

Izboljšave turističnega informacijskega sistema: primer Mestne občine Koper

¹Tamara Kozlovič, ²Tomaž Kern, ³Matjaž Maletič

¹Mestna občina Koper, Verdijeva ulica 10, 6000 Koper

^{2,3}Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj
tamara.kozlovic@koper.si; tomaz.kern@um.si; matjaz.maletic@fov.uni-mb.si

Izveček

Prispevek na primeru Mestne občine Koper obravnava proces vodenja in obdelave podatkov o prihodih in nočitvah turistov ter turistični taksi. Ugotavljamo, da na državni ravni ne obstaja enoten način obvladovanja navedenih podatkov, zaradi česar posamezne občine k obvladovanju procesa pristopajo različno. Skozi analizo izvajanja procesa in z uporabo metode sedemstopenjskega modela za izboljšanje procesa smo evidentirali probleme ter podali predloge za njihovo odpravo. Ugotavljamo, da bo odprava identificiranih problemov pripomogla k večjemu prihodku občine od turistične takse in zagotovila preglednejše vodenje nastanitvene statistike, ki je ključnega pomena pri planiranju turističnega razvoja občine.

Ključne besede: izboljšanje poslovnega procesa, informacijska podpora, turistična taksa, prihodi in prenočitve, občina.

Abstract

Tourism Information Systems Improvements: The Case of The Municipality of Koper

The purpose of the paper is to discuss the challenges which the Municipality of Koper has to face in data processing of arrivals and overnight stays and the tourist tax. It has been identified that at the state level there is no uniform method that could be applied for data processing, which consequently leads to the diversity of approaches that are used by the individual municipalities. Drawing upon the continuous improvement methodology and by using the method of 7-phase process improvement, we identified the problems and provided suggestions for their elimination. It is argued that with the proposed solutions for the identified problems, the income of the municipality from the tourist tax would increase, thus ensuring an efficient management of tourism statistics, which is crucial in planning of tourism development. It is suggested that the proposed business process improvement can also be applied to other municipalities in Slovenia.

Keywords: Business process improvement, Information support, Tourist tax, Arrivals and overnight stays, Municipality.

1 UVOD

1.1 Uvodna izhodišča

Turizem je v Strategiji razvoja slovenskega turizma 2012–2016 (2012) opredeljen kot ena od vodilnih dejavnosti slovenskega gospodarstva, ki bo pomembno prispevala k doseganju razvojnih ciljev Slovenije, predvsem k doseganju njenih gospodarskih ciljev, kot so konkurenčnost, rast BDP, rast zaposlenosti, trajnostni razvoj, skladen regionalni razvoj, večja kakovost življenja in blaginja prebivalstva, krepitev kulturne identitete ter povečevanje prepoznavnosti Slovenije v svetu. Uspešnost turizma na državni ali občinski ravni v javnosti najpogosteje interpretirajo s številom ustvarjenih prihodov in nočitev turistov. Za spremljanje in analiziranje

podatkov o prihodih in nočitvah turistov je skladno z Zakonom o državni statistiki (Uradni list RS, št. 45/1995, 9/2001) (v nadaljevanju ZDSta) zadolžen Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS). Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016 (v nadaljevanju SRSS) in Standardno poročilo o kakovosti za raziskovanje: Prihodi in prenočitve turistov za leto 2010 (2012, str. 4) (v nadaljevanju SPKR) navajata, da iz mesečnega statističnega raziskovanja o prihodih in prenočitvah turistov izhajajo najpomembnejši podatki o turizmu v Sloveniji, ki so temeljni kazalnik obsega turističnega prometa. Iz izsledkov statističnega raziskovanja lahko pridobimo temeljne kazalnike o razvitosti slovenskega turizma, ki so vhodni vir za analiziranje turistične dejavnosti v Sloveniji.

Pomemben pokazatelj uspešnosti turistične dejavnosti na ravni občin je poleg prihodov in nočitev turistov tudi prihodek od turistične takse. Zakon o spodbujanju razvoja turizma (Uradni list RS, št 2/04, 57/12, 17/15) (v nadaljevanju ZSRT) opredeljuje turistično takso kot pristojbino za prenočitev turista, ki jo je zavezan plačevati vsak, ki prenoči v nastanitvenem objektu na območju občine. ZSRT v 23. členu navaja dva načina obračuna turistične takse, in sicer turistično takso za vsako ustvarjeno prenočitev, ki so jo turisti dolžni plačati hkrati s plačilom storitve prenočevanja nastanitvenemu objektu. Drugi način obračuna pa je pavšalna turistična taksa, ki so jo dolžni plačevati v letnem pavšalnem znesku za preteklo leto lastniki počitniških stanovanj, hiš in plovil, ne glede na to, kolikokrat dejansko prenočijo v navedenih nastanitvenih objektih. V tem članku ne obravnavamo procesa vodenja in obdelave podatkov, ki se vežejo na pavšalno turistično takso.

1.2 Umestitev proučevanega procesa in opredelitev postopka raziskovanja

V procesu obvladovanja podatkov o prihodih in nočitvah turistov (nastanitvena statistika), ki so podlaga za plačilo turistične takse, ugotavljamo, da igra ključno vlogo nastanitveni objekt. Tej entiteti zakonodaja nalaga posredovanje podatkov o prihodih, nočitvah in turistični taksi vsem zakonsko določenim poslovnim sistemom, kot tudi plačilo pobrane turistične takse občini, na območju katere se nahaja nastanitveni objekt. Drugi poslovni sistemi vodijo in obdelujejo pridobljene podatke. Tako lahko opredelimo te zakonsko predpisane procese:

1. »Vodenje in hramba predpisanih podatkov o turistih v evidenci gostov posameznega nastanitvenega objekta« – eno leto od dneva vpisa posameznega turista v evidenco gostov (15. člen Zakona o prijavi prebivališča (v nadaljevanju ZPPreb));
2. »Prijava/odjava turista« – v dvanajstih urah po sprejemu/odhodu turista na pristojno policijsko postajo (10. člen ZPPreb);
3. »Posredovanje mesečnega poročila o prenočitvah in obračunani turistični taksi ter nakazilo obračunane turistične takse« – do 25. dne v tekočem mesecu za pretekli mesec na pristojno občino (30. člen ZSRT);
4. »Posredovanje mesečnega poročila o prenočitvah in obračunani turistični taksi« – do 25. dne v tekočem mesecu za pretekli mesec na pristojni davčni organ (30. člen ZSRT);
5. »Posredovanje mesečnega poročila o nastanitvenih zmogljivostih, prihodih in prenočitvah turistov« – do 5. dne v tekočem mesecu za pretekli mesec na SURS (35. člen ZDStA).

Iz opredelitve procesov ugotavljamo, da mora nastanitveni objekt za podatke, ki so vezani tako rekoč na »istega« turista (ki pride/prenoči), izpolniti najmanj štiri različne obrazce/poročila, ki jih nato posreduje najmanj štirim različnim poslovnim sistemom (SURS, občina, pristojni davčni organ, policijska postaja) v treh različnih rokih. Omenjeni poslovni sistemi vsak zase v svojem elektronskem sistemu oz. skladno s svojimi internimi predpisi samostojno vodijo in obdelujejo prejete podatke, ki se vežejo na istega turista. Jasno je, da to povzroča vsem vpletenim večkratno delo, nepotrebne administrativne stroške, občinam pa lahko tudi zmanjšan prihodek od turistične takse. Tako stanje kar kliče po prenovi in izboljšanju procesa (na kar opozarjajo turistični delavci že več let), pri čemer bi ravno občinam morebitna prenova in izboljšava lahko prinesli največ koristi, predvsem zaradi prihodkov od turistične takse.

Težav, ki se pojavljajo pri tem, je več. Slovenija – posledično mestna občina Koper – še nima vzpostavljenega enotnega registra vseh turističnih nastanitvenih objektov, kar ne omogoča popolnega in sprotnega zajetja vseh turističnih nastanitvenih objektov, na kar opozarja tudi SPKR. Tako SURS pridobiva podatke o nastanitvenih objektih iz poslovnega registra Slovenije, posamezna občina pa tudi od upravne enote, v kateri ima poslovni subjekt registrirano svojo dejavnost. Iz navedenega sklepamo, da so podatki o prihodih in nočitvah turistov, objavljeni na podatkovnem portalu SURS-a SI-STAT (www.stat.si) – iz katerega črpajo podatke tudi občine –, nepopolni, saj ne vključujejo podatkov o prihodih in nočitvah turistov za vse nastanitvene objekte v Sloveniji.

V Sloveniji ne najdemo javno dostopnih dokumentov, iz katerih bi lahko ugotovili, kolikšen je v celoti prihodek iz naslova turistične takse po posameznih letih za vse slovenske občine (ne za vsako občino posebej, ne za vso Slovenijo). Nekaj podatkov o višini turistične takse sicer navajajo v svojih prispevkih Knez (2015), Šuligoj (2014) in drugi avtorji, vendar iz njihovih prispevkov, upoštevajoč dejstvo o pomanjkanju javno dostopnih dokumentov, lahko predvidevamo, da se teh podatkov načrtno posebej ne vodi. Koliko sredstev od turistične takse izgubljajo občine in ali sploh drži, da občine dejansko izgubljajo

prihodke, zahteva podrobnejšo analizo podatkov in proučevanje procesov; in to je namen raziskave, ki jo avtorji še izvajajo.

Prenova in izboljšanje poslovnih procesov je kompleksna naloga, saj v času hitrega razvoja različnih tehnologij zahteva vedno več računalniškega znanja, smiselnega načrtovanja, fleksibilnosti in povezanosti. Toliko težja je prenova poslovnih procesov v okolju javne in državne uprave, v katerem veljajo sistemi za precej toge, predvsem zaradi pogosto birokratskih pravil. Prenova poslovnih procesov javnih institucij zahteva tudi spremembo zakonodaje, podzakonskih in drugih pravnih aktiv.

Obvladovanje procesov je zapleteno, saj nekateri procesi potekajo kontinuirano, drugi se z različno frekvenco ponavljajo občasno, nekateri procesi pa se dogodijo le enkrat. Več procesov hkrati zahteva sodelovanje istih posameznikov ali skupin. Izkušnje kažejo, da je ena največjih težav v današnjem času ta, da organizacijske strukture v obstoječih podjetjih ali ustanovah omejujejo izvajanje procesov, kar omejuje razvoj organizacij. Če želimo doseči večjo učinkovitost, bi morali organizacijske strukture oblikovati tako, kot narekujejo procesi. To je mogoče doseči s prenovo poslovnega sistema s procesnega vidika. Rezultat prenove so procesi, ki potekajo hitreje in ceneje, hkrati pa kakovostneje. Temu mora biti prilagojena organizacijska struktura, izdelan mora biti ustrezen informacijski sistem, implementacija pa je mogoča le z usposobljenimi kadri (Kern, 2005).

Predhodne raziskave (Rinaldi, Montanari, Bottani, 2015) kažejo na pomembnost izboljševanja učinkovitosti procesov v javnih zavodih oz. organizacijah s poudarkom na uporabi metodologije prenove poslovnih procesov. Kljub identificiranim raziskovalnim vrzelim nismo zasledili raziskav s področja ugotavljanja učinkovitosti procesa vodenja in obdelave podatkov turistične takse v Sloveniji. Obstaja nekaj analiz, vezanih na oceno administrativnih stroškov pri vodenju in obdelavi podatkov o prihodih in nočitvah turistov, vendar so te pomanjkljive, saj vključujejo le oceno stroškov na strani nastanitvenih obratov, ki ne zajemajo administrativnih stroškov, vezanih na plačilo turistične takse, ne zajemajo pa tudi stroškov, ki nastanejo pri obdelavi mesečnih poročil poslovnih sistemov, ki jih ti prejema od nastanitvenih objektov. Obstoječe analize torej ne zajemajo proučevanja procesov obdelave podatkov o prihodih, nočitvah in turistični taksi kot celoti, temveč le delno za posa-

mezni poslovni sistem. Zaradi navedenega pomeni proučevano področje velik izziv za nadaljnja raziskovanja predvsem v smislu racionalizacije, prenove in izboljšanja poslovnih procesov, ki omogočajo učinkovito spremljanje ter merjenje njene uspešnosti (statistika prihodov in nočitev turistov), in procesov, ki prinašajo prihodke, kot je proces vodenja in obdelave podatkov o turistični taksi.

V literaturi je mogoče zaznati veliko metodologij in pristopov izboljševanja učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov, kot so menedžment celovite kakovosti (TQM), reinženiring poslovnih procesov (BPR), primerjalne analize ter mnogi drugi pristopi in metode (Carpinetti idr., 2003). Pravzaprav je stalno izboljševanje kakovosti procesov eden izmed ključnih segmentov v vsaki organizaciji (Dahlggaard idr., 2002), saj pomeni pomemben prispevek k doseganju učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Kaynak, 2003). Dosedanja spoznanja iz literature kažejo na številne dejavnike uspešnosti vpeljave stalnega izboljševanja, kot so (Jaca idr., 2012): zavezanost in podpora vodstva, povezanost kazalnikov kakovosti z rezultati, povezanost ciljev s strategijo, uporaba ustrezne metodologije in orodij menedžmenta kakovosti, vključenost in usposobljenost zaposlenih, timsko delo, ustrezen komunikacijski sistem ipd.

Skladno s strokovnimi ugotovitvami in zavedanjem o pomembnosti turizma kot pomembne slovenske gospodarske panoge je namen raziskave, ki jo povzema ta članek, proučevanje procesa obvladovanja podatkov o prihodih in nočitvah turistov ter turistični taksi na primeru Mestne občine Koper (v nadaljevanju MOK). Na ravni države žal ne obstaja enoten način ureditve proučevanega procesa, zaradi česar posamezne občine k organiziranju procesa pristopajo različno.

1.3 Opredelitev nosilca proučevanega procesa

Turistična organizacija Koper, ki je sestavni del občinske uprave mestne občine Koper, je odgovorna za promocijo in razvoj turizma na območju mestne občine Koper. V okviru svojih odgovornosti je TOK zadolžena tudi za proces vodenja in obdelave podatkov o prihodih in nočitvah turistov ter turistični taksi, kar podrobneje opredeljuje Odlok o turistični taksi na območju mestne občine Koper (Uradni list RS, št. 111/2013) (v nadaljevanju OTTMOK). Ta določa tudi višino turistične takse, zavezanca za plačilo in oprostitve plačil turistične takse, postopek pobi-

ranja in odvajanja turistične takse, predpisuje vsebino mesečnega poročila, ki so ga dolžni posredovati občini nastanitveni objekti, ter nadzor nad izpolnjevanjem obveznosti zavezancev za plačilo turistične takse. Posebnost OTTMOK v primerjavi z ostalimi slovenskimi občinami je, da daje pravno podlago nastanitvenim objektom, da lahko predpisana mesečna poročila posredujejo občini tudi po elektronski pošti ali prek elektronskega sistema (programske rešitve), ki ga mestna občina Koper sicer še nima, vendar ta raziskava daje temelje za njegovo uvedbo. To namreč daje mestni občini Koper pogoje, kot predlaga tudi Kern (2005), da z uporabo ustrezne informacijsko-komunikacijske tehnologije omogočimo avtomatizacijo poslovnih procesov in prehod na e-poslovanje. V okviru svojih nalog je Turistična organizacija Koper odgovorna za pregled vsebine mesečnih poročil, vodenje seznama zavezancev (nastanitvenih objektov), vodenje in obdelovanje podatkov, pridobljenih iz prejetih mesečnih poročil, ki pomembno prispevajo k planiranju turističnega razvoja občine, ter seveda za ukrepanje do zavezancev v primeru neodddanih poročil in ob neplačani turistični taksi.

Vsak nastanitveni objekt na območju občine, kjer obratuje, mora skladno z 28. in 30. členom ZSRT posredovati občini mesečno poročilo o številu prenočitev turistov, in sicer do 25. dne v mesecu za pretekli mesec. Do navedenega roka, ki ga določa ZSRT, mora poleg oddaje mesečnega poročila občini nakazati tudi znesek pobrane turistične takse, ki so jo dolžni zavezanci pobirati v imenu občine in na njen račun in jim jo turisti poravnajo neposredno skupaj s plačilom storitev prenočevanja. Turistična taksa je tako skladno z 20. členom ZSRT neposredni prihodek občin, ki ga morajo te namensko porabiti za spodbujanje razvoja turizma. Več je prihodov turistov, več je ustvarjenih prenočitev – in posledično bi morali biti večji tudi prihodki občine od turistične takse.

Izhajajoč iz ugotovitev, da ne SURS ne občine nimajo vseh podatkov o nastanitvenih objektih, ker ni enotnega registra vseh turističnih nastanitvenih objektov, menimo, da obstaja velika verjetnost, da obstajajo tako v Sloveniji kot na območju mestne občine Koper namestitveni objekti, ki občini ne odvajajo predpisane turistične takse. To na primeru občin Bovec, Kobarid in Tolmin ugotavlja tudi Blaž Močnik (2015), ki v članku obravnava težave navedenih občin zaradi neplačane turistične takse ter neprijavljenih prenočitev.

Mestna občina Koper je imela leta 2014 od turistične takse prihodek v višini 251.744 evrov (MOK, 2015); to jo uvršča na deveto mesto med slovenskimi občinami po višini pobrane turistične takse (Knez, 2015) in pomeni približno 40 odstotkov turističnega proračuna občine (vrednost postavke 1403 Promocija Slovenije, razvoj turizma in gostinstva, za katero je odgovorna Turistična organizacija Koper in iz katere se v večini črpa sredstva za »mehke« vsebine turističnega delovanja občine, je znašala 623.650 evrov) (MOK, 2015), zato je obvladovanje procesa vodenja in obdelave podatkov turistične takse za mestno občino Koper pomembno.

1.4 Namen in cilji izboljšanja proučevanega procesa

Namen raziskave, iz katere izhaja članek, je bil identificirati probleme, ki nastajajo pri izvajanju procesa vodenja in obdelave podatkov o prihodih, nočitvah in turistični taksi na primeru mestne občine Koper, in na podlagi teh podatki predloge za njihovo odpravo ter predlagati aktivnosti za izboljšavo proučevanega procesa.

Cilji predlaganih izboljšav so zagotovitev hitrejšega in učinkovitejšega vodenja, obdelovanja podatkov o prihodih in nočitvah turistov ter turistični taksi na mestni občini Koper in odprava evidentiranih problemov pri izvajanju proučevanega procesa. To bo pripomoglo k večjemu prihodku občine od turistične takse in k preglednejšemu vodenju podatkov nastitvene statistike. Pomembno je, da z implementacijo predlaganih izboljšav dosežemo skrajšanje časa in znižanje stroškov izvajanja proučevanega procesa, zmanjšanje izgub neplačane turistične takse ter zagotovimo pogoje za njegovo stalno izboljševanje. To je mogoče doseči tudi z učinkovitejšo uporabo informacijskega sistema, ki služi kot podpora izvajanju proučevanega procesa.

1.5 Metoda dela

Najboljši način za izboljšanje procesa je njegovo podrobno proučevanje, analiziranje in spreminjanje. V organizacijskem smislu nastopijo problemi takrat, ko obstaja razkorak med sedanjim stanjem in stanjem, ki bi moralo biti ali naj bi bilo. Pri tem uporabljamo primerna orodja in tehnike, ki nam pomagajo analizirati in razumeti, kaj se dogaja v procesih, ter identificirati najbolj pomembne probleme procesa (Marolt in Gomišček, 2005).

Prenova poslovnih procesov je povezana z uporabo ustrezne metodologije in prave tehnologije ter je pogojena z željo zaposlenih ali potrebo okolja, da se izboljšave uvedejo, kar je očitno na treh ravneh. Projekt prenove poslovnih procesov zahteva metodologijo, ki omogoča oblikovanje novih procesov in prilagoditev organizacijske strukture novim razmeram v poslovnem sistemu; zahteva uporabo sodobnih informacijskih orodij, s katerimi je mogoče oblikovati poslovni repozitorij, ki služi posnetku obstoječega stanja, analizi, prenovi in stalnemu izboljševanju učinkovitosti poslovnega sistema. Tretja raven se odraža na uvedbi in izvajanju prenovljenih procesov, ki so mogoči le, če so zaposleni sposobni združevati razdrobljena opravila v procesu v večje sklope in inovativno sodelovati pri neprestanem prilagajanju procesov spreminjajočim se zahtevam v okolju (po Kern, 2005).

V skladu z namenom in cilji smo tako oblikovali raziskovalno strategijo, ki temelji na uporabi kvalitativnega metodološkega pristopa (Yin, 2003). Raziskovalno strategijo študije primera smo izbrali predvsem zaradi fleksibilnosti uporabe različnih metod zbiranja podatkov. Za analizo izboljšave procesa smo uporabili nekaj nestatističnih orodij menedžmenta kakovosti, ki smo jih vključili v posamezne faze sedemstopenjskega modela stalnega izboljševanja (cikel PDCA): načrtovanje – izvršitev – preverjanje – ukrepanje (Marolt in Gomišček, 2005). Poleg primarnih virov podatkov (podatki Mestne občine Koper) smo uporabili tudi sekundarne vire podatkov, vključujoč strokovno in znanstveno literaturo s področja prenove in izboljševanja kakovosti procesov.

2 IZBOLJŠANJE PROUČEVANEGA PROCESA

2.1 Izbor procesa

Izmed evidentiranih procesov (razdelek 1.2, prvi odstavek) je podlaga proučevanega procesa obvladanja podatkov o prihodih in nočitvah turistov ter turistični taksi na primeru mestne občine Koper proces pod zaporedno številko 3, ki se nanaša na poročanje nastanitvenega objekta (dostavo mesečnega poročila in plačilo turistične takse) mestni občini. Prejem mesečnega poročila pri mestni občini oz. posredovanje poročila

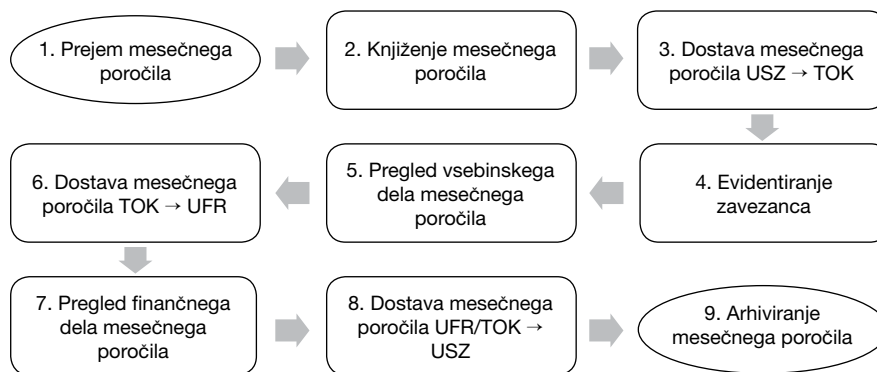
nastanitvenega objekta dejansko pomeni prvi procesni korak v proučevanem procesu tega članka.

Poleg Turistične organizacije Koper, katere zadolžitve smo že predstavili v uvodu, sodelujejo pri izvajanju proučevanega procesa še trije občinski uradi: urad za splošne zadeve, urad za finance in računovodstvo ter pogojno tudi občinski inšpektorat. V okviru urada za splošne zadeve deluje sprejemna pisarna, ki je zadolžena za evidentiranje vhodne pošte in tudi za arhiviranje dokumentarnega gradiva za mestno občino – torej tudi mesečnih poročil o turistični taksi. Ko je mesečno poročilo knjiženo (dodelitev številke, skeniranje itd.), ga po interni pošti dostavijo na Turistično organizacijo Koper. Urad za splošne zadeve se tako ne ukvarja z vsebinskim pregledovanjem mesečnih poročil. Urad za finance in računovodstvo skrbi za finančni in računovodski del poslovanja mestne občine, torej za pregled nad prilivi od turistične takse in dolžniki. Občinski inšpektorat je v okviru svojih nalog tista služba v okviru mestne občine, ki je skladno z OTTMOK pooblaščen za sankcioniranje tistih, ki kršijo določbe zakona ali OTTMOK. V proces vstopajo pogojno, torej le v primeru kršitev (Kozlovič, 2015, str. 532 in 533).

Pri pregledu obrazcev za mesečno poročanje, ki jih predpisujejo občine po Sloveniji, smo ugotovili, da so ta med seboj različna predvsem v vsebini zahtevanih podatkov. Tako nekatere občine zbirajo podatke samo o prenočitvah turistov in pobrani turistični taksi, druge tudi o narodnosti turistov in namestitveni kapaciteti, tretje spet še dodatne podatke. To je verjetno tudi posledica dejstva, da večino navedenih podatkov zbira že SURS, vendar so ti dostopni javnosti z nekajmesečno zamudo (dva meseca ali več). Za turistične občine, ki jih npr. mediji tako rekoč mesečno sprašujejo o trenutni zasedenosti, narodnosti turistov in številu nočitev, to seveda ni praktično. Zato se nekatere občine oz. lokalne turistične organizacije za pridobivanje zaprosenih podatkov organizirajo drugače (npr. kličejo nastanitvene obrate, posplošujejo rezultate glede na rezultate preteklih let itd.).

2.2 Model procesa

Proučevani proces smo razčlenili na devet procesnih korakov, ki jih prikazuje slika 1.



Slika 1: **Model poteka proučevanega procesa (Kozlovič, 2015, str. 533)**

Posamezne procesne korake podrobneje opisuje tabela 1, ki poleg opisa posameznega procesnega koraka navaja tudi udeležence ter dokumente in podat-

kovne zbirke, ki smo jih identificirali pri posameznem procesnem koraku.

Tabela 1: **Opis procesnih korakov proučevanega procesa**

Št.	Naziv koraka	Opis koraka	Udeleženci v procesu	Dokumenti in podatkovne zbirke v procesu
1.	Prejem mesečnega poročila	Mesečno poročilo lahko MOK od zavezancev prejme po pošti, osebno (v fizični obliki) v času uradnih ur v sprejemno pisarno MOK (USZ) ali po elektronski pošti (TOK ga natisne in fizično nese v USZ (knjiženje – korak 2)).	TOK, USZ, ZAVEZANEC	Mesečno poročilo
2.	Knjiženje mesečnega poročila	Mesečno poročilo se knjiži (dodeli številko, ustrezno razvrsti po pristojnem uradu (TOK) in skenira, vse v programski rešitvi, imenovani »VOPI«).	USZ	Mesečno poročilo VOPI
3.	Dostava mesečnega poročila TOK	Knjiženo mesečno poročilo USZ fizično (po interni pošti) in računalniško (po sistemu VOPI) dostavi na TOK.	USZ, TOK	Mesečno poročilo VOPI
4.	Evidentiranje zavezanca	Ko TOK prejme mesečno poročilo, najprej evidentira zavezanca, ki je poročilo oddal in s tem izpolnil predpisano dolžnost po OTTMOK. Zavezanca TOK vodi v Excelovi tabeli – ročno. Če v predpisanem roku zavezanec poročila ne odda (do 25. v mesecu za pretekli mesec), ga odgovorna oseba TOK pozove k posredovanju poročila (z dopisom, telefonsko, po elektronski pošti). V primeru poziva zavezancu se proces začne odvijati od začetka (korak 1). V primeru, da zavezanec še vedno ni oddal mesečnega poročila, odgovorna oseba TOK sproži prekrškovni postopek skladno z OTTMOK in preda zadevo v reševanje O1.	TOK, ZAVEZANEC, O1 (pogojno)	Mesečno poročilo, Excel, Poziv k posredovanju mesečnega poročila, Globa
5.	Pregled vsebinskega dela mesečnega poročila	Odgovorna oseba TOK pregleda ustreznost vsebine mesečnega poročila in dobljene podatke (kapaciteta, število prihodov in nočitev, narodnosti itd.) vnese v posebej oblikovano tabelo (Excel). Ta služi kot interno gradivo za spremljanje nastanitvene statistike MOK. V primeru ugotovljenih vsebinskih pomanjkljivosti pri poročilu (npr. niso izpolnjeni vsi deli poročila, manjkajo priloge, napačen izračun ...) odgovorna oseba TOK pozove zavezanca k dopolnitvam poročila z dopisom v fizični ali elektronski obliki oz. telefonsko.	TOK, ZAVEZANEC (pogojno, v primeru dopolnitev poročila)	Mesečno poročilo, Excel, Poziv k dopolnitvam
6.	Dostava mesečnega poročila v UFR	Vsebinsko pregledano mesečno poročilo s strani odgovorne osebe TOK se dostavi v fizični obliki odgovorni osebi v UFR v nadaljnje finančno pregledovanje.	UFR, TOK	Mesečno poročilo
7.	Pregled finančnega dela mesečnega poročila	Odgovorna oseba UFR poveže mesečne prilive MOK iz naslova turistične takse s posameznim zavezancem (znesek je razviden v mesečnem poročilu). V primeru, da zavezanec plačila ni izvedel, ga pozove k plačilu. Če zavezanec še vedno predpisanega zneska ne poravnava, odgovorna oseba UFR začne s postopkom izterjave in v dogovoru s TOK tudi s sankcioniranjem (plačilo glob skladno z OTTMOK). V tem primeru se preda zadevo v reševanje O1 oz. pravni službi. Vsebinsko in finančno pregledano mesečno poročilo se hrani v internem arhivu UFR, do katerega ima dostop tudi TOK. UFR pripravi pregled prilivov iz naslova turistične takse za potrebe TOK.	UFR, TOK, ZAVEZANEC (pogojno), O1 in pravna služba (pogojno)	Mesečno poročilo, Računovodski in finančni programi MOK, Izterjava, Globa, Poziv k plačilu turistične takse
8.	Dostava mesečnega poročila v USZ	Na koncu obračunskega leta se vsa prejeta mesečna poročila dostavi USZ (fizično in po sistemu VOPI), ki jih nato arhivira.	USZ, UFR, TOK	Mesečno poročilo VOPI
9.	Arhiviranje mesečnega poročila	Na koncu obračunskega obdobja, se mesečna poročila arhivirajo za zakonsko določeno obdobje, po preteku tega pa se uničijo skladno z zakoni.	USZ	Mesečno poročilo VOPI

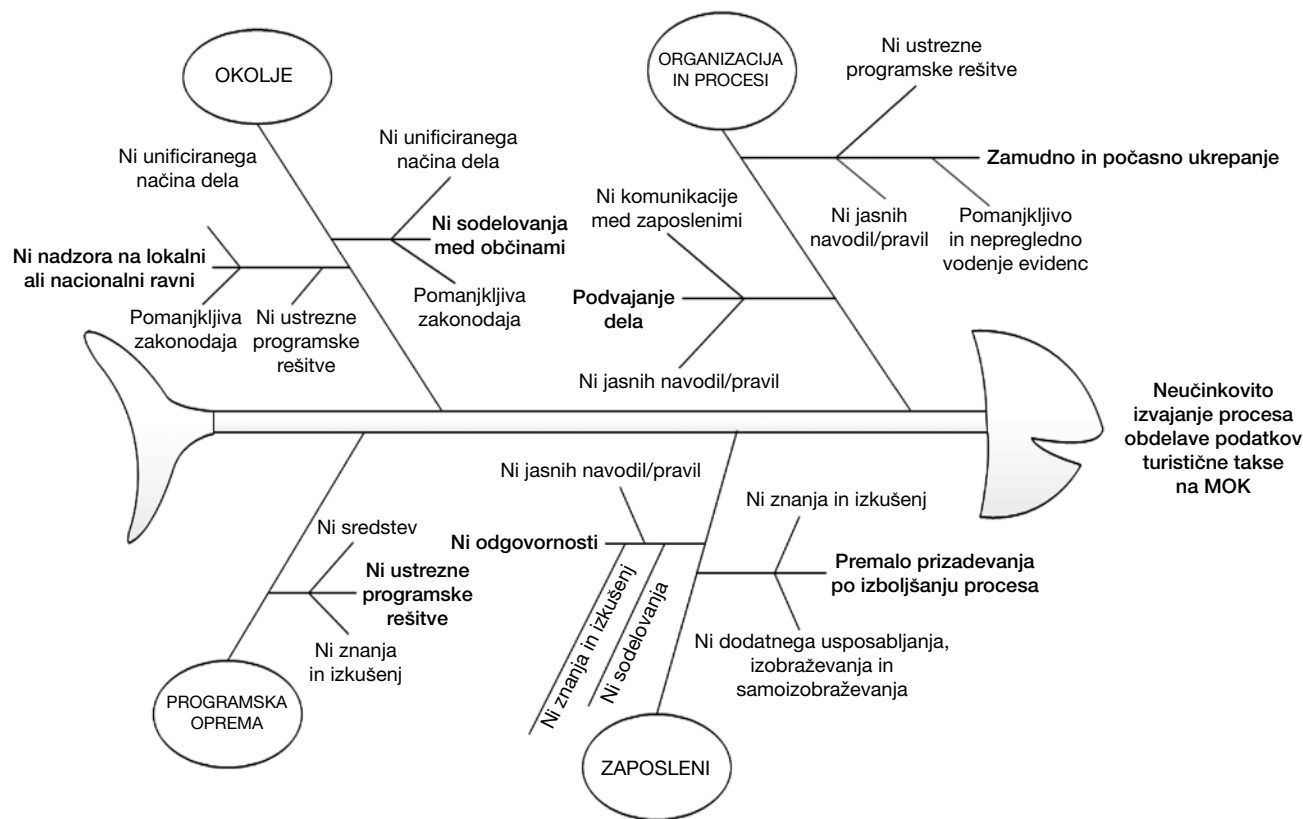
Iz tabele lahko povzamemo, da so:

- zunanji udeleženci procesa: zavezanci za plačilo turistične takse (posamezni nastanitveni objekti oz. turisti),
- notranji udeleženci procesa: urad za splošne zadeve, Turistična organizacija Koper, urad za finance in računovodstvo in pogojno občinski inšpektorat/pravna služba,
- dokumenti in podatkovne zbirke, ki so del proučevanega procesa: obrazec mesečnega poročila,

dopisi/pozivi, izterjave, globe, občinski informacijski sistem, program Excel itd. (po Kozlovič, 2015, str. 533).

2.3 Identifikacija in potrditev ključnih vzrokov

Na podlagi analize izvajanja proučevanega procesa smo izdelali diagram ribje kosti (t. i. diagram Ishigawa), ki ga prikazuje slika 2 in ki evidentira ključne vzroke, zaradi katerih nastopijo težave pri izvajanju proučevanega procesa.



Slika 2: **Diagram ribje kosti za analizo ključnih vzrokov (po Kozlovič, 2015, str. 534)**

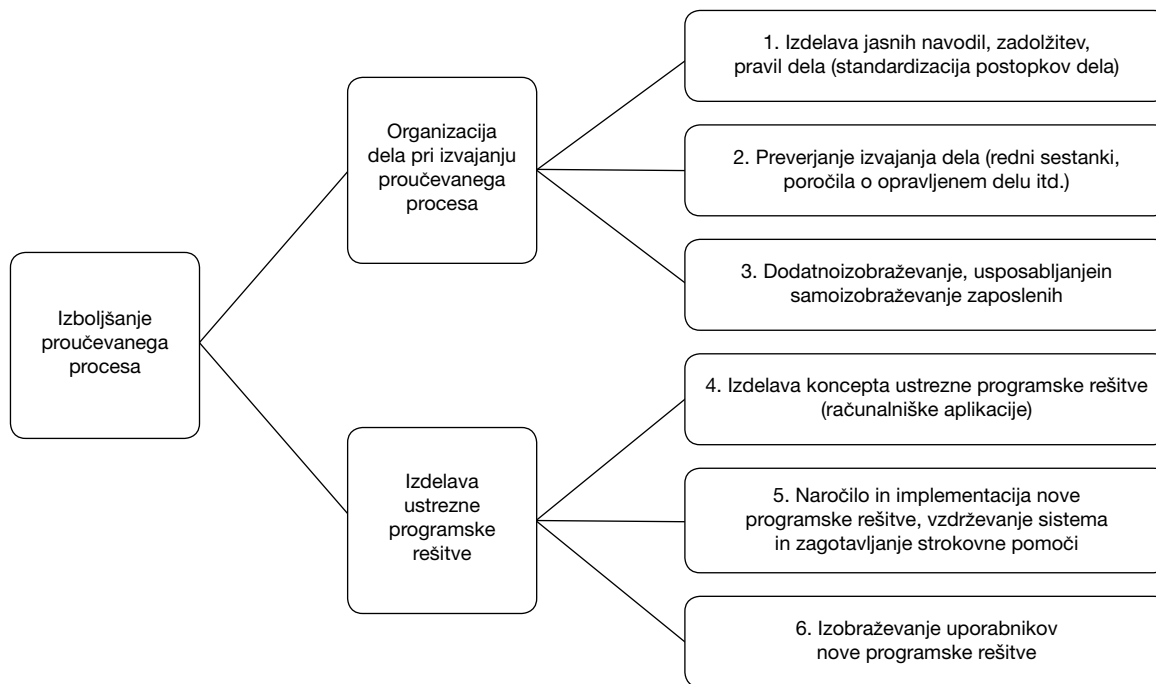
S pomočjo diagrama ribje kosti smo ugotovili, da proučevani proces ne poteka učinkovito zaradi dveh ključnih vzrokov:

1. neustrezno izvajanje procesa (pomanjkljiva organizacija dela, ni jasnih navodil/pravil, ni rednega in učinkovitega sodelovanja med zaposlenimi, delo se podvaja, pomanjkanje ali prelaganje odgovornosti zaposlenih itd.),
2. ni ustrezne programske rešitve, ki bi zagotavljala podporo izvajanju proučevanega procesa (vodenje podatkov je zamudno, saj avtomatizacija ni zagotovljena, kar posledično pomeni, da podatki

niso ažurni, to pa vpliva na slab nadzor in počasno ukrepanje pri kršitvah).

2.4 Določitev izvedljivih rešitev in planiranje dejavnosti

Na podlagi identifikacije ključnih vzrokov za nastanek problemov pri izvajanju proučevanega procesa smo izdelali drevesni diagram (slika 3), ki prikazuje šest predlogov rešitev (dejavnosti), ki jih je treba opraviti, da izboljšamo proučevani proces in tako dosežemo namen in opredeljene cilje, ki smo si jih zastavili (Kozlovič, 2015, str. 534).



Slika 3: **Drevesni diagram predlaganih rešitev za izboljšanje proučevanega procesa (po Kozlovič, 2015, str. 534)**

Za predlagane rešitve je treba izdelati časovni diagram (načrt), ki izvajalce izboljšav časovno vodi po posameznih korakih. Ocenjujemo, da bi za izvedbo vseh predlaganih rešitev potrebovali manj kot eno leto časa, vendar je to predvsem odvisno od znanja in izkušenj posameznih izvajalcev. Krajši čas izvedbe bi lahko vplival na odločitev izvajalca, da za izvedbo ustrezne programske rešitve uporabi že izdelane programske rešitve – ki jih nekatere izmed slovenskih občin že uporabljajo – z morebitno dodelavo oz. nadgradnjo za potrebe Mestne občine Koper.

2.5 Implementacija rešitev

3 DOLOČITEV ODGOVORNOSTI IZVAJALCEV REŠITEV

Po določitvi predlaganih rešitev iz slike 3 smo določili odgovornosti posameznih izvajalcev, ki sodelujejo v proučevanem procesu – ti so Turistična organizacija Koper, urad za splošne zadeve, urad za finance in računovodstvo, občinski inšpektorat in zunanji izvajalci –, in sicer za vsako predlagano rešitev posebej. Predlog zadolžitev prikazujemo v tabeli 2.

Tabela 2: **Matrični diagram odgovornosti za izvedbo predlaganih rešitev (po Kozlovič, 2015, str. 535)**

Št. Dejavnost	TOK	UFR	USZ	OI	Zunanji izvajalci
1. Izdelava jasnih navodil, zadolžitev, pravil dela (standardizacija postopkov dela)	O	S	S	S	S
2. Preverjanje izvajanja dela (redni sestanki, poročila o opravljenem delu itd.)	O	S	P	P	P
3. Dodatno izobraževanje, usposabljanje in samoizobraževanje zaposlenih	O	P	P	P	S
4. Izdelava koncepta ustrezne programske rešitve	O	S	S	P	S
5. Naročilo in implementacija nove programske rešitve ter vzdrževanje sistema in zagotavljanje strokovne pomoči	O	S	S	S	O
6. Izobraževanje uporabnikov nove programske rešitve	S	S	S	S	O

Legenda: O = odgovoren za izvedbo dejavnosti, S = sodeluje pri izvedbi dejavnosti; P = sodeluje le, če je potrebno (pogojno)

4 IZDELAVA JASNIH NAVODIL, ZADOLŽITEV IN PRAVIL DELA TER PREVERJANJE OPRAVLJENEGA DELA

Najprej je treba izdelati standardizacijo poteka proučevanega procesa, to je pripravo jasnih navodil in pravil dela, opredelitev posameznih zadolžitev in določitev odgovornih oseb za vsako zadolžitev posebej. Pripravljeno novo standardizacijo postopkov dela bo treba sproti ažurirati in dopolnjevati in sproti poskrbeti za odpravo morebitnih na novo evidentiranih problemov (vzrokov).

Strokovnost in kakovost opravljenega dela sproti ugotavljamo na rednih tedenskih ali mesečnih sestankih udeležencev proučevanega procesa (Turistična organizacija Koper in urad za finance in računovodstvo ter pogojno občinski inšpektorat). Glede na dejstvo, da morajo zavezanca za plačilo turistične takse (nastanitveni objekti) mesečno poročilo posredovati enkrat na mesec, predlagamo sestanke enkrat na mesec, in sicer vsak drugi teden v tekočem mesecu za pregled dela obdelave podatkov turistične takse, ki se nanašajo na pretekli mesec. Na sestanku morajo biti prisotni odgovorni s Turistične organizacije Koper (vodja in/ali referent) in urada za finance in računovodstvo (referent, ki je neposredno zadolžen za obdelavo podatkov turistične takse) ter pogojno, po potrebi, odgovorni občinski inšpektor, ki prevzame del, ki se nanaša na ukrepanje v primeru zaznanih kršitev. Redni sestanki omogočajo hitrejše ukrepanje v primeru ugotovljenih kršitev, odpravljajo podvajanje dela (npr. odgovorne osebe lahko z enim dopisom pozovejo zavezanca k dopolnitvam oz. plačilom in ne z dvema, kot to poteka sedaj).

5 IZVEDBA DODATNEGA IZOBRAŽEVANJA, USPOSABLJANJA IN SAMOIZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Menimo, da je za uspešno implementacijo vseh predlaganih rešitev pomembno stalno izobraževanje in usposabljanje ter samoizobraževanje zaposlenih, ki sodelujejo v proučevanem procesu. Ti potrebujejo predvsem znanja s področja računalništva in informatike (poznavanje programov, kot sta Excel – do morebitne uvedbe nove programske rešitve – in Word), znanja osnov statistike za pravilno interpretacijo nastanitvene statistike in druga znanja (poznavanje zakonodaje, znanja o potrebah turistov določene narodnosti itd.).

Veliko vsebin je danes brezplačno dostopnih na spletu, zato so izgovori o pomanjkanju sredstev in varčevanju v takih primerih neumestni. Pomembno je, da evidentiramo ključna znanja, ki jih potrebujejo zaposleni pri izvajanju proučevanega procesa, in načine, kako jih pridobiti.

6 IZDELAVA KONCEPTA, NAROČILO IN IMPLEMENTACIJA USTREZNE PROGRAMSKE REŠITVE TER IZOBRAŽEVANJE NJENIH UPORABNIKOV

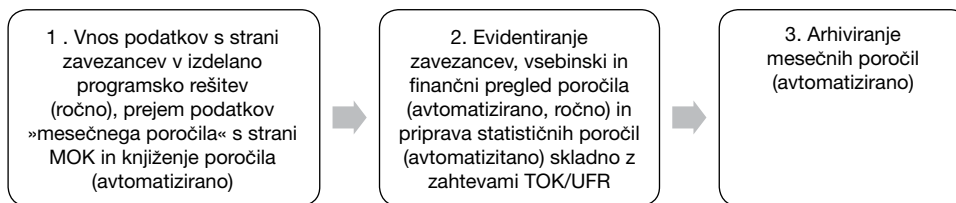
Predlogi rešitev od zaporedne številke 4 do 6, ki so prikazani v tabeli 2 oz. sliki 3, so vezani na odpravo drugega vzroka, zaradi česar se proučevani proces ne izvaja učinkovito, in to je odsotnost uporabe ustrezne programske rešitve, ki bi mestni občini zagotavljala podporo pri izvajanju proučevanega procesa. Koraki, s katerimi lahko mestna občina Koper odpravi drugi vzrok, so prenova procesa (izdelava modela prenovljenega procesa, ki vključuje uporabo programske rešitve), izdelava koncepta nove programske rešitve (kaj si mestna občina Koper sploh želi – izdelava zahtevnice za izdelavo informacijske podpore prenovljenemu procesu), analiza trga (izbor najprimernejše programske rešitve, ki je že na trgu, in morebitni dogovori o nadgradnji ali prilagoditvi izbrane programske rešitve oz. evidentiranje potencialnih izvajalcev za izdelavo nove programske rešitve) in nato izvedba razpisa oz. naročila, s katerim mestna občina Koper izbere najugodnejšega ponudnika in programsko rešitev.

Z analizo proučevanega procesa na mestni občini Koper, ki ga prikazuje tabela 3, smo evidentiranim problemom, ki nastanejo pri izvajanju posameznih procesnih korakov, podali morebitne rezultate (rešitve), ki bi jih prinesla uvedba programske rešitve. Ključno je, da izboljšava procesa, pri kateri uvajamo novo programsko rešitev, dejansko odpravi evidentirane probleme. Iz tabele 3 tako ugotovimo, da bi morebitna uvedba programske rešitve lahko zmanjšala število procesnih korakov z današnjih devetih procesnih korakov (slika 1) na tri (slika 4).

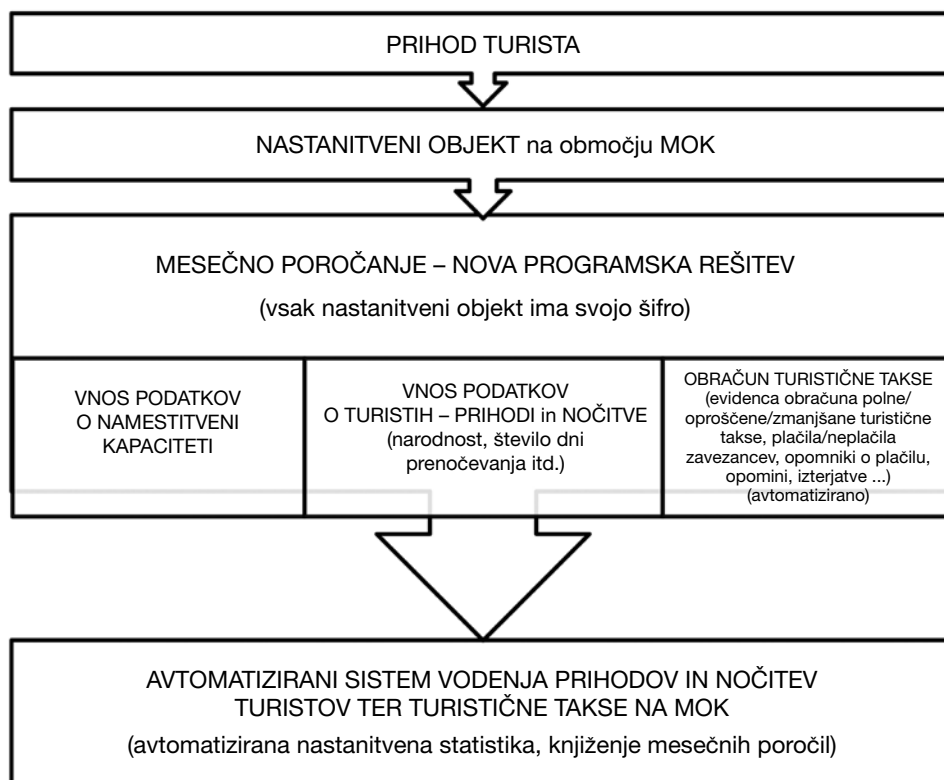
Izhajajoč iz analize evidentiranih problemov, ki so prikazani v tabeli 3, ter predpostavljene nove sheme poteka iz slike 4 je pomembno, da programska rešitev, ki bi jo naročila mestna občina Koper, omogoča najmanj vsebine, ki jih prikazuje slika 5. Implementacija programske rešitve bi tako lahko ponujala številne nadgradnje, predvsem v smeri povezovanja vseh procesov, opredeljenih v razdelku 1.2, vendar

je to odvisno od drugih poslovnih sistemov in ne od mestne občine Koper ali nastanitvenega objekta. Implementirana programska rešitev bi namreč lahko avtomatizirano generirala zakonsko opredeljena

mesečna poročila tudi za pristojno davčno upravo in SURS (saj gre za zbiranje identičnih podatkov, kot jih zahteva občina) in vsem vključenim poslovnim subjektom zmanjšala administrativne stroške.



Slika 4: **Shema poteka procesa po uvedbi nove programske rešitve**



Slika 5: **Predlagani koncept nove programske rešitve**

Glede na to, da bi bila programska rešitev namenjena uporabi izvajalcev proučevanega procesa na mestni občini Koper, je po implementaciji nove programske rešitve treba tam zaposlene tudi ustrezno izobraziti, da bo uporabnost programske rešitve dosegla cilje, zaradi katerih se je z izboljšavo proučevanega procesa sploh začelo. Poleg zaposlenih na mestni občini je treba izobraziti tudi vse uporabnike nove programske rešitve, torej tudi nastanitvene objekte na območju mestne občine.

6.1 Preverjanje in ocenitev

Analizo proučevanega procesa skozi evidentirane probleme ter uvedbo predlaganih rešitev smo za vsak procesni korak podrobneje opisali v tabeli 3. Iz tabele 3 lahko ugotovimo, da bi imel izboljšani proučevani proces z implementacijo vseh predlaganih rešitev le tri procesne korake (slika 4) namesto sedanjih devetih (slika 1), kar bi bila posledica predvsem uvedbe nove programske rešitve, ki bi lahko avtomatizirala večino dosedanjih procesnih korakov. V praksi to pomeni,

da bi izboljšani proučevani proces lahko v celoti odpravil papirnatno poslovanje, zmanjšal čase izvajanja posameznih procesnih korakov, kar bi nedvomno pripomoglo k zmanjšanju administrativnih stroškov pri izvajanju proučevanega procesa. Hkrati pa prve tri

predlagane rešitve (slika 3) omogočajo tudi odpravo nekaterih drugih evidentiranih problemov, predvsem pa zagotavljajo stalni nadzor nad potekom proučevanega procesa, hitro reagiranje ob morebitnih težavah ter posledično njegovo stalno izboljševanje.

Tabela 3: **Preverjanje in ocenitev predlaganih rešitev (po Kozlovič, 2015, str. 538)**

Št.	Naziv koraka	Identifikacija vzrokov (problemov)	Ocenitev rezultatov morebitne uvedbe predlaganih rešitev
1.	Prejem mesečnega poročila	Podvajanje dela, izguba časa pri »potovanju« mesečnega poročila, zavezanec v poročilo vnaša iste podatke, ki jih že vnaša v svojo aplikacije, posreduje na SURS, na policijsko postajo itd., ni avtomatizacije dela, ko bi zavezanec enkrat vnesel podatek v eno aplikacijo in bi ta avtomatično posredovala vse potrebne podatke subjektom, ki potrebujejo te podatke.	Identificirane probleme bi se po uvedbi predlaganih rešitev odpravilo, saj bi zavezanec vnesel vse zahtevane podatke v novo programsko rešitev ENKRAT, ta pa bi sama generirala mesečna poročila (zavezanec jih tako nikamor več ne bi pošiljal ali dostavljal). Prvi korak proučevanega procesa bi se po morebitni uvedbi nove programske rešitve izvajal avtomatizirano, od trenutka ko nastanitveni objekt vnese podatek o turistu/objektu v svojo aplikacijo oz. v primeru nekompatibilnosti programskih rešitev v predlagano programsko rešitev MOK. Korak tudi v primeru uvedbe nove programske rešitve ostane, vendar se prejem mesečnega poročila izvaja zgolj skozi programsko rešitev.
2.	Knjiženje mesečnega poročila	Podvajanje dela, saj bi se posamezno mesečno poročilo lahko vodilo elektronsko (in avtomatizirano), v tem primeru bi se knjiženje in dodelitev številke posameznemu dokumentu generiralo avtomatično, kot tudi v nadaljevanju njegovo arhiviranje.	Uvedba nove programske rešitve bi ta korak odpravila, saj bi zagotovila avtomatizirano knjiženje mesečnega poročila kot dostop do njih 24 ur na dan.
3.	Dostava mesečnega poročila TOK	Delo je zamudno, v primeru obstoja programske rešitve bi se lahko izvajalo avtomatizirano.	Vsa mesečna poročila zavezancev so lahko dostopna v novi programski rešitvi, do katere bi imeli dostop vsi udeleženci procesa, zato bi ta korak v primeru uvedbe nove programske rešitve odpravil.
4.	Evidentiranje zavezanca	Ni vzpostavljene ažurne evidence nastanitvenih objektov z razpoložljivimi kapacitetami, ki jih v določenem obdobju ti ponujajo (npr. sobodajalci ne obratujejo vse leto, kampi in hoteli niso odprti vse leto itd.), predvsem zaradi pomanjkanja enotnega registra nastanitvenih obratov. Ustrezna programska rešitev bi lahko avtomatizirano pošiljala opomnike zavezancem in odgovornim osebam MOK, ki bi opozarjali na tiste zavezanca, ki mesečnega poročila niso pravočasno oddali, kot tudi zagotavljala avtomatizirano pošiljanje opomnikov posameznemu nastanitvenemu objektu, jih opozorila na morebitne globe, zaradi neizvajanja dolžnosti, opredeljene v ZSRT in OTTMOK. Tako se delo izvaja ročno, kar povzroča zamude in posledično višje administrativne stroške. Ustrezna programska rešitev bi lahko zagotavljala 24-urni pregled nad razpoložljivimi nastanitvenimi kapacitetami in sprotni pregled nad prihodki od turistične takse.	Programska rešitev bi lahko zagotavljala avtomatizirano evidentiranje zavezancev ob oddaji zahtevanih podatkov (prvi korak), saj bi podatke vnašali neposredno v novo programsko rešitev. Tako se vzpostavi pregledna evidenca, ni nepotrebne zamudnega in ročnega dela, kar v veliki meri odpravijo tudi redni sestanki in standardizacija postopkov dela. Na morebitne zamude pri oddaji mesečnih poročil bi zavezanca programska rešitev samodejno opozarjala. V primeru uvedbe programske rešitve je ta korak odpravljen, ker je evidentiranje zavezancev avtomatizirano.
5.	Pregled vsebinskega dela mesečnega poročila	Podvajanje dela, saj vnaša odgovorna oseba TOK v tabelo Excel iste podatke, kot jih je že vnesel zavezanec v mesečno poročilo. V okviru TOK več oseb vnaša vsebinske podatke iz mesečnih poročil v nastavljeno tabelo Excel, zato lahko prihaja do napak oz. netočnih podatkov (podatki so tako nepregledni, formule se zbirajo, vsak ima svoj način dela itd.), kar je predvsem posledica nepoznavanja dela z Excelom. Do problemov prihaja tudi zaradi nejasnih pravil dela (kdo je za kaj odgovoren).	Delo se ob uvedbi nove programske rešitve ne bi več podvajalo, saj bi določene podatke vnašal le zavezanec enkrat, odgovorna oseba MOK pa bi le dostopala do posameznih evidenc (npr. za posameznega zavezanca, za posamezen kraj, za posamezno obdobje itd.). Vse nastanitvene statistike bi se v programski rešitvi generirale avtomatizirano, zato ne bi prihajalo do večjih napak in bi bistveno olajšalo postopke dela in zmanjšalo administrativne stroške. Z rednimi sestanki in standardizacijo postopkov dela bi se preprečilo podvajanje dela, delo bi potekalo hitreje in podatki bi bili preglednejši. Temu bi zagotovo pomagalo tudi redno izobraževanje odgovornih oseb.
6.	Dostava mesečnega poročila v UFR	Delo je zamudno, v primeru obstoja programske rešitve bi se lahko izvajalo avtomatizirano.	Vsa mesečna poročila zavezancev so lahko dostopna v novi programski rešitvi, do katere bi imeli dostop vsi udeleženci procesa, zato bi ta korak v primeru uvedbe nove programske rešitve odpravil.

Št.	Naziv koraka	Identifikacija vzrokov (problemov)	Ocenenitev rezultatov morebitne uvedbe predlaganih rešitev
7.	Pregled finančnega dela mesečnega poročila	Podvajanje dela, saj UFR in TOK vsak posebej pregledujeta vsebino mesečnega poročila in pozivata k dopolnitvam posamezne zavezanca – TOK po vsebinskih, UFR pa po finančnih dopolnitvah. Ker se aktivnosti ne izvaja povezano in sproti, ni redne evidence o prihodkih od turistične takse posameznega zavezanca, posledično to otežuje hitro ukrepanje ob ugotovljenih kršitvah ter zavleče postopek morebitne izterjave. Posledično to lahko povzroča manjši prihodek turistične takse. Ni avtomatiziranega sistema, ki bi opozoril odgovorno osebo UFR, kdo ni odvedel turistične takse, saj se celoten procesni korak izvaja ročno, kar povzroča zamude pri delu in ukrepanju. Do problemov prihaja tudi zaradi nejasnih pravil dela (kdo je za kaj odgovoren).	Nova programska rešitev bi vzpostavila jasno evidenco zavezancev z njihovimi plačili turistične takse za vsak mesec posebej. Še vedno bi mogla odgovorna oseba UFR pogledati prihodke MOK od turistične takse, ki je vodena v drugem programu, vendar bi ji nova programska rešitev omogočala enostavnejši pregled nad prihodki, avtomatizirala bi sistem opominjanja/terjatev in posledično bi se turistična taksa manj zgubljala, saj bi programska rešitev zagotavljala hitrejšo reagiranje (ker je evidenca preglednejša). Redni sestanki s TOK in standardizacija dela bi večino težav odpravili.
8.	Dostava mesečnega poročila v USZ	Delo je zamudno, v primeru obstoja programske rešitve bi se lahko izvajalo avtomatizirano.	Vsa mesečna poročila zavezancev so lahko dostopna v novi programski rešitvi, do katerega bi imeli dostop vsi udeleženci procesa, zato bi ta korak v primeru uvedbe nove programske rešitve odpravili.
9.	Arhiviranje mesečnega poročila	Delo je zamudno, v primeru obstoja programske rešitve bi se lahko izvajalo avtomatizirano.	Ta korak se v novi programski rešitvi lahko izvaja avtomatizirano po roku, ki bi ga odgovorna oseba MOK določila (in bi bil že nastavljen v programski rešitvi), zato bi korak po uvedbi nove programske rešitve odpravili.

6.2 Razmišljanje in ukrepanje na podlagi predvidenih rezultatov

Učinkovito izvajanje proučevanega procesa bo mogoče zagotavljati le, če bodo zaposleni (oz. odgovorne osebe) redno spremljali in dopolnjevali standardizacijo postopkov dela, mesečno spremljali učinke uvedbe nove programske rešitve (ali so zavezanci pri oddaji mesečnih poročil dosledni, ali zavezanci pravočasno nakazujejo turistično takso, ali mestna občina Koper redno in pravočasno ukrepa itd.), se redno usposabljali in samoizobraževali in tako pridobivali nove izkušnje in znanja, zagotavljali sredstva za vzdrževanje in nadgradnjo uvedene programske rešitve, poskrbeli za uvajanje na novo zaposlenih oz. sodelavcev, ki bodo na novo pristopili k izvajanju proučevanega procesa, ter če bodo hitro in pravočasno ukrepali pri na novo ugotovljenih problemih pri izvajanju proučevanega procesa (Kozlovič, 2015, str. 539).

Kljub temu da bi uvedba nove programske rešitve večino korakov proučevanega procesa avtomatizirala, je treba z rednim opazovanjem in izboljševanjem proučevanega procesa nadaljevati in tako redno odpravljati zaznane težave, ki se pojavljajo pri izvajanju proučevanega procesa. Nadaljnja uporaba Demingonovega kroga je tako lahko ključna pri stalnih izboljšavah proučevanega procesa.

7 RAZPRAVA

Na vsako izboljšavo je treba gledati kot na proces reševanja problema. Reševanje problema je sistema-

tično raziskovanje in analiziranje procesa z namenom, da ugotovimo ključne vzroke problema in opravimo korektivne akcije, ki bodo odpravile ugotovljeno neustreznost ter zagotovile, da se problem v prihodnje ne bo ponovil (Marolt in Gomišček, 2005). Menimo, da je članek tako podal odgovore na »proces reševanja problema«, torej podal smernice za izboljšanje in informacijsko podporo procesa obvladovanja podatkov o nočitvah turistov in turistični taksi v mestni občini Koper skozi njegovo sistematično raziskovanje in analizo posameznih procesnih korakov. Glede na teoretični prispevek tega članka lahko argumentiramo, da so predhodne raziskave namenjale veliko pozornosti učinkovitosti administrativnih procesov (npr. Rinaldi idr., 2015), kakor tudi uvajanjem inovativne informacijske tehnologije v javni sektor (Wiredu, 2012), vendar hkrati lahko izpostavimo, da ni veliko raziskav, ki bi celovito zajele obravnavano tematiko izboljšanja procesa vodenja in obdelave podatkov o prihodih in nočitvah turistov ter turistični taksi. Skladno z navedenim ugotavljamo, da je proučevanje dejavnikov učinkovite prenove poslovnih procesov v okolju javne in državne uprave lahko pomemben prispevek k literaturi.

Kot navaja Kozlovič (2015) bi odprava evidentiranih problemov v proučevanem procesu lahko pripomogla k boljšim poslovnim rezultatom, povečala učinkovitost izvajanja proučevanega procesa ter zagotovila preglednejše vodenje nastanitvene statisti-

ke, ki je ključnega pomena pri planiranju občinskega turističnega razvoja. Rešitve pa tako ne bi bile koristne samo za mestno občino Koper, ampak tudi za nastanitvene objekte, saj jim morebitna uvedba nove programske rešitve bistveno olajša delo in avtomatizira poročanje. Avtorica tudi ugotavlja, da veljavni OTTMOK že daje pravno podlago za implementacijo predlaganih rešitev iz članka in da v primeru implementacije ni potrebno spreminjanje veljavnih predpisov.

Zavedamo se, da uvedba nove programske rešitve pomeni strošek, predvsem pa njeno vzdrževanje in nadgrajevanje. Glede na to, da se veliko občin v Sloveniji srečuje s podobnimi težavami (saj za vse velja enaka zakonodaja), bi bilo smiselno uvesti tako programsko rešitev, ki bi bila uporabna za vse slovenske občine in bi hkrati pocenila samo uvedbo programske rešitve. To je predvsem pomembno, ker z uvedbo nove programske rešitve pridobimo skupni repozitorij, ki hrani vsa mesečna poročila nastanitvenih objektov, do katerih lahko dostopamo 24 ur na dan. Nova programska rešitev poleg repozitorija zagotavlja tudi boljši sistem nadzora nad neplačniki, hitrejše ukrepanje in posledično zmanjšanje morebitnih izgub pri neplačilih turistične takse. V tem kontekstu lahko prenovo poslovnih procesov razumemo kot proces kreativnega razmišljanja in uporabe programskih orodij z namenom shranjevanja poslovnega znanja in oblikovanja skupnega repozitorija (Sudbramioniam, Tounsi, Krishnankutty, 2009).

Marolt in Gomišček (2005) navajata, da so za dolgoročni obstoj in rast organizacije na trgu potrebna tri zagotovila: stalno izboljševanje kakovosti procesov in proizvodov, povečevanje produktivnosti in zmanjševanje stroškov. Ta zagotovila smo avtorji upoštevali v navedenem članku. Tako kot ugotavljata navedena avtorja, lahko tudi mi končamo z mislijo, da mora biti končni cilj vsake organizacije usvojitve koncepta celovitega obvladovanja kakovosti ter vsakodnevna uporaba njegovih načel in metod pri svojem delu.

Ravno nepoznavanje orodij za izboljšanje procesov je namreč eden glavnih razlogov za to, da zaposleni ne sodelujejo pri izboljšavah oz. teh niti ne predlagajo (Dahlgaard, Kristensen in Kanji Gopal, 2002), zato menimo, da je ta članek uporabno delovno gradivo tudi drugim slovenskim občinam, ki želijo izboljšati svoje procese.

8 SKLEPNE UGOTOVITVE

Pri pregledu izvajanja proučevanega procesa v drugih občinah po Sloveniji smo ugotovili, da proces na slovenski ravni ne poteka unificirano, kljub temu da je podvrženo isti zakonodaji. Članek je tako lahko uporabno delovno gradivo odgovornim osebam v drugih slovenskih občinah, ki tudi razmišljajo o izboljšanju proučevanega procesa, kot tudi v državni upravi, ki predstavljeni pristop lahko uporabi za ureditev procesov obdelave podatkov o turistični taksi in nastanitveni statistiki na nacionalni ravni. Posledično bi to lahko pomenilo izboljšanje proučevanega procesa v vseh slovenskih občinah (z ustrežno ureditvijo državnih predpisov), kar bi se nedvomno pokazalo koristno v zagotavljanju večjega nadzora in v večjem prilivu sredstev od turistične takse na nacionalni ravni (Kozlovič, 2015, str. 540).

Selan in Vintar (2010) izpostavljata informacijske probleme, ki jih je identificirala strategija uvajanja e-poslovanja v lokalne skupnosti (2003), na katere opozarjamo v članku, to je pomanjkanje celovitih in enotnih informacijskih rešitev pri občinah (npr. enotni uporabniški vmesniki, enotni načini dela, enotne lokacije aplikacij, enotno pregledovanje podatkov), pomanjkanje skupnih informacijskih projektov, v katerih bi se združilo več občin skupaj s skupnimi finančnimi sredstvi za projekt, ter premajhno osveščenost občin o možnostih in priložnostih, ki jih daje informacijska tehnologija.

Lokalne skupnosti so v primerjavi z upravnimi enotami in ministrstvi zaostale pri razvoju elektronskega poslovanja. Tako imamo v Sloveniji na eni strani e-upravo na državni ravni, ki je zelo uspešna in kakovostna, na drugi strani pa lokalno raven, ki je nepovezana in nerazvita. E-uprava vsako leto napreduje in uvaja nove spletne javne storitve, medtem ko lokalna raven močno zaostaja, saj nima ne sredstev ne skupne vizije (Selan, Vintar, 2010).

Ugotavljamo tudi, da so v teku postopki za spremembo ZPPreb, ki bodo rešili nekaj problemov, ki smo jih v uvodu članka navedli, predvsem pa te spremembe predvidevajo, kot navaja obrazložitev predloga ZPPreb (2015), vzpostavitev enotnega registra namestitvenih objektov v Sloveniji, ki bo prvič celovito zajel vse poslovne subjekte, ki se ukvarjajo z nastanitvami v turizmu. Enotni register bo tako v veliko pomoč občinam, ki bodo tako lahko lažje izvajale nadzor na terenu. Pomembna novost predlaganih sprememb,

kot navaja obrazložitev predloga ZPPreb (2015), je tudi vzpostavitev enotne vstopne točke za potrebe poročanja nastanitvenih objektov, kar bo z dosegljivostjo vseh relevantnih informacij glede poročanja na enem mestu, elektronsko podprtim postopkom poročanja, združevanjem istovrstnih podatkov in zmanjšanjem števila potrebnih poročil, odpravljenim poročanjem o istih zadevah več organom, racionalizacijo in enotnim vpogledom v podatke – izmenjava podatkov po uradni dolžnosti, prispevalo k učinkovitejšemu poslovanju, prihranku časa, znižanju stroškov ter k racionalizaciji delovanja javne uprave in večji preglednosti informacij in podatkov o poslovanju poslovnih subjektov (nastanitvenih objektov). Glede na to, da bo novi sistem v najboljšem primeru zaživel čez dve leti, si lahko v vmesnem času občine pri izboljšavah proučevanega procesa, ki ga obravnava prispevek, pomagajo z ugotovitvami (rešitvami), ki jih ta podaja.

Smatramo, da je omejitev te raziskave z vidika vpeljave unificirane rešitve na državni ravni predvsem ta, da je izdelana na primeru ene občine, saj bi analiza proučevanega procesa na več občinah zagotovo doprinesla uporabnejši predlog rešitve. Hkrati članek odpira nova vprašanja, povezana s finančnimi simulacijami, kar je lahko predmet prihodnjih raziskav. Smiselno bi bilo proučiti, koliko sredstev se na nacionalni ravni izgublja od prihodkov od turistične takse, ker slovenske občine nimajo ustrezne in enotne programske rešitve oz. ker proučevani proces na nacionalni ravni ni sistemsko urejen (Kozlovič, 2015, str. 540).

Turistična taksa je poleg sprememb, ki jih uvaja predlog ZPPreb, v zadnjih mesecih aktualna tudi zaradi pobude ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo, ki želi zvišati vrednost turistične takse, in sicer ne na račun višjih prihodkov občin, temveč na račun Slovenske turistične organizacije, ki bi ji po novem pripadala razlika od trenutne višine do predlagane zvišane višine turistične takse. Poleg omenjenega zvišanja so vedno bolj glasne namere po ukinitvi plačila pavšalne turistične takse, ki jo sicer ta prispevek posebej ne obravnava; temu slovenske občine odločno nasprotujejo. Zaradi navedenega bi bilo v prihodnje smiselno proučiti in urediti tudi procese, ki so vezani na ureditev področja pavšalne turistične takse, predvsem pa, kot je bilo že omenjeno, kvantitativno utemeljiti, zakaj je za občine prihodek od turistične takse (»navadne« in pavšalne) pomemben za spodbujanje razvoja turizma.

9 LITERATURA

- [1] Carpinetti, L. C. R., Buosi, T., Gerólamo, M. C. (2003). Quality management and improvement A framework and a business-process reference model. *Business Process Management Journal*, 9(4), str. 543–554.
- [2] Čerňič, I. (2012). *Standardno poročilo o kakovosti za raziskovanje: Prihodi in prenočitve turistov za leto 2010*. Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana.
- [3] Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., Kanji, G. K. (2002). *Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement*. Cheltenham: Nelson Thorne.
- [4] Državni portal Republike Slovenije (1. 9. 2015). *Zakon o prijavi prebivališča – predlog za obravnavo*. Pridobljeno 2. 10. 2015 na <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/zakonodajalskanje.eupra.va?naziv=zakon+o+prijavi+prebivali%C5%A1%C4%8Da&in=&vrsta=&podrocje=&status=&leto>.
- [5] Jaca, C., Viles, E., Mateo, M., Santos, J. (2012). Components of sustainable improvement systems: theory and practice. *The TQM Journal*, 24(2), str. 142–154.
- [6] Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, str. 405–435.
- [7] Kern, T. (2005). *Prispevek s posveta 8. dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine – Otočec: Z učinkovitimi procesi do trajne rasti organizacije*. Pridobljeno 5. 5. 2015 na www.gzdbk.si.
- [8] Knez., P. (2015). Vikendaški lobi proti pavšalnim turističnim taksam. *Dnevnik*, 15. 4. 2015, str. 1–2.
- [9] Kozlovič, T. (2015). Izboljšanje procesa obdelave podatkov turistične takse na primeru Mestne občine Koper. *Internacionalizacija in sodelovanje, Zbornik 34. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti Slovenija, Portorož, 25.–27.3.2015* (str. 528–541). Moderna organizacija, Kranj.
- [10] Marolt, J., Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Moderna organizacija, Kranj.
- [11] Mestna občina Koper (2015). *Predlog zaključnega računa proračuna Mestne občine Koper za leto 2014, gradivo 5. seje občinskega sveta Mestne občine Koper*. Pridobljeno 4. 10. 2015 na <http://www.koper.si/index.php?page=seje&item=2002495>.
- [12] Mestna občina Koper (2015). *Turistična organizacija Koper*. Pridobljeno 14. 1. 2015 na http://www.koper.si/index.php?page=staticplus&item=214&tree_root=345.
- [13] Močnik, B. (2015). Zaradi neplačnikov turistične takse trpi ves turizem. *Delo.si*, 13. 5. 2015. Pridobljeno 23. 5. 2015 na <http://www.delo.si/novice/slovenija/zaradi-neplacnikov-trpi-ves-turizem.html>.
- [14] Odlok o turistični taksi na območju Mestne občine Koper. *Uradni list RS, št. 111/2013*.
- [15] Rinaldi, M., Montanari, R., Bottani, E. (2015). Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation. *Business Process Management Journal*, 21 (2), str. 419–462. Pridobljeno 6. 10. 2015 na <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-06-2014-0054>.
- [16] Selan, K., Vintar, M. (2010). Spodbujanje turizma prek spletnih strani občin. *Uporabna informatika, št. 2, letnik XVIII*, str. 82–89.
- [17] Subramoniam, S., Tounsi, M., Krishnankutty, K. V. (2009). The role of BPR in the implementation of ERP systems. *Business Process Management Journal*, 15(5), str. 653–668.
- [18] Šuligoj, B. (2014). Višja taksa nekatere v turizmu presenetila. *Delo.si*, 5. 7. 2014. Pridobljeno 23. 5. 2015 na <http://www.delo.si/novice/slovenija/visja-taksa-nekatere-v-turizmu-presenetila.html>.

- [19] Vlada Republike Slovenije (2012). *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016: Partnerstvo za trajnostni razvoj slovenskega turizma*. Ljubljana.
- [20] Wiredu, G. O. (2012). Information systems innovation in public organisations: an institutional perspective. *Information Technology & People*, 25(2), str. 188–206.
- [21] Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Third edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [22] Zakon o državni statistiki. *Uradni list RS*, št. 45/1995 in 9/2001.
- [23] Zakon o prijavi prebivališča. *Uradni list RS*, št. 59/2006 – uradno prečiščeno besedilo – in 111/2007.
- [24] Zakon o spodbujanju razvoja turizma. *Uradni list RS*, št. 2/2004, 57/2012, 17/2015.

■

Tamara Kozlovič je zaposlena na Mestni občini Koper od leta 2005 kot vodja Turistične organizacije Koper. Diplomirala je leta 2003 na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer trenutno zaključuje znanstveni magistrski program Management delovnih procesov. Njeno raziskovalno delo obsega področje magistrskega dela, ki zajema prenovo procesov vodenja in obdelave podatkov o prihodih in nočitvah turistov ter turistični taksi v Sloveniji, ki ga opravlja pod mentorstvom red. prof. dr. Kerna.

■

Tomaž Kern je redni profesor za področje organizacije in informatike na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru in prorektor za informatiko Univerze v Mariboru. Po osnovni izobrazbi je inženir strojništva, magistriral je na področju informatike in doktoriral s področja organizacije. Raziskovalno delo opravlja v okviru Inštituta za organizacijo in management, Laboratorija za proizvodne organizacijske in informacijske sisteme ter Laboratorija za projektni in procesni management, zlasti na področjih prenove poslovnih sistemov in vodenja projektov. Je avtor oz. soavtor več kot tristo petdesetih znanstvenih in strokovnih člankov, prispevkov ter drugih publikacij.

■

Matjaž Maletič je docent za področje inženiringa poslovnih in delovnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer je pridobil doktorat znanosti s področja menedžmenta kakovosti. Diplomiral je na dveh področjih – s področja lesarstva (Univerza v Ljubljani) in s področja organizacije in menedžmenta (Univerza v Mariboru). Njegovi raziskovalni interesi vključujejo področje menedžmenta kakovosti, trajnostnega razvoja organizacije in inovativnosti. Svoje raziskovalno delo je predstavil na številnih mednarodnih znanstvenih konferencah ter objavil rezultate raziskovalnega dela v uglednih mednarodnih revijah.