

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VLOGA DOKUMENTNIH SISTEMOV PRI PRENOVI PROCESOV

Ljubljana, junij 2016

ALEŠ PERMOSER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aleš Permoser, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vloga dokumentnih sistemov pri prenovi procesov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Jurijem Jakličem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študenta:

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNI PROCESI IN NJIHOVA PRENOVA	2
1.1 Opredelitev poslovnih procesov	2
1.2 Prenova poslovnih procesov	2
1.3 Cilji prenove poslovnih procesov	4
1.4 Potek prenove poslovnih procesov	6
2 SISTEM ZA UPRAVLJANJE Z DOKUMENTI	6
2.1 Opredelitev sistema za upravljanje z dokumenti.....	7
2.2 Zgodovina uvajanja sistema za upravljanje z dokumenti.....	8
2.3 Prednosti sistema za upravljanje z dokumenti	9
2.4 Prvine sistema za upravljanje z dokumenti	11
2.5 Upravljanje dokumentov s tehnologijo Documentum	14
2.5.1 Tehnologija za upravljanje dokumentov – Documentum	14
2.5.2 Delo z dokumenti	16
2.5.3 Pogoji za uvedbo sistema Documentum	18
2.6 Pravna ureditev elektronskega poslovanja z dokumenti	21
3 VLOGA DMS PRI PRENOVI POSLOVNIH PROCESOV V JAVNEM ZAVODU RTV SLOVENIJA	22
3.1 Predstavitev JZ RTV Slovenija	22
3.1.1 RTV prispevek	23
3.1.2 Služba za obračun RTV prispevka	23
3.1.3 Oddelek za poslovanje z zavezanci	24
3.1.4 Oddelek za upravno izvršbo	24
3.1.5 Oddelek saldakontov	24
3.1.6 Tehnološka podpora RTV prispevka.....	25
3.1.7 Sprejemna pisarna oziroma vložišče RTV Slovenija	25
3.2 Analiza stanja pred prenovo	25
3.3 Cilji prenove in izboljšanje poslovnih procesov	26
3.4 Vloga DMS kot rešitev pri prenovi procesov.....	27
3.4.1 Pregled funkcionalnosti sistema za zajem dokumentov	29
3.4.2 Prenos v podatkovni in dokumentacijski sistem Documentum	31
3.4.3 Uporaba IS RTV Slovenija – produkcija	32
3.4.4 Fizični arhiv.....	33
3.5 Analiza sprememb uvedbe DMS v Službi za obračun RTV prispevka	34
3.5.1 Varovanje podatkov	34
3.5.2 Dostop do podatkov	34
3.5.3 Distribucija dokumentov	34
3.5.4 Čas trajanja reševanja posameznega primera	35
3.5.5 Pridobivanje novih naročnikov oziroma zavezancev	35

3.5.6 Sledljivost dokumentom.....	36
3.5.7 Arhivska urejenost.....	36
3.5.8 Izterjava dolgov	36
3.5.9 Pregled nad bazo zavezancev	37
3.5.10 Komunikacija s strankami	37
3.5.11 Izkoriščenost podatkov.....	37
3.5.12 Izdelava novih dokumentov	38
3.5.13 Nadzor nad potencialnimi naročniki	38
3.5.14 Potrebni kadri	38
3.5.15 Priprava poročil in analiz	38
3.5.16 Nadzor nad zaposlenimi	39
3.5.17 Nadzor nad opravljenim delom	39
3.5.18 Ugled v javnosti	39
3.5.19 Mesečni obračun RTV naročnine oziroma RTV prispevka	40
3.5.20 Kakovost obdelave prejetih podatkov	40
3.5.21 Skrajšanje časa, potrebnega za življenjski cikel dokumenta	41
SKLEP	41
LITERATURA IN VIRI.....	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrzeli upravljanja sprememb	3
Slika 2: Skupine po funkcionalnosti dokumentacijskega sistema.....	12
Slika 3: Primer sistema Scantisfaction za elektronski zajem dokumentov	30
Slika 4: Primer sistema prenosa podatkov v Documentum.....	31
Slika 5: Prikaz vpogleda v sistem dokumentov za posameznega zavezanca.....	32

UVOD

Informacijska tehnologija je postala sestavni del zagotavljanja organizacijskih storitev in je njegov ključni vir (Robson, 2010). Učinkovito uvajanje sistema za upravljanje z dokumenti (v nadaljevanju DMS) je pomemben element pri vzpostavljanju virtualnega delovnega okolja in preoblikovanja zmogljivosti sodobne organizacije ter njene delovne sile (Adam, 2007). DMS spodbuja uporabnike k racionalizaciji poslovnih procesov s procesom dela in izmenjavo informacij, ki je lahko izboljša tudi upravljanje z informacijami (Hammer & Hershman, 2010).

Vsako pomembno naložbo v novo tehnologijo bi bilo treba preučiti glede na strateško vrednost in operativne koristi, ki jih prinaša organizaciji (Irani, 2010). Pogosto je naročanje in uvajanje informacijske tehnologije prepuščeno strokovnjakom s samo malo ali celo brez vključitve mnenj uprave in uporabnikov, kar lahko privede do neučinkovite ali napačne izvedbe (Sauer, 1993). Pogosto se naložbe v informacijsko tehnologijo izvajajo tudi brez merjenja doseganja določenih rezultatov (Remenyi, Money & Bannister, 2007). Za javni sektor, kamor spada tudi RTV SLO, velja, da je konservativen, rezerviran in teži k temu, da zelo omejuje tveganja (Wilson in Game, 2007). Takšna naravnost je pripeljala do tega, da so organizacije v javnem sektorju zaostale za zasebnim sektorjem na področju uvajanja nove tehnologije in so bile zato v zadnjem desetletju primorane aktivneje sprejemati bolj inovativne in stroškovno učinkovite tehnologije (Heinicke, Liao, Walbaum, Bützler & Schlick, 2015). Gershon (2004) navaja, da lahko uvajanje novih tehnologij preoblikuje zagotavljanje storitev javnega sektorja, omogočena je optimizacija in/ali avtomatizacija delovnih nalog, lažje ter uspešnejše doseganje organizacijskih ciljev. Zato se zastavlja raziskovalno vprašanje, kako je slovenska javna televizija kot organizacija javnega sektorja uvajala DMS. Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kako je bil DMS uveden v javni zavoda RTV Slovenija, kakšni so rezultati uvedbe DMS in kako se je transformiral delovni proces.

V nalogi bo uporabljena deskriptivna analiza, tj. analiza obstoječe strokovne in znanstvene literature na področju DMS. V drugem delu pa bomo z metodo singularne deskriptivne analize primera, ki je uporabna za celovit opis posameznega primera z namenom ocenitve uspešnost dela ali napredka v razvoju (Mesec, 1998, str. 45), analizirali projekt uvedbe sistemov za upravljanje v konkretnem poslovnem procesu v Službi za obračun RTV prispevka.

V nalogi bo najprej teoretično predstavljen pomen poslovnih procesov in vloga DMS pri prenovi le teh. V drugem delu bo izvedena analiza primera uvedbe DMS v RTV Slovenija, v kateri bo predstavljen projekt uvedbe sistemov za upravljanje z dokumenti v konkretnem poslovnem procesu v Službi za obračun RTV prispevka. Analizirane bodo koristi uvedbe DMS in primerjava med prejšnjimi ter prenovljenim oziroma optimiziranim poslovnim procesom. Dejanske spremembe bomo predstavljene kot analiza razlik pred in po uvedbi tega

sistema. V sklepnem poglavju bodo podane ugotovitve in rezultati naloge z razširitvijo možnosti za nadaljnje raziskave.

1 POSLOVNI PROCESI IN NJIHOVA PRENOVA

Vsako podjetje je sestavljeno iz določenega števila poslovnih procesov, katerih razumevanje in izboljšanje je nujno potrebno za preživetje in uspešnost podjetja. Toda, najprej predstavimo, kaj so sploh poslovni procesi.

1.1 Opredelitev poslovnih procesov

Različni avtorji podajajo različne, a podobne opredelitve poslovnega procesa. Palmer, (2016) poda zelo enostavno opredelitev poslovnih procesov kot številnih medsebojno povezanih aktivnosti, katerih cilj je doseganje zastavljenih poslovnih rezultatov. Davenport in Short (v Damij, 2009, str. 6) v svoji opredelitvi poslovne procese podjetja opredeljujeta kot »zbirko logično povezanih nalog, izvajanih z namenom doseganja predhodno definirane poslovne rezultata.« Avtorja torej sam proces razumeta kot povezano zbirko aktivnosti, opredeljenih z namenom ustvarjanja specifičnega izhoda (izdelka ali storitve) za določenega kupca ali trg. Ferk (2012, str. 16) poslovne procese opredeljuje kot »med seboj povezane delovne postopke, katerih učinki se pokažejo v zviševanju dodane vrednosti po celotni vrednostni verigi.« Kot primere navaja izvedbo naročil kupca, razvoj novega proizvoda ali proces nabave proizvodov in storitvenih dejavnosti. Poslovni proces je torej skupek zaporednih ali vzporednih aktivnosti, ki jih v odgovor na nek dogodek izvajajo ljudje ali aplikacije z namenom dosega skupnega cilja znotraj podjetja. Poslovni proces ustvarja dodatno vrednost in prinaša korist podjetju in stranki.

Poslovni procesi so pomembni, ker so ključni elementi organizacij. Po Madisonu (2005) velja, da lahko organizacija z analizo procesov identificira probleme, če je procesno naravnana, saj se večina problemov v organizacij nahaja v samih procesih. Pri tem je potrebno upoštevati naslednje ključne značilnosti poslovnih procesov (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 30): vsak proces ima svoj cilj, vsak proces ima svojega lastnika, vsak proces ima svoj začetek in konec, v proces vstopajo vhodi in izstopajo izhodi, proces je sestavljen iz zaporedja izvajanja korakov, v primeru neskladnosti se ukrepa, obstajajo merljive značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov, proces mora imeti prepoznane notranje ali zunanje kupci in dobavitelje, stalno izboljševanje procesa.

1.2 Prenova poslovnih procesov

Splošno sprejeto je, da je uspešnost poslovanja in zagotavljanje konkurenčnosti neke organizacije tesno povezano z nenehnim prilagajanjem in pogosto tudi s spremembo poslovne strategije organizacije. Takšne spremembe poslovne strategije se uresničujejo s spremembami

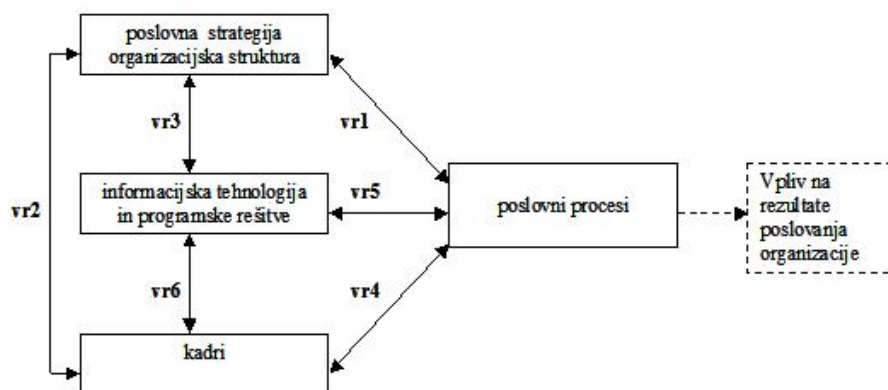
poslovnega modela in poslovnih procesov. Preoblikovanje, prestrukturiranje ali prenova poslovnih procesov so uspešni le ob ustrezno usposobljenih in motiviranih kadrih ter ob uporabi sodobne informacijske tehnologije.

Različni avtorji prenavo procesov različno poimenujejo, za nekatere je to reinženiring, za druge pa inovacije. Prenovo poslovnih procesov lahko opredelimo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področjih, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 35-36). Prenova poslovnih procesov je torej temeljen in vnovičen premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje z namenom, da bi dosegli ključne izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost izdelkov ali storitev in hitrosti izvedbe delovnih procesov (Hammer & Champy, 1995, str. 42). Naloga prenove poslovnih procesov je izbrati, usposobiti ali izumiti poslovni proces, da bi z njim zadovoljili potrebe zaposlenih v podjetju in zunanje partnerje.

Ferk (2012, str. 36) prenavo imenuje inovacije in hkrati meni, da se te lahko uspešno združi z nenehnim izboljševanjem, čeprav se na prvi pogled oba načina izboljševanja procesov razhajata: »pri tem se inovacije in nenehne izboljšave izmenjujejo tako, da je kontinuiteta običajnost, inovacija pa izjema.«

Temeljni dejavniki sprememb poslovanja: poslovna strategija, poslovni procesi, kadri in (informacijska) tehnologija so ključni pri udejanjanju sprememb pod pogojem medsebojne povezanosti in usklajenosti izvedbe sprememb. Ravno nepovezanost in neusklajenost dejavnikov sprememb predstavljata vrzeli in sta ključna povzročitelja neučinkovitega upravljanja s spremembami. Vrzeli (vr1 do vr6), ki jih prikazuje spodnja slika (Slika 1) je potrebno v procesu upravljanja sprememb obvladovati oz. ugotavljati in sproti odpravljati.

Slika 1: Vrzeli upravljanja sprememb



Vir: A. Kovačič, *Informatizacija poslovanja*. 1998, str. 86

Razlogi za spremembo procesov so lahko: nova tehnologija, povečanje/zmanjšanje števila zaposlenih, zakonski predpisi, reorganizacija, zmanjševanje stroškov, povečanje obsega poslovanja. Prenova poslovnih procesov naj bi bila bolj uravnotežen pristop k izvedbi realnih sprememb, kot pa iskanje radikalnih sprememb (Kovačič, 2001, str. 409).

1.3 Cilji prenove poslovnih procesov

Celovito prenovo poslovanja opredeljujemo kot krovno strategijo upravljanja s spremembami, ki jih ne moremo izvesti izključno le s stalnimi izboljšavami ali korenitimi spremembami, kakor tudi ne zgolj samo z organizacijskimi prilagoditvami (Groznik & Kovačič, 2002, str. 154). Celovita prenova poslovanja je pogojena z dejavnostjo, strategijo in poslovnim modelom ter zajema niz zahtevnih, medsebojno povezanih odločitev. Glede na to, da ta zasnova zahteva korenite spremembe v poslovanju podjetij, morajo biti pred njenim začetkom izpolnjeni nekateri pogoji. Vodstvo podjetja mora v prvi vrsti zavreči neuporabna (uveljavljena) poslovna pravila in postopke, ki se jih je držalo pri dosedanjem poslovanju. Po drugi strani je treba opustiti tudi neprimerna sedanja organizacijska in izvedbena načela. Šele tedaj je mogoče pričeti s ponovnim načrtovanjem organizacije združbe (Kovačič, 1998, str. 84).

Projekti celovite prenove se pričnejo najpogosteje kot odgovor vodstva podjetja na ključna vprašanja o načinu in predmetu poslovanja (ali proizvajamo prave proizvode in/ali nudimo prave storitve). Cilj projektov sta doseči konkurenčno enakost s tistimi, ki so doslej postavljali pravila in standarde (angl. *best in class*), ali pa spremeniti obstoječa pravila in ustvariti novo opredelitev najboljšega v panogi (angl. *breakpoints*). V obeh primerih potekajo takšni projekti ob uporabi in uvajanju informacijske tehnologije v poslovni proces s ciljem zagotavljanja konkurenčne prednosti (Kovačič, 1998, str. 141). Gre za enkratni projekt, ki je usmerjen v radikalne spremembe poslovanja podjetja.

Glavni cilji organizacije so naslednji (Križman & Novak, 2002, str. 53): napraviti proces uspešen (rezultat procesa mora biti pričakovan in željen), napraviti proces učinkovit (pri izvajanju procesa porabiti čim manj virov), napraviti proces hiter (vendar ne na račun uspešnosti ali učinkovitosti), napraviti proces prilagodljiv (mora imeti sposobnost prilagajanja spremenjenim zahtevam kupca ali poslovanja).

Za ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti poslovnih procesov so potrebna merila, ki morajo biti (Križman & Novak, 2002, str. 53):

- razumljiva – jasna, da ni možnosti za napačne interpretacije,
- merljiva – kvantitativna, da jih lahko primerjamo,
- dosegljiva – logična in kredibilna v pričakovanih pogojih,
- realistična – ustrezajo organizaciji,
- pravočasna – izvedljiva v danem časovnem okviru.

Pri tem pa je potrebno vedeti, da procesi nikoli ne morejo stoddstotno optimalno delovati in da si organizacija lahko le prizadeva za stalno izboljševanje kakovosti poslovnih procesov (Križman & Novak, 2002, str. 53).

Poslovna procesna prenova so učinkovita le tedaj, ko se procesna naravnost pokaže v temeljiti, radikalni prenovi organizacijske sestave podjetja, tj. ko običajne funkcionalne, hierarhične določene ravni vodenja zamenja procesno naravnana organizacija s ploskimi, nehierarhičnimi strukturami (Ferk, 2012, str. 37).

Za učinkovito prenavo organizacije ni dovolj le avtomatizacija, uvedba nove informacijske tehnologije v poslovni proces, potrebne so spremembe na različnih področjih: procesi, kadri, struktura, tehnologija in kultura (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 45). Vidik kulture je eden najpomembnejših vidikov pri prenovi poslovanja. Kulturo Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 46) opredelita kot »način razmišljanja in življenja, ki si ga je skozi čas izoblikovala skupina ljudi s skupnimi in enakimi vrednotami.« Vidik kulture »zajema izhodišča za pripravo razmer v širši družbi in organizaciji, ki bodo naklonjene spremembam, ter je povezan z ugotavljanjem možnosti, obravnavanjem strateških ciljev ter strategijo prenove in izvajanja sprememb« (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 46). Strukturni vidik pomeni organiziranost. V namen izboljšave procesov je potrebno opredeliti tri temeljne poslovne gradnike. Ti so organizacija (človeških in drugih virov za premišljeno izvajanje poslovnih procesov in uresničevanje zastavljenih ciljev), poslovni procesi (pomenijo zaporedje ciljno usmerjenih aktivnosti, namenjenih uporabi resursov) in resursi ali viri, ki omogočajo izvajanje poslovnih procesov (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 46). Kadrovski vidik je pri prenovi poslovnih procesov pomemben, ker je cilj prenove povečanje razpoložljivosti, prilagodljivosti in produktivnosti že obstoječega kadra. Prednost pri prenovi in izvajanju sprememb imajo tisti, ki imajo višjo izobrazbo in znajo uporabljati najnovejše tehnologije. Ti so lahko s svojo zagnanostjo in odprtostjo za spremembe vzgled ostalim, ki jim nato začnejo slediti (Kovačič & Bosilj-Vukšić 2005, str. 46). Pri tehnološkem vidiku prenove poslovnih procesov je najpomembnejša informacijska tehnologija, vendar pa zgolj ob njenem vključevanju v avtomatizacijo posameznih postopkov največkrat dobimo le delno dobre ali slabe rezultate. Pomembno je proces prej razčleniti in ugotoviti, če je ta sploh primeren za učinkovito informacijsko podporo. Od uporabe informacijske tehnologije se pričakuje dvig kakovosti, znižanje stroškov in skrajševanje časa izvajanja poslovnih postopkov oziroma posameznih aktivnosti v njih (Kovačič & BosiljVukšić, 2005, str. 46).

Ko se podjetja lotijo prenove poslovnih procesov pride do naslednjih sprememb (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 38): poudarek ni več na poslovni funkciji, ampak na poslovnem procesu, glavna organizacijska enota ni več oddelek, ampak delovna skupina, opis dela je sedaj bolj široko zastavljen, osredotočenost je stranka, ne več nadrejeni, temelj nadomestila je rezultat, medtem ko je bila prej to sama aktivnost, vodstvo ima sedaj vlogo mentorja, ne več nadzora zaposlenih, ključna oseba je lastnik (skrbnik procesa) in ne direktor poslovne

funkcije, poslovna kultura ni več konfliktno naravnana, temelj poslovne kulture je sedaj sodelovanje med zaposlenimi.

1.4 Potek prenove poslovnih procesov

Potek prenove poslovanja poteka po bolj ali manj predpisanih korakih, začenja pa se z zavedanjem vodstva, da so spremembe potrebne. Ni torej dovolj, da se na prenovo gleda samo s tehnološkega vidika, saj prenova organizacije zajema delovanje podjetja kot celote. Glede na nivo obravnave prenove poznamo (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 49): a) celovito ali strateško prenovo poslovanja, ki se osredotoča na ključna strateška vprašanja poslovanja organizacije. Zajema prenovo ali prilagajanje poslovnega modela in prenovo poslovnih procesov organizacije in njihovo informatizacijo; b) preureditev ali prenovo in informatizacijo posameznih poslovnih procesov ali njihovih delov. Temu nivoju prenove pravimo informacijska prenova, ker gre večinoma za izkoristek možnosti, ki jih ponuja informacijska tehnologija. Pri prenovi poslovnih procesov poznamo štiri ključne korake, ki so vedno enaki ne glede na cilje prenove organizacije. Pri celoviti prenovi poslovanja je največji poudarek na prvi fazi prenove, ki je **razumevanje** vzrokov, poteka in posledic prenove poslovanja (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 50).

Za drugi korak, tj. **modeliranje**, uporabimo, glede na cilje prenove, primerno orodje za poslovno modeliranje (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 51). Z izhodiščnim modeliranjem dobimo posnetek trenutnega izvajanja poslovnih procesov. S pomočjo modelov procese podrobneje spoznamo in jih lahko analiziramo. Rezultat modeliranja je odpravljanje neskladnosti pri delu. V ta namen uporabimo simulacijo, ki nam pokaže ozka grla, obremenjenost virov, čase izvajanja posameznih aktivnosti in stroške. Tretji korak je **poenostavitev** procesov v smislu večje učinkovitosti in uspešnosti, ki jih lahko udejanjimo le na osnovi analize obstoječih procesov. Rezultat poenostavitve je krajši čas izvajanja, manj porabljenega materiala in znižanje stroškov izvajanja. Zadnji korak je **optimizacija** procesov. Ta se kaže v tipizaciji in standardizaciji izvajanja poslovnih procesov, kar je pogoj za njihovo morebitno avtomatizacijo oziroma informatizacijo. Rezultat optimizacije je odprava spremenljivosti izvajanja delovnih procesov (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 52).

2 SISTEM ZA UPRAVLJANJE Z DOKUMENTI

Danes se organizacije v razvitem svetu dnevno ukvarjajo s problemom učinkovitega upravljanja svojih dokumentov, saj so dokumenti del premoženja organizacije. Horjak in Kovačič (2011) menita, da je 90 % premoženja – znanja v podjetjih – spravljenega v dokumentih in ne v podatkovnih bazah. Zaradi tega ima vse večji pomen pri izmenjavi znanja in informacij ima ustrezna informacijska tehnologija, ki omogoča cenejši zajem in shranjevanje dokumentov ter skupno rabo znanja. Celovito upravljanje znanja pa vključuje

naslednje zahteve: pravo informacijo ob pravem času, aplikacije za dostop do vsakovrstnega znanja, dostop do informacij kjerkoli in kadarkoli in spreminjanje načina dosedanjega dela.

Read (2009) poudarja, da se lahko operativno učinkovitost izboljša z uvedbo nove informacijske tehnologije. To še posebej velja za DMS izvedb (Wilkins, Swatman in Holt, 2009). Čedalje več ljudi spoznava, da lahko tudi javni sektor dvigne učinkovitost z uporabo skupnih informacijskih sistemov (Gershon, 2004). Narašča potreba javnega sektorja po uporabi nove tehnologije, inovativnih pristopih in preoblikovanju izvajanja storitev tako znotraj organizaciji kot do državljanov. Tudi organizacije v javnem sektorju zato težijo k racionalizaciji obstoječih procesov, želijo povečati nadzor nad dokumenti in izboljšati preglednost nad poslovanjem, približati se želijo brezpapirnemu poslovanju. Vse to pa bodo dosegle z uvedbo DMS v njihovo poslovanje, saj je njegova prednost v tem, da ni pomembno, kako je dokument nastal kakršni koli obliki je nastal, takšnega je možno uporabiti v DMS (Zupančič, 2010). Vsaka organizacija skuša vzpostavi informacijsko infrastrukturo, ki lahko prinese znatno učinkovitost, zmanjšanje stroškov in časa, in sicer z enakim številom zaposlenih ali manj. Upravljanje z dokumenti je tehnologija, ki bi morala biti na »seznamu želja« tako finančnega kot tudi tehnološkega vodje. To je lahko obnovljeno na vseh področjih, od upravljanja in shranjevanja dokumentov ter financ pa vse do elektronskega shranjevanja raznih evidenc. V času gospodarskega varčevanja je to prepričljiv predlog, saj naj bi se investicija v tovrstno tehnologijo povrnila v manj kot šestih mesecih (Buck, 2012).

2.1 Opredelitev sistema za upravljanje z dokumenti

Sistem za upravljanje z dokumenti (DMS) je računalniški sistem. Termin se v določeni meri uporablja tudi pri konceptih urejanja vsebin (angl. *Content Management Systems*) in se velikokrat obravnava kot del opreme), ki se uporablja za urejanje in shranjevanje elektronskih dokumentov in/ sistema za digitalno upravljanje vsebin (angl. *Enterprise Content Management Systems*). DMS je »nabor orodij, ki omogočajo poenostavitev procesov uporabe dokumentov in upravljanje z njimi« (Kapitanovič, 2003, str. 89). Danes se uporablja tudi kratica EDMS (angl. *Electronic Document Management Systems*) in predstavlja sistem za elektronsko upravljanje z dokumenti. Je torej informacijski sistem, katerega naloga je upravljanje z dokumenti v elektronski obliki ter njihov nadzor skozi celoten življenjski cikel – od nastanka do arhiviranja (Jones, 2012). Enns (2011) meni, da lahko DMS poimenujemo tudi digitalni sistemi za upravljanje predmetov, saj obstaja veliko vrst sistemov, ki se poleg dokumentov osredotočajo na različne vrste datotek. Ti sistemi običajno zagotavljajo storitve, kot so zajemanje, indeksiranje in iskanje, spremljanje različic, shranjevanje, sodelovanje, delovne tokove, objavo, distribucijo in varnost.

Uvajanje DMS je bila splošno sprejeta kot rešitev za nešteto organizacijskih in poslovnih problemov (Adam, 2007). Zagovorniki DMS trdijo, da lahko uvajanje DMS reši zahtevne poslovne probleme, podjetju zagotovi konkurenčno prednost in preoblikuje organizacije (Hammer & Hershman, 2010).

2.2 Zgodovina uvajanja sistema za upravljanje z dokumenti

Zgodovinsko gledano lahko stališče do koristi informacijske tehnologije opišemo skozi tri faze, ki sovpadajo s tremi različnimi fazami razvoja informacijske tehnologije, ki jih številni avtorji (npr. Sprague & McNurlin, 2007; Enns, 2011; Heinicke et al., 2015) kategorizirajo kot model avtomatizacije, informatizacije in transformacije:

- transakcijski sistem procesiranja za izboljšanje učinkovitosti (avtomatizacija),
- upravljanje informacijskih sistemov za povečanje učinkovitosti (informatizacija),
- strateški informacijski sistemi za preoblikovanje organizacije (transformacija).

Med fazo avtomatizacije v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je bil poudarek na uvajanju tehnologije, da se je zmanjšala delovna sila za potrebe pisarniškega dela. Glavni zaznavni rezultat te pobude je bilo zmanjšanje rutinskega in dolgočasnega dela. Povečala se je hitrost in natančnost dela s papirjem, izboljšale so se storitve za stranke in zmanjšali stroški. Sistemi se v tej avtomatizirani fazi na splošno nanašajo na procesne sisteme, na primer računalniška obdelava plač (Sprague & McNurlin, 2007; Enns, 2011; Heinicke et al., 2015).

V drugi informacijski fazi v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja so bili uporabljeni računalniki za zagotavljanje obsežnih poročil za upravljanje, da so omogočili učinkovitejše upravljanje in nadzor. Ta poročila so predstavljala redne in rutinske opise, kako se uporabljajo različni vidiki poslovanja. Ti sistemi, ki se imenujejo informacijski sistemi za upravljanje, so zagotavljali informacije menedžerjem in so tako pomembno prispevali k izboljšanju organizacijske učinkovitosti (Sprague & McNurlin, 2007; Enns, 2011; Heinicke et al., 2015).

Od zgodnjih 1990-ih prejšnjega stoletja dalje pa so se začele pojavljati trditve, da je mogoče radikalno spremeniti način delovanja organizacij z uvedbo informacijske tehnologije (Hammer & Hershman, 2010). Ti informacijski sistemi so bili uvedeni, da bi preoblikovali funkcije organizacij. To je bila tretja faza. Izraz transformacija je bil uporabljen za opis dosežka z uporabo teh sistemov. Ti sistemi so pogosto temeljili na velikem omrežju in so vključevala strateško naravo podatkov in komunikacijo za razvoj ter izboljšanje učinkovitosti in poslovno preoblikovanje (Hammer & Hershman, 2010).

Čeprav tri faze avtomatizacije, informatizacije in transformacije lahko opišemo kot zgodovinski razvoj informacijske tehnologije, so vse tri faze enako pomembne. Vsaka sodobna organizacija, ki učinkovito izkorišča celotni potencial nove tehnologije, uporablja vse tri vrste od pristopov k organizaciji (Sprague & McNurlin, 2007; Enns, 2011; Heinicke et al., 2015). DMS oz. zdaj že elektronski DMS (EDMS) spada v fazo transformacije. Hammer in Hershman (2010) navajata, da so morebitne koristi, ki jih omogoča strateški informacijski sistem, velike. Vendar pa prav tako trdita, da lahko sistem tudi ne prinese koristi in dano organizacijo celo spravi v slabši položaj in ustvari tveganja (Remenyi et al., 2007). DMS

organizacijam omogoči upravljanje dokumentov v celotnem življenjskem ciklu, od nastanka do uničenja. Značilno je tudi, da sistemi obravnavajo dokument kot delo v nastajanju, vse dokler ne izvedejo pregleda, odobritve in objave, ko dokument postane formalni zapis v organizaciji.

2.3 Prednosti sistema za upravljanje z dokumenti

DMS ima veliko potencialnih prihrankov za mobilno, prilagodljivo delo na domu in brezpapirno pisarniško okolje. Za zaposleni, ki delajo s strankami, je pomemben, ker lahko dostopajo do vseh pomembnih informacije v zvezi s kupci, ki jih v tem trenutku obravnavajo, kar to pomeni, da za odgovore na e-pošto, zapiske ali evidence, morajo imeti vse informacije dostopne v elektronski obliki (Jones, 2012).

Po Adamu (2007) so osnovne prednosti DMS naslednje:

- »k strankam usmerjeni« zaposleni imajo dostop do informacij, ki jih potrebujejo za izvajanje storitev,
- s kombinacijo mobilnega, prilagodljivega in dela na domu ima osebje povsod dostop do informacij,
- z informacijami v elektronski obliki se zmanjša prostor skladiščenja v pisarni,
- približno 20 % pisarniških prostorov se lahko sprosti tako, da se informacije hrani v elektronski obliki namesto na papirju,
- zmanjšanje stroška tiskanja in tiskalnikov,
- prihranki nastajajo zaradi zmanjšanja števila zaposlenih,
- zagotovi se revizijska sled z elektronskih posodobitvami,
- izboljšanje upravljanja informacij.

Nova tehnologija v prvi vrsti omogoča zaposlenim, da izboljšajo organizacijsko učinkovitost in uspešnosti (Robson, 2010). Uvajanje DMS ima lahko velik vpliv in lahko tudi preoblikuje izvedbo procesov naloge in prevladujočo organizacijsko kulturo. Hammer in Hershman (2010) nadalje poudarjata, da zaposleni veliko časa porabijo za iskanje papirnatih dokumentov, kar lahko DMS bistveno izboljša. Uporaba informacijskih sistemov, kot je DMS, se vse manj dojema kot tehnična inovacija in vse bolj kot socialna inovacija (Irani, 2010). Izvajanje morajo biti takšno, da nova tehnologija izpolnjuje zahteve uporabnikov in jo ti sprejmejo (Remenyi et al., 2007; Enns, 2011; Heinicke et al., 2015). Zaradi vseh naštetih prednosti so sistemi za upravljanje dokumentov nedvomno prava rešitev za tista poslovna okolja, kjer je potrebno obvladovati velike količine dokumentov in nestrukturiranih informacij, ob tem pa zagotavljati revizijsko sled, varnost dostopa in minizacijo potrebnega časa za posamezne operacije, ki jih zahteva delo z dokumenti. Dobro ravnanje s poslovno dokumentacijo prinaša visoko stopnjo učinkovitosti in produktivnosti ter nižje stroške poslovanja.

DMS je programska oprema oz. orodje, za katerega je potrebno zagotoviti potrebno tehnično in organizacijsko infrastrukturo. Potrebno ga je načrtovati, razviti, namestiti, testirati, vpeljati in vzdrževati. DMS ne bo v celoti služil namenu, če ne bo zagotavljal pravne veljave svoje vsebine oz. dokumentarnega gradiva. Ob vpeljavi DMS v poslovni informacijski sistem podjetja se spremeni način uporabe dokumentarnega gradiva v poslovnih procesih podjetja; velik delež dokumentarnega gradiva, ki je bil v poslovnih procesih uporabljan v papirni obliki, je po uvedbi DMS dostopen izključno v elektronski obliki. DMS mora zagotoviti nemoten in za zaposlene v podjetju preprost dostop do dokumentov, ki jih potrebujejo. Pri tem je potrebno upoštevati obstoječo organizacijsko strukturo, na podlagi katere uporabnikom po uvedbi DMS skladno s pravili poslovnega okolja določamo omejevanje pravic dostopa do dokumentarnega gradiva (Prijanovič, 2010).

Jones (2012) je v analizi uporabe DMS v britanski lokalni upravi ugotovil, da je za učinkovito uporabo DMS v procesih potrebno upoštevati različne dejavnike. Prvič, ključno vlogo ima avtoriteta, ki spodbuja uporabo DMS in razvije ustrezno strategijo skupaj z notranjim podpornim programom. To bo pomagalo zaposlenim, da uporabijo DMS za spremembo storitev. To zahteva načrtovanje, upravljanje in nadzorovanje, da se zagotovi najboljša uporaba in koristi investicije te tehnologije.

Drugič, ustrezno izvedena študija izvedljivosti, ki se opravi retrospektivno oz. za nazaj, da se identificira stroške, vrednosti in koristi implementacije nove tehnologije. Organizaciji bo omogočila razumeti celoten vpliv uvedbe tehnologije na sistem. Vso osebje, vključno z višjim vodstvom, naj sodeluje pri tej dejavnosti.

Tretjič, podpora najvišjega vodstva, kar zviša predanost zaposlenih. Če se želijo organizacije transformirati, morajo vodstveni kadri svojo mentaliteto spraviti na dovolj visoko raven, da izvedejo takšno transformacijo. Bolj kot tehnološki izziv je transformacija kulturni izziv, ki je še posebej težaven pri organizacijah, ki imajo veliko pravilnikov in zaposlenih, ki jih dela rigidne. Poleg tega se zaposleni bojijo odpuščanja in zato pogosto nasprotujejo spremembam. Torej, sisteme je lažje spremeniti kot ljudi. Vodstvo mora strategijo DMS uskladiti s potrebami poslovne strategije in ju nenehno razvijati, da sistem izpolnjuje sedanje in prihodnje poslovne potrebe (Jones, 2012).

Četrtič, oblikovan je projektni management, ki pomaga pri uvedbi sistema in njegovem uresničevanju kot integrirani in podporni storitvi, ki omogoča izboljšavo organizacijskih storitev.

Petič, izvedeno je ustrezno usposabljanje zaposlenih, ki se nadaljuje tudi pri nadaljnjem izkoriščanju tehnologije. DMS izobraževanje, podpora in usposabljanje vključuje tako njen tehnološki vidik kot tudi vidik uporabe znotraj poslovnega konteksta.

Šestič, potrebna je ustrezno podpora tehnološke ekipe, ki pomaga zagotoviti, da je tehnična izvedba uspešna. Skupni poslovni procesi morajo biti izvedeni v celoti. Šele takrat se lahko ugotovi nadaljnja učinkovitost uvedbe DMS.

Sedmič, treba je informacijsko strategijo upravljanja, da se elektronski zapisi ustrezno obdelujejo, shranjujejo in brišejo. Treba je razviti strategijo tiskanja, da se zmanjša količino tiskanja in število tiskalnikov v uporabi. To bo zmanjšalo stroške.

Končno, treba je uvesti reden postopek ocenjevanja, da se zagotovi uspešna izvedba oz. prepoznajo ovire in oblikujejo sanacijski ukrepi (Jones, 2012).

Uvedba DMS vključuje ustrezno študijo izvedbe, naklonjenost vodstva, projektni menedžment, skupni poslovni proces in upravljanje z informacijami (Jones, 2012).

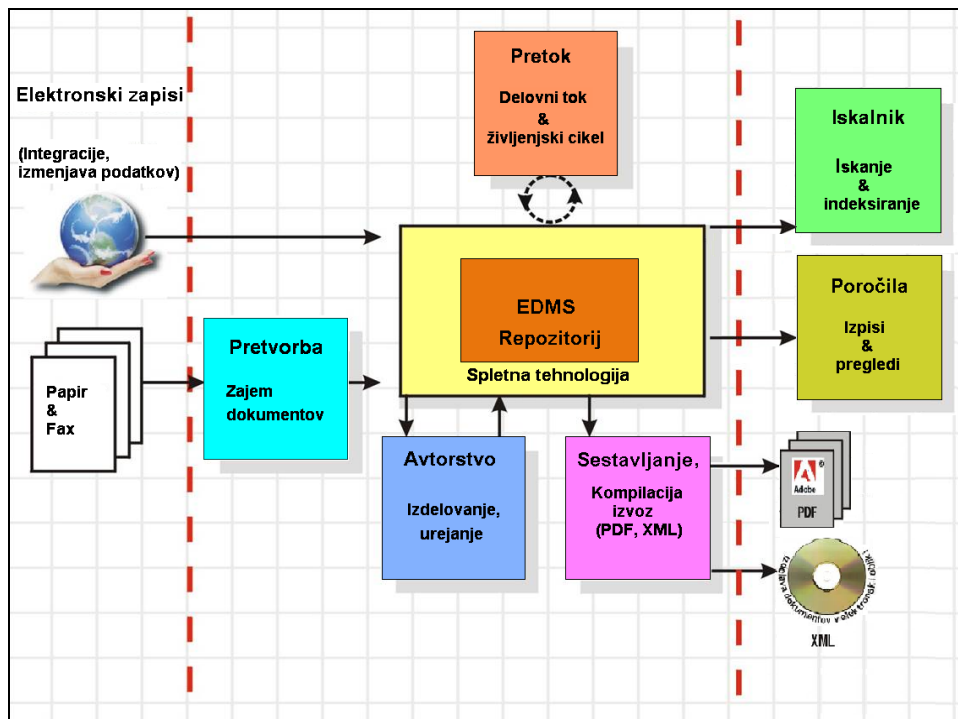
Poleg tega je za uspešno uporabo DMS redno izboljševati izobraževanje, sistem uporabe, povezavo DMS s poslovno strategijo, strategijo tiskanja, upravljanje z informacijami in oceno uspešnosti projekta po izvedbi.

2.4 Prvine sistema za upravljanje z dokumenti

Po Jerebu (2005) arhitekturo DMS sestavljajo štirje bistveni elementi: dokumenti, uporabniki, procesi in tehnologije, ki so opredeljeni v nadaljevanju in jih prikazuje Slika 2.

Dokument lahko definiramo na različne načine; navadno je prikazan kot določena informacija, ki se zbira v podjetju in podatke znotraj podjetja predstavlja na organiziran način (zapisniki, pošta, elektronska sporočila, zaznamki, računi, tabele, študije in podobno). Lahko je skupina objektov, do katerih lahko posameznik dostopa in jih uporablja. Po navadi so shranjeni v papirni, elektronski ali mikrografični obliki in predstavljajo materialno osnovo za prenašanje podatkov in informacij med posameznimi poslovnimi subjekti (Jakovljević, 2006).

Slika 2: Skupine po funkcionalnosti dokumentacijskega sistema



Vir: Č. Jakovljević, *Upravljanje procesov in vloga vodstva pri zagotavljanju podpore upravljanju dokumentov in procesov*, 2006, str. 4.

Tako kot katerikoli sistemi ima tudi EDMS različne **uporabnike**. Uporabniki so lahko ustvarjalci, koordinatorji ali potrošniki – vsak posameznik ima vlogo v njem. Ustvarjalec je avtor, ki dokument ustvari, ustvari njegovo vsebino. Koordinator zagotavlja, da je dokument ustrezno pregledan in odobren za objavo. Odgovoren je tudi za dodeljevanje nalog ostalim članom, ki s tem dokumentom upravljajo. Prav tako je odgovoren za dostavo dokumenta do potrošnika. Potrošnik je končni uporabnik dokumenta, ki ga na koncu prebere ali preuči. Zanaša se na koordinatorja, saj le-ta lahko zagotovi dokument, ki ga želi, in sicer v primernem formatu (Sathiadas & Wikramanayake, 2003; Enns, 2011).

Proces predstavlja življenjski cikel dokumenta. Ko dokument prehaja iz izdelave v uporabo, mora proces zagotoviti, da vse poteka po načrtih in v skladu s pričakovanji (Sathiadas & Wikramanayake, 2003; Enns, 2011).

Pri DMS ne gre za eno tehnologijo, pač pa za različne, dopolnjujoče se **tehnologije**. Glede na funkcionalnost jih lahko razdelimo na več skupin oz. komponent. Vsaka implementacija dokumentacijskega sistema ne vsebuje vseh elementov oz. komponent. Prav tako jih ne uporablja vsak dokument; so pa to poglavitne skupine večine dokumentacijskih sistemov (Jakovljević, 2006).

Temelj DMS je učinkovit **zajem** vseh poslovnih informacij kjerkoli v organizaciji (vložišče, na strani kupca, na oddaljeni pisarni). Podatki vstopajo v organizacijo in izstopajo iz nje na več načinov; kot papirni dokumenti, spletni obrazci, črtne kode, s fotokopiranjem ali uporabo večfunkcijskih naprav, kot je skeniranje, uporabo e-pošte, faksov, elektronskih podpisov in še kaj. Zajemanje pomembnih podatkov, shranjenih v dokumentih in njihovo shranjevanje v osrednjem iskalnem repozitoriju, z možnostjo do dostopanja in uporabe dokumentov kadar koli, je za poslovanje zelo pomembno. Prav tako je pomembno, da se pred zajemom pregledajo vsi dokumenti, ki krožijo po organizaciji (Jereb, 2005).

Repozitorij je jedro DMS. Vsebuje in nadzira vse dokumente in informacije o teh dokumentih. Primarne funkcije repozitorija so: knjižnične storitve (prijava dokumenta, atributi, imena datotek, odjava dokumenta, varnost), nadzor nad različicami (spremljanje in beleženje sprememb na dokumentih) in upravljanje konfiguracij (skrbi, da so vsi elementi dokumenta logično povezani in usklajeni). Nekateri omogočajo še določene sekundarne funkcije, kot so pretvorba, iskanje, indeksiranje in delovni tok (angl. *workflow*) (Jereb, 2005).

Pri delu z dokumenti se uporabljajo različna orodja in paketi, prihaja do veliko različnih formatov dokumentov, ki so velikokrat nezdružljivi. Posledično se zato pojavljajo potrebe po **pretvorbi** v primerno obliko za uporabo (enoten format) in digitalizaciji starih papirnih dokumentov. Poznamo elektronske pretvorbe, pri katerih je ne glede na vrsto pretvorbe smiselno uporabljati standardne formate (tekst: HTML, ASCII; grafika: CGM, GIF, JPEG; multimedija: MPEG) in pretvorba papirne v elektronsko obliko oz. imaging ali skeniranje dokumentov, ki je proces preslikave papirnega dokumenta v elektronski dokument. Sistem za pretvorbo sestavljajo optični čitalec – skener, programska oprema za zajem, procesiranje in optično prepoznavo znakov (Jereb, 2005).

Postopki **skeniranja in indeksiranja** so med seboj povezani. Prvi postopek pri DMS je zajemanje podatkov. Ko je tiskani dokument pripravljen za shranjevanje, je skeniran za ustvarjanje elektronske različice. Ko je e-različica dokumenta pripravljena, se ji dodeli indeksiranje informacije z več ključnimi besedami, opredeljenimi v indeksnih poljih. To se izvaja ročno ali samodejno. Indeksiranje razlikuje dokumente med seboj. To je najpomembnejši proces v DMS, kajti če v tem procesu pride do napake v indeksiranju dokumenta, se le-ta lahko v sistemu trajno izgubi (Grange & Scott, 2010).

Pri upravljanju dokumentov je pomembno tudi gibanje dokumenta skozi poslovni proces. Z delovnimi tokovi lahko pretok dokumenta oblikujemo in nadziramo pravilnost **poteka**. Tudi na ta način pospešimo proces, saj dokumenti potujejo po točno določeni poti.

Za pripravo konfiguracije procesa dokumenta uporabljamo dva sistema, sistem življenjskega cikla (angl. *lifecycle system*) in sistem delovnega toka (Jakovljević, 2006). Sistem delovnega toka vključuje štiri glavne elemente (Jereb, 2005):

- proces – zaporedje posameznih korakov,

- opravilo – kaj je treba narediti,
- človek – kdo mora kaj narediti,
- dokument – osrednji element procesa.

Pri **uporabniškem vmesniku** je pomembno, da je enostaven za uporabo, saj uporabniki tako lažje razumejo funkcionalnosti, ki jih nudi vmesnik, delo z dokumenti pa je tako lažje. Namenjen je prijavi v dokumentacijski sistem z domenskim uporabniškim imenom in geslom, pregledovanju vsebine dokumentov, tiskanju dokumentov, pregledovanju lastnosti dokumentov, iskanju dokumentov po njihovih lastnostih, iskanju dokumentov po njihovi vsebini, izpisu poročil in pregledovanju nabiralnika (angl. *inbox*), v katerem so obvestila za posameznega uporabnika (Jereb, 2005).

Distribucija je dostava informacije v obliki dokumenta končnemu uporabniku. Poznamo papirno distribucijo, ki predstavlja tiskanje dokumentov na papir iz tehnoloških ali praktičnih razlogov, in elektronsko distribucijo, ki ima veliko prednosti – od nižjih stroškov, lažjega vzdrževanja in ažuriranja dokumentov, hitrejšega dostopa do dokumentov, do večjega nelinearnega dostopa do informacij, večje kakovosti predstavitve, izgled dokumentov je »po meri«. Tehnologija za distribucijo je elektronska verzija papirne oblike (angl. *electronic paper*), v PDF formatu, dokument on-line (HTML format) in domači dokument (znotraj organizacije) (Jereb, 2005).

2.5 Upravljanje dokumentov s tehnologijo Documentum

EMC Documentum je sistem za upravljanje z elektronskimi poslovnimi vsebinami. Ustanovila sta ga Howard Shao in John Newton leta 1990. Uporablja se ga za zajem, shranjevanje, manipulacijo in dostop do dokumentov skozi njihov življenjski cikel.

Programsko orodje EMC Documentum omogoča celovito upravljanje znanja, ki je shranjeno v dokumentih, in sicer (Strasberger, 2000):

- prava informacija ob pravem času (zbirka dokumentov, podčrtavanje, dodajanje opomb, varnost in dostop na ravni dokumenta);
- aplikacije za dostop do vsakovrstnega znanja (indeksiranje in iskanje po vsebini);
- dostop do informacij kadarkoli in kjerkoli (preko web vmesnika, dostop iz drugih aplikacij);
- obvladovanje delovnih tokov – nadzor poteka dela na osnovi dokumentov.

2.5.1 Tehnologija za upravljanje dokumentov – Documentum

Današnja informacijska tehnologija omogoča rešitve problema upravljanja dokumentov na podlagi sodobnih pristopov, predvsem pa teži k celovitem upravljanju vseh kategorij dokumentov in nadzoru v vseh njihovih procesih. Ena izmed takšnih rešitev za obvladovanje

dokumentacije je Documentum, ki s pomočjo informacijske podpore EDMS tehnologije (mrežni datotečni sistem) omogoča tudi povezavo z obstoječim informacijskim sistemom v podjetju. Documentum je produkt ameriškega podjetja namenjen upravljanju kompleksnih in sestavljenih dokumentov.

Globalno poslovanje zahteva distribuirano izvajanje v katerem koli času (24 ur na dan, 7 dni v tednu), varno in zanesljivo izmenjavo ter souporabo informacij s poslovnimi partnerji na on – line način ter verzije dokumentov s popolnim nadzorom (Strasberger, 2000).

Takšno poslovanje Documentum omogoča s pomočjo svoje tehnologije in pretoka informacij preko Exchanga ali Intraneta. Temelji na objektni tehnologiji, zato kot omrežni datotečni sistem (EDMS) lahko upravlja z različnimi vrstami dokumentov: pisarniškimi dokumenti (napisanimi npr. v MS Wordu), preglednicami (narejene npr. z MS Excelom), skeniranimi dokumenti, risbami, poslovnimi sistemi (ERP), 3D modeli itd. (Strasberger, 2000).

Preko omrežja in pretoka preko Intraneta se popolnoma integrira v obstoječe okolje (Documentum strežnik upravljanje in nadzor – Arhiviranje – Transakcijski sistemi-aplikacije proizvodnja, logistika, finančno poslovanje, mrežne in relacijske baze Miracle, RDBMS, Oracle – Uporabniki-Groupware, Lotus Notes, MS Exchange, Micro Focus. Pospešuje tudi življenjski krog poslovno pomembnih dokumentov (Zajem oz. Vnos – Sprememba – Gibanje – Odobritev oz. Soglasje – Uporaba oz. Ponovna uporaba – Arhiviranje- Ustrezna varnost).

Prednosti in slabosti tehnologije Documentum (Sprague & McNurlin, 2007; Enns, 2011; Heinicke et al., 2015):

- predstavlja zanesljivo centralno zbirko za vse dokumente (vse je zapisano samo enkrat in mnogokrat uporabljeno);
- vsebuje 40 pred – definiranih procesov in omogoča enostavno izdelavo lastnih procesov;
- povečuje vrednosti transakcijskega sistema (povezava z obstoječim poslovnim informacijskim sistemom);
- omogoča iskanje in dostop do dokumentov preko vmesnika svetovnega spleta (od koderkoli in kadarkoli);
- omogoča varnost in dostop na ravni dokumenta;
- omogoča dostop iz drugih aplikacij;
- vsebuje Workflow tehnologijo – nadzor poteka dela na osnovi dokumentov;
- daje možnosti podčrtavanja, dodajanja opomb brez spremembe originalnega dokumenta;
- omogoča indeksiranje in iskanje po vsebini.

Prednosti in koristi tehnologije Documentum (de Greef, 2015):

- Prilagodljiv uporabniški vmesnik: EMC Documentum ima fleksibilen uporabniški vmesnik. Izbira uporabniškega vmesnika za repozitorij vsebine Documentum je kompleksen proces, saj je na razpolago veliko možnosti: WEBTOP, Centerstage ali DAM. Večino časa uporabnik potrebuje kombinacijo teh vmesnikov. Na splošno bi lahko rekli, da obstaja dve glavni GUI, ki naslavljata dokument in vsebine repozitorija: D2 in xCP. Lahko jih uporabimo ločeno ali skupaj.
- Prilagodljiv sistem: postopna nadgradnja: Znano je, da je Documentum eden izmed najbolj trdnih in prilagodljivih sistemov te vrste. Zaradi svojega uporabniškega modela licenciranja, se lahko uporablja za organizacije s 5, 50 ali 500 zaposlenimi.
- Prilagodljiv sistem upravljanja.
- Documentum omogoča gostovanje v oblaku.
- Prilagodljiva interakcija z drugimi sistem.
- Sistem se uspešno prilagaja drugim poslovnim aplikacijam.
- Uporaba in dostop z vseh lokacij.
- Značilnost sistema je enostavnost in deljenje dokumentov z različnimi uporabniki.

Če povzamemo, prednosti tehnologije Documentum so naslednje: enostavno upravljanje, združljivost z obstoječo tehnologijo, uporaba najboljših delovnih metod skladno z zakonodajo (elektronski podpis, shranjevanje itd.), uporaba in dostop z vseh lokacij, hitro uvajanje, večja vrednost obstoječega sistema, postopna gradnja sistema, hitro vračilo investicije (de Greef, 2015).

2.5.2 Delo z dokumenti

Če so v prejšnjem poglavju predstavljene prednosti oz. koristi tehnologije Documentum za uporabnike na splošno, bodo v nadaljevanju predstavljene koristi za uporabnike na področju dela z dokumenti (de Greef, 2015).

Ustvarjanje dokumentov. Možnosti, ki jih ponuja spletni pristop, so praktično neomejene. Zahteva se le urejenost pri določevanju vlog posameznih uporabnikov in pomoč administratorja, ki dodeljuje posamezne vloge. Te so razdeljene med posamezne sodelovce, ki lahko pripravljajo predlog posameznih dokumentov ali celotnih dosjejev, njihovo delo pa usklajuje koordinator. Ker obstaja samo en originalen dokument in še ta v elektronski obliki, ni nobenih težav pri dopolnjevanju ali spreminjanju dokumenta s strani odgovornih sodelavcev. Poleg tega je potrebno na posameznih projektih znanje različnih strok.

Iskanje dokumentov. Zelo pomembno je, da lahko dokument hitro najdemo. Prav gotovo nam iskanje po lastnostih dokumenta (DCL – angl. *Document Query Language (DQL)*) to omogoča po veliko lažji poti, če ga moramo v papirni obliki poiskati v svoji pisarni, v svoji organizacijski enoti ali morda že v enem izmed arhivskih prostorov. Že z iskanjem izgubimo

veliko časa, ko pa dokument najdemo, še vedno ne vemo, če je v njem vsebina, ki jo iščemo. Tudi ta problem Documentum rešuje, saj omogoča iskanje po vsebini dokumenta (angl. *fulltext search*). Ta funkcija nam na primer omogoča, da poiščemo vse dokumente, ki se navezujejo na določen projekt: ponudbo za javni razpis, pogodbo o sklenitvi izvajalnih del, prejete in izdane račune, pogodbe z drugimi dobavitelji, terminske plane, dnevnik izvedbenih del, tehnični dokumentacijo, obračunane dnevnice itd.

Sledenje verzijam. Tehnologija delovnega toka, ki jo vsebuje Documentum, omogoča spremljanje same poti dokumenta po posameznih verzijah na istem ali različnih nivojih.

Sestavljanje dokumentov. Dokumenti so lahko zgrajeni s pomočjo različnih programskih orodij, kot so: MS Word, MS Excel, WEB, programi za oblikovanje slik itd.

Nadzor in varnost dokumentov. Nadzor in varnost lahko zagotovimo z dodeljevanjem pravic uporabnikov na način, ki omogoča tudi sledljivost.

Elektronski zajem dokumentov. Na dokumente, ki prihajajo v podjetje, ne moremo vplivati. Dokumente, ki v elektronski obliki že prihajajo preko elektronske pošte ali preko Interneta, in niso osebne narave, po določenem procesu shranimo in damo v nadaljnjo obdelavo vsem pooblaščenim. V bodočnosti bo vse več dokumentov prihajalo v elektronski obliki, vse klasične pa je potrebno že na vhodu ustrezno selekcionirati in preko skenerja pretvoriti v elektronsko obliko.

Arhiviranje dokumentov. Arhiviranje dokumentov v Documentumu poteka zelo preprosto, saj dokumente z določenimi časovnimi komponentami pripravimo v pakete in jih prenesemo iz strežnika »Documentum« v arhiv. Arhivirajo se le njihove vsebine, naslov in splošni podatki (atributi dokumenta) pa ostanejo. Tako je dejansko vsem uporabnikom sistema glede na njihov nivo uporabniških pravic omogočen vpogled tudi v seznam vsebine arhiva. Arhiv je eden, brez odlagalnih polic, v primeru potreb pa je možna hitra vrnitev dokumentov nazaj na strežnik med aktivno dokumentacijo.

Obvladovanje poslovne dokumentacije. Documentum omogoča povezovanje poslovne dokumentacije z ostalo dokumentacijo. Poslovni informacijski sistem zagotavlja ogromno količino podatkov, ki so shranjeni v podatkovnih bazah. Preventivno v primeru potreb se vnaša v računalnik veliko podatkov, ki so zgolj informativne narave in se ne uporabljajo v obračunih, statističnih obdelavah ali kakršnih koli drugih poslovnih transakcijah, pa vendar velikokrat potem iščemo originalni dokument.

Povezava podatkov v podatkovnih bazah o pogodbah, naročilnicah, fakturah, navodilih za varstvo pri delu, projektih, arhiviranih dokumentih z njihovim originalnim dokumentom v elektronski obliki zagotavlja pravo informacijo ob pravem času na pravem mestu.

Nesmiselno je, da se shranjujeta v papirni obliki na primer dva izvoda izdane fakture zgolj zaradi tega, ker vsebujeta tudi podpis, saj so vsi podatki za izdajo vsakega računa že v računalniku, poleg tega pa računalniško izpiše še dokument. Ta se danes po večini pošilja kupcu v papirnati obliki, vendar bo kmalu prišel čas, ko se bodo tudi te posli opravljali v elektronski obliki. Veliko poslovne dokumentacije se izpiše iz poslovnih baz, ki niso namenjene zunanjim institucijam, ampak le za interno uporabo. Mnogo dokumentov obstoja samo zato, ker morajo biti, za vsak primer, če ga kakšen izmed inšpektorjev ali revizorjev hoče videti. Takšni dokumenti lahko obstajajo z enako vsebino in podpisom v elektronski obliki, kar Documentum tudi omogoča, pa še veliko lažje jih je najti v primeru zahtev inšpektorja. Documentum omogoča povezavo s priznanimi poslovnimi paketi (SAP R/3, PeopleSoft idr.), s paketi izdelanimi v terminski tehnologiji (Mainframe, Digital VMS, UNIX) in s paketi, ki so izdelani v tehnologiji odjemalec/strežnik (Oracle, MS SQL).

2.5.3 Pogoji za uvedbo sistema Documentum

V nadaljevanju bodo predstavljeni posamezni pogoji, ki jih mora organizacija izpolnjevati, da uvede sistem Documentum (My Documentum, 2016).

Ustreznost računalniške opreme. Tako hitro, kot se razvija nova programska oprema, je potrebno posodabljati tudi strojno opremo. Ker pa v realnosti zaradi visokih stroškov nenehnega posodabljanja strojne opreme pogosto to ni izvedljivo, so vedno tudi pomisleki pri posodabljanju programske opreme. Vsekakor pa ne moremo začeti z uvajanjem sistema Documentum prej, preden nismo prepričani, da bo računalniška oprema ustrezna oziroma primerna za namestitev izbranega programskega orodja. Bolje je, da sistema za urejanje in nadzor dokumentacije sploh ne uvedemo, kot pa, da ga instaliramo v že preobremenjen sistem. Priporočljivo je, da namenimo samostojen strežnik za shranjevanje dokumentov, ki je povezan v LAN omrežje, kar omogoča enoten dostop, varnost, arhiviranje, nadzor, zaščito pred virusi itd. Temelj za programski produkt je baza podatkov, ki temelji na Microsoft ali Oracle bazi podatkov. Strežnik za instalacijo Documentuma mora biti dovolj zmogljiv in z veliko kapaciteto diska za shranjevanje velikega obsega dokumentacije. Priporočljivo je, da je dvo – procesorski, saj mora sistem nemoteno delovati. Strategijo informatike, ki naj bi bila vodilo nivoja računalniške tehnologije v podjetju, bi morale podpreti ključno vodilno osebje s ciljem, da se investira v tehnologijo, ki bo omogočala boljše poslovanje, večjo produktivnost in zadostne prihranke, ki se bodo kasneje lahko ponovno investirali v novo računalniško opremo (My Documentum, 2016).

Postavitev sposobnega vodje projekta. V najuspešnejših organizacijah imajo sposobne vodje, ki postavljajo strateške cilje za delovno organizacijo. To se nanaša tudi na tehnološke projekte, kamor sodi uvedba sistema za elektronsko urejanje dokumentacije. Pri uvajanju sistema ni takojšnjih neposrednih otipljivih rezultatov, ki bi pokazali učinkovitost sistema.

Razen tega pa zahteva uvajanje sistema več organizacijskih sprememb, uvajanja standardov in sodelovanja (My Documentum, 2016).

Zagotovitev podpore vodstva. Brez popolne podpore vodstva kakršna koli prizadevanja o uvedbi sodobnega sistema obvladovanja dokumentacije ne morejo in tudi ne bodo obrodila sadov. Največkrat je vzrok neuspeha ravno nezadostno poznavanje problema na najvišjem nivoju. Na tem področju lahko dober projektni vodja zelo veliko stori. Od vodilnih je potrebno pridobiti zaupanje in prepričanje, da je dokument v elektronski obliki popolnoma enakovreden tistemu na papirju. Odpraviti je potrebno bojazen, da določenega dokumenta, ki je bolj ali manj zaupne narave, ne more videti vsak ali ga celo popravljati in uničiti (zbrisati), samo zato, ker se nahaja na računalniku, ampak da veljajo dogovorjena pooblastila. Kakršnih koli napak v zvezi s tem si niti v obdobju testiranja ne moremo privoščiti (My Documentum, 2016).

Premagati odpor proti spremembam. Običajno si večina zaposlenih prizadeva obdržati trenutno stanje. Veliko uporabnikov novega sistema bo zagovarjalo uvedbo novega sistema in bodo stali ob strani vodji projekta, še več pa bo tistih, ki bodo želeli ohraniti trenutno stanje in bodo temu nasprotovali. Poleg tega je potrebno opraviti veliko na prvi pogled pomembnejših nalog od uvajanja novega sistema, ki bo (po mnenju nasprotnikov) poleg obilice dodatnih zadolžitev povzročil tudi porušitev oziroma prekinitev delujočega sistema. Z ustreznimi in nivoju primernimi predstavitvami je potrebno poudariti, da so spremembe nujne, če želimo izrabiti vse prednosti novih tehnologij, ki so se pojavile po uvedbi delujočega sistema (mikrofilmi, faksi, datoteke v elektronski obliki itd.). Ključ, ki lahko premaga odpor spremembam, je vključevanje uporabnikov v projekt uvajanja sistema. Razen seminarjev in praktičnih delavnic, na katerih bi se uporabniki seznanili s prednostmi, ki jih nudi sistem, jim je potrebno omogočati izražanje novih stališč, mnenj in idej. Pri uvajanju sistema je potrebno upoštevati tudi organizacijsko strukturo ter specifičnosti potreb posameznikov ali oddelkov. Največjim nasprotnikom pa bi bilo potrebno predstaviti že delujoči sistem Documentum, kar bi verjetno omililo njihovo nasprotovanje (My Documentum, 2016).

Zagotovitev ustreznega svetovanja pri uvajanju. Pri uvajanju sistema obvladovanja dokumentacije je pomembno, da svetovalci ne poznajo samo tega, kako elektronski dokument nastane, ampak poznajo tudi veliko stvari povezanih z vsebino dokumenta: zakaj je bil dokument izdelan, pomen dokumenta za podjetje, kako se bo dokument uporabljal oziroma kako naj bi se uporabljal itd. Svetovalec naj bi imel dovolj izkušenj pri reševanju podobnih problemov v drugih podjetjih. Uporabnost sistema naj se ne bi merila po tem, kako hitro je možno najti določen dokument, temveč po tem, kako je prilagojen enemu ali več poslovnim procesom. Pri uvajanju sistema za upravljanje dokumentacije je izkušnost nepogrešljiva (My Documentum, 2016).

Postavitev standardov in sprememb organiziranosti. Velika ovira pri uvedbi sistema za upravljanje dokumentacije je nezadostna priprava na uvedbo sistema. Uvedba sistema sama po sebi ne bo prinesla oziroma zagotovila standardov in organiziranosti, ki v podjetju še ne obstaja. Za veliko podjetij je lahko uvedba standardov in uvedba organiziranosti na področju dokumentacije največja in najtežje premostljiva ovira, saj obstajajo razna nasprotovanja skupnim in neuskkljenim standardom med posameznimi oddelki ter službami, ki se včasih vedejo kot podjetje znotraj podjetja. Neorganiziranost na področju pretoka dokumentov se ob uvedbi sistema samo še bolj poudari. Zaradi tega je potrebno dovolj zgodaj še pred uvedbo pričeti z izvajanjem potrebnih organizacijskih sprememb ter uvajanjem standardov. Najprej je potrebno določiti standarde za kreiranje, poimenovanje, shranjevanje, pregledovanje in popravljanje dokumentov ter določiti življenjski cikel pomembnih dokumentov, tako kot je to že definirano za dokumentacijo ISO standarda. Nadalje je potrebno s standardi uskladiti vse dokumente ter jih organizirati oziroma jih urediti po kriterijih, ki so skladni z zahtevami in postopki poslovnega procesa. Pri pripravi standardov in postopkov se ne smemo obremenjevati s tem, da morda ne bomo obdelali vseh morebitnih potreb, ki bi se lahko pojavile kdaj kasneje. Dodali in upoštevali jih bomo takrat, ko se bodo pojavile. Povzamemo lahko, da je informacijska tehnologija skupni naziv za strojno in programsko opremo, s katero zbiramo podatke, obdelujemo, hranimo in posredujemo informacije uporabnikom bodisi neposredno bodisi na daljavo. Prinaša lahko številne prednosti tako s stališča prihranka časa kot tudi dejanske finančne prihranke. Za delovni proces je bistvenega pomena izdelava in uvedba avtomatiziranega sistema, ki je sposoben slediti dokumentom od osnutka do končne variante in arhiviranja. Avtomatizirani postopki prihranijo čas, povečajo produktivnost in kakovost delovnega procesa. Razen tega elektronsko urejanje dokumentov bistveno zniža stroške povezane z iskanjem dokumentov. Dokumenti so shranjeni za kasnejšo rabo, lahko pa jim dodamo svoje pripombe, ki pa ne vplivajo na vsebino izvirnega dokumenta (My Documentum, 2016).

Celovito elektronsko upravljanje dokumentov nudi popoln nadzor nad dokumenti in njihovimi spremembami, saj poteka urejanje dokumentov iz ene podatkovne baze. Dokument je zapisan samo enkrat, uporablja pa se lahko neomejeno – krat. Procesi urejanja dokumentacije morajo biti prilagojeni delovnemu okolju in ker je hkratna uporaba enakih postopkov na vseh poslovnih lokacijah, to prinaša velike prihranke v stroških. Zagotovljena je tudi točnost dokumentov in skladnost z zakonodajo.

Z dostopom do projektov in elektronskih dokumentov postane poslovanje podjetij bolj učinkovito, saj je dostop do informacij, ki so shranjene na dokumentih, mogoč v vsakem trenutku, s poslovnim partnerjem pa si lahko varno in zanesljivo izmenjavamo dokumente ali jih souporabljamo (My Documentum, 2016).

2.6 Pravna ureditev elektronskega poslovanja z dokumenti

Verodostojno, pravno veljavno, varno, zanesljivo, urejeno, pregledno in učinkovito klasično ter elektronsko pisarniško poslovanje ter hrambo (arhiviranje) dokumentarnega in arhivskega gradiva pravnih in fizičnih oseb v Republiki Sloveniji urejajo sodobni predpisi (Žumer, 2009). Po mnenju Pauletiča et al. (2011) je področje dolgoročne elektronske hrambe v Sloveniji precej bolj regulirano kot drugje po Evropi, vendar ima regulativa kar nekaj pomanjkljivosti. Ključna pomanjkljivost je ta, da isti zakon obravnava hrambo celotnega dokumentarnega gradiva, se pravi tistega, ki mu lahko rečemo »kulturni/znanstveni spomenik« (arhivsko gradivo), in tistega, ki ga pri svojem poslovanju vsakodnevno uporabljajo podjetja. Druga pomanjkljivost je, da obstajajo pravila, ki so popolnoma nepotrebna, saj jih ne upošteva niti država, ki si jih je izmislila in jih uzakonila.

Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (Ur.l. RS, št. 57/2000, v nadaljevanju ZEPEP) je sprejel Državni zbor Republike Slovenije dne 23. junija 2000. Zakon povzema določbe direktive EU o elektronskem podpisu ter vzorčni zakon UNCITRAL o elektronskem poslovanju. ZEPEP v 12. členu ureja hranjenje podatkov v elektronski obliki. ZEPEP na splošno določa, da se lahko določeni dokumenti, zapisi ali podatki, za katere zakon (ali drug predpis) določa, da se morajo hraniti, hranijo tudi v elektronski obliki. Pri tem pa morajo biti taki podatki:

- dosegljivi in primerni za kasnejšo uporabo;
- shranjeni v obliki, v kateri so bili oblikovani, poslani ali prejeti, ali kakšni drugi
- obliki, ki verodostojno predstavlja oblikovane, poslane ali prejete podatke;
- če gre za elektronsko sporočilo, mora zagotavljati sledljivost, od kod izvira, komu
- je bilo poslano ter čas in kraj njegovega pošiljanja ali prejema;
- uporabljena tehnologija in postopki morajo v zadostni meri onemogočati
- spremembo ali izbris podatkov, ki ju ne bi bilo mogoče enostavno ugotoviti,
- oziroma obstajati mora zanesljivo jamstvo glede nespremenljivosti sporočila.

Dokumenti v elektronski obliki so zaradi svoje narave izpostavljeni modifikacijskim posegom brez nadzora. Ključen problem elektronskih vsebin je osredotočen na ohranjanje avtentičnosti (verodostojnosti) in zagotavljanje integritete (celovitosti) podatkov. Elektronske dokumente je prav tako potrebno zaščititi na dolgi rok, in sicer v povezavi z Zakonom o arhivskem gradivu in arhivih (Ur.l.RS, št. 20/1997, v nadaljevanju ZVDAGA), ki je bil sprejet leta 1997. Ta ureja odnose in pravilno poslovanje z arhivskim gradivom, zakonsko določa varstvo arhivskega gradiva in uporabo tega, podrobneje pa opisuje tudi pristojnosti in naloge posameznih arhivov.

Leta 2006 je bil sprejet Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih (Ur.l.RS št. 3072006, v nadaljevanju ZVDAGA), skupaj z podzakonskimi akti, Uredbo o

varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva (v nadaljevanju UVDAGA) in Enotnimi tehnološkimi zahtevami (v nadaljevanju ETZ), ki sta osnova za nastanek elektronskih arhivov, ti so pred zakonom izenačeni s tistimi, ki dokumente hranijo v papirni obliki (ZVDAGA). Temeljna načela ZVDAGA so: načelo ohranjanja dokumentarnega gradiva oziroma uporabnosti njegove vsebine, načelo trajnosti, načelo celovitosti, načelo dostopnosti ter načelo varstva kulturnega spomenika.

ETZ med drugim določa, da mora biti dokumentarno gradivo, ki ga hranimo izključno v elektronski obliki, shranjeno najmanj na dveh lokacijah, ki sta med seboj fizično oddaljeni najmanj 50 km. Osnovne tehnološke in infrastrukturne rešitve spremljajo tudi organizacijski ukrepi za zagotavljanje neprekinjenega poslovanja oz. zaščito pred tveganji, ki spremljajo elektronsko poslovanje in rabo informacijske tehnologije (Pauletič et al., 2011).

3 VLOGA DMS PRI PRENOVI POSLOVNIH PROCESOV V JAVNEM ZAVODU RTV SLOVENIJA

Za učinkovito uvedbo elektronskega dokumentnega sistema v organizaciji je potrebno v prvi vrsti dobro poznavanje okolja, v katerem bo sistem vzpostavljen. Zato bomo najprej na kratko predstavili RTV Slovenija, RTV prispevek ter službo in oddelke, ki delujejo na področju RTV prispevka v tem javnem zavodu.

3.1 Predstavitev JZ RTV Slovenija

RTV Slovenija je javni zavod nacionalnega in posebnega kulturnega pomena, ki na področju radijske in televizijske dejavnosti opravlja javno službo, z namenom zadovoljevanja kulturnih, socialnih in demokratičnih potreb državljanov Republike Slovenije, pripadnikov slovenskih narodnih manjšin v sosednjih državah, obeh priznanih narodnostnih manjšin v Republiki Sloveniji ter še druge dejavnosti v skladu z zakonom o RTV Slovenija. V Zakonu o Radioteleviziji Slovenija (Ur. l. RS, št. 96/2005, v nadaljevanju ZRTVS-1) je določeno tudi koliko radijskih in televizijskih programov mora RTV Slovenija pripravljati, podrobneje je določeno, da je poslanstvo RTV Slovenija tudi glasba (delovanje Simfoničnega orkestra, Big Banda, ipd.)

RTV Slovenija je med drugim z nacionalnim programom dolžna pokrivati ozemlje, na katerem živi najmanj 90 odstotkov prebivalstva Republike Slovenije oziroma prav toliko odstotkov ozemlja, na katerem živijo pripadniki obeh priznanih narodnih manjšin, ko gre za narodnostni program (ZRTVS-1, Ur. l. RS, št. 96/2005).

Javni RTV-servis se financira iz več virov, in sicer iz RTV prispevka, tržnih dejavnosti, sredstev državnega proračuna ter iz sponzoriranja in drugih virov, skladno z zakonom in statutom (ZRTVS-1).

3.1.1 RTV prispevek

RTV prispevek je javnopravna dajatev, ki je podrobneje urejena v Zakonu o Radioteleviziji Slovenija (Ur. l. RS, št. 96/2005) in predstavlja najpomembnejši vir financiranja nacionalne Radiotelevizije. Kot to določa ta, temeljni zakon, gre za prispevek za opravljanje radijske in televizijske dejavnosti, ki ga mora v skladu z ZRTVS-1 plačevati, vsakdo, ki ima radijski ali televizijski sprejemnik oziroma drugo napravo, ki omogoča sprejem radijskih oziroma televizijskih programov na območju Republike Slovenije, kjer so zagotovljeni tehnični pogoji za sprejem vsaj enega programa RTV Slovenija. Glede obračunavanja in plačevanja prispevka, obresti in drugih vprašanj postopka pa se uporabljajo določbe Zakona o davčnem postopku (Ur. l. RS, št. 117/2006, v nadaljevanju ZDavP-2). V omenjenem zakonu je med drugim tudi določeno, da se RTV prispevek plačuje do 15. v mesecu za tekoči mesec. JZ RTV Slovenija pa je dolžan svoje zavezance vsak mesec obvestiti o višini RTV prispevka, ki so ga dolžni poravnati.

3.4.2 Služba za obračun RTV prispevka

Zelo pomemben organizacijski del javnega zavoda RTV Slovenija predstavlja Služba za obračun RTV prispevka. Že njeno ime pove, da je njeno glavno poslanstvo obračunavanje RTV prispevka. Sicer pa pokriva poslovanje z obstoječimi zavezanci za RTV prispevek, skrbi za pridobivanje novih zavezancev, skrbi za urejanje evidenc, ki jih vodi v skladu z ZRTVS-1 (Ur. l. RS, št. 96/2005), obdeluje nakazila, ureja reklamacije, izdaja odločbe o obveznosti plačila prispevka za programe RTV Slovenija ter sklepe o davčni izvršbi za neplačane RTV prispevke, vodi postopke odpisa in delnega odpisa dolga. V skladu z zakonodajo sodeluje tudi z zunanjimi institucijami kot so distributerji električne energije, FURS, AJPES, UJP in tako skrbi za ažurnost svojih evidenc ter nemoteno obračunavanje RTV prispevka ter obdelavo plačil.

Službo za obračun RTV prispevka sestavljajo trije oddelki, katerih delo je specifično, a zelo povezano. Ti oddelki so:

- Oddelek za poslovanje z zavezanci
- Oddelek za upravno izvršbo
- Oddelek saldakontov

V izdatno pomoč pa sta ji:

- Tehnološka podpora RTV prispevka,
- Sprejemna pisarna oziroma vložišče RTV Slovenija.

3.1.3 Oddelek za poslovanje z zavezanci

Oddelek za poslovanje z zavezanci predstavlja prvi stik z zavezanci za RTV prispevek. Nanj se ti dnevno, v času uradnih ur obračajo za informacije preko telefona, osebno ter z obiskom informacijske pisarne. Glavnina zavezancev pa se na službo obrača preko navadne oziroma spletne pošte. Glavna naloga prav tega oddelka je tudi sama izvedba mesečnega obračuna RTV prispevka.

Sicer pa se v oddelku obravnavajo različne zadeve kot so (ZRTVS-1, Ur. l. RS, št. 96/2005): prijava RTV sprejemnika, odjava RTV sprejemnika, sprememba naslova oziroma sedeža, sprememba plačnika med člani družine, uveljavljanje družinskega pavšala za plačilo RTV prispevka, uveljavljanje pavšalnega RTV prispevka za vikend, smrt zavezanca za RTV prispevek, informacije o najemu SAT kartice.

Hkrati pa je del tega oddelka prek terenske kontrole zadolžen za preverjanje izjav, podanih s strani zavezancev, hkrati pa skrbi za pridobivanje novih zavezancev za RTV prispevek neposredno na terenu.

3.1.4 Oddelek za upravno izvršbo

Javni zavod RTV Slovenija zavezance mesečno obvešča o višini RTV prispevka. V primeru, da zavezanec svojih mesečnih obveznosti ne poravna, ga RTV Slovenija na zaostale obveznosti opomni na naslednjih mesečnih obvestilih o višini RTV prispevka. Zavezancem, ki svojih zapadlih obveznosti tudi po tem ne poravnajo, RTV Slovenija po uradni dolžnosti izda odločbo o obveznosti plačila prispevka za programe RTV Slovenija. V kolikor obveznost tudi po prejeti odločbi ni poravnana, RTV Slovenija s sklepom o davčni izvršbi začne postopek izvršbe zapadlih neporavnanih obveznosti (ZRTVS-1, Ur. l. RS, št. 96/2005).

Oddelek torej izdaja odločbe, tudi obvestila pred davčno izvršbo ter sklepe, samostojno vodi vse postopke, tudi celoten postopek same davčne izvršbe, obravnava vloge strank, odstopa vloge v reševanje organu II. stopnje, t. j. Ministrstvu za kulturo in sprejema ter posreduje njihove odločitve pritožnikom.

3.1.5 Oddelek saldakontov

Oddelek spremlja plačila, odpise in stornacije RTV prispevka. Rešuje reklamacije in ročno knjiži plačila, katerih knjižbe zaradi specifik ne morejo biti avtomatične. Oddelek obravnava vloge v zvezi z otvoritvijo, spremembo ali ukinitvijo direktnih bremenitev in e-računov, pošilja obračune na UJP ipd.

Vsi naštetih oddelki so med seboj tesno povezani, zaposleni v enem oddelku dobro poznajo del drugega oddelka in tako si v času večjih obremenitev v nekem oddelku, lahko med seboj tudi pomagajo.

3.1.6 Tehnološka podpora RTV prispevka

Ta služba nudi Službi za obračun RTV prispevka visoko tehnološko podporo v vsakem trenutku. Uporabniške aplikacije so že zelo tehnološke dovršene, saj so ti izdatno sodelovali pri oblikovanju le-teh. Vse to omogoča, da je delo opravljeno hitreje in tudi z manj napakami, evidence so bolj ažurne, pri delu prihaja do manj napak, zavezanci pa zadovoljni, saj hitro prejmejo potrebne odgovore. Služba za obračun RTV prispevka tako uspešno sledi tehnološkim, informacijskim in zakonodajnim spremembam in zaradi dobre organiziranosti in povezanosti vseh oddelkov beleži visoko delovno in finančno uspešnost ter tudi ugled v samem javnem zavodu RTV Slovenija in širše.

3.1.7 Sprejemna pisarna oziroma vložišče RTV Slovenija

V vložišču se med drugim zbira, pregleduje, elektronsko zajema ter arhivira vsa vhodna pošta za Službo za obračun RTV prispevka, ki jo ta prejme v fizični obliki. Sprejemajo in oddajajo se poštno pošiljke, ob tem pa se dodatno evidentirajo priporočene pošiljke.

3.2 Analiza stanja pred prenovo

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o Radioteleviziji Slovenija, ki ga je Državni zbor Republike Slovenije sprejel 27. oktobra 1999 in je bil objavljen v Uradnem listu RS, št. 88/1994, je v bistvenem delu spremenil tedaj veljavni zakon. Do njegove uveljavitve so morali imetniki RTV sprejemnikov plačevati tedanjo RTV naročnino. Glavna sprememba zakona pa je bila preoblikovanje RTV naročnine v RTV prispevek ter s tem prenos izterjave neplačanih zneskov iz pristojnosti sodišč na sam javni zavod RTV Slovenija. Še eno poglobitno spremembo pa je predstavljala možnost pridobivanja novih zavezancev iz naslova registriranih odjemalcev in plačnikov električne energije.

Takratni Oddelek RTV naročnin je bil torej odgovoren za spremljanje plačevanja RTV naročnine. Služba je bila sestavljena iz štirih oddelkov: referenti, oddelek saldakov, terenska kontrola, oddelek sodne izterjave. Ključen problem vseh oddelkov je bil ta, da njihovi poslovni in delovni procesi niso bili prenovljeni (Uhan, 2002), kljub temu da se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja zelo spremenili procesi in tehnologija pisarniškega dela. Tako so se jeseni 1999 za vodenje evidenc še vedno uporabljali terminali, ki niso bili sposobni prikazovati in uporabljati različnih medijev (Uhan, 2002).

Služba RTV naročnin je bila organizirana zelo decentralizirano. Zavezance se je delilo glede na pošto številko njihovega prebivališča, na podlagi tega pa se je znotraj službe organiziralo pododdelke, in sicer t.i. gorenjski, ljubljanski, mariborski, dolenjski sektor itd. Referenti nekega sektorja so torej obdelovali vso pošto, prejeto iz določenega območja. V Službi RTV naročnin so se referenti ukvarjali z vsem, kar zadeva zavezanca, tj. prijave, odjave,

spremembe, vodenje arhiva, ipd. Izterjavo dolga pa je vodil oddelek sodnih izterjav – preko sodišča.

Oddelek saldakontov je ročno knjižil določena plačila, reševal reklamacije, skrbel za trajnike, spremljal je bilanco plačil, stornacij ter odpisov dolga naročnikom.

Pred vzpostavitvijo novega načina obdelave vhodnih in izhodnih dokumentov je tedanja Služba RTV naročnin vse dokumente obdelovala in hranila le v fizični obliki. Sledljivost dokumentov je bila slaba, zaposleni so dokumentacijo iskali med oddelki, ni bila vidna celotna korespondenca za enega zavezanca na enem mestu. Zato je prihajalo do počasne, tudi ne vedno usklajene obravnave zadev, zamud pri odgovorih, do nezadovoljstva strank ter do velikih izgub časa zaradi iskanja dokumentov, saj so bili le-ti arhivirani pri vsakem referentu posebej. Zamude so nastajale zaradi slabe organiziranosti dokumentov, saj je bilo papirje možno samo razvrstiti na eden način, tj. bodisi na podlagi evidenčne številke bodisi po abecedi, in ne po vsebini. Tajništvo službe je imelo veliko dela s pisanjem dopisov, ki so jih referenti pošiljali strankam. Tako je bila nabava pisarniškega materiala slabo izvedena. Referenti so bili tudi nezadovoljni z delovnimi razmerami, saj niso imeli na razpolago dovolj pisarniškega materiala, ko so ga potrebovali (Uhan, 2002).

3.3 Cilji prenove in izboljšanje poslovnih procesov

Zaradi sistema, ki je temeljil na fizičnem arhivu, je bilo poslovanje zelo oteženo. Potrebna je bila takojšna reorganizacija poslovnih ter informacijskih procesov, ki bi skrajšali čas iskanja dokumentov in s tem čas odzivnosti zaposlenih na prejete vloge zavezancev, imeli bi hiter in celosten pregled nad celotno korespondenco z zavezancem, prihajalo bi do manj napak, vse skupaj pa bi prineslo večje zadovoljstvo zaposlenih in strank ter zmanjšalo stroške poslovanja.

Uveljavitev sprememb omenjenega zakona v letu 1999, ki je tedanjo RTV naročnino preoblikoval v RTV prispevek je prinesla nekatere poglobitve spremembe:

- Radioteleviziji Slovenija je bilo dano pooblastilo, da s strani distributerja električne energije pridobiva podatke o registriranih odjemalcih in plačnikih električne energije ter ji s tem omogoči redno pridobivati nove zavezance za RTV prispevek; po zakonu se namreč šteje, da ima sprejemnik vsaka pravna ali fizična oseba, ki je registrirana kot odjemalka ali odjemalec oziroma plačnica ali plačnik električne energije v javnem električnem omrežju, razen če poda pisno izjavo, da nima svojega in da v svojih prostorih tudi ne uporablja tujega radijskega ali televizijskega sprejemnika ter da je bila seznanjena z zakonskimi posledicami neresnične izjave (tako četrti odstavek 31. člena ZRTVS-1).
- Radiotelevizija Slovenija je pridobila pravico do zbiranja davčnih številke zavezancev.

- Glede obračunavanja in plačevanja prispevka, obresti in drugih vprašanj postopka so se pričele uporabljati določbe zakona, ki ureja davčni postopek in s tem se je izterjava dolga iz pristojnosti sodišč v celoti prenesla na Radiotelevizijo Slovenijo.

Spremembe v zakonodaji so RTV Slovenijo, tedanjo Službo naročnin prisilile h korenitim spremembam v njenem delovanju. Obvezno je bilo potrebno oblikovati tudi sistem, v katerem so bodo evidentirali in obdelovali vsi ti podatki, saj je služba do tedaj uporabljala le en program in to na starih računalniških terminalih.

3.4 Vloga DMS kot rešitev pri prenovi procesov

RTV Slovenija je bila primorana pridobiti pomoč zunanjšega izvajalca, saj sama z obstoječo kadrovske zasedbo in načinom poslovanja novih zadolžitev, ki ji jih je naložil nov zakon, ne bi zmogla izvajati. Oblikovali so javni razpis, ki je med drugim zajemal tudi postavitev informacijskega sistema. Pri javnem razpisu je bilo uspešno podjetje Laser Computer, d.o.o., ki je skladno z novim zakonom in ob sodelovanju sodelavcev tedanje Službe naročnin izoblikoval povsem nov informacijski sistem, ki je temeljil na sistemu upravljanja z dokumenti. Če pogledamo s strani štirih možnih usmeritev razvoja in/ali prenove poslovanja in informatizacije poslovanja, je šlo v omenjenem primeru najprej za najem zunanjih izvajalcev informatike in njihovih programskih rešitev ter nato za lasten razvoj novih rešitev s pomočjo celovitih informacijskih orodij. S tem je bil zagotovljen hitrejši pretok dokumentov, učinkovit dostop do dokumentov in informacij v trenutku, ko so te potrebne ter sistematično arhiviranje dokumentov.

Zunanji izvajalec Laser Computer, d.o.o. in Služba za obračun RTV prispevka sta se tako pričela projektno lotevati uvajanja programskih rešitev s področja DMS. Pri tem sta sledila petim mejnikom:

Infrastruktura. V prvi fazi projekta je bil narejen posnetek obstoječega načina delovanja Službe RTV naročnin. Pri tem je bila pozornost usmerjena predvsem na: količino dokumentov, ki se dnevno pretaka po oddelku; čas, ki je potreben za rešitev enega primera; število telefonskih klicev; število osebnih obiskov; zakonske omejitve; itd.

Poslovni procesi. V Službi RTV naročnin so procesi potekali po zelo slabem, počasnem ter birokratsko nasičenem postopku. Pri tem je bilo potrebno oblikovati povsem nov sistem, od prvega do zadnjega koraka, kar pomeni, da so morali biti procesi najprej natančno definirani in dokumentirani in na zadnje še optimizirani. Pri definiranju procesov je bilo potrebno upoštevati temeljno zakonodajo (ZRTVS-1, Ur.l. RS, št. 96/2005; ZDavP-2, Ur. l. RS, št. 117/2006, Zakon o splošnem upravnem postopku, Ur.l. RS, št. 24/2006). Glede na možne faze, v katerih se je nek zavezanec nahajal (reden plačnik; dolžnik, ki mu je bilo potrebno izdati odločbo o obveznosti plačila prispevka za programe RTV Slovenija ali pa sklep o

davčni izvršbi), je bilo potrebno ločiti aplikativne dele. Obstoječe procese se je dodelalo, nove pa v celoti definiralo.

Vpeljava. Aplikacije, v katerih so bile po novem vodene evidence zavezancev za RTV prispevek ter dolžnikov, so v začetni fazi zahtevale vzporedno delovanje starega sistema. V novem sistemu so se iskale ter odpravljale napake, star pa je predstavljal kontrolno zaledje. Postopno je bil le-ta ukinjen. Uporabniki so imeli možnost podajati predloge za izboljšave delovanja obstoječih aplikacij. Z realizacijo teh predlogov je bil zagotovljen napredek pri delu, zmanjšala se je količina napak, zaposleni pa so bili motivirani za nadaljnji razvoj in izboljšave.

Izobraževanje in uvajanje. Zakonodajne spremembe so prinesle zahtevo po večji kadrovski okrepitvi, ki pa jo je Služba za obračun RTV prispevka preko zunanjega izvajalca pridobila s študenti. Ti so bili računalniško pismeni in so hitro osvajali potrebna znanja, soustvarjali so razvoj in mu uspešno sledili. V Službi za obračun RTV prispevka pa so bili zaposleni pretežno starejši. Le redki izmed njih so imeli osnovno računalniško znanje (uporaba računalnika, poznavanje okolja Word, Excel). Tako so le-ti študentom pomagali pri osvajanju obstoječih znanj (uporaba stare aplikacije, vsebinska obravnava primerov), obratno pa so jim študentje pomagali pri pridobivanju znanj na področju dela z računalnikom in uporabi novih aplikacij. Skrbno načrtovano in kakovostno izobraževanje zaposlenih je bilo zelo uspešno in služba se je hitro in kvalitetno razvijala.

Vzdrževanje. Za potrebe razvoja in vzdrževanja sistema je bila na novoustanovljena Služba tehnološke podpore RTV prispevka, ki so jo sestavljali tehnologi in programerji. Ti so skrbno razvijali sistem in nadzorovali njegovo delovanje. To zajema:

- razpoložljivost uporabnikom v primeru potrebnih tehničnih pojasnil in pojasnil o delovanju obstoječega sistema;
- odgovornost za delovanje obstoječe programske opreme, njene izboljšave in za izvedbo predlaganih novih aplikacijskih dopolnitev;
- odgovornost prilagajanja programske opreme spremembam systemskega okolja in operacijskega sistema ter
- razpoložljivost za svetovanje pri nadaljnjem razvoju sistema.

Velik cilj je bil, da bi s pomočjo DMS pri prenovi in informatizaciji poslovanja bistveno skrajšali čas potovanja dokumenta od sprejema do zaposlenega in na koncu do arhiva. Zmanjšalo naj bi se število izgubljenih dokumentov, izboljšala evidenca oziroma preglednost nad dokumenti, povečala kakovost dela, saj bi bil vsebinski pregled posamičnega primera večji, hkrati pa bi se uvedla tudi kontrola nad zaposlenimi. Z boljšim pregledom nad količino opravljenega dela, kakovostjo obdelanih dokumentov in tudi samim delom zaposlenih naj bi se delovanje službe dvignilo na višji nivo.

Prednosti, ki bi naj jih pridobili z uvedbo DMS:

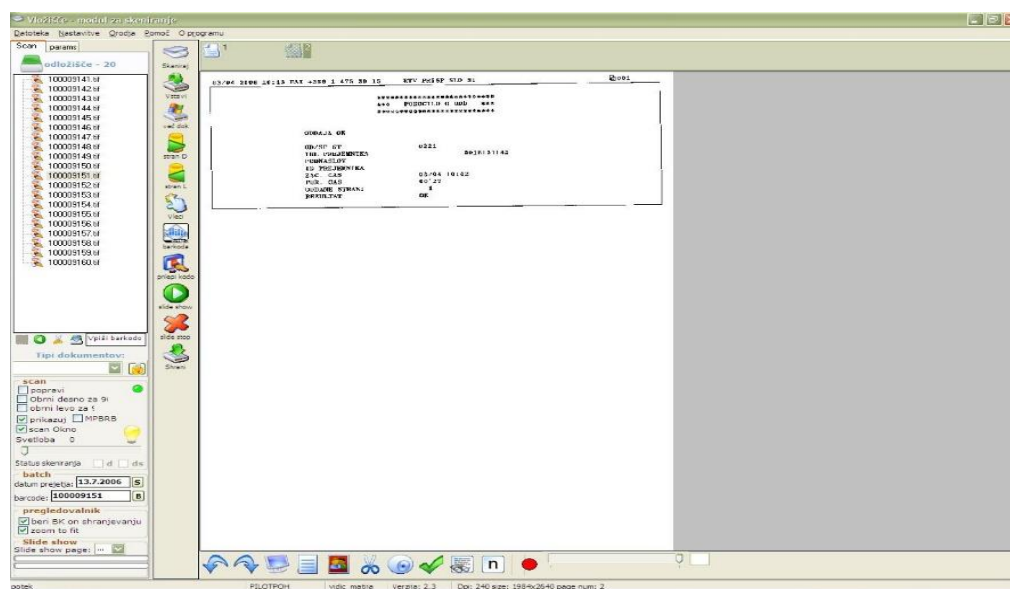
- **Shranjevanje** – dokumenti se shranjujejo na strežniku, in sicer na enem glavnem ter enem pomožnem, ki predstavlja dnevno kopijo glavnega strežnika;
- **Dostop** – dokumenti so dostopni takoj, z le nekaj kliki. Za dostop do dokumentov se uporablja interna varna mrežna povezava, tako da do podatkov ne morejo dostopati nepooblaščen osebe;
- **Razporejanje** – vsakemu dokumentu se najprej določi t.i. številka dokumenta (ŠD); dokument opremimo z nalepko, na kateri je navedena 9-mestna številka. Ta števila nam je pomoč pri kasnejšem evidentiranju in sledenju dokumentu. Številke dokumentov so v izogib človeškim napakam sestavljene po ključu - »modulu 11«, ki je sestavljen iz osmih števil, zadnja, deveta pa je kontrolna. Dokumenti so nato razvrščeni po datumu prejema pošiljke, ter področju reševanja zadeve (splošno, odločbe, sklepi).
- **Varnost** – obstoj skeniranih dokumentov je zaradi rezervnega strežnika vedno varen. Dostop do dokumentov je omejen s pravicami, kar prinaša dodatno varnost pri poslovanju. Ustvarja se dnevna sledljivost vpogleda in obdelave posamičnega dokumenta. Fizično so dokumenti shranjeni na enem mestu, v arhivu, dostop do le-tega pa ima samo omejeno število ljudi;
- **Arhiviranje** – dokumenti so vloženi v ovojnice, ki so ustrezno oštevilčene ter shranjeni v zato primernem prostoru, ki je požarno ter protivlomno varovan. Preko aplikacije je možno vpogledati, v kateri mapi se iskani dokument nahaja in tako preko pooblaščen osebe priti do originala.
- **Časovna hramba** – dokumenti Službe za obračun RTV prispevka imajo po zakonu določen čas hrambe, ki se razlikuje glede na vrsto dokumenta, in sicer 5 let in 10 let (ZVDAGA, Ur.l. RS št. 30/2006).
- **Distribucija** – dokumenti fizično še prihajajo do uporabnika, od trenutka vpetja v sistem pa so mu na voljo v elektronski obliki. Omogočeno je izvajati kontrolo nad skeniranimi, a nevpetimi dokumenti. Uporabniku se namreč lahko zgodi, da je nek dokument obdelal, a ga je pozabil vpeti v sistem dokumentov, lahko pa ga nehote ali namenoma ni obdelal. Brisanje tovrstnih dokumentov iz sistema je urejeno s pravicami.
- **Delovni proces** – dokumenti so zajeti v elektronski bazi dokumentov in vanje lahko hkrati vpogleda neomejeno število uporabnikov, s čimer pa je učinkovito odpravljen problem birokracije.
- **Avtentifikacija** - izhodni dokumenti so zaščiteni z elektronskim podpisom.

3.4.1 Pregled funkcionalnosti sistema za zajem dokumentov

Z zajemom dokumentov se ukvarja vložišče. Tu se med drugim sprejema vsa vhodna pošta, prejeta v fizični obliki, ki je namenjena Službi za obračun RTV prispevka. Le-ta se tu prebira,

po potrebi fizično obdela (npr. razpenjanje sponk, obrezovanje vročilnic.), po potrebi se opremi s številko dokumenta ter s skeniranjem zajame v elektronsko obliko multipage tiff. Po skeniranju se elektronske dokumente pošlje na strežnik, od koder so dostopni uporabnikom. Skenira pa se tudi dokumente, ki jih uporabniki sicer nujno ne dobijo v pregled in obdelavo, so pa rezultat določenih aktivnosti službe (prejete vročilnice ter nesprejeta pošta, vročana po ZUP-UPB2, Ur.l. RS, št. 24/2006). Ti dokumenti se v tem oddelku pregledajo, razvrstijo po datumu vročitve, v primeru nesprejete pošte po datumu obveščanja in razlogu vrnitve pošiljke (preseljen, neznan, umrl, pomanjkljiv naslov, ni dvignil, ipd.), nato tudi poskenirajo, vendar se na podlagi nadrejenega dokumenta (t. i. barkoda, ki je bila poslana z avtomatsko pošto ter je prednatisnjena na tem dokumentu) avtomatično vnesejo v sistem dokumentov na svoje mesto kot podrejen dokument prej poslanega dokumenta (gl. Slika 3). Vsem dokumentom se pri skeniranju določi mesto v fizičnem arhivu. Dokumenti se nato prenesejo v arhiv.

Slika 3: Primer sistema Scantisfaction za elektronski zajem dokumentov



Vir: Sistem Scantisfaction, www.rtv slo.si, 2016.

Značilnosti sistema Scantisfaction:

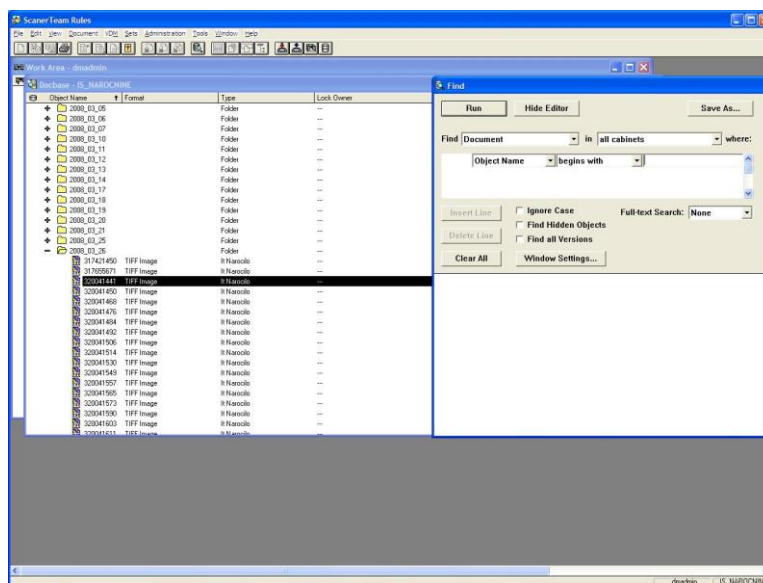
- skeniranje dokumentov z in brez nalepljene črtne kode,
- hkratna povezava na dokumentacijski in podatkovni sistem,
- možnost priklopa na različne dokumentacijske zbirke (docbase),
- možnost vodenja večjega števila aplikacij,
- definicija različnih tipov dokumentov za poljubno aplikacijo – dokumentacijsko zbirko,
- poseben sistem za prenos atributov v Documentum,

- možnost klica posebne procedure preko podatkovne zbirke Oracle pred prenosom v dokumentacijski sistem,
- velika hitrost skeniranja,
- hitro in natančno branje črtnih kod,
- avtomatska poravnava in optimizacija dokumenta po skeniranju,
- možnost rezanja roba za nekaj mm,
- možnost skeniranja za velikost papirja,
- vodenje evidence skeniranja za vsakega uporabnika – skenerista,
- univerzalna klasifikacija vhodnih dokumentov,
- hitra implementacija novih zahtev in aplikacij,
- avtomatska posodobitev programa,
- popravljanje že digitalnih oblik,
- pregled dokumentov po identifikaciji,
- pregled odložišča – t.i. slide show.

3.4.2 Prenos v podatkovni in dokumentacijski sistem Documentum

Slika 4 prikazuje primer sistema prenosa podatkov v Documentum. Po skeniranju dokumentov se elektronskim dokumentom dodajo atributi (datum skeniranja, datum izvršljivosti, lokacija v arhivu, skenerist...). Elektronski zapisi se nato pošljejo v dokumentarni sistem t.i. Dokumentum, kjer so shranjeni .tiff zapisi skeniranih dokumentov, sami atributi pa potujejo v podatkovni sistem. Tako se lahko podatki med seboj primerjajo, da ne prihaja do odstopanj.

Slika 4: Primer sistema prenosa podatkov v Documentum



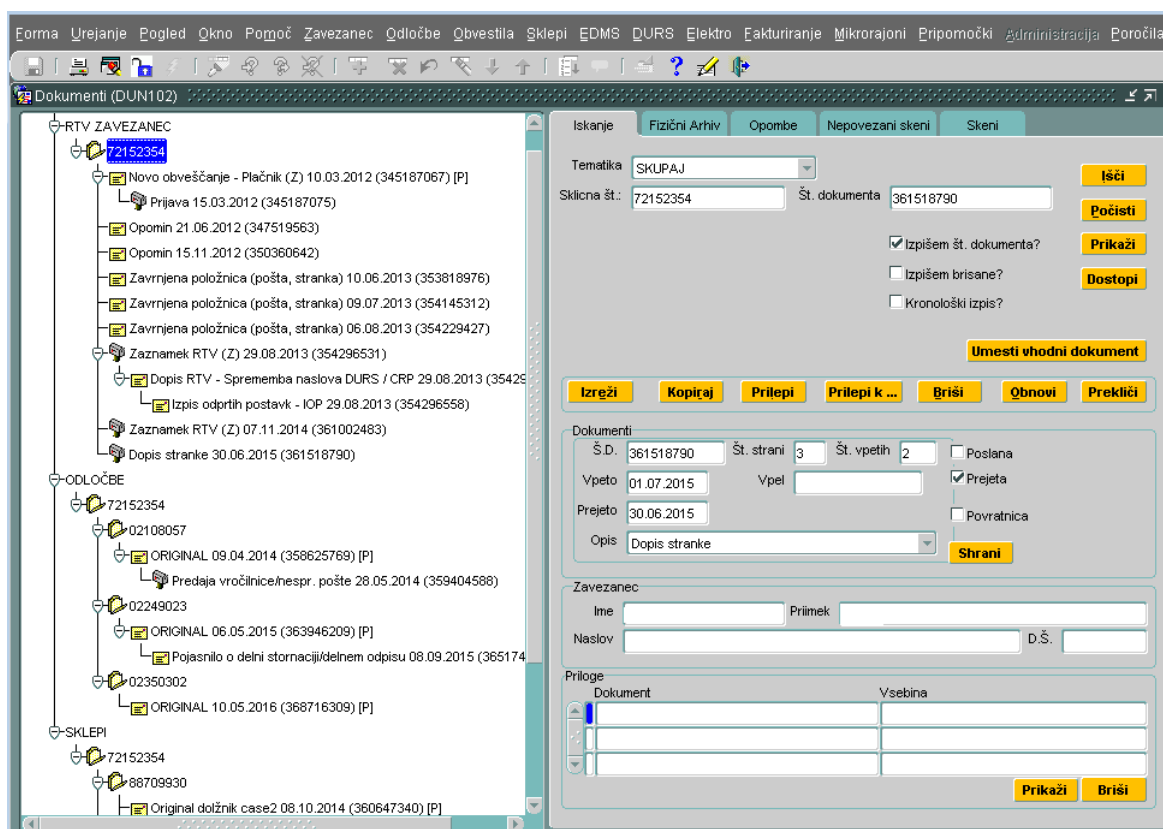
Vir: Interna aplikacija Službe za obračun RTV prispevka IS RTV Slovenija – produkcija, www.rtv slo.si/rtvprispevek, 2016.

3.4.3 Uporaba IS RTV Slovenija – produkcija

Služba za obračun RTV prispevka pri svojem vsakodnevem delovanju uporablja aplikacijo, t. i. IS RTV Slovenija - PRODUKCIJA, ki deluje v programskem okolju Oracle Forms. Osnovna maska, ki se nam prikaže po vходу v aplikacijo v menijski vrstici vključuje vsa potrebna izhodišča za opravljanje posameznih aktivnosti službe. Večina izhodišč (kot so Zavezanec, Odločbe, Obvestila, Sklepi, EDMS, ipd.) ima razdelana še dodatna izhodišča, ki omogočajo izvajanje različnih postopkov oziroma aktivnosti iz posameznega področja, glede na potrebe. Zaposleni povečini uporabljajo manjše število razdelkov, z drugimi pa operirajo predvsem vodje. Zato so dostopi do nekaterih razdelkov ter tudi posamezni podsklopi le –teh omejeni s pravicami.

Na Sliki 5 so na levi strani prikazani vsi vhodni in izhodni dokumenti za posameznega zavezanca za RTV prispevek. Na desni strani pa so uporabniku na voljo še meniji, kjer lahko pridobi več informacij o posameznem dokumentu.

Slika 5: Prikaz vpogleda v sistem dokumentov za posameznega zavezanca



Vir: Interna aplikacija Službe za obračun RTV prispevka IS RTV Slovenija – produkcija, www.rtv slo.si/rtvprispevek, 2016.

Kot že navedeno, se vsi atributi, ki so bili vneseni med »skeniranjem« dokumentov prenesejo v podatkovni sistem. Vpišejo se naslednji atributi:

- prejeta ali poslana pošta,
- vrsta prejete pošte (prejeta navadna pošta ali rezultat vročitve točno določenega dokumenta),
- datum prejema dokumenta (odvisen od tega ali je bila pošiljka poslana priporočeno ali po navadni pošti),
- datum skeniranja dokumenta,
- število skeniranih strani.

Ob arhiviranju se dokumentu dodajo še dodatni atributi, in sicer:

- podatek o dnevu, ko je dokument dan v arhiv in
- številka mape, v kateri se dokument v arhivu nahaja.

Zaposleni dvakrat dnevno prejmejo poskenirano prejeto pošto s strani vložišča. Vsaka taka pošta je bila ob skeniranju opremljena s svojo številko. Pošta pa je ročno že sortirana tudi po tematikah. Na podlagi vpogleda v dokument zaposleni ugotovijo, za katerega zavezanca gre, kaj nam ta sporoča in dokument vpnejo na ustrezno(-i/-e) tematiko(-i/-e) (žal sistem še ni tako tehnično izpopolnjen, da bi lahko računalnik vsaj deloma sam razbral, na katerega zavezanca se dokument navezuje, zato je pri razvrščanju in obdelavi pošte še vedno poglavitni človeški faktor). V nadaljevanju dokument vsebinsko in tehnično ustrezno obdelajo (ali je stranka poslala izjavo, prijavo, spremembo naslova ali kakšen drugačen dopis).

RTV Slovenija ob izdaji večje količine odločb in sklepov pooblaščenemu tiskarju posreduje datoteko s podatki za tisk. Ta nato natisnjene dokumente odda v raznos Pošti Slovenije, d.o.o., ki jih nato vroča naslovníkom. Vročanje odločb in sklepov poteka priporočeno po ZUP-UPB2 (Ur.l. RS, št. 24/2006), torej izdajatelj pričakuje povratno pošto, t. j. vročilnico ali pa nesprejeto pošto. Prejeti rezultat vročanja se poskenira in avtomatično naveže na, temu dokumentu nadrejeni dokument.

3.4.4 Fizični arhiv

Ker po Zakonu (ZVDAGA, Ur.l.RS št. 30/2006) velja, da se morajo dokumenti določen čas (5,10 let ter trajno) še vedno shranjevati v fizični obliki, je tudi v tem primeru potreben in urejen fizični arhiv. Ko dokument preide skozi vse faze, se pravi sprejem in obdelava dokumenta, elektronski sprejem (skeniranje), vpis atributov, vpenjanje v drevesno strukturo ter obdelava vsebine dokumenta, se v oddelku za skeniranje in arhiviranje dokumentov določi in označi, kje bo dokument lociran. Nato potuje na točno določeno mesto v prostor, kjer so dokumenti ločeni od ostalih ter primerno varovani. Tu ostane toliko časa, kolikor je potrebno. V primeru, da se kateri dokument potrebuje naknadno v fizični obliki (npr. za potrebe organa

II. stopnje, v primeru reševanja pritožb), se le-ta poišče v fizičnem arhivu in zabeleži komu ter kdaj je bil določen dokument predan.

3.5 Analiza sprememb uvedbe DMS v Službi za obračun RTV prispevka

V nadaljevanju bo predstavljena analiza sprememb, nastalih z uvedbo DMS v Službi za obračun RTV prispevka. Predstavljena bo skozi pregled prvin DMS pred uvedbo DMS (september 1999) in po uvedbi DMS (maj 2016).

3.5.1 Varovanje podatkov

Za varstvo podatkov je bilo pred uvedbo sprememb zelo slabo poskrbljeno, saj ni bilo nobene evidence, kaj je kdo naredil. Referenti so imeli razdeljene zavezanke po stalnem naslovu, se pravi po geografski legi stalnega prebivališča zavezanca. Pri tem je bil lahko dokument odtujen brez evidence.

Z novo tehnologijo in izboljšano hierarhijo pa se je izboljšala tudi varnost podatkov. Sedaj se vsak opravljen »korak« beleži in omejuje z uporabniškimi pravicami, prav tako se beleži vsa vhodna ter izhodna pošta, hramba dokumentov v fizični obliki pa je dodeljena točno določenim odgovornim osebam v vložišču, ki upravlja z dokumenti. S tako kontrolo je kršenje Zakona o varstvu osebnih podatkov (2007) v tem delu skoraj onemogočeno.

3.5.2 Dostop do podatkov

Zaradi neurejenosti je bilo potrebno najprej ugotoviti, kje se dokumenti nahajajo, saj je vsak referent vodil svojo evidenco po svojem ključu. Tako je lahko preteklo tudi več dni, da smo želeni dokument pridobili na vpogled (sploh v primeru izostankov zaposlenih). Tak sistem je bil za stranko zelo neugoden.

Od uvedbe elektronske evidence skeniranih dokumentov je za dostop do želenega dokumenta potrebnih največ 50 sekund, ne glede na vrsto dokumenta, geografsko lego stalnega prebivališča zavezanca, odsotnosti določenega referenta, itd. Če pa že razpolagamo s številko dokumenta in se nahajamo v sistemu, kjer so nam na voljo vsi prejeti dokumenti pa se ta številka skrajša na le nekaj sekund.

3.5.3 Distribucija dokumentov

Pri reševanju primera je bil dokument lahko le pri enem zaposlenem, razen v primeru kopiranja, s katerim pa se je samo povečevala neurejenost dokumentov. V primeru, da je moral biti primer rešen na različnih vsebinskih nivojih, so dokument obdelali številni referenti preden je bil zaključen. S tem se je zmanjševala sledljivost dokumenta in povečevala možnost nerešenosti primera zaradi izgube dokumenta. Dokument (oziroma vloga) tako zelo verjetno

ni bi obdelan v rokih kot jih določa Zakon o splošnem upravnem postopku (navajanje zakonodaje).

Z elektronskim zajemom dokumentov pa lahko v določen dokument v istem trenutku vpogledajo zaposleni na različnih oddelkih. Del odgovora tako pripravi en oddelek, drugi pa drug oddelek. V teh primerih je povečini odpravljen fizični pretok dokumenta od referenta do referenta, saj ga lahko le-ta po obvestilu sodelavca pridobi le s klikom na miško. Vzpostavljena je elektronska sledljivost vpogledov v dokumente in tako se v vsakem trenutku lahko preveri, kdo je določen dokument pregledal.

3.5.4 Čas trajanja reševanja posameznega primera

Da se je določen primer rešil, je bilo potrebno tudi do teden dni, saj je bilo za vsak primer potrebno pogledati zgodovino komunikacije med zavezancem in RTV naročnino, kar nas pa spet pripelje do iskanja po arhivu, ki pa je bilo zelo zamudno.

Z izboljšano evidenco podatkov zavezancev, urejenostjo arhiva dokumentov, nadzora nad delavci ter uvedeno stimulacijo in kontra stimulacijo, se je močno skrajšal čas reševanja določenega primera.

3.5.5 Pridobivanje novih naročnikov oziroma zavezancev

Baza novih naročnikov je pred spremembo zakonodaje temeljila na lojalnosti samih naročnikov ter prizadevnosti zaposlenih, ki so ob reševanju primerov z lastnim trudom pridobivali nove naročnike. Zakonsko je bilo določeno samo to, da mora zavezanec plačevati RTV naročnino, če ima televizijski ali radijski oziroma avtoradijski aparat. Nekateri naročniki so aparate sami prijavljali oziroma vestno sporočali spremembe imetništva, druge spremembe, posredovali podatke o uničenjih aparatov (potrdilo serviserja).

Danes zavezanci prav tako sami sporočajo spremembe in nam posredujejo prijave in odjave, prav tako je na terenu prisotna terenska kontrola, ki preverja odjave, dejansko stanje ter pridobiva nove zavezance na podlagi v naprej pripravljenih seznamov, glede na 'trenutne' zavezance na nekem območju. Posebna pozornost je posvečena tudi pridobivanju novih zavezancev na področju pravnih oseb in samostojnih podjetnikov, na podlagi terenske kontrole. Hkrati je dal zakonodajalec Radioteleviziji Slovenija v temeljnem zakonu dodatna pooblastila, da preko registriranih odjemalcev in plačnikov električne energije pridobiva nove zavezance. Evidenca, pridobljena s strani distributerja električne energije se mesečno osvežuje in dopolnjuje s spremembami, ukinitvami, zapisi o novih odjemalcih in plačnikih. S pridobljeno dodatno evidenco se je povečala tudi baza zavezancev ter tistih, ki so po pozivu podali izjave.

3.5.6 Sledljivost dokumentom

Dokumenti so se nahajali pri referentih v njihovih osebnih arhivih, po določenem času je bil dokument shranjen v trajen arhiv. Za dokument se nikoli prav zares ni vedelo, kje se nahaja.

Dokument je bil ob prihodu evidentiran, elektronsko zaveden, vpet v sistem ter poslan v arhiv. Iz arhiva pa je prinesen le proti podpisu naročnika dokumenta. Na ta način se točno ve, kje se dokument nahaja oziroma se hitro najde odgovornega za njegovo morebitno izginotje.

3.5.7 Arhivska urejenost

Dostop do podatkov je predstavljal zelo dolgotrajen in zamuden postopek, saj so bili dokumenti (prijave, spremembe in odjave ter ostali dopisi), v katerih so se podatki nahajali, arhivirani na železnih regalih v posebnih škatlah. Razporejeni so bili kronološko (glede na leto prejema), znotraj tega pa po abecednem redu priimka. Tako urejen arhiv je bil absolutno neprimeren za poslovanje s tolikšno količino dokumentov. Ne smemo pozabiti, da gre pri zavezancih tudi za spremembe v priimkih na dnevni ravni.

Omeniti pa je potrebno tudi nekdanje prepisovanje podatkov o prijavih, odjavah in spremembah za posamičen RTV aparat iz posebnih obrazcev v arhivske evidenčne knjige. Te so ostale na voljo za pregled po tem, ko so tudi že zelo stare kartončke zavrgli. Vpogled v te knjige je zaposlenim omogočil hitrejše sledenje spremembam pri posameznem aparatu.

Arhiv je danes urejen, kakor zahteva zakon (ZVDAGA), se pravi za vsakega zavezanca je odprta mapa, v kateri se shranjujejo dokumenti po kronološkem dogodku. Kako so razporejeni dokumenti v teh mapah, se vidi tudi v elektronskem arhivu, kjer je to prikazano v drevesni strukturi.

3.5.8 Izterjava dolgov

Izterjava dolgov se je nekoč vršila preko sodišč. Postopek je lahko trajal vrsto let. Izmenjalo se je veliko dokumentacije v papirnati obliki.

Izterjava dolgov po novem temelji na ZDavP-2. Zavezance za RTV prispevek se na neporavnane obveznosti redno opominja, dejansko izvršbo pa izvaja Služba za obračun RTV Slovenija povsem sama. Izvršba se vrši preko delodajalca ali pa ZPIZ (t. i. izvršba na dolžnikove denarne prejemke) ali pa banke oziroma hranilnice (t. i. izvršba na dolžnikova denarna sredstva). Postopki se hitro zaključijo, če ima dolžnik dovolj sredstev za poplačilo posamične izvršbe. Komunikacija z delodajalci oziroma ZPIZ ter z bankami oziroma hranilnicami poteka zelo hitro, v veliki meri tudi v elektronski obliki. Visoka odzivnost pa prav tako prinaša dobre rezultate. Z (ne vsebinsko) obdelavo povratnih dokumentov pa je, v primerjavi z nekoč, neprimerno manj dela.

3.5.9 Pregled nad bazo zavezancev

Baza zavezancev je bila vodena v posebnem programu, ki je bil zelo tog. Njegovega razvoja praktično ni bilo. Vseboval je omejitve, ki so včasih povzročile tudi nejevoljo zavezancev in zaposlenih. Prostora za vnos opombe skorajda ni bilo, prav tako ni bilo prostora za davčno številko zavezanca, ki je s spremenjeno zakonodajo predstavljala podatek, katerega so zavezanci za RTV prispevek Radioteleviziji Slovenija dolžni posredovati. Tudi dolžine določenih polj so bile preveč omejene. Baza podatkov o zavezcih je bila nato prenesena v povsem novo aplikacijsko okolje.

Nova aplikacija, ki zajema evidenco zavezancev omogoča uporabnikom kvaliteten in hiter vpogled v konkretne zadeve ter hiter odziv, saj na enem vsebuje veliko količino podatkov, na podlagi katerih zavezanec v kratkem času dobi vpogled v zadevo.

3.5.10 Komunikacija s strankami

Komunikacija s strankami je pred spremembo potekala pisno, preko telefona in osebno preko informacijske pisarne. Stik s stranko je neredko potekal počasi in težko celovito, ker zaposleni v danem trenutku ni imel na voljo dotedanje korespondence z njo. Prav tako je bil dislociran oddelek sodnih izterjav, ki je vodil svoje arhive, ni pa imel svoje informacijske pisarne. Po telefonu so se dajale le informacije, tako da so se morale stranke na službo nato vseeno obračati še pisno. Najlažje je bilo s stranko v informacijski pisarni narediti spremembo zavezanca ali pa spremembo naslova in pa novo prijavo. Prejeti dokumenti so bili nato posredovani ustreznemu referentu v obravnavo.

Komunikacija s strankami sedaj poteka osebno v času uradnih ur v informacijski pisarni, preko telefona, navadne in preko spletne pošte. Poenostavili so se tudi postopki urejanja zadev, tako da se da veliko stvari urediti preko telefonskih pogovorov, ob čemer se izdelajo uradni zaznamki, veliko tudi neposredno v informacijski pisarni. Odzivnost službe je sedaj na visoki ravni.

3.5.11 Izkoriščenost podatkov

Zaradi nepopolnosti sistema, »lukenj« v bazi podatkov ter t.i. že pojasnjene neurejenosti na področju upravljanja z dokumenti, je prihajalo do neizkoriščenosti potencialne izterjave dolga in s tem pogosto tudi do zastaranja pravice do izterjave.

Baza podatkov je sedaj redno ažurirana iz različnih virov, nad dolgovi pa na zahtevo uporabnika preži sam informacijski sistem, ki beleži dolžnike in njihova izvršilna sredstva. Takšna baza predstavlja nadaljnjo osnovo za izdajo odločb in sklepov. V izogib zastaranju so programsko podprti različni izpisi, ob pregledu katerih se uporabnik odloči, kako bo postopal v prihodnje.

3.5.12 Izdelava novih dokumentov

V starem sistemu je sicer bilo beleženje dolžnikov, vendar je bil potreben ročni pregled za izdajo novih dokumentov (opomini, tožbe). Za izdelavo čisto novega dokumenta pa je bilo potrebno oblikovati vedno nov, celoten dokument, torej brez kakršnega koli olajševanja z vnaprej pripravljenimi vzorci. S takim načinom dela je bila produktivnost delavca zelo nizka.

Z informatizacijo ter izpopolnjenim dokumentnim sistemom se je pojavila možnost masovnega izdajanja dokumentov, tako lahko z enim ukazom pošljemo neskončno vsebinsko enotnih dopisov, vanje pa vstavimo le potrebne spremenljivke. Tako npr. pri izdaji sklepov o davčni izvršbi posredujemo bankam in hranilnicam vse podatke, potrebne za izvršbo v elektronski obliki, in sicer v naprej dogovorjenem slogu.

3.5.13 Nadzor nad potencialnimi naročniki

Potencialni naročniki so bili izredno težko sledljivi in so lahko ostali prikriti, saj je imelo podjetje preveč dela z že obstoječimi naročniki, za pridobivanje novih pa ni imelo potrebnih kadrovskih resursov.

S spremembo zakonodaje je na voljo že omenjena povezava s podatki distributerja električne energije. Omogočena je tudi dodatna kontrola nad zavezanci, in sicer je kontrolor RTV Slovenija v primeru odjave RTV sprejemnika v obdobju treh mesecev pridobil možnost preverbe izjave zavezanca in s tem ugotovitve realnega stanja. Uredilo pa se je tudi globe za primere podanih neresničnih izjav, npr. za fizično osebo se v primeru podane neresnične izjave odmeri globa v višini od 125,19 EUR do 417,29 EUR.

3.5.14 Potrebni kadri

V službi za RTV naročnine so bili zaposleni manj izobraženi kadri, ki so se pretežno ukvarjali z dopisovanjem z naročniki in urejanjem evidenc. Ta sistem je temeljil samo na papirni dokumentaciji.

Z informatizacijo in uvedbo novih aplikacij se je zmanjšala potreba po administrativnih delavcih. Ti so bili prekvalificirani v strokovne delavce, ki so se ukvarjali z zahtevnejšo vsebinsko tematiko dokumentov. Zaposlene se je opremilo z novimi znanji, skoraj vsi imajo zaradi narave svojega dela opravljen tudi izpit iz splošnega upravnega postopka. Veliko je bilo tudi upokožitev, zaposlenih pa se ni nadomeščalo v razmerju 1:1.

3.5.15 Priprava poročil in analiz

Za potrebe vodstva je bilo potrebno izdelovati poročila o mesečni, četrtni in letni bilanci, ki pa so bila zaradi slabe evidence zelo skopa, še posebej, kar se tiče prejetih vlog in poslanih

odgovorov. Vsak referent si je beležil neko svojo statistiko. Nekaj poročil se je dalo pridobiti iz računalniškega terminala – na podlagi izvedenega mesečnega obračuna naročnine.

Z novim programom in elektronsko obdelanimi dokumenti je uporabnikom oziroma vodjem omogočen podroben pregled nad celotnim delom službe. Pripravljenih je veliko poročil, na podlagi katerih se lahko pregleduje morebitne zaostanke pri posameznih zaposlenih, hitro ugotavlja količino ter tudi morebiten porast vlog na določenih vsebinskih področjih, pripravi se obsežno poročilo o številu odjav, prijav, sprememb, oprostitev, odpisov, itn. v preteklem mesecu. Ko je posamično pripravljeno poročilo enkrat potrjeno, vanj uporabnik nima več dvomov.

3.5.16 Nadzor nad zaposlenimi

Nadzor je bilo težko opravljati, saj skorajda ni bilo evidenc o rezultatih, o napakah, o delu zaposlenih. Govorile so le številke o povečanju ali zmanjšanju števila zavezancev. Dokument je, če ga je moral pregledati in o njem odločiti tudi vodja, torej v fizični obliki potoval še k eni osebi, potem pa se je moral vrniti nazaj k osebi, ki ga je obdelovala pred tem. Vmes se je zgodilo, da je bil dokument tudi založen, kar pa se je povečini ugotovilo šele, ko se je na službo ponovno obrnil nejevoljen naročnik.

Z reorganizacijo so se postavili bolj jasni nivoji vodenja, omogočena je sledljivost glede teka obravnave posamičnega dokumenta. Če je dokument še neobdelan ali je v obdelavi predolgo, nas na to opozori v naprej pripravljen izpis.

3.5.17 Nadzor nad opravljenim delom

Ko je bil določen delovni proces izpeljan, se je za njim izbrisala vsaka sled. Tako neredko ni bilo mogoče najti krivca za morebitne napake, lahko je prihajalo do goljufij.

V novem sistemu se celoten postopek vodi prek računalnika, za vstop v informacijski sistem pa potrebuješ vsaj dve gesli. Vsak ukaz ali sprememba se zavede v sistemu, sledljivost je na voljo v vsakem trenutku.

3.5.18 Ugled v javnosti

S precejšnjo reorganizacijo dela, prehodom iz samo papirnate v pretežno digitalno dokumentacijo, izdelavo ustreznih aplikacij, avtomatizacijo postopkov, večjo urejenostjo podatkov, aktivnim izobraževanjem zaposlenih o novostih in večjo odzivnostjo zaposlenih, tudi v informacijski pisarni je ugled dela Službe za obračun RTV prispevka v javnosti, ki se nanjo obrača, po izkušnjah sodeč, višje cenjen kot nekoč.

3.5.19 Mesečni obračun RTV naročnine oziroma RTV prispevka

Postopek obračuna RTV naročnin ter knjiženja je bil le delno avtomatiziran. Določene obračune se je izvajalo ročno, položnice je bilo potrebno tiskati in ročno kuvertirati. Neavtomatizirane knjižbe je bilo potrebno knjižiti ročno, zaposleni so obdelovali dolge sezname tovrstnih podatkov, stiskane na A3 formate listov. Sistem je bil zamuden ter s tem tudi drag. Obdelane sezname so zopet arhivirali na svoj način – v pisarni ali pa na policah regalov na hodniku.

Postopek mesečnega obračuna RTV prispevka je natančno dodelan in se občasno še nadgrajuje (npr. zaradi potreb e-računov, novega načina direktnih bremenitev, račun v fizični obliki ter hkrati informativno še po e-pošti, 2 ali več obračunov na 1 sklicni številki, ipd.). Tudi sistem knjiženja je danes povsem izpopolnjen. Sedaj so programsko natančno določena pravila, po katerih se mora knjižiti, program tudi sam prepozna knjižbe, ki jih ne more avtomatično obdelati. V naslednjem koraku je v oddelku natančno dogovorjeno, kako se ta preostala nakazila knjiži. Podatki, prej navedeni v seznamih plačil, so danes na voljo v posebni aplikaciji. Zaposleni v tem oddelku dandanes v veliko manjši meri poslujejo v papirnati obliki. Sledljivost dogodkov plačil, vračil, odpisov, stornacij ter delovanja zaposlenih je natančna. Stroški so se zelo zmanjšali.

3.5.20 Kakovost obdelave prejetih podatkov

V preteklosti se je podatke ob prijavi zajemalo zelo po domače, nenatančno. Če je bil posameznik npr. Karel, je lahko ob prijavi posredoval tudi svojo drugo, a neuradno različico imena, Drago (podobno: Marija – Mici, Anton – Tonček, ipd.). Prav tako je bila v starem sistemu kakovost obdelanih podatkov odvisna od kvalitete dela oziroma stopnje produktivnosti posameznega zaposlenega. Med njimi so seveda obstajale razlike. Tako je pogosto prihajalo do napak pri vnosu podatkov v evidence in s tem posledično tudi do težav pri komunikaciji z naročniki. Tudi poslani dokumenti so bili s strani pošte večkrat zavrženi. Ker dokumenti niso bili skenirani, je bilo težko ugotovljati, zakaj je v nekem primeru prišlo do določenega zapisa.

S pomočjo elektronske evidence vseh prejetih in poslanih dokumentov se danes hitro ugotovi, kdo in kdaj je naredil kakšno napako. Tudi zato so zaposleni danes toliko bolj natančni ob samih vnosih podatkov.

Danes je davčna številka obvezen podatek za vsakega novega zavezanca. Z ustrezno informacijsko podporo se tako že ob potrditvi davčne številke s strani Finančne uprave RS pokaže razlika med podatki v imenu in priimku ter se le-ta ustrezno popravi. Prav tako se, če je neka davčna številka zavržena, ker ni bila pravilno vnesena, napaka hitro pokaže. Z redno izmenjavo podatkov je možno slediti spremembam njihovih imen, priimkov ter naslovov, pridobi se tudi podatek, da je nek zavezanec pokojni. Na podlagi davčne številke in njej

pripadajočih statusov Finančne uprave RS se je v primeru dolga lažje odločati za način izterjave, svoje ugotovitve v odločbah in sklepih pa je lažje dokazovati z dokumenti, ki so nam vsak trenutek na voljo.

3.5.21 Skrajšanje časa, potrebnega za življenjski cikel dokumenta

Čas, ki je bil potreben, da preide dokument iz faze prejema do faze zaključka je bil zelo dolg. Dokument, ki je prišel v podjetje, je potoval v roke določenemu referentu, nato pa še do vsakega referenta, ki moral ta dokument obdelati, šele nato je lahko prešel v arhiv.

Danes se dokumentu minimizira življenjski cikel s tem, ko ga že na začetku elektronsko zajamemo v sistem (skeniramo) in se nato posreduje v reševanje referentu, ki je na vrsti za obravnavo »naslednjega« primera. Referent si lahko v vsakem trenutku pogleda ta zapis in ne potrebuje več originalnega dokumenta, razen ko to zahtevajo višje instance (za potrebe organa II. stopnje v primeru pritožb oziroma tožb).

SKLEP

Organizacije že od nekdaj iščejo načine za zniževanje stroškov in povečanje produktivnosti zaposlenih. Zavedajo se, da je poslovne rezultate možno izboljšati z nadgradnjo poslovnih in drugih procesov. Prilagajanje poslovnih procesov ciljem organizacije je značilnost, ki omogoča zaposlenim, da v skladu s strateškimi cilji in osredotočenjem na stranko dinamično spreminjajo poslovne procese in vplivajo na izvajanje, saj je prava informacija ob pravem času oz. prava naloga posredovana pravemu izvajalcu ob pravem času, ključnega pomena za organizacijo za boljšo učinkovitost delovanja.

Le tako lahko izvajalci poslovnih oziroma delovnih procesov nemoteno opravljajo delo in tako dosegajo zelene poslovne cilje organizacije. Vendar je dokumentacija, ki vsebuje pomembne informacije, večkrat neustrezno urejena in shranjena. Tako zaposleni porabijo preveč časa za iskanje določenih uporabnih informacij ali podatkov, ki jih potrebujejo pri svojem delu. S pojavom informacijske tehnologije in informatizacije poslovanja se je tradicionalno zasnovan proces poslovanja s papirno dokumentacijo nadomestil z elektronskim poslovanjem. Ne moremo si več predstavljati poslovanje brez učinkovitega sistema za upravljanje z dokumenti. Informacijska tehnologija je postala prvi vir, s katerim organizacije zagotavljajo večjo učinkovitost.

DMS – Sistem za upravljanje z dokumenti je sistem, ki poleg operativne učinkovitosti zaposlenih prinaša tudi več prednosti, ki jih upravljanje z dokumenti v papirni obliki ne pozna. Delo z dokumenti je poenostavljeno, iskanje dokumentov in informacij je hitro in enostavno, omogočen je popoln nadzor in sledljivost nad dokumenti, omogočeno je varno arhiviranje velikih količin dokumentov itd. Lahko povzamemo, da so računalniško podprti sistemi za obvladovanje dokumentov v podjetju, ki omogočajo zajem in shranjevanje

dokumentov, indeksiranje in preiskovanje dokumentov, distribucijo in arhiviranje dokumentov, proces izdelave dokumentov, sledljivost, elektronsko podpisovanje itd. Uvedba DMS vključuje ustrezno študijo izvedbe, naklonjenost vodstva, projektni menedžment, skupni poslovni proces in upravljanje z informacijami.

Analiza primera uvedbe DMS v javno organizacijo RTV Slovenija je pokazala, kako je za delovni proces bistvenega pomena izdelava in uvedba avtomatiziranega sistema, ki je sposoben slediti dokumentom od samega nastanka do končne različice in arhiviranja. Optimizirani oziroma avtomatizirani postopki so prihranili veliko časa, povečali produktivnost zaposlenih in kakovost samega delovnega procesa, močno pa so se znižali tudi stroški, ki so povezani s samim iskanjem dokumentov. Skratka, uvedba DMS je prinesla številne koristi, tako s stališča prihranka časa kot tudi s strani dejanske finančne prihranke.

Projekt uvedbe DMS je bil uspešen, toda potrebno je nenehno nadgrajevanje in izboljševanje procesov za maksimiziranje učinka investicije. To vključuje redno izboljševanje izobraževanja, sistema uporabe, povezave DMS s poslovno strategijo, strategije tiskanja, upravljanja z informacijami in ocene uspešnosti projekta po izvedbi.

LITERATURA IN VIRI

1. Adam, A. (2007). *Implementing electronic document and record management systems*. London: Auerbach Publications.
2. Buck, J. (2012). Document management in the education sector. *Credit Control*, 33(1), 48–51.
3. Damij, N. (2009). *Management poslovnih procesov: modeliranje, simuliranje, inovacija in izboljšanje*. Ljubljana: Založba Vega.
4. de Greef, J. (2015). 5 Reasons why we like EMC Documentum document management. Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu <http://blog.amplexor.com/enterprisecontent/en/5-reasons-why-we-like-emc-documentum-document-management>
5. Enns, L. (2011). Picture this: Playing a strategic role in your organization. *Information Management Journal*, 45(4), 32–35.
6. Ferik, H. (2012). *Pot do konkurenčnosti: prenova poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.
7. Gershon, P. (2004). *Independent review of public sector efficiency: releasing resources to the front line*. London: HM Treasury.
8. Grange, M., & Scott, M. (2010). An Investigation into the Affect of Poor End User Involvement on Electronic Document Management System (EDMS) Implementation. *Northumbria University, Newcastle upon Tyne UK*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu <http://nrl.northumbria.ac.uk/6962>
9. Groznik, A., & Kovačič, A. (2001) Skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike. *Uporabna informatika*, 9 (1), 12–15.
10. Hammer M., & Champy J. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Hammer, M., & Hershman, L. W. (2010). *Faster, cheaper, better: The 9 levers for transforming how work gets done*. London: Crown Business.
12. Heinicke, A., Liao, C., Walbaum, K., Bützler, J., & Schlick, C.M. (2015). User centered evaluation of interactive data visualization for document systems. *Procedia Manufacturing*, 3(12), 5427–5437.
13. *Interna aplikacija Službe za obračun RTV prispevka IS RTV Slovenija – produkcija*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu www.rtv.slo.si/rtvprispevek.
14. Horjak, M., & Kovačič, A. (2002). Razvoj modela kriterijev za odločanje o uvedbi elektronske hrambe dokumentov. *Economic And Business Review*, 13 (1), 41–63.
15. Irani, Z. (2010). Investment evaluation within project management: An information systems perspective. *Journal of the Operational Research Society*, 61(6), 917–928.
16. Jakovljević Č. (2006). Upravljanje procesov in vloga vodstva pri zagotavljanju podpore upravljanju dokumentov in procesov. Najdeno 12. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.infotehna.si/>.
17. Jakovljević, Č. (2005). *Sistemi za upravljanje vsebine dokumentov*. Novo Mesto: Infotehna.

18. Jereb, E. (2005) *Elektronski sistemi za upravljanje z dokumenti* (interno gradivo). Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
19. Jones, S. (2012). eGovernment Document Management System: A case study analysis of risk and reward. *International Journal of Information Management*, 32(3), 396–400.
20. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Kovačič, A. (2001). *Ali IT zagotavlja konkurenčno prednost?* Ljubljana: Sistem, Pril 2001, str. 10.
22. Kovačič A., Jaklič J., Indihar Š. M., & Groznik A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kovačič, A. (2006). *Temeljni dejavniki in vrzeli prenove poslovnih procesov*. Najdeno 24. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.process-conference.org/mpp2006/avtorji/andrej_kovacic/index.html
24. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
25. Križman V., & Novak R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
26. Lepko, V., & Jereb, E. (2001). *Upravljanje dokumentov s tehnologijo Documentum*. *Organizacija* 2(1), 88–99.
27. Madison, D. (2005). *Process mapping, process improvement, and process management*. Chico: Paton Press.
28. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
29. *My Documentum*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.emc.com/enterprise-content-management/my-documentum.htm>.
30. Palmer, N. (2016). *What is Business process Management*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://bpm.com/what-is-bpm>
31. Pauletič, I., Markuš, T., Petkovšek, B., & Drakulič, I. (2011). Česa ne smete spregledati pred uvedbo dolgoročne elektronske hrambe. *Brezplačni priročnik za začetnike. Frodeecs, neodvisna svetovalna služba, d.o.o.* Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.frodx.com/pdf/FrodX-prirocnik-deh.pdf>
32. Prijanovič, J. (2010). Pomen analize v okviru projekta uvedbe edokumentnega sistema. *Uporabna informatika*, 18(1), 52–58.
33. Read, M. (2009). *Back office operations and IT, operational efficiency programme final report*. London: HM Treasury.
34. Remenyi, D., Money, A., & Bannister, F. (2007). *The effective measurement & management of IT costs & benefits*. London: Butterworth-Heinemann.
35. Robson, W. (2010). *Strategic management & information systems*. London: Pitman.
36. Sathiadass, J. P., & Wikramanayake G. N. (2003). Document Management Techniques and Technologies. *5th International Information Technology Conference*, 40–48. Colombo, Sri Lanka. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/wikramanayake/document-management>.

37. Sauer, C. (1993). *Why information systems fail: A case study approach*. Oxon: Alfred Walter.
38. *Sistem Scantisfaction* (2016). Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/>
39. Sprague, R. H., & McNurlin, B. C. (2007). *Information systems management in practice*. London: Prentice Hall.
40. Strasberger, V. (2000). *Opis lastnosti sistema Documentum EDMS*. Novo Mesto: Infotehna.
41. Uhan, S. (2002). *Spremembe organizacije v Službi za obračun RTV prispevka* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
42. Wilkins, L., Swatman, P. M. C., & Holt, D. (2009). Achieved and tangible benefits: Lessons learned from a landmark EDRMS implementation. *Records Management Journal*, 19(1), 37–5.
43. Wilson, D., & Game, C. (2007). *Local government*. London: Macmillan.
44. Zakon o arhivskem gradivu in arhivih. *Uradni list RS* št. 20/1997.
45. Zakon o davčnem postopku. *Uradni list RS* št. 117/2006.
46. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu. *Uradni list RS* št. 57/2000.
47. Zakon o Radioteleviziji Slovenija. *Uradni list RS* št. 96/05.
48. Zakon o splošnem upravnem postopku. *Uradni list RS* št. 24/2006.
49. Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih. *Uradni list RS* št. 30/2006.
50. Zakon o varstvu osebnih podatkov. *Uradni list RS* št. 94/07.
51. Zupančič, M. (2010). *Elektronsko vodenje procesov: mit ali realnost*. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.mikrografija.si/content/73846/73846000194/Elektronsko%20vodenje%20poslovnih%20procesov.pdf>
52. Žumer, V. (2009). *Notranja pravila za hrambo elektronskega gradiva v digitalni obliki. Poslovanje z zapisi med slovenskimi predpisi, teorijo in prakso. Tehnični in vsebinski problemi klasičnega in elektronskega arhiviranja*. Zbornik referatov z dopolnilnega izobraževanja. Maribor (str: 2–38). Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu http://mail.pokarh-mb.si/fileadmin/www.pokarhmb.si/pdf_datoteke/Radenci2009/03_Zumer_2009.pdf