

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA E – PRAVOSODJA V SLOVENIJI

Ljubljana, september 2016

MARIJANA KARAT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marijana Karat, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza e - pravosodja v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Mirom Gradišarjem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRAVOSODNI SISTEM IN INFORMATIZACIJA PRAVOSODJA.....	3
1.1 Pravosodni sistem v Sloveniji	3
1.2 Uvajanje informacijsko komunikacijske tehnologije v pravosodje	3
1.3 e-Pravosodje v Sloveniji.....	5
1.4 e-Pravosodje v EU.....	8
1.4.1 Evropska komisija za učinkovitost pravosodja.....	10
2 STRATEŠKO PLANIRANJE INFORMATIKE	12
2.1 Metode strateškega načrtovanja	18
3 USPEŠNO IZVAJANJE PROJEKTOV INFORMATIZACIJE	21
3.1 Analiza uspešnosti projektov	22
3.1.1 Uspešno vodenje projektov.....	29
3.1.2 Uspešnost projekta	30
4 STRATEGIJA IT SLOVENSKEGA PRAVOSODJA	36
4.1 Povzetek strategije informatizacije slovenskega pravosodnega sistema.....	36
4.2 Primerjava slovenske strategije s strategijami nekaterih drugih držav	42
4.3 Analiza uspešnosti izvajanja posameznih projektov	45
4.4 Ocena učinkovitosti e-pravosodja	48
4.4.1 Prenova aplikacije za izračun zamudnih obresti – IZO prenova	51
4.4.2 Digitalizacija dokumentov v rešenih zadevah iz pristojnosti Ustavnega sodišča RS od osamosvojitve dalje	54
4.4.3 Prenova in nadgradnja informacijskega in dokumentnega sistema Ustavnega sodišča Republike Slovenije	54
4.4.4 Digitalizacija mednarodnih pogodb.....	55
4.4.5 Nakup strojne opreme in systemske programske opreme za projekte MP .	55
4.4.6 Avdio snemanje narokov.....	56
4.4.7 Izgradnja skladišča podatkov – PSP II.....	56
4.4.8 E-obveznosti	60
4.4.9 Informacijski sistem za statistično spremljanje podatkov o delovanju pravosodnih organov – Sodna statistika.....	64
4.4.10 Videokonferenčni sistem za uvajanje zaslišanj na daljavo	64
4.5 Priporočila v nadaljnjem procesu strateškega planiranja IT	65
4.6 Nadaljnja informatizacija pravosodja.....	66
SKLEP	67
LITERATURA IN VIRI.....	72

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stopnja informatizacije sodišč držav članic Sveta EU	11
Tabela 2: Kvadratna pot k razumevanju kriterijev uspešnosti	24
Tabela 3: Ključni kazalniki uspešnosti po pomembnosti	33
Tabela 4: Kazalniki po posameznih projektih	48
Tabela 5: Število uporabnikov rešitev po posameznih projektih	50
Tabela 6: Vrednosti kazalnikov za oceno funkcionalnosti pri projektu Prenova aplikacije za izračun zamudnih obresti – IZO prenova	52
Tabela 7: Vrednosti kazalnikov za oceno funkcionalnosti pri projektu Izgradnja skladišča podatkov – PSP II.....	58
Tabela 8: Vrednosti kazalnikov za oceno funkcionalnosti pri projektu E - Obveznosti	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključna področja e-pravosodja	7
Slika 2: Model skladnosti strateškega načrtovanja informatike s strateškim načrtom podjetja in njegovim izvajanjem	13
Slika 3: Trikotnik strategije informacijskega sistema	14
Slika 4: Železni trikotnik ocenjevanja uspešnosti projekta	22
Slika 5: Kvadratna pot.....	23
Slika 6: Uspešno vodenje projekta – razširjen tradicionalni pogled	26
Slika 7: Model uspešnosti informacijskega sistema z dodanim časovnim vidikom	27
Slika 8: Povezava med LFM metodo in uspešnostjo projekta	28
Slika 9: Uspešnost projekta	29
Slika 10: Merjenje uspešnosti velikih projektov	35

UVOD

Pravosodni sistem države mora zagotavljati delovanje mehanizmov pravne države ter težiti k čim večji učinkovitosti. V sistem pravosodja sodijo vsa splošna in specializirana sodišča, ustavno sodišče ter tudi vsi drugi akterji, ki sodelujejo v pravnem sistemu, to so državno tožilstvo, državno pravobranilstvo ter odvetniki in notarji. Kot del pravosodnega sistema pa nastopa tudi Ministrstvo za pravosodje, ki je sicer del izvršilne oblasti, sodeluje pa na nekaterih področjih delovanja pravosodja. Kot pravi Lesjak (2004), je pravosodje pri razvoju in uvajanju informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) v zaostanku, ter tudi sicer počasneje uvaja spremembe, zato je zahteva po razvoju prišla z izvršilne veje oblasti. Z namenom razvoja informatike v pravosodju je Ministrstvo za pravosodje pripravilo Strategijo informatizacije pravosodnega sistema (Ministrstvo za pravosodje, v nadaljevanju MP, 2008a), iz katere izhaja, da je učinkovitost delovanja pravosodnega sistema mogoče najbolj povečati na področju uporabe informacijsko komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT), ki pa ne pomeni le informacijske podpore obstoječim procesom, temveč podpira tudi spreminjanje, optimizacijo in prilagajanje poslovnih procesov.

Pravosodni sistem je bistven dejavnik varstva pravic, gospodarskega razvoja in blaginje (MP, 2008a). Z uporabo IKT oziroma z informatizacijo se lahko poslovni procesi razvijajo v smeri večje učinkovitosti in odličnosti. Informatizacija in s tem večja učinkovitost lahko prinašata posredne in neposredne koristi, kar je še posebej pomembno za področje javne uprave in pravosodja. Vendarle pa informatizacija, izvedena na napačen način, ne prinaša koristi, saj povečuje učinkovitost izvajanja neustreznih procesov. Cilj informatizacije je korist, ki jo le-ta prinaša z uresničevanjem vizije, poslanstva in strateškega načrta organizacije.

Učinkovitost pravosodja je mogoče povečati z izboljšanjem upravljanja, prenovo poslovnih procesov, ki bodo podprti s strateško opredeljenimi informacijskimi rešitvami (MP, 2008a). Informatizacija pravosodja pomeni optimizacijo izvajanja procesov v pravosodnih organih, sodelovanje med posameznimi ustanovami znotraj pravosodja kot tudi relacije med podjetji, državljanji ter drugimi državnimi institucijami, z uporabo IKT. Učinkovitost pravosodja je mogoče pospešiti z ustreznimi informacijskimi rešitvami, dobro komunikacijsko infrastrukturo, povezovanjem pravnih informacijskih sistemov ter z vzpostavljenim sistemom usposabljanja zaposlenih v pravosodju (MP, 2008a).

Planiranje razvoja informatike je del poslovnega planiranja in pomeni približevanje referenčnemu oziroma ciljnemu sistemu. Planiranje poteka v okviru posameznih projektov, ki povečujejo stopnjo informatizacije konkretne organizacije. Osnovna naloga načrtovanja je tako oblikovanje portfelja projektov, ki bodo prinesli največjo korist. To korist je zelo težko izmeriti, še posebej v javnih organizacijah. Nekoliko lažje je ugotoviti, kolikšen je vpliv projekta na učinkovitost procesov, najlažje pa je ugotavljati vpliv na stopnjo informatizacije. Z merjenjem stopnje informatizacije in učinkovitosti lahko nadomestimo

neposredno merjenje koristi.

Projekte na področju informacijskih sistemov lahko v splošnem analiziramo z dveh vidikov (Cooke – Davies, 2002). Prvi vidik je izvedba oziroma management projekta. Izvedba je uspešna, če je v skladu s pričakovanji in načrti, kar pomeni, da ni bilo porabljenih več sredstev, kot je bilo načrtovano, da je izdelek na voljo v predvidenem časovnem roku in da ima načrtovane funkcionalnosti oziroma kakovost. Drugi vidik pa je učinek projekta na organizacijo. S tega vidika je projekt uspešen, kadar ima informacijska rešitev ustrezen oziroma načrtovan učinek na organizacijo, kar pomeni tudi, da je bil načrtovan ustrezen izdelek.

Predmet obravnave magistrske naloge je analiza informatizacije pravosodnega sistema. Glavni del naloge je analiza učinkovitosti in uspešnosti posameznih projektov izvajanja informatizacije. Obravnavani bodo vsi projekti, ki so bili zaključeni najkasneje do 31.10.2011. Skupno je to deset projektov, katerih nosilci so Ministrstvo za pravosodje, Vrhovno sodišče Republike Slovenije ter Ustavno sodišče Republike Slovenije.

Analiza odstopanja med planiranimi in dejansko porabljenimi finančnimi sredstvi ter analiza odstopanja med planiranim in dejansko porabljenim časom je bila opravljena na podlagi podatkov, ki smo jih pridobili iz projektne dokumentacije ter na podlagi drugih ustreznih podatkov, pridobljenih s strani nosilcev posameznih projektov.

Pri funkcionalnosti informacijskih rešitev se bom osredotočila na tiste, ki se tičejo kazalnikov stopnje informatizacije. Za analizo odstopanja med dejansko in planirano funkcionalnostjo informacijskih rešitev je bil uporabljen model, ki je bil razvit v okviru Analize procesov, zakonodaje in informacijske opremljenosti pravosodnih organov RS ter pripravi predloga akcijskega načrta nadaljnjega poteka projekta e-pravosodje (IPMIT, 2008). Model sestoji iz kazalnikov stopnje informatizacije, posamezni kazalniki imajo različne vrednosti uteži znotraj vseh kazalnikov skupaj. Kazalnik ima lahko vrednost 0, 0,5 ali 1, kar pomeni, da mora biti odstopanje pri posamezni funkcionalnosti vsaj 50 %, da vpliva na kazalnik. Vrednosti so bile postavljene za izhodiščne vrednosti (stopnja informatizacije pred izvedbo projekta), planirane vrednosti (predvidena stopnja informatizacije po izvedbi projekta) in realizacijo (stopnja informatizacije po izvedbi projekta). Pri vsakem izmed projektov so bili upoštevani kazalniki, ki so zanj relevantni, uteži so bile v ta namen normalizirane.

Učinkovitost posameznih projektov pa bo ocenjena tudi s pomočjo ankete med uporabniki rešitev, s pomočjo katere bom poskušala ugotoviti, kolikšen je vpliv izvedenih projektov na učinkovitost izvajanja delovnih procesov v pravosodju oziroma kolikšen je ocenjen prihranek časa pri posameznih procesih.

Z namenom ugotavljanja stopnje informatizacije slovenskega pravosodja bo v magistrski

nalogi opravljena analiza učinkovitosti in uspešnosti informatizacije pravosodja. V analizi bodo upoštevani projekti iz akcijskega načrta e-pravosodje. Cilj naloge je, na osnovi uspešnosti informatizacije podati priporočila za strateško planiranje IT in nadaljnjo informatizacijo pravosodja.

Pri izdelavi magistrske naloge bom uporabljala znanja, pridobljena v okviru študija, predvsem s področja prenove poslovnih procesov ter strateškega načrtovanja informacijskih sistemov. Metoda dela bo študij literature ter primerjalna in kritična analiza pridobljenih podatkov. Podatke bom pridobila z metodo študije primera. V prvem delu se bom osredotočila na pravosodni sistem in njegovo informatizacijo, v nadaljevanju pa strateškemu načrtovanju informatike ter analizi uspešnosti izvajanja posameznih projektov informatizacije. Na koncu sledijo ugotovitve in priporočila glede nadaljnega planiranja in izvajanja informatizacije.

1 PRAVOSODNI SISTEM IN INFORMATIZACIJA PRAVOSODJA

Informacijska in komunikacijska tehnologija se spreminja zelo hitro in je zaradi tega razlog večine sprememb v poslovnem okolju. Obvladovanje informacijske in komunikacijske tehnologije je eden od pogojev za zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij. S strateškim načrtovanjem IT se zagotavlja pravilna in učinkovita uporaba tehnologije kar daje strateškemu načrtovanju bistven pomen (Zebec, 2011).

1.1 Pravosodni sistem v Sloveniji

Pomen pojma pravosodje ni izrecno določen. Izhaja iz nekaterih določb različnih zakonov, ki urejajo položaj, organizacijo in pristojnosti posameznih vrst pravosodnih organov. Pojem pravosodje zajema sodišča, državna tožilstva, državno pravobranilstvo, odvetništvo, notariat in organe za vodenje postopkov o prekrških. Gre za sistem sodišč in drugih organov in služb, ki so povezani z delovanjem sodne funkcije. Pojem pravosodje lahko razumemo v dveh različnih pomenih. Po eni strani gre za zaokroženo področje delovanja države, katerega namen je varstvo pravnega reda, to pomeni varstvo pravic pravnih subjektov¹ ter oblikovanje nekaterih pravnih razmerij. Pravosodje pa pomeni tudi sistem, ki deluje na tem področju, se pravi pravosodje v organizacijskem smislu (Kobler, 2003).

1.2 Uvajanje informacijsko komunikacijske tehnologije v pravosodje

E-poslovanje predstavlja sodoben način poslovanja, ki za svoje odvijanje uporablja IKT,

¹ Pravni subjekt je nosilec pravnih dejanj, sprememb in posledic.

kamor se vključujejo posamezniki in gospodinjstva, podjetja in država oziroma javna uprava. E-poslovanje se širi na vsa področja družbenega življenja, zaradi česar postaja poznavanje e-poslovanja bistvenega pomena za celo družbo, ki je na poti v informacijsko družbo in kot posledica uvajanja sodobne IKT spreminja način dela, način življenja in tudi način mišljenja vseh udeležencev.

Kot posledica razvoja e-poslovanja v javnem sektorju je nastala tako imenovana e-uprava. E-uprava je multidisciplinarna in sestavljena iz številnih področij raziskovanja in različnih vrst poslovanja, med katera spadajo na primer e-demokracija, e-udeležba, e-administracija, e-zdravje in tudi e-pravosodje in druga področja (Wimmer 2006 v Lesjak, 2013). S pojavom interneta in novimi možnostmi povezovanja, se je razvoj pravnih e-storitev izjemno pospešil.

IKT se je začela uvajati v pravosodje glede na trenutne potrebe in nenačrtno ter ločeno na posamezne subjekte pravosodja. Glede na uvajanja in uporabe IKT, ki se uporablja v pravosodju glede na vključevanje strank, jo delimo na (Velicogna, 2007):

- individualno tehnologijo za izboljšanje dela posameznikov, ki nima vpliva na druge,
- orodja v organizaciji – sistem za upravljanje s primeri, kjer uporaba ali neuporaba vpliva na delo drugih,
- medorganizacijske tehnologije, ki vključujejo zunanje stranke pravosodja

Glede na uporabo v delovnem procesu uporabnikov, IKT ločimo na (Velicogna, 2007):

- enostavne tehnologije, kot so namizni računalniki, elektronska pošta, urejevalniki besedil ipd.,
- tehnologijo za podporo administrativnim delavcem,
- tehnologijo za podporo dela sodnikov.

Izraz informacijski sistemi se nanaša na sisteme, ki vključujejo računalniško strojno opremo, programsko opremo ter politike upravljanja in postopke, po katerih se ti sistemi uporabljajo za shranjevanje, upravljanje in obdelavo informacij, ki temeljijo na podatkovnih bazah. IS vključuje načrtovanje, analizo in vzdrževanje računalniško podprtih sistemov, ki se uporabljajo za obdelavo podatkov. Gre za skupek aktivnosti, ki temelji na sodobni tehnologiji z namenom ustvarjanja, obdelave, shranjevanja, prenosa, upravljanja in uporabe podatkov. Kakovost podatkov ter ustrezno upravljanje vpliva na organizacijsko uspešnost in omogoča organizacijam, da preživijo in ostanejo konkurenčne (Ward & Peppard, 2002).

1.3 e-Pravosodje v Sloveniji

Resolucija o nacionalnih razvojnih projektih za obdobje 2007–2023 (v nadaljevanju Resolucija) je ključnega pomena za hitrejši gospodarski zagon in uresničenje gospodarskih razvojnih ciljev Slovenije. Zajema ključne projekte, s katerimi bo država kot celota dosegla razvojni preboj. Ministrstvo za pravosodje je v resoluciji predvideno kot osrednje informacijsko vozlišče med posameznimi resornimi organi in ostalimi udeleženci pravosodnih postopkov, ter je postalo nosilec nacionalnega razvojnega projekta Modernizacija pravosodnega sistema e-pravosodje (Lukenda, 2005). Predmet projekta je modernizacija zastarele programske opreme, na kateri so osnovani informacijski sistemi pravosodnih organov za uvajanje sodobnih informacijskih povezav (Resolucija, 2006). V resoluciji je kot cilj projekta navedena uvedba e-pravosodja v skladu in po izkušnjah dobrih praks v tujini, ki bo omogočala elektronsko poslovanje pravosodnih organov v vseh delih sodnih postopkov ter sodnega registra in zemljiške knjige. Projekt se izvaja z namenom izboljšanja storitev v javni upravi in povečanja učinkovitosti v celotnem javnem sektorju. Kot temeljni dolgoročni cilj na področju pravosodja pa Resolucija navaja čim večjo pravno varnost, ki temeljita na zakonitosti in nepristranskosti, ter zagotovitev pravice do sojenja v razumnem roku in vzpostavitev večjega zaupanja v pravosodni sistem.

V Resoluciji se Ministrstvo za pravosodje zavezuje vzpostaviti sodobne načine neposredne elektronske izmenjave podatkov, zagotoviti ustrezno tehnično opremo, zagotoviti spletne storitve in orodja, neposredne povezave med posameznimi organi ter uvesti takšne tehnologije, rešitve, storitve in aplikacije, ki bodo primerne za uporabo najširšemu krogu uporabnikov in bodo omogočale tudi večjo kakovost. Večjo pravno varnost naj bi zagotovili s povečanjem institucionalne konkurenčnosti in učinkovitosti države, kar bo vplivalo na zmanjšanje sodnih zaostankov. Večja učinkovitost pravosodja bo dosežena z izvajanjem projektov informatizacije pravosodnih ustanov (informatizacija procesov, sodnih vpisnikov in zbirk znanja) ter projektov za zagotavljanje elektronskega komuniciranja med državnimi organi, organi EU in drugimi udeleženci v sodnih postopkih. Zaradi projekta e-pravosodje ne bo novih delovnih mest, bo pa povečana storilnost pravosodnega sistema (Vlada RS, 2006).

Ena od prednostnih nalog je učinkovitejša in cenejša država, ki predvideva zagotovitev boljšega delovanja pravosodnega sistema, in sicer (MP, 2008a):

- večjo pravno varnost;
- povečanje učinkovitosti dela sodišč, državnih tožilcev in državnega pravobranilstva;
- pripravo celovitega programa zmanjševanja sodnih zaostankov za zagotovitev sojenja v razumnem roku z dolgoročnim ciljem dokončne odprave zaostankov;
- dodatno usposabljanje sodnikov, državnih tožilcev in pravobranilcev za vodenje sodnih postopkov ter še posebno za delo na področju gospodarskega kriminala, korupcije in organiziranega kriminala;

- poenostavitev in standardiziranje sodnih postopkov tako na ravni zakonodaje kot na ravni izvedbe (na primer z izmenjavo dobrih praks) z namenom, da bi se izboljšala učinkovitost vodenja sodnih postopkov in strokovnega odločanja s strani državnih tožilcev, pravobranilcev in sodnikov;
- prizadevanje za popolno informatizacijo sodišč (uvedba informatiziranih vpisnikov, polna uporaba elektronskega poslovanja med strankami in sodišči) z namenom krajšega trajanja postopkov ter preprostega spremljanja učinkovitosti, sodnih zaostankov in zastaralnih rokov.

Vlada RS je v letu 2007 sprejela Strategijo razvoja informacijske družbe v Republiki Sloveniji si2010. To je bila krovna politična usmeritev na področju informacijske družbe do leta 2010. Njen namen je opredelitev nacionalnega okvira vzpodbujanja razvoja informacijske družbe ter postaviti krovne usmeritve razvoja, ki upoštevajo tehnološki, družbeni in regulatorni okvir. Strategija sledi strateškemu okvirju Evropska informacijska družba 2010 in upošteva Strategijo razvoja Slovenije, Državni razvojni program 2007-2013 in Resolucijo o nacionalnih razvojnih projektih. Namen strategije je s pomočjo učinkovite uporabe informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij spodbuditi konkurenčnost in produktivnost, zagotoviti uravnotežen družbeni in regionalni razvoj ter izboljšati kakovost življenja celotne družbe in vsakega posameznika. E-pravosodje strategija opredeljuje kot informatizacijo pravosodnih postopkov v najširšem smislu, ko pravosodni in drugi organi elektronsko poslujejo v vseh fazah in na vseh ravneh.

Vizija področja e-pravosodja, kot ga navaja Strategija razvoja informacijske družbe, je *»zagotoviti popolno informatiziranost pravosodnih postopkov in ustrezno infrastrukturo za učinkovito delovanje pravosodja na vseh področjih, predvsem za blaginjo državljanov RS ter celotnega zasebnega in javnega sektorja«*, kot strateške cilje pa navaja zmanjšanje sodnih zaostankov, zagotovitev pravne varnosti, enakosti pred sodišči in učinkovitost celotnega pravosodnega sistema. Področja delovanja, ki jih zajema strategija so (Vlada RS, 2007) :

- posodabljanje postopkov – prenova poslovnih procesov, prilagoditev novim tehničnim rešitvam, uvedba novih poslovnih postopkov, usklajitev z zakonodajo,
- informatizacija poslovnih procesov – prenova infrastrukture, gradnja novih sistemov za nove poslovne procese (G2C, G2B, G2G in druge),
- usposabljanje zaposlenih – vzpostavitev sistema za usposabljanje za obvladovanje vsebine, vodenja, tehnologije in sodobnih orodij.

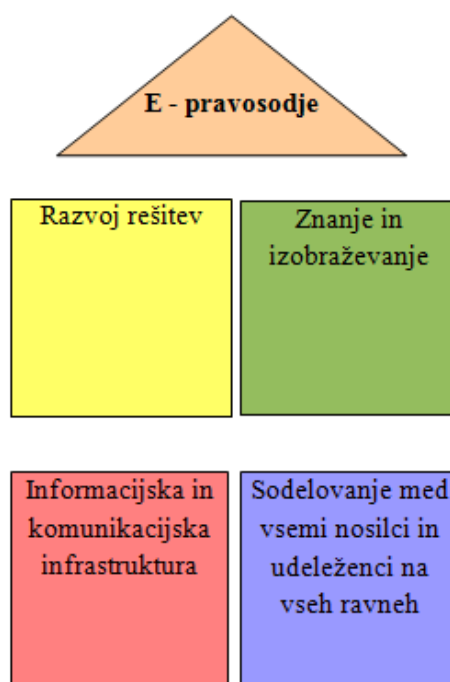
Za izvedbo celotne strategije je odgovorna Vlada RS, nosilec za pripravo in izvedbo strategije s področja e-pravosodja pa je Ministrstvo za pravosodje.

Prvi in ključni korak v smeri izvrševanja zadanih strateških ciljev e-pravosodja je bila študija »Analiza procesov, zakonodaje in informacijske opremljenosti pravosodnih organov

RS« ter priprava predloga akcijskega načrta nadaljnega poteka projekta e-pravosodje (MP, 2008a). Študija je bila narejena z namenom temeljite analize stanja pravosodnega sistema ter proučitve dobrih praks. Rezultat analize je oblikovanje predlogov in izhodišč za prenovu in posodobitev pravosodnega sistema, hkrati pa tudi določitev akcijskega načrta projektov e-pravosodja.

Izvajalec študije je bilo Ministrstvo za pravosodje, sodelovali pa so tudi vsi drugi nosilci pravosodnega sistema. V okviru študije so bili popisani vsi procesi sodstva in celotnega pravosodja. Študija daje vsem nosilec pravosodja celovito sliko o medsebojni povezanosti med pravosodnimi organi ter pregled vseh evidenc, ki nastopajo v pravosodju, tako informatiziranih kot ne informatiziranih. Udeležencem pravosodja pa prinaša tudi interne koristi, saj so dobili popise svojih ključnih procesov. Glavni rezultat študije je akcijski načrt projektov e-pravosodja, študija pa je zabeležila tudi vse prepoznane priložnosti za izboljšave procesov in tehnologij, ki bodo nosilec pravosodnega sistema v pomoč pri njihovem nadaljnjem delu.

Slika 1: Ključna področja e-pravosodja



Vir: Ministrstvo za pravosodje, Strategija informatizacije slovenskega pravosodnega sistema 2008-2013, 2008, str. 13.

S študijo je Ministrstvo za pravosodje dobilo celovit pregled nad stanjem informatizacije celotnega pravosodnega sistema. V študiji je zajeto predvsem naslednje:

- natančen popis opremljenosti nosilcev pravosodja z informacijsko tehnologijo;

- natančen popis postopkov pri nosilcih e-pravosodja;
- natančen popis obstoječih povezav med nosilci e-pravosodja in med nosilci ter drugimi institucijami;
- pregled nad posameznimi uveljavljenimi dobrimi praksami in njihovo možnostjo uporabe v našem pravosodnem sistemu;
- določitev kazalnikov za vrednotenje napredka izvajanja projekta e-pravosodje.

Na podlagi Resolucije o nacionalnih razvojnih projektih za obdobje 2007 – 2023 je bila sprejeta Strategija informatizacije slovenskega pravosodnega sistema 2008 – 2013 (MP, 2008a). Projekt e-pravosodje je bil umeščen med prednostne naloge Ministrstva za pravosodje. Strategija je prvo celovito delo na tem področju, kjer so bili v pripravo vključeni vsi glavni nosilci pravosodja v Sloveniji.

Z uporabo IKT je v pravosodnem sistemu mogoče najbolj povečati učinkovitost delovanja pravosodnega sistema, tako z izvedbo informatizacije obstoječih procesov kot tudi spreminjanje procesov s pomočjo informatizacije. Glavno vodilo pri pripravi strategije so bili dolgoročni cilji Slovenije v pravosodju, ki so zagotavljanje pravice do sojenja v razumnem roku in vzpostavitev večjega zaupanja v pravosodni sistem, širitev dostopa do pravnega varstva ter večjo pravno varnost, ki temelji na zakonitosti in nepristranskosti (MP, 2008a). Strategija se je me drugim oprla tudi na projekt Lukenda, katerega cilj je odprava sodnih zaostankov (MP, 2005). Zaradi izvajanja projekta e-pravosodje se pričakuje tudi povečanje učinkovitosti sodstva, kar je namen projekta Lukenda.

Nosilci e-pravosodja so pravosodni organi, ki tvorijo sistem pravosodja v Sloveniji, to so sodišča, državno tožilstvo, državno pravobranilstvo, Ministrstvo za pravosodje in Ustavno sodišče RS. Pri navedenih nosilcih se izvaja večina projektov e-pravosodja. V sistem pravosodja sodijo tudi drugi udeleženci, ki na posameznih področjih sodelujejo s pravosodnimi organi. To so odvetništvo, notariat, pravne fakultete, izvršitelji, institut brezplačne pravne pomoči, policija ter fizične in pravne osebe, ki lahko nastopajo tudi kot stranke v pravosodnih postopkih.

1.4 e-Pravosodje v EU

Pravosodni sistem ima pomemben strateški pomen na nacionalni ravni in na ravni EU. Je močan dejavnik splošne varnosti, varstva pravic, gospodarskega razvoja in blaginje. Pravosodje v EU je vsebinsko in proceduralno razdrobljeno in precej tradicionalno. EU potrebuje mehanizem, ki bo razdrobljenost premostil ter omogočil čim lažji in poceni dostop do sodnega varstva tudi v čezmejnih primerih. Eden izmed mehanizmov, z uporabo katerega je mogoče lažje doseči cilj, je uporaba sodobnih informacijskih tehnologij in njenih storitev. Razvoj sodobnih informacijskih storitev je najhitrejša pot k novi ureditvi pravosodja v EU. S svojo politično nevtralnostjo, pozitivnim vplivom na gospodarski

razvoj in brezmejnostjo, je e-pravosodje področje, na katerem je pravosodnemu sistemu EU mogoče dati najvišjo dodano vrednost (MP & MNZ, 2008).

Po posameznih članicah EU ter na ravni celotne EU potekajo različni projekti e-pravosodja. Projekt e-pravosodje se je formalno pričel v letu 2007, ko so bile določene naslednje prioritete aktivnosti (Svet EU, 2007):

- vzpostavitev evropskega pravosodnega portala,
- povezovanje registrov: kazenskih evidenc, stečajnega registra, poslovnih registrov in zemljiških knjig,
- vzpostavitev Evropskega plačilnega naloga in
- izboljšanje uporabe videokonferenc pri izvajanju čezmejnih postopkov.

Pri Svetu EU deluje na področju uvajanja IKT v pravosodje delovna skupina, ki je v letu 2007 naročila analizo uporabe IKT v pravosodnih sistemih držav članic. Analiza predstavlja posnetek stanja e-pravosodja med vsemi državami članicami. Izdelali so analizo stanja na naslednjih področjih (Lesjak, 2013):

- osnovne informacije o pravosodnem sistemu države članice,
- dokumentacija v elektronski obliki,
- elektronska komunikacija s sodišči in s tožilstvom,
- elektronski registri
- prisotnost interneta v pravosodnem sistemu (spletni portali).

Rezultati so pokazali, da je v večini držav članic EU na delovnih mestih v pravosodju ustaljena uporaba osebnega računalnika, e-pošte in interneta. To je pomenilo, da je osnovna informatizacija delovnih mest v pravosodju skoraj uresničena, potrebno pa bi bilo v celoti informatizirati delovne procese, ki potekajo na sodiščih.

V letih 2007 in 2008 so države članice EU izpostavile praktični vidik in nekatere možne smeri razvoja rešitev v projektu e-pravosodja. Vzpostavljen je bil prvi pilotni evropski pravosodni portal z možnostjo povezovanja nekaterih registrov držav članic. V nadaljevanju se je v projekt e-pravosodja zaradi financiranja vključila tudi komisija, ki preko razpisov civilnega in kazenskega pravosodja vzpodbuja razvoj najrazličnejših projektov v okviru e-pravosodja v EU ter na nacionalni ravni, velik prispevek pa je opravila v letu 2009 s sprejetjem strateškega dokumenta, ki predvideva aktivnosti nadaljnjega razvoja projekta e-pravosodja (Lesjak, 2013).

Zaradi povečevanja števila sodnih postopkov povsod po Evropi, so države začele s pripravi nacionalnih strategij in akcijskih načrtov za reformo pravosodja. Pri tem gre za celovit sistem potrebnih sprememb na področju zakonodaje, organizacije, pristojnosti,

infrastrukture, opreme in izobraževanja. Namen teh akcij je vzpostavitev pravosodnega sistema, ki upošteva kriterije neodvisnosti, učinkovitosti, transparentnosti in odgovornosti, s čimer se lahko doseže učinkovita zaščita pravic državljanov in učinkovito gospodarsko okolje.

Zaradi vedno večje mobilnosti znotraj EU tradicionalni pravosodni sistemi ne dajejo primernih rešitev za nove potrebe, nadnacionalna razsežnost pravosodja pa postaja vse pomembnejša. Nادنacionalno pravosodje ima specifične lastnosti in predstavlja poseben izziv, ki zahteva ustrezne in inovativne rešitve.

Glavne slabe strani nadnacionalnega pravosodja so (Komisija Evropskih skupnosti, 2008):

- pomanjkanje informacij o postopkih, ki jih uporabljajo v drugih državah članicah,
- jezikovne ovire,
- težave pri izmenjavi podatkov med pravosodnimi organi držav članic,
- pomanjkanje zaupanja med pravosodnimi organi držav članic,
- nezadostno izvajanje obstoječih postopkov
- težave, povezane z varnostjo in overjanjem dokumentov.

Evropski projekt e-pravosodja je namenjen oblikovanju pravosodnega območja, za katerega je odgovorna Evropska komisija. Njen glavni cilj je povečati učinkovitost pravosodja in olajšati dostop do pravnega varstva. Uvajanje IKT izboljšuje delovanje pravosodja ter racionalizira postopke in zmanjšuje stroške (Komisija evropskih skupnosti, 2008).

1.4.1 Evropska komisija za učinkovitost pravosodja

Pri Svetu Evrope je za področje vpeljevanja IKT v pravosodje odgovorna Evropska komisija za učinkovitost pravosodja² (v nadaljevanju CEPEJ). Ustanovljena je bila z namenom, da izboljša učinkovitost pravosodja v državah članicah EU ter za skrb za razvoj in implementacijo informacijskih rešitev, ki jih sprejme Svet Evrope. CEPEJ opravlja raziskave v zvezi z ocenjevanjem sodnih sistemov, pri tem pa upoštevajo tudi razvoj informacijskih rešitev in prisotnost IT v pravosodju. Izvajajo tudi aktivnosti, povezane z IKT, ki pozitivno vplivajo na učinkovitost pravosodja.

V okviru CEPEJ deluje več delovnih skupin, pri katerih delovanje posega tudi na področje IKT v pravosodju. Nekatera delovna področja, ki zajemajo pomoč in svetovanje državam članicam v zvezi z učinkovito rabo IKT, so na primer:

² The European Commission for the Efficiency of Justice. Več informacij je na spletni strani <http://www.coe.int/cepej/>

- Svetovanje o orodjih in znanjih, ki lahko preprečijo, da bi prihajalo do kršitev pravice do sojenja v razumnem časovnem obdobju,
- Analiza kakovosti storitev pravosodnega sistema, vrednotenje sistemov kakovosti dela v sodstvu ter predlogi za izboljšanje orodij, kazalcev in načinov merjenja kakovosti dela,
- Ocenjevanje, proučevanje in primerjanje sodnih sistemov in s tem izmenjava znanja in izkušenj v zvezi z delovanjem pravosodja.

Tabela 1: Stopnja informatizacije sodišč držav članic Sveta EU

<i>Zelo visoka raven informatizacije (39 točk ali več)</i>	<i>Visoka raven informatizacije (32-38 točk)</i>	<i>Srednja raven informatizacije (26-31 točk)</i>	<i>Nizka raven informatizacije (25 točk ali manj)</i>
Avstrija	Češka	Belgija	Ciper
Danska	Romunija	Italija	Ukrajina
Estonija	Slovenija	Gruzija	Makedonija
Finska	Islandija	Luksemburg	Srbija
Madžarska	VB: Severna Irska	Poljska	Armenija
Malta	Nemčija	Andora	Monako
VB: Anglija in Wales	Litva	Irska	Rusija
Švica	Francija	Azerbajdžan	Bosna in Hercegovina
Portugalska	Latvija	Hrvaška	Črna Gora
Slovaška	Nizozemska	Grčija	Moldavija
VB: Škotska	Švedska		
Norveška	Bolgarija		
Španija			
Turčija			
Skupaj 14 držav	Skupaj 12 držav	Skupaj 10 držav	Skupaj 10 držav

Povzeto in prirejeno po European Judicial system, Efficiency and quality of justice, 2008, str. 87.

Po podatkih CEPEJ (European Judicial System, 2008) je Slovenija uvrščena med države z visoko stopnjo informatizacije, vendar samo za eno točko zaostaja na skupino z zelo visoko razvito informatizacijo. Države so razdeljene v štiri skupine, glede na opremljenost sodišč z IKT.

2 STRATEŠKO PLANIRANJE INFORMATIKE

Strateško načrtovanje je proces določanja načrta, ki naj bi organizaciji pomagal doseči njeno poslanstvo. Strategija izhaja iz pristopa k uresničevanju tega poslanstva. Rezultat strateškega načrtovanja je običajno dokument, strateški načrt, v katerem so jasno oblikovani posamezni elementi, ki vplivajo na strategijo. Je popoln opis organizacijskega okolja in namena. Strateški načrt je pomemben temelj za izvajanje dela, prav tako pa določa strukturo organizacije, izboljšanje procesov, obvladovanje tveganj in druge načrte za celotno organizacijo (Parker Gates, 2010).

Obstaja več pristopov k strateškemu planiranju. Običajni pristop proučuje trenutno stanje organizacije (sedanje stanje), obravnava želeno rast in razvoj organizacije (želeno stanje) ter njene težnje (za kaj si organizacija prizadeva) in njene namere za napredek (kako bo delovala v prihodnje). Cilji in ukrepi za njihovo doseganje, imajo lahko na različnih hierarhičnih ravneh organizacije različen pomen. Organizacijska strategija lahko služi kot sklop ciljev za vodstveno osebje, na podlagi katere vodstvo lahko izdela pod-strategije, v katerih so cilji prevedeni v cilje za tehnično ali proizvodno osebje (Parker Gates, 2010).

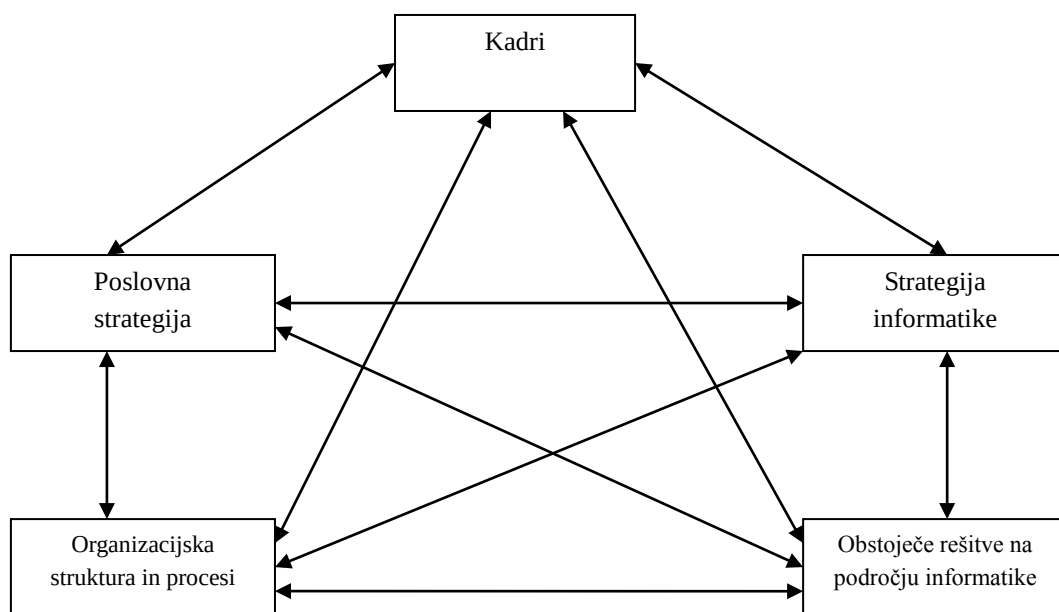
Strategija informatizacije poslovanja je del strategije vsake organizacije, tudi Republike Slovenije in celotnega slovenskega pravosodja znotraj le-te. Strateški načrt informacijske tehnologije (IT strategija) je dolgoročni načrt informatizacije, s katerim skuša organizacija uresničiti svoje cilje in je del celotnega strateškega načrta organizacije. Strategija IT in poslovna strategija morata biti usklajeni, nastajata sočasno in vplivata druga na drugo. Za strategijo IT je odgovorno vodstvo informatike v organizaciji, prav tako pa tudi vodstvo celotne organizacije. Uresničevanje strategije IT pomeni izvajanje celovite prenove in podpore poslovanju. S tem se izognemo reaktivnemu uvajanju IT, ki sledi trenutnim potrebam in vodi do nezdružljivosti, podvajanja in veliko neuspešnim projektom.

Avtorja Groznik in Kovačič (2001) ugotavljata, da je za doseganje dolgoročnih uspehov organizacije ključnega pomena razumevanje poslovnih ciljev podjetja, zato je vzpostavljanje strateške usklajenosti med informatiko in poslovanjem celotnega podjetja, nujno. Vloga informatike je predvsem v nudenju tehnične podpore delovanju celotne organizacije. Informatike pripomore k doseganju zastavljenih ciljev, opozarja pa tudi na možnosti in nevarnosti, ki jih določen informacijski sistem ponuja. Pri načrtovanju informatike naj ne bi sodelovali samo kadri službe za informatiko, temveč tudi ostali kadri v organizaciji, specializirani za poslovno strategijo, organizacijsko strukturo in poslovne procese. Kot je razvidno iz slike št. 9, so posamezni dejavniki skladnosti strateškega načrtovanja s strateškim načrtom podjetja in njegovim izvajanjem, med seboj soodvisni in sprememba posameznega dejavnika vpliva na spremembe pri drugih dejavnikih. (Groznik & Kovačič, 2001).

Strategija IT določa katere informacije, kateri informacijski sistemi in katera arhitektura IT

je potrebna za podporo poslovanju in kako uporabniki dostopajo do infrastrukture in storitev (Premkumar & King, 1991; Venkatraman, Henderson & Oldach., 1993; Kunnathur & Shi, 2001; Allen & Wilson, 2003; Cresswell, 2006; Goyal, 2007; Mirchandani & Lederer, 2008; Andrade, 2009; Andrade & Joia, 2010; Shamekh, 2010; Alsurori & Salim, 2011; De Almeida Teixeira Filho & De Moura, 2011; Pita et. al., 2011; Andrade & Joia, 2012;). Strategijo IT poudarjajo mnogi danes uveljavljeni standardi na področju upravljanja informatike (angl. *IT governance*), med drugimi tudi model COBIT (angl. *Control Objectives for Information and Related Technologies*), ki predstavlja okvir dobrih praks. Model COBIT ponuja sklop kontrol za nadzor IT, organiziranih znotraj logičnega okvirja z IT povezanih procesov in dejavnikov.

Slika 2: Model skladnosti strateškega načrtovanja informatike s strateškim načrtom podjetja in njegovim izvajanjem



Vir: A., Groznik & A., Kovačič, Skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike, 2001, str. 5.

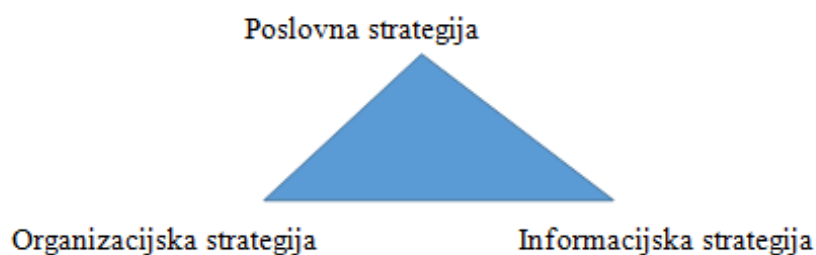
IT strategija se nanaša na globalno raven razmišljanja o IT in njeno integracijo z organizacijo. Koncept strukture organizacije se osredotoča na pomembnost uskladitve IT strategij z zahtevami, ki izhajajo iz poslanstva. Cilj strateškega načrtovanja IT je zagotoviti široko in stabilno vizijo, na kakšen način bo IT prispevala k dolgoročni uspešnosti organizacije. Dobro dokumentiran strateški načrt je ključnega pomena za organizacijo.

Vključuje elemente, ki opisujejo organizacijo v sedanjem stanju, njene želje in namene za prihodnost ter definira pristop za naprej (Parker Gates, 2010).

Informacijska tehnologija ima veliko težo pri doseganju poslovnih ciljev, posebej tistih, pri katerih je nujen natančen in hiter pretok informacij in podatkov za poslovne odločitve. Da IT zadovoljuje poslovne potrebe, je nujna neposredna in stalna povezava med načrtovanjem in izvajanjem IT ter poslovanjem podjetja. Potrebno je neprestano vrednotenje, ocenjevanje in prilagajanje.

Trikotnik strategije informacijskega sistema (Pearlson & Saunders, 2009) prikazuje pomembnost informacijskega sistema v podjetju. Kaže na nujnost usklajenosti poslovne, organizacijske in IT strategije.

Slika 3: Trikotnik strategije informacijskega sistema



Vir: K. E., Pearlson & C.S. Saunders, Managing and using information systems: A strategic approach, 2009, str. 20.

Posamezni elementi opredeljujejo (Pearlson, Saunders, 2009):

- Poslovno strategijo, ki se definira s poslanstvom in predstavlja koordiniran nabor akcij, katerih namen in cilj je opredeliti in omejiti, kaj želimo s poslovanjem doseči.
- Organizacijska strategija vključuje zaposlene, delovne procese, strukturo, obliko in način zaposlovanja, ki omogoča doseganje zastavljenih poslovnih ciljev.
- Informacijska strategija je načrt, ki ga podjetje uporablja pri zagotavljanju informacijskih storitev.

Venkatraman in Henderson (Venkatraman et. al., 1993) sta razvila model, preko katerega je mogoče doseči strateško usklajenost znotraj organizacije. Model lahko opredelimo kot okvir za upravljanje podjetij in IT, ki predstavlja dinamično prilagajanje med poslovno in IT strategijo. Temelji na štirih področjih, ki so sestavljeni iz poslovne strategije, IT strategije, organizacijske infrastrukture in procesov ter informacijske strukture in procesov. Model sestavlja dvanajst komponent, ki natančneje določajo poslovno in IT strateško usklajevanje. Te komponente so (Luftman, 2002):

- Poslovna strategija:
 - Obseg poslovanja (trg, proizvodi, storitve, stranke, lokacije, konkurenca ipd.)
 - Prepoznavne značilnosti (ključni dejavniki uspeha in ključne kompetence, ki dajejo podjetju konkurenčno prednost).
 - Upravljanje podjetja (razmerja med vodstvom, lastniki, družbeniki, upravo)
- Organizacijska infrastruktura in procesi:
 - Struktura upravljanja (način, kako družba organizira svoje podjetje).
 - Procesi (kako tečejo poslovne dejavnosti v podjetju – delo, ki ga opravijo zaposleni).
 - Znanja (obravnavajo zaposlenih v zvezi z zaposlovanjem, motivacijo, izobraževanjem, kulturo).
- IT strategija:
 - Tehnološki obseg (pomembne aplikacije in tehnologije).
 - Sistemske kompetence (zmogljivosti, ki odlikujejo storitve IT).
 - Upravljanje IT (delitev odgovornosti za IT med poslovnimi partnerji, upravljanje IT, ponudniki storitev; vključuje izbor in prioritete projektov).
- IS/IT infrastruktura in projekti:
 - Arhitektura (prioritete glede tehnologije, politik in možnosti, ki omogočajo povezovanje aplikacij, programske opreme, omrežja, strojne opreme in upravljanja podatkov v kohezivno platformo).
 - Procesi (prakse in aktivnosti za razvoj in vzdrževanje aplikacij).
 - Znanja ((obravnavajo zaposlenih v zvezi z zaposlovanjem, motivacijo, izobraževanjem, kulturo).

Preko raziskave, ki je bila izvedena v letu 2003³ (Luftman, McLean, 2004), so bili na podlagi mnenj IT managerjev in drugih vodstvenih delavcev na področju IT identificirani ključni dejavniki vodenja IT znotraj treh področij: upravljanje IT, aplikacije in tehnološki razvoj ter dejavniki pospeševanja/zaviranja usklajenosti IT in poslovne strategije.

Kot najpomembnejši dejavniki managementa so bili identificirani (Luftman, McLean, 2004):

1. Usklajenost IT in poslovanja:

Usklajenost IT in poslovanja pomeni uporabo informacijske tehnologije na ustrezen način, v pravem času in v skladu s poslovnimi strategijami, cilji in potrebami. To je tesno povezano s strateškim načrtovanjem IT, ki je na drugem mestu po pomembnosti.

2. Strateško planiranje IT

³ Raziskavo je izvedla Society for Information Managenemt (kratica SIM) med svojimi člani. Več o SIM lahko najdete na spletni strani <https://www.simnet.org/>

3. Varnosti in zasebnost:

Zaščita pred virusi, hekerji, teroristi, varovanje pred krajo identitete in druge grožnje zasebnosti. To področje bo po pričakovanjih v prihodnjih letih zelo pomembno.

4. Pridobivanje, razvoj in zadržanje IT strokovnjakov:

Podjetje, ki zanemara svoje zaposlene v času krize, se lahko sooča z obsežnim osipom zaposlenih ko se gospodarstvo izboljša. Vlaganje v zaposlene je dolgoročno pomembno. Na pomembnost tega vprašanja vpliva tudi globalizacija funkcije IT, ki se izvaja po vsem svetu, povsod so potrebna nova znanja in spretnosti.

5. Merjenje vrednosti IT naložb:

To je trajno vprašanje, s katerim se soočajo IT managerji. Ali IT nudi poslovno vrednost podjetju? Ali so bile aplikacije razvite na stroškovno učinkovit način? Ali se lahko prispevek IT smiselno izmeri?

Najpomembnejši dejavniki na področju aplikacij in razvoja tehnologije, pa so bili naslednji (Luftman & McLean, 2004):

1. Poslovna inteligenca

Poslovna inteligenca združuje tehnologije, ki pomagajo podjetjem izkoriščati informacije, ki jih imajo, za boljše in hitrejšje poslovne odločitve (kot na primer upravljanje odnosov s strankami (CRM), skladiščenje podatkov in podatkovno rudarjenje, upravljanje znanja).

2. Razvoj infrastrukture

3. Integracija aplikacij podjetja

Pomembna rešitev za »stare« aplikacije in povezovanje neenakih sistemov, ki dobiva vedno večji pomen kot predpogoj za CRM, upravljanje dobavne verige in podobno.

4. Spletne storitve

5. Management znanja

Najpomembnejši dejavniki, ki pospešujejo usklajenosti IT in poslovanja, kot izhaja iz raziskave (Luftman & McLean, 2004):

1. Razumevanja poslovanja podjetja s strani IT

Glede na to, da je uskladitev IT in poslovanja podjetja na prvem mestu med dejavniki uspešnega vodenja IT, se je vredno vprašati, kako lahko podjetja dosežejo to uskladitev. Kot že navedeno, uskladitev med poslovanjem in IT podjetja pomeni ustrezno in pravočasno uporabo IT, ki je v skladu s poslovno strategijo. Definicija obsega tako vprašanje, kako bi morala biti IT usklajena s poslovanjem kot kako bi poslovanje moralo biti usklajeno z IT. IT se osredotoča na uporabo svojega tehničnega znanja za prepoznavanje poslovnih priložnosti.

2. Tesno sodelovanje med IT in poslovanjem podjetja

K sodelovanju med IT in poslovanjem pripomore, kadar imata med seboj enaka tveganja in koristi, družbeno in politično okolje, določeno stopnjo zaupanja, način

vodenja ter podjetniško kulturo. Zelo uspešno je tudi izobraževanje IT kadra s področja poslovanja.

3. Podpora najvišjega vodstva

Vodstvo podjetja mora poznati in podpirati novosti na področju tehnologije. To pomeni, da prepozna vrednost IT, opredeli vizijo in strategijo, ki vključuje vlogo IT ter sodeluje pri vodenju IT projektov. IT mora poiskati takšno podporo.

4. IT načrtovanje je povezano s poslovnimi načrti

IT mora sodelovati pri ustvarjanju poslovne strategije in obratno, poslovni del podjetja mora sodelovati pri načrtovanju strategije IT. Vodstvo podjetja in vodstvo IT morata videti koristi medsebojnega sodelovanja. Povezanost poslovnih in IT načrtov vključuje opredelitev in podporo učinkovitemu procesu upravljanja IT, vzpostavitev partnerstva in medsebojnega zaupanja, učinkovito trženje vrednosti IT ter izmenjavo znanj.

5. Trdno vodenje IT

Dejavnik dobrega vodenja IT v podjetju je pogosto prepoznan kot pomemben šele, ko konkurenca podjetje prehiti z inovativno uporabo IT, novosti se pojavljajo z vse večjo hitrostjo. Dejavniki, ki pripomorejo k dobremu vodenju vključujejo opredelitev in podporo učinkovitemu procesu upravljanja IT, opredelitev vrednosti IT, učinkovito komuniciranje skozi celotno organizacijo, močno partnerstvo ter vloga IT pri poslovnih odločitvah.

Nasprotno pa so bili najpomembnejši dejavniki, ki zavirajo usklajenost IT in poslovanja naslednji (Luftman & McLean, 2004):

1. Pomanjkanje podpore najvišjega vodstva

Načrtovanje IT potrebuje usmeritve s strani vodstva podjetja, saj politika pridobivanja, uporabe in umik IT temelji na poslovni vrednosti podjetja. IT sam zase ne more ustvariti poslovne vrednosti, zato je potrebno poslovne odločitve prevesti v prednostne naloge in projekte IT:

2. Premajhen vpliv uprave poslovne enote

Ta dejavnik lahko premagamo z učinkovitim procesom upravljanja, določanjem vloge uprave s posameznimi poslovnimi enotami pri izbiri in izvajanju standardov, dogovor glede ureditve infrastrukture, definiranje načina izbire in vodenja prodaje, vključno z zunanjim izvajanjem storitev ter učinkoviti način določanja prioritet.

3. Slaba komunikacija med poslovnim delom podjetja in IT

Če poslovni del podjetja ne razume IT in obratno IT ne razume poslovanja, ima to negativne posledice za obe strani. Organizacije bi se morale zavedati, da morata podjetje in IT razumeti drug drugega in uporabljati isti jezik. Učinkovita izmenjava znanja in učenja olajša komunikacijo, povezovanje izboljša medosebne odnose.

4. Investicije v IT so znotraj proračuna premalo zavezujoče

Brez ustreznih kompetenc in meritev vrednosti je malo verjetno, da se management zaveže naložbam v IT, saj nimajo načina za ocenjevanje rezultatov. Sredstva za izboljšanje tega dejavnika vključujejo učinkovito in uravnoteženo IT in poslovno

metriko, sporazum o nivoju storitev ter izvajanje ocenjevanja in določanje meril za neprestano izboljševanje procesov.

5. Nejasni in nepredvidljivi cilji in usmeritve podjetja

Slabo opredeljeni cilji podjetja ali pogosto spreminjanje prednostnih nalog oteži ali celo onemogoči načrtovanje IT.

Usklajenost IT in podjetja je običajno glavna težava pri strateškem načrtovanju informatike. Vodstvo mora delati v smeri zmanjševanja dejavnosti, ki ovirajo medsebojno prilagajanje ter okrepiti tiste, ki ga spodbujajo. Vodilni bi se morali osredotočiti na izboljšanje partnerstva med podjetjem in IT, nenehno izboljševanje procesa upravljanja IT, učinkovito komunicirati na način, ki ga razumejo tako poslovni kot IT partnerji, vzdrževati ustrezen obseg tehnologije, redno izkazovati vrednosti IT ter skrb za razvoj ustreznih sposobnosti za podporo tem prizadevanjem.

Pogosta kritika strateškega načrtovanja je, da se preveč ukvarja z ekstrapolacijo preteklosti in sedanjosti in tako ustvarja iluzijo varnosti glede prihodnosti. Rezultat dobrega procesa strateškega načrtovanja je več kot le dokument z načrtom. Podpira strateško razmišljanje, razpravo in vedenje. V dobrem procesu strateškega načrtovanja nastane dinamičen plan gibanja organizacije skozi čas, podlaga za strukturo organizacije ter organizacijske izboljšave.

Strateško razmišljanje se osredotoča na iskanje in razvoj priložnosti organizacije. Je ustvarjalno, raznoliko in sintetično, medtem ko je strateško planiranje tradicionalno, konvergentno in analitično (Parker Gates, 2010).

2.1 Metode strateškega načrtovanja

Za podporo strateškemu planiranju so na voljo številne metode. Nekatere so usmerjene predvsem v zagotavljanje usklajenosti med strategijo IT in poslovno strategijo, druge pa na vpliv IT na prenovo poslovanja. V nadaljevanju so našteje nekatere najpomembnejše.

1. **Management poslovnih sistemov** (angl. *Business System Management*, v nadaljevanju BSM). BSM je metoda, ki povezuje kritične kazalnike poslovanja (angl. *Key Performance Indicator*, v nadaljevanju KPI), informacijsko tehnologijo in poslovne cilje. Na ta način je mogoče določiti vpliv IT na njihovo uresničevanje. BSM pristop se lahko uporablja za razumevanje vpliva poslovnih potreb na IT storitve in infrastrukturo. To razumevanje je pomembno pri načrtovanju poslovnih in IT storitev pri spreminjajočih potrebah in ciljih (Turban et al., 2012).
2. **Načrtovanje poslovnih sistemov** (angl. *Business System Planning*, v nadaljevanju BSP). Metodo BSP je razvilo podjetje IBM. Metodologija se začne s poslovno

strategijo na osnovi ciljev podjetja. Iz ciljev izhajajo poslovni procesi, iz teh pa podatkovni modeli, ki predstavljajo informacijsko arhitekturo. Metoda poudarja pomen povezanosti poslovnega načrtovanja z načrtovanjem in na sploh pomembnost sistematičnega pristopa k načrtovanju IT (Turban et al., 2012).

3. **Sistem uravnoteženih kazalnikov** (angl. *Balanced Scorecard*, v nadaljevanju BSC). BSC je metoda upravljanja organizacije, ki temelji na ključnih kazalnikih uspeha in upošteva finančne ter nefinančne kazalnike stanja in delovanja organizacije (Turban et al., 2012). Uporablja se z namenom uskladitve dejavnosti organizacije z njeno vizijo in strategijo ter zaradi spremljanja uspešnosti organizacije. Metoda BSC se osredotoča na strateški program organizacije ter nadzira ožji izbor najpomembnejših podatkov.
4. **Ključni dejavniki uspeha** (angl. *Critical Success Factors*, v nadaljevanju KDU). Ključni dejavniki uspeha so dejavniki, ki ključno vplivajo na uspeh in preživetje organizacije. Metodologija izhaja iz predpostavke, da je za organizacijo pomembnih od 3 do 6 dejavnikov, ki jih mora organizacija določiti in obvladovati. Če ji to uspe, je uspešna. Metodologija ima različne izvedenke, prilagojene različnim vrstam profitnih (proizvodnja, storitve) in neprofitnih organizacij (Parker Gates, 2010).

KDU se lahko določijo na ravni panoge in so pomembni za vsako podjetje v tej dejavnosti, ter se širijo skozi celotno posamezno podjetje. Posamezni nivoji podjetja se izvajajo v različnih operativnih okoljih in tako tudi zahtevajo različne KDU. Osnovna hierarhija KDU je naslednja (Parker Gates, 2010):

- KDU na ravni panoge, ki vplivajo na KDU celotne organizacije,
- KDU na ravni posameznih oddelkov organizacije
- KDU na operativnem nivoju, ki jih podpirajo individualni KDU
- KDU, ki izvirajo iz notranjih izzivov in priložnosti organizacije
- KDU z vidika upravljanja

Ključni faktorji posamezne organizacije lahko vključujejo nekatere ali vse od navedenih vrst KDU. Razumevanje različnih vrst KDU pomaga podjetju pri prepoznavanju, ali njihovi KDU izhajajo iz panoge ali pa so edinstveni za njihovo podjetje ter kako se lahko s časom razvijajo. KDU so lahko edinstveni za panogo, za organizacijo ali za management. Niso pa nujno edinstveni za posamezno organizacijo, nivoje in oddelke znotraj organizacije, operativno in posameznike, za katere se uporabljajo. Čeprav so KDU lahko dokaj konstantni v daljšem časovnem obdobju, vsaj v smislu strateškega načrtovanja, se lahko spremenijo, če se spremeni okolje panoge, status podjetja znotraj panoge ali če se pojavijo posebne težave ali priložnosti (Parker Gates, 2010).

Metoda KDU temelji na določanju ključnih faktorjev uspeha, ki mu sledi razvoj

merjenja KDU. Metoda omogoča določitev KDU, ki izhajajo iz dokumentacije podjetja, analize ciljev organizacije in ciljev managementa. KDU so zelo uporabni za določanje prednostnih nalog podjetja in dodeljevanje virov ter predstavljajo dodano vrednost procesu načrtovanja, saj izpostavijo tiste spremenljivke, ki najbolj vplivajo na uspeh ali neuspeh pri doseganju ciljev podjetja.

KDU in cilji niso enaki. Cilji so široko zastavljeni in podpirajo doseganje poslanstva organizacije. Kot cilji tudi KDU prispevajo k uresničevanju poslanstva. Cilji so pogosto izpeljani iz upravljanja uspešnosti in ne iz strateškega načrtovanja. KDU se nanašajo na tekoče operativne dejavnosti, ki jih je treba ohraniti za uspešno delovanje organizacije. Kjer cilji pomagajo k uspešnosti organizacije, KDU zagotovijo njeno preživetje.

Cilji organizacije so lahko odvisni od doseganja več kot enega KDU in posamezen KDU lahko vpliva na doseganje več različnih ciljev (odnos mnogo proti mnogo⁴). Potencial tega odnosa kaže na medsebojno odvisnost KDU in ciljev ter veliko težo pri doseganju poslanstva. KDU odslikavajo področja, ki so organizaciji pomembna v trenutnem delovnem okolju in za uspeh v prihodnosti. Ostajajo dokaj stabilni v določenem obdobju, vsaj v smislu, da so prepoznani kot področja, kritična za uspeh v sedanjosti in prihodnosti. Cilji predstavljajo končne točke, ki jih organizacija želi doseči. Kritični dejavniki uspeha pa so področja, na katerih je potrebna uspešnost, da se zagotovi doseganje teh ciljev (Rockart, 1979).

Ključni dejavniki uspeha so področja dejavnosti, ki naj bi bila stalno pod skrbnim nadzorom managementa. Trenutno stanje uspešnosti na vsakem področju naj bi se nenehno merilo in te informacije naj bi bile vedno na voljo (Rockart, 1979). S ključnimi dejavniki uspeha se lahko vzpostavi sklop meril uspešnosti, ki neposredno povezujejo operativne dejavnosti s poslanstvom.

Strategija IT mora odgovoriti na določena osnovna vprašanja (Caralli, 2004):

- Kaj mora biti podprto? Katere so prioritete?
- Kakšna vrsta podpore je potrebna?
- Kaj se zgodi, če organizacija nima IT podpore?
- Kateri deli organizacije morajo sodelovati?
- Kako se bo merila uspešnost?

KDU lahko zagotovijo odgovore na navedena vprašanja, ker predstavljajo vidik najvišjega vodstva, odslikavajo gonilo in cilje organizacije, imajo učinek poenotenja zaradi določanja skupnega namena ter lahko postanejo merilo uspešnosti preko

⁴ Many – to – many relationship

ocenjevanja doprinosa k doseganju poslanstva organizacije (Caralli, 2004).

5. Načrtovanje prihodnjih scenarijev

Načrtovanje scenarijev je metodologija, ki se prične z oblikovanjem nekaj scenarijev, nato pa skupina sodelujočih poskuša ugotoviti čim več dogodkov v prihodnosti, ki lahko vplivajo na izid posameznega scenarija. Metodologija je primerna takrat, ko je prihodnost izrazito negotova. To pa je pogosto v primerih, ko ima v scenarijih pomembno vlogo IT, še posebej pri elektronskem poslovanju.

Metoda scenarijev se uporablja po naslednjih glavnih korakih (Parker Gates, 2010):

- Ugotavljanje osrednjega vprašanja ali glavne odločitve, s katero se sooča podjetje,
- Določanje gonilnih sil v makro okolju, ki vplivajo na ključne dejavnike (socialne, ekonomske, politične, okoljske, tehnične),
- Opredelitev ključnih negotovosti, ki so pomembne za glavno težavo (določitev najpomembnejših in najbolj negotovih dejavnikov),
- Izbira različnih logičnih scenarijev za prihodnost (možnosti za prihodnost se ugotavljajo s pregledom kritičnih negotovosti, cilj je izbrati samo nekaj možnosti),
- Natančnejša opredelitev scenarijev (scenariji predstavljajo zelo različne, vendar uresničljive možnosti v prihodnosti, ki jih je potrebno raziskati in razumeti),
- Opredelitev posledic in zanesljivih strategij (zanesljive strategije so tiste, ki delujejo dobro v različnih scenarijih),
- Opredelitev kazalnikov (kazalniki so zgodnji opozorilni znaki, da se določen scenarij odvija ali ne).

Ko je pripravljanje scenarijev končano, se lahko spoznanja, do katerih je organizacija prišla v procesu priprave, uporabljajo za razvoj strategij. Scenariji so zelo koristno orodje za raziskovanje prihodnosti. Njihov polni potencial se pokaže pri uporabi scenarijev v procesu odločanja (Parker Gates, 2010)

3 USPEŠNO IZVAJANJE PROJEKTOV INFORMATIZACIJE

Raziskovalne študije razlogov, zakaj projekti niso uspešni, navajajo vrsto dejavnikov, ki naj bi prispevali k uspehu ali neuspehu. Najpogostejša merila, s katerimi se ocenjuje uspešnost projektov, tako imenovani železni trikotnik⁵, so ocena stroškov, časa in kakovosti projekta. Kljub temu, da so znani ti trije kriteriji uspeha projekta, pa se vseeno še vedno pojavljajo neuspešni projekti. Razlog za to je lahko v tem, da se v upravljanje projekta dodajajo nove metodologije, orodja, znanja in spretnosti, za merjenje uspeha pa se uporabljajo že preizkušeni kriteriji.

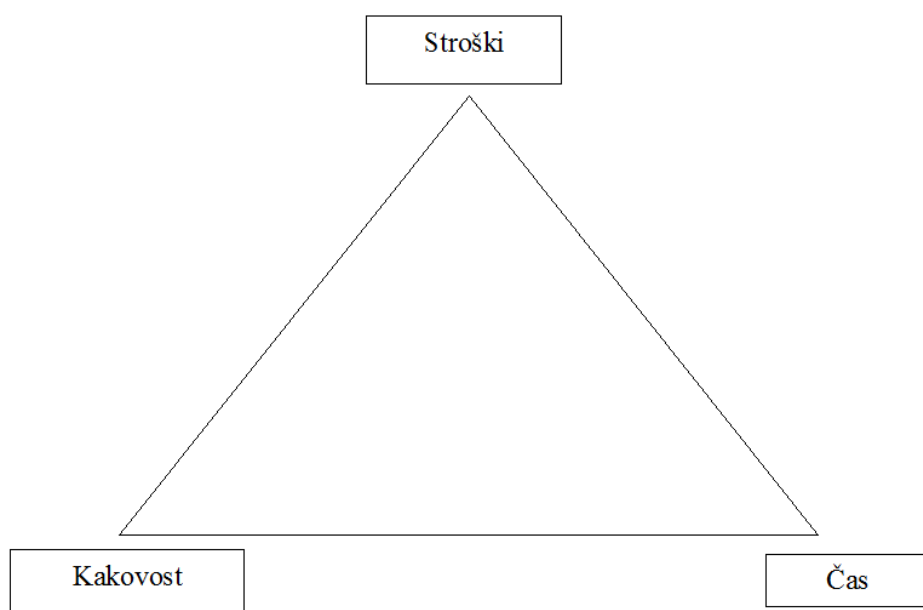
5 The Iron Triangle

3.1 Analiza uspešnosti projektov

Že Oisen (1971), ki je raziskoval projektni management v petdesetih letih prejšnjega stoletja, navaja: »Projektni management pomeni uporabo skupine orodij in tehnik za neposredno uporabo različnih virov, za izvedbo enkratne, kompleksne naloge znotraj določenega časa, stroškov in kvalitativnih zahtev. Vsaka naloga zahteva določeno kombinacijo orodij in tehnik, ki ustrezajo življenjskemu okolju in življenjskemu ciklu te naloge.« V svoji definiciji omenja merila, ki so vključena v železni trikotnik, čas, stroške in kvaliteto projekta, in ki se uporabljajo še danes (Oisen, 1971).

Obstaja še veliko predlogov in definicij, kaj je projektni management, merila uspeha čas, stroški in kakovost pa ostajajo in so vključeni v aktualne opise in poskuse merjenja uspešnosti projektov. To pomeni, da je bil poskus definiranja projektnega managementa, kot ga je ponudil Oisen, pravilen, ali pa se projektno vodenje ne spreminja in ne razvija novih meril uspešnosti. Atkinson (1999) ugotavlja, da medtem ko so se razvili in uveljavili novi dejavniki, merila uspešnosti ostajajo enaka ter da bi bilo nujno vključiti tudi druga merila uspeha. Saj je projekt lahko izveden pravilno, znotraj načrtovanega časa in finančnih sredstev, ustreza zahtevam glede kakovosti, vendar pa uporabnikom ni všeč, ga ne uporabljajo in ne vpliva na izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja organizacije. Predlaga nov način merjenja uspešnosti projektov, ki ga imenuje »kvadratna pot«, pri kateri je železni trikotnik samo ena od kategorij ocenjevanja (Atkinson, 1999).

Slika 4: Železni trikotnik ocenjevanja uspešnosti projekta

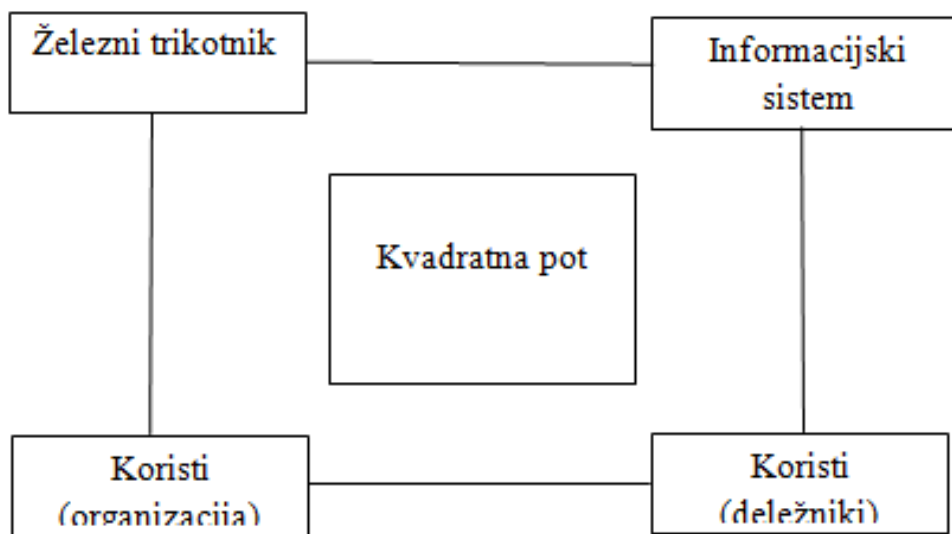


Povzeto in prirejeno po R. Atkinson, Project management: Cost, time and quality, two best guesses and the phenomenon, its time to accept other success criteria, 1999, str. 338.

Številni drugi raziskovalci so oblikovali svoje poglede na kriterije za merjenje uspešnosti in učinkovitosti, pri čemer je rdeča nit ocenjevanje na podlagi meril železnega trikotnika. Lindberg (1999) ocenjuje, da so izkušnje, ki se lahko uporabijo v naslednjih projektih, kritičen dejavnik uspeha z vidika razvijalcev. Upoštevati je potrebno tudi koristi za organizacijo ter donosnost (Morris & Hough, 1987; Nelson, 2005; Turner, 1993; Wateridge, 1998). V nadaljevanju predstavljam tudi model kvadratna pot, ki ga je razvil Atkinson (1999) in ki vključuje dejavnike uspeha ter organizacijske koristi in koristi drugih deležnikov, kot ga predlagata DeLone in McLean (DeLone & McLean, 1992). Organizacijske koristi vključujejo izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti, donosnost in učenje. Koristi drugih deležnikov so lahko zadovoljstvo z rezultati projekta ali vpliv na okolje.

Več različnih avtorjev se strinja, da stroški, čas in kakovost ostanejo merila za ocenjevanje uspešnosti projektov, vendar pa menijo, da so potrebna še druga. V fazi izvajanja projekta se lahko uporabijo začasna merila za ocenjevanje, ali projekt poteka tako, kot je bilo načrtovano, ki merijo napredek projekta, se pravi merila kot metoda nadzora. Pri projektih, kjer se ocenjujejo čas, stroški in kakovost, se ocenjuje, ali se »nekaj izvaja pravilno«. Potrebne pa so tudi meritve, ali je izdelek projekta ustrezen za naročnika, nosilca projekta, kar pomeni, da je »nekaj narejeno pravilno«. Te meritve je mogoče izvajati po implementaciji izdelka, to pomeni, da projekt ni zaključen takrat, ko je izdelek narejen. Ocenjevanje izvedbe projekta je ocenjevanje učinkovitosti. Ocenjevanje uspešnosti izdelka, koristi, ki jih pridobi organizacija, pa je ocenjevanje uspešnosti projekta, doseganja zadanih ciljev.

Slika 5: Kvadratna pot



Povzeto in prirejeno po R., Atkinson, *Project management: Cost, time and quality, two best guesses and the phenomenon, its time to accept other success criteria*, 1999, str. 341.

DeLone (DeLone & McLean, 1992) navaja šest dejavnikov, s katerimi se lahko meri uspešnost sistema:

1. Kakovost sistema
2. Kakovost informacij
3. Uporaba informacij
4. Zadovoljstvo uporabnikov
5. Učinek za posameznika
6. Učinek za organizacijo

Dva druga sklopa meril za ocenjevanje uspešnosti projekta, ki se tudi uporabljata, sta pridobljene koristi za organizacijo, ki je nosilec projekta, ter pridobljene koristi za druge deležnike projekta, kot so uporabniki, stranke, zaposleni. Ta merila se lahko ocenjujejo po izvedbi projekta, časovno v različnih obdobjih, na primer vpliv na stranke v nekaj tednih po implementaciji, poslovni uspeh pa v letu ali dveh.

Tabela 2: Kvadratna pot k razumevanju kriterijev uspešnosti

Železni trikotnik	Informacijski sistem	Koristi (organizacija)	Koristi (deležniki)
Stroški	Vzdrževanje	Izboljšana učinkovitost	Zadovoljni uporabniki
Kakovost	Zanesljivost	Izboljšana uspešnost	Vpliv na družbo in okolje
Čas	Validacija	Povečan dobiček	Osebni razvoj
	Informacije – kakovostna uporaba	Strateški cilji	Strokovno učenje
		Organizacijsko učenje	Ekonomski vpliv na okolico – dobavitelji, projektni tim
		Zmanjšani odpadki	

Vir: R. Atkinson, Project management: Cost, time and quality, two best guesses and the phenomenon, its time to accept other success criteria, 1999, str. 341.

Vsebina tabele ni popolna in dokončna, različni avtorji predlagajo še druga merila, merila so lahko prilagodljiva glede na vrsto in zahteve projekta. Uporaba železnega trikotnika kot kriterija za ocenjevanje uspešnosti projektov ni napačna, jo je pa mogoče izboljšati

oziroma nadgraditi. Atkinson (1999) predlaga razširitev ocenjevanja uspešnosti projekta na ugotavljanje, ali je rezultat projekta prinesel želene koristi ter ali informacijski sistem ustreza določenim zahtevam.

V splošnem velja, da je uspeh informacijskega sistema glavno merilo ocenjevanja IS, z mnogimi vidiki (Rai, 2002). DeLone in McLean (1992) preko obsežnega pregleda strokovne literature ugotavljata, da se uspeh informacijskega sistema ocenjuje po šestih dimenzijah: kakovost informacij, kakovost sistema, uporaba informacij, zadovoljstvo uporabnikov, vpliv na posameznika ter vpliv na organizacijo. Ta okvir sta še razširila tako, da vključuje tudi kakovost storitev IS (DeLone in McLean, 2003). Seddon (1997) pa predpostavlja, da je uporaba IS posledica uspešnosti IS.

Seznam kazalnikov za ocenjevanje projektov, kot jih predlaga Barclay (2007) predstavlja kompleksnost in dinamiko projektov, ki zajema vse procese ter upošteva tudi pričakovanja različnih deležnikov. Vsak kazalnik lahko prevzame večjo vlogo, odvisno od projekta, kazalniki pa vplivajo tudi drug na drugega.

Ti kazalniki so (Barclay, 2007):

1. **Vidik procesov projekta.** Merila vključujejo ključne procese projekta; ocenjujejo se ključna področja znanja integracije, obsega, časa, stroškov, kakovosti, človeških virov, komunikacije, tveganj in vodenja (javnih) naročil. Ta merila se ocenjujejo v času poteka projekta.
2. **Vidik različnih deležnikov.** Merila, ki kažejo pričakovanja in cilje različnih zainteresiranih skupin. Vodja projekta mora glede meril uspeha pridobiti soglasje vseh zainteresiranih strani, ki so lahko različne glede na vrsto projekta: stranka, projektni tim, investitor ipd. Ocena doseganja pričakovanj in ciljev se izvede po končanem projektu.
3. **Vidik koristi.** Koristi vključujejo pridobitve projekta. To so meritve finančnih in nefinančnih posledic projekta. Ta ocena se izvaja preko določenega časa po izvedenem projektu, saj rezultati niso vidni takoj.
4. **Vidik učenja.** Merila, usmerjena na projektno učenje z vidika organizacije projekta in/ali organizacije podjetja (stranke). Vključevanje formalnega in neformalnega managementa znanja projekta lahko prinese kratkoročne in dolgoročne koristi za organizacijo.
5. **Vidik kakovosti.** Zahtevana kakovost je odvisna od vrste projekta.
6. **Vidik uporabe.** Merila vključujejo oceno uporabe in uporabnosti izdelka projekta.

Tudi Van der Westhuizen in Fitzgerald (2005) ugotavljata, da je uspeh projekta sestavljen iz uspeha vodenja projekta ter uspeha rezultata projekta (produkta). Predlaga celovit model za uspeh projekta z združitvijo meril uspeha informacijskega sistema in uspešnega vodenja projekta, ki bi pripomogel k boljšemu ocenjevanju uspeha projekta v zgodnji fazi projekta.

Uspešno vodenje projekta se osredotoča na proces poteka projekta, še posebej na uspešno izvedbo projekta glede na stroške, čas in kakovost. Uspeh projekta pa se osredotoča na učinke končnega izdelka projekta. Čeprav sta ta dva pojma ločena, sta neločljivo povezana z uspešnostjo projekta kot celote.

V zvezi z uspešnim vodenjem projekta se tradicionalno ocenjuje, ali je projekt izveden znotraj predvidenega časa, predvidenih stroškov in v skladu z zahtevami. Za oceno uspešnosti celotnega projekta pa bi bilo potrebno upoštevati tudi kakovost vodenja procesa projekta ter zadovoljstvo deležnikov projekta z rezultati (Van Der Westhuizen & Fitzgerald, 2005). Zaradi tega predlaga razširitev železnega trikotnika, kot je razvidno na sliki 6.

Slika 6: Uspešno vodenje projekta – razširjen tradicionalni pogled



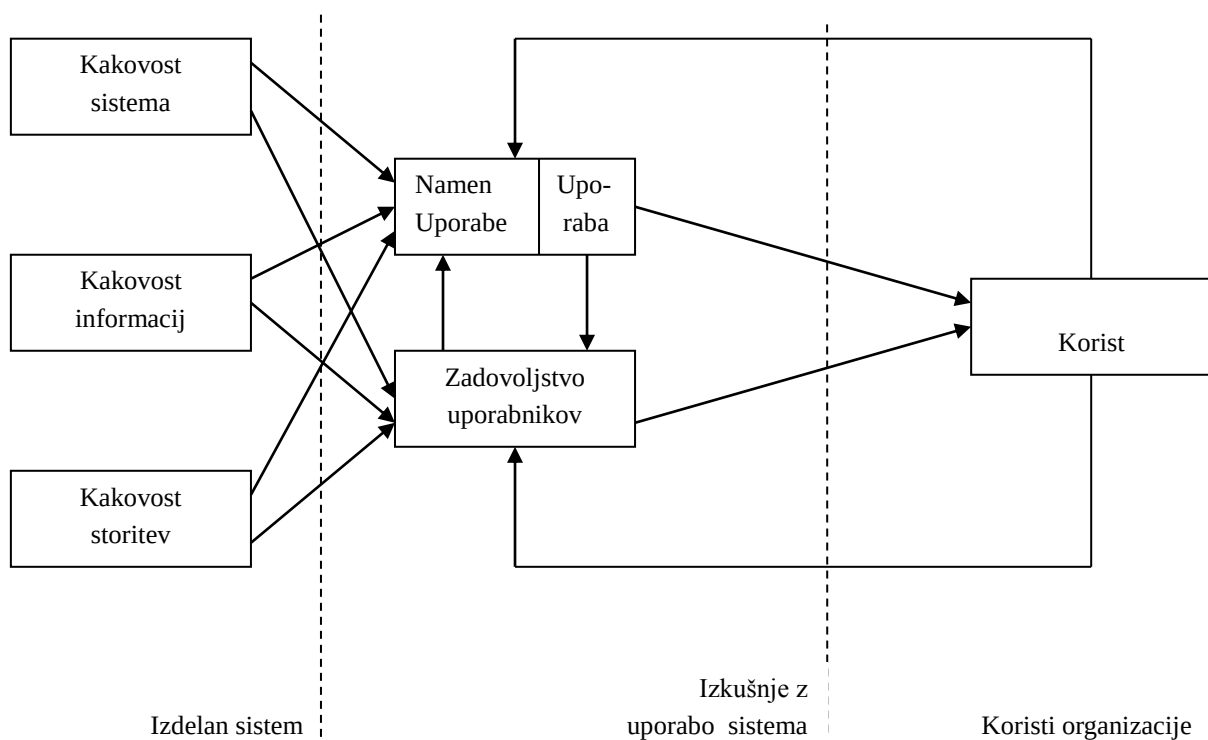
Povzeto in prirejeno po Van der Westhuizen, D. & Fitzgerald, E.P. , Defining and measuring project success, 2005, str. 4.

Čeprav sta uspešno vodenje projekta in uspešnost rezultata projekta neločljivo povezana, pa je vzročna povezava med njima šibka. Projekt je lahko na primer zaradi prekoračenega časa in/ali stroškov ocenjen kot neuspešen, rezultat projekta pa je lahko zelo dober (Baccarini, 1999). Zaradi tega tudi razširjen model ni zadosten za merjenje uspešnosti projekta, saj izpušča povezane dimenzije kot sta uspešnost izdelka oziroma dodana vrednost in zadovoljstvo uporabnikov. Van der Westhuizen in Fitzgerald (2005) predlagata

uporabo modela uspešnosti, ki sta ga izdelala DeLone in McLean (1992). Njun model naj bi bil primeren za vključitev v ocenjevanje uspešnosti projekta, ker je:

1. **Enostaven:** zmanjšanje številnih dimenzij uspešnosti informacijskih sistemov na samo šest;
2. **Sprejemljiv:** DeLone in McLean model je bil citiran v 285 strokovnih člankih;
3. **Ima podoben namen:** avtorja modela sta svoj članek, v katerem sta ga predstavila, naslovlila kot »prizadevanje za odvisne spremenljivke«, kar se dogaja tudi pri raziskovanju ustreznega vrednotenja projektov;
4. **Večuporaben:** vključitev modela kot segment izdelka v ocenjevanje uspešnosti projekta.

Slika 7: Model uspešnosti informacijskega sistema z dodanim časovnim vidikom



Povzeto in prirejeno po DeLone, W. H. & McLean, E. R., The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update, str. 24.

Baccarini (1999) predlaga uporabo metode logičnega okvirja (ang. Logical Framework Method, LFM) kot podlago za določanje uspešnosti projektov. Z uporabo te metode so določena štiri merila: cilj, namen, pričakovani rezultati in dejavnosti⁶. Merila cilj in namen

⁶ Prevod angleških izrazov Input in Output, ki v tem primeru pomenita dejavnosti kot vložek v projekt oziroma rezultati teh dejavnosti.

se nanašata na uspeh produkta, dejavnosti in rezultati pa na uspešno vodenje projekta. Metoda LFM omogoča zelo uporaben okvir za razumevanje tako uspeha rezultata projekta (produkt), kot uspešnost vodenja projekta. Baccarini (1999) navaja tri komponente uspešnega vodenja projekta ter tri komponente uspeha rezultata projekta (produkta).

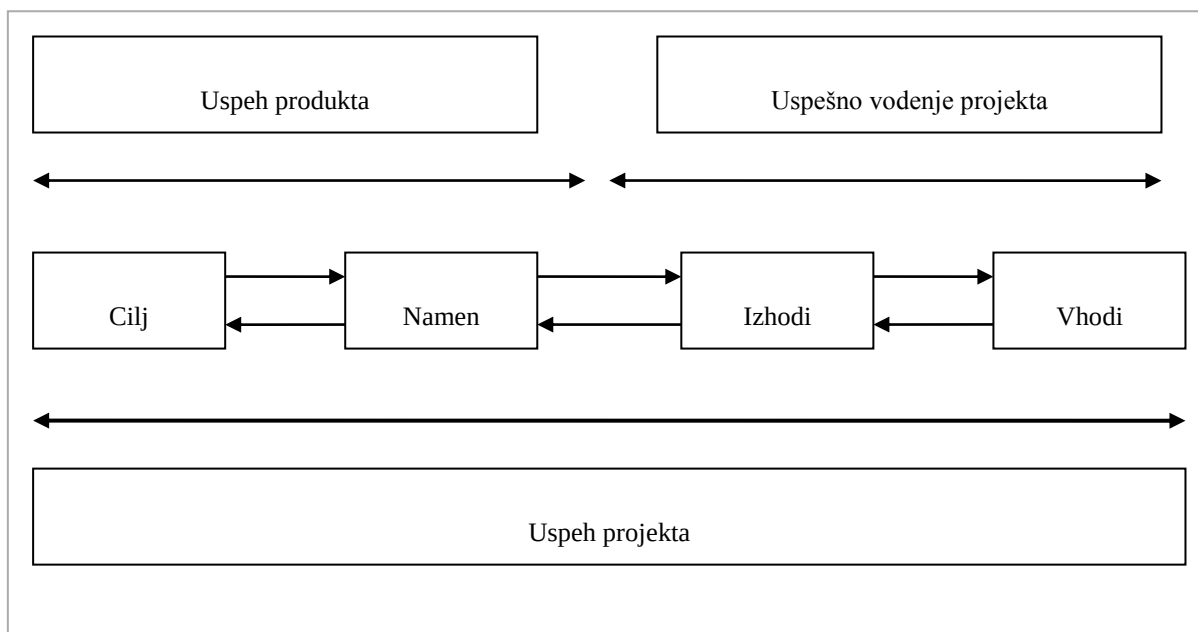
Tri komponente uspešnega vodenje projekta so:

1. Izvedba projekta znotraj načrtovanega časa, stroškov in kakovosti.
2. Kakovostno vodenje projekta.
3. Zadovoljstvo deležnikov projekta.

Tri komponente uspeha produkta so:

1. Doseganje ciljev projekta oziroma strateških ciljev organizacije, zaradi katerih je bil projekt izveden.
2. Doseganje namena projekta, kar pomeni, da je projekt uspešen takrat, ko zadovolji potrebe uporabnikov.
3. Zadovoljstvo deležnikov na področju doseganja ciljev in namena projekta.

Slika 8: Povezava med LFM metodo in uspešnostjo projekta



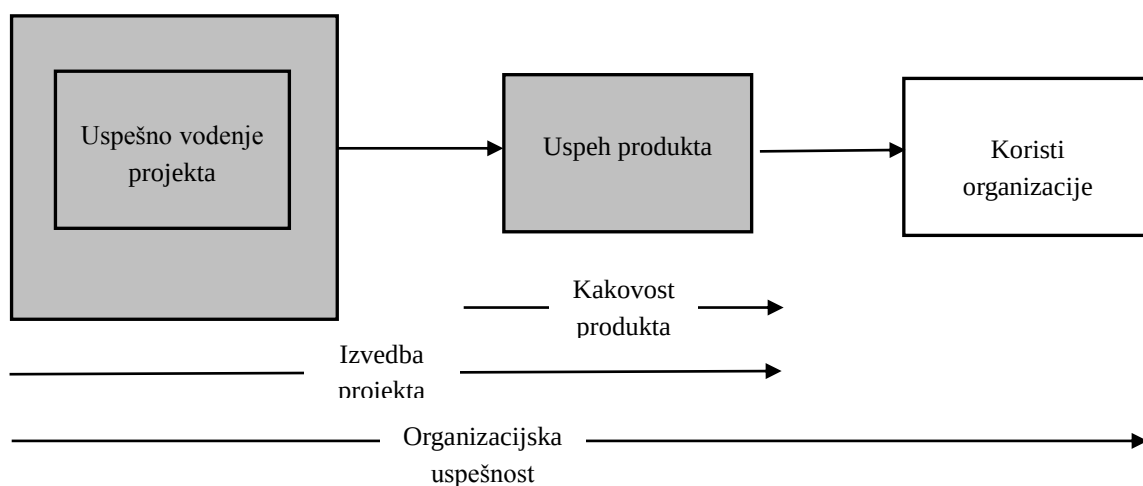
Povzeto in prirejeno po Baccarini D., The Logical Framework Method for Defining Project Success, 1999, str. 28.

3.1.1 Uspešno vodenje projektov

Uspešno vodenje projektov je pomembna dejavnost, ki ustvarja vrednost za organizacije, ki vlagajo v oblikovanje novih sistemov in postopkov z namenom zagotoviti določeno stopnjo trajne konkurenčnosti. Tudi Barclay (2007) ugotavlja, da se projekti običajno ocenjujejo na podlagi treh meril: čas, stroški in obseg projekta. Vodenje projektov se je v zadnjih desetletjih spremenilo zaradi različnih dejavnikov, zato meni tudi, da je tak način ocenjevanja nepopoln. Znanstvena literatura je glede alternativ ocenjevanja projektov omejena. Barclay (2007) predlaga seznam kazalnikov, ki vključujejo informacijske sisteme ter pristop po sistemu uravnoteženih kazalnikov.

Projekt je kompleksen in dinamičen napor za doseganje različnih ciljev, zato morajo merila za merjenje uspešnosti upoštevati različne poglede in dejavnike. Raziskava (Sofian, 2003) potrjuje, da imajo različne interesne skupine različen pogled na uspeh projekta. Večinoma se vsi strinjajo, da so ocena stroškov, časovni okvir, kakovost, funkcionalnost ter zadovoljstvo strank ustrezni dejavniki ocenjevanja uspešnosti. Pomembni so lahko tudi dejavniki vpliva na organizacijsko učenje, učinkovitost in uspešnost ter podpora spremembam. Podobno ugotavlja raziskava izvajanja projektov razvoja programske opreme (Agarwal & Rathod, 2006), da so stroški, čas in kakovost pomembni kriteriji, medtem ko je zadovoljstvo stranke manjšega pomena.

Slika 9: Uspešnost projekta



Povzeto in prirejeno po Barclay, C., Towards an Integrated Framework of Project Performance, 2007, str. 2.

3.1.2 Uspešnost projekta

Raziskovalci že dolgo poskušajo odkriti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspeh projekta. Kljub mnogim raziskavam in ugotovitvam, ki se odražajo v literaturi, so rezultati izvedenih projektov še vedno nezadovoljivi. Razlikovati je potrebno med uspehom projekta in uspešnim vodenjem projekta ter med kriteriji uspeha (kriteriji, po katerih ocenjujemo, ali je projekt uspešen) in faktorji uspeha (dejavniki, ki neposredno ali posredno vplivajo na uspešnost). Uspeh projekta je odvisen od treh ločenih skupin dejavnikov, in sicer dejavnikov uspešnega vodenja projekta, dejavnikov uspešnosti izdelka (rezultata projekta) ter dejavnikov, ki vodijo k vedno uspešni izvedbi projektov. Cooke – Davies (2002) je identificiral 12 dejavnikov, ki so na tak ali drugačen način ključnega pomena za uspeh projekta (Cooke – Davies, 2002).

V zadnjih desetletjih je bilo veliko raziskav namenjenih problematiki definiranja kriterijev, po katerih se ocenjuje uspešnost projektov. Iz strokovne literature izhaja, da se težave najpogosteje pojavljajo v zvezi s preozko postavljenimi kriteriji, uporaba nejasnih kriterijev, uporaba nasprotujočih si kriterijev, neustrezen ali nepopoln sklop meril, uporaba nerealnih meril ter enakovrednost meril (vsa merila imajo enako težo). Naštete težave v zvezi s postavljanjem kriterijev uspešnosti imajo velik vpliv na pomanjkanje podpore najvišjega vodstva, neusklajenost kriterijev v fazi izvedbe ter na objektivno merjenje doseganja kriterijev v fazi zaključevanja in ocenjevanja projekta (Bassam, 2015).

Raziskave na področju meril uspešnosti projekta lahko uvrstimo v tri skupine:

1. **Ocena uspešnosti projekta ob ali po zaključku projekta.** Te raziskave se osredotočajo na določanje, kaj je uspeh projekta. Vključuje kategorije glede pričakovanj deležnikov projekta, časovni okvir in velikost ali tip projekta (Baccarini, 1999; Lim & Mohamed, 1999; Lipovetsky, Tishler, Dvir, & Shenhar, 1997; Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001, v Bassam, 2015). Raziskave se nanašajo tudi na to, kako se z leti spreminja dojemanje in ocenjevanje uspešnosti projekta (Collins & Baccarini, 2004; de Wit, 1988; Ika, 2009; Kam Jugdev in Ralf Müller, 2005; Wateridge, 1995, v Bassam, 2015). Ta skupina raziskav si prizadeva za jasno in racionalno opredelitev uspeha oziroma neuspeha projekta, pa tudi za določanje stopnje uspeha/neuspeha. Povečuje pa se tudi prepoznavanje projekta kot dinamične kategorije ter posledično subjektivnega pogleda na uspeh (Ika, 2009). Prvi, ki je predlagal razlikovanje med uspehom projekta in uspešnim vodenjem projekta, je bil de Witt (1988). Uspeh projekta predstavlja zaznano vrednost projekta, ko je izdelek (rezultat projekta) v delovanju oziroma v uporabi.
2. **Pomen določanja meril uspešnosti projekta vnaprej, zaradi uspešnega vodenja projekta.** Ta skupina raziskav se osredotoča na določanje meril uspešnosti projekta, ki pripomorejo k uspešnemu oblikovanju in vodenju projekta (Kam Jugdev & Ralf

Müller, 2005, v Bassam, 2015). Te raziskave so v literaturi v zvezi s projektnim vodenjem manj pogoste.

3. **Potencialne grožnje in izzivi, ki vplivajo na začetno opredelitev meril uspešnosti projekta.** Te težave lahko privedejo do zapletov pri izvedbi in vrednotenju posameznih faz projekta. Predstavljene so v naslednjem odstavku, in sicer na podlagi raziskave (Bassam, 2015), katere namen je bil proučiti obseg potencialnih izzivov pri začetnem definiranju kriterijev uspešnosti ter pregled in analiza korelacij teh težav z drugimi dejavniki, ki se običajno pojavijo pri izvajanju vrednotenja projekta. Predvsem se je osredotočila na iskanje dokazov, da so težave v zvezi z ocenjevanjem uspešnosti projekta povezane s pomembnimi dejavniki uspeha, kot so podpora vodstva, usklajevanje organizacije projekta med izvedbo in ocenjevanje rezultata projekta.

Najbolj pogoste težave, ki vplivajo na začetno opredelitev meril uspešnosti projekta so:

1. **Ozko definirana merila.** Merila uspešnosti vsebujejo omejen nabor dejavnikov, ki se osredotočajo samo na vodenje projekta. To je lahko posledica slabega usklajevanja ciljev projekta in poslovnih ciljev organizacije.
2. **Dvoumnost, nejasnost meril.** Merila, ki jih je mogoče različno razumeti. To so lahko tudi preveč mehka ali subjektivna merila. Primer dvoumnih meril je na primer »zadovoljstvo uporabnikov«, ki vključuje več različnih dejavnikov in ga je mogoče zelo subjektivno razumeti.
3. **Raznolikost meril.** Merila, ki si med sabo nasprotujejo ali se izključujejo. Do tega lahko pride zaradi raznolikosti interesov, moči in vplivnosti različnih deležnikov projekta.
4. **Nepopolna merila.** Zaradi slabega poznavanja deležnikov projekta ali slabega poznavanja pričakovane uporabe izdelka niso določena vsa merila uspešnosti projekta. To lahko privede do nepravilnega dodeljevanja sredstev in nesporazumov tako pri izvedbi projekta kot tudi znotraj organizacije.
5. **Nerealni cilji.** Uporaba preveč optimističnih ali preveč pesimističnih ciljev pri formulaciji meril uspešnosti, na primer čas, stroški ali pričakovane koristi. Pri tem lahko pride to tega, da deležniki projekt, ki je bil v resnici uspešen, ocenijo kot (delno) neuspešen.
6. **Enakovredna merila.** Vsa merila imajo enako težo pri ocenjevanju uspešnosti projekta. Zaradi tega se lahko oteži sprejemanje odločitev v času izvajanja projekta ter ocenjevanje končnega rezultata.

V raziskavi v zvezi s težavami z določanjem kriterijev uspešnosti projekta (Bassam, 2015), so proučevali povezavo med naštetimi slabo definiranimi merili in naslednjimi problemi, ki otežujejo izvedbo projekta:

1. **Pomanjkanje podpore vodstva ter zavezanosti organizacije k izvedbi projekta.** Organizacije, kjer uspešno prepoznavajo relativno pomembnost projekta in uporabljajo

merila uspešnosti v fazi izvajanja projekta, lažje izvedejo potrebno relokacijo virov ali ustavijo neuspešen projekt. To rezultira v izboljššanem vodenju projekta in boljši izrabi virov.

2. **Neusklajenost vodenja projekta s kriteriji uspešnosti projekta.** Podjetja z visoko stopnjo zaupanja v IT projekte aktivno uporabljajo vmesne rezultate ocenjevanja projekta pri vodenju projekta. To vključuje upravljanje projekta glede na dogovorjeno opredelitev uspeha, pripravljenost za ustavitev projekta, odgovornosti za rezultate ter izkoristek učenja. Podjetja brez odgovornosti za rezultate večinoma ocenijo izvedene projekte nepopolno ali pa sploh ne, večja pa je tudi verjetnost za politično interpretacijo rezultatov.
3. **Subjektivnost meritev v fazi ocenjevanja projekta.** Ocena, ali je projekt uspešen ali neuspešen, je lahko različna s strani različnih deležnikov projekta. Do tega pride zaradi različnih interpretacij kazalnikov uspešnosti projekta.

Ugotovljeno je bilo, da je pomanjkanje podpore vodstva povezano z dvema težavama pri določanju meril v začetni fazi, in sicer s preozko definiranimi merili ter nerealnimi cilji. Iz tega bi lahko povzeli, da bi se podpora vodstva lahko povečala z uporabo bolj realističnih ciljev in če bi se manj osredotočili na samo uspešnost vodenja projekta, ampak bolj na rezultat. Rezultati so pokazali tudi, da je neusklajenost projekta povezana z nerealnimi merili ter z nepopolnimi merili. Na podlagi tega bi lahko sklepali, da preveč optimistični/pesimistični cilji ali nepopolna merila ustvarjajo občutek skepticizma in nezaupanja v organizacijo projekta, kar prispeva k manjši skladnosti projekta s temi merili. Ugotovljeno je bilo tudi, da je subjektivnost meritev povezana z nepopolno postavljenimi merili, z dvoumnimi, nejasnimi merili ter preveč raznolikimi merili (Bassam, 2015) .

Dejavniki uspešnega vodenja projekta so dejavniki, ki vplivajo na časovno in finančno uspešnost projekta, to pomeni, da je projekt izveden znotraj načrtovanih časovnih in finančnih okvirov.

Dejavniki, ki vplivajo na časovno ustrezno izvedbo projekta (Cooke – Davies, 2002):

1. Ustrezno izobraževanje na področju upravljanja s tveganji na nivoju celotne organizacije.
2. Zrelost procesov za določanje področij tveganj.
3. Ustreznost vzdrževanja registra tveganj.
4. Ustreznost načrta upravljanja s tveganji.
5. Ustreznost dokumentacije v zvezi z odgovornostjo za projekt.
6. Trajanje projekta oziroma posameznih faz projekta čim dlje pod 3 leta (bolje 1 leto).

Med projekti, ki so presegli časovni okvir, ter projekti, ki so presegli finančna sredstva, je pričakovana močna korelacija, vendar pa je bilo ugotovljeno, da je le malo projektov, ki so bili finančno neuspešni, tudi časovno predolgih.

Dejavniki, ki vplivajo na izvedbo projekta znotraj finančnih okvirov so:

7. Sprememba obsega projekta se izvede le preko zrelega procesa nadzora nad spremembami.
8. Ohranitev celovitega merjenja uspešnosti, kot je bilo v osnovi načrtovano.

Uspešnost posameznega projekta (uspešnost izdelka) ni enaka uspešnosti vodenja projekta, kot je bilo že poudarjeno. Z namenom ugotovitve uspešnosti projekta, je potrebno upoštevati tudi interese nosilcev projektov oziroma vseh, ki naj bi preko projekta pridobili korist. Merilo pričakovanih koristi je merilo pričakovanega uspeha projekta, ki se uporablja za oceno uspeha projekta, kot tudi za neformalno ocenjevanje projektov kot pomoč pri vodenju projektov. Za doseganje pričakovanih koristi projekta je potrebno tesno sodelovanje med vodstvom projekta ter naročnikom.

Poleg osmih dejavnikov, ki so kritični za uspeh projekta s časovnega in finančnega vidika, je naslednji dejavnik pomemben za uspeh rezultata projekta:

9. Učinkovito doseganje koristi ter proces upravljanja, ki vključuje sodelovanje vodstva projekta in vodstva organizacije.

Tretja skupina dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost projektov, pa so dejavniki, ki vodijo h konsistentno uspešnim projektom, to pomeni, da se predhodno navedeni postopki in odločitve prenesejo v okvir delovanja, postanejo zbirka uspešnih praks za vodenje projektov.

Tabela 3: Ključni kazalniki uspešnosti po pomembnosti

	<i>Kazalniki uspešnosti</i>
1.	Izvedba v predvidenem času
2.	Znotraj načrtovanega proračuna
3.	Učinkovitost (uporaba virov)
4.	Varnost
5.	Kakovost, skladnost s specifikacijami
6.	Brez napak
7.	Skladnost s pričakovanji deležnikov
8.	Uspešnost (»Delati pravo stvar«)
9.	Čim manj konfliktov, pritožb ipd.

Povzeto in prirejeno po Toor, S., & Ogunlana, S.O., Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects, 2009, str. 234.

Dejavniki, ki so ključnega pomena za dosledno uspešnost pri projektih so:

1. Upravljanje portfelja projektov, ki se ujemajo s strategijo in poslovnimi cilji organizacije.
2. Zbirka meril za ocenjevanje projektov, programov in portfelja, ki nudijo povratne informacije o trenutni uspešnosti projekta na področjih, kjer obstaja povezava med uspehom projektov in uspehom organizacije.
3. Učinkovit način »učenja iz izkušenj« tako, da spodbuja stalne izboljšave procesa vodenja projektov.

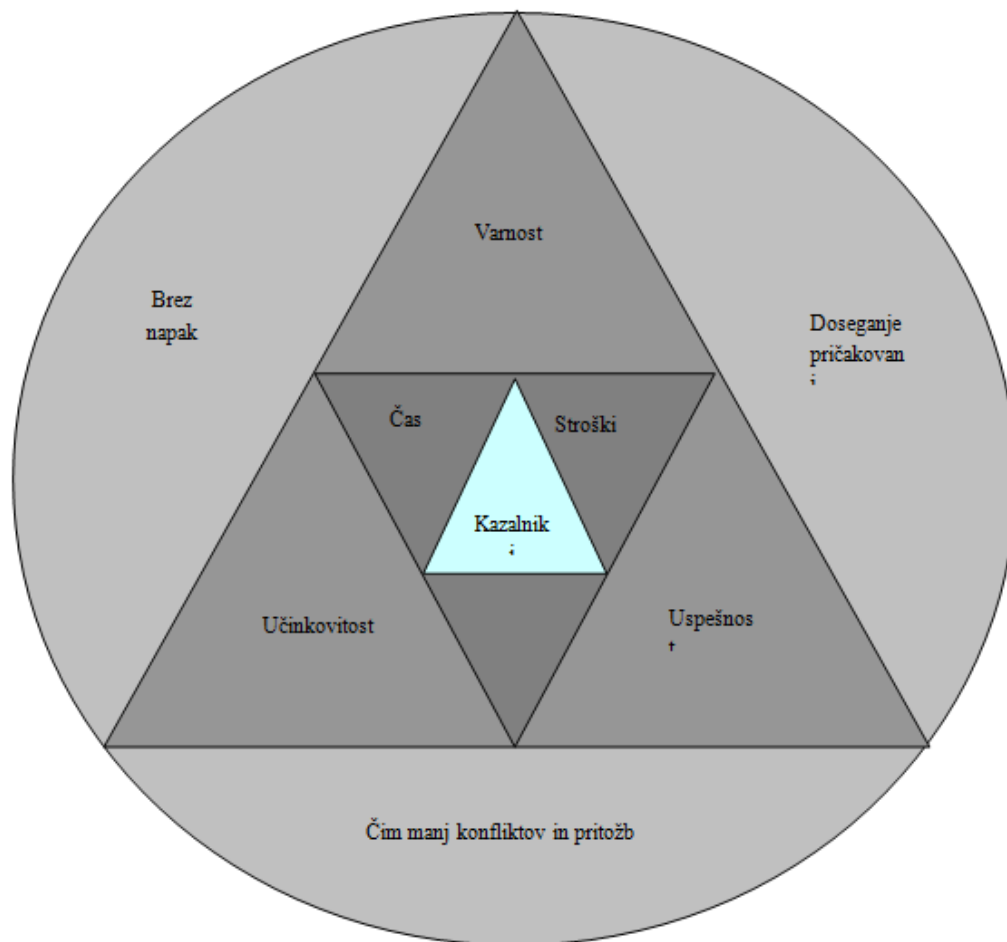
Nekatere posebnosti velikih projektov sta raziskovala Toor in Ogunlana (2009). Kljub trudu skupno dogovorjeni okvirji za merjenje uspešnosti pri velikih projektih ne obstajajo. V ta namen je bila izvedena raziskava (Toor & Ogunlana, 2009), orientirana na velike projekte gradbene stroke, katere namen je bil ugotoviti, kateri so ključni kazalniki uspešnosti projekta za različne interesne skupine. Ugotavljata, da tradicionalna merila, ki tvorijo železni trikotnik, niso zadostna za ocenjevanje velikih projektov v javnem sektorju.

V tabeli so navedeni ključni kazalniki uspešnosti, kot sta jih določila Toor in Ogunlana (2009), razvrščeni po pomembnosti. Razvrstitve po pomembnosti po različnih sodelujočih so sicer različne, v tabeli je navedeno zaporedje po združenih rezultatih. Razvidno je, da je najpomembnejši dejavnik čas, sledijo stroški in učinkovita poraba virov. Kakovost je na petem mestu.. Kazalnik, ki je na četrtem mestu, je pomembnejši za gradbene projekte in ga ni mogoče v enakem smislu upoštevati pri IT projektih. Iz razvrstitve lahko povzamemo, da morda dejavniki, ki sestavljajo železni trikotnik, niso dovolj za ocenjevanje uspešnosti projekta, so pa najpomembnejši oziroma med najpomembnejšimi.

Vsi kazalniki uspeha so močno povezani med seboj, kar je razvidno iz podrobnejših rezultatov raziskave. Izjema so kazalniki pod zaporedno številko 1, 2 in 5, ki z nekaterimi dejavniki niso povezani. Močne povezave med različnimi kazalniki lahko kažejo na to, da so podobni drug drugemu ali se med seboj prekrivajo in bi jih bilo mogoče izločiti, vendar pa je treba upoštevati, da so eni kazalniki kvalitativni, drugi pa kvantitativni. Nekateri kazalniki so tudi logično povezani, na primer varnosti ni mogoče doseči, če se ne dela prava stvar.

Glede na najboljše uvrščene kazalnike lahko sklepamo, da so kazalniki, ki sestavljajo železni trikotnik za ocenjevanje projektov zelo pomembni, obstajajo pa tudi nekateri drugi, ki bi jih bilo dobro upoštevati. Toor in Ogunlana (2009) predlagata, da se za ocenjevanje uporablja metoda, prikazana na sliki 6. Ocenjevanje poteka na treh nivojih. Osnova je železni trikotnik, enako pomembni so tudi varnost, učinkovitost in uspešnost.

Slika 10: Merjenje uspešnosti velikih projektov



Povzeto in prirejeno po Toor, S. in Ogunlana, S.O., Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects, 2009, str. 234.

Merjenje uspešnosti je eden od pomembnih vidikov vodenja projektov. Ker obstajajo različne potrebe in različni cilji projektov, bi merjenje moralo biti prilagojeno za vsak projekt posebej, vendar pa se splošni okvir lahko uporablja kot vodilo. Železni trikotnik je široko sprejeto merilo v zadnjih desetletjih. S spreminjanjem potreb uporabnikov, razvojem okolja, razvojem metod vodenja projektov in podobno pa nastajajo tudi nove potrebe po ocenjevanju uspešnosti projektov (Toor & Ogunlana, 2009).

4 STRATEGIJA IT SLOVENSKEGA PRAVOSODJA

V tem poglavju bomo obravnavali IT strategijo slovenskega pravosodja. Najprej je pripravljen pregled strategije informatizacije slovenskega pravosodnega sistema, v nadaljevanju pa primerjava slovenske strategije s strategijami nekaterih drugih evropskih držav. Sledi pa analiza učinkovitosti in uspešnosti posameznih projektov izvajanja informatizacije, ki je bila izvedena z namenom ocenitve uspešnosti izvajanja strategije oziroma usklajenosti stanja na področju informatizacije s cilji informatizacije slovenskega pravosodnega sistema.

Raziskava uspešnosti posameznih projektov je bila opravljena v študiji vpliva informatizacije na učinkovitost pravosodnega sistema, druga faza: Realizacija informatizacije pravosodja po posameznih projektih iz akcijskega načrta e – pravosodje (Bogataj et. al., 2011), v kateri sem tudi sama sodelovala

Z namenom merjenja učinkov informatizacije je bila v okviru študije vpliva informatizacije na učinkovitost pravosodnega sistema, tretja faza: Oblikovanje modelov, konkretnih predlogov in priporočil za nadaljnjo informatizacijo, izvedena anketa med uporabniki posameznih informacijskih rešitev, ki so bile razvite pri projektih e – pravosodja (Cesar et. al., 2012). Tudi tu sem sodelovala kot član raziskovalne skupine.

Največji delež mojega dela v okviru študije je pri projektih, katerih nosilec je Vrhovno sodišče Republike Slovenije, zato v nadaljevanju večjo pozornost namenjam tem projektom. V nadaljevanju magistrskega dela je vsebina v zvezi z ocenjevanjem učinkovitosti in uspešnosti projektov e-pravosodje delno povzeta po navedeni študiji.

4.1 Povzetek strategije informatizacije slovenskega pravosodnega sistema

Nekateri poudarki iz dokumenta Strategija informatizacije slovenskega pravosodja (v nadaljevanju Strategija) so bili v tej nalogi že omenjeni⁷. V nadaljevanju so predstavljene vse sestavine Strategije, ki lahko podajo osnovno sliko o tem, kako je slovenska Strategija zastavljena.

Uvod v Strategijo predstavlja predgovor ministra za pravosodje⁸, v katerem med drugim izraža prepričanje, da »*Strategija vsem udeležencem e-pravosodja zagotavlja enkratno*

⁷ Glej poglavje 1.3 E-Pravosodje v Sloveniji.

⁸ Minister za pravosodje v času izdaje Strategije informatizacije slovenskega pravosodnega sistema 2008 – 2013 je bil prof. dr. Lovro Šturm.

priložnost, da prispevajo k izboljšavam poslovanja pravosodja, ki predstavljajo pomemben izziv» ter da »Strategija postavlja zahteve za dobro upravljanje in kaže načine za potrebno sodelovanje, ob ustrezni infrastrukturi, s pomočjo znanja in izobraževanja«.

Sledi nekaj osnovnih navedb v zvezi s tem kaj Strategija predstavlja, kakšen je njen nacionalni in strateški pomen. Navaja, da je bistven dejavnik varstva pravic, gospodarskega razvoja in blaginje, da izboljšanje učinkovitosti pravosodja izhaja iz temeljnih ciljev dobrega upravljanja, da mora institucionalno okolje zagotavljati delovanje zakonsko predpisanih norm. Ugotavlja tudi, da je za uspešnost gospodarstva, pravno varnost in povečanje blaginje, nujno zagotoviti učinkovito delovanje pravosodnega sistema, pri tem pa upoštevati kakovost, obseg in učinkovitost varstva pravic. Bistveno izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti pravosodnega sistema se lahko doseže le sistematično, s strateško naravnanim ravnanjem s človeškimi viri, tehnologijami in procesi.

Strategija navaja **temeljne dolgoročne cilje Republike Slovenije** v pravosodju, in sicer:

- zagotovitev pravice do sojenja v razumnem roku in vzpostavitev večjega zaupanja v pravosodni sistem,
- širitev dostopa do pravnega (sodnega) varstva ter
- večja pravna varnost (zanesljivost in predvidljivost), ki temelji na zakonitosti in nepristranskosti.

Strategija opredeljuje tudi odgovornost Ministrstva za pravosodje za pripravo smernic za pripravo zakonodaje, zagotavljanje pravosodnih storitev ter sodelovanje z drugimi nosilci pravosodnega sistema. S tem je Ministrstvo določeno za glavnega koordinatorja izvajanja Strategije. Pri svojem delu pa mora slediti **temeljnim pravnim načelom**:

- načelo pravičnosti,
- načelo pravne varnosti in predvidljivosti,
- načelu enakosti pred zakonom,
- načelu ekonomičnosti.

V naslednjem poglavju Strategije so navedena njena **temeljna izhodišča**. Opredeljen je pojem e-pravosodje, ki naj bi predstavljal optimizacijo in izvajanje procesov v pravosodnih organih in med njimi, kakor tudi med pravosodnimi organi in državljani, podjetji ter drugimi državnimi ustanovami s pomočjo IKT. Glavni namen e-pravosodja je pri tem povečati učinkovitost pravosodja. E-pravosodje poteka v okviru treh, med seboj prepletenih komponent. To so institucionalna komponenta (pravna podlaga), organizacijska komponenta (postopki, kultura in tradicija delovanja pravosodnih ustanov) in tehnološka komponenta (tehnologija, ki je odvisna od nenehnega razvoja in novosti. Eno od izhodišč Strategije je tudi cilj, da čimbolj izkoristi sodobne tehnološke možnosti za doseganje posameznih strateških ciljev.

Namen e-pravosodja je zagotoviti učinkovitost pravosodnih postopkov v pravosodnem sistemu in pospešiti uresničevanje temeljnih dolgoročnih ciljev v pravosodju. Za uresničevanje tega namena strategija predvideva:

- vzpostavitev tehnoloških in organizacijskih okvirov za uresničitev in uvedbo projektov e-pravosodja,
- vzpostavitev uporabnikom dostopnega in prijaznega sistema za dostop do pravosodnih storitev, ob upoštevanju najvišjih varnostnih standardov,
- izvajanje strateških usmeritev s sodelovanjem vseh nosilcev e-pravosodja ter zagotovitev uravnoteženega in usklajenega razvoja informacijskih storitev.

Eno od **temeljnih izhodišč** Strategije je tudi dejstvo, da so rešitve e-pravosodja namenjene vsem udeležencem v pravosodju, tako pravosodnim organom na vseh ravneh pravosodnega sistema, kot tudi vsem drugim organom ali organizacijam državne in javne uprave, ki so neposredno ali posredno povezane s pravosodnim sistemom. Nenazadnje pa so seveda namenjene vsem fizičnim in pravnim osebam Republike Slovenije in državam članic EU za uveljavljanje pravic in uporabo pravosodnih storitev.

Med **temeljnimi izhodišči** pa so tudi ugotovitve, da Strategija sledi zahtevam in potrebam sodobnih pravosodnih sistemov, kar se kaže v:

- večjih potrebah po elektronskem poslovanju in sposobnosti upravljanja velike količine informacij,
- večjem pričakovanju državljanov v zvezi z dostopnostjo elektronskih storitev v pravosodju,
- potrebi po zagotavljanju kvalitetnih storitev pravosodja v okviru omejenih javnih sredstev in
- potrebi po informacijskem povezovanju med glavnimi nosilci v pravosodnih postopkih ter z drugimi ustanovami v državi in v EU.

Posebno poglavje v Strategiji je namenjeno **izhodiščem Slovenije in EU**, v katerem so navedeni strateški in programski dokumenti Slovenije in EU, ki neposredno ali posredno vplivajo na Strategijo. Nekateri dokumenti so omenjeni že v poglavju 1.3 kot dokumenti, na podlagi katerih je Strategija nastala, zato jih tukaj samo na kratko omenjamo. Ti dokumenti so:

- Program reform za izvajanje lizbonske strategije v Sloveniji, kjer je med prednostnimi nalogami predvideno izboljšano delovanje pravosodnega sistema in je kot eden od ukrepov predvidena popolna informatizacija dela sodišč,
- Resolucija o nacionalnih razvojnih projektov za obdobje 2007-2013,

- Strategija razvoja informacijske družbe v Republiki Sloveniji,
- Strateški projekt Lukenda
- Vključene pa so tudi ključne usmeritve Delovne skupine za obdelavo pravnih podatkov pri Svetu EU

Vizija e-pravosodja se uresničuje s strateškimi usmeritvami, ki so:

- vzpostaviti sodelovanje med vsemi udeleženci, zagotoviti usklajenost razvoja informatike v pravosodju ter vključitev državljanek in državljanov RS ter pravnih oseb in drugih zainteresiranih subjektov;
- spodbujanje medsebojnega sodelovanja in povezovanja pravosodnih ustanov in učinkovita izmenjava informacij med udeleženci, kar bo na vseh ravneh pravosodja zagotovilo kakovostne odločitve;
- elektronsko poslovanje naj postane običajen način dela v pravosodju;
- zagotoviti kakovostne podatke, ki bodo v pomoč pri izboljšanju upravljanja, administracije in organizacije v pravosodju;
- zagotoviti stalno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za uporabo IT v pravosodju;
- razvoj e-pravosodja v okviru smernic razvoja in standardov, ki so že uveljavljeni, tako pri nas kot v EU in v svetu.

Strategija navaja tudi **ključna področja**, na katerih se bo uresničevala:

1. Sodelovanje med vsemi deležniki na vseh ravneh – to je osnovni pogoj in osnova za začetek izvajanja strategije,
2. Informacijska in komunikacijska infrastruktura – prenova in nadgradnja infrastrukture pri vseh nosilcih e-pravosodja,
3. Razvoj informacijskih rešitev – podpora poslovanju in odločanju na vseh nivojih,
4. Znanje in izobraževanje – vzpostavitev sistema upravljanja znanja ter stalno izobraževanje v pravosodju.

Postavljeni pa so tudi **cilji** za vsako od ključnih področij ter **kazalniki**, s katerimi je mogoče ocenjevati doseganje zastavljenih ciljev. Navedeni cilji in kazalniki ne pomenijo dokončnega seznama, ampak predstavljajo smernice za nadaljnjo informatizacijo.

Cilji na področju **sodelovanja** so:

1. Organiziranje stalnega usklajevanja odgovornih oseb za IT. Skupino naj sestavljajo predstavniki vseh nosilcev s področja pravosodja. Organiziranje sestankov najmanj enkrat na dva meseca, z namenom izmenjave izkušenj, razprave o težavah, medsebojnega obveščanja in dogovarjanja o poteku projektov v izvajanju.

2. Postavitev sistema izmenjave podatkov in dokumentov, ki bo omogočal hitro, varno in zanesljivo izmenjavo podatkov, opravljanje elektronskih storitev ter poenoteno in pregledno obveščanje in povezljivost s podobnimi sistemi v EU.
3. Vzpostavitev varnostnih in tehnoloških standardov za varno komunikacijo, upravljanje in shranjevanje podatkov.

Kazalnika za cilje na področju sodelovanja:

- Število dogovorjenih oblik sodelovanja med nosilci, na primer sklenjeni sporazumi, delovne skupine in podobno
- Število projektov, ki jih bosta izvajal dva nosilca ali več.

Cilji na področju **infrastrukture**:

1. Določitev minimalnih standardov informacijske tehnologije in komunikacijske opreme, z namenom doseganja med seboj primerljive opremljenosti pri vseh nosilcih pravosodja. Pri tem se morajo podpreti prizadevanja nosilcev za doseganje poenotene opremljenosti z IT.
2. Vsa delovna mesta v pravosodju se morajo opremiti z ustreznimi računalniki in komunikacijsko opremo, skladno s sprejetimi minimalnimi standardi in zagotoviti je treba ustrezno usposabljanje.
3. Treba je spodbujati razvoj rešitev, ki bodo nudile storitve čim širšemu krogu udeležencev pravosodja, še posebej pa razvoj modularnih rešitev, ki jih bodo lahko uporabljali vsi. Take rešitve so na primer podpisovanje, vodenje vložišča, izvajanje plačil, skupno omrežje, organizacija arhiva.
4. Zagotoviti potrebno izboljšanje osnovne informacijske infrastrukture v pravosodju tako, da bo omogočala varno in pregledno izmenjavo informacij med državljani in pravosodnimi ustanovami.
5. Potrebno je omogočiti povezljivost informacijskih sistemov v pravosodju na nacionalni ravni.

Kazalnik za področje infrastrukture:

- Sestavljen seznam minimalnih standardov za računalniške naprave in komunikacijsko opremo.

Cilji na področju **razvoja rešitev**:

1. Informatizacija vseh osnovnih poslovnih procesov pri vseh nosilcih pravosodja (elektronski vpisniki, spisi, registri in podobno).
2. Načrtovanje takšnih informacijskih rešitev, ki bodo uporabne tudi za druge udeležence v pravosodju. Prednost mora imeti modularna zasnova rešitev z jasno opredeljenimi

standardnimi vmesniki, ki omogočajo povezavo s čim večjim številom različnih informacijskih sistemov.

3. Kadar je to smiselno, omogočiti deležnikom vložitev vloge in spremljanje poteka postopka v elektronski obliki.
4. Izdelati in redno posodabljeni seznam projektov po nosilcih ter skupnih projektov, pri tem pa upoštevati že narejene rešitve javnega sektorja, ki so primerne za e-pravosodje.

Kazalnika za področje razvoja rešitev:

- Sestavljeni popis osnovnih poslovnih postopkov, akcijski načrti za informatizacijo in po potrebi njihova prenova.
- Število informacijsko prenovljenih sistemov ter število vlog in pisanj, sprejetih in oddanih preko teh sistemov.

Cilji na področju **znanja in izobraževanja**:

1. Vzpostavitev učinkovitega sistema zbiranja znanja pri vseh nosilcih ter vzpostavitev učinkovitega sistema zbiranja znanja, ki nastaja v delovnem procesu ter ustrezen dostop drugih nosilcev oziroma udeležencev do zbranega znanja.
2. Vsem zaposlenim zagotoviti dostop do tistih informacij v elektronski obliki, ki jih potrebujejo pri svojem delu.
3. Spodbujati je treba inovativne rešitve uporabe informacijske tehnologije v e-pravosodju.
4. S kakovostnim usposabljanjem zagotoviti informacijsko pismenost pri zaposlenih v pravosodju na vseh podpornih in odločitvenih ravneh kakor tudi v celotnem pravnem izobraževanju.

Kazalnik za področje znanja in izobraževanja:

- Število udeležencev pri izvedenih usposabljanjih in izobraževanjih (podeljena potrdila).

V zadnjem delu pa Strategija določa še **prednostne naloge**. Predvideno je vrednotenje pomembnosti projektov glede na učinek, ki naj bi ga imel posamezen projekt na doseganje vizije, strateških usmeritev ter na uresničevanje ciljev e-pravosodja. Model vrednotenja v času sprejemanja Strategije še ni bil razvit. So pa v Strategiji predvidene **prednostne naloge** za razvoj modela, ki ga Strategija predvideva:

1. Razvoj projektov, ki imajo vpliv na odpravo sodnih zaostankov in povečujejo učinkovitost pravosodja,
2. Osnovna informatizacija in gradnja infrastrukture v pravosodju, h kateri spadajo tudi projekti, ki so povezani s pobudami EU,

3. Prenova ali nadgradnja obstoječih informacijskih sistemov, ki so delno zastareli, a jih je še mogoče s posodobitvijo vključiti v e-pravosodje,
4. Razvoj projektov, ki povečujejo dodano vrednost sistema pravosodja, na večjo učinkovitost pa vplivajo le posredno.

4.2 Primerjava slovenske strategije s strategijami nekaterih drugih držav

Primerjava slovenske strategije s strategijami drugih držav je bila opravljena na podlagi podatkov, ki so bili pridobljeni v okviru raziskovalnega projekta Študija vpliva informatizacije na učinkovitost pravosodnega sistema. Svoje strategije so posredovale Avstrija, Bolgarija, Francija, Makedonija, Poljska in Portugalska.

Primerjava strategij je bila narejena na podlagi 11. elementov. V nadaljevanju so navedeni posamezni elementi s kratko primerjavo po obravnavanih državah.

1. Obdobje strategije - časovno obdobje, za katerega je strategija veljavna.

Časovna obdobja po državah so različna, večinoma je veljavnost strategije med 3 in 5 let. Najdaljše obdobje, ki ga zajema strategija, ima Avstrija, katere strategija je bila sprejeta za obdobje od 2006 do 2020, sledita pa Slovenija in Poljska, ki imata petletni strategiji. Slovenija za obdobje 2008 – 2013 in Poljska 2009 – 2014. Strategiji Bolgarije in Makedonije sta krajši, Portugalska nima opredeljenega roka veljavnosti strategije, Francija pa konkretnega dokumenta strategije ne navaja.

2. Deležniki - opredelitev, komu so namenjene rešitve, ki so določene v strategiji.

Rešitve, ki izhajajo iz IT strategij, so v Sloveniji in Avstriji namenjene vsem udeležencem pravosodja v širšem smislu⁹, ostale države pa navajajo ožji krog uporabnikov. Večinoma so to Ministrstvo za pravosodje, ki je kot deležnik navedeno pri vseh strategijah, razen pri Francoski in sodišča, ki jih navajajo vse strategije. Vključeni pa tudi notarji (Makedonija in Portugalska), sodni sveti (Bolgarija in Makedonija), tožilstva (Makedonija in Poljska), zapori (Poljska) in preiskovalni organi (Bolgarija).

3. Teoretične osnove – opredelitev, na katerih teoretičnih znanjih temelji strategija.

Strategija Avstrije temelji na znanstveni in strokovni osnovi. Izvedene so bile študije o učinkovitosti in usklajevanju poslovne in IT strategije. Poljska in Makedonska strategija imata strokovno osnovo v nekaterih segmentih strategije (na primer ugotavljanje

⁹ Udeleženci pravosodja so opisani v poglavju 1.3

prednostnih nalog, analiza stanja, načrt upravljanja), strategije ostalih držav pa ne temeljijo na znanstvenih ali strokovnih osnovah.

4. Analiza trenutnega stanja - opredelitev, ali strategija določa napotke in smernice za ugotavljanje trenutnega stanja IT v pravosodju.

Analiza trenutnega stanja je najbolj podrobno prikazana za Makedonijo, ki ima podano oceno trenutnega stanja deležnikov pravosodja. V Avstriji, Bolgariji in Sloveniji je analiza podana le v splošnem smislu, posredno in nestrukturirano. Bolgarska strategija sicer vsebuje tudi pregled določenih finančnih tveganj. Portugalska, francoska in poljska strategija pa analize trenutnega stanja ne vsebujejo.

5. Cilj pravosodnega sistema - opis ciljev pravosodnega sistema v strategiji.

Cilji pravosodnega sistema so najbolj razdelani v avstrijski strategiji. Zajemajo 18 ciljev in so razdeljeni v tri skupine: poštena in varna družba, pravno varstvo s strani neodvisnega sodstva in pravosodni sistem kot veliko storitveno podjetje. Cilji so podani tudi v slovenski, makedonski in poljski strategiji, vendar so manj podrobni in bolj splošni. Makedonska strategija med cilji navaja zagotovitev enake nomenklature in združljive statistične podatke, ki omogočajo lažje delovanje pravosodnega sistema in povezavo z drugimi segmenti oblasti doma in v tujini ter tudi vzpostavitev in razvoj sodobnega in avtomatiziranega delovanja pravosodnega sistema z namenom doseganja večje učinkovitosti celega sistema. Poljska strategija navaja štiri strateške cilje, in sicer razvoj in izvajanje sistema za upravljanje informacij, razvoj in izvajanje usmerjenega operacijskega sistema in upravljanje IT, razvoj in izvajanje IT upravljaljskih načel sodstva ter oblikovanje in izvajanje glavnih sestavin informacijskega sistema. Strategija Francije ima kot splošen cilj navedeno digitalno in varno komunikacijo med akterji v pravosodju. Portugalska in Bolgarska strategija pa ciljev ne vsebujeta.

6. Cilji pravne informatike v pravosodnem sistemu: opredeljuje cilje informatizacije pravosodja.

V avstrijski, makedonski, poljski in slovenski strategiji so cilji pravne informatike natančno določeni in obrazloženi. Avstrijska strategija vsebuje 26 ciljev, ki so razdeljeni v tri skupine, glede na prednost. Makedonska strategija ima oblikovanih 12 glavnih ciljev ter 6 prednostnih skupin. Poljska strategija med cilji navaja podporo pomožnim procesom oziroma podpornim nalogam, ki omogočajo delovanje sodišč, uvedbo centrov za informacijsko upravljanje ter e-sodišče kot platformo za vodenje postopkov po elektronski pošti. Portugalska in francoska strategija cilje pravne informatike navajata le v splošnem smislu. Portugalska kot cilj navaja vzpostavitev osnove za računalniški sistem managementa procesov vseh pravosodnih enot ter spremembo sodišč v organizacije, ki bodo bolj osredotočene na državljane ter skrb za uspešnost, učinkovitost in zadovoljstvo

uporabnikov sistema. Francoska strategija kot cilj navaja popolno digitalizacijo postopkov. Bolgarska strategija pa opisa ciljev ne vsebuje, možno jih je razbrati le posredno.

7. Načini uresničitve ciljev - opis načinov, načel in smernic za doseganje ciljev, ki so določeni s strategijo.

Vse proučevane strategije, razen francoske, vsebujejo opise načinov za doseganje ciljev, določenih v strategijah (postopke, procese, usmeritve in podobno). Avstrijska strategija določa devet temeljnih načel za doseganje strateških ciljev. Bolgarija kot način uresničevanja ciljev navaja štiri procese. V makedonski strategiji so načini doseganja ciljev razdeljeni v tri skupine glede na časovni rok, v katerem naj bi bili doseženi (kratek, srednji in dolgi rok). V poljski strategiji so načini realizacije opredeljeni kot izvajanje strateških ciljev z določitvijo pogojev za doseganje teh ciljev. Portugalska strategija navaja doseganje ciljev preko 23 predlaganih ukrepov, ki se nanašajo na različne deležnike pravosodja ter na pravosodni portal. Francoska strategija pa kot način uresničitve navaja le izvajanje projektov.

8. Prednostne naloge - opredelitev, ali strategija vsebuje prednostne naloge ali postopke za doseganje ciljev, določenih s strategijo.

Prednostne naloge pri izvajanju informatizacije pravosodja so natančno opredeljene pri strategijah Avstrije, Bolgarije, Makedonije in Poljske. Slovenska strategija določa metode in pogoje za določitev prednostnih nalog. Bolgarska strategija navaja 28 projektov informatizacije, ki so razvrščeni po prioriteti, makedonska strategija vsebuje natančen opis šestih prednostnih nalog, poljska pa podobno kot makedonska določa osem prednostnih nalog za doseganje strateških ciljev. Francoska in portugalska strategija pa prednostnih nalog ne opredeljujeta.

9. IT standardi - smernice in napotki o standardih, katere je potrebno upoštevati za uresničevanje strategije.

Vse obravnavane strategije, razen francoske, upoštevajo evropske in mednarodno uveljavljene standarde s področja IT in e-uprave, vsebujejo pa tudi priporočila za poenotenje sistemov in zgledovanje po najboljših praksah v tujini. Francoska strategija pa standardov ne navaja.

10. Ciljna arhitektura – opredelitev računalniške arhitekture, ki je skladno s strategijo uporabljena v informatizaciji pravosodja.

Strategije Avstrije, Bolgarije in Makedonije vsebujejo opise ciljnih arhitektur, na katerih temelji informatizacija pravosodja posameznih držav. V slovenski strategiji ciljna arhitektura ni opisana, jo je pa mogoče najti v dokumentu Analiza procesov, zakonodaje in

informatijske opremljenosti pravosodnih organov RS ter priprava predloga akcijskega načrta nadaljnjega poteka projekta e-pravosodje, priloga 3: Opisi standardov in tehnologij na IT področju. Portugalska, francoska in poljska strategija ciljne arhitekture ne podajajo.

11. Financiranje projektov – opredelitev virov financiranja posameznih projektov informatizacije pravosodja.

Makedonska in portugalska strategija navajata vire financiranja. Bolgarska, poljska in avstrijska strategija podajajo splošna napotila za zagotavljanje finančnih sredstev, francoska in slovenska strategija pa virov financiranja ne opredeljujeta. Avstrijska strategija opisuje priporočila, ki jih je treba upoštevati pri financiranju razvoja informacijskih rešitev. V bolgarski strategiji so navedena finančna tveganja, določeno je tudi, da mora biti za izvedbo posameznih projektov izvedena finančna analiza.

4.3 Analiza uspešnosti izvajanja posameznih projektov

Pri ocenjevanju uspešnosti projektov informatizacije slovenskega pravosodja smo uporabili tradicionalno ocenjevanje uspešnosti projektov, s sodili železnega trikotnika. Za to smo se odločili, ker gre v našem primeru za ločeno obravnavo učinkovitosti in uspešnosti, pa tudi zaradi tega, ker je mogoče funkcionalnosti sistema preverjati s kazalniki stopnje informatizacije.

Za projekt velja, da je uspešen, če se konča v predvidenem času s predvidenimi stroški in izpolnjuje načrtovane funkcionalnosti. Sodilo stroški meri odstopanje med planiranimi in dejansko porabljenimi sredstvi, sodilo čas meri odstopanje med planiranim in dejansko porabljenim časom in sodilo funkcionalnosti meri odstopanje med planirano in dejansko funkcionalnostjo informacijskih rešitev.

V okviru naše raziskave smo obravnavali projekt kot uspešen, če odstopanja pri posameznih sodilih niso bila višja kot:

- 20 % med planiranimi in dejansko porabljenimi finančnimi sredstvi,
- 20 % med planiranim in dejansko porabljenim časom,
- 5 % med planirano in dejansko funkcionalnostjo informacijskih rešitev.

Analiza odstopanja med planiranimi in dejansko porabljenimi stroški in analiza odstopanja med planiranim in dejansko porabljenim časom je bila opravljena na podlagi projektne dokumentacije in ostalih potrebnih podatkov, ki smo jih pridobili od Ministrstva za pravosodje, Vrhovnega sodišča Republike Slovenije in Ustavnega sodišča Republike Slovenije kot nosilcev posameznih projektov.

Ocena odstopanja med planirano in dejansko doseženo funkcionalnostjo informacijskih rešitev po posameznih projektih je bila izvedena po modelu, ki je bil razvit v okviru študije Analiza procesov, zakonodaje in informacijske opremljenosti pravosodnih organov RS ter priprava predloga akcijskega načrta nadaljnjega projekta e – pravosodje (Ipmit, 2008). Model je sestavljen iz sedemnajstih kazalnikov, ki so podlaga za ocenjevanje stopnje informatizacije. Vsak kazalnik ima določeno utež glede na vse kazalnike skupaj, vse uteži skupaj tvorijo 100 %.

Model sestavljajo naslednji kazalniki (v oklepaju je navedena vrednost uteži posameznega kazalnika):

1. **KI1: Evidentiranje zadeve** (3 %). Pojasnjuje, ali je mogoče zadevo z vsemi potrebnimi podatki evidentirati v informacijski rešitvi. Gre za evidentiranje vseh podatkov, ki jih je treba voditi o zadevi v skladu z zakonodajo, za potrebe iskanja zadev in za potrebe izdelave poizvedb in sodne statistike.
2. **KI2: Popis spisa** (3 %). Informacijska rešitev podpira evidentiranje vseh dokumentov ter izdelavo in možnost vpogleda v popis spisa, kjer je za vsak dokument navedena zaporedna številka ter listovne številke. V okviru informacijske rešitve mora biti omogočeno iskanje po popisu spisa.
3. **KI3: Procesna dejanja** (5 %). Informacijska rešitev podpira evidentiranje procesnih dejanj. Vsako procesno dejanje ima lahko svoj nabor podatkov, je povezano z vhodnim in izhodnim dejanjem ter predstavlja delitev naloge med nosilci nalog na zadevi. Analiza procesov, zakonodaje in informacijske opremljenosti pravosodnih organov RS ter priprava predloga akcijskega načrta nadaljnjega poteka projekta e-pravosodje.
4. **KI4: Koledar, opomnik** (5 %). Informacijska rešitev omogoča nastavitve koledarja na zadevi, dokumentu. Informacijska rešitev samodejno opozarja in obvešča nosilce nalog na zadevi o nastavljenih koledarjih.
5. **KI5: Izdelava pisanj** (5 %). Informacijska rešitev podpira izdelavo pisanj (notranji ali izhodni dokumenti), ki temeljijo na predlogah, ki so običajno enotne na celotnem organu. Predloga se na predvidenih mestih samodejno napolni s podatki, ki so evidentirani pri zadevi.
6. **KI6: Napredna izdelava pisanj** (5 %). Informacijska rešitev podpira izdelavo pisanj, kjer uporabnik lahko izbira med možnostmi pri nastajanju pisanja. Uporabniku so ponujena samo tista pisanja, ki ustrezajo določenemu procesnemu dejanju.
7. **KI7: Samodejna zaznava procesnih položajev** (5 %). Informacijska rešitev samodejno obvešča o določenih situacijah na zadevi, na primer: rok, podaljšanje pripora, združitve dveh zadev ipd.
8. **KI8: Samodejna izdelava statistik** (7 %). Informacijska rešitev omogoča pripravo statistik in določenih ad-hoc poizvedb na podlagi podatkov o zadevi, procesnih dejanjih in dokumentov.
9. **KI9: Shema pravic** (5 %). Informacijska rešitev omogoča definiranje različnih shem pravic uporabe posameznih delov elektronskega spisa za različne udeležence.

10. KI10: **Elektronsko vlaganje** (10 %). Informacijska rešitev omogoča elektronsko vlaganje dokumentov na organ. Informacijska rešitev ima možnost prejemanja podatkov v strukturirani obliki.
11. KI11: **Skeniranje papirnih dokumentov** (5 %). V zvezi z zadevo na organu se skenirajo vhodni dokumenti, ki pridejo na organ od zunaj, kar omogoča elektronski dostop do takšnih dokumentov.
12. KI12: **Elektronski spis** (10 %). Informacijska rešitev v celoti vključuje elektronski spis, kjer je možno dostopati do vseh dokumentov v spisu v elektronski obliki. Zahteva je, da so vsi vhodni dokumenti skenirani, če so prišli na organ v papirni obliki oziroma dostopni v elektronski obliki, v kateri so prišli na organ. Zahteva je, da so vsi dokumenti, ki so generirani v sistemu, dostopni v originalni obliki in v obliki, v kateri so bili kot izhodni dokumenti poslani iz organa.
13. KI13: **Elektronsko vročanje dokumentov** (5 %). Informacijska rešitev omogoča elektronsko vročanje dokumentov v skladu z zakonodajo na področju elektronskega poslovanja in procesno zakonodajo v sodnih postopkih. Informacijska rešitev ima možnost pošiljanja podatkov v strukturirani obliki.
14. KI14: **Elektronski vpogled v spis** (9 %). Informacijska rešitev omogoča elektronski vpogled v stanje zadeve in v spis za zunanje uporabnike, ki imajo za to ustrezne pravice. Gre za vpogled, ki ni realiziran kot javni dostop preko interneta. Možnost zajema elektronsko predajo spisa drugemu organu.
15. KI15: **Elektronska povezava z zunanjimi evidencami** (8 %). Informacijska rešitev podpira neposredne elektronske povezave z zunanjimi evidencami, na primer s Centralnim registrom prebivalstva, z namenom preverjanja ali pridobitve podatkov iz zunanje evidence. Informacijska rešitev ima možnost prejemanja in pošiljanja podatkov v strukturirani obliki.
16. KI16: **Elektronsko plačevanje** (4 %). V zvezi z opravili na zadevi je zunanjim udeležencem omogočeno plačevanje s sodobnimi plačilnimi sredstvi. Vzpostavljena je povezava do servisa e-Plačila, ki je bil vzpostavljen za potrebe elektronskih storitev na e-Upravi, ali kako drugače omogočeno e-plačevanje.
17. KI17: **Elektronski arhiv** (6 %). Informacijska rešitev vključuje ali je povezana z elektronsko hrambo gradiva. Elektronska hramba gradiva je certificirana v skladu z zakonodajo. Elektronska hramba gradiva v celoti nadomešča klasičen arhiv oziroma je klasičen arhiv v postopku nadomeščanja.

Vsaka informacijska rešitev se ocenjuje po kazalnikih, ki so zanjo relevantni. Vsi kazalniki ne pridejo v poštev pri vseh informacijskih rešitvah, ker funkcionalnost, ki jo predstavlja kazalnik, zanjo ni potrebna. Pri izračunu stopnje dosežene funkcionalnosti se ti kazalniki ne upoštevajo. Vsak kazalnik se oceni po treh stopnjah dosežene funkcionalnosti: izhodiščna stopnja, planirana stopnja in dosežena stopnja. Informacijska rešitev dobi oceno 1 kadar izpolnjuje zahteve kazalnika ter oceno 0, če zahtev kazalnika ne izpolnjuje. Ob določenih pogojih se lahko podeli tudi ocena 0,5, če so zahteve kazalnika izpolnjene delno. Ocene po posameznih kazalnikih so bile določene na podlagi podatkov, pridobljenih v

intervjujih predstavnikov ekspertnih skupin.

Tabela 4: Kazalniki po posameznih projektih

Projekt	Nosilec	Kazalniki
Prenova aplikacije za izračun zamudnih obresti – IZO prenova	VSRS	KI6
Digitalizacija dokumentov v rešenih zadevah iz pristojnosti Ustavnega sodišča RS od osamosvojitve dalje	USRS	KI9, KI11, KI12, KI14, KI17
Prenova in izgradnja informacijskega in dokumentarnega sistema Ustavnega sodišča RS	USRS	KI1-KI15, KI17
Digitalizacija mednarodnih pogodb	MP	KI2, KI9, KI11, KI12, KI14
Nakup strojne in systemske programske opreme za MP	MP	KI1-KI11, KI13-KI17
Audio snemanje narokov	MP	KI9, KI12, KI14, KI17
Izgradnja skladišča podatkov – PSP II	VSRS	KI8
E – Obveznosti	VSRS	KI9, KI11, KI12, KI14, KI17
Informacijski sistem za statistično spremljanje podatkov o delovanju pravosodnih organov	MP	KI5, KI6 KI8, KI9, KI10, KI14, KI17
Videokonferenčni sistem za izvajanje zaslišanj na daljavo	MP	KI9

Vir: IPMIT, Analiza procesov, zakonodaje in informacijske opremljenosti pravosodnih organov RS ter priprava predloga akcijskega načrta nadaljnjega poteka projekta e- pravosodje, 2008, str. 471.

Dosežena funkcionalnost informacijske rešitve je izračunana kot utežena vsota ocen po posameznih kazalnikih. Dosežena stopnja je lahko med 0 % in 100 %. Skupna dosežena stopnja vsake informacijske rešitve oziroma izvedenega projekta je izračunana kot utežena vsota vseh vrednosti posameznih kazalnikov, ki se upoštevajo pri posamezni informacijski rešitvi. Uteži kazalnikov so bile v študiji IPMIT določene na podlagi presoje števila uporabnikov, števila zadev in števila evidenc.

Obravnavani projekti so bili ocenjeni po posameznih kazalnikih, kot je navedeno v tabeli 4. Iz tabele je razviden tudi podatek o nosilcu posameznega projekta. Vse podatke, potrebne za izvedbo ocene, smo pridobili iz projektne dokumentacije ter podatkov, ki so jih za posamezne projekte posredovali nosilci projektov, to je Ministrstvo za pravosodje, Vrhovno sodišče Republike Slovenije ter Ustavno sodišče Republike Slovenije.

4.4 Ocena učinkovitosti e-pravosodja

Z namenom izmeriti vrednost ključnega kazalnika za ocenjevanje učinkovitosti e-pravosodja, to je skrajšanje sodnih postopkov, je bila izvedena anketa med uporabniki informacijskih rešitev. Konkreten prihranek časa lahko oceni le uporabnik, to je lahko nekdo, ki je del pravosodnega sistema in informacijsko rešitev uporablja kot podporo svojemu delu, ali pa nekdo, ki je informacijsko rešitev uporabil kot stranka v postopku

oziroma procesu.

Z anketo smo s pomočjo odgovorov in mnenj uporabnikov skušali pridobiti podatke o učinkih informatizacije procesov v pravosodnih postopkih. Tako je bila vzpostavljena povezava med uporabnikom in uspešnostjo izvedenega projekta oziroma rezultatom projekta, to je informacijsko rešitvijo.

Populacija, ki je bila zajeta v anketo obsega vse posameznike, ki uporabljajo storitve pravosodja kot stranke ali kot profesionalni uporabniki. Vprašalnik je bil objavljen na spletu in javno dostopen vsakomur. Povabila za izpolnjevanje vprašalnika pa so bila poslana vsem udeležencem v sistemu pravosodja, to so vsa slovenska sodišča na vseh stopnjah, državno tožilstvo na vseh stopnjah, državno pravobranilstvo, odvetniki, ki so bili povabljeni preko odvetniške zbornice ter notarji, ki so bili prav tako povabljeni preko notarske zbornice.

Anketni vprašalnik je obsegal 16 strani oziroma 16 vprašanj, ki so bila razdeljena v tri sklope:

1. Prvi sklop vprašanj je bil namenjen demografskim podatkom z osmimi vprašanji:

- Ali imate dokončano pravno izobrazbo katerekoli stopnje?
- Kje opravljate vaš poklic?
- V katerem kraju opravljate vaš poklic?
- Naziv vašega poklica?
- Za katere aktivnosti uporabljate internet vsaj enkrat v mesecu?
- Ali uporabljate pametni telefon (iPhone, Android)?
- Starostna skupina?
- Spol?

2. Drugi sklop vprašanj je obsegal 14 strani z vprašanji, ki so bila usmerjena v zbiranje mnenj o informacijskih rešitvah kot rezultatih vsakega posameznega projekta. Na podlagi pogoja, da anketiranec uporablja določeno rešitev, so jim bila smiselno ponujena ustrezna vprašanja v zvezi z uporabo le-teh:

- Ali uporabljate informacijske rešitve tega projekta e-pravosodja?
- Koliko ur na mesec neposredno prihranite z uporabo te rešitve?
- Koliko ur na mesec ste posredno prihranili zaradi boljše kakovosti informacij, ker se vam ni bilo treba vračati nazaj in popravljati napak?
- Ali bi prihranili več časa, če bi bili organizacija dela in poslovni procesi bolj usklajeni s to informacijsko rešitvijo?
- Kako bi lahko izboljšali organizacijo dela?
- Kako bi bilo potrebno spremeniti potek dela (poslovni proces)?
- Koliko dodatnih ur na mesec bi zaradi boljše organizacije in boljših poslovnih procesov lahko približno prihranili?

3. **Tretji sklop vprašanj je bil zaključek ankete**, kjer so anketiranci odgovarjali na vprašanja:

- Katere informacijske rešitve pogrešate v pravosodju?
- Zadnje vprašanje je bila izbira možnosti vpisa elektronskega naslova zaradi prejema podatkov in rezultatov raziskave.

Anketa je bila objavljena javno in je bila dosegljiva v obdobju med 23.04.2012 in 24.05.2012, torej en mesec. Spletno stran z anketo je obiskalo 1.959 obiskovalcev. 851 izpolnjenih vprašalnikov je bilo ustreznih in vključenih v obdelavo. Od teh je bilo 583 vprašalnikov v celoti zaključenih, 268 vprašalnikov pa je bilo izpolnjenih le delno, ampak vseeno uporabnih za obdelavo. Ostali vprašalniki so bili izpolnjeni v premajhni meri, da bi bili uporabni.

Vsi anketiranci so odgovorili, da uporabljajo vsaj eno izmed informacijskih rešitev posameznih projektov. Število uporabnikov posameznih rešitev je razvidno iz tabele 5.

Tabela 5: Število uporabnikov rešitev po posameznih projektih

Projekt e-pravosodja	N	%
Elektronska zemljiška knjiga – eZK	376	69,5
Prenova aplikacije za izračun zamudnih obresti – IZO prenova	241	44,5
Digitalizacija dokumentov v rešenih zadevah iz pristojnosti Ustavnega sodišča od osamosvojitve dalje	201	37,2
Avdio snemanje narokov	139	25,7
Prenova in izgradnja informacijskega in dokumentarnega sistema Ustavnega sodišča	110	20,3
I Prenova – prenova centralnega vpisnika za vodenje izvršilnih postopkov	103	19,0
Digitalizacija mednarodnih pogodb	48	8,9
Nakup strojne in sistemske programske opreme za projekte MP	46	8,5
Izgradnja skladišča podatkov – PSP II	37	6,8
Informacijski sistem za statistično spremljanje podatkov o delovanju pravosodnih organov	37	6,8
E – obveznosti	35	6,5
Videokonferenčni sistem za izvajanje zaslišanj na daljavo	24	4,4
E– Notar	15	2,8
Prenova informacijskega sistema UIKS – SPIS4	11	2,0

Podatki, ki izhajajo iz ankete, so podrobneje predstavljeni pri vsakem posameznem projektu. Kot je bilo že predhodno navedeno, se v okviru tega magistrskega dela osredotočam predvsem na projekte, katerih nosilec je Vrhovno sodišče Republike Slovenije.

4.4.1 Prenova aplikacije za izračun zamudnih obresti – IZO prenova

Projekt je namenjen prenovi aplikacije za izračun obresti. Aplikacija mora omogočati izračun zamudnih obresti, pretvarjanje valut, izpis obrestnih mer ter izpis tečajnic. Uporabljajo jo na sodiščih, dostopna pa je tudi vsem uporabnikom spletne strani sodišč, s čimer se zagotavlja transparentnost in javnost izračunov obresti in drugih izračunov v sodnih postopkih. Javnost aplikacijo lahko uporablja tudi nepovezano s sodnimi postopki. Internim uporabnikom poleg spletnega obrazca aplikacija omogoča tudi vnos podatkov v programu Calc, ki je del paketa OpenOffice. Aplikacija je samostojna, kar pomeni, da ni del določenega poslovnega procesa, temveč se lahko uporablja pri različnih procesih. Izračuni, ki jih omogoča aplikacija, so transparentni, nedvoumni, jasni in enoviti. Omogočen je tudi natis izračunov ter izvoz podatkov v naslednjih formatih: PDF, XLS, ODS in RTF.

Osnovne lastnosti uporabniškega vmesnika aplikacije:

- Enostaven in intuitiven za uporabo, uporabnik s poznavanjem tematike lahko uporablja aplikacijo brez predhodnega branja navodil.
- Odziven. Uporabniku med vnašanjem ali spreminjanjem podatkov ni treba čakati.
- Stabilen. Uporabnik po vnosu več vrstic ne izgubi podatkov.
- Preverjanje vhodnih parametrov. Program sproti opozarja na napačne vnose podatkov.
- Enostaven vnos vrednosti. Uporabnik na primer ne potrebuje tipkanja za vnos datumov.

4.4.1.1 Ocena porabe finančnih sredstev - primerjava med načrtom in dejansko realizacijo

Izbira izvajalca za razvoj programske opreme za izračun zamudnih obresti je bila izpeljana preko izvedbe javnega naročila po postopku zbiranja ponudb po predhodni objavi, v okviru operacije e-pravosodje. Izvedbo projekta je delno financirala Evropska Unija iz Evropskega socialnega sklada.

Za izvedbo projekta prenove aplikacije za izračun zamudnih obresti so bila načrtovana potrebna finančna sredstva v višini 65.000,00 EUR. Finančna realizacija ob koncu projekta je bila 60.300,00 EUR. Iz navedenih podatkov je razvidno, da je bilo porabljenih za 7,23 % sredstev manj, kot je bilo predvideno.

S stroškovnega vidika ocenjevanja projekta je bil le-ta uspešno izveden. Porabljenih sredstev je bilo manj kot je bilo ob začetku načrtovano.

4.4.1.2 Ocena porabljenega časa – primerjava med načrtom in dejansko realizacijo

V načrtu projekta je bil potreben čas za izvedbo projekta ocenjen na štiri mesece. Dejansko porabljen čas je bil enak planiranemu.

S časovnega vidika ocenjevanja projekta je bil le-ta uspešno izveden. Projekt je bil končan v predvidenem času.

4.4.1.3 Ocena kakovosti projekta – primerjava med načrtovano in doseženo funkcionalnostjo informacijske rešitve

Dosežena stopnja funkcionalnosti informacijske rešitve, ki je bila razvita v okviru tega projekta, je bila ocenjena na podlagi enega kazalnika (Napredna izdelava pisanj). Drugi kazalniki za ocenjevanje funkcionalnosti pri tem projektu niso relevantni in jih ni potrebno upoštevati. Dosežena stopnja funkcionalnosti je 100 % glede na plan.

Tabela 6: Vrednosti kazalnikov za oceno funkcionalnosti pri projektu Prenova aplikacije za izračun zamudnih obresti – IZO prenova

Kazalnik	I	P	R	U
Evidentiranje zadeve	x	x	X	3
Popis spisa	x	x	x	3
Procesna dejanja	x	x	x	5
Koledar, opomnik	x	x	x	5
Izdelava pisanj	x	x	x	5
Napredna izdelava pisanj	0	1	1	5
Samodejna zaznava procesnih položajev	x	x	x	5
Samodejna izdelava statistik	x	x	x	7
Shema pravic	x	x	x	5
Elektronsko vlaganje (pravosodni organi, udeleženci)	x	x	x	10
Skeniranje papirnih dokumentov	x	x	x	5
Elektronski spis	x	x	x	10
Elektronsko vročanje dokumentov	x	x	x	5
Elektronski vpogled v spis za pravosodne organe in udeležence	x	x	x	9
Elektronska povezava z zunanjimi evidencami	x	x	x	8
Elektronsko plačevanje	x	x	x	4
<i>Elektronski arhiv</i>	x	x	x	6

I – izhodiščna vrednost (stopnja funkcionalnosti pred izvedbo projekta)

P – planirana vrednost (predvidena stopnja funkcionalnosti po izvedbi projekta)

R – realizirana vrednost (realizirana stopnja funkcionalnosti po izvedbi projekta)

U – utež v odstotkih

X – kazalec funkcionalnosti ni smiselni in se v izračunu ne upošteva

Z vidika kakovosti je bil projekt uspešen. Dosežena funkcionalnost rešitve je 100 %, kar je enako kot je bilo načrtovano.

4.4.1.4 Ocena učinkovitosti projekta

Ocena učinkovitosti je bila opravljena preko analize odgovorov na anketna vprašanja, ki so se nanašala na prihranek časa pri uporabi informacijske rešitve. Rezultati so prikazani po posameznih vprašanjih.

1. Koliko ur na mesec neposredno prihranite z uporabo te rešitve?

Po mnenju anketirancev je neposreden prihranek časa, izražen v številu ur na mesec, v povprečju 2,54, s standardnim odklonom 4,46. Na vprašanje je odgovorilo 26 anketirancev, najnižji odgovor je bil 0, najvišji pa 20 ur.

2. Koliko ur na mesec ste posredno prihranili zaradi boljše kakovosti informacij, ker se vam ni bilo treba vračati nazaj in popravljati napak?

Posreden prihranek časa, izražen v številu ur na mesec, je po mnenju anketirancev podoben kot neposreden prihranek, to je 2,42, s standardnim odklonom 6,001. Na vprašanje je odgovorilo 26 anketirancev, najnižji odgovor je bil 0, najvišji pa 30 ur.

3. Koliko dodatnih ur na mesec bi zaradi boljše organizacije in boljših poslovnih procesov lahko približno prihranili?

Potencialni prihranek ur na mesec so anketiranci ocenili na 4,80, s standardnim odklonom 3,962. Na vprašanje je odgovorilo 5 anketirancev, najnižji odgovor je bil 1, najvišji pa 10 ur mesečno.

4. Ali bi prihranili več časa, če bi bili organizacija dela in poslovni procesi bolj usklajeni s to informacijsko rešitvijo?

Na to vprašanje je 99 anketirancev odgovorilo z DA (46,9 % veljavnih odgovorov), 112 jih je odgovorilo z NE (51,7 % veljavnih odgovorov), 30 anketirancev ni odgovorilo na vprašanje.

5. Kako bi lahko izboljšali organizacijo dela? in Kako bi bilo potrebno spremeniti potek dela (poslovni proces)?

Ti dve vprašanji sta bili ponujeni 99 anketirancem, ki so z odgovorom na vprašanji, tukaj navedeni pod številko 4 ocenili, da bi bilo mogoče prihraniti dodatni čas. Odgovoriti je bilo potrebno s konkretnimi predlogi na podlagi lastnega mnenja anketiranca. Odgovore je podalo 6 anketirancev. Predlogi se nanašajo na neposredno povezavo med aplikacijo za izračun obresti in vpisniki. To bi omogočilo neposreden

prenos podatkov v aplikacijo, s čimer bi prihranili čas pri pretipkavanju števil in datumov, en odgovor pa opozarja tudi na neusklajenost aplikacije z nekaterimi odločbami Ustavnega sodišča in nedosledno upoštevanje predpisov.

4.4.2 Digitalizacija dokumentov v rešenih zadevah iz pristojnosti Ustavnega sodišča RS od osamosvojitve dalje

Namen projekta je bil izvesti zajem vseh dokumentov v rešenih zadevah iz pristojnosti Ustavnega sodišča RS ter delno spisov sodne uprave, ki predstavljajo dokumentarno in arhivsko gradivo, ter pretvorba vseh teh dokumentov v digitalno obliko. Pri tem je bilo potrebno upoštevati vse predpise v zvezi s hranjenjem dokumentarnega in arhivskega gradiva v digitalni obliki. Rezultat projekta je sodoben informatiziran dokumentacijski arhiv, ki je nadomestil papirne arhive z digitalnimi, kar uporabnikom arhiva olajša uporabo. Omogoča arhiviranje dokumentov, poizvedovanje in dostopanje do arhiviranih dokumentov ter izpisovanje, skladno z varnostno politiko. Delno je dokumentacija dostopna tudi zunanjim uporabnikom, skladno s predpisi. Aplikacija zagotavlja potrebno varnost zapisov (dokumentov) ter nadzor nad dostopom.

S stroškovnega vidika je bil projekt označen kot uspešen, saj je bilo porabljenih 53,58 % manj sredstev, kot je bilo načrtovano. S časovnega vidika je bil projekt prav tako označen kot uspešen, čeprav je bilo za porabljenega 216,67 % načrtovanega časa. Vendar pa je bilo pri pregledu razlogov za časovni zaostanek ugotovljeno, da je bil projekt izveden v večjem obsegu, kot je bilo prvotno načrtovano. Količina gradiva je bil bistveno večja, potrebno pa je bilo tudi ponovno digitalizirati nekatere dele spisov, ki so bili predhodno že v digitalni obliki. Zaradi podaljšanja časa izvajanja projekta ni bilo neugodnih posledic, zato je bil projekt vseeno ocenjen kot uspešen. Z vidika kakovosti oziroma doseganja načrtovane funkcionalnosti je bil projekt prav tako ocenjen kot uspešen. Načrtovane funkcionalnosti so bile dosežene v celoti.

4.4.3 Prenova in nadgradnja informacijskega in dokumentnega sistema Ustavnega sodišča Republike Slovenije

Projekt prenove in nadgradnje informacijskega in dokumentnega sistema USRS (CMS) je obsegal prenovo in nadgradnjo obstoječega informacijskega sistema za upravljanje z zadevami. Sistem je bil uveden leta 2004 in podpira vse vhodne in izhodne dokumente Ustavnega sodišča RS. Temeljita prenova je bila potrebna zaradi sprememb v okolju in zakonodaji, zaradi napredka tehnologije in zaradi pomanjkljivosti starega informacijskega sistema.

Projekt prenove in nadgradnje informacijskega in dokumentnega sistema je bil s stroškovnega vidika ocenjen kot uspešen. Za izvedbo je bilo porabljenih 44,08 % manj sredstev, kot je bilo načrtovano. Prav tako je bil projekt uspešen z vidika porabljenega časa. Čas izvedbe je sicer presegel načrtovani čas za 7,67 %, kar pa je znotraj meje 20%. Prav tako je bila ocenjen kot uspešen z vidika kakovosti. Dosežena stopnja informatizacije je bila 2,60 % nižja od načrtovane, kar je znotraj meje 5 %.

4.4.4 Digitalizacija mednarodnih pogodb

Republika Slovenija je naslednica številnih dvostranskih in večstranskih mednarodnih pogodb, ki jih je sklenila nekdanja SFRJ, in obvezujejo Republiko Slovenijo. Pogodbe se uporabljajo za potrebe mednarodnega sodelovanja Ministrstva za pravosodje in tudi drugih državnih organov in državljanov. Cilj projekta digitalizacije mednarodnih pogodb je objava teh pogodb v elektronski obliki, z namenom objave pogodb v elektronski obliki na spletnih straneh Ministrstva za pravosodje ali v spletnem registru predpisov ter s tem omogočiti vsem zainteresiranim dostop do mednarodnih pogodb. Pred tem so bile pogodbe na voljo le v fizični, papirni obliki.

S stroškovnega vidika je bil projekt uspešen. Za izvedbo digitalizacije je bilo porabljenih le 28,98 % načrtovanih sredstev. S časovnega vidika je bil projekt ocenjen za uspešnega, čas trajanja projekta je bil le 14,29% načrtovanega časa. Prav tako je bila kot uspešna označena kakovost projekta, saj je bila načrtovana funkcionalnost v celoti dosežena.

4.4.5 Nakup strojne opreme in systemske programske opreme za projekte MP

Za potrebe projektov e-pravosodja, ki se financirajo iz Kohezijskega sklada, Evropski socialni sklad, je bila potrebna strežniška infrastruktura, nameščena v prostorih Ministrstva za pravosodje. Prav tako je bila za potrebe projektov potrebna skupna programska oprema, nameščena na namenski strežniški infrastrukturi. Zagotoviti je bilo potrebno programsko infrastrukturo, ki zagotavlja informacijsko podporo vsem projektom operacije e-pravosodje. Strežniška in programska infrastruktura sta zasnovani tako, da performančno in prostorsko zadostita vsem predvidenim kapacitetam in procesom, ki so potrebni za dobro delovanje informacijskega sistema Ministrstva za pravosodje.

S stroškovnega vidika je bil projekt nakup strojne in programske opreme neuspešen. Porabljenih finančnih sredstev je bilo 27,68 % več, kot je bilo načrtovano, kar presega mejo 20 %. Z vidika porabljenega časa je bil projekt ocenjen kot uspešen, izveden je bil v enakem času kot je bilo načrtovano. Projekt je dosegel načrtovane funkcionalnosti, zato je označen kot uspešen z vidika kakovosti.

4.4.6 Avdio snemanje narokov

Z izvedbo tega projekta je Ministrstvo za pravosodje postavilo sodoben informacijski sistem za podporo snemanja narokov. Cilj projekta je bil sodelujočim v sodnih postopkih omogočiti lažje spremljanje in izvedbo narokov pri sodnih postopkih, ker za to obstaja pravna podlaga. Z uporabo sistema bo omogočeno hitrejše izvajanje postopkov v pravosodju ter sodoben prikaz dokaznega gradiva za bolj jasno razumevanje procesnih dejanj. Sistem bo koristil tako zaposlenim na sodiščih kot tudi zunanjim udeležencem, kot so na primer odvetniki, sodni izvedenci, sodni tolmači, sodni cenilci ter pravnim in fizičnim osebam.

S stroškovnega vidika je bil projekt ocenjen kot uspešen. Porabljenih je bilo 24,88 % manj finančnih sredstev, kot je bilo načrtovano. Prav tako je bil projekt uspešen s časovnega vidika. Izveden je bil v načrtovanem času. Z vidika kakovosti pa je bil projekt ocenjen kot neuspešen, saj ni dosegel predvidenih funkcionalnosti. Dosežena stopnja je bila za 16,67 % manjša od načrtovane.

4.4.7 Izgradnja skladišča podatkov – PSP II

Cilj projekta izgradnje skladišča podatkov je vzpostavitev centralne baze podatkov, ki je temelj enotnega sistema za poslovno obveščanje in združuje podatke iz različnih izvornih sistemov (ročni in informatizirani vpisniki ter zunanji viri). Baza se polni na avtomatiziran način, ohranja konsistentnost podatkov med izvornimi sistemi in tekom časa, vsebuje zgodovino podatkov ter specializirana skladišča za posamezna pravna področja in specifične potrebe posameznih skupin uporabnikov. Skladišče podatkov omogoča pridobivanje ustreznih informacij za odločanje na področju organizacije poslovanja, načrtovanje spreminjanja poslovnih procesov, kadrovsko planiranje ter zaznavo kritičnih dogodkov (na primer zastoj postopka).

Glavne funkcionalnosti sistema v zvezi z zajemom podatkov so:

- avtoriziran dostop,
- vnos in spreminjanje podatkov,
- potrditev vsebine,
- izpis obrazcev,
- enotna struktura za vse obrazce,
- enostavna administracija obrazcev (urejanje obrazcev z urejanjem meta podatkov ne s spreminjanjem kode).

Funkcionalnosti sistema za skrbnike:

- avtoriziran dostop,
- pregled in administracija procesov,
- dnevnik izvajanja procesov,
- nastavitev termina za avtomatsko izvajanje procesa in akcija zagona procesa,
- podpora SNMP protokola oziroma integracija s sistemom za spremljanje delovanja.

Namen skladišča podatkov je predvsem zagotavljanje podatkov za izdelavo poročil oziroma za poslovno inteligenco. To pomeni, da je projekt temelj za projekt PSP III – Sistem za poslovno obveščanje. Skladišče podatkov je tudi eden od virov podatkov za sistem za statistično spremljanje podatkov o delovanju pravosodnih organov, to je projekt Ministrstva za pravosodje, kar daje projektu še dodatno vrednost zaradi zagotavljanja podatkov za več sistemov oziroma več nosilcev pravosodja.

Projekt sledi dobrim praksam na področju poslovne inteligence. Funkcionalnosti projekta so ustrezne potrebam in so običajne v podobnih informacijskih sistemih. Skladišče vključuje podatke, ki jih je glede na stopnjo trenutne informatizacije smiselno zagotavljati, pomembni pa so tudi z vidika strateških usmeritev na področju pravosodja. Sistem je oblikovan tako, da omogoča načrtovano širitev na druga področja.

4.4.7.1 Ocena porabe finančnih sredstev - primerjava med načrtom in dejansko realizacijo

Izbira izvajalca za izgradnjo skladišča podatkov je bila izpeljana preko izvedbe javnega naročila po odprtem postopku, v okviru operacije e-pravosodje. Izvedbo projekta je delno financirala Evropska Unija iz Evropskega socialnega sklada.

Za izvedbo projekta so bila načrtovana potrebna finančna sredstva v višini 485.600,00 EUR, naknadno pa korigirana na 450.000,00 EUR. Finančna realizacija ob koncu projekta je bila 345.541,00 EUR. Iz navedenih podatkov je razvidno, da je bilo porabljenih za 23,21 % sredstev manj, kot je bilo predvideno.

S stroškovnega vidika ocenjevanja projekta je bil le-ta uspešno izveden. Porabljenih sredstev je bilo manj kot je bilo ob začetku načrtovano.

4.4.7.2 Ocena porabljenega časa – primerjava med načrtom in dejansko realizacijo

V načrtu projekta je bil potreben čas za izvedbo projekta prvotno ocenjen na 24 tednov, naknadno pa korigiran na 30 tednov. Dejanska izvedba projekta je trajala 25 tednov, kar je 16,67 % krajši čas od načrtovanega.

S časovnega vidika ocenjevanja projekta je bil le-ta uspešno izveden. Projekt je bil končan v času, ki je bil krajši od načrtovanega.

4.4.7.3 Ocena kakovosti projekta – primerjava med načrtovano in doseženo funkcionalnostjo informacijske rešitve

Tabela 7: Vrednosti kazalnikov za oceno funkcionalnosti pri projektu Izgradnja skladišča podatkov – PSP II

Kazalnik	I	P	R	U
Evidentiranje zadeve	x	x	x	3
Popis spisa	x	x	x	3
Procesna dejanja	x	x	x	5
Koledar, opomnik	x	x	x	5
Izdelava pisanj	x	x	x	5
Napredna izdelava pisanj	x	x	x	5
Samodejna zaznava procesnih položajev	x	x	x	5
Samodejna izdelava statistik	0	1	1	7
Shema pravic	x	x	x	5
Elektronsko vlaganje (pravosodni organi, udeleženci)	x	x	x	10
Skeniranje papirnih dokumentov	x	x	x	5
Elektronski spis	x	x	x	10
Elektronsko vročanje dokumentov	x	x	x	5
Elektronski vpogled v spis za pravosodne organe in udeležence	x	x	x	9
Elektronska povezava z zunanjimi evidencami	x	x	x	8
Elektronsko plačevanje	x	x	x	4
<i>Elektronski arhiv</i>	x	x	x	6

I – izhodiščna vrednost (stopnja funkcionalnosti pred izvedbo projekta)

P – planirana vrednost (predvidena stopnja funkcionalnosti po izvedbi projekta)

R – realizirana vrednost (realizirana stopnja funkcionalnosti po izvedbi projekta)

U – utež v odstotkih

X – kazalec funkcionalnosti ni smiselno in se v izračunu ne upošteva

Iz tabele je razvidno, da je bila planirana stopnja funkcionalnosti projekta 100 %, dosežena stopnja pa je bila ravno tako 100 %. Ocena funkcionalnosti je opravljena na podlagi 1 kazalnika. Ostalih 16 kazalnikov se ne upošteva, ker za projekt izgradnje skladišča podatkov niso relevantni.

Z vidika kakovosti je bil projekt uspešen, saj je bila načrtovana funkcionalnost v celoti dosežena.

4.4.7.4 Ocena učinkovitosti projekta

Ocena učinkovitosti je bila opravljena preko analize odgovorov na anketna vprašanja, ki so se nanašala na prihranek časa pri uporabi informacijske rešitve. Rezultati so prikazani po posameznih vprašanjih.

1. Koliko ur na mesec neposredno prihranite z uporabo te rešitve?

Po mnenju anketirancev je neposreden prihranek časa, izražen v številu ur na mesec, v povprečju 5,89 s standardnim odklonom 10,5. Na vprašanje je odgovorilo 27 anketirancev, najnižji odgovor je bil 0, najvišji pa 42 ur.

2. Koliko ur na mesec ste posredno prihranili zaradi boljše kakovosti informacij, ker se vam ni bilo treba vračati nazaj in popravljati napak?

Posreden prihranek časa, izražen v številu ur na mesec, je po mnenju anketirancev nekoliko višji kot neposreden prihranek, to je 6,15, s standardnim odklonom 11,96. Na vprašanje je odgovorilo 26 anketirancev, najnižji odgovor je bil 0, najvišji pa 60 ur.

3. Koliko dodatnih ur na mesec bi zaradi boljše organizacije in boljših poslovnih procesov lahko približno prihranili?

Potencialni prihranek ur na mesec so anketiranci ocenili na 7,67, s standardnim odklonom 6,77. Na vprašanje je odgovorilo 12 anketirancev, najnižji odgovor je bil 0, najvišji pa 20 ur mesečno.

4. Ali bi prihranili več časa, če bi bili organizacija dela in poslovni procesi bolj usklajeni s to informacijsko rešitvijo?

Na to vprašanje je 19 anketirancev odgovorilo z DA (67,9 % veljavnih odgovorov), 9 jih je odgovorilo z NE (32,1 % veljavnih odgovorov), 9 anketirancev ni odgovorilo na vprašanje.

5. Kako bi lahko izboljšali organizacijo dela? in Kako bi bilo potrebno spremeniti potek dela (poslovni proces)?

Ti dve vprašanji sta bili ponujeni 19 anketirancem, ki so z odgovorom na vprašanji, ki sta tukaj navedeni pod številko 4 ocenili, da bi bilo mogoče prihraniti dodatni čas. Odgovoriti je bilo potrebno s konkretnimi predlogi na podlagi lastnega mnenja anketiranca. Odgovore je podalo je 11 anketirancev. Pet anketirancev je predlagalo izdelavo še več preglednic in več dostopnih podatkov. Trije predlogi se nanašajo na več in boljše povezave z drugimi aplikacijami, predvsem z vpisniki. Dva anketiranca sta poudarila, da bi bilo potrebno bolj pogosto (dnevno) osveževanje podatkov, ki trenutno poteka na zadnji dan v mesecu. En anketiranec ugotavlja, da podatki niso dovolj točni in se nanje ni mogoče zanesti. En anketiranec meni, da naj se pri statističnih poročilih uporabljajo samo ena merila. Eden pa predlaga, da se neposreden dostop do podatkov, ki jih hrani PSP, izvede tudi za merila sodnikovnega dela.

4.4.8 E-obveznosti

Namen projekta E – obveznosti je razvoj podpore za poslovanje sodišč z različnimi denarnimi obveznostmi, ki nastajajo med izvajanjem sodnih in drugih postopkov, ki jih izvajajo sodišča. To so obveznosti, ki jih morajo plačati stranke v sodnih postopkih ali tretje osebe na račune sodišč, ali pa obveznosti, ki jih morajo poravnati sodišča iz proračunskih sredstev, pa tudi obveznosti, ki jih sodišče poravnava iz založenih sredstev (polog sredstev za kritje morebitnih stroškov postopkov, ki jih plača stranka v postopku). Pred izvedbo projekta sodišča niso imela celovite informacijske podpore za poslovanje s temi obveznostmi. Osnovni cilj projekta je bil priprava orodja, ki bo sodiščem omogočilo evidentiranje nastanka obveznosti, spremljanje njihovih plačil ter evidenca stanja teh obveznosti.

Z uporabo sistema e - obveznosti se povečuje učinkovitost dela vpisničarjev, ki so glavni uporabniki sistema. Vpliva pa tudi na delo drugih zaposlenih na sodiščih, ki sodelujejo v procesih odmerjanja, poravnavanja, razporejanja in izterjave denarnih obveznosti, to so na primer sodniki, blagajničarji ki sprejemajo gotovinska plačila, finančno računovodske službe sodišč, strojepisci, službe za brezplačno pravno pomoč in drugih. Prav tako pa ima določen vpliv na ustanove izven sodišč, ki so povezane s plačili, razporejanjem in izterjavo obveznosti, kot je na primer Državno pravobranilstvo Republike Slovenije, ki vodi postopke izterjave, Finančna uprava Republike Slovenije (v nadaljevanju FURS), Uprava za javna plačila Republike Slovenije in morebitni drugi.

Obveznosti, ki nastajajo v sodnih postopkih in ki se evidentirajo o okviru informacijske rešitve E – obveznosti, so predvsem naslednje:

- sodne takse,
- predujmi in varščine za kritje stroškov postopka,
- varščine za udeležbo na javni dražbi,
- varščine za delo in stroške izvršitelja,
- razne druge varščine (na primer varščine za razne škode, varščine namesto začasnih odredb),
- denarne redovne kazni in globe,
- stroški, založeni iz sredstev sodišča,
- kupnine in sodni depoziti,
- stroški nudenja brezplačne pravne pomoči,
- vračila sredstev iz naslova prejete brezplačne pravne pomoči.

Informacijska rešitev e – obveznosti omogoča naslednje funkcionalnosti:

- evidentiranje nastanka posamezne obveznosti, vnos sprememb in pregled aktivnosti, ki so bile izvršene v zvezi s to obveznostjo,
- prevzemanje podatkov o plačilih obveznosti iz zunanjih sistemov (plačilna agencija) ter ročni vnos plačil,
- izbiranje podatkov iz šifrantov, enostavno vzdrževanje šifrantov ter samodejno povezovanje določenih podatkov,
- dodeljevanje in rezervacije enoličnih sklicnih števil po posameznih obveznostih,
- tiskanje plačilnih nalogov,
- beleženje osnovnih podatkov o zadevi, v kateri je nastala obveznost,
- kreiranje uporabnikov z različnimi nivoji pravic,
- priprava poročil ter določenih vnaprej pripravljenih in ad hoc statistik za nastavljivo časovno obdobje,
- priprava tipskih pisanj, ki jih v zvezi s posameznimi vrstami obveznostmi zahtevajo različni predpisi
- elektronski odstop zahtevkov za izterjavo neplačanih obveznosti na FURS, vračilo neporabljenih založenih sredstev, upravljanje sredstev za brezplačno pravno pomoč in podobno.

4.4.8.1 Ocena porabe finančnih sredstev - primerjava med načrtom in dejansko realizacijo

Izvajalec za izvedbo projekta E – obveznosti je bil izbran preko javnega naročila po odprtem postopku, v okviru operacije e – pravosodje.

Za izvedbo projekta so bila planirana finančna sredstva v višini 106.000,00 EUR. Dejanska realizacija ob koncu projekta je bila 110.580,00 EUR oziroma 104,32 % načrtovanih sredstev.

S stroškovnega vidika je bil projekt uspešno izveden, saj je bilo porabljenih 4,32 % več sredstev, kot je bilo predvideno. Odstopanje je znotraj meje 20 % kar pomeni, da je projekt še vedno lahko označen kot uspešen.

4.4.8.2 Ocena porabljenega časa – primerjava med načrtom in dejansko realizacijo

Za izvedbo projekta E – obveznosti je bil načrtovan čas 16 mesecev. Dejansko porabljen čas pa je bil 24 mesecev, kar je 150 % planiranega časa.

S časovnega vidika je bil projekt ocenjen kot neuspešen, saj je bilo dejansko porabljenega 50 % več časa, kot je bilo načrtovano. Odstopanje presega mejo 20 %.

4.4.8.3 Ocena kakovosti projekta – primerjava med načrtovano in doseženo funkcionalnostjo informacijske rešitve

Primerjava med planirano in izvedeno funkcionalnostjo informacijske rešitve je bila izvedena s pomočjo kazalnikov stopnje informatizacije. Primerjani sta načrtovana in dejansko dosežena vrednost kazalnikov, ki so relevantni za ta projekt, to je 9 kazalnikov. Ostalih 8 kazalnikov za oceno ni potrebnih.

Tabela 8: Vrednosti kazalnikov za oceno funkcionalnosti pri projektu E - Obveznosti

Kazalnik	I	P	R	U
Evidentiranje zadeve	0	1	1	3
Popis spisa	0	1	1	3
Procesna dejanja	x	x	x	5
Koledar, opomnik	0	1	1	5
Izdelava pisanj	0	1	1	5
Napredna izdelava pisanj	x	x	x	5
Samodejna zaznava procesnih položajev	0	1	1	5
Samodejna izdelava statistik	0	1	1	7
Shema pravic	0	1	1	5
Elektronsko vlaganje (pravosodni organi, udeleženci)	x	x	x	10
Skeniranje papirnih dokumentov	x	x	x	5
Elektronski spis	x	x	x	10
Elektronsko vročanje dokumentov	x	x	x	5
Elektronski vpogled v spis za pravosodne organe in udeležence	x	x	x	9
Elektronska povezava z zunanjimi evidencami	0	1	1	8
Elektronsko plačevanje	0	1	1	4
<i>Elektronski arhiv</i>	x	x	x	6

I – izhodiščna vrednost (stopnja funkcionalnosti pred izvedbo projekta)

P – planirana vrednost (predvidena stopnja funkcionalnosti po izvedbi projekta)

R – realizirana vrednost (realizirana stopnja funkcionalnosti po izvedbi projekta)

U – utež v odstotkih

X – kazalec funkcionalnosti ni smiselno in se v izračunu ne upošteva

Iz tabele je razvidno, da je bila izhodiščna vrednost stopnje informatizacije za projekt E – pravosodje 0 %, predvidena vrednost pa 100 %. Dejansko dosežena stopnja informatizacije je enaka planirani.

Na osnovi dobljenih vrednosti kazalnikov lahko ugotovimo, da je bil z vidika kakovosti projekt uspešen, saj so bile pri vseh kazalnikih dosežene planirane vrednosti.

4.4.8.4 Ocena učinkovitosti projekta

Ocena učinkovitosti je bila opravljena preko analize odgovorov na anketna vprašanja, ki so se nanašala na prihranek časa pri uporabi informacijske rešitve. Rezultati so prikazani po posameznih vprašanjih.

1. Koliko ur na mesec neposredno prihranite z uporabo te rešitve?

Po mnenju anketirancev je neposreden prihranek časa, izražen v številu ur na mesec, v povprečju 2,54, s standardnim odklonom 4,46. Na vprašanje je odgovorilo 26 anketirancev, najnižji odgovor je bil 0, najvišji pa 20 ur.

2. Koliko ur na mesec ste posredno prihranili zaradi boljše kakovosti informacij, ker se vam ni bilo treba vračati nazaj in popravljati napak?

Posreden prihranek časa, izražen v številu ur na mesec, je po mnenju anketirancev podoben kot neposreden prihranek, to je 2,42, s standardnim odklonom 6,001. Najnižji odgovor je bil 0, najvišji pa 30 ur.

3. Koliko dodatnih ur na mesec bi zaradi boljše organizacije in boljših poslovnih procesov lahko približno prihranili?

Potencialni prihranek ur na mesec so anketiranci ocenili na 4,80, s standardnim odklonom 3,962. Na vprašanje je odgovorilo 5 anketirancev, najnižji odgovor je bil 1, najvišji pa 10 ur mesečno.

4. Ali bi prihranili več časa, če bi bili organizacija dela in poslovni procesi bolj usklajeni s to informacijsko rešitvijo?

Na to vprašanje je 9 anketirancev odgovorilo z DA (37,5 % veljavnih odgovorov), 15 jih je odgovorilo z NE (62,5 % veljavnih odgovorov), 11 anketirancev ni odgovorilo na vprašanje.

5. Kako bi lahko izboljšali organizacijo dela? in Kako bi bilo potrebno spremeniti potek dela (poslovni proces)?

Ti dve vprašanji sta bili ponujeni 9 anketirancem, ki so z odgovorom na vprašanji, ki sta tukaj navedeni pod točko 4 ocenili, da bi bilo mogoče prihraniti dodatni čas. Odgovoriti je bilo potrebno s konkretnimi predlogi na podlagi lastnega mnenja anketiranca. Odgovore so podali 3-je anketiranci. Dva anketiranca opozarjata, da iz izpisa plačanih računov ni takoj razviden datum plačila in je zato potrebno pogledati vsaj dva dokumenta ter da se ta podatek doda v aplikacijo. En anketiranec predlaga, da bi bilo dobro, če bi vsi vpisniki omogočali vnos sklicne številke za plačilo taks ter neposredno povezavo za preverjanje podatkov preko te številke.

4.4.9 Informacijski sistem za statistično spremljanje podatkov o delovanju pravosodnih organov – Sodna statistika

Namen projekta izdelave informacijskega sistema za statistično spremljanje podatkov o delovanju pravosodnih organov Sodna statistika je izdelava orodja za poslovno obveščanje, ki bo poenostavilo in pohitilo izdelavo poročil, omogočilo pripravo analiz in statističnih raziskav ter ad-hoc poročil in analiz, ki jih pred izvedbo projekta ni bilo mogoče izvajati. Orodje potrebuje Ministrstvo za pravosodje za dostop do statističnih podatkov, ki jih nudi podatkovno skladišče, ki zbira podatke vseh sodišč, potrebuje pa tudi dostop do drugih podatkovnih virov. Z izpeljavo projekta Sodna statistika je bil zgrajen sodoben sistem z vgrajenimi analitičnimi orodji in orodji za pripravo dokumentov za objavo sodne statistike, ki uporabnikom omogoča enostavno delo in je pospešil pripravo statistik.

S stroškovnega vidika je bil projekt Sodna statistika ocenjen kot uspešen, porabljenih je bilo 50,29 % manj finančnih sredstev, kot je bilo načrtovano. Z vidika porabljenega časa je bil projekt neuspešen. Za izvedbo projekta je bilo porabljenega 200 % planiranega časa. Z vidika kakovosti oziroma doseganja načrtovane funkcionalnosti pa je bil projekt označen kot uspešen. Pri vseh kazalnikih so bile dosežene planirane vrednosti.

4.4.10 Videokonferenčni sistem za uvajanje zaslišanj na daljavo

Projekt Videokonferenčni sistem zajema vzpostavitev sodobnega informacijskega sistema za izvedbo zaslišanj na daljavo s ciljem, da se prihrani pri času in stroških vseh vpletenih v sodne postopke. Sistem nudi enostavno in učinkovito izvedbo zaslišanja na daljavo v vseh vrstah postopkov, kjer za to obstaja pravna podlaga ter omogoča vodenje procesnih dejanj, ki se izvajajo s pomočjo videokonferenc. Sistem omogoča tudi spremljanje obravnav v postopkih na različnih lokacijah v Sloveniji in v tujini. Gre za inovativno rešitev uporabe IT na področju e-pravosodja.

Udeleženci sodnih postopkov imajo s pomočjo videokonferenčnih povezav poleg prihranka časa in stroškov koristi tudi pri lažjem usklajevanju v primerih potrebe po udeležbah na več razpravah v kratkem času, kar velja predvsem za zunanje udeležence (odvetniki, izvedenci, cenilci, tolmači). Notranji udeleženci sodnih postopkov pa z namestitvijo videokonferenčnega sistema pridobijo pri učinkovitosti poslovanja saj lažje razpisujejo termine razprav zaradi večje dosegljivosti udeležencev v postopku.

S stroškovnega vidika je bil projekt uspešen. Porabljena finančna sredstva so bila za 9,89 % višja od načrta, kar je znotraj meje 20 %. Projekt je bil izveden v času, ki je bil 3,40 % krajši od načrtovanega, zato je s časovnega vidika ocenjen kot uspešen. Z vidika kakovosti je bil projekt uspešen. Doseženo je bila 100 % načrtovane funkcionalnosti.

4.5 Priporočila v nadaljnjem procesu strateškega planiranja IT

Na osnovi teorije strateškega planiranja IT in na osnovi primerjav strategije IT slovenskega pravosodnega sistema s strategijami drugih držav so bile sprejete naslednje usmeritve v nadaljnjem procesu strateškega planiranja IT:

1. **Tesnejša naslonitev na uveljavljene metode.** Izmed osnovnih metod, ki so opisane v poglavju 2.1, je za neprofitne organizacije najprimernejša metoda KDU.

Najpomembnejši ključni dejavnik uspeha je skrajšanje časa izvajanja poslovnih procesov v pravosodju. Povečana hitrost je neposredni rezultat boljših in hitrejših komunikacij, avtomatizacije rutinskih postopkov in dostopnost in hitrejša iskanje informacij. Hitrost pa je posredno višja, če so procesi bolj kakovostno izvedeni. V procesih, kjer je manj napak, je manjša potreba po ponavljanju postopkov. Drugi ključni dejavnik je zniževanje stroškov, kar je tudi neposredni učinek hitrejšega izvajanja postopkov. Stroški so lahko manjši tudi zaradi standardizacije znotraj pravosodja in javne uprave ter enotne arhitekture.

2. **Uvajanje enotnih standardov.**

Informatika pravosodnega sistema bi morala temeljiti na enotnih standardih. Prva je standardizacija znotraj pravosodja, upoštevati pa bi morali tudi standarde, ki veljajo za e – upravo ter širše uveljavljene standarde. Ti standardi bi morali biti zavezujoči, kot je to primer več evropskih držav.

3. **Določanje informacijske arhitekture.**

Enotna informacijska arhitektura pravosodnega sistema, ki temelji na enotnih standardih, bi precej olajšala vpeljevanje informacijskih rešitev in izvajanje elektronskega poslovanja.

4. **Lasten razvoj IS ali zunanje izvajanje.**

Z natančno analizo prednosti in slabosti obeh alternativ bi morali v strategiji določiti eno možnost kot prednostno. Na izbiro možnosti lahko vpliva tudi sodelovanje z drugimi državami, ki bi bile za to zainteresirane. Na izbiro vpliva tudi določitev standardov in arhitekture.

5. **Določitev vloge elektronskega in digitaliziranega podpisa ter časovnega žiga**

Za zagotavljanje varnosti prenosa, pristnosti, nespremenljivosti in pravočasnosti dokumentov, podobno, kot ima v svoji strategiji določeno Francija.

6. **Dostopnost informacijskih rešitev preko spleta.**

Rešitve so lahko tako dostopne komurkoli, kadarkoli in od kjerkoli, pod določenimi

pogoji. Takšne informacijske rešitve omogočajo na primer tudi delo od doma, kar je primer pri več državah.

4.6 Nadaljnja informatizacija pravosodja

Informatizacija v organih javnih ustanov in s tem tudi pravosodnih sistemov v evropskih državah poteka že od 70-ih let prejšnjega stoletja. Tudi v Sloveniji beležimo dinamičen razvoj informatizacije. Osnova trenutnemu razvoju e-pravosodja v Sloveniji je dokument Ministrstva za pravosodje Analiza procesov, zakonodaje in informacijske opremljenosti pravosodnih organov Republike Slovenije ter priprava predloga akcijskega načrta nadaljnjega poteka projekta e-pravosodja. Dokument vsebuje nabor projektov informatizacije, ki se ali se bodo izvajali, nekateri pa so tudi že zaključeni. Nabor projektov je bil pripravljen z namenom zvišanja stopnje informatizacije slovenskega pravosodja, dokument pa vsebuje tudi seznam kazalnikov, s katerimi se ocenjuje stopnja informatizacije.

Kazalniki so sestavljeni in oblikovani tako, da pokažejo, do kakšne mere so dosežene osnovne funkcije posameznega sistema. Tak način ocenjevanja je za začetek primeren, v nadaljevanju pa ima tudi pomanjkljivosti. Obstajajo na primer številne funkcije, ki niso vključene v kazalnike, ker so se potrebe po teh funkcijah pojavile kasneje ali ker se uporabnost sistemov s časom in razvojem spreminja. V vsakem primeru bi bilo potrebno kazalnike redno posodabljeni in prilagajati. Ena od pomanjkljivosti kazalnikov je tudi v tem, da je z njimi težko ugotavljati vpliv informatizacije na doseganje osnovnih ciljev informatizacije pravosodja, kot sta na primer večja učinkovitost in kakovost (Velicogna, 2007).

Pri ocenjevanju učinka, ki ga ima posamezen projekt na stopnjo informatizacije in ki posredno vpliva na hitrejšo izvajanje procesov, se priporoča, da se namesto uporabe kazalnikov ugotavlja neposredni vpliv na prihranek časa oziroma neposredne koristi, ki jih uporaba sistema prinese. Finančno ovrednotene otipljive koristi se lahko primerjajo s stroški projekta. Za ta namen se lahko uporabijo tradicionalne metode ocenjevanja investicij, s katerimi ocenjujemo donosnost investicij, neto sedanja vrednost, čas vračila naložbe ali interna stopnja donosa. Na podlagi ocene razlike med stroški in koristmi se je mogoče lažje odločati, kateri projekti se bodo izvajali ter prednostni red izvajanja projektov.

Rezultat informatizacije pravosodja ni le večja hitrost izvajanja poslovnih procesov in poenostavljeno izvajanje postopkov. Njen vpliv na večjo učinkovitost in kakovost pravosodnega sistema je večstranski in posreden (European judicial systems, 2010).

Te vplive je težko raziskovati in ocenjevati. Obstaja veliko metod, s katerimi je mogoče

obravnavati tudi posredne učinke informatizacije (Turban & Volonino, 2010). Ocenjuje pa se, da bolj napredne metode ocenjevanja projektov, pri katerih se vključujejo tudi neotipljive koristi, niso zelo primerne za neprofitne organizacije.

Prihranek časa zaradi uporabe določene informacijske rešitve je korist, ki jo je mogoče dovolj natančno izmeriti in finančno ovrednotiti. Informacije o finančnih učinkih posameznih projektov na eni strani, na drugi pa stroškov, bi lahko bile eno izmed meril za dodeljevanje proračunskih in drugih sredstev za izvajanje projektov.

Teoretično bi bilo mogoče s podatki o koristih in stroških posameznega projekta sklepati kolikšna je stopnja informatizacije. Večja kot bi bila razlika med koristmi in stroški, manjša bi bila stopnja informatizacije. Nasprotno bi manjša razlika pomenila večjo stopnjo informatizacije, saj bi to pomenilo, da je bilo že realiziranih več načrtovanih projektov.

SKLEP

V magistrski nalogi sem obravnavala informatizacijo pravosodnega sistema v Sloveniji. Na začetku naloge je nekaj teoretičnih osnov in pojasnjenih pojmov glede pravosodnega sistema v Sloveniji, uvajanja informacijsko komunikacijske tehnologije v pravosodje, pregled e-pravosodja v Sloveniji in v EU. Največja pozornost v tem delu je namenjena Strategiji informatizacije slovenskega pravosodnega sistema, kot najpomembnejšemu dokumentu v zvezi z načrtovanjem informatizacije pravosodja, ki med drugim zajema ključne cilje, ki jih želimo doseči z informatizacijo, navaja komponente, v okviru katerih se odvija e-pravosodje, definira namen in način doseganja e-pravosodja. Strategija navaja tudi izhodišča Slovenije in EU, iz katerih izhaja. Navaja tudi udeležence e-pravosodja, ki so zajeti zelo široko, saj poleg glavnih nosilcev pravosodja, kot so sodišča, Ministrstvo za pravosodje, državno tožilstvo in pravobranilstvo, v sistem umešča tudi druge udeležence, ki na posameznih področjih sodelujejo s pravosodnimi organi, ter nenazadnje vse pravne in fizične osebe, ki lahko nastopajo kot stranke v postopkih.

Vizija e-pravosodja je v pravosodnem okolju uveljaviti sodobne informacijske in komunikacijske storitve, ki naj bistveno pripomorejo k učinkovitemu poslanstvu pravosodnega sistema (MP, 2008a).

Drugi pomemben dokument na področju informatizacije pravosodja je študija »Analiza procesov, zakonodaje in informacijske opremljenosti pravosodnih organov RS« ter priprava predloga akcijskega načrta nadaljnjega poteka projekta e-pravosodja, ki ga je za Ministrstvo za pravosodje izdelalo podjetje IPMIT. Ta dokument je bil prvi korak v smeri izvrševanja zadanih ciljev e-pravosodja, s katerim je Ministrstvo za pravosodje prvič dobilo celovit pregled nad stanjem informatizacije celotnega pravosodnega sistema. Dokument vključuje vse procese, ki potekajo v pravosodju, dokumentira medsebojno

povezanost med pravosodnimi organi ter nudi pregled vseh evidenc, ki se pojavljajo v pravosodju.

V EU se je projekt e-pravosodje začel v letu 2007, ko je bil izpostavljen praktični vidik e-pravosodja in nakazane nove možne smeri razvoja rešitev v okviru e-pravosodja. Zaradi vedno večje mobilnosti znotraj EU tradicionalni pravosodni sistemi ne dajejo primernih rešitev za nove potrebe, v projektu e-pravosodje pa so bile prepoznane nove možnosti za vzpostavitev pravosodnega sistema, ki je neodvisen, učinkovit, transparenten in odgovoren ter lahko nudi ustrezno zaščito pravic državljanov in učinkovito gospodarsko okolje. Nadnacionalno pravosodje ima specifične lastnosti, zahteva ustrezne rešitve in nudi nove možnosti razvoja. Ima pa nadnacionalno pravosodje tudi slabe strani, ki jih bo potrebno premagati in preseči. Kažejo se predvsem v pomanjkanju informacij o postopkih v drugih državah in težavah pri izmenjavi podatkov, jezikovnih ovirah, premajhnem zaupanju v pravosodne organe drugih držav ter težavah z varnostjo in overjanjem dokumentov.

Z namenom podati nekaj priporočil glede strateškega načrtovanja in nadaljnje informatizacije slovenskega pravosodja, sem v okviru priprave te magistrske naloge pregledala nekaj strokovne literature na temo strateškega načrtovanja informatike in uspešnega izvajanja projektov informatizacije, opravljena pa je bila tudi kratka primerjava slovenske strategije s strategijami nekaterih drugih evropskih držav.

V primerjavi je bilo ugotovljeno, da je pri nekaterih elementih slovenska strategija povsem primerljiva ali boljša od strategij drugih držav, na nekaterih področjih pa bi bilo dobro strategijo izpopolniti. Tako je na primer čas veljavnosti strategije nekako povprečen. v primerjavi z drugimi državami. Deležniki pravosodja so v Sloveniji opredeljeni zelo široko in vključujejo vse, ki (lahko) sodelujejo v postopkih pravosodja, kar ocenjujemo za dobro. Slovenska strategija, v primerjavi s strategijami drugih držav, ni osnovana na znanstveni in strokovni osnovi. Avstrijska strategija, ki je v tem pogledu najboljša, je bila izdelana na podlagi študij o učinkovitosti in usklajevanju poslovne in IT strategije. Analiza trenutnega stanja je v slovenski strategiji podana le v splošnem smislu, ni prikazana podrobno, kot je to primer makedonske strategije. Je pa tudi v nekaterih drugih državah podana splošno, v nekaterih pa sploh ne. Slovenska strategija vsebuje cilje pravosodnega sistema, ki pa niso podrobni ampak precej splošni, podobno kot pri večini drugih držav, le Avstrija ima cilje veliko bolje razdelane. Cilje pravne informatike ima Slovenija v svoji strategiji natančno določene in obrazložene, podobno kot še nekatere druge države, ne pa vse. Slovenska strategija vsebuje tudi opise načinov za doseganje ciljev, kot tudi vse ostale proučevane strategije, razen francoske. Tudi prednostne naloge pri izvajanju informatizacije pravosodja so v slovenski strategiji dovolj natančno opredeljene, kot tudi v strategijah drugih držav, razen Francije in Portugalske. Vse obravnavane strategije, tudi slovenska, upoštevajo evropske in mednarodno uveljavljene standarde s področja IT in vsebujejo priporočila za zasledovanje najboljših praks v tujini. Edino francoska strategija standardov ne navaja. V slovenski strategiji ni opisa ciljnih arhitektur. Primerjalno jih navajajo tri druge države, tri

pa ne. V slovenski strategiji tudi ni navedenih virov financiranja posameznih projektov informatizacije pravosodja. Vire navajajo vse druge obravnavane države, razen Francija.

Glavni del magistrske naloge je bila analiza učinkovitosti in uspešnosti izvajanja projektov, ki je bila izvedena z namenom ocenjevanja uspešnosti izvajanja strategije informatizacije. V analizo so bili zajeti vsi projekti izvajanja informatizacije pravosodja, ki so bili zaključeni do 31.10.2011. Skupno je bilo obravnavanih 10 projektov. Pri ocenjevanju uspešnosti projektov smo se odločili za tradicionalno ocenjevanje uspešnosti projektov, s sodili železnega trikotnika, čeprav iz literature izhaja, da je to velikokrat premalo. Ker je bila v našem primeru ločeno obravnavana učinkovitost in uspešnost in še posebej, ker je bilo mogoče funkcionalnosti sistemov preverjati s kazalniki stopnje informatizacije, menimo, da je bil to primeren pristop.

Ocenjevali smo uspešnost na način, da smo preverili, ali je bil projekt izveden znotraj predvidenega časa, znotraj predvidenih finančnih sredstev (odstopanje pri teh dveh sodilih ni smelo biti več kot 20 %), ter če je dosegel predvidene funkcionalnosti (tu odstopanje ni smelo biti večje od 5 %). Če bil projekt izveden znotraj navedenih omejitev, je bil ocenjen kot uspešen.

Od obravnavanih desetih projektov, je bilo šest projektov označenih kot uspešnih, štirje pa so bili neuspešni. Med neuspešnimi projekti sta bila dva označena kot neuspešna zaradi preseganja načrtovanih stroškov projekta, en projekt je bil neuspešen zaradi prevelikega časovnega odstopanja, en projekt pa zaradi nedoseženih načrtovanih funkcionalnosti. Pri dveh projektih, ki sta presegla načrtovana finančna sredstva, je eden presegal za 27,68 %, eden pa kar za 200 %. Projekt, ki je za izvedbo potreboval preveč časa, je načrtovani časovni okvir presegel za 50 %. Projekt, ki ni dosegel načrtovanih funkcionalnosti, je dosegel 73,33 % od planiranih 90 % funkcionalnosti. Vidimo, da je največji problem pri uspešnosti projektov, preseganje predvidenih finančnih sredstev, saj sta bila dva projekta od štirih neuspešna iz tega razloga. Pri projektu, ki je proračun presegel za 200 %, se pojavlja tudi vprašanje pravilnega planiranja sredstev, seveda pa bi bilo potrebno proučiti ustreznost vodenja projekta.

Ostalih šest projektov je bilo v vseh treh kriterijih uspešnih. Vsi uspešni projekti, razen enega, so v celoti dosegli predvidene funkcionalnosti. Pri enem projektu je bila dosežena funkcionalnost za 2,60 % manjša od predvidene, kar je še vedno znotraj kriterija uspešnosti, saj ne dosega meje 5 %. Pri uspešnih projektih je bilo pri vseh porabljenih manj finančnih sredstev od načrtovanih. Najmanjše odstopanje je bilo 3,4 % manj od planiranih sredstev, našli pa smo tudi odstopanja v višini 44,8 %, 46,42 %, in celo 70,02 % manj od planiranih sredstev. Pri tako velikih odstopanjih bi bilo potrebno preveriti ustreznost načrtovanja potrebnih sredstev, saj je mogoče, da so bili načrti prenapihnjani. Glede kriterija časa je bil en projekt izveden v planiranem času, trije so načrtovani čas presegli, dva pa sta bila izvedena v krajšem času od planiranega. Načrtovani čas je bil presežen za

16,67 %, 7,67 % in 9,89 %, kar je vse znotraj 20 % odstopanja. Izstopa projekt, ki je bil izveden v 14,29 % planiranega časa, kar pomeni, da je bil predviden čas izvedbe za 85,71 % večji od dejanskega. Gre za isti projekt, pri katerem je bilo porabljenih samo 29,92 % načrtovanih sredstev. Ker so bile pri tem projektu funkcionalnosti v celoti dosežene, lahko upravičeno sklepamo, da morda planiranje projekta ni bilo ustrezno izvedeno oziroma so bili na voljo neustrezni podatki.

Za projekte, katerih nosilec je Vrhovno sodišče Republike Slovenije, je bila v nalogi ocenjena tudi učinkovitost informacijskih rešitev. Podatki o učinkovitosti projektov so bili pridobljeni s pomočjo anketnih vprašanj, na katera so odgovarjali uporabniki rešitev. Ocenjevali so čas, ki so ga prihranili zaradi uporabe nove rešitve, in sicer neposreden prihranek časa zaradi uporabe aplikacije, posreden prihranek časa zaradi boljših in lažje dostopnih podatkov ter potencialni prihranek, do katerega bi lahko prišlo z izboljšavo poslovnih procesov. Ocenjevali so tudi, ali bi bil prihranek časa večji, če bi bili poslovni procesi bolj usklajeni z aplikacijo. Anketiranci pa so imeli možnost tudi podati predloge za izboljšanje aplikacije.

Anketiranci so za vse tri projekte ocenili, da je prihranek časa na mesečni ravni precejšen, prav tako pa tudi, da bi bilo mogoče prihranek še povečati z boljšimi poslovnimi procesi ter z boljšo usklajenostjo procesov in aplikacije. Največji prihranek časa je bil ocenjen pri projektu PSP II, in sicer na vseh področjih. Neposredni prihranek je bil ocenjen na 5,89 ur mesečno, posredni prihranek na 6,15 ur mesečno, kot največji pa je bil ocenjen potencialni prihranek 7,67 ur mesečno. Prav tako so za vse projekte anketiranci v večini ugotovili, da bi bilo mogoče prihraniti več časa z boljšo usklajenostjo procesov in informacijske rešitve.

Predlogi za izboljšanje aplikacij so se največkrat nanašali na boljšo, neposredno povezavo z vpisniki ali drugimi relevantnimi aplikacijami. Pri projektu e-obveznosti sta zelo smiselna predloga, da naj se omogoči vnos sklicne številke preko vpisnika, kar bi z natančnejšim določanjem enoličnega sklica olajšalo prepoznavanje plačil ter da se na izpis dokumenta v zvezi s plačili doda datum plačila, ker je zdaj za pridobitev tega podatka potrebno iskanje in odpiranje še enega dodatnega dokumenta. Pri projektu PSP II nekateri uporabniki menijo, da bi lahko vseboval še več podatkov ter da bi se morali podatki osveževati bolj pogosto, saj je enkrat tedensko premalo. Pri projektu IZO prenova se je ena pripomba nanašala tudi na neusklajenost aplikacije z nekaterimi predpisi, kar bi bilo dobro proučiti.

V tretjem delu naloge so bila podana priporočila za nadaljnji proces strateškega planiranja IT ter priporočila za nadaljnjo informatizacijo pravosodja. Priporočila so bila podana na podlagi teorije strateškega planiranja IT in na osnovi primerjav strategije IT slovenskega pravosodnega sistema s strategijami drugih držav.

Predlaga se izbira in bolj striktna uporaba ene izmed metod strateškega planiranja IT.

Najprimernejša se zdi metoda ključnih dejavnikov uspeha (KDU), ki izhaja iz predpostavke, da je za organizacijo pomembnih od 3 do 6 dejavnikov, ki jih mora identificirati in obvladovati, da je lahko uspešna. Metoda ima tudi izvedenke, prilagojene različnim vrstam organizacij, na primer neprofitnim. Priporoča se tudi uvajanje enotnih standardov v informatiki pravosodnega sistema, takih, ki veljajo za e-upravo in tudi širše uveljavljenih. Določanje enotne informacijske arhitekture pravosodnega sistema bi olajšala integracijo informacijskih rešitev in izvedbo elektronskega poslovanja. Dobro bi bilo tudi, da bi bila v strategiji dana prednost enemu načinu izvajanja IS – ali lastnemu razvoju ali zunanjemu izvajanju. Na to vprašanje bi bilo mogoče odgovoriti s skrbno analizo dolgoročnih prednosti in slabosti obeh alternativ. Za zagotavljanje varnosti, pristnosti, nespremenljivosti in pravočasnosti dokumentov, se priporoča določitev vloge elektronskega in digitaliziranega podpisa ter časovnega žiga. Eno od priporočil pa se nanaša tudi na dostopnost informacijskih rešitev preko spleta, ki so na ta način pod določenimi pogoji dostopne komurkoli, kadarkoli in kjerkoli.

Cilj projektov informatizacije je zvišati stopnjo informatizacije slovenskega pravosodja, ki jo kažejo vrednosti postavljenih kazalnikov. Namesto uporabe kazalnikov pri ugotavljanju prispevka posameznega projekta k stopnji informatizacije, predlagamo, da se neposredno ugotavlja njegov vpliv na prihranek časa, kar prinaša neposredne oziroma otipljive koristi. Naprednejše metode ocenjevanja projektov, ki upoštevajo tudi neotipljive koristi, so po našem mnenju za neprofitne organizacije manj primerne. Neposreden prihranek časa ali druga natančno merljiva korist določene rešitve ni edina korist rešitve. Pomembnejše je na primer zadovoljstvo uporabnikov in drugih deležnikov.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, D. & Wilson, T. (2003). Vertical trust/mistrust during information strategy formation. *International Journal of Information Management*, 23 (3), 223-237.
2. Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation. *International Journal of Project Management*, 24 (4), 358-370.
3. Alsurori, M. & Salim, J. (2011). Strategic Information System Planning: Review, *International Review on Computers and Software*, 6 (1), 11-17.
4. Andrade, A. & Joia, L. A. (2010). Organizational structure and ICT strategies in the Brazilian Justice. *Proceedings of the 4th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (str. 103-108). New York: ACM Press.
5. Andrade, A. & Joia, L. A. (2012). Organizational structure and ICT strategies in the Brazilian Judiciary System. *Government Information Quarterly*, 29 (1), 32-42.
6. Andrade, A. (2009). The strategic planning and ICT in the Brazilian Justice. *Proceedings of the 3rd International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (str. 91-96). New York: ACM Press.
7. Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and the phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 337-342.
8. Barclay, C. (2007). Towards an Integrated Framework of Project Performance. *IRMA International Conference*. Vancouver: IGI Publishing.
9. Bogataj, J., Cesar, M., Erjavec, J., Gradišar, M., Jaklič, J., Kapš, T., Kocjan, U., Korže, B., Lesjak, B., Lesjak, D., Mežnar, Š., Škrinjar, R., Šušteršič, J., Tomat, L., Turk, T., Zajc – Kreft, K. (2011). *Študija vpliva informatizacije na učinkovitost pravosodnega sistema. Druga faza: Realizacija informatizacije pravosodja po posameznih projektih iz akcijskega načrta e-pravosodje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Bourne, M. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management (IJBPM)*, 5 (5), 1-24.
11. Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *The Project management institute*, 30 (4), 25-32.
12. Blaney, J. (1989). Managing software development projects. *Project Management Seminar/Symposium* (str. 410-417). Atlanta: Project Management Institute.
13. Caralli, R. A. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Hanscom: Carnegie Mellon University.
14. Cesar, M., Dovjak, K., Erjavec, J., Gradišar, M., Jaklič, J., Korže, B., Lesjak, B., Lesjak, D., Mežnar, Š., Narat, L., Šuštaršič, J., Tomat, L., Turk, T., Valant, M., Zajc, K. (2012). *Študija vpliva informatizacije na učinkovitost pravosodnega sistema. Tretja faza: Oblikovanje modelov, konkretnih predlogov in priporočil za nadaljnjo informatizacijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

15. Cooke-Davies, T. (2002). The real success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20 (3), 185-190.
16. Creswell, A.M., Pardo, T. A. & Canestraro, D. S. (2006). Digital capability assessment for eGovernment: A multi-dimensional approach. *Proceedings of the 5th International Conference on Electronic Government* (str. 293-304). Krakow: Electronic Government.
17. De Almeida Teixeira Filho, J.G. & De Moura, H. P. (2011). Model to assess the maturity level of the IS/IT strategic planning of Brazilian governmental organizations. *Proceedings of Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (str. 1-10). Portland: International Center for Management of Engineering and Technology.
18. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95.
19. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: Ten year update. *Journal of Management Information Systems*, 19 (4), 9-30.
20. Duncan, W. (1987, 9. marec). Get out from under, *Computerworld*, str. 89-93.
21. European judicial systems (2008). *Efficiency and quality of justice*, European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). Strasbourg: Council of Europe.
22. European judicial systems (2010). *Efficiency and quality of justice*, European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). Strasbourg: Council of Europe.
23. Globerson, S. & Zwikaël, O. (2002). The Impact of the Project Manager on Project Management Planning Processes. *Project Management Journal*, 33 (3), 58-64.
24. Goyal, D. P. (2007). Information systems planning in practices in Indian public enterprises. *Information Management and Computer Society*, 15 (3), 201-213.
25. Groznik, A., & Kovačič, A. (2001). Skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike. *Uporabna informatika*, 9 (1), 5-13.
26. IPMIT (2008). *Analiza procesov, zakonodaje in informacijske opremljenosti pravosodnih organov RS ter priprava predloga akcijskega načrta nadaljnjega poteka projekta e- pravosodje* (Interno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje.
27. Kobler, G. (2003). *Pravosodni sistem*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
28. Komisija evropskih skupnosti. (2008, 30. maj). *Za evropsko strategijo na področju e- pravosodja*. Sporočilo Komisije Svetu, Evropskemu parlamentu in Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru. Bruselj: Komisija evropskih skupnosti, 2008.
29. Kovačič, A., Groznik, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., Damij, T., Grad, J., Gradišar, M. & Turk, T. (2000). Strategic IS Planning from the Slovenian Business Perspective. *Informatica*, 24(2), 217 – 224.
30. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Kunnathur, A. S. & Shi, Z. (2001). An investigation of the strategic information systems planning success in Chinese publicly traded firms (Review). *International Journal of Information Management*, 21 (6), 423–439.

32. Lesjak, B. (2004). Uvedba e-poslovanja na sodišču. *Organizacija*, 37 (3). Kranj: Moderna organizacija, 168-174.
33. Lesjak, B. (2013). *Vpliv pravnih e-storitev na učinkovitost pravosodja v Republiki Sloveniji* (doktorska disertacija). Koper: Fakulteta za management.
34. Linberg, K. R. (1999). Software developer perceptions about software project failure: a case study. *Journal of Systems & Software*, 49 (2/3), 177–192.
35. Luftman, J. (2008). Key Issues for IT Executives 2007. *MIS Quarterly Executive*, 7 (2), 99-112.
36. Ministrstvo za notranje zadeve & Ministrstvo za pravosodje (2007). *Za svobodnejšo in varnejšo Evropo*. Program predsedovanja Svetu EU na področju pravosodja in notranjih zadev. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve in Ministrstvo za pravosodje.
37. MP - Ministrstvo za pravosodje. (2005). *Odprava sodnih zaostankov*. Projekt Lukenda (Operativni delovni načrt). Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje.
38. MP - Ministrstvo za pravosodje. (2008a). *Doseženi cilji na področju pravosodja v mandatu 2005 – 2008*. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje.
39. MP - Ministrstvo za pravosodje. (2008b). *Strategija informatizacije slovenskega pravosodnega sistema 2008-2013*. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje.
40. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. (2007). *Strategija razvoja informacijske družbe v Republiki Sloveniji si2010*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
41. Mirchandani, D. A & Lederer, A. L. (2008). The impact of autonomy on information systems planning effectiveness. *The International Journal of Management Science*, 36 (5), 789–807.
42. Morris, P. W. G., & Hough, G. H. (1993). *The Anatomy of Major Projects*. Hoboken: John Wiley and Sons.
43. Nelson, R. R. (2005). Project Retrospectives: Evaluating Project Success, Failure and Everything in Between. *MIS Quarterly Executive*, 4 (3), 361-372.
44. Oisen, R. P. (1971). Can project management be defined?. *Project Management Quarterly*, 2 (1), 12-14.
45. Pearlson, K. E. & Sounders, C. S. (2009). *Managing and using information systems: A strategic approach*. Hoboken: John Wiley and Sons.
46. Pita, Z., Cheong, F. & Corbitt, B. (2011). A maturity model of Strategic Information Systems Planning (SISP): A comprehensive conceptualization (Review). *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7 (3), 1–29.
47. Premkumar, G. & King, W. K. (1991). Assessing Strategic Information System Planning. *Long Range Planning*, 24 (5), 41-58.
48. Rai, A., Lang, S. S., & Welker, R. B. (2002). Assessing the Validity of IS Success Models: An Empirical Test and Theoretical Analysis. *Information Systems Research*, 13 (1), 50-69.
49. Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57 (2), 81-92.

50. Redmill, F. (1997). *Software Projects: Evolutionary vs. Big-Bang Delivery*. Hoboken: John Wiley and Sons.
51. Schneider, M. & Glatz, M. (2007). *European e-Justice Portal Pilot by Austria, Germany and other Member State. State of Play*. Najdeno dne 7. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.ccbe.eu/document/E-Justice_Portal/17-18_02_2009/Abstracts/6_abstract_e-Justice_Portal_Austria_Germany.pdf
52. Seddon, P. B. (1997). A Respecification and Extension of the Delone and McLean Model of IS Success. *Information Systems Research*, 8 (3), 240-253.
53. Shamekh, F. R. (2010). *Leveraging Organizational Performance Through Enterprise Business Architecture* (Master of Science Thesis). Göteborg: IT Faculty.
54. Služba Vlade RS za razvoj (2006). *Resolucija o nacionalnih razvojnih projektih za obdobje 2007 – 2023*. Ljubljana: Urad Vlade RS za informiranje.
55. Svet EU. (2007). *Draft report by the Council Working Party on Legal Data Processing (E-Justice)*. Najdeno dne 8. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.eumonitor.nl/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vi7jgt8enszr>
56. Thomsett, R. (2002). *Radical project management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
57. Toor, S., & Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28 (3), 228-236.
58. Turban, E. & Volonino, L. (2010). *Information Technology for Management: transforming organizations in the digital economy*. Hoboken: J. Wiley.
59. Turban, E. & Volonino, L. (2012). *Information Technology for Management: transforming organizations in the digital economy*. Hoboken: J. Wiley.
60. Turner, J. R. (1993). *The Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. London: McGraw-Hill.
61. Van Der Westhuizen, D. & Fitzgerald, E.P. (2005). Defining and measuring project success. *European Conference on IS Management Leadership and Governance* (str. 157-163) Reading: Academic Conferences Limited.
62. Velicogna, M. (2007). *Use of information and communication technologies (ICT) in judicial systems of European states*. Strasbourg: European Commission for the Efficiency of Justice.
63. Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S. (1993). Continuous Strategic Alignment: Exploiting Information Technology Capabilities for Competitive Success. *European Management Journal*, 11 (2), 139–149.
64. Vrhovno sodišče Republike Slovenije (2011, 14. junij). Letno poročilo 2010. Najdeno dne 7. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.sodisce.si/mma_bin.php?static_id=20110614140420.
65. Ward, J. & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems* (3rd ed.). Chichester: Willey.

66. Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16 (1), 59-63.
67. Zebec, A. (2011, 22. junij). *Strateški načrt informatizacije poslovanja podjetja*. BuyITD inovativne internet rešitve. Najdeno dne 7.4.2016 na spletnem naslovu www.buyitc.si/downloadfile.aspx?fileid=791