

Prenova procesa obdelave podatkov – študija primera

Živa Rant

Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, Trubarjeva 2, 1000 Ljubljana, Ziva.Rant@ivz-rs.si

Proces obdelave podatkov je na Inštitutu za varovanje zdravja Republike Slovenije eden od identifikacijskih procesov. Običajno poteka skozi tri funkcijske enote, kar povzroča motnje in zastoje. Da bi naše uporabnike zadovoljili v čim večji meri, smo sklenili proces prenoviti. Z analizo problemskega stanja smo pridobili izhodišča in najbolj potrebne poudarke pri prenovi procesa z vidika udeležencev v procesu. Z uporabo metodologije prenove procesov in teorije sistemov smo definirali proces, dejavnosti, izvajalce, potrebne vložke in izločke. Popisali smo vloge in jim določili opravila in naloge. Pripravili smo matriko odgovornosti. Izvedli smo aktivnosti za uvajanje v prakso.

Ključne besede: poslovni proces, prenova poslovnega procesa, obdelava podatkov

1 Uvod

Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije (IVZ) je upravljavec precejšnjega števila zbirk po Zakonu o zbirkah podatkov¹ je na IVZ zelo pomemben. Je eden od identifikacijskih procesov inštituta, saj določa organizacijo pri njej sami, pri strankah in investitorjih. Razlikuje organizacijo od njene konkurence.

Ugotovili smo, da proces obdelave podatkov pri posamezni zbirki poteka običajno skozi tri funkcijske oddelke. Zato prihaja do motenj in zastojev. To pa vpliva na to, da ne moremo opraviti storitve tako, kot bi jo lahko. Za to, da bi zadovoljili zahteve in potrebe uporabnikov v največji meri, smo začeli razmišljati o procesnem gledanju na ta proces in pri tem odmisлити funkcijsko organizacijo inštituta. V zbirkah, ki jih IVZ upravlja, so tudi občutljivi osebni podatki², zato je potreba po varovanju podatkov še posebej izražena. Direktorica je imenovala projektno skupino, ki je na novo načrtala organizacijo dela in dostopanje do osebnih in anonimiziranih podatkov na IVZ. Projekt za organizacijo dela in dostopanje do osebnih in anonimiziranih podatkov na Inštitutu za varova-

nje zdravja Republike Slovenije smo poimenovali Prodor. Projekt je trajal 15 mesecev. Izdelek Definicija procesov obdelave osebnih podatkov je tudi predmet tega prispevka.

Prispevek je sestavljen iz šestih delov. V prvem delu so podana izhodišča. V drugem delu opisujemo metodologije, ki smo jih uporabili pri izdelavi izdelka. V tretjem delu predstavljamo uporabljeno metodologijo in potek dela. Podajamo rezultate, do katerih smo prišli in o njih razpravljamo. Na koncu podamo še zaključke.

2 Metodologije

Pri izdelavi tega izdelka smo uporabljali naslednje metodologije:

- Metodologija prenove procesov (Kern, 2006 in 2009),
- Metodologija za reševanje problema (Gričar, 1988),
- Metodologija gradnje sistemov (Gričar, 1988),
- Teorija sistemov (Kljajić, 2002 in 2003),
- Sistemski pristop pri reševanju problemov (Gričar 1988, Kljajić 2002, 2003),
- Členjenje sistema (Gričar 1988, Kljajić 2002, 2003),

1 Obdelava osebnih podatkov – pomeni kakršnokoli delovanje ali niz delovanj, ki se izvaja v zvezi z osebnimi podatki, ki so avtomatizirano obdelani ali ki so pri ročni obdelavi del zbirke osebnih podatkov ali so namenjeni vključitvi v zbirko osebnih podatkov, zlasti zbiranje, pridobivanje, vpis, urejanje, shranjevanje, prilagajanje ali spreminjanje, priklicanje, vpogled, uporaba, razkritje s prenosom, sporočanje, širjenje ali drugo dajanje na razpolago, razvrstitev ali povezovanje, blokiranje, anonimiziranje, izbris ali uničenje; obdelava je lahko ročna ali avtomatizirana (sredstva obdelave) - (ZVOP, 2007, 6.člen)

2 Občutljivi osebni podatki – so podatki o rasnem, narodnem ali narodnostnem poreklu, političnem, verskem ali filozofskem prepričanju, članstvu v sindikatu, zdravstvenem stanju, spolnem življenju, vpisu ali izbrisu v ali iz kazenske evidence ali evidenc, ki se vodijo na podlagi zakona, ki ureja prekrške (v nadaljnjem besedilu: prekrškovne evidence); občutljivi osebni podatki so tudi biometrične značilnosti, če je z njihovo uporabo mogoče določiti posameznika v zvezi s kakšno od prej navedenih okoliščin (ZVOP, 2007, 6. člen).

- Vodenje projektov (metodologija Prince, Rant et al, 1995).

2.1 Metodologija prenove poslovnih procesov

Kot izhodišče smo izbrali metodologijo prenove poslovnih procesov po (Kern, 2006). Kern predlaga naslednje korake:

1. Izbira poslovnega sistema
2. Grob opis poslovnega sistema
3. Izbira procesa, ki ga bomo obravnavali
4. Posnetek procesa v tekstovni obliki, s katerega bodo razvidna posamezna opravila, dokumenti, izvajalci in potek dela z morebitnimi odločitvami.
5. Posnetek procesa z uporabo eEPC (angl. Event-driven Process Chain) diagrama
6. Termiski opis posamezne funkcije (če je te podatke možno pridobiti)
7. Posnetek organizacijske strukture izvajalcev, ki sodelujejo v procesu
8. Analiza stanja
9. Predlog prenove procesa
 - prvi nivo – predlog sprememb procesa
 - drugi nivo – predlog sprememb procesa
 - tretji nivo – predlog sprememb procesa
10. Predlog prilagoditve organizacijske strukture, informacijskega sistema, kadrovskega sistema, kar bi omogočalo implementacijo prenovljenega poslovnega procesa
11. Zaključek in ugotovitve

Kern (2009) nadalje v Metodologiji prenove procesov navaja naslednje faze:

1. Projekt prenove in faza priprave projekta
2. Faza posnetka stanja
3. Faza analize stanja
4. Faza preoblikovanja ključnih procesov
5. Vpliv preoblikovanih procesov na organizacijske strukture, informacijski sistem in kadrovski sistem
6. Implementacija organizacijskih sprememb

2.2 Metodologija za reševanje problema in metodologija gradnje sistemov

Metodologiji za reševanje problema in gradnje sistemov smo povzeli po Gričar (1988) definira naslednje korake:

1. Analiza problemskega stanja
2. Opredelitev stanja
3. Snovanje rešitev
4. Formalna analiza rešitev
5. Vrednotenje rešitev
6. Posredovanje rešitev

Kaj je problem? Problem je vsako stanje, v katerem je mogoče zaznati nejasnost med tem, kar je in med tem, kar naj bi bilo ali bi lahko bilo ali bi moralo biti. Problem je torej subjektivno zaznana razlika med obstoječim in želenim stanjem in je rešen tedaj, ko se obstoječe stanje sklada s pričakovanji tistih, ki so bolj ali manj jasno izrazili svoj problem. V reševanje moramo vključiti vse tisto in samo tisto, kar je povezano s problemskim stanjem. To je tisto, kar so nam izrazili vključeni v to stanje. Pomembno je razlikovati vlogo lastnikov prob-

lema od vloge reševalcev problema. Lastnik problema samo slučajno lahko pozna želeno bodoče stanje, običajno pa ga ne pozna. Ves čas reševanja rešujemo isti problem: kako priti iz obstoječega v želeno stanje. Obstoječe stanje je stanje, kjer je problem. Z upoštevanjem systemskega pristopa pri reševanju problemov in členjenja sistema in s tem načel od grobega k podrobnemu in od celote k sestavinam postaja vse jasnejše, kaj je problem, kasneje pa tudi, kakšno je želeno stanje, najprej grobo, potem vse bolj razločno. Ob tem, ko rešujemo celosten problem, dejansko rešujemo mnoge z njim povezane delne probleme, ... dokler ne najdemo delnega problema, ki ga lahko rešimo (Gričar, 1988). Pri tem pa se problem postopno spreminja.

V tej metodologiji si prizadevamo povezovati dognanja t.i. trdih in mehkih systemskih metodologij. Upoštevati moramo, da so sistemi človeških dejavnosti mehki.

Teorija sistemov, systemski pristop pri reševanju problemov in členjenje sistema

Metodologijo teorije sistemov smo povzeli po Kljajić (2002): Sistem je celovitost urejene in omejene množice elementov. Elementi predstavljajo najmanjše enote sistema, ki jih ne moremo in/ali nočemo naprej deliti. Med elementi obstaja odnosi ali pa jih je mogoče vzpostaviti. Odnosi označujejo zveze, odvisnosti in vplive med elementi sistema ali okolja. Sistem S definiramo kot funkcijsko preslikavo vhodne množice X na množico izhodov Y . $S: X \rightarrow Y$. Sistem členimo naprej na elemente, ki predstavljajo najmanjše enote sistema, ki jih ne moremo in/ali nočemo naprej deliti.

3 Uporabljena metodologija

Nobena od predstavljenih metodologij v celoti ne pokriva potreb pri izdelavi našega izdelka. Zato smo na osnovi omenjenih metodologij oblikovali svojo. Osnovno vodilo je metodologija prenove poslovnih procesov (Kern, 2006 in 2009). Vanjo smo pri analizi obstoječega stanja vključili Metodologijo za reševanje problema (Gričar, 1988). Pri definiciji novega procesa smo uporabili tudi teorijo sistemov (Kljajić, 2002), systemski pristop pri reševanju problemov (Gričar, 1988 in Kljajić, 2002 in 2003) in členjenje sistema (Gričar, 1988 in Kljajić, 2002). Ves čas izdelave izdelka smo uporabljali projektni pristop. Pri izvajanju smo upoštevali metodologijo vodenja projektov, ki smo jo povzeli po prof. Rantu (Rant et al., 1995) in v javni upravi uveljavljeno metodologijo Prince.

1. Delo je potekalo na naslednji način:
 - Analiza obstoječega stanja:
 - pridobitev problemov uporabnikov,
 - analiza problemskega stanja.
2. Definicija novega procesa:
 - opredelitev izdelkov in rezultatov procesa obdelave podatkov,
 - groba definicija procesa obdelave podatkov (1. raven),
 - 2. raven procesa obdelave podatkov,
 - 3. raven procesa obdelave podatkov.
3. Definicija vlog
 - opis vlog,
 - matrika vlog in odgovornosti.

4. Določitev kritičnih kontrolnih točk v procesu.
5. Uvajanje novega procesa.

4 Rezultati

4.1 Inštitut za varovanje zdravja RS - opis poslovnega sistema

Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije (IVZ) je osrednja institucija, ki opravlja dejavnost javnega zdravja v Republiki Sloveniji. Dejavnost obsega zagotavljanje podatkov s področja zdravja in zdravstvenega varstva, spremljanje in ocenjevanje zdravja prebivalstva; varovanje zdravja ter pripravljenost na resne grožnje zdravju; krepitev zdravja in oblikovanje strokovnih podlag za sprejemanje zdravju naklonjenih politik; programe in ukrepe za preprečevanje bolezni; spremljanje in ocenjevanje zdravstvene dejavnosti; izobraževanje strokovnjakov javnega zdravja ter raziskave v javnem zdravju. IVZ tako predstavlja ekspertni nivo za podporo odločitvam, ki jih sprejema država na nacionalnem in lokalnem nivoju, in ki imajo posredni ali neposredni vpliv na zdravje. Področje dela strokovnjakov javnega zdravja na IVZ je torej usmerjeno v zdravje prebivalstva in dejavnike, ki vplivajo na njihovo zdravje. Poslanstvo IVZ bi lahko opredelili kot krepitev in varovanje zdravja prebivalstva (IVZ, 2009).

Dejavnost javnega zdravja obsega tudi vodenje in upravljanje nacionalnih podatkovnih zbirk o zdravju, dejavnikih, ki vplivajo na zdravje in zdravstvenem varstvu. Tako je proces obdelave podatkov eden od identifikacijskih procesov inštituta. Identifikacijski proces določa organizacijo pri njej sami, pri strankah in investitorjih. Razlikuje organizacijo od njene konkurence in je bistvo uspeha firme (Keen, 1997).

4.2 Izbira procesa, ki smo ga obravnavali

Izbrali smo proces obdelave podatkov, ki je eden od identifikacijskih procesov inštituta.

Podatki se na IVZ obdelujejo že dolgo vrsto let. Proces obdelave podatkov se je z leti spreminjal. Na IVZ je bila leta 2004 reorganizacija, vendar se spremembe niso izvedle do konca.

IVZ je upravljavec precejšnjega števila zbirk (okrog 45) nacionalnega pomena. Postopki obdelave podatkov se med zbirkami bistveno razlikujejo. Ugotovili smo, da obdelava podatkov običajno poteka skozi tri funkcijske oddelke, npr. Center za organizacijo, ekonomiko in informatiko v zdravstvu, Enoto za zdravstveno statistiko in Center za proučevanje zdravja in zdravstvenega varstva. V procesu obdelave podatkov je udeležen tudi Center za nalezljive bolezni. Pri nekaterih zbirkah sprejmejo podatke v eni enoti, preverjajo v drugi in podatke pripravljajo in analizirajo v tretji. Zato prihaja do motenj in zastojev. To pa vpliva na to, da ne moremo opraviti storitve tako, kot bi jo lahko. Zato, da bi zadovoljili zahteve in potrebe uporabnikov v največji meri, smo začeli razmišljati o procesnem gledanju na obdelavo podatkov. Za čas definicije novega procesa smo poskušali odmisлити meje in omejitve, ki

jih povzročata funkcijsko gledanje na organizacijo in na organizacijo gledati s procesnega vidika.

Kaj je proces? Poslovni proces je organizacija (Rant, 2001)

- vložkov - kot na primer ljudi, opreme, energije, postopkov, materiala, informacij -
- zaporedja dejavnosti dela,
- koordinacije akcij med ljudmi (in včasih stroji), vključnimi v te dejavnosti, potrebne za izdelavo
- določenega končnega rezultata ali izločka,
- ki ima vrednost za stranko in investitorje.

Bistvena pomanjkljivost obstoječega procesa je, da poteka skozi več funkcijskih enot in da potek dela in pooblastila, odgovornosti in izvajalci niso določeni. Na mejah med oddelki nastajajo zastoji ali celo prekinitve, ki močno ovirajo proces. Prav tako nekateri vodje oddelkov menijo, da aktivnosti niso v njihovi pristojnosti, drugi pa želijo več nadzora in zadolžitev. Kot pojasnilo naj navedemo dva primera:

Delavec 1 v enoti 1 sprejme podatke. Odloži jih na določeno mesto. Delavec 2 iz enote 2 preveri podatke. Ugotovi neskladje in o tem obvesti poročevalca. Poročevalec zahteva dodatno pojasnilo. Delavec 2 odgovora ne ve. Zato zaprosi za odgovor delavca 3 iz enote 3. Ta oceni, da naloga ni prioriteta in zato pri njem stoji. Delavec 2 nima avtoritete, da bi dosegel, da delavec 3 posreduje odgovor, zato poročevalec ne dobi odgovora; zbirke ni možno zaključiti.

Na IVZ pride zahtevki za podatke. Ker prosilec oceni, da ni dobil odgovora dovolj zgodaj, zahtevek pošlje še enemu zaposlenemu iz druge enote. Oba neodvisno drug od drugega pripravita podatke in prosilcu posredujeta odgovor. Delo se podvaja, lahko se zgodi, da se podatki neuskajajo pošiljajo z inštituta.

Problemi nastajajo posebno takrat, ko je potrebno zaradi priprave odgovora na zahtevek stranke ali za potrebe analiz in smernic križati podatke različnih zbirk.

Odločili smo se, da je potrebno z namenom, da stranke dobijo čim prej ustrezen odgovor, čim bolj poenostaviti proces. Ne vidimo razloga, da bi se proces obdelave podatkov med zbirkami razlikoval. Zato je potrebno definirati **enoten proces za vse zbirke. Zadolžitve in odgovornosti** je potrebno bolje definirati. Določiti je potrebno osnove za **boljšo komunikacijo** med udeleženci v procesu in **določiti lastnike procesa oz. odgovorne osebe**. Obstoječi proces je pri različnih zbirkah različen in ni usklajen z obstoječimi organizacijskimi navodili.

Podatki, ki se v procesu obdelujejo, so velikokrat tudi **občutljivi osebni podatki**, zato so podvrženi strogemu Zakonu o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1-UPB1, 2007 - v nadaljevanju: ZVOP, 2007). Srečujemo se s trikotnikom varnost – uporabnost – stroški. Želimo zagotoviti čim večjo varnost občutljivih osebnih podatkov, po drugi strani pa želimo, da bi bili podatki, ki jih imamo, čim bolj uporabni. Pri tem želimo imeti čim manj stroškov. Vsem trem kriterijem je nemogoče zadostiti. Če bi bili podatki popolnoma varni, so neuporabni, če so zelo uporabni, je težko zagotoviti varnost; omejeni pa smo tudi s finančnimi sredstvi, ki so potrebna za njihovo zagotavljanje.

Zaradi navedenih razlogov v projektu prenove poslovnega procesa nismo začeli s popisom starega, obstoječega procesa,

kot je običajno pri prenovi poslovnih procesov. Kot izhodišče smo postavili analizo problemskega stanja, kar je običajen pristop pri izgradnji informacijskega sistema.

Žal nam v času priprave rešitve in izdelka niso bila na voljo ustrezna informacijska orodja, zato smo ga pripravili brez njih.

4.3 Analiza problemskega stanja

Pri posnetku in analizi poslovnega procesa smo uporabili analizo problemskega stanja po Gričarju, ki je del Metodologije za reševanje problema (Gričar, 1988). V našem primeru gre za izrazit nestrukturiran problem, saj rešitve ne poznamo ali celo ne vemo, zakaj je nekaj treba narediti. Cilj ni jasno izražen, ampak se kaže samo v nezadovoljstvu s stanjem, v katerem smo.

Pri našem projektu se trudimo na problem gledati kot na izziv, kot priložnost za izboljšanje in ne kot nekaj negativnega. Želeli smo pridobiti čim več mnenj o problemih, s katerimi se srečujejo udeleženci v procesu obdelave podatkov. Temo smo predstavili na strokovnem kolegiju. Vsem predstojnikom oddelkov smo posredovali poziv za zbiranje problemov pri obravnavi podatkov, kasneje pa še vsem zaposlenim. Odgovore smo prejeli iz vseh oddelkov in od nekaterih posameznikov.

Pridobili smo precej izhodišč in ta smo upoštevali pri rešitvi. Prejeli pa smo tudi veliko problemov, ki jih zaposleni čutijo, a nimajo neposredne povezave z obdelavo podatkov in obravnavanim procesom. Ves čas projekta smo veliko časa namenjali upoštevanju načrtno zastavljenim ciljem, usmeritvam in omejitvam projekta. Nепrestano so prihajale zahteve

za razširitev projekta, vendar se je vodja projekta odločila in strogo zastopala mnenje, da izpeljemo projekt v zastavljenih mejah. Za širitve pa smo že predlagali nove projekte in naloge.

Po pridobitvi problemov uporabnikov smo pripravili analizo problemskega stanja. Pregledali smo probleme. Grupirali smo jih glede na vsebino. Večina problemov se je v podobnih oblikah pojavljala pri več udeležencih. Raziskali smo, kolikšna je pogostost omembe posameznih problemov in podobne združili. Poiskali smo povezave med njimi in ugotovili, kateri problemi so vzrok in kateri posledica. Ko smo se lotili reševanja problemov, smo začeli s tistimi, ki smo jih identificirali kot vzroke in jim pri reševanju dali tudi večji poudarek. Izlučili smo najpomembnejše probleme, ki so hkrati tudi vzrok drugim problemom. Rezultate smo grafično predstavili.

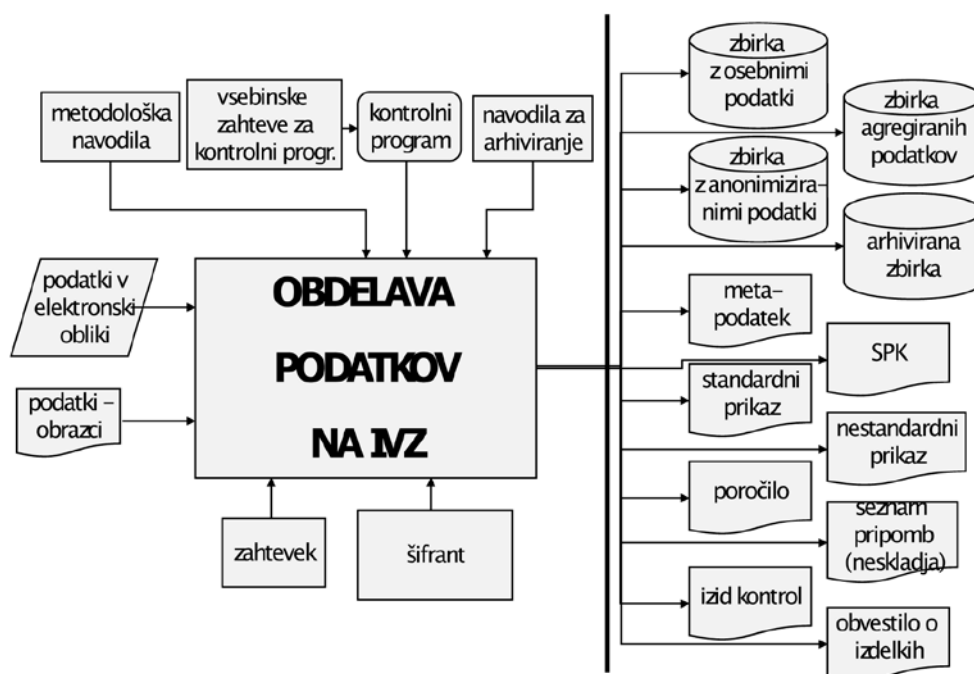
Rezultate smo predstavili na Kolegiju direktorice, kjer so nas pozvali, da smo pripravili še mnenje projektne skupine o najbolj izpostavljenih problemih. Predstavili smo jim tudi probleme, ki niso neposredno povezani s projektom in jih posredovali tudi direktorici.

4.4 Predlog prenove procesa

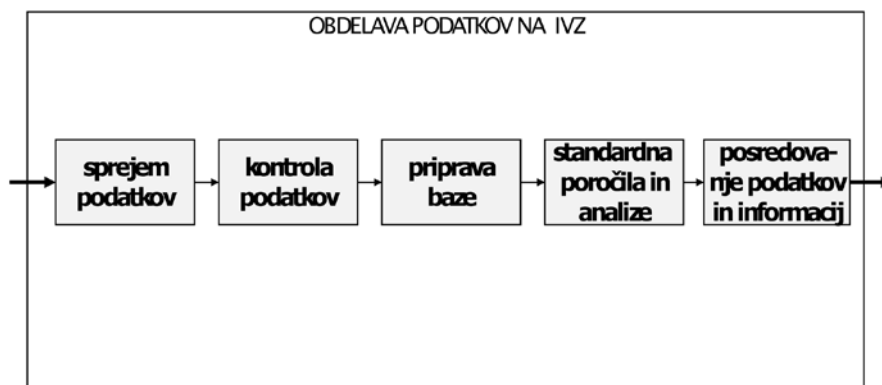
Na osnovi pridobljenih in analiziranih problemov smo začeli načrtovati nov proces. Pri definiciji procesa smo uporabili teorijo sistemov in členjenje sistema (Kljajić, 2002 in 2003). Na prvi ravni sistem definiramo kot funkcijo vhodov v izhode. Sistem smo definirali kot črno škatlo, kjer so izločki funkcija vložkov.

Pri tem pomeni:

Vložek (vložek procesa) / input je katerakoli postavka, notranja in zunanja (v podjetju ali zunaj njega), ki je z vidika



Slika 1: Vložki in izločki procesa obdelave podatkov



Slika 2: Členjenje procesa – 2. raven

procesa potrebna, da se le-ta nadaljuje; lahko je izloček /output predhodnih procesov (PMBOK Vodnik, 2008).

Izloček (izloček procesa) / output - izdelek, rezultat ali storitev, ki nastane v procesu; je lahko vložek v naslednji proces (PMBOK Vodnik, 2008).

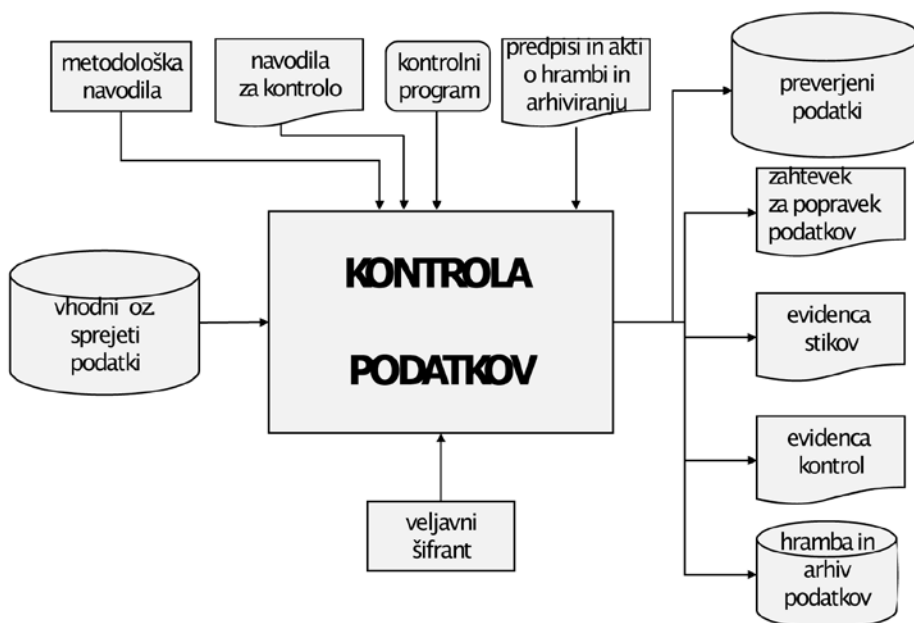
Vzporedno z zbiranjem problemom smo člani projektne skupine na delovnem sestanku definirali, kaj iz procesa želimo dobiti - določili smo ključne izdelke in rezultate procesa obravnave podatkov. Najbolj grobo jih lahko razdelimo na zbirke oz. baze podatkov ter poročila in evidence. Nato smo ugotovili, kaj potrebujemo za to, da se v procesu lahko zagotovijo predvideni izločki. Torej smo definirali vložke. Zelo grobo so to podatki, rezultati drugih procesov na IVZ, šifranti in zahtevki. Podrobneje so prikazani na sliki 1.

Ko smo definirali vložke in izločke, smo začeli s členjenjem procesa. Vprašali smo se, iz katerih bistvenih aktivnosti

je sestavljen proces pri vseh zbirkah. Proces kot črno škatlo smo členili naprej. Na drugi ravni smo po usklajevanju definirali pet aktivnosti, ki so prikazane na sliki 2. Proces podatkov na IVZ tako sestavljajo: sprejem podatkov, kontrola podatkov, priprava baze, standardna poročila in analize in posredovanje podatkov in informacij.

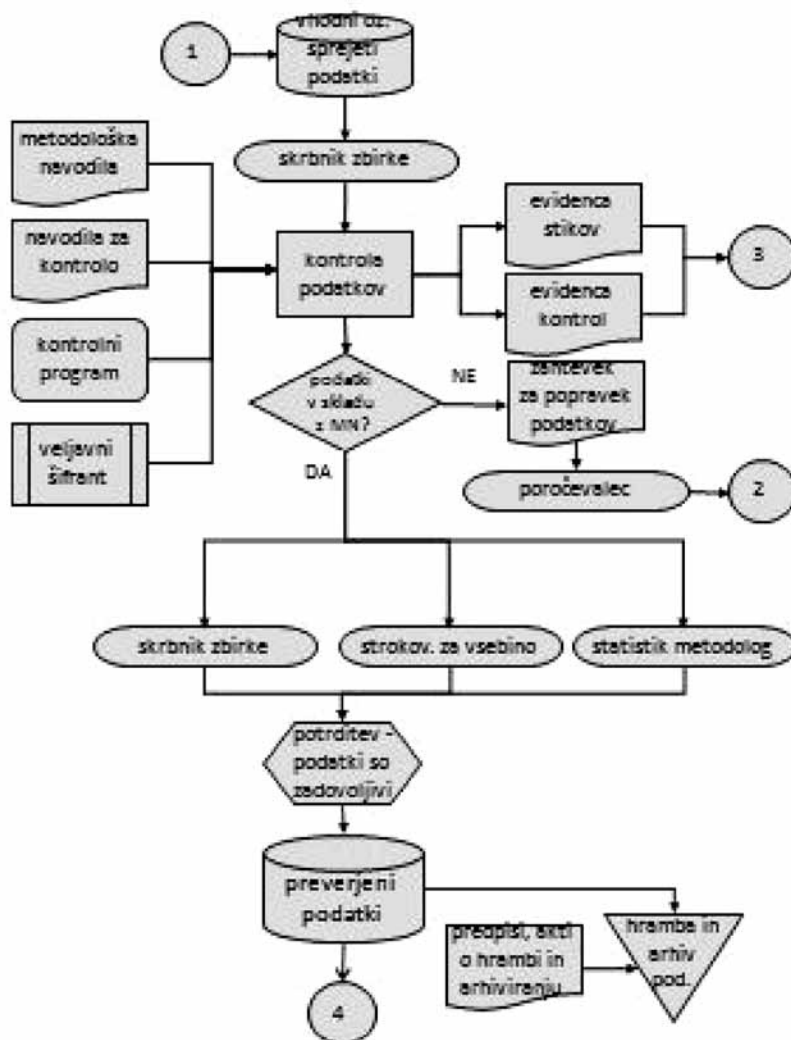
Za vsako od aktivnosti na 2. ravni smo določili bistvene izločke in zanje potrebne vložke. Primer za kontrolo podatkov je podan na sliki 3.

Nadalje smo vsako aktivnost procesa na drugi ravni členili naprej na tretji ravni. Pripravili smo besedni opis procesa z vsemi opravili, potrebnimi vložki, izločki in izvajalci. Določili smo potrebne vložke, ki so rezultat drugih procesov. Za bistvene smo predlagali tudi odgovorne osebe. Za proces smo narisali tudi procesni diagram. Primer za kontrolo podatkov je prikazan na sliki 4.



Slika 3: Členjenje procesa – 2. raven

Kontrola podatkov



Slika 4: Procesni diagram – 3. raven

4.5 Vloge, zadolžitve in odgovornosti v procesu obdelave podatkov

Pri definiranju procesa smo popisali vloge v procesu obdelave podatkov. To bo omogočilo implementacijo prenovljenega poslovnega procesa. Popisali smo vse vloge, ki smo jih našli pri vseh zbirkah. Obstajajo vloge, ki nastopajo samo pri eni zbirki, večinoma pa se vloge med zbirkami bistveno ne razlikujejo. Včasih ista oseba opravlja delo več vlog. Za vsako vlogo v procesu smo zapisali vse naloge, ki smo jih evidentirali. Prav tako smo določili odgovornosti za posamezne naloge.

Vzporedno z vlogami, ki smo jih definirali pri projektu, smo aktivno sodelovali pri nastajanju Pravilnika o varstvu osebnih podatkov, katerega pripravo je vodila pravna služba.

Tako smo definirali nekatere vloge, zadolžitve in postopke, ki so povezani z ZVOP-om.

Pri definiranju vlog, zadolžitve in odgovornosti v procesu obdelave podatkov smo ugotovili in sklenili, da je potrebno, da se vsaki aktivnosti, ki ima več sodelavcev, določi, kdo je nosilec. V ta namen smo izdelali matriko odgovornosti (angl. Responsibility Assignment Matrix - RAM).

Za vsako aktivnost in izdelek oz. rezultat smo določili, kdo je odgovoren zanje, kdo jih izvaja, kdo pri tem sodeluje in kdo je o tem obveščen. Primer je predstavljen v tabeli 1.

Na osnovi opredelitev vlog, zadolžitve in odgovornosti v procesu obdelave podatkov smo sprejeli sklep, da je potrebno narediti poimenski seznam vlog po posameznih zbirkah. V ta namen je bila za vse zbirke izdelana poimenska tabela vlog, ki so jo izpolnili skrbniki zbirk.

Tabela 1: Del matrike odgovornosti

aktivnost	izdelki/rezultati	odgovoren	izvaja	sodeluje	je obveščen
kontrola		skrbnik zbirke	skrbnik zbirke	statistik metodolog, strokovnjak za vsebino, sistemski analitik	/
	evidenca stikov in evidenca kontrol	skrbnik zbirke	skrbnik zbirke	/	/
	skrb, da se uporabljajo veljavni šifranti	skrbnik zbirke	skrbnik zbirke	odgovorna oseba za šifrante	/
	zahtevek za popravke podatkov	skrbnik zbirke	skrbnik zbirke	/	v skladu z navodili za delo
	zaključevanje kontrole podatkov	skrbnik zbirke	skrbnik zbirke	statistik metodolog, strokovnjak za vsebino	/
	hramba preverjenih podatkov	skrbnik zbirke	skrbnik zbirke	/	/
kontrolni program		sistemski analitik	programer	skrbnik zbirke, strokovnjak za vsebino, statistik metodolog, sistemski analitik	/
	predlog dopolnitev kontrolnega programa	skrbnik zbirke	skrbnik zbirke, strokovnjak za vsebino, statistik metodolog, sistemski analitik	/	/
	definirajne zahteve za dopolnitev kontrolnega programa	sistemski analitik	sistemski analitik	skrbnik zbirke, strokovnjak za vsebino, statistik metodolog	/

4.6 Implementacija organizacijskih sprememb

Edosomwan (1996) trdi, da je za uspeh sprememb pri oblikovanju procesov potrebna ne samo strinjanje, temveč podpora in aktivno sodelovanje najvišjega vodstva organizacije. Ta pa pri tem potrebuje sodelovanje zaposlenih. Predlaga, da vse člane organizacije skušamo izobraziti o potrebnosti prenove procesov in o koristih, ki jih lahko prinese vsem. Ljudem zagotovimo možnost, da v procesu sodelujejo in nagrajamo izboljšano izvajanje. Lahko določimo t.i. predstavnike sprememb (angl. *change agents*). Ti morajo za izvajanje sprememb in učinkovito uvajanje spremembe pridobiti kritično maso delovne sile. To je ponavadi ustrezno število vplivnih ljudi, ki predvidene spremembe podpirajo. Pozitivna komunikacija na vseh nivojih je bistvenega pomena. Zato je potrebno razpravljati o nujnosti transformacije in sprememb, ciljev v procesu transformacije, pomena doseganja ciljev, o koristi pričakovanih sprememb in individualnih in timskih vlogah in o odgovornosti.

V prenovi procesa obdelave podatkov smo uspeli zagotoviti aktivno sodelovanje najvišjega vodstva, saj je bil Kolegij direktorice tudi projektni svet. Predstavili smo mu rezultate analize problemskega stanja in mu poročali o napredovanju projekta. Na Kolegiju direktorice smo obravnavali predlog končnih izdelkov, ki smo ga pred tem objavili na intranetu. Sprejeli smo manjše dopolnitve. Kolegij direktorice je potrdil izdelke, ki smo jih potem kot končne spet objavili na intranetu.

Sodelovanje zaposlenih smo vključili že na začetku projekta z zbiranjem problemov udeležencev procesa, za katerega smo poziv poslali vsem zaposlenim. Predlog končnih izdelkov smo objavili na intranetu. Po zaključku projekta smo organizirali predstavitev procesa in izdelkov v vseh oddelkih. Nekateri zaposleni, predvsem skrbniki zbirke in statistiki metodologi, so dobili več nalog in večje odgovornosti. S tem smo razbremenili druge kadre, ki se zdaj lahko posvetijo drugim nalogam, za katere prej niso imeli dovolj časa, saj za inštitut kot del javnega sektorja že nekaj let velja omejevanje zaposlova-

nja in težnja po zmanjševanju števila zaposlenih kljub povečevanju zahtevanih nalog, rezultatov in izdelkov.

Projektna skupina je bila sestavljena tako, da so bili v njej predstavniki bistvenih vlog v procesu. Ožjo projektno skupino je sestavljalo osem stalnih članov. Pri sestavljanju projektne skupine smo gledali tudi na to, da so v njej sodelovali zaposleni iz vseh oddelkov, skozi katere teče proces, čeprav smo se kasneje v času projekta trudili odmisлити meje oddelkov in proces obravnavali enotno. To so bili predstavniki sprememb. Vsak izmed članov projektne skupine je imel namestnika, pri posameznih delih procesa pa smo vključevali tudi druge sodelavce, ki se jih je obravnavana problematika še posebej dotikala. Skupaj je pri definicijah sodelovalo sedemnajst sodelujočih. Pri tem ne štejemo članov projektne skupine. S tem smo poskusili zagotoviti kritično maso delovne sile. Ti predstavniki so ključni uvajalci sprememb in nanje se v prvi vrsti obračajo udeleženci procesa s svojimi vprašanji in novimi problemi.

Po zaključku projekta smo se člani projektne skupine zbrali na zaključnem srečanju. Zaključno srečanje je potekalo v sproščenem okolju, izven prostorov inštituta. Vodila ga je direktorica. Na njem smo si presenetljivo odkrito izmenjali poglede posameznih udeležencev na potek projekta, delo v njem, pa tudi o delu posameznih članov tima. Podanih je bilo tudi nekaj predlogov za nadaljnje delo glede rezultatov projekta in tudi glede samega dela na IVZ.

Poudarek Projekta za organizacijo dela in dostopanje do osebnih in anonimiziranih podatkov na Inštitutu za varovanje zdravja Republike Slovenije je bil na organizaciji dela. Pri tem smo se srečali s precej omejitvami. Nekatere med njimi omejnemo v nadaljevanju.

Ker je letos na inštitutu predvidena širša reorganizacija, smo pripravili nekaj izhodišč zanjo, same spremembe organizacijske strukture zato v okviru obstoječega projekta nismo izvedli.

Računalniške podpore procesu nismo spreminjali. Tiste zbirke, ki imajo kontrolni program, ga uporabljajo še naprej. Večjo spremembo pričakujemo po sprejemu Zakona o eviden-

cah, ki bo nadomestil obstoječi Zakon o zbirkah podatkov s področja zdravstvenega varstva (ZZPPZ) in je zdaj v proceduri. Pričakujemo, da bo v zbirke same, njihovo vsebino, prinesel bistvene spremembe in bo takrat potrebno na novo oblikovati kontrolne programe in programe za pripravo baz. Predlagali smo, da se za vse zbirke uporabi varna računalniška rešitev, ki jo za sprejem podatkov uporabljajo pri dveh zbirkah in ju je kot varnostno ustrezno prepoznala tudi revizija. Za to je potreben nov, širši projekt. Prav tako smo nov projekt predlagali za varnostno oceno tveganja in upravljanje z varnostjo, ki bo to problematiko reševal v povezavi in delno tudi v sklopu podprojekta Sistem upravljanja z informacijsko varnostjo (SUVI) projekta E-zdravje, ki poteka na ravni cele Slovenije. Ugotovili smo, da potrebujemo računalniško podporo za spremljanje zahtevkov, kar že rešujemo na ravni celotnega IVZ.

4.7 Upravljanje procesa

Identificirali smo najpomembnejše točke, v katerih je možno pričakovati motnje v procesu.

Poimenovali smo jih kritične kontrolne točke. Za vsako kritično kontrolno točko smo določili ukrepe za preprečevanje in odpravljanje. Izdelana je bila poimenska tabela vlog za posamezne zbirke podatkov, ki so jo izpolnili skrbniki zbirk. Poimenska tabela bistvenih vlog je del opisa vsake zbirke podatkov in se bo posodabljala dvakrat letno. Objavljena je na intranetu.

Projektni svet je določil skrbnika procesa, ki že prevzema svoje zadolžitve.

Čez eno leto smo predvideli analizo procesa in implementacijo izboljšav.

5 Razprava

Procesni pogled je popolnoma nov v opisanem okolju. S procesnim gledanjem in z omejitvami, ki jih povzroča obstoječa funkcijska organizacija, smo imeli člani projektne skupine, pa tudi ostali sodelujoči največ težav. Zato so člani projektne skupine že med projektom opravili kratko izobraževanje o procesih in procesnem gledanju na obdelavo podatkov. Obdelava podatkov je dejansko potekala skozi več oddelkov, kar je povzročalo nemalo prekinitev, zastojev in težav.

Velik problem je predstavljala tudi nestrukturiranost problema. Ob začetku projekta ni bilo jasno, kaj sploh je problem. Ta »mehkost«, neoprijemljivost in tudi izdelek projekta, ki v bistvu ni materialne narave, temveč neka abstraktna sprememba izvajanja, so predstavljali na začetku projekta veliko negotovost med člani skupine. K sreči smo si lahko pomagali z metodologijami, ki so opisane na začetku prispevka. Nekaj ovir so predstavljale tudi menjave članov projektne skupine (odhod v pokoj, starševski dopust).

Pri zbiranju problemov smo dobili celo vrsto problemov, ki ne zadevajo neposredno obravnavanega procesa. Bile so zelo močne zahteve po širjenju projekta, vendar nam je uspelo projekt obdržati v začrtanih mejah. Za enega večjih problemov smo predlagali poseben projekt, ki ga bodo izvajali člani z bolj specifičnimi znanji.

Vzporedno z rezultati projekta so se odvijale tudi nekatere druge naloge, kjer smo sodelovali. Aktivno smo sodelovali s pravno službo pri oblikovanju Pravilnika o varovanju osebnih podatkov, kjer smo podrobneje določili povezavo z ZVOP-om. Sodelovali smo pri Pravilniku o pisarniškem poslovanju in dokumentarnem gradivu, kjer smo reševali hranjenje in arhiviranje. Bistveni del poimenske tabele vlog je postal del Centralne evidence zbirk podatkov, ki se bo v skladu z navodilom, ki ga je podpisala direktorica, posodabljala dvakrat letno. Ugotovili smo, da strokovnjaki različnih strok iste izraze različno razumemo. Zato smo naredili tudi Terminološki slovar za področje, ki smo ga obravnavali.

Zagotovo smo odprli cel kup izzivov. Veliko smo jih uspeli razrešiti, nekaj pa jih je še ostalo. Te smo zabeležili v projektni dokumentaciji. Nekatere rešitve bomo poskusili adaptirati tudi v druge procese, nekatere pa bodo izhodišče za urejanje novih procesov.

6 Zaključek

Pri projektu smo pridobili celo vrsto pozitivnih izkušenj. Za obravnavani proces smo uspeli obiti funkcijske meje oddelkov. Uspeli smo na obdelavo podatkov gledati kot na proces – od vhodov, ki jih dobimo na inštitut, do izdelkov in rezultatov, ki jih zagotavljamo našim strankam.

V veliki meri smo uspeli preseči »vrtičkarstvo« centrov in delati v dobro celotne organizacije in uporabnikov njenih storitev.

Bistveni dosežki projekta so, da se proces pri različnih zbirkah izvaja enotno, da imamo samo eno vstopno in izhodno točko v proces in iz njega z vidika uporabnika zunaj inštituta, da so enotno definirane vloge v procesu in vse naloge in opravila, da je za vsako teh nalog določen, kdo je zanj odgovoren in kdo jo izvaja, da je definirana komunikacija med vlogami in da so poimensko določene osebe za opravljanje vlog za vse zbirke.

Po uspešni uvedbi vseh komponent bodo pozitivne izkušnje zagotovo občutile tudi naše stranke, uporabniki naših storitev. Predvsem se bo skrajšal čas izvedbe procesa in povečala njegova kakovost. S tem bomo pridobili tudi pri kvaliteti informacij, analiz, strokovnih podlag in priporočil.

Zavedamo se, da je odpravljen le del problemov in da smo odprli cel kup novih. Tudi to, da smo jih vsaj identificirali in analizirali, je zagotovo velik prispevek, hkrati pa tudi izziv in obveza za nadaljnje delo.

7 Literatura

- Edosomwan, J.A. (1996). *Organizational Transformation and Process Reengineering*, Kogan Page Ltd., London.
- Gričar, J. (1988). *Sistemski inženiring*, Ljubljana: ZOP - Zavod za organizacijo poslovanja, Kranj: Moderna organizacija.
- Keen, P.G.W.: (1997). *The Process Edge, Creating value Where It Counts*, Harvard Business School Press.
- Kern, T. (2006). Navodila za izdelavo seminarske naloge pri predmetu Upravljanje procesov, študijsko gradivo, Kranj, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

- Kern, T. (2009). Prenova in management procesov v zdravstvu, Posvet poslovnih delavcev zdravstvenih zavodov, dosegljivo na: http://www.zdrzz.si/files/Posvet-07.10.2009_gradivo.pdf (09.06.2010)
- Kljajić, M. (2002). *Teorija sistemov, Kranj, Moderna organizacija.*
- Kljajić, M. (2003). Teorija sistemov, dosegljivo na: <http://kibernetika.fov.uni-mb.si/Studij/TS/TSB.ppt> (04.06.2010).
- IVZ (2009). Letno poročilo za leto 2008, Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, 2009 (IVZ, 2009).
- Rant, M., Jeraj, M., Ljubič, T. (1995). *Vodenje projektov, Radovljica: POIS.*
- Rant, Ž. (2001). Kontinuirano učenje kot stalnica v procesni organizaciji, Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- PMBOK Vodnik, 2008: Vodnik po znanju projektnega vodenja, 3. izdaja, Kranj: Moderna organizacija, 2008.
- ZVOP, 2007. Zakon o varstvu osebnih podatkov, uradno prečiščeno besedilo (ZVOP-1-UPB1), Uradni list RS, št.

94/2007, dosegljivo na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200794&stevilka=4690> (04.06.2010).

Živa Rant je diplomirala in magistrirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Pri svojem strokovnem delu se ukvarja s poslovnimi procesi, prenovo poslovnih procesov - predvsem s človeškim faktorjem, procesno organizacijo, znanjskimi delavci, učečo se organizacijo in odnosi med njimi. Bila je vodja projekta izgradnje informacijskega sistema v več slovenskih podjetjih. Zaposlena je kot razvojno raziskovalna sodelavka na Inštitutu za varovanje zdravja RS. Je članica Razširjene projektne skupine projekta E-zdravje in Odbora za zdravstvene informacijske standarde pri Ministrstvu za zdravje RS. Kot gostujoča predavateljica o znanjskih delavcih in učeči se organizaciji občasno predava na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru.