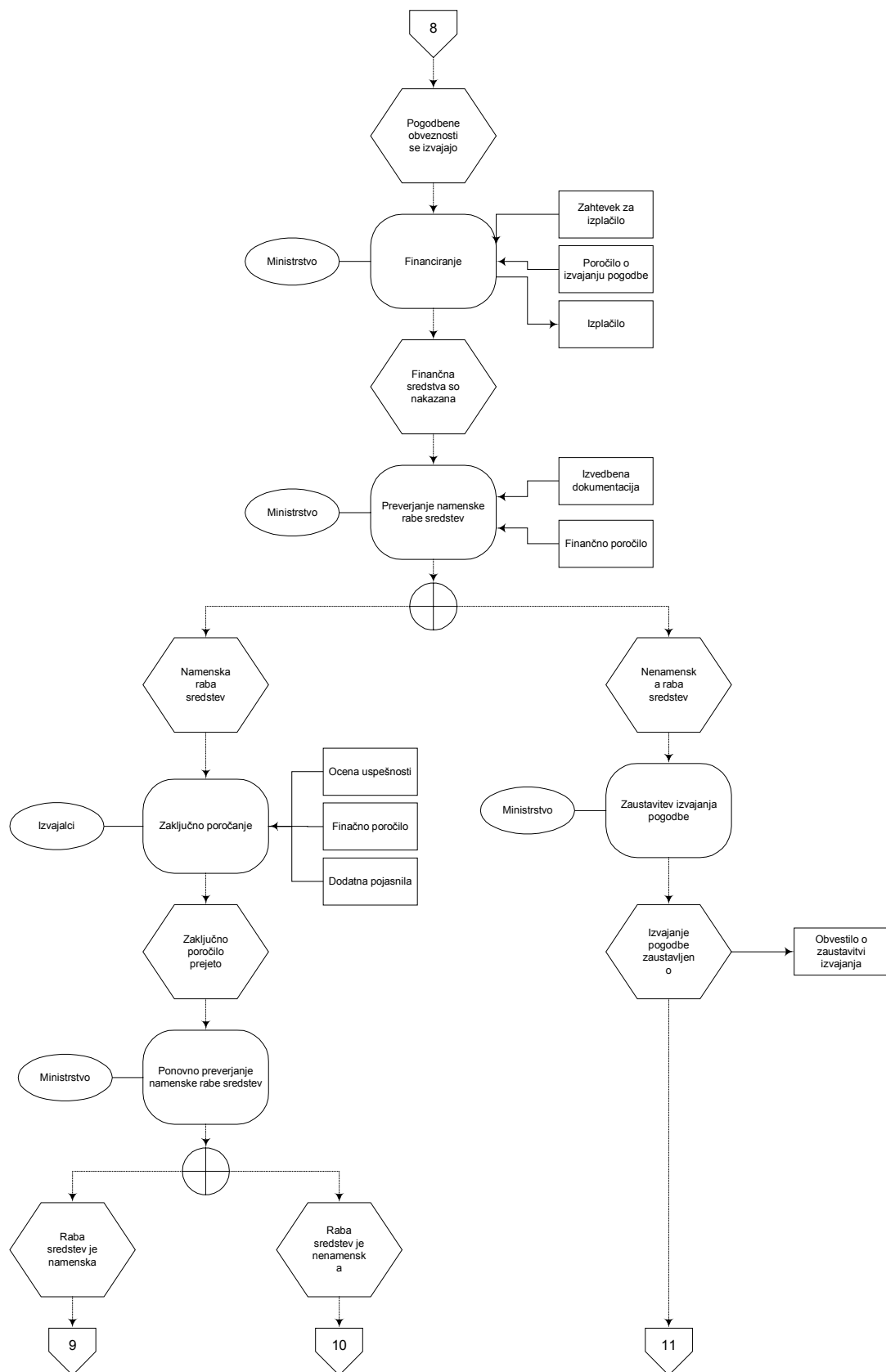


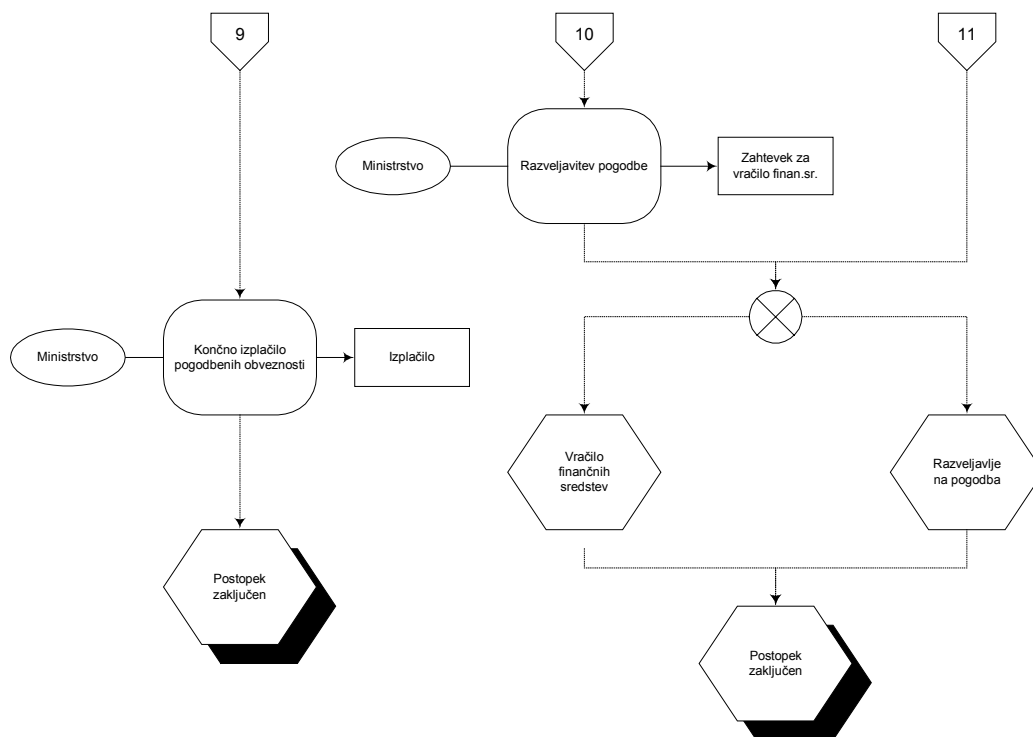












9.4. Vizija in cilji pri prenovi postopka izbire kulturnih programov in projektov

Strateški načrt⁴³ razvoja informacijskega sistema je nanizal cilje, ki jih želimo doseči z razvojem aplikacije za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov. Nov pravilnik⁴⁴ je utemeljil vsebinsko delitev javnega razpisa na večletni programski, enoletni projektni ter na ciljni in na javni razpis za prenovu in restavriranje spomeniških lastnosti na kulturnih spomenikih. Z organizacijskega vidika to pomeni enkrat mesečno izvajanje projektnega razpisa in enkrat letno izvedbo vseh ostalih javnih razpisov. Pravilnik določa enak postopek za vse vrste razpisov. Zaradi nespremenjenih zakonskih podlag se proces javnega razpisa ni dosti spremenil. Možnosti prenove procesa torej ne moremo iskati v optimizaciji, temveč v čim boljši izrabi informacijske tehnologije. Ta mora zagotoviti enkraten distribuiran zajem podatkov, ki naj bo v čim večjem obsegu na strani izvajalcev kulturnih dejavnosti. Spletna aplikacija mora vključevati sistem kontrole vhodnih podatkov in onemogočiti nepravilno izpolnjevanje ter nepravočasno oddajo vlog. Nova aplikacija mora podpreti proces izbire kulturnih programov in projektov, od priprave javnega razpisa do zaključka financiranja kulturnega programa oziroma projekta. Pri tem mora zadostiti zahtevam po naslednjih parametrih:

- priprava razpisne dokumentacije z objavo,
- sprejemanje predlogov kulturnih programov in projektov,
- avtomatiziran pretok dokumentov in izvajanje aktivnosti poslovnega procesa,

⁴³ Strateški plan razvoja informacijskega sistema Ministrstva za kulturo in organov v sestavi, Ljubljana, 2000, str. 217

⁴⁴ Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna, Uradni list RS, št. 74/2001

-
- vzpostavitev pretoka podatkov med modulom javnega razpisa, pisarniškim informacijskim sistemom in aplikacijo za spremljanje izvajanja proračuna,
 - evidentiranje izvajalcev, sklepov, pogodb, strokovnih ocen in poročil,
 - pregledovanje in izpisovanje podatkov o kulturnih programih in projektih, izvajalcih, pogodbah, strokovnih ocenah, sklepih, poročilih in nakazilih za več let za potrebe operativnega dela,
 - pregled nad rezervacijami sredstev in spremljanje porabe sredstev v primerjavi s planiranimi sredstvi,
 - statistična obdelava podatkov za sprotni pregled financiranja kulturnih programov in projektov,
 - pridobivanje informacij za izvajalski nivo, za potrebe vodij služb in na upravljalškem nivoju za potrebe vodstva ministrstva,
 - vključitev organov v sestavi v enotni proces,
 - upoštevanje zakonskih podlag, standardov, metodologije EMRIS in strateških izhodišč e-poslovanja.

Zakon o zagotavljanju javnega interesa na področju kulture določa, strateški načrt ministrstva pa predlaga vzpostavitev razvida izvajalcev kulturnih programov in projektov. Z integracijo razvida in nove aplikacije bi zadostili zahtevi po enkratnem vnosu podatkov v sistem, onemogočili podvajanje podatkov in vzpostavili ustrezno kontrolo podatkov. Strateški načrt predlaga razvoj aplikacije in razvida v enakem razvojnem okolju.

Za upravljalški nivo bo potrebno zagotoviti dostop do podatkov za potrebe odločanja in vodenja, za izvajalski nivo pa dostop do tistih podatkov, ki jih bodo potrebovali pri delu. To zahteva vzpostavitev sistema pravic nad podatkovno in dokumentno zbirko.

Za uspešno implementacijo novega sistema je potrebno zagotoviti osnovne pogoje za komuniciranje na strani izvajalcev kulturnih dejavnosti. Ministrstvo financira programe 36 državnih javnih zavodov, ki imajo dostop do interneta, 131 občinskih javnih zavodov, od katerih 35 ni imelo dostopa do interneta in 16 društev v javnem interesu, od katerih avgusta 2001 polovica ni imela možnosti dostopa do interneta. Na razpis ministrstva se s projekti prijavljajo tudi samostojni kulturni ustvarjalci, ki po večini ne uporabljajo interneta. Nova aplikativna rešitev bo morala zagotoviti oddajo vlog preko interneta čim večjemu številu udeležencev v procesu, hkrati mora upoštevati tudi tiste, ki te možnosti nimajo in bodo tudi v bodoče oddajali vloge v vložišču ministrstva.

Zahteve, ki so izražene ob vzpostavljanju informacijske podpore, bodo pripeljale do končnih ciljev, ki si jih ob prenovi procesa postavljamo: skrajševanje trajanja poslovnega procesa, večja zanesljivosti in doslednost izvajanja postopkov ter boljša preglednost, hitre in točne informacije ter boljše povezovanje z izvajalci in davkoplačevalci. S tem bi povečali kvaliteto storitev državne uprave. Zadostili bi tudi tretjemu temeljnemu cilju vsake prenove - zniževanju stroškov. Temeljni cilji opravičujejo stroške, ki jih zahtevajo analiza obstoječega stanja poslovnega procesa, ugotavljanje možnosti in razvoj nove aplikacije.

9.5. Preoblikovanje procesa

9. 5. 1. Izbira delovnega okolja

Izbira okolja, v katerem naj bo razvita nova aplikativna rešitev je zelo pomembna odločitev. Ministrstvo uporablja Lotus Notes okolje za pisarniški informacijski sistem in elektronsko pošto. Lotus Domino omogoča skupinsko delo, upravljanje z dokumenti in upravljanje z znanjem. Modularno je bilo za potrebe državne uprave izgrajenih več aplikativnih rešitev, ki jih lahko uporabimo pri dograjevanju informacijskega sistema ministrstva. To so aplikacija Projektna pisarna za vodenje projektov po predpisani metodologiji, aplikacija za vodenje evidence računalniške strojne in programske opreme državnih organov, aplikacija za vodenje postopka naročil malih vrednosti, aplikacije informacijsko dokumentacijskega centra (IDC): za spremljanje zakonodajnega postopka, za spremljanje sej Vlade RS, za prilagajanje zakonodaje pravnemu redu Evropske unije in informacijski sistem (GIDS - Governmental Information Dissemination System) za oblikovanje vladnega portala. Lotus Domino omogoča dobro komunikacijo in koordinacijo dela. Omenjene značilnosti lahko izrabimo za informacijsko podporo pripravi in spremljanju financiranja kulturnih programov in projektov.

V okolju Lotus Domino Ministrstvo za kulturo razvija svoje interne podatkovne baze: razvid samostojnih ustvarjalcev na področju kulture, ustanov, javnih zavodov, javne infrastrukture na področju kulture, baze znanja s področja informatike in systemske baze. Zaradi navedenega bi aplikacija v okolju Lotus Domino omogočala povezovanje obstoječih informacijskih baz in postopkov.

9. 5. 2. Podpora skupinskemu delu

Lotus Domino omogoča podporo skupinskemu delu. Izraz skupinsko delo (groupware) se je pojavil leta 1978 in ga lahko definiramo kot premišljen proces delovne skupine, ki je programsko podprt (Peter in Trudy Johnson-Lenz, 1978) ali kot računalniško posredovano sodelovanje, ki povečuje produktivnost ali kot funkcionalnost medčloveških procesov (person to person) (David Coleman, 1992). Lotus Domino nudi storitve izmenjave in obdelave dokumentov, vodeni delovni postopek oziroma krmiljenje delovnih procesov, elektronsko pošto, urejanje skupnih koledarjev in urnikov, diskusije, replikacijo baz med različnimi lokacijami znotraj Domino domene in storitve za internet okolje.

9. 5. 3. Krmiljenje delovnih procesov

Podpora postopkom ali krmiljenje delovnih procesov (workflow) je značilnost Lotus Domina. Definicij, kaj workflow je, je veliko in so odvisne od aplikacij in rešitev, ki to storitev omogočajo. Programsko specifično krmiljenje delovnih procesov je po Kovačiču ⁴⁵ tisto, katerih izvajanje je pogojeno in vnaprej vgrajeno v izvajanje posameznih uporabniških programskih rešitev. Lotus Domino okolje omogoča krmiljenje delovnih procesov, avtomatiziranje pretoka podatkov, usmerjeno širjenje informacij in vodenje delovnih procesov. Omogoča usmerjanje poslovnih procesov, kot so: elektronsko poslovanje,

⁴⁵ Kovačič Andrej, Informatizacija poslovanja, učbenik, Ekonomska fakulteta, 1998, str. 124.

oskrbovalne verige, upravljanje z znanjem organizacije in prenova poslovnih procesov. S tem skrajšujejo potrebni čas, izboljšujejo kvaliteto storitev in povečujejo produktivnost.

9. 5. 4. Upravljanje z znanjem

Strokovnjaki Lotus in IBM⁴⁶ so z raziskovanjem in opazovanjem skupnih projektov pri najuspešnejših poslovnih partnerjih ugotavljali sestavine učinkovitega upravljanja z znanjem. Po njihovem mnenju so bistveni ljudje, kraji in stvari. Pri ljudeh so bistveni cilji, ki jih zaposleni zasledujejo: *odzivnost* oziroma sposobnost prilagajanja na spremembe, *inovativnost* oziroma spodbujanje kreativnih sposobnosti, *usposobljenost*, sposobnost zbiranja znanja, ki ga posedujejo zaposleni in posredovanje tega drugim, predvsem novo zaposlenim in *učinkovitost*, ki jo predstavlja vedenje o znanju. Za upravljanje z znanjem se uporabljajo:

- podatkovno rudarjenje, OLAP in podatkovna skladišča,
- sodelovanje oziroma skupinsko delo,
- prenos znanja z učenjem s pomočjo računalnika, z učenjem na daljavo in organiziranimi seminarji ter diskusijami,
- odkrivanje znanja z iskalnimi orodji in upravljanje z dokumenti ter
- ekspertna omrežja.

9. 5. 5. Varnost

Varnostni model Lotus Domino temelji na preprečevanju dostopa v omrežje Domino strežnikov z zaščito na omrežnem nivoju. Omrežni dostop je nadzorovan pred neavtoriziranimi uporabniki z enkripcijo podatkov na Domino strežniku. Za zaščito skrbi avtentikacija uporabnikov – to je postopek med Notes klientom in Domino strežnikom, temelji pa na certifikatu, ki je shranjen v Notes ID datoteki. Če se uporablja internet protokol, ugotavljanje istovetnosti lahko temelji na X.509 certifikatu ali uporabniškem imenu in geslu. Dostop do Domino strežnika je zaščiten, saj mora biti uporabnik vpisan v dostopno listo na Domino direktoriju in morajo biti določene njegove pravice do posameznih baz. Lokalne baze so lahko enkriptirane in jih lahko uporablja le uporabnik s pravim geslom za svoj ID. Z zaščito uporabniku omejimo dostop do baz, tako da mu omogočimo pregled le določenih podatkov. Naslednja stopnja zaščite je zaščita posameznega dokumenta ali delov dokumenta. Z določanjem pravic uporabnika, ki so lahko depozitorske, bralske, avtorske ali uredniške, določamo stopnjo zaščite dokumenta.

9. 5. 6. Umetna inteligenca

Lotus Notes z vgradnjo makrojev oziroma agentov omogoča visoko stopnjo avtomatizacije rutinskih opravil. Agenti opravljajo različne naloge, od zelo preprostih, ki jih izvajajo z vgrajenimi funkcijami, do obsežnih, zapletenih programov v LotusScriptu ali Javi, kar omogoča vključevanje inteligentnih sistemov. Verzija Domino R5 omogoča različna opravila pri avtomatizaciji sporočilnega sistema in pri zbiranju informacij iz lokalnih podatkovnih baz ali interneta.

⁴⁶Lotus and IBM Knowledge Management Products, An Introduction to Lotus and IBM Technologies, A Lotus Development Corporation White Paper, January 2001

Verzija Lotus Notes, ki jo uporabljajo državni organi, omogoča dodajanje programiranja v obrazce, preglede, gumbe, odzivne točke, agente in dogodke. Lahko izbiramo več načinov izdelave: vključevanje preprostih akcij, formul, ukaznih formul, LotusScript in Jave. S tem so dane možnosti za vključevanje inteligentnih sistemov v aplikacije Lotus Notes. Z razvojem programskih orodij se povečujejo možnosti vključevanja inteligentnih agentov v administrativno delo in za večjo avtomatizacijo rutinskih opravil pisarniškega poslovanja.

9. 5. 7. Sistem za podporo odločanju

Sistemi za podporo odločanju so računalniški programi, ki nam v procesu odločanja olajšajo delo.⁴⁷ Omogočajo nam reševanje problemov, ki so rezultat velikega števila dejavnikov, ki vplivajo na odločitev, velike količine variant in nepoznavanja odločitvenega problema ter ciljev odločitve. Problemi odločanja nastajajo zaradi sodelovanja več ljudi, ki imajo različna mnenja in cilje. Nastajajo zaradi omejenih sredstev in časa za sprejem odločitve.

Odločitveni model je proces sistematičnega zbiranja in urejanja znanja, ki zagotavlja dovolj informacij, pospeši in poceni proces odločanja ter dvigne kakovost odločitve. Poteka po fazah, ki se lahko med seboj prepletajo in ponavljajo:

- opredelitev problema,
- izdelava odločitvenega modela,
 - oblikovanje kriterijev za vrednotenje,
 - določitev odločitvenih pravil,
- opis in vrednotenje različic,
- analiza odločitev in razlaga rezultatov.

V postopku javnega razpisa za financiranje kulturnih programov in projektov lahko sistem za podporo odločanju vključimo v dveh fazah. Prvič za *preverjanje in razvrščanje vlog* glede na popolnost. Pravilnik⁴⁸ in razpisna dokumentacija jasno določata kriterije za razvrščanje vlog. Iz postopka se izločijo prepozno oddane vloge, nepopolne vloge in nepravilno označene vloge. Cilj podpore bi bila pospešitev procesa odločanja, večja preglednost dela odpiralne komisije, jasni kriteriji za izločitev posamezne vloge iz nadaljnjega postopka in pridobitev informacij o predlagateljih. Odločitveni model je preprost, pri odločanju sodeluje komisija za odpiranje vlog. Odločitveni model je lahko del spletne aplikacije za sprejem vlog na javni razpis.

Drugič lahko sistem za podporo odločanju vključimo v postopek za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov pri *strokovnem ocenjevanju vlog*. Pri vrednotenju sodelujejo pooblaščenimi uslužbenci, strokovne skupine in pri zahtevnejših odločitvah tudi dodatni strokovnjaki. Predmet ocenjevanja je vloga izvajalca kulturne dejavnosti, dopolnjena z informacijami o predlagatelju in njegovih rezultatih v preteklih obdobjih. Strokovna komisija se odloča na osnovi meril in kriterijev.

⁴⁷ Rogelj Tatjana, Rajković Vladislav, Bohanec Marko, Odločitvene metode in sistemi, elektronsko študijsko gradivo, november 1999

⁴⁸ Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna, Uradni list RS, št. 74/2001

V študijske namene⁴⁹ je bil sistem za podporo odločanju uporabljen pri izbiri kulturnih programov in projektov na področju glasbenega založništva s pomočjo DEXi programskega orodja.

S sistemom za podporo odločanju smo, ob sodelovanju pooblaščenih uslužbenke, ovrednotili kriterije z vrednostmi in z odločitvenimi pravili, ki so podobna odločanju strokovne komisije. Pri izvedbi smo ugotovili, da bi bilo potrebno kriterije, ki jih je določala razpisna dokumentacija leta 2000, dopolniti, v kolikor bi razvijali le sistem za podporo odločanju na področju glasbenega založništva. Ker glasbene umetnosti sestavljajo različne zvrsti (glasbena ustvarjalnost in koreografija, festivali, koncertni cikli, koncertna gostovanja, glasbena in plesna produkcija), bi bilo potrebno razviti odločitvene modele za vse zvrsti.

S pomočjo induktivne metode (na posamičnih primerih ugotavljamo splošne zakonitosti) bi prišli od specifičnih odločitvenih modelov k splošnemu odločitvenemu modelu za ves program financiranja. Vsako kulturno področje je sestavljeno iz več zvrsti in predstavlja kompleksen problem odločanja, pri katerem sodeluje veliko število odločevalcev, saj so strokovne skupine imenovane za presojanje po posameznih področjih. Število odločevalcev se še poveča ob vključevanje dodatnih ekspertov.

Informacijska podpora odločitvenim procesom mora omogočiti preverjanje meril in kriterijev, njihovo strukturiranost in različno pomembnost. Končno oceno predlogov dobimo po vrednotenju osnovnih kriterijev, v skladu s strukturo odločitvenega drevesa in z definiranimi funkcijami koristnosti. Vrednost, ki jo na ta način dobimo, predstavlja končno oceno vloge. Pri tem nam računalniška orodja izdatno pomagajo, ker nam omogočajo natančnejšo analizo in sistematičnost ocenjevanja. Odločitveni model nas bolj približa ciljem:

- Odločanje nas mora pripeljati do vsaj dobre, če ne najboljše odločitve.
- Postopek odločanja mora biti kakovosten, glede na čas, uporabo dodatnih virov, enostavnost in usklajevanje različnih interesov.
- Pri odločanju moramo priti do znanja, s katerim bomo uspešno izvedli odločitev.

V državni upravi se uporablja *informacijski sistem za podporo odločanju ISPO*, ki je namenjen vodstvenim kadrom. Z odpiranjem sistema za zunanje uporabnike so informacije in podatki državne uprave na razpolago prebivalstvu. Tudi podatki javnega razpisa ministrstva bi lahko postali del sistema ISPO, kar bi pripomoglo k večji informiranosti zaposlenih, z odprtjem dostopa do podatkov za izvajalce kulturnih programov in projektov pa bi omogočili hitro in točno obveščanje strank v postopku javnega razpisa.

9. 5. 8. Internet

Državna uprava lahko zahteve po večji decentralizaciji storitev, odprtosti in preglednosti dela uresniči z izrabo možnosti informacijske in komunikacijske tehnologije. Internetne aplikacije z različnimi vrstami dostopa do baz (www, wap, e-mail, sms) bodo omogočile večjo *povezanost uprave z uporabniki* storitev in večjo *centralizacijo administracije*. V državni upravi so že razvite aplikacije, ena od teh je Governmental Information Dissemination System

⁴⁹ Tatjana Ogrinc: Poročilo o projektu: Vrednotenje predlogov kulturnih projektov in programov za financiranje in sofinanciranje v letu 2000 na področju glasbene dejavnosti – glasbeno založništvo, Ljubljana, 2000, seminarska naloga

GIDS, ki ga lahko koristno izrabimo za posredovanje informacij in hkratno zbiranje potrebnih podatkov za vodenje postopkov. Povezovanje podatkovnih zbirk Lotus Notes z dinamičnimi spletnimi stranmi omogoča uporabnikom individualno prilagojene informacije.

9. 5. 9. Povezovanje z enotnim računovodskim sistemom

Strateški načrt razvoja informacijskega sistema ministrstva predvideva povezavo aplikacije za podporo postopku javnega razpisa z aplikacijo MFERAC – priprava, izvrševanje in nadzor državnega proračuna. Povezovanje obeh aplikacij bi bilo izvedeno z vzpostavitvijo vmesnika za pretok podatkov med MFERAC in novo aplikacijo. Povezanosti obeh sistemov bi bila nujna pri pripravi pogodbe in evidentiranju predobremenitev državnega proračuna, s katerim se rezervirajo finančni viri in zagotovi izplačilo iz proračuna. Pooblaščen uslužbenec bi potreboval vpogled v finančno stanje programa ali projekta v fazi preverjanja izvajanja programov in projektov ter kontrole namenske uporabe sredstev. Še posebej je pomembno finančno spremljanje za ugotavljanje nenamenskega trošenja finančnih sredstev, kar povzroči zaustavitev izvajanja pogodbe ter sankcioniranje prekrška.

Povezovanje MFERAC in nove aplikacije bi povzročilo spremembe v organizaciji in potrebe po tesnejšem sodelovanju med finančno službo in oddelki, ki vodijo postopek izbire kulturnih programov in kulturnih projektov.

9. 5. 10. Povezovanje s podatkovnimi bazami

Strateški načrt predvideva vzpostavitev razvida izvajalcev na področju kulture, iz katerega naj bi črpali potrebne podatke za vodenje postopka javnega razpisa.

Ministrstvo uporablja in vodi lastne baze podatkov. V različne evidence in registre so vpisani izvajalci kulturnih dejavnosti, ki se prijavljajo na javni razpis ministrstva. Javni zavodi, katerih ustanovitelji so država ali lokalne skupnosti, se beležijo v bazi javnih zavodov in ustanov. Društva, ki jim je bil priznan poseben status, so vpisana v evidenco društev v javnem interesu. Samostojni ustvarjalci so vključeni v razvid samostojnih ustvarjalcev na področju kulture in samostojnih ustvarjalcev, ki imajo pravico do plačila prispevkov iz proračuna. Povezanost lastnih podatkovnih zbirk z aplikacijo javnega razpisa bi pomenila poenotenje podatkov, enkratni zajem podatkov v sistem in povečan nadzor.

9. 5. 11. Vpliv organizacijske strukture

Organizacijska struktura Ministrstva za kulturo in organov v sestavi bo vplivala na zasnovo nove aplikacije za vodenje postopka izbire kulturnih programov in projektov. Odražala se bo na upravljalnem nivoju pri delitvi pristojnosti med ministrstvom in organi v njegovi sestavi v načinu in obsegu dostopa do informacij. Na informacijskem nivoju bo na razvoj aplikacije vplivala stopnja usklajenosti informacijskega sistema ministrstva in informacijskih sistemov organov v sestavi. Stopnja razvoja informacijskih sistemov je različna in je rezultat zagotavljanja finančnih sredstev in kadrovskih virov ter prioritet v preteklosti.

Arhiv Republike Slovenije vodi postopek za izbiro na področju dejavnosti arhivov, *Uprava Republike Slovenije za kulturno dediščino* financira prenovu in restavriranje spomeniških

lastnosti na kulturnih spomenikih. Pravilnik določa enako vodenje postopka, zato bi bilo smotno sodelavce arhiva in uprave, ki sodelujejo v postopku javnega razpisa, vključiti v enotni postopek. Arhiv Republike Slovenije uporablja Lotus Notes sporočilni sistem, vendar ga ne uporablja za pisarniško poslovanje. Zato bi bilo potrebno pooblaščenim uslužbencem Arhiva RS, ki vodijo postopek, omogočiti vključitev v novo aplikacijo na ministrstvu. Postopek za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov na Upravi Republike Slovenije za kulturno dediščino koristi podatke Zbirnega registra kulturne dediščine, zato bo vključitev sodelujočih v javnem razpisu mogoča po vzpostavitvi aplikacije SPIS za podporo pisarniškemu poslovanju in po realizaciji povezav aplikacije in registra kulturne dediščine.

Del javnega razpisa vodita za področje kinematografije *Filmski sklad Republike Slovenije* in za področje ljubiteljske kulture *Sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti*. Postopke vodita na podlagi zakonskih in podzakonskih predpisov, ki urejajo področje filma in ljubiteljskih dejavnosti. Ta del javnega razpisa ne bo predmet obravnave v novi aplikaciji.

9.6. Ocena stopnje prilagoditve postopka e-poslovanju

Postopek za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov se lahko vključuje v dva prioriteta projekta strategije e-poslovanja: v enotni portal in elektronsko pisarniško poslovanje. V procesu javnega razpisa ministrstva vidimo naslednje možnosti za vključevanje elektronskega poslovanja:

1. uporaba spletne strani ministrstva,
2. interno pisarniško poslovanje,
3. izmenjava dokumentov,
4. elektronski podpis.

Spletno stran uporabimo v postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov pri najavi javnega razpisa, pri objavi razpisa in razpisne dokumentacije z merili in kriteriji in vsemi potrebnimi obrazci za prijavo na javni razpis. Spletna aplikacija naj omogoči vpis podatkov na strani javnih zavodov in tistih izvajalcev, ki so sposobni oddati vlogo elektronsko. Ministrstvo mora prioriteta obravnavati vlaganja v informacijsko opremo, z namenom spodbujanja uporabe interneta in pospeševanja dostopa prebivalcev do interneta. Na spletni strani ministrstva naj se objavijo poročila o dodelitvi sredstev za izvajanje programov in delna poročila o dodelitvi sredstev za izvajanje projektov. Ministrstvo naj letna poročila o financiranju objavlja na spletnih straneh, sestavni del le-teh naj bo tudi register izvajalcev na področju kulture.

Zakon o elektronskem podpisu, Uredba o poslovanju organov javne uprave z dokumentarnim gradivom in digitalni certifikati za poslovanje z javno upravo omogočajo oddajo vlog v elektronski obliki. Ministrstvo ima, kot drugi državni organi, odprti uradni elektronski naslov GP.MK@GOV.SI za sprejem elektronskih vlog. Uslužbenski digitalni certifikati nudijo tehnično osnovo za elektronsko potrjevanje prejetih vlog. Izmenjavo dokumentov s predlagatelji programov in projektov omogoča sistem elektronske pošte. Žal je med izvajalci, tudi med tistimi, ki sodijo med redno financirane javne zavode, še vedno veliko takih, ki ne uporabljajo elektronske pošte ali nimajo dostopa do interneta.

Po vzpostavitvi sistema *elektronskega podpisovanja* lahko elektronsko poslovanje vpeljemo na področju programskega javnega razpisa, ki je vezan na javne zavode, ki že imajo pogoje za

elektronsko poslovanje. Po podatkih iz leta 2000⁵⁰ je znašala realizacija državnega proračuna za kulturo za programski sklop 13 milijard tolarjev in je predstavljala 62,7 % finančnih sredstev, ki jih je ministrstvo realiziralo v letu 2000. V prvi fazi se lahko vzpostavi elektronsko poslovanje pri programskih javnih razpisih, v naslednjih fazah pa se razširi na projektni razpis. Pri teh razpisih ni mogoče vzpostaviti elektronskega poslovanja z vsemi predlagatelji projektov. Država pospešuje vključevanje izvajalcev na področju kulture med uporabnike internetnih storitev Akademskega raziskovalnega omrežja ARNES⁵¹.

Pisarniški informacijski sistem SPIS in sporočilni sistem Lotus Notes omogočata *elektronsko poslovanje* in postopkovno podporo oziroma workflow, kar pomeni, da v fazah postopka definiramo preglede, obrazce, vključujemo akcije, ki se prožijo ob aktiviranju ali samodejno in izvedejo določene vnaprej vgrajene operacije na dokumentnih zbirkah. Ministrstvo uporablja SPIS od leta 1999, v organih v sestavi se uporablja lokalno ali se šele uvaja. Zato morajo organi v sestavi ministrstva pospešiti vpeljevanje pisarniškega informacijskega sistema v svoje poslovanje in s tem omogočiti svojim uslužbencem, ki sodelujejo v procesu javnega razpisa ministrstva, vključevanje v enotni proces. Elektronska izmenjava dokumentov lahko poteka preko pisarniškega informacijskega sistema med ministrstvom in organi v sestavi in v sodelovanju z drugimi državnimi organi.

Finančno poslovanje se izvaja z računalniško podprtim enotnim računovodskim sistemom Ministrstva za finance MFERAC. V obravnavanem procesu se enotni računovodski sistem uporabi ob sklenitvi pogodbe o financiranju izbranega programa ali projekta. Sistem ne omogoča priprave finančnega gradiva za strokovno ocenjevanje in poročil o izvajanju programov, zato bo potrebna dopolnitev aplikacije za vodenje postopka javnega razpisa. Za potrebe ministrstva bo sistem dograjen, da bo omogočal izvoz podatkov za statistične obdelave in priprave poročil. Nova aplikacija mora omogočiti učinkovito izrabo podatkov, ki se ob izvajanju procesa zbirajo. Podatki morajo služiti izvajalskemu nivoju uporabnikov za bolj učinkovito dodeljevanje sredstev, za boljše poznavanje predlagateljev kulturnih programov in za boljše spremljanje učinkov financiranja. Upravljskemu nivoju morajo v aplikaciji zbrani podatki nuditi učinkovit sistem za odločanje.

Nova aplikacija bo vključevala *sistem za podporo odločanju* pri kontroli vhodnih podatkov preko spletne strani ministrstva, kjer bo vgrajen sistem za preverjanje popolnosti vlog. V nadaljnjih fazah razvoja aplikacije za spremljanje javnega razpisa se sistem za podporo pilotsko vpelje v fazo strokovnega preverjanja programov in projektov na eni od zvrsti kulturnega področja. V nadaljevanju se sistem razširi na celotno področje, temu sledi izdelava čimbolj splošnega odločitvenega modela za podporo delovanju strokovnih skupin.

⁵⁰ Letno poročilo 2000, Ministrstvo za kulturo, Ljubljana, avgust 2001, str. 162

⁵¹ Kriteriji za ugotavljanje upravičenosti povezovanja posameznih organizacij na omrežje ARNES in upravičenosti posameznikov do individualnega dostopa do omrežja ARNES, Ljubljana, 26.7.2001, http://www.arnes.si/dostop_kriteriji.htm

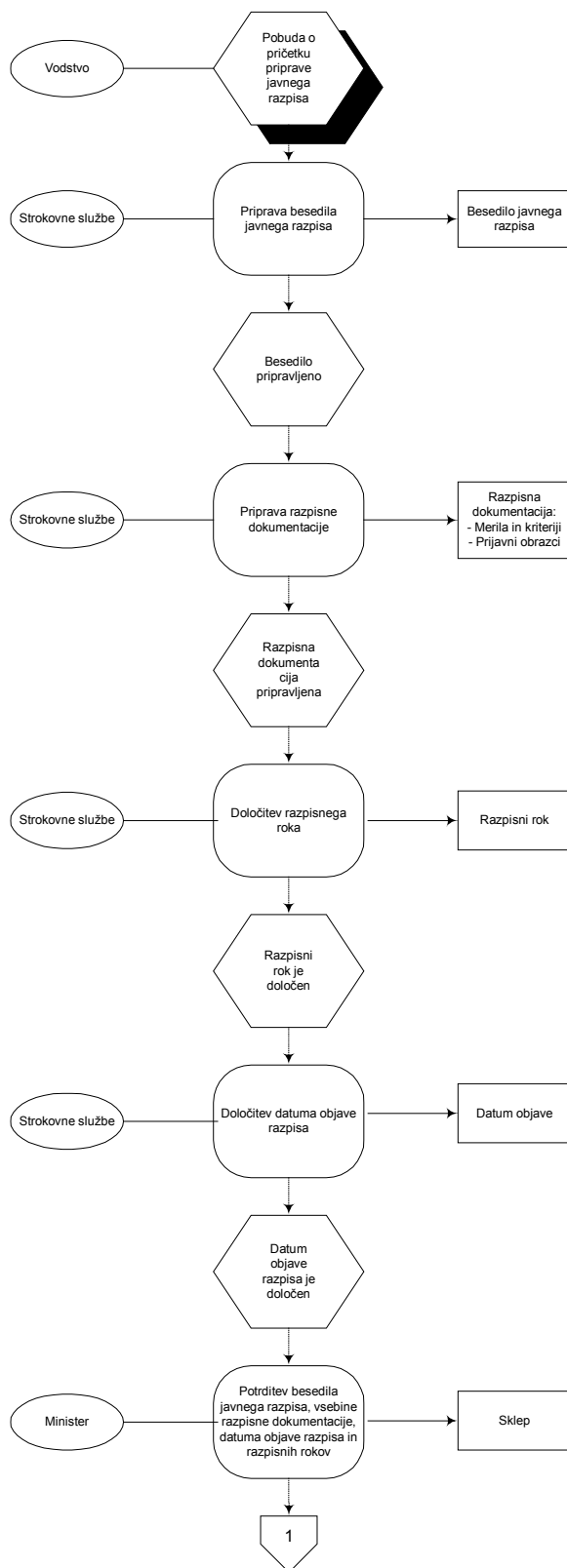
9.7. Opis prenovljenega postopka javnega razpisa

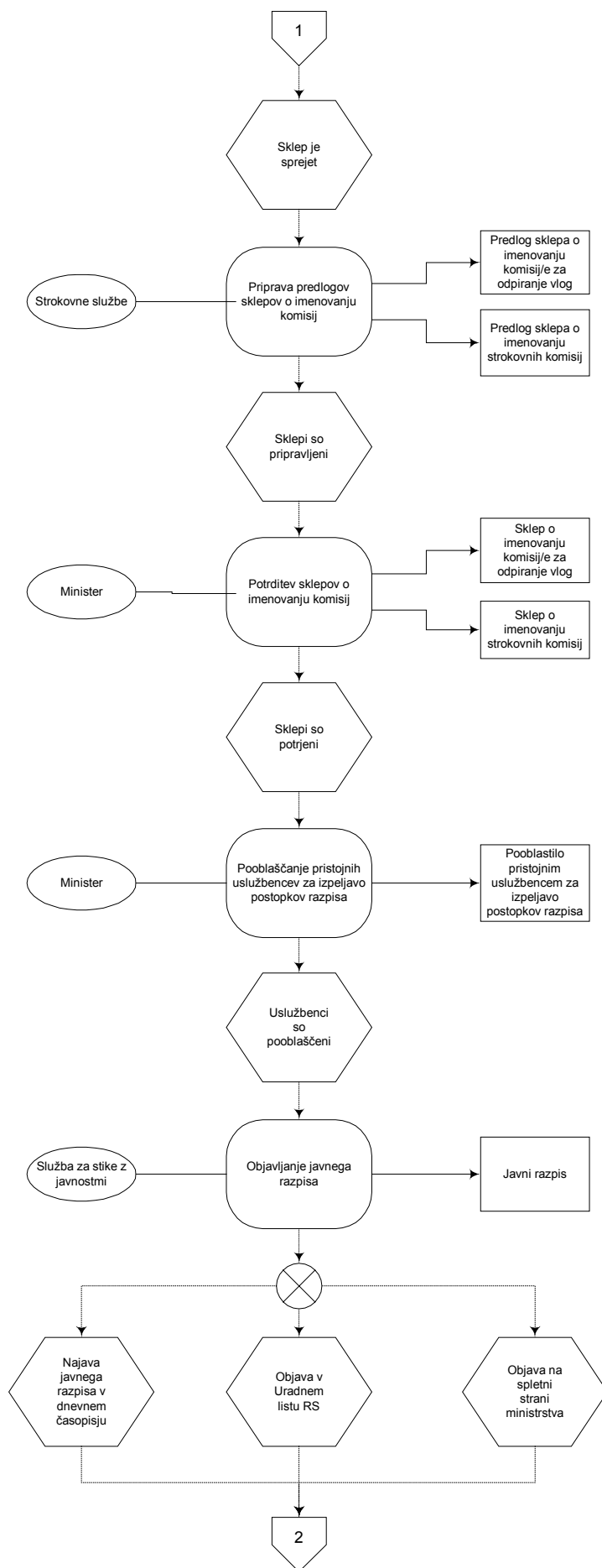
9. 7. 1. Splošno o postopku

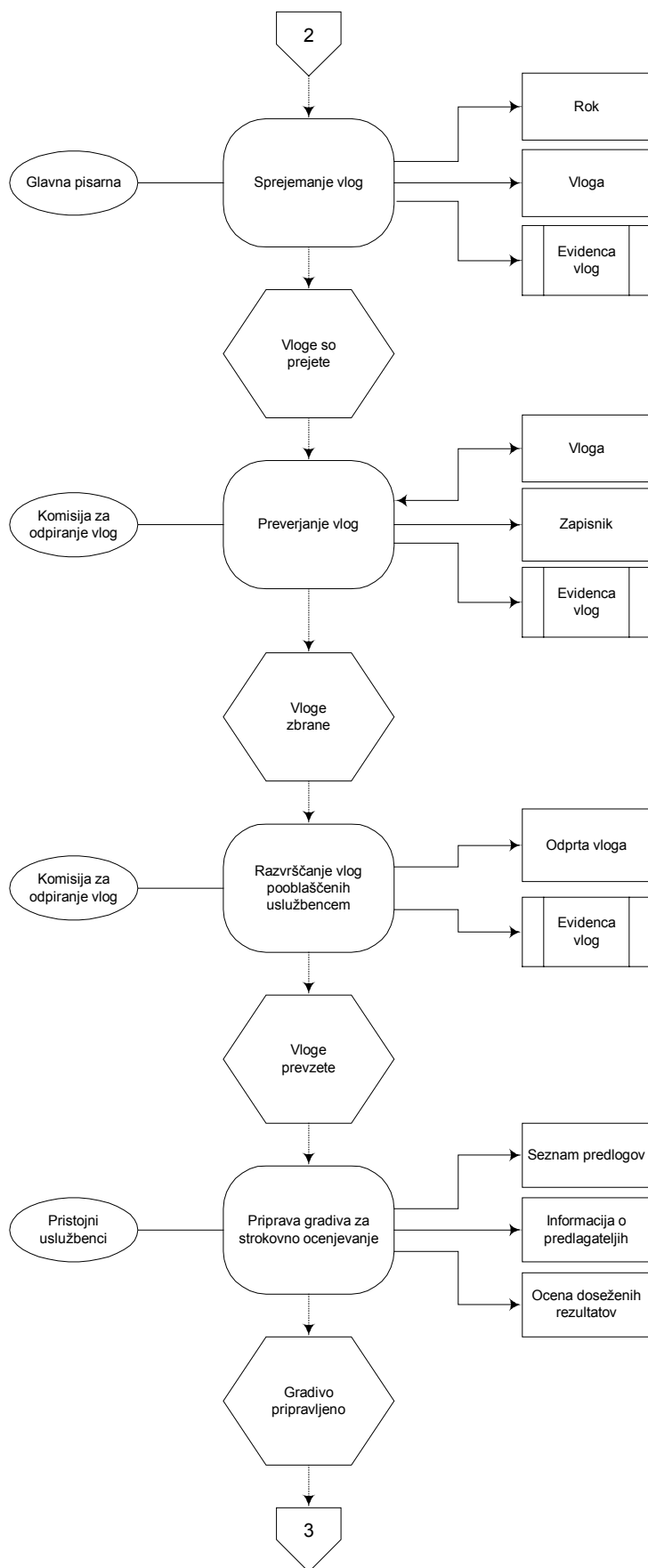
Ministrstvo, na osnovi Pravilnika o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, enkrat letno izbira kulturne programe in večkrat letno kulturne projekte, ki jih financira iz državnega proračuna. Postopek je za štiri tematsko različne javne razpise enak.

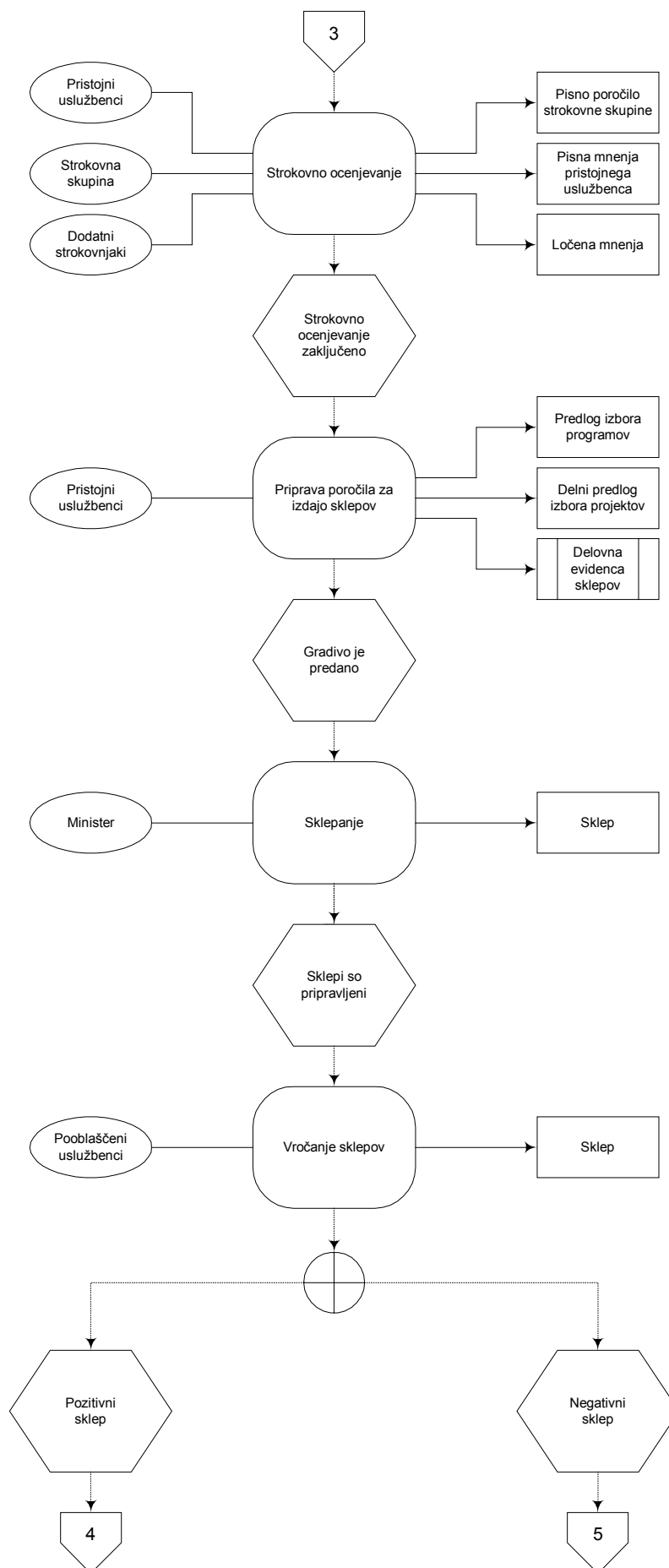
1. Za pričetek javnega razpisa, strokovne službe na pobudo ministra pripravijo besedilo javnega razpisa in razpisno dokumentacijo.
2. Minister s sklepi potrdi besedilo javnega razpisa, imenuje komisije in pooblasti uslužbence za vodenje postopka. Javni razpis se najprej najavi in nato objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.
3. V razpisnem roku se zbirajo prijave. Po preteku roka se vloge dodelijo v strokovno ocenjevanje.
4. Strokovne skupine pripravijo predlog programov ali delni predlog projektov, ki naj jih ministrstvo financira.
5. Minister s sklepom potrdi odločitev.
6. Če se predlagatelji ne strinjajo z odločitvijo, lahko ugovarjajo.
7. Na podlagi ugovora ministrstvo izda odločbo, ki je lahko negativna in se postopek konča. Pri pozitivni odločbi se postopek nadaljuje.
8. Strokovne službe pripravijo pogodbe in organizirajo sklepanje pogodb med ministrstvom in izbranimi izvajalci programov in projektov.
9. Ministrstvo pripravi poročilo o razdelitvi sredstev.
10. Na osnovi faznih ali zaključnih poročil, stikov z izvajalci in s pridobivanjem dodatnih pojasnil uslužbenci pripravijo poročilo o izvajanju pogodb.
11. Finančna služba izvaja financiranje in preverja namenska rabo finančnih sredstev.
12. Končnemu poročilu sledi ponovno preverjanje namenske rabe sredstev in v primeru, da ni prišlo do kršenja pogodbenih določil, do končnega izplačila.
13. V primeru nenamenskega trošenja sredstev, se financiranje ustavi, pogodba razveljavi in zahteva vračilo že dodeljenih sredstev.

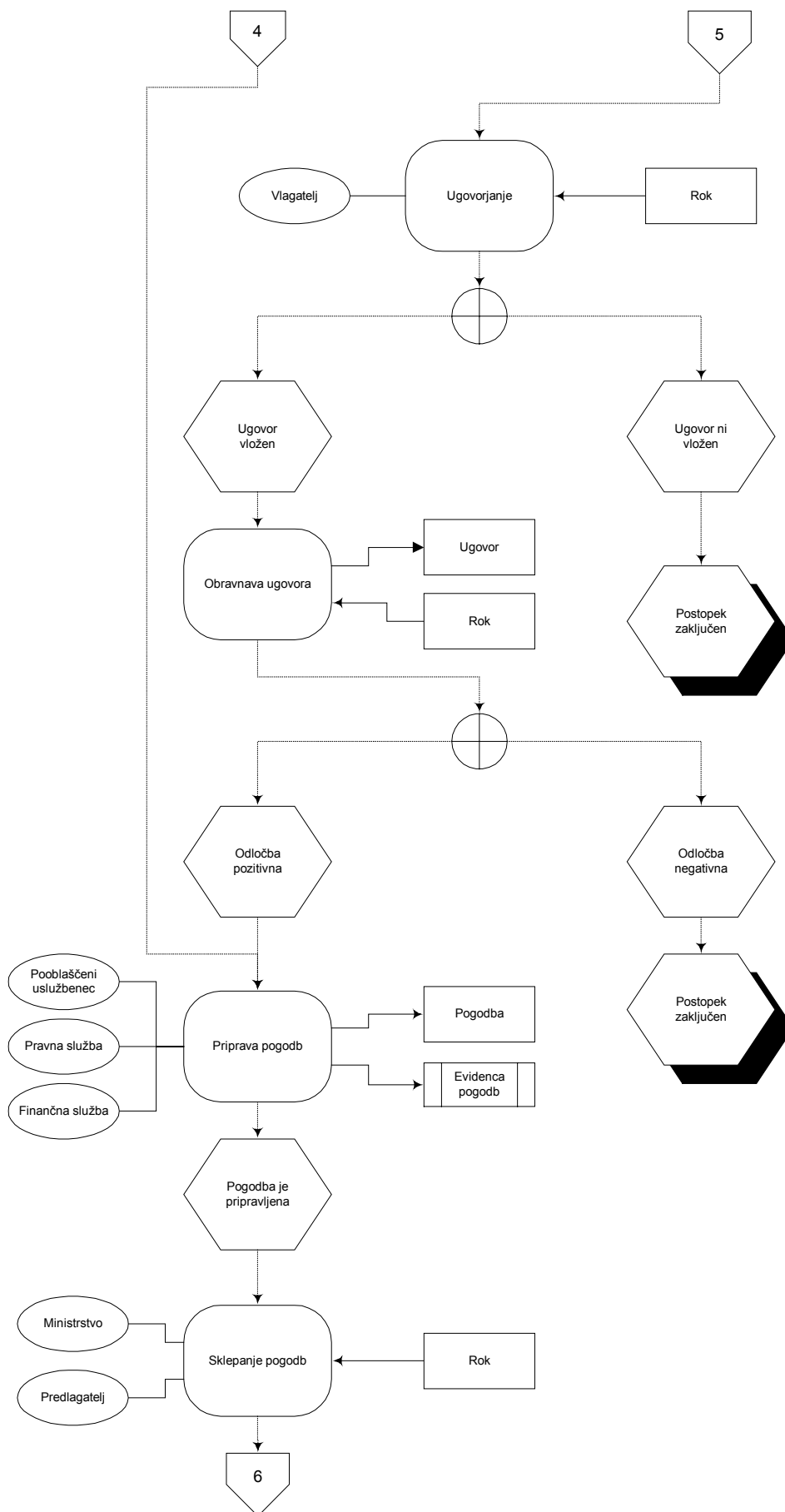
Slika 9: Postopek izbire kulturnih programov in kulturnih projektov po optimizaciji

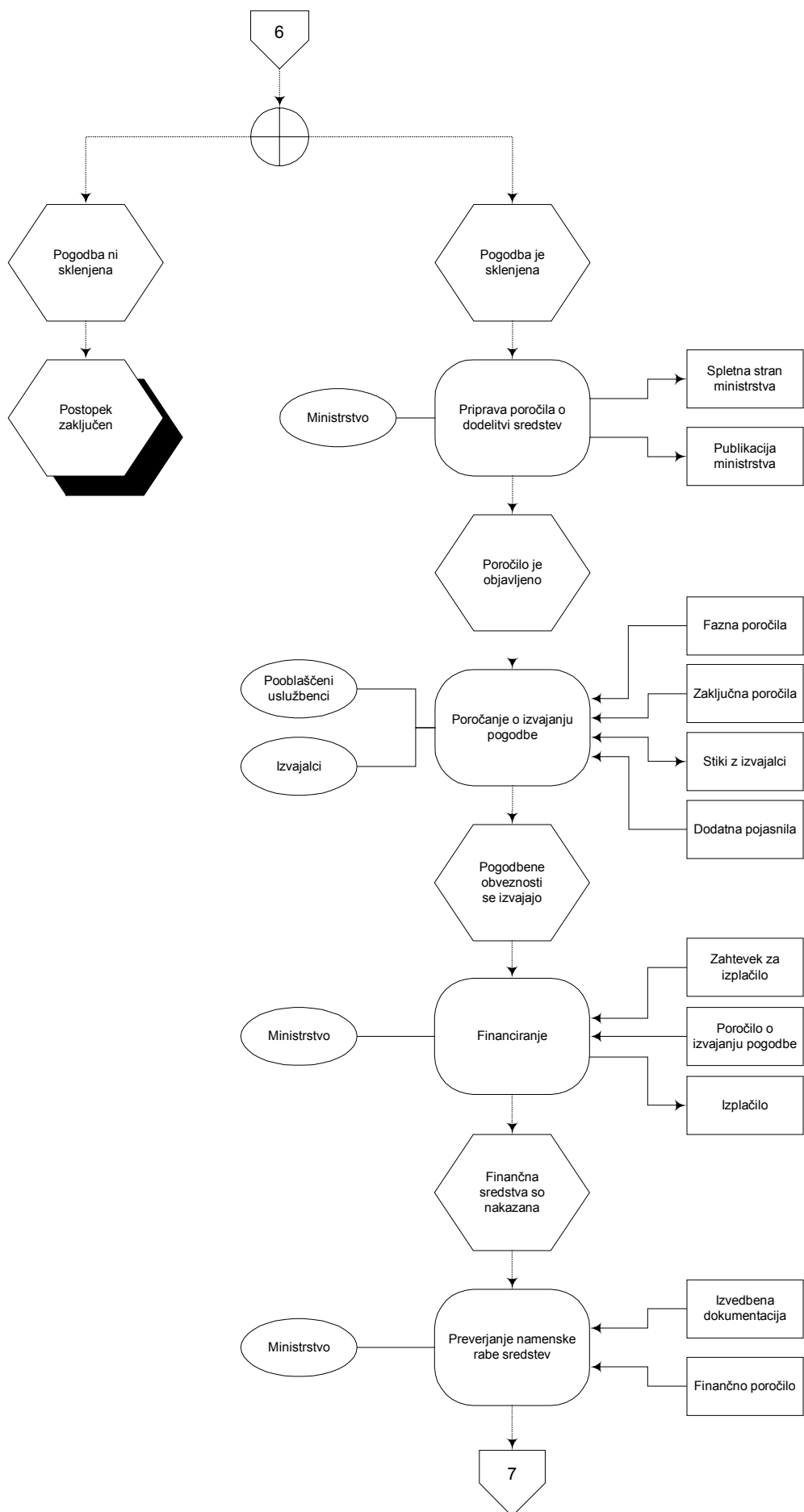


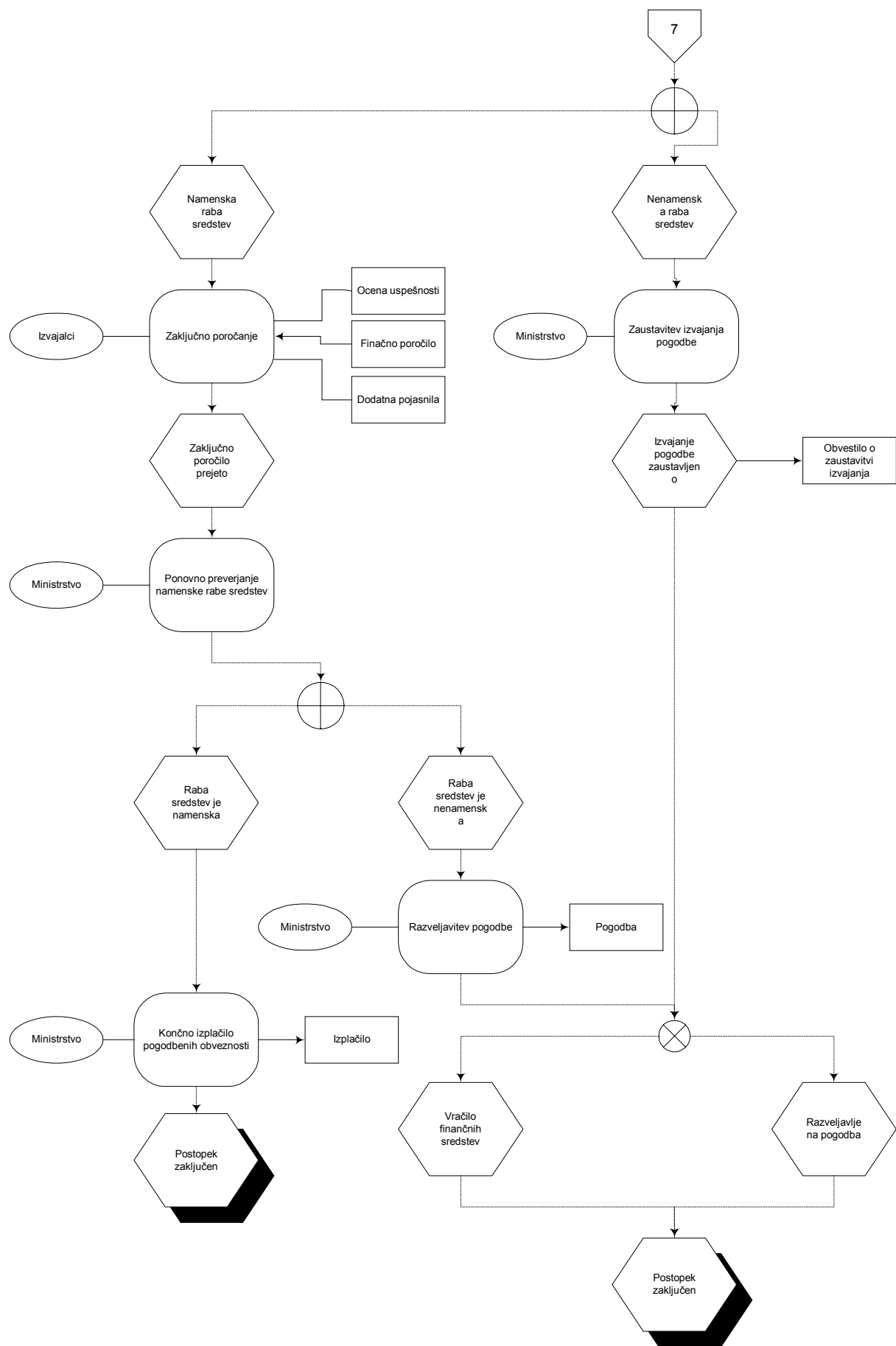












9. 7. 2. Podatkovni model

V poimenovanju entitet v postopku izbire programov in projektov za financiranje je prišlo po izdelavi strateškega načrta do sprememb, zato smo podatkovni model in opise entitet izdelali ponovno.

Tabela 4: Opisi entitet področja kulturnih programov in projektov

<i>ENTITETA</i>	<i>OPIS ENTITETE</i>
Dodatni strokovnjak	Strokovnjak, ki z ločenim mnenjem ocenjuje prejete vloge.
Evidenca	Sistematično spremljani in zapisani podatki (sklepi, pogodbe, vloge, finančna sredstva), ki jih vodijo kabinet in glavna pisarna.
Fazno poročilo	Poročilo o izvajanju programa.
Finančno poročilo	Finančna dokumentacija o izvedenem programu ali projektu.
Glavna pisarna	Služba MK.
Izplačilo	Finančna sredstva, ki jih MK izplačuje iz državnega proračuna za izvajanje programov ali projektov.
Izvajalec	Posameznik ali pravna oseba, ki deluje na kulturnem področju.
Izvajanje pogodbe	Dejavnosti, povezane z nadzorom izvajanja pogodbe.
Izvedbena dokumentacija	Dokumentacija o realizaciji programa ali projekta.
Javni razpis	Zbiranje vlog za financiranje kulturnih programov ali projektov.
Kabinet	Služba MK.
Komisija za odpiranje vlog	Imenovana skupina 3 uslužbencev, ki odpira in evidentira vloge, prispele na javni razpis.
Ločeno mnenje	Ocena dodatnega strokovnjaka pri strokovni presoji vlog.
Minister	Oseba, ki vodi državni organ.
Ministrstvo za kulturo	Ministrstvo za kulturo z organi v sestavi: Uprava RS za kulturno dediščino, Arhiv RS, Inšpektorat RS za kulturno dediščino.
Mnenje	Del strokovne ocene predlaganega programa ali projekta, ki ga izdelata strokovna komisija in pooblaščen uslužbenec.
Negativni sklep	Odklonitev vloge za financiranje programa ali projekta.
Nepopolna vloga	Vloga, ki nima vseh v razpisu zahtevanih dokumentov.
Neustrezna vloga	Vloga, ki ne ustreza vrsti razpisa.
Objava	Oznanilo javnega razpisa v Uradnem listu RS.

ENTITETA	OPIS ENTITETE
Obvestilo o zaustavitvi izvajanja	Sporočilo izvajalcu, ki je prekršil pogodbeni določila.
Ocena uspešnosti	Dokument vmesne ali končne presoje rezultatov financiranja kulturnega programa ali projekta.
Pogodba	Sklenitev razmerja med ministrstvom in izvajalcem kulturne dejavnosti.
Pojasnila	Dokumenti izvajalca, s katerimi dopolni fazno ali zaključno poročilo o izvajanju programa ali projekta.
Pooblaščen uslužbenec	Delavec ministrstva ali OS, ki ga minister pooblasti za izvajanje postopka.
Popolna vloga	Vloga, ki ima vse v razpisu zahtevane dokumente.
Poročilo	Poročilo, ki nastane pri spremljanju ali ocenjevanju kulturnih programov ali projektov.
Pozitivni sklep	Sklep, s katerim se odobri financiranje programa ali projekta.
Predlog	Osnova za odločanje in izdajo sklepa.
Prepozna vloga	Vloga, ki je prispela po razpisnem roku.
Program / projekt	Programi in projekti, ki jih predlagajo izvajalci kulturne dejavnosti za financiranje.
Razpisna dokumentacija	Dokumentacija (merila, pogoji, razpisni obrazci), ki spremlja javni razpis za zbiranje predlogov za financiranje, kulturnih programov ali projektov. Merila in pogoje predlagajo strokovne skupine v sodelovanju s svetovalci, potrdi jih minister.
Razveljavitev pogodbe	Prekinitev pogodbenega odnosa zaradi neizpolnjevanja pogodbenih določil.
Sklep	Pisna odločitev ministra.
Spletna stran MK	Prostor na strežniku, ki je namenjen predstavitvi MK.
Spremljanje izvajanja	Nadzor nad realizacijo pogodbe.
Stiki z izvajalci	Komuniciranje z izvajalci, z namenom pridobiti potrebne informacije o izvajanju programa ali projekta.
Strokovna komisija	Skupina strokovnjakov, ki jo imenuje minister za strokovno ocenjevanje prejetih vlog kulturnih programov ali projektov na določenem kulturnem področju.
Strokovna ocena	Ocena predloga kulturnega programa ali projekta.

<i>ENTITETA</i>	<i>OPIS ENTITETE</i>
Strokovna služba	Notranja organizacijska enota ministrstva: npr. finančna služba, oddelek za umetnost, oddelek za založništvo.
Ugovor	Dokument, s katerim izvajalec izraža nasprotovanje sklepu.
Vloga	Vsebinsko in stroškovno opredeljen kulturni program ali projekt, s katerim izvajalec sodeluje pri javnem razpisu.
Vračilo	Vračilo finančnih sredstev ob prekinitvi pogodbenega odnosa.
Zaključno poročilo	Poročilo o izvedbi programa ali projekta.
Zapisnik	Dokument, ki ga izdelata komisija za odpiranje vlog ob pregledu vseh prispelih vlog na javni razpis.

9. 7. 3. Evidence, ki se uporabljajo v postopku

1. Evidenca vlog,
2. Delovna evidenca sklepov,
3. Evidenca pogodb.

9. 7. 4. Organizacijske enote in zaposleni

1. Kabinet: minister sodeluje pri odločanju in 4 strokovni delavci pri pripravi besedila javnega razpisa,
2. Strokovne službe: sektor za kulturno politiko (1 pooblaščen uslužbenec), oddelki za umetnost (5 pooblaščenih uslužbencev), založništvo in knjižnično dejavnost (2 pooblaščen uslužbenec), za medije in avdiovizualno kulturo (1 pooblaščen uslužbenec), za dediščino (1 pooblaščen uslužbenec), za Slovence zunaj RS (1 pooblaščen uslužbenec), za kulturno dejavnost manjšin in drugih skupnosti (1 pooblaščen uslužbenec), za mednarodno sodelovanje (1 pooblaščen uslužbenec), za premično kulturo dediščino (1 pooblaščen uslužbenec), za izobraževanje na področju kulture in za popularizacijo kulture (2 pooblaščen uslužbenec). Za vsako kulturno dejavnost je oblikovana strokovna komisija, ki jo sestavljajo 3 člani in dodatni strokovnjaki. Pri pripravi pogodb in izvajanju financiranja ter pri nadzoru sodeluje finančna služba (4 strokovni delavci), pri pripravi pogodb in sklepov pravna služba (2 strokovni delavci), služba za stike z javnostmi (1 strokovni delavec) pa pripravlja objave in poročila o dodeljevanju sredstev; pri odpiranju vlog na projektni razpis sodeluje komisija za odpiranje vlog (3 imenovani člani),
3. Glavna pisarna (3 administrativni delavci za zajem podatkov, 2 za odpremo),
4. Organa v sestavi: Arhiv RS za dejavnost arhivov (1 pooblaščen uslužbenec) in Uprava RS za kulturno dediščino za nepremično kulturno dediščino (1 pooblaščen uslužbenec).

9. 7. 5. Zabeleženi problemi in predlogi

Optimizacija postopka

Slika 8 prikazuje postopek, kot ga določa Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov. Postopek smo zaradi zakonskih omejitev uspeli optimizirati le v dveh aktivnostih: pri preverjanju popolnosti vlog, ker spletna aplikacija preverja popolnosti in onemogoča prepozno oddajo vlog in pri financiranju, z uporabo dopolnjene aplikacije MFERAC, ki bo z boljšim nadzorom, zaradi sprotnega preverjanja upravičenosti izdatkov, odpravila dodatno preverjanje namenske porabe finančnih sredstev. Postopek po optimizaciji kaže slika 9.

Predlogi izboljšav

- a. *Vzpostavitev elektronske izmenjave dokumentov pri programskem javnem razpisu:*

Prijavitelji na programski javni razpis so javni zavodi, ki imajo pogoje za elektronsko poslovanje z ministrstvom. Ministrstvo s tem razpisom razporedi več kot polovico finančnih sredstev, zato bi večja preglednost in hitrejši postopek imela izrazite učinke na poslovanje.

b. Vpeljava podpore skupinskemu delu v celotno administrativno delo:

Pisarniški informacijski sistem, ki temelji na Lotus Notes okolju, omogoča krmiljenje delovnih procesov, zato predlagamo tovrstno podporo pri vodenju vseh postopkov javnih razpisov ministrstva. Informacijska podpora bo določala dokumente, ki so potrebni pri izvajanju določene aktivnosti v procesu in omogočala različne preglede podatkov: preglede vlog, sklepov, pogodb, predlagateljev. Z obdelavami podatkov bodo pridobili dodatne informacije za kvalitetnejše vodenje postopkov. Zaradi različnih potreb upravljalcev in izvajalcev, bo potrebno vzpostaviti kontroliran dostop do dokumentih zbirk z določitvijo pristopnih pravic za upravljalški in izvajalski nivo uporabnikov.

c. Vključitev sistema za podporo odločanju pri strokovnem presojanju:

Za kvalitetnejše presojanje kulturnih programov in projektov predlagamo vključitev sistema za podporo odločanju. Pregledni odločitveni modeli bi strokovnim komisijam omogočili celovitejši pregled nad vlogami, jim olajšali ter pospešili odločanje. Analiza z Optimo je pokazala, da traja priprava gradiva za strokovno ocenjevanje teden dni in vključuje 17 pooblaščenih uslužbencev. Strokovno preverjanje traja povprečno teden dni in ga izvaja 17 strokovnih komisij. Posamezno komisijo, ki je imenovana za kulturno področje, sestavljajo trije strokovnjaki, pooblaščen uslužbenec in občasno dodatni strokovnjaki. Priprava poročila o opravljenem strokovnem ocenjevanju traja en teden. Strokovno ocenjevanje je najbolj zahtevna aktivnost v procesu javnega razpisa. Skupno traja skoraj mesec dni in v njem sodeluje približno 76 oseb. Število se lahko razlikuje, ker je k strokovnemu preverjanju lahko povabljen različno število dodatnih strokovnjakov. Predlagamo, da se sistem za podporo odločanju vpeljuje postopoma, po zvrsteh v kulturnih dejavnostih. Merila in kriteriji se razlikujejo ne le po kulturnih dejavnostih, temveč tudi po zvrsteh znotraj dejavnosti in je potrebno razviti različne odločitvene modele.

d. Vključitev sistema za podporo odločanju pri preverjanju popolnosti vlog:

Na projektni javni razpis se bodo tudi v prihodnje prijavljali zelo različni izvajalci s področja kulture, za katere je potrebno zagotoviti enake pogoje pri konkuriranju za javna finančna sredstva. Od izvajalcev ne moremo pričakovati, da bodo lahko elektronsko poslovali z ministrstvom, temveč bo veliko vlog prihajalo v papirni obliki. Za tovrstne vloge je potrebno preverjanje popolnosti, pravočasnosti in ustreznosti podpreti s sistemom za podporo odločanju. Odločitveni model je v tem primeru preprost in bo razvit že za spletno aplikacijo sprejemanja elektronskih vlog programskega javnega razpisa. Zato ga lahko hitro vpeljemo v pisarniški informacijski sistem in s tem komisiji za odpiranje vlog olajšamo delo.

e. Vmesnik za povezavo aplikacije javnega razpisa z enotnim računovodskim sistemom MFERAC:

Razširitev aplikacije z vmesnikom, ki bi omogočal izvoz podatkov iz aplikacije javnega razpisa v računovodski sistem, bi finančno službo razbremenil vnašanja podatkov o izvajalcih, o programih in projektih ter o načinu financiranja. Vmesnik

lahko odpravi napake pri ponovnem vnosu istovrstnih podatkov in prihrani veliko časa. Za vnos sedaj trije strokovni delavci potrebujejo približno 3 dni. Za realizacijo predloga je potrebno poenotenje šifranta subjektov v pisarniškem informacijskem sistemu s šifranti, ki jih vodi Ministrstvo za finance in jih uporablja v enotnem računovodskem sistemu.

Vmesnik naj omogoči tudi izvoz podatkov iz računovodskega sistema za izdelavo poročila o financiranju. Aktivnosti pri izdelavi poročila koordinira služba za stike z javnostmi, s katero sodeluje 17 pooblaščenih uslužbencev, ki vodijo postopke za posamezna kulturna področja. Izdelava poročila traja mesec dni. S pridobivanjem podatkov iz računovodskega sistema bi se delo pri pripravi poročila skrajšalo na pripravo analiz in pojasnil, torej bistveno skrajšalo. Aplikacija naj omogoči tudi izvoz podatkov na spletni strani ministrstva.

Primerjava obeh procesov (Tabela 5) je pokazala, da se je zaradi optimizacije celotni postopek pri izbiri programov skrajšal v neto času od 145,46 na 101,46 dni oziroma v delovnih dneh, kjer smo upoštevali 40 urni delovni teden od 203 na 141 dni. Za izvajanje optimiziranega postopka je potrebno enako število udeležencev v procesu (minister, 19 strokovnih delavcev, 8 dodatnih strokovnjakov, 51 članov strokovnih komisij, 3 člani komisije za odpiranje vlog in 3 administrativni delavci). Zaradi internetne aplikacije za prijavljanje na javni razpis, niso potrebne aktivnosti pri sprejemanju, preverjanju in izločanju vlog, ki bi prispele prepozno, ali bi bile nepopolne ali nepravilno označene. Ker takšnih vlog v postopku ni več, ni potrebno pripravljati in podpisovati sklepov za zavržbo in poskrbeti za odpremljanje obvestil do predlagateljev. S tem so razbremenjeni sodelujoči v glavni pisarni, v komisiji za odpiranje vlog in v kabinetu.

Pri primerjavi nismo upoštevali prihrankov, ki bodo nastali s krmiljenjem delovnih procesov, saj analiza ni bila mogoča. Prav tako ocena ne vsebuje pričakovanih prihrankov pri vpeljavi podpore odločanju. Na osnovi testiranja, na primeru vzorca vlog za financiranje na področju glasbene dejavnosti – zvrst založništvo, lahko ocenjujemo, da se bo čas obravnav skrajšal za polovico. Strokovne komisije bodo izbirale programe in projekte iz sistematično urejenih podatkov, zato ne bo potrebno toliko usklajevalnega dela med člani komisij.

Tabela 5: Primerjava procesa pred in po prenovi

Oddelek	Aktivnost	Pred prenovi			Po prenovi		
		dni	oseb	dni/človek	dni	oseb	dni/človek
Kabinet	Pobuda o pričetku	1,00	1	1	1,00	1	1
Kabinet	Priprava besedila javnega razpisa	1,00	4	4	3,00	4	12
Strokovne službe	Priprava razpisne dokumentacije	5,00	17	85	5,00	17	85
Strokovne službe	Določitev razpisnega roka	0,69	1	0,69	0,69	1	0,69
Strokovne službe	Določitev datuma objave	0,69	1	0,69	0,69	1	0,69
Kabinet	Potrditev besedila javn.razpisa, razpis.dokumentacije	0,25	1	0,25	0,25	1	0,25
Strokovne službe	Priprava predlogov sklepov o imenovanju komisij	2,00	17	34	2,00	17	34
Kabinet	Potrditev predlogov sklepov o imenovanju komisij	2,00	1	2	2,00	1	2
Kabinet	Pooblaščenje pristojnih uslužbencev za izpeljavo postopkov razpisa	2,00	1	2	2,00	1	2
Služba za stike z javnostmi	Objavljanje javnega razpisa	4,00	1	4	4,00	1	4
Glavna pisarna	Sprejemanje vlog	4,00	3	12			0
Glavna pisarna	Evidentiranje vlog	4,00	3	12			0
Komisija za odpiranje vlog	Odpiranje, Preverjanje vlog	7,00	3	21			0
Komisija za odpiranje vlog	Razvrščanje vlog	1,00	3	3	1,00	3	3
Komisija za odpiranje vlog	Izločanje nepopolnih, nepravilno označenih in nepravilnih vlog	3,00	3	9			0
Komisija za odpiranje vlog	Priprava sklepov za zavržene vloge	7,00	3	21			0
Komisija za odpiranje vlog	Razvrščanje popolnih vlog po področjih	3,00	3	9			0
Kabinet	Podpisovanje sklepov	3,00	1	3			0
Glavna pisarna	Odpremljanje sklepov zavrženih vlog	2,00	2	4			0
Strokovne službe	Priprava gradiva za strokovno ocenjevanje	7,00	17	119	7,00	17	119
Strokovne službe	Strokovno ocenjevanje	14,00	76	1064	14,00	76	1064
Strokovne službe	Usklajevanje ocen kompleksnih predlogov	1,00	76	76			0
Strokovne službe	Priprava poročila za izdajo sklepov	7,00	17	119	7,00	17	119
Kabinet	Sklepanje	7,00	1	7	7,00	1	7
Glavna pisarna	Vročanje sklepov	3,00	1	3	3,00	1	3
Strokovne službe	Obravnavanje ugovora	7,00	17	119	7,00	17	119
Strokovne službe	Priprava pogodb	7,00	3	21	7,00	3	21
Strokovne službe	Sklepanje pogodb	3,00	4	12	3,00	4	12
Strokovne službe	Priprava poročila o dodelitvi sredstev	14,00	17	238	7,00	17	119

Oddelek	Aktivnost	Pred prenovi			Po prenovi		
		dni	oseb	dni/človek	dni	oseb	dni/človek
Strokovne službe	Poročanje o izvajanju pogodbe	3,00	17	51	3,00	17	51
Strokovne službe	Financiranje	3,00	4	12	3,00	4	12
Strokovne službe	Preverjanje namenske rabe sredstev	4,00	2	8	4,00	2	8
Strokovne službe	Zaustavitev izvajanja pogodbe	1,00	3	3	1,00	2	2
Strokovne službe	Razveljavitev pogodbe	1,00	2	2	1,00	2	2
Strokovne službe	Vračilo finančnih sredstev	1,00	2	2	1,00	2	2
Strokovne službe	Zaključno poročanje	4,00	17	68	4,00	17	68
Strokovne službe	Ponovno preverjanje namenske rabe sredstev	3,00	3	9			
Strokovne službe	Končno izplačilo	0,83	2	1,66	0,83	2	1,66
		145,46	350	2162	101,46	249	1874

Pri obravnavi procesa smo se omejili na aktivnosti, ki so neposredno povezane z izvajanjem Pravilnika o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov in prikazali pričakovane rezultate pri teh aktivnostih. Vendar lahko pričakujemo zmanjševanje potrebnega dela tudi pri spremljajočih aktivnostih. Z vpeljavo vmesnika med novo aplikacijo in sistemom za spremljanje proračuna MFERAC lahko zmanjšamo potrebno delo v finančni službi. Na časovne prihranke lahko računamo zaradi direktnega prenosa podatkov, zaradi katerega ne bodo potrebne dodatne kontrole.

9.8. Vzpostavitevni dokument projekta Prenova postopka javnega razpisa

Državna uprava želi postati učinkovita, državljanu prijazna, prepoznavna in odgovorna. Do ciljev namerava priti z obvladovanjem stroškov in izboljšanjem učinkovitosti. Pri načrtovanju informacijskih sistemov stroške omejuje s planiranjem in nadziranjem kvalitete projekta v vseh fazah razvoja. Projekt mora s poročili o napredku vsem odločitvenim nivojem nuditi pregled nad opravljenimi aktivnostmi in stroški. Za večjo gospodarnost projekta je pomembno realno načrtovanje rokov in ciljev.

Navedeno je bilo vodilo pri snovanju projekta razvoja aplikacije in pri izdelavi osnutka vzpostavitevnega dokumenta projekta. Skladno z metodologijo vodenja projektov v državni upravi – projektov informacijske tehnologije, so v dokumentu predstavljeni izvedba projekta, njegovi cilji in obseg. Navedene so omejitve in možna tveganja pri izpeljavi projekta. Vzpostavljena je organizacijska struktura projekta, izdelan je strukturni diagram izdelkov projekta, terminski plan s planom kadrov in planom finančnih sredstev. V vzpostavitevni dokumentu projekta je določen nadzor nad kakovostjo in spremembami, ki lahko nastopijo ob izvedbi projekta. Vzpostavitevni dokument je pripravljen v takšni obliki, da omogoča, po potrditvi s strani projektne sveta, začetek priprave in razvoja nove aplikativne rešitve. (Priloga 1)

10. ZAKLJUČEK

V magistrskem delu smo želeli ugotoviti možnosti prenove poslovnega procesa v javni upravi, na primeru postopka kulturnih programov in projektov, glede na omejitve, ki jih na eni strani predstavljajo zakonski predpisi ter predpisane metodologije na področju informatike na drugi strani.

10.1. Zakonske omejitve

Postopek, s katerim je ministrstvo s pomočjo strokovnih komisij ocenjevalo in izbiralo predloge kulturnih programov in kulturnih projektov enkrat na leto, je v preteklih obdobjih povzročal več težav. Izvajalcem kulturnih dejavnosti ni uspelo prijavljati večletnih programov in projektov, za katere, ob pozivu k oddaji vlog, niso imeli popolne dokumentacije. Strokovnim delavcem je postopek povzročal izrazito neenakomerne delovne obremenitve. Da bi problem razrešili, se je ministrstvo odločilo za spremembo pravilnika. Spreminjanje pravilnika je zaustavilo že začete aktivnosti informatizacije procesa. Novo nastali pravilnik je odpravil strokovne težave, ni pa odpravil procesnih zapletov. Vzrok nespremenjenega procesa je zakonska podlaga pravilnika. Zakon o upravnem postopku, ki določa poslovanje ministrstva s strankami v postopku in Zakon o javnih naročilih, ki določa finančno poslovanje nespremenjena onemogočata korenite spremembe procesa, saj poenostavitev ali skrajševanje postopkov v smislu opuščanja določenih aktivnosti v procesu, pomeni kršenje predpisov. Prenova poslovnega procesa je mogoča v opravljanju istega postopka na drug način, z izrabo vseh možnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija. V postopku javnega razpisa smo lahko predlagali optimizacijo tam, kjer informacijska tehnologija omogoča drugačen pristop.

Predlog novega Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo, ki je v parlamentarni obravnavi, predvideva spremembe financiranja. S predlogom zakona želi ministrstvo zagotavljati preglednost postopkov financiranja. Zaradi posebnosti področja kulture, naj ne bi iskali najugodnejšega ponudnika, kot to določa Zakon o javnih naročilih, ampak naj bi izbirali programe in projekte, ki so zaradi svojega pomena aktualni za javno financiranje. Zato ministrstvo predlaga, da se postopek ne izvaja po predpisih o javnih naročilih, razen za investicije. Ministrstvo meni, da tudi predpisi o splošnem upravnem postopku ne zadostujejo, ker ne ustrezajo načinu financiranja kulturnih programov in projektov. Zato je predlog zakona razvil dva postopka: postopek javnega razpisa, ki temelji na tekmovalnosti in postopek javnega poziva, ki temelji na kriterijih, na osnovi katerih se presoja vsaka odločitev posamično. Če bo zakon po parlamentarni obravnavi obdržal predlagani način financiranja, lahko načrtujemo tudi prenovo sedanjega procesa.

10.2. Metodološke omejitve

Strategija elektronskega poslovanja in enotnega razvoja informacijskih sistemov na nivoju javne uprave zahtevata umeščanje novih aplikativnih rešitev v skupni informacijski sistem državne uprave. Strateški načrt ministrstva določa prioritete projektom skladno s sprejetimi strategijami in potrebami državnega organa. Strategije so torej v pomoč pri pravilnem načrtovanju, ki pa naleti na težave zaradi preokorne metodologije vodenja projektov. Pri načrtovanju aplikacije za podporo procesa izbire kulturnih programov in projektov smo pogrešali metodološko podporo manjšim projektom. V metodologiji so predlagane prilagoditve z večjim poudarkom na pravilni vzpostavitvi projekta in manjšem nadzoru med

samim izvajanjem projekta. Žal ni pojasnil, kako naj bo vzpostavitevni dokument pripravljen, da bo zagotavljal ustrezno osnovo projektu. Menimo, da bi bilo potrebno v metodologiji več pozornosti nameniti izdelkom projekta, ne le izdelkom vodenja in nadzora kvalitete, temveč tudi tehničnim izdelkom. Metodologija bi morala določati obvezne izdelke po vrstah projektov: npr. za razvoj enostavnejših ali obsežnejših informacijskih sistemov, za prenovo poslovnih procesov, za poslovno ključne informacijske sisteme, za projekte migracij systemskega okolja in za projekte izgradnje omrežij. Še najbolj temeljito so izdelki projekta predstavljeni v metodologiji razvoja strateških načrtov. Tudi vzpostavitevni dokument projekta javnega razpisa ministrstva dokaj skopo opisuje izdelke, saj gre za osnutek, ki bo dokončno obliko dobil ob sodelovanju izvajalcev, ki bodo predlagali tehnično najbolj optimalne rešitve za predlagane izdelke. Vzpostavitevni dokument je sprejet s potrditvijo projektnega sveta, zato menimo, da bo šele po potrditvi dobil popolnejšo obliko in bo predstavljal solidno osnovo projekta.

Iz terminskega plana vzpostavitevne dokumenta je razvidno, kako smo upoštevali predloge metodologije glede prilagajanja kvalitativnih presoj velikosti projekta. Zunanje presojevalce smo predvideli ob najbolj kritičnih fazah razvoja projekta in sicer po zaključku analize, pri načrtovanju aplikacije in ob zaključku pri končni presoji projekta. Za vmesne presojevalce predlagamo projektni svet. Dokumenti presoje so skladni z določili metodologije, prav tako način sporočanja problemov.

Metodologija določa organizacijsko strukturo projekta, ne priporoča pa optimalne projektne skupine, tako glede števila članov, kot strokovnosti. Za manjše projekte, kakršen je tudi projekt prenove postopka javnega razpisa, je poleg primerne sestave projektne skupine, ključnega pomena dobro sodelovanje vodje projektne skupine, predstavnika uporabnikov in tehničnega vodje oziroma predstavnika izvajalcev.

Državna in javna uprava si zastavljata cilje za dvig kakovost svojega dela z uvajanjem projektov za pridobitev certifikatov kakovosti. Menimo, da bi morala biti metodologija temu prilagojena. Strategija elektronskega poslovanja je postavila prednostno nalogo evidentiranja upravnih postopkov in v upravnih enotah standardizacijo nekaterih procesov. Menimo, da bi moralo poenotenje zajeti tudi postopke v državnih organih. K hitrejšemu širjenju primernih rešitev bi pripeljalo medsebojno obveščanje z oblikovanjem evidence uspešnih primerov projektov v javni upravi.

10.3. Sklepna misel

Prenovo poslovnega procesa glede na omejitve lahko izvedemo s spremenjenim načinom dela, s prenosom nekaterih aktivnosti k izvajalcem kulturnih dejavnosti, s povezovanjem podatkovnih zbirk in z ureditvijo šifrantov. Ob navedenih spremembah bo dosežena koherentnost podatkov, zagotovljena bo osnova za poslovno odločanje s pridobivanjem kvalitetnejših informacij za vodstvo in potrebnih operativnih podatkov za neposredne udeležence v poslovnem procesu. Informacijska podpora procesu javnega razpisa bo omogočila hitrejšo opravljanje rutinskih opravil, strokovne delavce bo razbremenila ter jim omogočila boljši nadzor nad procesom. Izpolnjena bosta dva temeljna cilja prenove poslovnih procesov: dvig kvalitete opravljenih storitev in skrajševanje časa.

Proces bo z izrabo internetnih možnosti in z elektronsko izmenjavo dokumentov lahko potekal hitreje. Vključitev elektronskega podpisa v izvajanje postopka bo povečalo varnost

komuniciranja ministrstva z izvajalci. Vzpostavitev sistema pravic nad dokumentno zbirko javnega razpisa in postopno vključevanje sistema za podporo odločanju pri strokovnem presojanju bo članom strokovnih skupin omogočilo novo organiziranost. Strokovno presojanje bo bolj sistematično in odločitve, podprte s potrebnimi informacijami, bodo hitrejša in natančnejša.

V prihodnje bo potrebno izvajalcem na področju kulture in širši javnosti omogočiti kontroliran dostop do podatkovnih zbirk. Evropski forum poudarja boljšo dostopnost vseh javnih informacij. V procesih približevanja javnih baz podatkov uporabnikom, je potrebno slediti standardom in priporočilom glede varnosti.

Pri prenovi poslovanja skušamo uresničiti tudi tretji temeljni cilj, to je zniževanje stroškov. Medtem ko prva dva cilja (dvig kvalitete storitev in krajši čas izvedbe) lahko zelo dobro predvidimo s primerjavo starega in novega načina dela, pa predstavlja ocena prihrankov pri prenovljenem procesu večji problem. Javna uprava je neprofitna, zato ključne dejavnike uspeha predstavljajo kvalitetne storitve za organizirane družbene skupine in posameznike. Stroški pri zagotavljanju storitev so pomembna kategorija, vendar jim do sedaj v javni upravi ni bila namenjena zadostna pozornost. Sedaj se uveljavljajo kriteriji za ocenjevanje gospodarnosti projektov na področju investicijskih vlaganj, ki jih določa Uredba o enotni metodologiji za izdelavo programov za javna naročila investicijskega značaja. Revizijski pregledi ugotavljajo racionalnost že opravljenih javnih razpisov. Z analizo in zbiranjem podatkov o javnih naročilih ugotavljajo, ali so bili postopki izvedeni pravočasno, ali so bile potrebe pravilno opredeljene in popolno zajete, ali je bil izbran najugodnejši dobavitelj in ali je bilo izvajanje in upravljanje pogodb učinkovito. Pravilni oceni stroškov izdelave novega modula javnega razpisa in kontroli kvalitete smo v vzpostavitevnenem dokumentu namenili posebno pozornost. Ob pravilno zastavljenih fazah projekta in smotni izrabi virov, dokument predstavlja osnovo za uspešno realizacijo projekta prenove poslovnega procesa.

Do realizacije projekta bo potrebno opraviti še veliko dela. Rezultati magistrskega dela predstavljajo izhodišče za tvorno sodelovanje z izbranimi razvijalci aplikativne rešitve. So plod strateškega načrtovanja in analitičnega pristopa pri razčlenjevanju aktivnosti v poslovnem procesu. Takšen pristop zagotavlja vpetost nove aplikativne rešitve v informacijski sistem ministrstva in informacijski sistem državne uprave. Hkrati zagotavlja visoko stopnjo prilagoditve uporabniku. Izvajalcu poslovnega procesa mora nova aplikacija ustrezno podpreti aktivnosti, članom vodstvene strukture, ki novo aplikativno rešitev potrebujejo z upravljalškega vidika, pa mora zagotavljati nadzor nad izvajanjem in informacije za odločanje.

Na koncu lahko le potrdimo postavljeno temeljno tezo:

»Korenita prenova poslovnih procesov, katerih izvajanje je določeno z zakoni in podzakonskimi predpisi, je mogoča le ob hkratnem spreminjanju pravnih podlag in njihovem prilagajanju možnostim, ki jih ponuja informacijska tehnologija. Prenove, ki ne vključujejo tudi sprememb pravnih podlag, so le parcialne rešitve in predstavljajo le optimizacijo procesov.«

Z upoštevanjem določil pravilnika o izbiri kulturnih programov in kulturnih projektov smo iskali možnosti za spreminjanje zapletenega, dolgotrajnega in strokovno zahtevnega postopka. Proces smo lahko poenostavili le v dveh delih. Zaradi spremenjenega načina sprejemanja vlog smo odpravili preverjanje popolnosti vlog in izločanje prepoznih, neustreznih in nepopolnih vlog. Obseg dela odpiralne komisije se je bistveno zmanjšal. Spremenjen nadzor nad izplačili

iz proračuna je odpravil ponovno preverjanje namenske porabe dodeljenih finančnih sredstev. S tem smo uspeli skrajšati proces za 44 dni. Število udeležencev v procesu je ostalo nespremenjeno. Z odpravljanjem drugih aktivnosti v procesu bi kršili pravice predlagateljev programov in projektov, ki preko javnega razpisa pridobivajo sredstva za realizacijo kulturnih dejavnosti.

Ministrstvo je v letu 2000 pripravilo nov pravilnik, da bi odpravili slabosti enkratnega javnega razpisa in poenostavili način izbire programov in projektov. Vendar razen vsebinske delitve javnih razpisov nov pravilnik ni prinesel bistvenih sprememb v postopku. Proces izbire kulturnih programov in projektov temelji na Zakonu o upravnem postopku, Zakonu o izvrševanju proračuna in Zakonu o zagotavljanju javnega interesa na področju kulture. Šele usklajena prenova pravnih podlag in njihova prilagoditev elektronskemu poslovanju, bo skrajšala proces, povečala zanesljivost in doslednost izvajanja ter izboljšala preglednost in kvaliteto storitev.

Zato menimo, da le hkratno spreminjanje zakonskih podlag in organizacije dela lahko privede do korenitih sprememb v javni upravi, ki bo z učinkovito informacijsko podporo procesom lahko dosegla vizijo Vlade Republike Slovenije: urejeno, pregledno in povezano delovanje, ki bo ustvarjalo pogoje za kakovostno delo in življenje državljanov.

11. LITERATURA

1. Bohanec Marko, Rajkovič Vladislav: Večparametrski odločitveni modeli, Organizacija, Kranj, 28/1995 št. 7 str. 427-438.
2. Colnar Marko: Strateško planiranje razvoja ali prenove informacijskih sistemov v državnih organih Republike Slovenije, Uporabna informatika, Ljubljana, 1/2000, str. 42-46.
3. Cvjetović Srdjan, Pot Slovenije v informacijsko družbo, Informatizacija Slovenije, Elektronsko poslovanje - Sistem, Ljubljana, november/december 1999, str. 8-9.
4. Elektronsko poslovanje malih in srednje velikih podjetij, Lyonska delavnica, 5.-6. marec 1997, Uporabna informatika, Ljubljana, november 1997, posebna številka Bela knjiga, 47 str.
5. EMRIS – Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov, Uvod, 1. zvezek, Center vlade za informatiko, Ljubljana 2000, 87 str.
6. EMRIS – Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov, Strateško planiranje, 2. zvezek, Center vlade za informatiko, Ljubljana 2000, 190 str.
7. EMRIS – Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov, Strukturni razvoj, 3. zvezek, Center vlade za informatiko, Ljubljana 2000, 244 str.
8. EMRIS – Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov, Objektni razvoj, 4. zvezek, Center vlade za informatiko, Ljubljana 2000, 182 str.
9. EMRIS – Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov, Razvoj IS za upravljanje delovnih procesov, 5. zvezek, Center vlade za informatiko, Ljubljana 2000, 133 str.
10. Falconer, Peter K.: Novi management v javni upravi: Načela in praksa v Veliki Britaniji, Javna uprava, Ljubljana, 1997, str. 98-108.
11. Gams Matjaž, Informacijska družba 1998, DZS, Ljubljana, 1998, 147 str.
12. Grad Janez, Jaklič Jurij, Baze podatkov, učbenik, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996, 254 str.
13. Grad Janez, Jaklič Jurij: Poslovna informatika – znanja za managerje, Uporabna informatika, Ljubljana, 3/2000, str. 169-176.
14. Gričar Jože: Tehnologije elektronskega poslovanja, spremna beseda tematski številki revije Uporabna informatika, Ljubljana, 4/1999, str. 5-6.
15. Gričar Jože: Management informacij in informacijska tehnologija. V: Stane Možina (urednik): Management, Didakta, Radovljica, 1994, str. 706-740.
16. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja, manifest revolucije v poslovanju, Zbirka Manager, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 223 str.
17. Hammer Michael, Champy James: Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution, London, 2001, 257 str.
18. Informatizacija kot nacionalni program, Informatizacija Slovenije, Elektronsko poslovanje - Sistem, november/december 1999, str. 10-13.
19. Kovačič Andrej, Vintar Mirko: Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov, Ljubljana, DZS, 1994, 316 str.
20. Kovačič Andrej, Groznik Aleš, Indihar Štemberger Mojca, Jaklič Jurij: Prenova poslovnih procesov v slovenskih organizacijah, Uporabna informatika, Ljubljana, 1/2000, str. 22-27.
21. Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja, učbenik, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998, 214 str.
22. Krisper Marjan, Colnar Marko, Tomažič Roman, Novaković Aleksander: Strategija e-poslovanja v javni upravi RS do leta 2003, INDO 2000, str. 241-250.
23. Krisper Marjan, Kožman Mitja, MRIS – Metodologija razvoja IS v državni upravi, INDO'98, str. 75-85.

-
24. Kultura v srcu, prispevek k razmišljanjem o kulturi in razvoju v Evropi, skrajšana inačica poročila, ki ga je za Svet Evrope pripravila Delovna skupina za področje kulture in razvoja, junij 1997 (In from the margins – naslov originala), Ministrstvo za kulturo, Ljubljana, Strasbourg: Svet Evrope 2000, 46. str.
 25. Lotus Notes, Application Developer's Guide, Quickly developed Secure, collaborative business applications for the Net, Cambridge, MA, 1997, 431 str.
 26. Lotus Notes, The Power Of People Working Together, Database Manager's Guide, 4.5 Release, 1995, 1996, Cambridge, MA, 123 str.
 27. Marchand Donald A., Davenport Thomas H. and Dickson Tim: Mastering Information Management, Financial Times, London 2000, 362. str.
 28. Rosenauer Thomas: Na pragu novega poslovanja, Sistemi za podporo odločanju, Sistem - Priloga revije Monitor za poslovno računalništvo in informatiko, (- Hermes SoftLab Solutions) september/oktober 1999, str. 6-7.
 29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Kolentnik Franc: Management, Zbirka Manager, GV, Ljubljana 1993, 312 str.
 30. Slovenski nacionalni kulturni program, Nova revija, Ljubljana 2000, 105 str.
 31. Stamberger Mark, Povalej Marjeta, Načrtovanje in prenova informacijskih sistemov, Sistem, Ljubljana, oktober 2000, str. 14-16.
 32. Setnikar-Cankar Stanka: Informatizacija je potreben, toda ne zadosten pogoj za celovito reformo javne uprave, Uporabna informatika, št. 3/1998, str. 7-13.
 33. Tamura Randall A.: Using Lotus Notes and Domino R5, Special Edition, QUE, Indianapolis, 1999, 1304 str.
 34. Vintar Mirko, Dečman Mitja, Kunstelj Mateja: Javni sektor in internet: analiza stanja v Sloveniji, Uporabna informatika, Ljubljana, 3/2000, str. 146-158.
 35. Vintar Miro: Informatizacija kot priložnost za prenovo poslovanja državne uprave: informatizirati ali ne informatizirati, Uporabna informatika, Ljubljana, 2/1998, str. 11-19.
 36. Žnidaršič Kranjc Alenka: Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije, Postojna, 1996, 233 str.

12. VIRI

1. Di Maio Andrea: E-Government: What Are Citizens Really Looking For, maj 2001, http://www3.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=98313
2. e Europe, An Information Society For All, Communication on a Commission Initiative for the Special European Council of Lisbon, 23 and 24 March 2000, eeurope@cec.eu.int, 16. str.
3. eEurope⁺ 2003, A co-operative effort to implement the Information Society in Europe, Action plan, prepared by the Candidate Countries with the assistance of the European Commission, June 2001
4. eEurope⁺ skupna prizadevanja za uvedbo informacijske družbe v Evropi, Akcijski načrt, ki so ga pripravile države kandidatke s podporo Evropske komisije, osnutek, maj 2001, 29 str., <http://www.gov.si/mid>
5. Elektronsko poslovanje z državo, Anketa podjetij RIS 2000/2001, <http://www.ris.org/si/>
6. Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Center Vlade za informatiko, Inštitut za projektni management in informacijsko tehnologijo, Ljubljana, 2000
7. E-poslovanje v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004, Center Vlade za informatiko, verzija 0.92, osnutek, december 2000, 156 str.

-
8. Evropska pot v informacijsko družbo (delovno gradivo), Evropski forum o informacijski družbi, Ministrstvo za znanost in tehnologijo, Ljubljana, februar 2000 (naslov izvirnika: A European Way for the Information Society), prevod F. Veršlaj, mag. R. Sabo, 47 str.
 9. GIDS (Powered by Arctur), Governmental Information Dissemination System – predstavitevno gradivo, Arctur d.o.o., 2000 (Ver. 3.2.), 7 str.
 10. Gričar Jože: Informacijski sistemi, Študijsko gradivo, Ekonomska fakulteta, Specializacija managementa, Ljubljana, 1999
 11. INDO 2000, Zbornik posvetovanja vseh, ki se v ministrstvih, vladnih službah, državnem zboru, sodstvu, upravnih enotah, lokalni samoupravi in javnih službah srečujejo z informatiko, Zbornik referatov, Portorož, 2000, 377 str.
 12. Informacijska družba za vse, eEvropa (delovno gradivo), prevod izvirnika An Information Society For All, eEurope, Ministrstvo za znanost in tehnologijo, februar 2000, 19 str.
 13. Javni razpis za zbiranje predlogov za financiranje, sofinanciranje ali subvencioniranje kulturnih programov in projektov, ki jih bo v letu 2000 financirala Republika Slovenija iz dela proračuna, namenjenega za kulturo, Uradni list RS 32-33/99
 14. Javni razpis za zbiranje predlogov za financiranje, sofinanciranje ali subvencioniranje kulturnih programov in projektov, ki jih bo v letu 2001 financirala Republika Slovenija iz dela proračuna, namenjenega za kulturo, Uradni list RS št. 29/2000
 15. Kakovost v državni upravi, Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Odbor za kakovost, Ljubljana, september 2000, 51 str.
 16. Knowledge Management in Action, Three Scenarios, A Lotus Development Corporation White Paper, jan. 2001
http://www.lotus.com/world/slovenia.nsf/va_type8/3A20AA1234F51CFFc1256A2A004822D
 17. Kriteriji za ugotavljanje upravičenosti povezovanja posameznih organizacij na omrežje ARNES in upravičenosti posameznikov do individualnega dostopa do omrežja ARNES, Ljubljana, 26.7.2001, http://www.arnes.si/dostop_kriteriji.htm
 18. Lotus and IBM Knowledge Management Products, An Introduction to Lotus and IBM Technologies, A Lotus Development Corporation White Paper, January 2001, 18 str.
www.lotus.com/km.nsf/wdocs/home in
 19. Merila in kriteriji za financiranje, sofinanciranje ali subvencioniranje kulturnih programov in projektov v letu 2000 iz dela državnega proračuna, namenjenega kulturi, Glasbena in plesna dejavnost in posredovanje glasbenih in plesnih dogodkov s pomočjo medijev, tipkopis, Ministrstvo za kulturo, 1999, 7 str.
 20. Metodologija vodenja projektov v državni upravi, Projekti IT, Center Vlade za informatiko, delovno gradivo, november 1999, 245 str.
 21. Metodologija vodenja projektov v državni upravi, Vlada Republike Slovenije, priročnik, v.1.0, Ljubljana, maj 1999, 291 str.
 22. Ocenjevanje gospodarnosti v ministrstvih in javni upravi, Priročnik za pripravo investicijske in programske dokumentacije, Odin d.o.o., Ljubljana, 2001, 125. str.
 23. Odlok Sveta o sprejetju večletnega programa Evropske skupnosti za stimulacijo razvoja in uporabe evropskih digitalnih tem na globalnih omrežjih in za promocijo jezikovne raznolikosti v informacijski družbi, prevod Council Decision of 22 December 2000 (2001/48/EC) <http://www.cordis.lu/econtent/>
 24. Ogrinc Tatjana, E-aplikacije in priložnosti na področju kulture, referat na 1. nacionalni konferenci E-poslovanje in javni sektor, Nova Gorica, 10.-11.5.2001
 25. Ogrinc Tatjana: Poročilo o projektu: Vrednotenje predlogov kulturnih projektov in programov za financiranje in sofinanciranje v letu 2000 na področju glasbene dejavnosti – glasbeno založništvo, Ljubljana, 2000, 15str., 4 pril.

-
26. Ogrinc Tatjana: Zapiski predavanj Prenova poslovnih procesov in gradnja informacijskih sistemov, Ekonomska fakulteta, magistrski študij Informacijsko upravljalne vede, v študijskem letu 1998/99
 27. Ogrinc Tatjana: Zapiski predavanj Sistemi za podporo odločanju, Ekonomska fakulteta, magistrski študij Informacijsko upravljalne vede, v študijskem letu 1999/2000
 28. Osnove za oblikovanje vsebinskih izhodišč in usmeritev za pripravo nacionalnega kulturnega programa z dodatnimi gradivi, Poročevalec Državnega zbora, št. 27, 1994
 29. Podatki javnega sektorja: Ključni vir za Evropo, Zelena knjiga o informacijah javnega sektorja v informacijski družbi, Evropska komisija, Luksemburg, COM(1998)585, 9 str.
 30. Politika kakovosti državne uprave, Vlada RS, Ljubljana 3.10.1996, 1 str.
 31. Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Ministrstva za kulturo, 29.10.2001
 32. Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna, Uradni list RS, št. 74/2001, 21.9.2001
 33. Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih projektov in oblikovanju kulturnih programov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna, Uradni list RS št. 28/1999
 34. Razvoj informacijskih sistemov državnih organov RS, Metodologija strateškega planiranja, verzija 1.0, Vlada Republike Slovenije, Center za informatiko, Ljubljana, junij 1996, 141 str.
 35. RIS, Raba interneta v Sloveniji, Inštitut za ekonomske raziskave, projekt Incopernicus, po metodologiji Eurobarometra EB50.1 iz leta 1998, www.ris.org
 36. Rogelj Tatjana, Rajkovič Vladislav, Bohanec Marko, Odločitvene metode in sistemi, elektronsko študijsko gradivo, november 1999
 37. Sklepi 12. seje Vlade Republike Slovenije z dne 7.2.2001
 38. Stark Stefanie: Net.Community/Singapore, IBM Solutions for an Electronic Government 2000, posvet, Ljubljana, 29.oktober 1997
 39. Strategija e-poslovanja v javni upravi Republike Slovenije za obdobje od leta 2001 do leta 2004, verzija 1.2, 6.2.2001, 156 str.
 40. Strategija uvajanja informacijske infrastrukture v državne organe republike Slovenije v obdobju do leta 2000, Center Vlade RS za informatiko, (www.sigov.si/cvi/)
 41. Strateški plan razvoja informacijskega sistema Ministrstva za kulturo z organi v sestavi, Ljubljana, verzija 0.6, september 2000, 217 str.
 42. Strateški plan razvoja skupnega dela informacijskih sistemov državne uprave, zaključno gradivo 1.0, Vlada RS, Center za informatiko, Ljubljana, september 1997, 266 str.
 43. Strateško planiranje razvoja (prenove) informacijskih sistemov v državni upravi RS, Center Vlade za informatiko, junij 1999
 44. Tehnične osnove in priporočila za izgradnjo pasivnega dela lokalnih omrežij za potrebe proračunskih uporabnikov državne uprave RS, Center Vlade Republike Slovenije, Ljubljana 2000, V 3.0
 45. Uredba o enotni metodologiji za izdelavo programov za javna naročila investicijskega značaja, Uradni list RS, št. 82/1998
 46. Uredba o pisarniškem poslovanju in o dolžnostih upravnih organov do dokumentarnega gradiva, Uradni list RS št. 72/94
 47. Uredba o pogojih za elektronsko poslovanje in elektronsko podpisovanje, Uradni list RS, št. 77/2000 in 2/2001
 48. Uredba o poslovanju organov javne uprave z dokumentarnim gradivom, Uradni list RS, št. 91/2001, Ljubljana, 16.11.2001
 49. Vodič po IDC - informacijska podpora približevanju RS v Evropsko unijo, Služba Vlade RS za evropske zadeve in Center Vlade za informatiko, december 1999, str. 70

-
50. Wilson Cris: The Changing Business of Government, IBM Solutions for an Electronic Government 2000, posvet, Ljubljana, 29.oktober 1997
www-1.ibm.com/services/kcm/km_consulting.html
 51. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Uradni list RS, št. 57/2000
 52. Zakon o upravi, Uradni list RS št. 67/94, 20/95-odl. US in št. 67/94
 53. Zakon o upravnem postopku, Uradni list RS št. 80/1999
 54. Zakon o uresničevanju javnega interesa na področju kulture, Uradni list RS št. 75/94



k, u, l, t, u, r, a • • •



republika slovenija
ministrstvo za kulturo

Prenova postopka javnega razpisa za financiranje programov in projektov

Vzpostavitevni dokument projekta

Verzija 2.0

junij 2002

Kazalo vsebine

Stanje dokumenta.....	1
1. Predstavitev projekta	2
Osnova projekta	2
Cilji projekta	2
Vsebina in obseg projekta	3
Omejitve.....	3
Tveganja.....	4
2. Organizacija projekta	5
Projektni svet	5
<i>Zadolžitve vodje projektnega sveta.....</i>	<i>5</i>
Imenovanja in zadolžitve	6
<i>Zadolžitve predstavnika uporabnikov.....</i>	<i>6</i>
<i>Zadolžitve vodje projekta.....</i>	<i>6</i>
<i>Zadolžitve vodje kakovosti.....</i>	<i>6</i>
<i>Zadolžitve uporabniškega koordinatorja.....</i>	<i>6</i>
<i>Zadolžitve tehničnega koordinatorja.....</i>	<i>7</i>
<i>Zadolžitve skrbnika izdelkov.....</i>	<i>7</i>
3. Plan projekta	8
Strukturni diagram izdelkov projekta	8
<i>Izdelki projekta</i>	<i>9</i>
Opisi izdelkov projekta.....	9
<i>Dokumenti vodenja.....</i>	<i>13</i>
Opisi dokumentov vodenja	13
<i>Dokumenti kakovosti.....</i>	<i>15</i>
Opisi dokumentov kakovosti	15
<i>Tehnični izdelki.....</i>	<i>16</i>
Terminski plan s planom kadrov in finančnih sredstev	16
Plan kakovosti	16
Standardi	17
Nadzor nad spremembami	17
4. Priloga	18
Priloga 1: Terminski plan s planom kadrov in finančnih sredstev	18

13. Stanje dokumenta

1. Namen dokumenta:	Vzpostavitev dokument projekta prenove postopka javnega razpisa za financiranje programov in projektov iz državnega proračuna namenjenega za kulturo
2. Vsebina:	1. Predstavitev projekta Osnova projekta Cilji projekta Vsebina in obseg projekta Omejitve Tveganja
	2. Organizacija projekta Projektni svet Imenovanja in zadolžitve
	3. Plan projekta Strukturni diagram izdelkov projekta Tabela vhodnih, izhodnih in lastnih dokumentov Tabela obrazcev Tabela pregledov Plan kakovosti Standardi Nadzor nad spremembami
	4. Priloga Priloga 1: Terminski plan s planom kadrov in finančnih sredstev
3. Kratek naziv projekta:	Javni razpis MK
4. Oznaka dokumenta:	VDP/1.0
5. Status dokumenta:	prvi osnutek
6. Verzija:	2.0
7. Kreiranje:	05.01.2002
8. Zadnja sprememba:	25.06.2002
9. Avtor dokumenta:	Tatjana Ogrinc

14. 1. Predstavitev projekta

14.1. Osnova projekta

Strateški plan razvoja informacijskega sistema Ministrstva za kulturo z organi v sestavi⁵² je, na osnovi pričakovanih koristi, zahtev uporabnikov, obstoječih rešitev, verjetnosti uspeha in možnosti sočasnega izvajanja, določil prioritete projekte. Informacijski podpora postopka javnega razpisa za financiranje kulturnih programov in projektov je bila določena najvišja prioriteta. Z izdajo Pravilnika o postopku za izbiro kulturnih programov in projektov⁵³ smo dobili novo pravno osnovo in temelj za načrtovanje informacijske podpore postopku.

14.2. Cilji projekta

Cilj projekta je izdelava modula javnega razpisa ministrstva v okolju Lotus Notes. Modul bo v celoti podprl procese zbiranja vlog na javne razpise, izbire programov in projektov, priprave pogodb ter spremljanja realizacije izbranih programov in projektov. Informacijska podpora bo služila oddelkom in službam ministrstva, ki so vključene v pripravo javnega razpisa, v izbiro programov in projektov za financiranje ter spremljanje izvajanja programov in projektov. V celovit sistem spremljanja javnega razpisa bodo vključeni tudi sodelavci Arhiva Republike Slovenije in Uprave za kulturno dediščino, ki sodelujejo v poslovnem procesu.

Modul bo omogočal elektronsko prijavljanje na razpis, preverjanje istovetnosti, evidentiranje prispelih vlog, izdelavo pregledov vlog, sklepov, pogodb, programov in projektov. Modul mora nuditi podporo procesu od sprejema vlog do preverjanja popolnosti, razvrščanja po pooblaščenih uslužbencih, strokovnega ocenjevanja, odločanja, priprave in sklepanja pogodb, spremljanja izvajanja programov in projektov ter priprave poročil o financiranju. V procesu strokovnega ocenjevanja mora modul omogočiti preglede predlaganih programov in projektov, ki konkurirajo za proračunska sredstva. Hkrati mora uporabnikom biti dana možnost zbiranja informacij o predlagateljih in ocenah njihovih programov in projektov v preteklosti.

V modul se bo postopno vključeval sistem za podporo strokovnemu presojanju predlogov programov in projektov. Predlagamo postopno izgradnjo sistema v več fazah, po zvrsteh kulturnih dejavnosti, ko bodo izdelana odločitvena pravila in ovrednotena merila ter kriteriji izbire.

Sistem mora omogočiti spremljanje izvajanja pogodb in zbiranja poročil o financiranju kulturnih programov in projektov.

⁵² Strateški plan razvoja informacijskega sistema Ministrstva za kulturo z organi v sestavi, Ministrstvo za kulturo, IPMIT, Center Vlade za informatiko, september 2000

⁵³ Pravilnik o postopku za izbiro kulturnih programov in kulturnih projektov, ki se financirajo in sofinancirajo iz državnega proračuna, Uradni list RS, št. 74/2001

V projekt ne bodo vključeni priprava besedila javnega razpisa, najava in objavljane javnega razpisa, izbira članov komisije za odpiranje vlog in strokovnih komisij za ocenjevanje predlogov programov in projektov ter pooblašanje uslužbencev za izpeljavo postopkov javnega razpisa ministrstva.

Pisarniško poslovanje je informacijsko podprto z aplikacijo SPIS, zato mora biti vzpostavljena povezava modula s šifranti in dokumentnimi zbirkami. Sestavni del modula sta baza izvajalcev na področju kulture in baza programov in projektov.

Modul mora omogočiti vnos podatkov v aplikacijo za spremljanje izvrševanja proračuna MFERAC. Potrebna bo razširitev aplikacije MFERAC z izvozom podatkov za oblikovanje poročila o izvajanju financiranja programov in projektov.

Modul mora omogočiti sprejem elektronske vloge. Ob dopolnjenem sistemu elektronskega podpisovanja v državni upravi mora modul omogočiti elektronsko poslovanje z izvajalci oziroma predlagatelji vlog.

V tej fazi v projekt ni vključeno preverjanje namenske rabe sredstev in vanj niso vključeni postopki, ki sledijo neizpolnjevanju pogodbenih obveznosti. Z implementacijo podpore odločanju pri spremljanju izvajanja pogodbenih določil, bi kršitve zaznali sproti in pravočasno zaustavili izplačila. Izognili bi se nenamenski rabi proračunskih sredstev in vračanju že nakazanih sredstev oziroma odpisu terjatev, v kolikor plačnik ni sposoben vračati nenamenskih sredstev.

14.3. Vsebina in obseg projekta

Projekt sestavlja analiza zahtev uporabnikov pri izvajanju in upravljalcev pri nadzoru procesa javnega razpisa. Faza načrtovanja aplikacije vsebuje načrtovanje spletne aplikacije, načrtovanje sistema za podporo odločanju, modula javnega razpisa s podporo postopkom in dveh podatkovnih baz: baze programov in projektov ter baze izvajalcev na področju kulture oziroma predlagateljev programov in projektov. V fazi razvoja aplikacije bodo pripravljene vhodni in izhodni dokumenti, pregledi, izdelana bo postopkovna podpora, vzpostavljene bodo povezave znotraj Lotus Notes strukture in izdelani šifranti. Sledilo bo testiranje modula in povezav z moduli v Lotus Notes, predvsem s pisarniškim informacijskim sistemom SPIS, testirane bodo povezave s spletno stranjo in aplikacijo za spremljanje proračuna MFERAC. Sledilo bo uvajanje uporabnikov, izobraževanje administrativnih in strokovnih delavcev ter priprava dokumentacije o vzdrževanju in uporabi. Naloga projekta je priprava tehnične dokumentacije, gradiv za izobraževanje in navodil za vzdrževanje oziroma administriranje aplikacije. Po testiranju bo potrebno analizirati postavljene zahteve in izdelano aplikacijo ter ugotoviti odstopanja. Sledili bodo popravki programske kode, glede na sprejete spremembe in ponovno testiranje. Sledila bo faza testiranja z izbrano testno skupino, ki bo aplikacijo uporabljala v realnem okolju in pripravila pripombe. Po vrednotenju pripomb sledi vpeljava modula. Nazadnje se oceni stanje po implementaciji in izdela končna ocena projekta.

14.4. Omejitve

Za načrtovano informacijsko podporo postopka izbire programov in projektov so bila, ob pripravi načrta informatizacije in pripravi državnega proračuna, načrtovana potrebna sredstva za realizacijo projekta.

Možne omejitve lahko predstavlja potreba po prerazporeditvi finančnih sredstev za informacijsko infrastrukturo (izgradnja LAN, povezovanje v WAN, dodatna strojna oprema) v primeru selitve ministrstva na drugo lokacijo.

Omejitev predstavlja izbor razvijalcev. Prva faza javnega razpisa za izbiranje usposobljenih izvajalcev je bila opravljena na Centru Vlade za informatiko z javnim razpisom OMIS.IT-4/2001. Ministrstvo v drugi fazi javnega razpisa povabi že izbrane usposobljene izvajalce storitev planiranja, implementacije, uvajanja in vzdrževanja informacijskih sistemov za podporo delovnim področjem v javni upravi. Omejitve pri izvajalcih se lahko pojavijo zaradi večjih potreb državne uprave pri vzpostavljanju elektronskega poslovanja in zasedenosti izbranih izvajalcev na projektih e-uprave. Omejitev predstavlja tudi pomanjkanje kadrov v službi za informatiko Ministrstva za kulturo.

14.5. Tveganja

Visoko tveganje za realizacijo projekta predstavlja zasedenost vodstvenih kadrov, ki so člani projekta. To lahko zmanjša tempo realizacije projekta, saj projekt v posameznih aktivnostih potrebuje posredovanje, odločitve in verifikacije vodstvenih kadrov. Tveganje lahko zmanjšamo s pravilno predstavitvijo projekta in pogostim informiranjem vodstva o poteku projekta.

Pomanjkanje proračunskih sredstev predstavlja visoko tveganje in začasna prekinitev projekta, zaradi trenutnega pomanjkanja sredstev, lahko onemogoči realizacijo projekta. Tveganje zmanjšamo s pravilnim načrtovanjem finančnih obremenitev in pravočasno rezervacijo sredstev. Projekt je organiziran in definiran tako, da se lahko izpelje v zmanjšanem obsegu, - rezervni obseg aktivnosti.

15. 2. Organizacija projekta

15.1. Projektni svet

Vodja projektnega sveta:	generalni sekretar
Člani projektnega sveta:	vodja projekta – vodja Službe za informatiko vodja Oddelka za umetnost vodja Službe za informatiko URSKD vodja Službe za informatiko ARS vodja oddelka za javni sektor v finančnem sektorju vodja Službe za notranjo revizijo
Vodja kakovosti:	predstavnik Centra Vlade za informatiko
Tehnični svetovalec:	predstavnik izvajalca
Uporabniški koordinator:	vodja Službe za organizacijo splošnih in kadrovskih zadev
Skrbnik izdelkov:	vodja Službe za informatiko

15. 1. 1. Zadolžitve vodje projektnega sveta

- Ob vzpostavitvi projekta odobri kadrovske in finančne vire, na predlog vodje projekta določi tolerančne meje in nadzorne točke v projektu (tolerančne meje določajo dopustno odstopanje od planov pri trajanju in stroških, preden vodja o odstopanju obvesti projektni svet in pripraviti rezervni plan).
- Sodeluje z vodjem projekta pri usklajevanju bistvenih elementov vzpostavitvenega dokumenta.
- Vodi sestanke projektnega sveta.
- Na sestanku potrdi vzpostavitveni dokument projekta in podpiše odobritev za nadaljevanje.
- Potrjuje poročila o napredku, ki jih pripravi vodja projekta in ob tem lahko od vodje projekta zahteva dodatne informacije o porabljenih sredstvih in poteku aktivnosti.
- Na zaključnem sestanku projekta pregleda in potrdi končno oceno projekta in podpiše zapisnik o prevzemu.
- V sodelovanju s člani projektnega sveta, na predlog vodje projekta, razrešuje probleme poslovne narave, kjer so ogroženi poslovni cilji projekta.
- S predstavnikom uporabnikov zagotavlja potrebna finančna sredstva za nemoteno izvajanje projekta.

15.2. Imenovanja in zadolžitve

Predstavnik uporabnikov: vodja Oddelka za umetnost

15. 2. 1. Zadolžitve predstavnika uporabnikov

Predstavnik uporabnikov sodeluje z vodjem projektnega sveta, pripravi organizacijske predpise za nemoteno izvajanje projekta in delovanje novega sistema.

Vodja projekta: vodja Službe za informatiko

15. 2. 2. Zadolžitve vodje projekta

- Odgovoren je za pripravo vzpostavitvenega dokumenta. Pri usklajevanju vzpostavitvenega dokumenta sodeluje s projektnim svetom. Če je potrebno mu pomagajo strokovnjaki za metodologijo vodenja projektov v državni upravi ter strokovnjaki za vsebinsko in tehnično področje projekta.
- Pripravlja poročila o napredku in jih posreduje članom projektnega sveta.
- Za zaključni sestanek pripravi končno oceno projekta in zapisnik o prevzemu in na zaključnem sestanku predstavi potek projekta.
- V primeru preseganja tolerančnih mej projekta, po odobritvi vodje ali celotnega projektnega sveta, pripravi rezervni plan. Predstavi ga projektному svetu.
- S predstavniki izvajalcev in uporabnikov razrešuje večje strokovne in organizacijske probleme na projektu. Manjše rešuje projektna skupina. Če je potrebno, prenese odločitev na projektni svet.
- Med potekom projekta je zadolžen za spremljanje napredka in porabe virov.
- Ob presojanju kakovosti nudi vodji kakovosti organizacijsko pomoč.
- Skrbi za celovitost in konsistentnost dokumentacije o vodenju projekta.
- Z izvajalci in uporabniki pripravi predloge organizacijskih predpisov.

Vodja kakovosti: predstavnik Centra Vlade za informatiko

15. 2. 3. Zadolžitve vodje kakovosti

- Sodeluje z vodjem projekta pri načrtovanju presoj kakovosti in skrbi za njihovo izvedbo.
- S presojevalci organizira presoje kakovosti, izdela poročila in jih posreduje vodji projekta.
- V sodelovanju s presojevalci izdela predloge za korektivne ukrepe na projektu.

Uporabniški koordinator: vodja Službe za organizacijo splošnih in kadrovskih zadev

15. 2. 4. Zadolžitve uporabniškega koordinatorja

- Vodji projekta pomaga pri kreiranju vzpostavitvenega dokumenta.
- Med izvajanjem projekta poroča predstavnikom uporabnikov v projektному svetu o izvajanju projekta, o problemih na projektu in od predstavnikov uporabnikov pridobiva ustrezna navodila.

- Koordinira udeležbo uporabnikov na delavnicah in pri uvajanju.
- Zagotavlja razpoložljivost prostora in opreme za izvedbo delavnic.
- Zagotavlja razpoložljivost strojne in programske opreme za uvajanje novega sistema.
- Skupaj z uporabniki pripravlja predloge za izboljšave na projektu.
- Sodeluje z vodjem projekta, projektnim svetom in zunanjim izvajalcem.

Tehnični koordinator: **predstavnik izvajalca**

15. 2. 5. Zadolžitve tehničnega koordinatorja

- Ob vzpostavitvi projekta pomaga vodji pri pripravi vzpostavitvenega dokumenta projekta, predvsem pri oceni zahtevnosti posameznih izdelkov in aktivnosti.
- Na projektu pomaga vodji projekta pri izbiri strategije in metod ter svetuje pri uporabi tehničnih standardov.
- Koordinira delo izvajalcev.
- Pripravi vsebino in potek delavnic in skrbi za nemoteno in kvalitetno izvedbo delavnic.
- Skrbi za namestitev programskega modula, za dodeljevanje pooblastil za uporabo nameščenih zbirk podatkov.
- Pripravlja predloge izboljšav na projektu.
- Pripravlja poročila o opravljenem delu na projektu.
- Sodeluje z vodjem projekta in projektno skupino ter uporabniki.

Skrbnik izdelkov: **vodja Službe za informatiko**

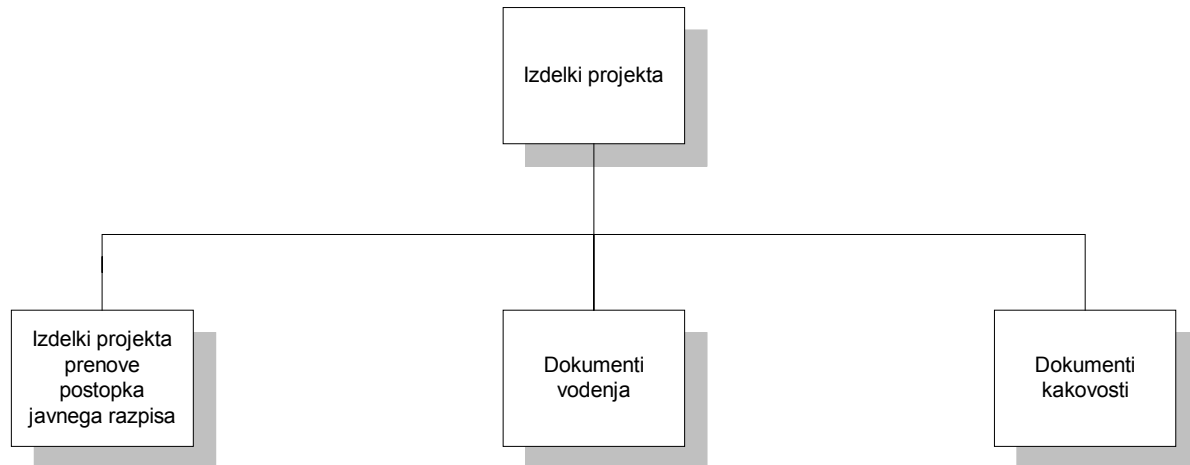
15. 2. 6. Zadolžitve skrbnika izdelkov

Skrbnik izdelkov skrbi za hranjenje in arhiviranje vseh izdelkov, ki nastajajo v času projekta.

16. 3. Plan projekta

Plan projekta je izdelan v skladu z Metodologijo vodenja projektov v državni upravi⁵⁴.

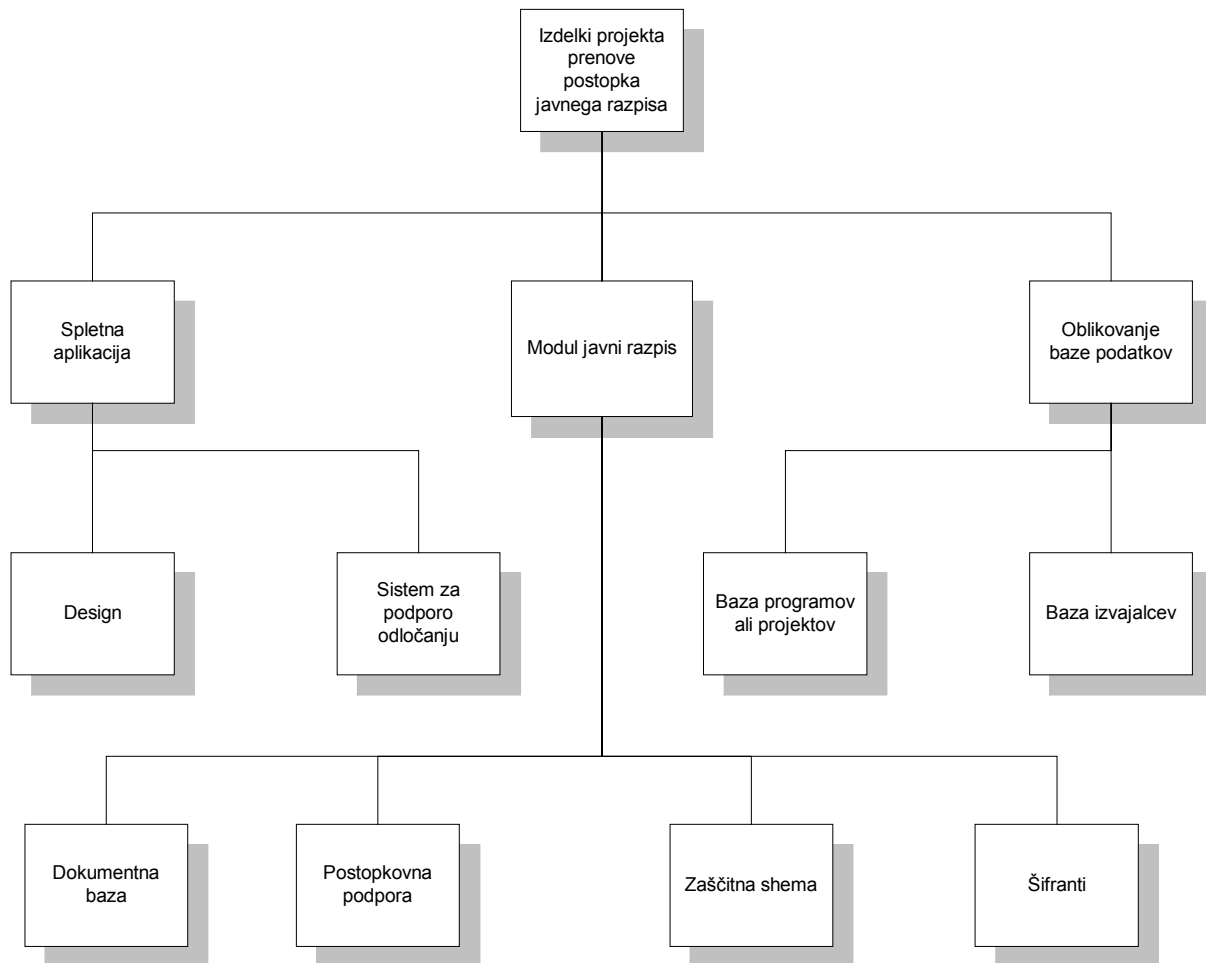
16.1. Strukturni diagram izdelkov projekta



Pri projektu ločimo tri skupine izdelkov in sicer izdelke projekta ter spremljajoče dokumente, med katere uvrščamo dokumente vodenja in dokumente presoje kakovosti.

⁵⁴ Metodologija vodenja projektov v državni upravi, projekti informacijske tehnologije, Center Vlade za informatiko, Ljubljana november 1999

16.1.1. Izdelki projekta



Opisi izdelkov projekta

Spletna aplikacija

V prvi fazi bo potrebno spletno stran ministrstva preoblikovati skladno z zahtevami strategije e-poslovanja v spletni portal, kjer se bodo objavljali javni razpisi ministrstva in preko katerega se bodo zbirale vloge na javne razpise. Na spletni strani se bodo po ministrovih odločitvah objavljala poročila o dodelitvi sredstev in ob zaključku proračunskega obdobja tudi poročila o financiranju. Sistem za sprejem elektronskih vlog mora omogočati kontrolo popolnosti vlog in zagotavljati varnost komunikacije z ustrezno zaščito in sistemom elektronskega podpisa.

Design spletne aplikacije

Oblikovanje spletnega portala mora zagotavljati ustrezno razmerje med statičnimi in dinamičnimi stranmi. Nespremenljive strani so tiste, katerih vsebina je določena pri razvoju spletne aplikacije in jih spreminjajo razvijalci aplikacije. Statične strani vsebujejo dokumente z besedilom in običajnimi sestavinami: fotografije, tabele in podobno. Pri razvoju aplikacije bo pozornost namenjena oblikovanju dinamičnih strani, ki se bodo povezovale na modul javnega razpisa in se preko njega polnile z aktualnimi vsebinami.

Sistem za podporo odločanju

Spletna aplikacija mora omogočati sprejemanje elektronskih vlog in mora biti razvita tako, da onemogoča nepopolne ali neustrezne vloge ter prepozno prijavo na javni razpis.

Modul javni razpis

Aplikativna rešitev v Lotus Notes okolju za podporo procesu javnega razpisa je sestavljena iz dokumentne zbirke z vhodno/izhodnimi in lastnimi dokumenti, s pripravljenimi pregledi in obdelavami dokumentov ter s predlogami oziroma obrazci, ki so potrebni pri izvajanju procesa. *Postopkovna podpora* predstavlja podporo uporabniku pri vodenju procesa in je sestavni element modula. Uporabnika vodi skozi aktivnosti v postopku in temu so prilagojeni pregledi dokumentov ter obrazci za podporo administrativnemu delu.

Tabela 1: Vhodni, izhodni in lastni dokumenti

aktivnost	dokument		
	vhodni	izhodni	lastni
priprava besedila javnega razpisa		o besedilo javnega razpisa	
priprava razpisne dokumentacije		o merila in kriteriji o prijavitni obrazci	
priprava in potrditev sklepov			o sklep o sklep o imenovanju komisije za odpiranje vlog, o sklep o imenovanju strokovnih komisij
pooblašcanje pristojnih uslužbencev			o pooblastilo
sprejemanje in evidentiranje vlog	o vloga		o evidenca vlog
odpiranje vlog	o vloga		o zapisnik
razvrščanje vlog	o odprta vloga		o seznam izločenih o seznam popolnih vlog
priprava in pošiljanje sklepov zavrženih vloge		o sklep o zavržbi vloge	o evidenca sklepov
strokovno ocenjevanje	o informacije o predlagateljih o seznam predlogov o ocena rezultatov	o pisno poročilo strokovne skupine o pisna mnenja pristojnih uslužbencev o ločena mnenja	
priprava poročila za izdajo sklepov	o predlog izbora programov o delni predlog izbora projektov	o delovna evidenca sklepov	
odločanje in vročanje		o sklep	
obravnava ugovora	o ugovor	o odločba	
sklepanje pogodb		o pogodba	

priprava poročil o dodelitvi sredstev		- o spletna stran - o objava v knjižni obliki	
izvajanje pogodbe	- o fazna poročila - o zaključna poročila - o informacije pridobljene v neposrednih stikih z izvajalci - o dodatna pojasnila - o zahtevek za izplačilo - o poročilo o izvajanju pogodbe	o izplačilo	
preverjanje namenske rabe sredstev	- o izvedbena dokumentacija - o finančno poročilo		
zaustavitev izvajanja pogodbe		o obvestilo o zaustavitvi izvajanja pogodbe	
zaključno poročanje	- o finančno poročilo - o dodatna pojasnila	- o zaključno poročilo - o končno izplačilo	o ocena uspešnosti
razveljavitev pogodbe		o zahtevek za vračilo finančnih sredstev	

Tabela 2: Obrazci

Prijavni obrazci: - o finačni načrt - o kadrovski načrt - o investicijsko vzdrževanje - o prijavni obrazec za nevladne organizacije - o prijavni obrazec za javne zavode - o prijavni obrazec za projekte	Za kulturna področja: - o glasbene umetnosti, - o uprizoritvene umetnosti - o vizualne umetnosti. - o plesne umetnosti, - o novi mediji, - o založništvo, - o knjižnična dejavnost, - o premična kulturna dediščina, - o nepremična kulturna dediščina, - o arhivi, - o mediji in avdio vizualna kultura, - o kulturna dejavnost manjšinskih skupnosti v RS, - o kulturna dejavnost Slovencev zunaj RS, - o izobraževanje na področju kulture, - o mednarodno sodelovanje, - o raziskovalne naloge na področju kulture, - o popularizacija kulture
Obrazci sklepov	- o sklep o zavržbi nepravilno označene vloge - o sklep o zavržbi prepozno vlogo - o sklep o zavržbi nepopolno vlogo - o sklep o odobritvi popolno vlogo
Obrazci odločb po ugovoru na sklep	- o odločba za prepozno vlogo - o odločba za nepopolno vlogo - o odločba za neustrezno vlogo

	○ odločba za popolno vlogo
Obrazec pogodbe	○ pogodba
Obrazci za poročila	○ fazno poročilo ○ zaključno poročilo ○ finančno poročilo ○ ocena uspešnosti
Obrazci obveščanja	○ obvestilo o zaustavitvi izvajanja pogodbe

Tabela 3: Pregledi

Glavni pregled	Ostali pregledi
Pregled evidence prispelih vlog	
Pregled odprtih vlog	Pregled popolnih vlog Pregled nepopolnih vlog Pregled neustreznih vlog Pregled prepoznih vlog
Pregled vlog po kulturnih področjih	Za kulturna področja: ○ glasbene umetnosti, ○ uprizoritvene umetnosti ○ vizualne umetnosti. ○ plesne umetnosti, ○ novi mediji, ○ založništvo, ○ knjižnična dejavnost, ○ premična kulturna dediščina, ○ nepremična kulturna dediščina, ○ arhivi, ○ mediji in avdio vizualna kultura, ○ kulturna dejavnost manjšinskih skupnosti v RS, ○ kulturna dejavnost Slovencev zunaj RS, ○ izobraževanje na področju kulture, ○ mednarodno sodelovanje, ○ raziskovalne naloge na področju kulture, ○ popularizacija kulture
Pregled sklepov	Pregled sklepov o zavrzbah Pregled sklepov popolnih vlog
Pregled predlogov za financiranje	Predlogi za financiranje programov Delni predlog za financiranje projektov
Pregled pogodb	Seznam pogodb

Zaščitna shema

Modul razlikuje med uporabniki in jim omogoča različne dostopne pravice do podatkov. Pravice so različne za pooblaščenec uslužbenec, za člane strokovnih skupin, za dodatne strokovnjake in za delavce vložišča, ki potrebujejo podatke za izvajanje aktivnosti v postopku. Različen je dostop za odločevalce, ki spremljajo proces in potrebujejo podatke pri vodenju in upravljanju, spet drugačen za posredovanje informacij. Pravice so lahko avtorske, bralske, uredniške in managerske ter se določajo na nivoju dokumentne zbirke.

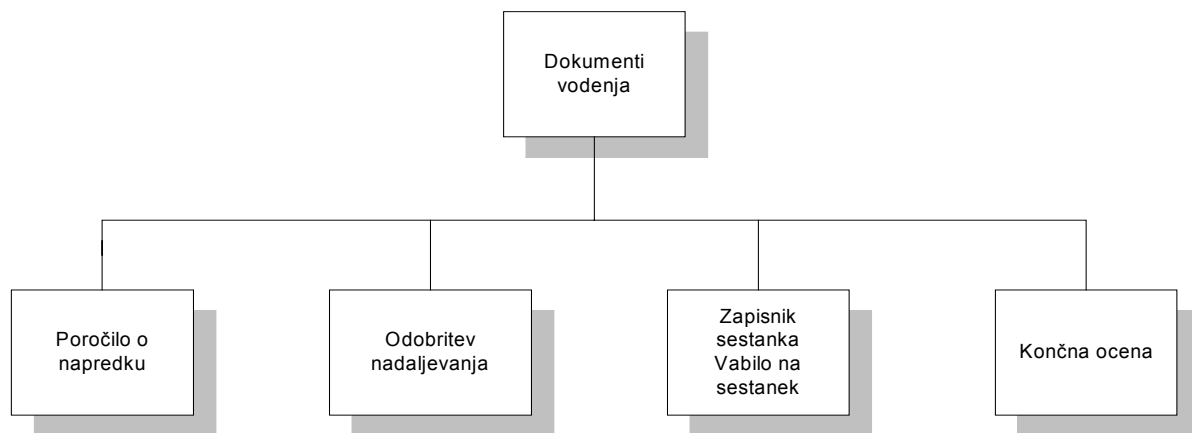
Šifranti

Sestavni del modula so šifranti subjektov in ključnih besed, ki so potrebni za izvajanje modula javnega razpisa.

Baze podatkov

Nova aplikativna rešitev ima dve bazi podatkov: *bazo programov ali projektov* in *bazo izvajalcev*. Bazi morata s tehnološkega vidika zagotavljati stabilnost, morata biti preprosti za upravljanje. Vsebinsko morata biti bazi prilagojeni zahtevam različnih uporabnikov (pooblaščenih uslužbencev, strokovnih skupin, vodstva) z različnimi dostopnimi pravicami, omogočati morata širjenje, biti morata povezljivi z dokumentnimi bazami v Lotus Notesu.

16. 1. 2. Dokumenti vodenja



Opisi dokumentov vodenja

Poročilo o napredku projekta

seznanja projektni svet s trenutnim stanjem projekta. Dokument pripravlja vodja projekta v rednih časovnih intervalih, ki so določeni v terminskem planu projekta. Vsebino dokumenta sestavljajo opis pomembnejših dogodkov, planirani in dejanski stroški, odstopanja pri aktivnostih in opis problemov.

Odobritev nadaljevanja

izda vodja projektnega sveta ob zaključku posamezne aktivnosti oziroma pred začetkom naslednje faze. Dokument pripravi vodja projekta, ko projektni svet odobri nadaljevanje, ko odobri odpravo odstopanj ali ko projektni svet odobri rezervni plan. Dokument obsega naziv faze, imena in vloge članov projektnega sveta ter njihove podpise in opombe. V opombah so navedene morebitne dodatne aktivnosti. Opombe v imenu projektnega sveta izpolni vodja projektnega sveta.

Vabilo na sestanek

pripravi pobudnik sestanka. Glavni namen dokumenta je obveščanje povabljenih posameznikov o kraju in času sestanka, poleg tega pa služi kot priprava na sestanek, saj naj bi njegova vsebina vzpodbudila povabljene, da si v naprej zabeležijo vprašanja in probleme, o katerih bi želeli govoriti na sestanku.

Zapisnik sestanka

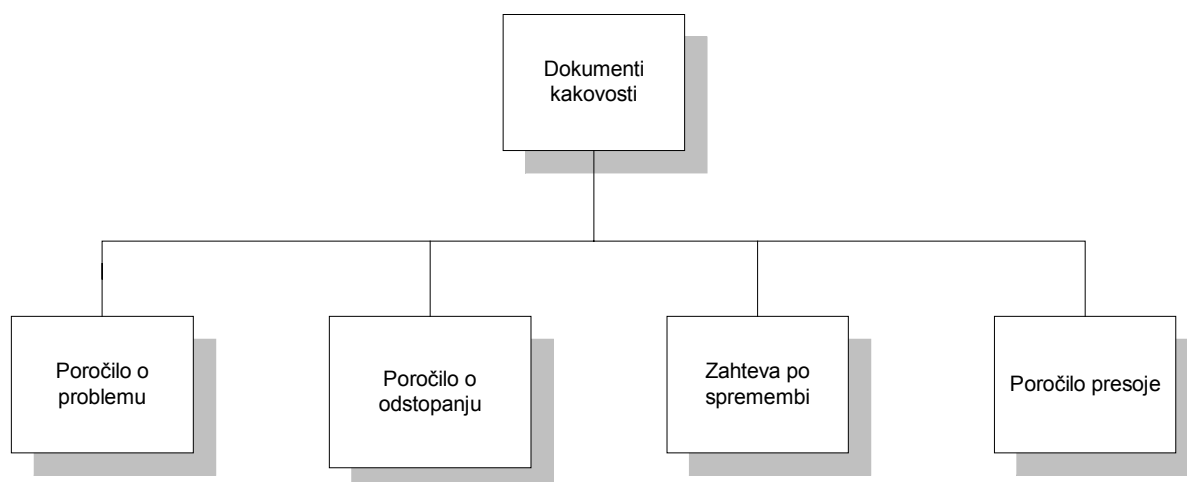
evidentira rezultate sestanka. Lahko ga pripravi kdorkoli, delovna verzija se izdela med sestankom, kasneje se izdela končna verzija. Vsebina obsega točke, ki so bile predmet obravnave na sestanku, opis problema in aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo. Navedena je oseba, ki je odgovorna za izvedbo aktivnosti in rok, do katerega morajo biti aktivnosti opravljene.

Končna ocena projekta

je izdelek ob zaključku projekta, z namenom pridobiti ocene učinkovitosti postopkov vodenja projekta in zagotoviti izboljšanje postopkov pri prihodnjih projektih. Dokument pripravi vodja projekta s pomočjo projektne skupine, do zaključka projekta. Vsebina dokumenta obsega primerjavo planiranega in dejansko doseženega, opis problemov, ki so nastajali med projektom, opis razvojnih metod in tehnik ter opis projektnega vodenja.

16. 1. 3.

16. 1. 4. Dokumenti kakovosti



Opisi dokumentov kakovosti

Poročilo o problemu

izdela ga lahko kdorkoli in z njim evidentira problem na projektu. Dokument obsega opis problema, opis predlogov za rešitev in odločitev oziroma zahtevo po spremembi stanja.

Poročilo o odstopanju

se uporablja v vseh situacijah, kjer se ugotovi, da izdelek ne ustreza specifikaciji. Poročilo lahko izdela le vodja projekta, v katerikoli fazi projekta. Vsebina dokumenta obsega opis odstopanja in vpliva na izvedbo projekta.

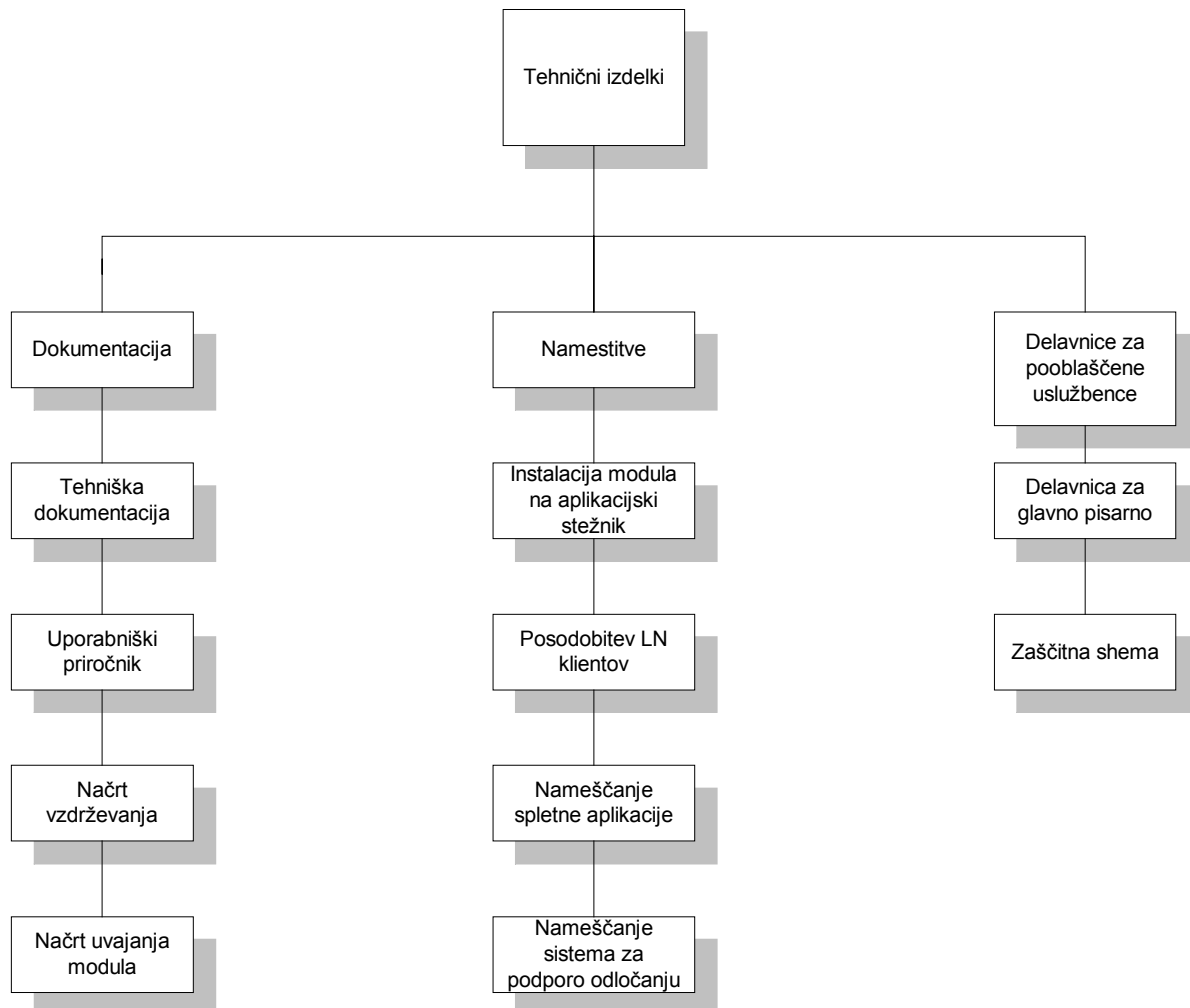
Zahteva po spremembi

evidentira predlagane spremembe na projektu. Oblikuje jo vodja projekta na podlagi poročila o problemu. Vsako zahtevo po spremembi je potrebno oceniti in se odločiti ali se zahteva zavrne ali sprejme. Vsebino dokumenta sestavlja opis predlagane spremembe s prioriteto zahteve.

Poročilo presoje

kakovosti pripravi presojevalec in vsebuje rezultate presoje izdelkov, aktivnosti ali izvedenih sprememb.

16. 1. 5. Tehnični izdelki



Tehnične izdelke predstavlja sklop dokumentov projekta, tehničnih opravil in organizacije izobraževanja ter zaščita nove programske rešitve.

16. 1. 6.

16.2. Terminski plan s planom kadrov in finančnih sredstev

Terminski plan prikazuje trajanje posameznih aktivnosti, kadrovske potrebe zunanjih izvajalcev in finančna sredstva. Terminski plan predvideva pripravo projekta v septembru 2002 in zaključek dela na projektu v marcu 2003. Terminski plan je v prilogi vzpostavitevne dokumenta projekta (Priloga 1).

16.3. Plan kakovosti

Za zagotavljanje kakovosti na projektu skrbi Služba za sistem kakovosti Centra Vlade za informatiko v sodelovanju z zunanjimi izvajalci. Predvideni sta dve presoji kakovosti: presoja kakovosti načrtovanja in presoja kakovosti ob zaključku – v končni oceni projekta.

Na *interni presoji kakovosti*, ki jo izvajajo člani projektne skupine, se ocenjujejo faze analize, načrtovanja aplikacije, izvedbe, testiranja, dokumentacije. Presoje so pogoj za nadaljevanje dela in osnova za izdelavo poročil o napredku projekta.

Zaključno presojo kakovosti izdelkov izvajajo zunanji presojevalci, neodvisni od vodje projekta, od naročnika in od izvajalca. Presoja kakovosti vključuje presojo vseh izdelkov projekta, skladnost s planom in zaključnim poročilom projekta.

16.4. Standardi

Pri zagotavljanju kakovosti bodo upoštevani vsi standardi, ki jih uveljavlja naročnik, upoštevan bo tudi sistem kakovosti, ki ga uporablja izvajalec. Upoštevani bodo standardi sistema kakovosti, metodologija vodenja projektov in enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov.

16.5. Nadzor nad spremembami

Vse spremembe se obravnavajo na enoten način, kot problemi na projektu. *Problem na projektu* je lahko zahteva po spremembi opisa izdelka, predlog za izboljšavo enega ali več izdelkov, ugotovljena napaka ali kakršnakoli nejasnost pri projektu. Problem je potrebno ustrezno obravnavati in razrešiti. Član projektne skupine, ki zazna problem, določi prioriteto reševanja. Na probleme, ki predstavljajo vprašanja ali so posledica napačnega razumevanja, je potrebno takoj odgovoriti in jih na ta način razrešiti. Vsi ostali problemi se rešujejo v postopku *analiza vpliva*, kjer se določi, kaj je potrebno spremeniti, kakšen napor bo za to potreben in kakšen bo vpliv sprememb na izvedbo projekta. V primeru novih zahtev, ki niso bile vsebovane v opisu izdelka, je potrebna privolitev projektne skupine. Zaradi dodatnih aktivnosti, ki povzročijo preseganje tolerance projekta ali vsaj faze, je potrebno pripraviti rezervni plan. Če spremembe na projektu vplivajo na razmerja med naročnikom in izvajalci, ki je urejeno s pogodbo, je potrebno pogodbo spremeniti ali dopolniti z aneksom.

17. 4. Priloga

17.1. Priloga 1: Terminski plan s planom kadrov in finančnih sredstev