

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

PAVEL REBERC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEČANJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI PROCESOV V
SODSTVU Z INFORMATIZACIJO**

LJUBLJANA, 22.2.2010

PAVEL REBERC

IZJAVA

Študent Pavel Reberc izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Jurijem Jakličem in sosvetovalcem doc. dr. Brankom Koržetom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis.....

KAZALO

UVOD.....	1
1. VLOGA SODIŠČ IN SODNEGA MENEDŽMENTA.....	6
1.1 Institucionalna ureditev.....	6
1.2 Menedžment v sodstvu.....	7
1.3 Strateški cilji.....	10
1.4 Strateški cilji v sodstvu.....	12
1.4.1 Sodoben koncept javnih storitev.....	12
1.4.2 Uspešnost, učinkovitost in ekonomičnost	13
1.5 Merjenje in spremljanje poslovanja sodišč	14
1.6 Ukrepi za izboljšanje stanja.....	17
2. INFORMATIKA KOT KLJUČNI DEJAVNIK ZA DOSEGANJE STRATEŠKIH CILJEV	18
2.1 Vpliv informacijskih rešitev in tehnologije na poslovanje.....	18
2.2 Informatika v sodstvu.....	19
2.2.1 Opremljenost sodišč s strojno in komunikacijsko opremo.....	20
2.2.2 Informacijske rešitve za podporo poslovanju	21
2.2.2.1 Sistemi za spremljanje sodnih zadev.....	21
2.2.2.2 Baza pravne prakse in zakonodaje.....	22
2.2.2.3 Elektronske storitve za stranke.....	22
2.2.2.4 Sistemi za poslovno obveščanje.....	22
2.2.2.5 Ekspertni sistemi za pravno področje	24
2.3 Informacijski sistem za doseganje strateških ciljev	25
2.3.1 Sodobne informacijske arhitekture.....	25
2.3.2 Celovite programske rešitve in lasten razvoj.....	26
2.3.3 Vloga ponudnikov informacijskih rešitev.....	27
3. INFORMATIZACIJA IN PRENOVA POSLOVANJA.....	28
3.1 Prenova poslovanja za doseganje strateških ciljev v sodstvu.....	30
4. ŠTUDIJA PRIMERA: PROJEKT ELEKTRONSKE IZVRŠBE.....	32
4.1 Opis področja.....	32
4.2 Vloga informacijske tehnologije na področju izvršb.....	34
4.3 Stanje na področju izvršb pred projektom.....	34
4.4 Organizacija projekta.....	35
4.4.1 Tehnološka, vsebinska, organizacijska komponenta.....	36
4.4.2 Spreminjanje poslovnega procesa	36
4.5 Potek projekta.....	36
4.6 Opis sistema centralnega oddelka za verodostojno listino.....	41
4.6.1 Zasnova.....	41
4.6.2 Tehnična rešitev	43
4.7 Rezultati projekta.....	44
4.7.1 Anketa o delovanju sistema.....	44
4.7.2 Hipoteze	44

4.7.3 Statistični vzorec.....	45
4.7.4 Rezultati ankete.....	46
4.8 Izmerjeni rezultati.....	53
SKLEP.....	58
LITERATURA IN VIRI.....	59
PRILOGE.....	63

KAZALO SLIK

Slika 1: Deset ključnih kompetenc za vodenje sodišča	8
Slika 2: Trije U-ji	13
Slika 3: Potek pravnih zadev.....	16
Slika 4: Primer uporabe odprtokodnega BI orodja za spremljanje števila zadev	23
Slika 5: Levinova analiza polja sil.....	29
Slika 6: Pristop k celoviti prenovi poslovanja	30
Slika 7: Poslovni proces izvršbe.....	33
Slika 8: Projekt tesnega medinstitucionalnega sodelovanja za odpravo sodnih zaostankov na področju izvršbe.....	35
Slika 9: Model procesa COVL v eEPC obliki.	41
Slika 10: Poslovni cilj projekta COVL	42
Slika 11: Proces vlaganja izvršilnih predlogov	42
Slika 12: Arhitektura sistema za področje izvršb.....	43
Slika 13: Delež anketirancev in vseh podjetij po regijah.....	46
Slika 14: Struktura uporabnikov po velikosti podjetja.....	47
Slika 15: Tip vlagatelja.....	48
Slika 16: Delež predlogov po vrsti vložitve.....	48
Slika 17: Delež uporabe drugih elektronskih storitev.....	49
Slika 18: Razširjenost elektronskega potrdila.....	49
Slika 19: Ocena o izboljšanju dela sodišč z uvedbo elektronskih storitev (od 1/nepomembno/ do 5/pomembno/)	50
Slika 20: Ocena posameznih vsebinskih storitev	50
Slika 21: Ocena sistema v primerjavi s stanjem pred projektom.....	51
Slika 22: Prenos pristojnosti po pravnomočnosti sklepa.....	51
Slika 23: Vpliv uvedbe elektronskega potrdila na način vlaganja.....	52
Slika 24: Delež predlogov po načinu vložitve.....	55
Slika 25: Čas v dnevih od popolne vloge do izdaje sklepa.....	55
Slika 26: Delež predlogov s pozivi na dopolnitev v odvisnosti od načina vložitve	56
Slika 27: Delež ugovorov in pritožb.....	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Statistično poročilo o gibanju in reševanju izvršilnih zadev na sodiščih	54
--	----

UVOD

Oprelitev problema

Učinkovito sodstvo je ena najpomembnejših predpostavk za dobro delovanje sodobne družbe, saj le z doslednim uveljavljanjem pravne države lahko omogočimo razvoj konkurenčnega gospodarstva in delovanje družbe na temelju človekovih pravic in svoboščin. Dobro delujoč pravni sistem je ključnega pomena za gospodarsko rast in zmanjšanje revščine. Uravnava delovanje trga, omogoča reševanje sporov, varuje ekonomske in socialne pravice in nadzira delovanje državnih organov (Anderson et al. 2005, str. xi).

Ob prihajajočih kaznih v milijonskih zneskih s strani Evropskega sodišča za človekove pravice zaradi kršitve pravice do sojenja brez nepotrebnega odlašanja je stanje v Republiki Sloveniji na področju sodnih zaostankov še vedno zaskrbljujoče. V takih razmerah sta kršeni veljavna slovenska ustava in Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin, ogrožena je pravna varnost ter omajano zaupanje ljudi in poslovnih subjektov v pravno državo (Bohinc, 2007).

Poročilo svetovne banke za leto 2005 o razmerah, ki spodbujajo ali zavirajo podjetništvo, primerja zakonodajo 145 držav na področju ustanavljanja podjetij, trga delovne sile, pridobivanja posojil, sodnega uveljavljanja pogodb in stečajev. V tem poročilu je grozljiv podatek, da tisti, ki v Sloveniji želi sodno iztožiti ali uveljaviti izpolnjevanje sodnih pogodb, porabi v povprečju do končne sodne odločbe kar 1.003 dni, kar Slovenijo uvršča pred Angolo (1.011 dni) in za Poljsko (1.000 dni). Povprečje za Evropo in Centralno Azijo znaša 412 dni, za OECD pa 229 dni (World Bank, 2005). Pri tem gre za delovanje sodišč na področju gospodarskega prava in predvsem področje izvršbe.

Razlogov za tako slabo stanje je več. Dejstvo je, da se v vseh sodobnih družbah število sodnih sporov povečuje. Slovenija je tranzicijska država, v kateri je prišlo do korenitih družbenih sprememb. Slabo stanje na področju sodnih zaostankov je značilno tudi za druge tranzicijske države. Sodni sistem nikakor ne uspe dohajati sprememb v družbi in servisirati vse večjega števila sodnih sporov.

O učinkovitosti in uspešnosti slovenskega sodstva veliko pove primerjalna študija pravosodnih sistemov štiridesetih evropskih držav članic Sveta Evrope. Rezultati študije kažejo na zaskrbljujoče stanje Slovenije na tem področju. Delež sredstev, ki ga država namenja pravosodju, je v Sloveniji sorazmerno visok. V primerjavi 34 evropskih držav (Working Papers School of Economics and Management, 2008, str. 2) Slovenija po deležu sredstev v bruto domačem proizvodu, namenjenih sodstvu, zavzema visoko tretje mesto. Še bolj izstopa podatek, da smo imeli v letu 2002 v Sloveniji 39,5 sodnika/100.000 prebivalcev. Več jih je imela le Hrvaška (41). Kljub temu da je bila študija objavljena v januarju 2005 na Ministrskem svetu, se je slovensko Ministrstvo za pravosodje odločilo za projekt dodatnega zaposlovanja sodnikov, ki je število sodnikov povečal s 780 na 1100. To

pomeni, da imamo rekordnih 55 sodnikov na 100.000 prebivalcev. A slovensko pravosodje še vedno ni zmožno zagotoviti učinkovite pravne zaščite, na kar kažejo podatki o povprečnem trajanju sodnih postopkov. Slovensko sodstvo torej ni le počasno, ampak tudi stroškovno neučinkovito.

Problematika neučinkovitost sodstva je večplastna, tako na pravno-vsebinskem področju kot tudi na področju organizacije, kadrov, znanja in drugih dejavnikov.

Na področju izvršilnega postopka je neučinkovitost med drugim posledica zgodovinskih razmer. V socialističnem pravu bivše Jugoslavije je vladalo izrazito neravnotežje med upoštevanjem interesov upnika in dolžnika, položaj dolžnika je bil nesorazmerno močnejši in zaščiten v razmerju do upnika, izterjava dolga je namreč imela konotacijo „družbeno neprimerne ravnanja“.

Izvršilni postopek za denarne terjatve je bil v pravnem sistemu bivše Jugoslavije izpeljan iz avstrijskega „*Zivilprozessordnung*“ iz leta 1895, natančneje iz opominjevalnega postopka. Vse do leta 1990 se ni bistveno spremenil, čeprav je v deželah, od koder izvira, v tem času prišlo do več sprememb. Sodobni avstrijski in nemški opominjevalni postopki namreč ne zahtevajo več prilaganja listin (dokazov) že ob samem začetku postopka, medtem ko je to v jugoslovanski ureditvi ostalo enako. Zaradi izredne neučinkovitosti izterjave, za katero sta bila potrebna dva dolgotrajna postopka, najprej opominjevalni in nato še izvršilni, je v letu 1990 prišlo do združitve dveh postopkov v en sam postopek, ki je bil preimenovan v postopek izvršbe na podlagi verodostojne listine.

Čeprav je reforma iz leta 1990 dala določene rezultate, so bili ti preskromni, še posebej ob dejstvu, da smo takrat prešli iz socialističnega v konkurenčno gospodarstvo (Uzelac, 2009). Nekateri avtorji neučinkovitost izvršilnega postopka na podlagi verodostojne listine pripisujejo ureditvi, ki odstopa od zahodnoevropskih praks na tem področju. Za neučinkovitost ni glavni krivec zakonska ureditev, temveč predvsem neučinkovitost in počasnost pri vodenju postopkov.

Sorazmerno majhni popravki postopka izvršbe na podlagi verodostojne listine ob temeljiti reformi organizacije z uvedbo visoko tehnološkega Centralnega oddelka za verodostojno listino dajejo namreč rezultate, ki dokazujejo, da je bil ravno birokratski pristop največji krivec za neučinkovitost postopkov, ne pa pravna ureditev sama. Pri tem ne gre zanemariti dejstva, da je do spremembe načina poslovanja prišlo ravno ob uvajanju sodobne informacijske rešitve.

V zadnjih letih je bilo v pravosodju več projektov, ki naj bi privedli do zmanjševanja sodnih zaostankov. V te projekte so bili praviloma vključeni le strokovnjaki iz pravne stroke, torej sodniki, tožilci, odvetniki ... Znotraj sodstva je namreč ustaljeno prepričanje, da je le pravna stroka zmožna razumeti in reševati problematiko sodnih zaostankov. Gotovo velik del problemov izvira s področja pravne stroke, ki mora poiskati rešitve za

učinkovitejše reševanje zadev tako v procesnem kot materialnem pravu, vendar pa tako rešujemo le omejen del problemov, ne pa delovanja sistema kot celote.

Edini (avtorju znani) projekt na področju zmanjševanja sodnih zaostankov, v katerega so bili vključeni tudi strokovnjaki s področja menedžmenta, je projekt Matra, ki je potekal na okrožnem sodišču v Kopru in na Vrhovnem sodišču.

V projekte za odpravo zaostankov bi morali vključiti strokovnjake s področja organizacije, menedžmenta, poslovnih procesov in informacijskih ved. Po drugi strani pa bi tudi sodniki morali pridobiti več menedžerskih veščin in znanja o sodobnih tehničnih možnostih, ki so dandanes na voljo.

Nepreglednost poslovanja sodišč je velika ovira za visok sodni menedžment. Temu v veliki meri pripomoreta način dela, prirejen ročnemu spremljanju zadev, in štetje zadev na način, ki omogoča njihovo »statistično reševanje« po merilih sodnega reda. To je orientirano na sodniške norme in onemogoča jasno sliko o dejanskem številu in stanju zadev. Vpogled v delo sodnikov v povezavi s konkretnimi primeri je omejen zaradi varovanja neodvisnosti sodnika. Žal se ravno zaradi močne zaščite zgodi, da se nekatere sodne zadeve dobesedno »zataknejo« v sistemu in se jih nerazumno dolgo ne obravnava.

Končno bo tudi sodstvo moralo razumeti vlogo, ki temelji na pričakovanjih družbe, da izvaja javno funkcijo, ki mora biti v službi državljanov. Gre za spreminjanje zavesti celotne organizacije in izvajanje strateških sprememb v odnosu do družbe kot celote.

Informacijske rešitve in tehnologija (IT) imata v tem procesu pomembno vlogo. Omogočata izboljšanje poslovanja in storitev tako v podjetjih kot tudi v javnem sektorju. Seveda uvedba elektronskega poslovanja in posamičnih storitev sama po sebi še ne zagotavlja boljšega doseganja ciljev organizacije. Uvajanje informacijskih rešitev mora slediti strateškim in operativnim ciljem, proces strateškega načrtovanja pa mora informatiko upoštevati in vključiti v svoje načrte kot ključni dejavnik uspeha.

Uveljavljanje rešitev, ki nam jih nudi sodobna IT, je v javnem sektorju razmeroma počasno in ne sledi dogajanju na področju gospodarstva, kar gre verjetno pripisati pripravljenosti menedžmenta za izvajanje sprememb in slabemu znanju o teh tehnologijah. Veliko dobrih sodobnih podjetij informatiko namreč uvršča med ključne dejavnike, ki bodo podjetju ustvarili prednost na trgu.

Informacijska tehnologija, bolje rečeno informatika kot veda, je že zdavnaj prešla meje avtomatizacije ali zgolj elektronske podpore določenim poslovnim opravilom. S sodobnimi agilnimi pristopi danes informatika v organizaciji omogoča podporo poslovanju za doseganje strateške prednosti na trgu, saj podpira načine poslovanja, ki prinašajo konkurenčno prednost, zmanjšujejo stroške in dajejo menedžmentu ažuren vpogled v dogajanje znotraj organizacije. Tako ima podjetje možnost, da se takoj odziva na razmere

na trgu na osnovi kakovostnih informacij. Hiter odziv na dogajanje je bistven. Seveda je za doseganje tovrstnih rezultatov potrebno informacijsko podpreti poslovni proces v celoti, tako morajo biti zastavljene strategije na področju informatike, ki morajo imeti podporo najvišjega vodstva.

Na področju sodstva je uporaba informacijske tehnologije v glavnem omejena na urejevalnike besedil, dostop do določenih zbirk podatkov (baza sodnih odločb, baza zakonov in predpisov ...), vodenje posameznih registrov (zemljiška knjiga, sodni register ...), evidentiranje sodnih spisov (vpisniki), uporabo elektronske pošte, interneta in sorodnih storitev.

Kot elektronska storitev je omogočen dostop do elektronske zemljiške knjige in elektronsko vlaganje predlogov za izvršbo na podlagi verodostojne listine. Uporaba informacijske tehnologije za potrebe sodnega menedžmenta je omejena na izdelavo sodnih statistik iz metapodatkov o zadevah, ki se zbirajo v tako imenovanih vpisnikih.

Iz navedenega je razvidno, da je na tem področju še veliko odprtih možnosti. Da informatika lahko bistveno izboljša poslovanje, kažeta predvsem dva primera znotraj sodstva. Prvi je primer informatizacije zemljiške knjige, ki je povprečno trajanje zemljiškoknjižnih zadev zmanjšal od povprečno 17 mesecev v letu 2001 na vsega 2,5 meseca v letu 2008 (Letno poročilo VSRS 2008, str. 104). Hkrati je bila omogočena tudi elektronska storitev dostopa do podatkov iz zemljiške knjige.

Drugi primer je področje izvršbe, natančneje področje izvršbe na podlagi verodostojne listine. Projekt je še posebej zanimiv iz razloga, da je bila skupaj z informatizacijo in visoko stopnjo avtomatizacije izvedena korenita sprememba poslovnega procesa, ki zajema zakonodajo, organizacijo in uvedbo elektronskega poslovanja v celoti na oddelku sodišča, ki obdeluje tovrstne zadeve. Rezultati prenove tega postopka so po letu delovanja odlični. V prejšnjih obdobjih se je število zadev na področju izvršbe vsako leto v povprečju povečalo za 3–4 % in je v začetku leta 2008 znašalo 350.000 (Podatkovno skladišče VSRS, oktober 2009).

V letu 2004 je po podatkih Svetovne banke v Sloveniji sodna izterjava v povprečju trajala 1000 dni (Anderson, 2004, str. 33). Od začetka delovanja novega oddelka, ki je podprt s sodobno informacijsko rešitvijo, se je število nerešenih zadev na področju izvršbe v devetih mesecih zmanjšalo za 10 odstotkov, kar preračunano na letni ravni pomeni realno zmanjšanje za 14 odstotkov (Reberc, 2008).

Informatika znotraj organizacije ima poleg svojega tehnološkega poslanstva tudi inovativno vlogo. Proces informatizacije vzpodbuja spremembe v načinu dela. Običajno povzroči ponovno definiranje že uveljavljenih poslovnih procesov, njihovo optimizacijo in prilagajanje zahtevam sodobnega časa.

V zelo zaprtih okoljih, ki jih praktično v celoti obvladuje ena sama stroka – to je tista, ki izvaja temeljni proces –, je uvajanje sprememb zahtevna naloga. Težava je namreč v tem, da imajo nosilci vsebinske poslovne funkcije tudi menedžersko vlogo, ki je v veliko primerih niso večši, v procesu odločanja pa dajo prednost svoji stroki. Joyce (2000, str. 123) pravi, da v organizacijskih enotah, kjer prevladuje določena stroka, cilji enot odražajo predvsem profesionalni interes te stroke, kar povzroča notranje konflikte ob ustvarjanju enotnosti na strateški ravni organizacije. V mnogih državah zahodnega sveta so ta problem očitno že zaznali, saj najdemo na sodiščih tako imenovane sodne menedžerje (Court Manager), ki izvajajo menedžersko vlogo.

Primerna uporaba informacijske tehnologije je torej ključni dejavnik uspeha za doseganje strateških ciljev organizacije. Vsekakor je prvi in najpomembnejši cilj na področju sodstva učinkovito delovanje sistema, kar pomeni ažurno izvajanje procesov oziroma procesiranje sodnih zadev od vložitve do končne odločbe v primernem času, ki je opredeljen z mednarodno sprejemljivimi normami.

Drugo področje informatizacije je posodobitev poslovanja s strankami z uvajanjem elektronskega poslovanja. Raven storitev, ki jih pričakuje sodobna družba, se bistveno razlikuje od tega, kar pravosodje nudi danes. Elektronsko poslovanje je koristno tako za stranke kot tudi za sodišče, komunikacija je hitrejša, odpravljene so omejitve uradnih ur in razbremenjeno je sodno osebje.

Če elektronski komunikaciji dodamo še druge storitve, na primer vpogled v stanje zadeve za stranko, dobimo še dodatne učinke zaradi transparentnega vpogleda v stanje zadeve za udeležence, saj ravno preglednost in sledljivost prispevata k hitrejšemu reševanju zadev. Stranke prevzamejo aktivnejšo vlogo, organi – sodišča bi tako delala bolj in več.

V procesu reševanja sporov in implementacije prava bi veljalo razmisliti o širši uporabi sistemov umetne inteligence za pomoč ekspertom v procesu odločanja.

V Sloveniji je bil v javnem sektorju velik poudarek na elektronskih storitvah javne uprave, predvsem zaradi politične odmevnosti in všečnosti. Veliko manj je bilo narejenega na notranji prenovi poslovnih procesov. In ravno na tem področju je veliko prostora za izboljšave.

Namen in cilj dela

Namen magistrskega dela je identificirati metode in pripomočke sodobne informatike, ki najbolj prispevajo k izboljšanju poslovanja sodišč in delovanju pravosodnega sistema kot celote.

Posebna pozornost velja uporabi informatike na način, ki omogoča boljše strateško načrtovanje in menedžment. Kot primer dobre prakse je v tem delu podana analiza projekta informatizacije na področju izvršbe z uvedbo centralnega oddelka za verodostojno listino.

Ta je vseboval temeljito prenovo poslovnega procesa, izveden je z naprednimi tehnološkimi rešitvami in hkrati temeljito prenovo poslovanja in spremembo zakonodaje. Rezultati delovanja sistema po prvem letu delovanja so odlični, zato zaslužijo posebno pozornost.

Teza naloge je, da primerna raba informacijske tehnologije ob upoštevanju strateških usmeritev pomembno prispeva k učinkovitemu in uspešnemu izvajanju temeljnih poslovnih procesov.

Bolj kot zgolj uvajanje elektronskega poslovanja je v procesu informatizacije pomembno prenoviti in celovito podpreti glavni poslovni proces. Kakovostne informacije, zbrane v transakcijskih sistemih poslovanja, so ključnega pomena za menedžment v organizaciji. Uporaba orodij za poslovno obveščanje odločilno prispeva k pravočasnemu zaznavanju težav v poslovnih procesih in omogoča zgodnje ter učinkovito ukrepanje.

Cilj naloge je identificirati metode v informatiki, ki najbolj prispevajo k izboljšanju poslovanja sodišč. Postavljena teza bo preverjena z analizo transakcijskih podatkov in anketiranjem uporabnikov sistema, ki je bil izbran kot vzorčni primer za obravnavo.

Metode dela

Glavna metoda dela je analiza obstoječih virov, sodnih statistik, poročil mednarodnih organizacij, domačih virov o projektih s področja odprave zaostankov in sodnega menedžmenta. Posebna pozornost je namenjena dokumentom, ki so nastali v okviru Sveta Evrope in Evropske komisije, saj omogočajo primerjavo delovanja sodnih sistemov med posameznimi državami.

Z anketo o uporabi elektronskih storitev bodo ovrednoteni rezultati uvajanja sodobne informacijske rešitve in pričakovanje strank v povezavi z elektronskimi storitvami sodišča. S pomočjo statističnih podatkov o delovanju izvršilnega postopka bodo prikazani konkretni rezultati projekta, ki temelji na uvedbi elektronskega poslovanja in celovite podpore poslovanju, izvedene hkrati s prenovo poslovnega procesa.

Splošni del magistrskega dela obravnava problematiko učinkovitosti in menedžmenta v sodstvu v povezavi z informatiko. Drugi del naloge je namenjen študiji konkretnega primera, kako v praksi informatika omogoča izboljšanje uspešnosti poslovanja.

1. VLOGA SODIŠČ IN SODNEGA MENEDŽMENTA

1.1 Institucionalna ureditev

Sodstvo je v Ustavi republike Slovenije opredeljeno kot samostojna veja oblasti (Ustava RS, 3. člen, 1991, Ur. l. RS, št. 33/1991.). Vsakdo ima pravico, da o njegovih pravicah in dolžnostih ter o obtožbah proti njemu brez nepotrebnega odlašanja odloča neodvisno,

nepristransko in z zakonom ustanovljeno sodišče. Sodi mu lahko samo sodnik, ki je izbran po pravilih, vnaprej določenih z zakonom in s sodnim redom (Ustava RS, 23. člen). Taka določba je vsebovana tudi v 6. členu Evropske konvencije o človekovih pravicah, po katerem ima vsakdo pravico, da o njegovih pravicah in obveznostih ali obtožbah zoper njega pravično, javno ter v razumnem roku odloča z zakonom ustanovljeno sodišče (Ur. l. RS, št. 7-41/1994, 33/1994).

Iz navedenega izhaja, da ima pravica do sodnega varstva v razumnem roku v Republiki Sloveniji naravo temeljne človekove pravice in predstavlja ustavno kategorijo. Po svoji naravi je bistveno merilo stopnje izpolnjevanja ustavne zaveze o Sloveniji kot pravni državi.

V večini zahodnih družb je vloga sodnika v družbi visoko cenjena, tako v statusnem kot materialnem pogledu. Čeprav se sodnikov položaj počasi spreminja, sodniki še vedno pripadajo zgornjemu in višjemu srednjemu sloju. Materialna nagrada sodniku je sicer lahko nižja kot v zasebnem sektorju, a je sodniški poklic simbol visokega profesionalnega in socialnega statusa. Vendar pa položaj sodnika v družbi ni samoumeven. Mnogi socialistični režimi so uspeli omejiti moč in položaj sodstva v družbi (Franko Aas, 2005).

Položaj sodstva je tudi v slovenski družbi razvrednoten. K degradaciji, ki jo lahko pripišemo razlogom iz prejšnjega odstavka, v določeni meri prispeva tudi sodstvo samo, ki mnogih perečih problemov ne zna ali ne zmore razrešiti znotraj svojih vrst. Posledica je populističen de facto negativen odnos, ki predstavlja resno grožnjo temeljem državne ureditve.

Sodstvo si takega slabega položaja ne zasluži, večina sodnikov namreč svoje delo opravlja odgovorno, pošteno ter na visoki profesionalni ravni. In ravno zaradi tega bi morali uporabiti vse možnosti, da se poslovanje sodišč izboljša tudi s pomočjo informacijskih rešitev.

V Sloveniji lahko problem v zvezi z vrednotenjem sodne veje oblasti predstavlja poseganje izvršilne veje oblasti v sodstvo. Zlasti se to lahko odraža pri kadrovanju predsednikov sodišč. Delo sodišča vodi predsednik, neodvisnost njegovega položaja pa je ključna za zakonito poslovanje sodišča.

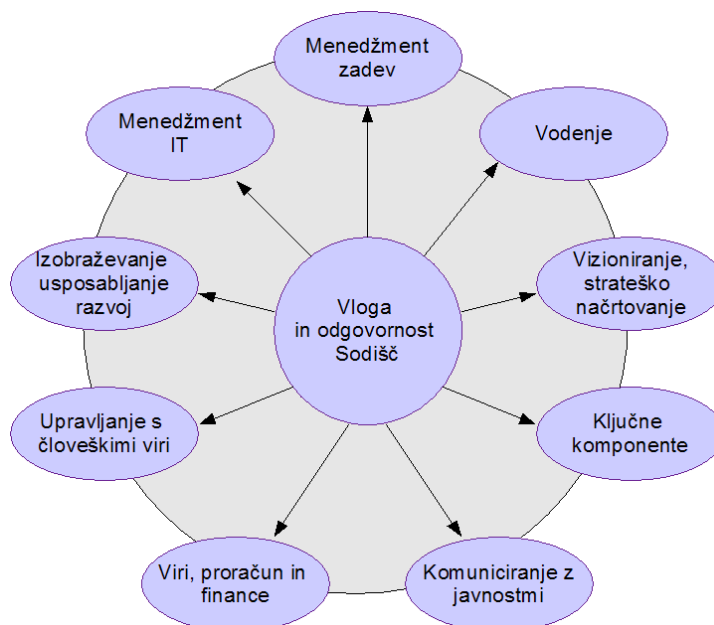
1.2 Menedžment v sodstvu

V primerjavi z zasebnim sektorjem je v javnem sektorju vpliv menedžmenta močno omejen. Ne more namreč nagrajevati zaposlenih iz ustvarjenega dobička, alocirati produkcijskih dejavnikov (zemljišča, delo, kapital) v skladu s svojimi preferencami. Slediti mora ciljem, ki si jih ne postavi organizacija sama. Kontrola nad prihodki, produkcijskimi dejavniki in cilji organizacije je v veliki meri v domeni zunanjih dejavnikov, zakonodajalca in politike. Z nekaj redkimi izjemami so človeški in materialni viri javnih

menedžerjev v domeni dobre volje politike, ne po volji strank in uporabnikov javnih storitev. V primerjavi s podjetniki imajo menedžerji v javnem sektorju majhen vpliv na zaposlovanje, odpuščanje, odločanje o napredovanjih, omejene so tudi njegove možnosti za inovacije v poslovnem procesu. Poleg tega na področju javnih storitev ni konkurence na trgu, ki bi dejansko ovrednotila rezultate organizacije (DiLulio, 1993).

Menedžersko funkcijo na slovenskih sodiščih opravljajo predsedniki sodišč. Položaj predsednika sodišča je opredeljen v Zakonu o sodiščih. Predsedniki sodišč so sodniki, ki poleg svojega osnovnega dela – sojenja – opravljajo tudi naloge vodenja in organizacije. Vodenje slovenskih sodišč je torej v celoti prepuščeno pravnikom. V anglosaksonskem sistemu je menedžment sodišč v rokah sodnih menedžerjev (*court managers*), katerih naloga je zagotavljati materialne pogoje za izvajanje osnovnega procesa sodišča – torej sojenja. Sodniki se tako ne ukvarjajo z nabavo pisarniškega materiala, vzdrževanjem sodne stavbe, zaposlovanjem in šolanjem sodnega osebja, ampak so te naloge v celoti prepuščene sodnemu menedžerju. Sodni menedžerji v Združenih državah morajo obvladati celo vrsto področij. Temeljne kompetence menedžerjev na ameriških sodiščih so prikazane na Sliki 1. Spremembe sistema vodenja uvaja novela zakona o sodiščih (ZS, 2009), ki poleg predsednika sodišč z letom 2010 uvaja tudi funkcijo direktorja sodišča.

Slika 1: Deset ključnih kompetenc za vodenje sodišča



Vir: NACM, Core Competency Curriculum Guidelines, 2003, str. 2.

Poslovanje sodišč je urejeno v prevetrenem Zakonu o sodiščih (v nadaljevanju ZS, Ur. l. RS, št. 19/1994, zadnja sprememba Ur. l. RS, št. 96/2009). Na tem mestu upoštevamo stanje po zadnji spremembi tega zakona, ki velja od 28.11.2009, uporabljati pa se bo začela 1.1.2010. Podrobnejša pravila glede poslovanja sodne uprave so določena s Sodnim redom (Ur. l. RS, št. 17/1995, zadnja sprememba Ur. l. RS, št. 117/2008). V Republiki Sloveniji

so okrajna sodišča, okrožna sodišča, višja sodišča, Vrhovno sodišče Republike Slovenije in specializirana sodišča, ustanovljena s posebnim zakonom. Posamezno okrajno sodišče je organizacijska enota okrožnega sodišča z njegovega območja, razen Okrajnega sodišča v Ljubljani, ki je samostojna organizacijska enota.

Poslovanje sodišča vodi predsednik sodišča, za zadeve pravosodne uprave je pristojno ministrstvo, pristojno za pravosodje, zadeve sodne uprave pa so, če zakon ne določa drugače, v pristojnosti predsednika in direktorja sodišča (7. člen ZS, 10. člen ZS in 61. člen ZS). V zadeve sodne uprave sodijo odločanje, upravljanje z znanjem, načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, vodenje, koordiniranje, komuniciranje, spremljanje učinkov, poročanje, upravljanje s proračunom sodišča in druga opravila, s katerimi se na podlagi zakona, sodnega reda in drugih predpisov zagotavljajo pogoji za redno izvajanje sodne oblasti, pravočasnost postopkovnih dejanj in pravočasnost izdelave sodnih odločb. V zadeve sodne uprave sodi tudi spremljanje, ugotavljanje in analiziranje učinkovitosti dela sodnikov na posameznem sodišču. Analiza učinkovitosti in uspešnosti dela sodnikov je sestavni del letnega poročila o poslovanju sodišča, ki ga najkasneje do 15. februarja v tekočem letu za preteklo leto predsednik sodišča posreduje neposredno pristojnemu višjemu sodišču, Vrhovnemu sodišču Republike Slovenije, sodnemu svetu in ministrstvu, pristojnemu za pravosodje. Vrhovno sodišče Republike Slovenije pošlje letno poročilo o poslovanju Vrhovnega sodišča Republike Slovenije sodnemu svetu in ministrstvu, pristojnemu za pravosodje.

Za izvrševanje zadev sodne uprave imajo lahko okrožna sodišča, višja sodišča in Upravno sodišče Republike Slovenije ali posamezno višje sodišče za nižja sodišča na njegovem območju ter Okrajno sodišče v Ljubljani direktorja sodišča. Posamezno okrajno sodišče ima lahko direktorja sodišča, če na višjem sodišču ni direktorja sodišča za nižja sodišča na območju tega višjega sodišča. Direktor sodišča samostojno opravlja naloge sodne uprave za celotno območje Okrajnega sodišča v Ljubljani, okrožnega ali višjega sodišča oziroma za zunanje oddelke tega sodišča, ki se nanašajo na materialno, tehnično in finančno poslovanje sodišča, vodenje postopkov javnih naročil, odločanje o kadrovskih zadevah sodnega osebja, zagotavljanje varnosti na sodišču, spremljanje, analiziranje in pripravo prenove poslovnih procesov, ter opravlja druge naloge sodne uprave na podlagi pooblastila predsednika pristojnega sodišča razen nalog, ki se nanašajo na opravljanje sodniške službe. Vrhovno sodišče Republike Slovenije ima generalnega sekretarja, ki je funkcionar in opravlja naloge iz prejšnjega odstavka. Če posamezno sodišče v skladu s prvim odstavkom tega člena nima direktorja, naloge iz njegove pristojnosti opravlja predsednik sodišča.

Uvajanje direktorjev sodišč je omogočeno z zadnjo novelo zakona o sodiščih, ki stopi v veljavo s 1.1.2010. Na rezultate spremembe bo torej treba še nekaj časa počakati. Je pa že sedaj jasno, da je direktor sodišča v izrazito podrejenem položaju v razmerju do predsednika sodišča.

Navedena zakonska ureditev se nanaša na poslovanje sodne uprave, pri čemer pa je potrebno poudariti, da glede na naravo sodniškega dela v okviru sodne uprave in izvajanja nadzora nad njenim izvajanjem ni dovoljeno posegati v neodvisen položaj sodnika pri odločanju o zadevah, ki so mu dodeljene v reševanje.

Vloga sodne uprave je torej omejena na zagotavljanje materialnih in siceršnjih organizacijskih pogojev za optimalno delo sodišča, obstajajo pa tudi nekateri instituti, s katerimi lahko v določenih primerih ministrstvo za pravosodje nadzira delovanje sodišča, tudi kar zadeva pravočasnost odločanja. Varstvo pravice do sojenja brez nepotrebnega odlašanja je urejeno v Zakonu o varstvu pravice do sojenja brez nepotrebnega odlašanja (v nadaljevanju ZVPSBNO, Ur. l. RS, št. 49/2006, zadnja sprememba Ur. l. RS, št. 58/2009). Zakon ureja opravljanje zadev sodne uprave iz pristojnosti sodišč in zadev pravosodne uprave iz pristojnosti ministrstva, pristojnega za pravosodje, za varstvo pravice do sojenja brez nepotrebnega odlašanja, sodno varstvo te pravice in pravično zadoščenje v primerih njene kršitve.

V zvezi s tem je morda zanimivo opozoriti na določilo 14. člena tega zakona, po katerem lahko minister od predsednika sodišča zahteva poročilo o vseh vloženih nadzorstvenih pritožbah ali rokovnih predlogih in da se mu posredujejo kopije obvestil, izdanih sklepov in odločb, ki so bile vročene strankam. Navedene dokumente lahko zahteva za zadeve, v katerih sta bila nadzorstvena pritožba ali rokovni predlog vložena pred največ dvema letoma.

1.3 Strateški cilji

Strateško načrtovanje, opredelitev vizije in strategije, kako vizijo uresničiti, predstavljajo področje, kjer bi slovensko sodstvo lahko naredilo korak dalje. Čeprav se zdi vloga sodstva v družbi jasna, saj je ustavno in zakonsko urejena, ima sodstvo tudi drugo komponento. Sodstvo namreč sestavljajo posamezniki, od katerih ravnanja je odvisen cel sistem. Le če bo vsak posameznik znotraj sistema sledil določenemu cilju, bo mogoča uresničitev vizije in strategij.

Vizijo lahko opredelimo kot idealno stanje v prihodnosti (Joyce, 2000). Vizija zre v bodočnost, a se pri tem opira na temeljne vrednote: meje prava, služenje, neodvisnost sodnikov, enakost pred zakonom, pravično in pravočasno sojenje, dostopnost, pravično in učinkovito izvajanje zakonov. Vizija vabi voditelje na sodiščih, njihove partnerje in sodelavce, da si najprej predstavljajo in nato ustvarjajo bodočnost, ki si jo želijo. Strateško planiranje je proces, vsebuje principe, metode in orodja, da omogoči voditeljem odločanje, kaj, kako in kdaj početi. Strateško planiranje pretvarja vizijo v načrte in izvedbo (NACM, 2003).

Temeljni dolgoročni cilji Slovenije na področju pravosodja so čim večja pravna varnost, to sta zanesljivost in predvidljivost, ki temeljita na zakonitosti in nepristranskosti, glede

hitrosti reševanja zadev pa zlasti zagotovitev pravice do sojenja v razumnem roku ter vzpostavitev večjega zaupanja v pravosodni sistem (Bele, 2006).

Čeprav se je večina vlad po osamosvojitvi ukvarjala s problematiko sodstva, na tem področju ni bilo jasnih strateških dokumentov in izvedbenih načrtov za doseganje ciljev. Bolj ali manj uspešno so se izvajali posamezni projekti z opredeljenimi splošnimi cilji, velikokrat pomanjkljivo in brez operativnih načrtov, merljivih ciljev in načina kontroliranja.

V zadnjem obdobju je na področju informacijske tehnologije za področje sodstva mogoče zaznati določen napredek. Tako je področje e-pravosodja opredeljeno v resoluciji o nacionalnih in razvojnih projektih za obdobje 2007–2023 kot prednostno področje. Ena od prednostnih nalog v resoluciji (Urad Vlade RS za informiranje, 2006) je namreč učinkovitejša in cenejša država, ki predvideva tudi zagotovitev boljšega delovanja pravosodnega sistema, in sicer:

- večjo pravno varnost
- povečanje učinkovitosti dela sodišč, državnega tožilstva 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, povezano z gospodarskim kriminalom,
- korupcijo in organiziranim kriminalom
- poenostavitev in standardiziranje sodnih postopkov na ravni zakonodaje in izvedbe
- (npr. z izmenjavo sodnih praks), da bi se izboljšala učinkovitost vodenja sodnih
- postopkov in odločanja sodnikov, državnih tožilcev in pravobranilcev
- prizadevanje za popolno informatizacijo dela sodišč (uvedba informatiziranih
- vpisnikov, polna uporaba elektronskega poslovanja med strankami in sodišči) zaradi poenostavitve in skrajševanja postopkov ter preprostega spremljanja učinkovitosti, sodnih zaostankov in zastaralnih rokov

Pravosodni sistem, ki se zaveda prednosti informacijske tehnologije, mora razviti svojo informacijsko strategijo. V odsotnosti strategije bi sicer tudi prišlo do realizacije določenih informatiziranih storitev, vendar bi bila to le naključna področja. Bolje kot prepustiti velik del pravosodja naključju evolucije je sistematičen pristop s strateškim načrtovanjem. Tako bodo možnosti in priložnosti različnih vrst elektronskih storitev sistematično urejene na način, ki jasno sledi začrtani politiki. S strateškim pristopom lahko posamezno storitev, ki je skupna mnogim uporabnikom, realiziramo le enkrat, namesto da razvija vsak svojo področno rešitev (Susskind, 1998).

V Sloveniji je prvi strateški dokument o uporabi informacijske tehnologije nastal šele v letu 2007. Izšel je na Ministrstvu za pravosodje z naslovom E-PRAVOSODJE, Strategija

informatizacije slovenskega pravosodnega sistema 2008–2013. Dokument je nastal v procesu priprave dokumentacije za črpanje evropskih sredstev na področju informatike iz evropskih strukturnih skladov v sorazmerno kratkem obdobju.

V ospredju priprave je bilo predvsem vprašanje, kako čim prej do evropskih sredstev. Temu so bili podrejeni tudi vsi cilji projekta, čeprav bi bilo primerneje ravno obratno. Dokument vsebuje več različnih vsebin, povzetke projektov in tudi določene konkretne cilje. Četudi bi mu z vidika strateškega načrtovanja lahko očitali več pomanjkljivosti, v njem najdemo nekaj pomembnih usmeritev in temeljev za nadaljnji razvoj informatike v sodstvu. Med drugim navaja: “Zadane cilje iz strategije lahko dosežemo le s temeljito analizo stanja, prilagajanjem pravosodnih poslovnih procesov in primerno uporabo sodobne informacijske tehnologije. Povečanje učinkovitosti pravosodja je tako mogoče doseči le z boljšim upravljanjem in vodenjem na vseh ravneh pravosodja ter s prenovo poslovnih procesov, podprto s strateško opredeljenimi informacijskimi rešitvami.”

Navedeni so nekateri pomembni koncepti nadaljnje informatizacije v sodstvu. Obstaja sicer realna nevarnost, da bo potrošenih veliko sredstev, vendar s skromnimi rezultati na poslovnem področju. Nevarnost izhaja iz razdrobljenosti projektov, premajhnega upoštevanja strateških usmeritev v izvedbenih fazah projekta in končno zaradi slabe kadrovske usposobljenosti.

V projektni enoti e-pravosodje, ki pokriva to področje v okviru ministrstva, po dostopnih informacijah ni niti enega informatika, kadrovske šibke so tudi druge pristojne službe za informatiko v organih sodstva.

1.4 Strateški cilji v sodstvu

1.4.1 Sodoben koncept javnih storitev

Za večino razvitih držav je značilno, da se v njih v zadnjih letih vse bolj izpostavlja nov koncept javnih storitev, ki vedno bolj poudarja vlogo javnih služb kot “servisa” državljanov ter odgovornost menedžerjev v javnem sektorju za radikalno izboljšanje področja javnih storitev. Javni sektor se torej nahaja v procesu hitrih, po mnenju nekaterih revolucionarnih sprememb. Četudi je takšna trditev nekoliko pretirana, je dejstvo, da je na tem področju v zadnjih petnajstih letih prišlo do radikalnih sprememb.

Na področju sodstva je treba omeniti dokument Komisije za učinkovitost v pravosodju, ki vzpostavlja nov koncept merjenja učinkovitosti sodstva na način, da v ospredje postavi uporabnike sodnih storitev, torej državljane in druge subjekte – uporabnike sodnih storitev (CEPEJ – *The European Commission for the Efficiency of Justice*, 2004).

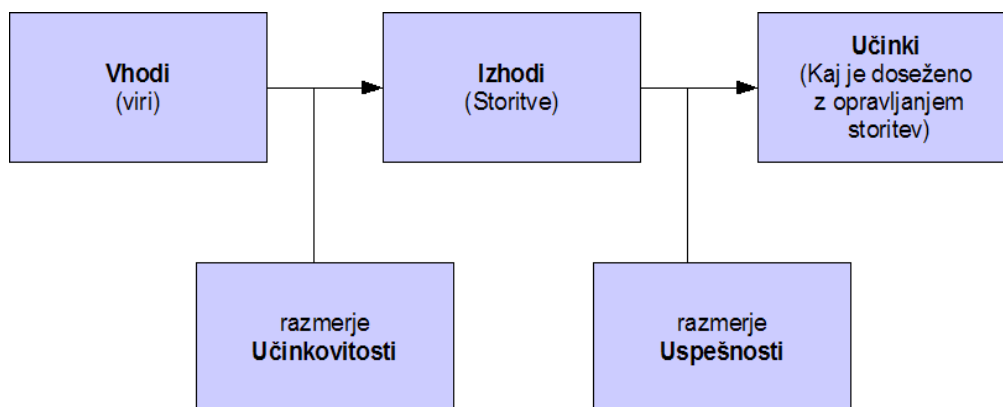
Izvajanje te odgovornosti je podrejeno strateškemu načrtovanju, ki predstavlja okvir, znotraj katerega javni menedžerji postanejo odgovorni politiki za uspešnost javnih storitev in za učinkovito porabo javnih sredstev.

1.4.2 Uspešnost, učinkovitost in ekonomičnost

Pojme uspešnost, učinkovitost in ekonomičnost avtorji pogosto različno uporabljajo.

Večino organizacij v javnem sektorju bi lahko obravnavali kot “monopoliste” pri prodaji blaga ali nudenju storitev. Če stranka na primer ni zadovoljna s sodno storitvijo, ne more preprosto zamenjati “dobavitelja” in oditi drugam na sodišče. V konkurenčnem okolju so ponudniki prisiljeni k učinkovitemu poslovanju, saj jih v to prisili trg. Monopolistu tega ni treba. Tudi pojem kakovosti storitve ni popolnoma jasen. Opredeliti kakovost sodne storitve za stranko ni ravno preprosto, saj v polovici primerov uporabniki sodnih storitev z izidom sodnega postopka niso zadovoljni, četudi je bil opravljen visoko profesionalno in hitro. Cilji podjetij so veliko bolj jasni – maksimiranje dobička. V javnem sektorju temu ni tako. Cilji so veliko bolj abstraktni in težje merljivi (Lawton & Rose, 1994).

Slika 2: Trije U-ji



Vir: A. Lawton & A. Rose, *Organisation and Management in the Public Sector*, 1994, str 155

Učinkovitost je opredeljena kot razmerje med vloženimi sredstvi in doseženimi rezultati: maksimiranje rezultatov z določeno količino vhodov ali minimiziranje vhodov za doseganje pričakovanih izhodov. V večini, če ne celo v vseh javnih službah je razmerje med ovrednotenimi vhodi (ljudje, finančna sredstva) in pričakovanimi izhodi (npr. manjša stopnja kriminala, boljše sodstvo) nejasno. Če namreč govorimo o nemerljivih ciljih, način doseganja pa je negotov ali neznan ali celo nedosegljiv, je iskanje “mejnega produkta” nesmiselno. V enaki meri, kot so cilji dvoumni, je dvoumen tudi koncept učinkovitosti (DiLulio, 1993).

Pod pojmom uspešnost razumemo uspešnost organizacije pri doseganju poslovnih ciljev. V primeru sodišč je merjenje uspešnosti mogoče opredeliti kot stopnjo uresničevanja poslanstva v družbi. Glavni kriterij uspešnosti bi bil zagotavljanje pravne varnosti v razumnem časovnem roku (to je cilj, ki je zapisan v strateških dokumentih).

Ekonomičnost pove, koliko lahko znižamo stroške vhodov ob ohranitvi kakovosti izhoda, in se običajno meri v denarnih prihrankih pri prehodu na cenejše vhode.

Novela zakona o sodiščih določa, da sodni svet spremlja, ugotavlja in analizira učinkovitost in uspešnost dela sodišč, o čemer bo pripravil in sprejel letno poročilo o učinkovitosti in uspešnosti sodišč (na podlagi letnih poročil o poslovanju sodišč, ki mu jih bodo posredovala posamezna sodišča), s katerim bo ocenil izvajanje sodne oblasti (Zakon o sodiščih, 2009).

V besedilu k predlogu zakona najdemo pojasnilo: "Učinkovitost pomeni, da sodišče čim boljše in s čim manjšimi sredstvi zagotavlja čim več storitev. Uspešnost pa pomeni, da sodišče uresničuje sprejete poslovne cilje. Letno poročilo bo obsegalo podatke v skladu z veljavno metodologijo, ki jo za namen periodičnih poročil že uporablja Služba za razvoj sodne uprave pri Vrhovnem sodišču Republike Slovenije. Pri tem predlagatelj posebno pozornost namenja reševanju pomembnejših in drugih zadev, kar pri zbiranju in obdelavi podatkov izrecno poudarja."

Podroben pregled "metodologije", na katero se sklicuje zakonodajalec (Ministrstvo za pravosodje, 2009) razkrije, da v resnici ne gre za metodologijo, temveč za navodila, kako naj se izpolnjujejo posamezna polja v statističnih poročilih. Merjenje v poročilih je osredotočeno na kazalnike, ki jih za oceno sodniške službe rabi sodni svet, in štetje pripada zadev na posameznih sodiščih ter podatke, ki se objavijo v periodičnih publikacijah.

Nov zakon o sodiščih je sicer opredelil, da se merita uspešnost in učinkovitost, vendar pa merjenje uspešnosti na podlagi zbranih podatkov ni mogoče. Analiza merjenja uspešnosti sodišč, kot jo vidijo državljani in podjetja kot uporabniki sodnih storitev, bo mogoče šele takrat, ko bodo zbrani relevantni podatki iz operativnih sistemov o časovnem poteku sodnih postopkov omogočali merjenje tistih parametrov, ki so ključni za doseganje strateških ciljev sodstva.

Statistično spremljanje sodnih zadev je osredotočeno na reševanje zadev v posameznih fazah postopka in na storilnost posameznega sodnika namesto na življenjski cikel sodne zadeve, kot ga vidi uporabnik sodne storitve.

1.5 Merjenje in spremljanje poslovanja sodišč

Sodišča v skladu s 50. a členom Sodnega reda statistično spremljajo svoje delo ter štirikrat letno posredujejo podatke preko skupne poročevalske enote Ministrstvu za pravosodje.

Služba za razvoj sodne uprave zbira podatke o sodnih statistikah četrtletno s pomočjo vprašalnikov (četrtletno poročilo o izvajanju operativnega programa dela). Poročanje je razdeljeno na tri področja.

- Področje kadrovske opremljenosti sodišč:
 - število sodnikov in sodnega osebja na posamezni vrsti
 - zadeve (sodniki, strokovni sodelavci, sodno osebje)
 - stalna prisotnost sodnikov na delovnem mestu (v dneh)
- Področje sodne statistike:
 - nove zadeve (pripad) v opazovalnem obdobju
 - rešene zadeve v opazovalnem obdobju
 - nerešene zadeve v opazovalnem obdobju
 - prenosi pristojnosti za rešitev zadev
 - reševanje sodnih zadev po podjemnih pogodbah
- Področje sodnih zaostankov sodišč:
 - doseganje zastavljenih ciljev glede vsebinskih zaostankov po 50. členu SR
 - reševanje zadev, starejših od deset let

Ministrstvo za pravosodje na podlagi prejetih podatkov štirikrat letno izdaja publikacijo Sodna statistika.

Drugo merjenje je vezano na delo sodnika. Predsedniki sodišč so dolžni ministrstvu, pristojnemu za pravosodje, dvakrat letno posredovati podatke o obsegu sodnikovega dela. Ministrstvo jih lahko uporablja za oblikovanje predloga za določitev števila sodniških mest in določitev števila sodnega osebja, za vodenje sodne statistike ter druge naloge pravosodne uprave, ki jih določa zakon.

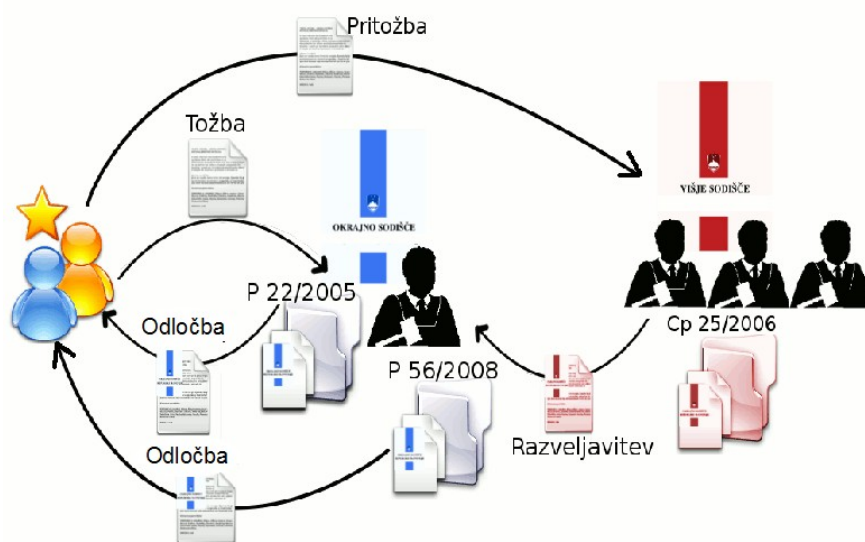
Pravico do vpogleda v podatke osebne evidence imajo sodnik, na katerega se podatki nanašajo, sodni svet, pristojni personalni svet, disciplinsko sodišče, disciplinski tožilec in predsednik sodišča zaradi izvajanja pooblastil po tem zakonu in zakonu, ki ureja organizacijo in pristojnost sodišč (72. člen Zakona o sodniški službi, /ZSS-UPB1 23/2005/).

Vsa merjenja, ki so trenutno v uporabi, merijo le številčno stanje zadev na posameznih sodiščih in obseg dela posameznih sodnikov. Iz sodnih statistik zaradi pravil sodnega reda o načinu vodenja vpisnikov ni mogoče izluščiti podatka o skupnem številu zadev, podatkov o časovnem poteku zadev ali izvajati analiz poteka zadev, saj se tovrstni podatki ne vodijo ali se vodijo nepovezano.

Na Sliki 4 je prikazan potek pravnih zadev, iz katerega je razviden način številčenja in statističnega štetja zadev. Zadeva je nastala v letu 2005 in dobila opravilno številko P 22/2005. Po končanem postopku na prvi stopnji v letu 2006 se je ena od strank na odločbo pritožila. O pritožbi je odločalo višje sodišče, ki je zadevo zavedlo pod opravilno številko Cp 25/2006, v letu 2008 prvostopenjsko odločbo razveljavilo in zadevo vrnilo v ponovno reševanje na prvostopenjsko sodišče. Prvostopenjsko sodišče je zadevo ponovno obravnavalo, in sicer pod novo (tretjo) opravilno številko P56/2008. V tem primeru je bila

sodna zadeva trikrat statistično rešena. Pogosto se zgodi, da je statističnih statusov na zadevi še veliko več.

Slika 3: Potek pravnih zadev



Opisane metode merjenja vplivajo tudi na sam poslovni proces. Namen naloge ni vrednotenje vsakodnevne prakse pri vodenju sodnih postopkov, vendar je dejstvo, da zaradi načina merjenja prihaja do inovativnega ustvarjanja novih zadev, da bi tako statistika prikazala boljše stanje in več opravljenega dela po predpisani metodi merjenja.

Inovativni pristopi evidentiranja zadev sicer izboljšajo statistiko, v resnici pa pomenijo več birokratskega dela in manjšo učinkovitost. Primer inovativnega pristopa je ločeno obravnavanje zadev, ki bi se sicer lahko združile v eno samo, pa se tega ne stori, saj tako ob rešitvi vpišemo namesto ene same dve ali več rešenih zadev.

Gre za vpliv, ki ni zanemarljiv. Izkušnje kažejo, da obstajajo velike razlike med posameznimi sodišči in področji, saj so določena sodišča bolj natančna pri izvajanju postopkov v skladu s pravili, druga manj.

Razmisliti je potrebno, ali so obstoječe enostavne metode merjenja še primerne. Z informacijsko podporo je o poteku postopka mogoče zbrati mnogo več informacij kot z zastarelimi pisnimi vpisniki. Te podatke bi bilo smiselno uporabiti za pridobivanje bolj verodostojnih informacij. Problematika merjenja in sodniških norm se pojavlja tudi v drugih državah s podobno ureditvijo. S podobnimi vprašanji so se intenzivno ukvarjali v Nemčiji, kjer so tudi izvedli reformo na področju normiranja sodniškega dela z uvajanjem kompleksnejšega merjenja in delegiranjem odgovornosti na nižje ravni (Elmar Herrler, 2002).

1.6 Ukrepi za izboljšanje stanja

Najbolj odmeven projekt za odpravo sodnih zaostankov je bil poimenovan po Franju Lukendi. Lukenda je bil prvi pritožnik, ki je zaradi predolgega trajanja sodnega postopka uspel v tožbi proti Republiki Sloveniji na Evropskem sodišču za človekove pravice (Ministrstvo za pravosodje, 2005). Projekt je opredeljen kot Operativni delovni načrt in ima zelo jasn cilj – Odpravo sodnih zaostankov na sodiščih in tožilstvih do 31. 12. 2010.

Projekt vsebuje trajni program dela s spremljajočimi ukrepi. Gre za 19 glavnih ukrepov za zagotovitev večje učinkovitosti sodstva in odpravo sodnih zaostankov ter operativni program dela s spremljajočimi ukrepi v letu 2006. V projektu je zbranih nekaj dobrih ukrepov, vendar ne vsebuje prave vizije, strategije in realnih metod za doseganje zadanega cilja. V dokumentu ni jasno opredeljen način spremljanja, kontroliranja in korektivnih ukrepov v času izvedbe.

Prenova poslovanja in informatizacija sta v projektu zajeti v omejenem obsegu, in sicer v dveh ukrepih: (iv) poenostavitev zakonodaje in standardizacija sodnih postopkov in (v) popolna informatizacija sodišč ter deloma (xvii) oblikovanje enotne statistične baze podatkov za statistično spremljanje dela sodišč po enotnih merilih (Ministrstvo za pravosodje, 2005).

V operativnem programu dela so navedene nekatere konkretne naloge s področja informatizacije, vendar dokumentu manjka jasna strategija na področju prenove poslovanja, uvajanja sodobnih storitev in interdisciplinarnega pristopa.

Treba je omeniti še projekt Matra (2005), ki je potekal na okrožnem sodišču v Kopru in Vrhovnem sodišču. V poročilu projekta je navedeno: „Na zaostanke v sodstvu je treba zreti kot na enega od zapletenih problemov upravljanja in organizacije bolj kot pa na vprašanje slabega dela ali problem, ki ga je moč rešiti enostavno z vnašanjem več denarja v sistem ali s tem, da enostavno povečamo pričakovan obseg opravljenega dela sodnikov.“

Leta 2005 je bila pri Vrhovnem sodišču ustanovljena služba za razvoj sodne uprave (v nadaljevanju SRSU). Z izvajanjem koordinacije in nadzora nad operativnimi programi za odpravo sodnih zaostankov je predvideno poslanstvo Službe za razvoj sodne uprave, usmerjeno v izboljšanje vodenja in upravljanja sodišč ter povečanja uspešnosti in učinkovitosti poslovanja le-teh.

Naloge Službe za razvoj sodne uprave so:

- analiziranje obstoječih praks sodne uprave in ugotavljanje dobrih praks
- svetovanje sodiščem in širjenje dobrih praks
- vzpodbujanje novih praks sodne uprave in sodelovanje, povezovanje ter usklajevanje njihove implementacije

- uvajanje sodobnih metod upravljanja
- koordinacija razvojnih projektov sodne uprave med sodišči, med službami VSRS in zunanjimi partnerji
- spremljanje in analiziranje razvoja sodne uprave na mednarodni ravni

Čeprav so naloge službe dobro zastavljene, se v praksi služba ukvarja predvsem z administrativnimi nalogami na področju zbiranja in posredovanja statističnih podatkov, bistveno manj pa z zahtevnimi nalogami uvajanja sodobnih metod upravljanja, uvajanja dobrih praks in analizo poslovnih procesov.

Za izvajanje zahtevnih nalog menedžmenta SRSU nima potrebnih virov, znanja, in kar je najpomembnejše, usposobljenih in primernih ljudi. Služba za razvoj sodne uprave bi morala prevzeti vlogo sodobne analitične službe, ki s sodobnimi orodji ob podpori informatike analizira delovanje sistema, procese, išče težave in rešitve, predlaga ukrepe za izboljšave in kontrolira rezultate.

2. INFORMATIKA KOT KLJUČNI DEJAVNIK ZA DOSEGANJE STRATEŠKIH CILJEV

2.1 Vpliv informacijskih rešitev in tehnologije na poslovanje

Sodobne informacijske rešitve močno spreminjajo način poslovanja organizacij tako v poslovnem svetu kot tudi v javnem sektorju. Posebno velik premik v poslovanju predstavlja elektronsko poslovanje, ki izvajanje posameznih transakcij bistveno pospeši, poslovati je mogoče oddaljeno, z visoko stopnjo preglednosti in sledljivosti. Elektronsko poslovanje je tako ena največjih pridobitev, ki jo omogoča informacijska tehnologija. Pomen elektronskega poslovanja na področju sodstva so zaznali mnogi avtorji, tako je elektronsko poslovanje marsikje v svetu že postalo samoumevno tudi na sodnem področju.

Drugi pomemben vpliv informacijskih rešitev na poslovanje sodstva se nanaša na proces vsebinskega odločanja v posameznih zadevah. Baze znanja, zgrajene iz sodnih odločb sodišč, so postale eno najpomembnejših orodij pri delu sodnikov za zagotavljanje pravne varnosti.

Franko Aas (2005) poudarja, da odgovornega ravnanja ne prinaša informatika sama po sebi, temveč organizacijsko in politično okolje, v katerem je informacijska tehnologija implementirana. Želja po nadzorovanju pooblastil pri sodnem odločanju v kazenskih postopkih je bila sicer prisotna že vseskozi, vendar je vzpon informacijske tehnologije odprl nove možnosti za njihovo dejansko implementacijo.

Računalniki so postali osrednje orodje pri vzpostavitvi transparentnega in standardiziranega institucionalnega okvirja. Informacijska tehnologija omogoča načrtovanje in institucionalizacijo odgovornosti z uvajanjem obrazcev in procedur

poročanja, ki jim posamezni odločevalci morajo slediti, če želijo, da je njihovo delo šteto za opravljeno. Ericson in Haggerty navajata, da so podatkovne baze nadomestile posamezne birokrate in tako postavile nove osnove za ravnanje na bazi znanja oziroma informacij (Franko Aas, 2005).

V svetu se pojavljajo razne iniciative za uporabo *sentencing information systems (SIS)*. To so ekspertni sistemi na področju sodnega odločanja, ki naj bi na podlagi baze znanja in pravil (zakonodaje, prevedene v formalna pravila) pomagali sodnikom pri odločanju v sodnih zadevah. Sojenje naj bi tako postalo transparentnejše, predvidljivejše, bolj standardizirano in manj diskriminatorno (Franko Aas, 2005).

Avtomatizacija posameznih opravil je bila prvo področje, kjer je prišlo do uporabe računalniške tehnologije. Četudi se v današnjem času ta del vedno manj omenja in se vse bolj poudarja pomen celovite prenove poslovanja, je na nekaterih segmentih avtomatizacija opravil izredno pomemben dejavnik. Primer avtomatiziranega postopka tako na primer predstavljajo samodejno tiskanje, kuvertiranje in odprava pošilk, kar prihrani znatno količino časa in sredstev pri poslovanju sodišč.

2.2 Informatika v sodstvu

V sistemu slovenskih sodišč je za informatizacijo pristojen Center za informatiko in sicer na podlagi 70. člena Zakona o sodiščih kot posebna organizacijska enota Vrhovnega sodišča. Skrbi za izvajanje enotne tehnološke podpore poslovanja sodišč ter za pravni informacijski sistem sodišč. Podlaga za delo Centra je strategija razvoja računalniške podpore poslovanja sodišč, ki jo na podlagi 70. člena Zakona o sodiščih določa Svet uporabnikov za računalniško podprto informatizacijo sodišč na podlagi predhodnega mnenja direktorja Centra. Svet je organ, ki se sestaja enkrat letno.

Center za informatiko skrbi za izbiro in dobavo informacijske opreme za sodišča, njeno vzdrževanje, izdelavo specializirane programske opreme in sodeluje pri izobraževanju uporabnikov. Enotna tehnološka podpora poslovanja sodišč se razvija v okviru pravnega informacijskega sistema, ki je dostopen preko domače strani Vrhovnega sodišča. Odločbe in pravna mnenja so povezane z zakoni in sodbami, ki jih v sistem prispevajo vsa višja sodišča. V informacijskem sistemu se spremljajo sodni postopki, kar omogoča izdelavo enotnih statistik za potrebe sodišč in Ministrstva za pravosodje, avtomatsko pripravo tipskih obrazcev in pisanj (tipske odločbe in druga pisanja).

Center za informatiko je organiziran v treh oddelkih:

- oddelek za javna naročila
- oddelek za razvoj
- oddelek za produkcijo

Oddelek za javna naročila je odgovoren za načrtovanje nabav za potrebe razvoja in produkcijskega delovanja, pripravo predloga finančnega načrta z obrazložitvami in vso pripadajočo dokumentacijo o projektih ter izvedbo postopkov oddaje javnih naročil in vodenje evidence o postopkih.

Oddelek za razvoj je odgovoren za določitev in spremljanje arhitekture informacijskega sistema sodišč in razvoj specializiranih informacijskih sistemov sodišč v okviru sprejetih strategij.

Oddelek za produkcijo je odgovoren za načrtovanje in nemoteno delovanje lokalnih računalniških omrežij, standardne namizne programske in strojne opreme, centralne programske in strojne infrastrukture.

Delo Centra je predvsem usmerjeno v posodabljanje in vzdrževanje strojne in programske aplikativne opreme ter v razvoj novih sistemov. Čeprav je center organiziran v oddelke, se večina razvojnih nalog izvaja projektno. Delo v zvezi s projekti poteka v delovnih in projektnih skupinah. Projektne skupine so sestavljene iz strokovnjakov s posameznih področij, vsebinski del je v pristojnosti sodnikov in strokovnih sodelavcev Evidenčnega oddelka, tehnični del pa v pristojnosti tehničnega vodje. (Vrhovno sodišče RS, 2006).

Tehnični vodja projekta pripravi tehnične specifikacije, usklajuje delo z zunanjimi izvajalci ter uveljavlja skladnost rešitev s strateškimi in operativnimi usmeritvami Centra za informatiko. Uporabnike informacijskega sistema predstavlja eden ali več naprednih uporabnikov, pogosto so v projektni skupini tudi predstavniki zunanjih izvajalcev.

Projektne skupine imajo nalogo informacijsko podpreti posamezne sodne postopke ter predlagati organizacijske in zakonodajne spremembe, ki jih je zaradi racionalizacije ob uporabi informacijske tehnologije smiselno izvesti.

Projektnim skupinam so nadrejene delovne skupine, ki so neke vrste usmerjevalni odbor, katerega naloga je spremljanje delovanja projektnih skupin, reševanje težav in medsebojno usklajevanje.

Projektni pristop in interdisciplinarne projektne skupine so najpomembnejši dejavnik za sorazmerno velik napredek, ki je bil na področju informatizacije narejen v zadnjih letih.

2.2.1 Opremljenost sodišč s strojno in komunikacijsko opremo

Opremljenost sodišč s strojno in komunikacijsko opremo je dobra, saj starost računalniške strojne opreme ne presega 3–4 let. Opremljenost s strojno in programsko opremo je tudi področje, kjer najlažje pridemo do hitrih rezultatov, saj nabava ali zamenjava opreme ne zahtevata posebnega napora, razen vložka finančnih sredstev.

Uporabnik na sodišču ima določene standarde tako glede strojne kot programske opreme, kar olajša delitev, vzdrževanje in nadgradnje ter zamenjavo opreme. Glede na tip uporabnika je določen minimalni nabor storitev, ki jih ima uporabnik na voljo. Za

standardizacijo namiznega okolja je bil v letu 2007 izveden projekt enotnega pisarniškega okolja (EPO), ki je vzpostavil osnovne gradnike pisarniškega okolja.

2.2.2 Informacijske rešitve za podporo poslovanju

2.2.2.1 Sistemi za spremljanje sodnih zadev

Temeljni poslovni proces sodišč je vsekakor sojenje oziroma sodno odločanje v zadevah strank. Temeljni poslovni proces je podprt s podpornimi procesi, ki omogočajo nemoteno izvajanje sojenja. V zgodnji dobi uvajanja informacijske tehnologije na sodišča je bila glavna skrb usmerjena predvsem na področje podpornih procesov. Računalniška oprema se je uporabljala kot nadomestek za pisalne stroje, za evidentiranje sodnih zadev v registrih sodnih spisov (vpisnikih), pripravo poročil in podobno.

Z razvojem tehnologije in informacijskih ved se je poudarek vse bolj usmerjal od tehnologije k boljši vsebinski podpori, torej vse bliže glavnemu poslovnemu procesu in k sistemom za izmenjavo informacij. Kot posledico takega postopnega razvoja najdemo na sodiščih rešitve različnih generacij, ki v odvisnosti od časa, v katerem so nastale, odražajo raven storitev, ki jih podpirajo.

Starejši sistemi (področje civilnih postopkov in prekrškov) omogočajo vodenje tako imenovanih vpisnikov. V informatiziran vpisnik se vpisujejo opisni (meta)podatki o sodnih zadevah. Po načinu uporabe predstavljajo nadomestilo za fizično obliko knjige vpisnika z nekaterimi dodanimi funkcionalnostmi. Za te sisteme je značilno, da njihovo uvajanje ni bistveno spremenilo poslovnega procesa. Razlikujejo se v tehnični izvedbi, nekateri so zgrajeni kot lokalne aplikacije, ki lokalno shranjujejo podatke (na primer prekrškovni vpisniki), drugi že centralno hranijo podatke in delujejo na večslojni arhitekturi.

Pomemben mejnik za informatizacijo sodnih postopkov je uvajanje elektronskih storitev. Prva elektronska storitev sodišča je nastala na področju zemljiške knjige. Ta je že omogočila elektronski vpogled v stanje zemljiške knjige in elektronsko naročanje izpisov.

Širše uvajanje elektronskih storitev v družbi je vedno bolj vplivalo na dojetje informacijske tehnologije kot temeljne infrastrukture za prehod na sodobnejši način poslovanja. Tako je nastal prvi sistem, ki je že omogočal elektronsko poslovanje sodišča na področju izvršilnih zadev. V letih 2005–2007 je bila zgrajena infrastrukturna rešitev, ki je omogočala hranjenje elektronskih dokumentov in povezovanje z drugimi informacijskimi sistemi zunaj organizacije. Kasneje je bilo področje izvršbe nadgrajeno z elektronsko storitvijo vlaganja in spremljanja stanja izvršilne zadeve.

Zadnji večji projekt je informatizacija kazenskega postopka, za katerega je značilno, da podpira poslovni proces v celoti. Informacijski sistem za kazenski postopek (iK) je bolj kot zaradi svoje tehnične izvedbe pomemben zaradi sprememb v poslovnem procesu samem.

Omogoča namreč pregledno spremljanje kazenske zadeve od nastanka do končne odločbe, kar je omogočeno z uvedbo enotne opravilne številke in enotnega elektronskega spisa.

2.2.2.2 Baza pravne prakse in zakonodaje

Uporaba baz z zakonodajo ima na sodiščih že dolgo tradicijo. Gre za eno prvih storitev, ki jo je zagotavljal Center za informatiko z zunanjim izvajalcem v obliki IUS-INFO informacijskega sistema. Za odločanje je poleg zakonodaje relevantna tudi pravna praksa. Na vrhovnem sodišču tako v okviru Evidenčnega oddelka poteka projekt PRIS – pravni informacijski sistem, ki se ukvarja s sistematičnim urejanjem odločb višjih sodišč in odločb Vrhovnega sodišča, ki se anonimizirane vpišejo v skupno bazo odločb. Odločbe so povezane tudi z relevantno zakonodajo, na podlagi katere so nastale. Pravna praksa je na voljo tako za uporabnike na sodiščih kot tudi za širšo javnost preko portala sodišča.

2.2.2.3 Elektronske storitve za stranke

Elektronsko poslovanje na sodišču kot obliko elektronskega poslovanja državljan – sodišče oziroma podjetje – sodišče lahko pogojno označimo kot obliko elektronskega poslovanja med posameznikom oziroma podjetjem in državnim organom (G2C in G2B), vendar ne povsem v enaki obliki kot poslovanje državljanov oziroma podjetij z upravnimi organi (*e-government*). Sodišča spadajo pod sodno oblast, zato je potrebno opredeliti črko G širše kot samo “government” (Lesjak, 2004).

Elektronsko poslovanje s sodiščem je mogoče na treh področjih: vpogled v zemljiško knjigo in naročanje izpiskov, registracija podjetij v sodnem registru preko sistema eVEM in elektronsko vlaganje izvršilnih predlogov.

Zakonska podlaga za elektronsko poslovanje je že urejena tako v Zakonu o pravdnem postopku kot tudi v Zakonu o kazenskem postopku, vendar pa manjkajo še nekateri izvedbeni akti.

Elektronsko poslovanje sodišča v vseh vrstah postopkov je gotovo velika priložnost poenostavitve komunikacije tako za stranke kot za sodišče. Da bi prednosti elektronske komunikacije lahko v celoti izrabili, bi moralo biti tudi notranje poslovanje sodišča podprto z elektronskim sodnim spisom.

2.2.2.4 Sistemi za poslovno obveščanje

Dresner je leta 1989 poslovno obveščanje (angl. *Business intelligence*) opredelil kot množico konceptov in tehnologij za izboljšano odločanje z uporabo dejstev in sistemov, ki temeljijo na dejstvih (Power, 2007).

Loshin (2003, str. 7) opredeljuje poslovno obveščanje kot procese, tehnologije in orodja, potrebne za pretvorbo podatkov v informacije, informacije v znanje ter znanje v načrte, ki

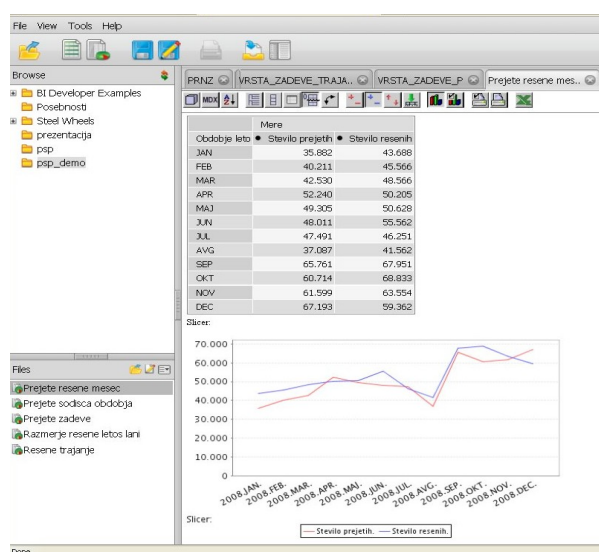
sprožijo donosne poslovne aktivnosti. Poslovno obveščanje obdaja podatkovno skladiščenje, orodja poslovne analitike in upravljanja z znanjem.

Informacijsko podprt poslovni proces generira velike količine podatkov o poslovnih dogodkih v sistemu. Sistem za poslovno obveščanje pretvori podatke v koristne informacije.

Več ažurnih informacij omogoča hitrejše sprejemanje odločitev, tako se le-te lahko sprejemajo na nižjih ravneh. Zmanjšuje se stopnja negotovosti, saj je z modeliranjem in simulacijo mogoče predvideti rezultate in tako podpreti proces odločanja (Lawton & Rose, 1994).

Informatika v sodstvu je pod vplivom rešitev iz poslovnega sveta zaznala priložnost za uvajanje tovrstnih storitev za spremljanje in analizo poslovnih procesov, ki naj služijo sodnemu menedžmentu pri načrtovanju in sprejemanju odločitev. V ta namen je bil izveden pilotski projekt, v katerem je bilo preverjenih nekaj sistemov različnih dobaviteljev in tudi odprtokodne rešitve. Primer uporabe odprtokodnega orodja “Pentaho” za poslovno obveščanje je prikazan na Sliki 4.

Slika 4: Primer uporabe odprtokodnega BI orodja za spremljanje števila zadev



Tudi z vidika uvajanja storitvene arhitekture je poročanje smiselno ločiti od izvornih transakcijskih sistemov. Seveda pa sama tehnologija ne more dati rezultatov, če je poslovni proces nepregleden, če ni oredeljeno ustrezno merjenje in če ni ustreznega sistema uvajanja izboljšav. Z uvedbo enotnega identifikatorja sodne zadeve (npr. enotne opravilne številke), ki omogoča celovito spremljanje sodne zadeve od nastanka do končne odločbe tako za sodišče kot za stranke, je možno uveljaviti tudi cilje, opredeljene v strateškem dokumentu Evropske komisije za učinkovitost v pravosodju (CEPEJ, 2004).

Poslovno obveščanje je bilo v prvotnih rešitvah omejeno na orodja za izdelavo raznih statističnih poročil v namenskih aplikacijah. Z intenzivnim razvojem sistemov za poslovno obveščanje (sistemi poslovne inteligence – angl. *Business Intelligence*, v nadaljevanju BI in tehnologija podatkovnih skladišč – angl. *Data Warehouse*, v nadaljevanju DW) so se za področje sodne informatike odprle nove priložnosti. Raba BI- in DW- orodij da odgovor na marsikatero vprašanje sodnega menedžmenta, če le izvorni sistemi zberejo prave podatke.

Dolgo mirovanje zadeve ali iztek roka za izvedbo procesnega dejanja so razmere, na katere je mogoče opozarjati s samodejnim sistemom alarmov.

Zgodnje odkrivanje težav omogoča tudi pravočasno ukrepanje, s katerim bi se bilo mogoče izogniti marsikateri neprijetni posledici.

2.2.2.5 Ekspertni sistemi za pravno področje

Raba umetne inteligence v pravu največ obeta na področju sistemov odločanja, ki temeljijo na bazi znanja. Gre za računalniške aplikacije, ki vsebujejo znanje in pravila odločanja, ki jih je mogoče uporabiti v reševanju vsebinskih vprašanj, s predlaganjem rešitev na podlagi baze znanja. Na pravnem področju bi lahko ti sistemi uporabili pravno znanje iz baz sodnih odločb ter pravila, ki jih določa zakonodaja, pravnemu strokovnjaku pomagali v procesu odločanja. V procesu odločanja bi ekspertni sistem iz baze znanja izbral relevantne precendenčne primere in relevantna pravila (zakonodajo), vezana na reševanje določenega primera.

Strokovnjaki s področja ekspertnih sistemov in sistemov na bazi znanja soglašajo, da je smiseln cilj raba računalniške tehnologije za posredovanje redkih veščin in znanj, ki bi tako postali širše dostopni in enostavno dosegljivi. Pravnik z dostopom do dragocenega redkega ekspertnega znanja bo s klikom na gumb tako opravil svojo storitev hitreje, bolj kakovostno in učinkovitejše, kar je lahko tudi konkurenčna prednost v primerjavi z drugimi, ki te tehnologije ne uporabljajo.

Tehnologija prinaša tudi prednost za stranke, saj bo storitev bolj kakovostna, hitrejša in navsezadnje cenejša.

Če pogledamo še malo dlje v bodočnost, bo taka oblika posredovanja znanja dostopna v obliki informacijske storitve za širšo publiko (Susskind, 1996).

V slovenskem sodstvu se tovrstni sistemi zaenkrat ne uporabljajo. Tudi drugod po svetu ni zaslediti produkcijske rabe razen raziskovalnih projektov. Vsekakor bi bil smiseln vsaj raziskovalni projekt o možnosti uporabe umetne inteligence v slovenskem pravosodju. Pri tem bi bilo mogoče povezati obstoječe informatizirane baze znanja (sodne odločbe) in zakonodajo kot gradnike ekspertnega sistema.

Storitev takega sistema bi bilo zbiranje relevantne zakonodaje in sodnih odločb v odvisnosti od obravnavanega področja v procesu reševanja konkretnega primera, priprava inteligentnega opomnika za reševanje primera in podobno.

Omeniti velja zasebno iniciativo na tem področju, tj. mednarodni projekt Umetna inteligenca v pravu (*AI in law*), ki pravi, da bodo na sodiščih in v upravnih organih že v bližnji prihodnosti nepogrešljiv pripomoček informacijske rešitve, ki bodo znale poiskati za pravni problem relevantne predpise in konkretne določbe ter vsebinsko sorodno prakso v obliki že izdanih odločb, nato pa na tej podlagi pomagati z »nasveti« glede ključnih točk primera, prioritet in podobnega. Procesi iskanja določb in predpisov so razmeroma rutinski, sedaj pa pravniki vse to počnejo z miselnimi procesi, ki temeljijo na relativno (ne)popolnem poznavanju celotnega korpusa predpisov oziroma posameznih določb in njihove lokacije. Sam postopek se odvija »ročno«, z iskanjem iz različnih virov, preko računalnika, pisnih virov in drugače, navadno pa tak postopek »analize« materije in pridobivanja virov traja časovno za posamezen primer precej dolgo (na primer od 2 do 4 ure). Z naprednimi informacijskimi rešitvami, v katere sta integrirana znanje, potrebno za prepoznanje vsebine problema, in vsebinsko iskanje po bazi predpisov, se lahko tak postopek skrajša na vsega nekaj sekund, pravnik pa lahko takoj pristopi k subsumpciji konkretnega primera pod abstraktno zakonsko normo. Podobni principi lahko pripomorejo k temu, da sodnik dobi v konkretnem primeru predloge o tem, katere dokaze bi bilo potrebno izvesti za doseg določenih učinkov v postopku ali za potrditev obstoječega dejanskega stanja, vse z vidika pravno relevantnih dejstev glede na obstoječe predpise in pravila (Luin, 2009).

Pobuda zaenkrat ni bila deležna večje pozornosti, kar lahko razložimo z velikim odporom pravne stroke do tega, da bi ji odvzeli njeno vlogo v procesu odločanja, četudi temu ni tako. Če je za slovenske razmere že uvajanje elektronskega spisa revolucija, se zdi razvoj tako naprednih idej neizvedljiv. A vendar bi veljalo, vsaj v akademskih krogih, iniciativo nadaljevati. Naraščajoče število konfliktov v družbi, ki rastejo s številom socialnih in trgovskih transakcij, bo tudi pravno stroko slej ko prej prisililo v uporabo alternativnih rešitev.

2.3 Informacijski sistem za doseganje strateških ciljev

2.3.1 Sodobne informacijske arhitekture

Informacijska arhitektura je rezultat načrtovanja in modeliranja poslovnih procesov ter predstavlja celovit vpogled v informacijske dejavnike organizacije in predstavlja osnovo za postavitev prednostnih področij. Izhaja iz načrta informatizacije in strateškega načrta razvoja informatike (Kovačič et al., 2004). Sodobni sistemi se gradijo po večslojnem konceptu, ki temelji na ločevanju plasti na:

- podatkovno (baze podatkov in dokumentov)

- aplikativno (plast programske logike in pravil)
- vmesniško (grafični vmesniki in drugi vmesniki)

Zaradi svoje zasnove dopušča visoko stopnjo decentralizacije (razpršenosti) informacijskih storitev, hkrati pa daje možnost povezovanja posameznih storitev v izvajanje poslovnega procesa na podlagi poslovnih pravil. Takšno arhitekturo imenujemo tudi storitveno naravnana arhitektura. Značilnost storitvene arhitekture je izvajanje posameznih storitev, ki so povezane v poslovni proces na podlagi poslovnih pravil. Za izvajanje poslovnih pravil se uporablja angleški izraz *business rules engine* ali sistem za izvajanje poslovnih pravil. Strukturiranje po plasteh je tehnološki koncept, izgradnja storitev pa temelji na vsebinskem povezovanju opravil.

Decentralizacija storitev omogoča gradnjo posameznih neodvisnih komponent. Starejše sisteme je v storitveno arhitekturo mogoče povezati z izdelavo posebnih vmesnikov. Prednost takega pristopa je, da dobro preverjenih in delujočih rešitev ni treba graditi na novo, ampak se zamenjava lahko vrši postopoma, če je sploh smiselna.

2.3.2 Celovite programske rešitve in lasten razvoj

S kratico ERP (angl. *Enterprise Resource Planning* – ERP) poimenujemo povezan poslovno usmerjen informacijski sistem, namenjen celoviti informatizaciji poslovanja podjetja. Integriran informacijski sistem je nastal kot nadaljevanje sistemov, usmerjenih v celovito obvladovanje vseh virov procesa proizvodnje v podjetju. Uvajanje celovitih programskih rešitev predstavlja enega pomembnih pristopov k prenovi in informatizaciji poslovanja (Kovačič et al., 2004). Celovito programsko rešitev lahko opredelimo kot celovito povezano in na poslovnem modelu organizacije temelječo sestavo uporabniških programov, ki ob uporabi sodobne informacijske tehnologije zagotavlja vsem poslovnim procesom tako organizaciji kot tudi z njo povezanim poslovnim partnerjem optimalne možnosti načrtovanja, razporejanja virov in ustvarjanja dodane vrednosti (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005).

Sodna informatika v sodstvu vsebuje zelo širok spekter informacijskih storitev, od zelo specifičnih pa vse do splošnih. Čeprav na trgu najdemo sisteme, s katerimi bi bilo v veliki meri možno podpreti celotno poslovanje sodstva, je zaradi velikosti organizacije in že obstoječih rešitev tovrsten pristop praktično neizvedljiv.

Medtem ko je za gospodarske subjekte pogosto smiselno uporabiti že uveljavljene ERP-rešitve, za sodstvo kot velik, predvsem pa specializiran sistem to ne velja.

Kljub temu da je področje sodne informatike v delu temeljnega poslovnega procesa specializirano, je za informacijsko podporo tako imenovanih podpornih procesov raba tipskih rešitev lahko smiselna.

Ob nabavi tipskih rešitev je treba preveriti zahteve o povezljivosti in skladnosti uporabljenih arhitektur. Enako velja tudi za razvoj namenskih aplikacij. S časom postane največji problem vzdrževanje raznovrstnih tehnologij, ki zahtevajo kadrovske in tehnološke usposobljenosti. Ne gre zanemariti tudi znatnega stroška licenčnih in pogodbene podpore produkcijskih sistemov.

V slovenskem sodstvu se uporablja večslojna arhitektura s primarno tehnologijo J2EE na aplikacijskih strežnikih, XML in relacijskih podatkovnih bazah ter odjemalcih v java tehnologiji.

2.3.3 Vloga ponudnikov informacijskih rešitev

V javnem sektorju imajo na razvoj informacijskih rešitev velik vpliv ponudniki na trgu. Ponudniki skušajo vplivati na izbor posameznih rešitev na različne načine, od povsem profesionalnih in korektnih pristopov pa vse do spornega lobiranja z različnimi trženjskimi in drugimi inovativnimi pristopi. Ponudniki tako povsem logično uveljavljajo svoj komercialni interes.

Težava je običajno na strani naročnika. V procesu sprejemanja odločitev o informacijskih sistemih in storitvah pogosto odločajo laiki, ki področja ne poznajo. Do odločitve o nabavi pogosto pride zgolj na podlagi kriterija najnižje cene. Pogosto postane naročnik žrtev nestvarnih obljub ponudnika, ki pomen tehnologije ali produkta pogosto precenijo. Visokemu menedžmentu so pogosto predstavljena "magična zdravila za vse probleme", kar pa se izkaže za neresnično, a je ob spoznanju po navadi že prepozno.

Ker težave v poslovanju praviloma izvirajo iz poslovnega procesa, jih zgolj s tehnologijo ni mogoče odpraviti.

Pravi pristop k izvajanju projektov na področju informatike so dobro definirane vsebinske in tehnične zahteve, ki se jim morajo prilagoditi dobavitelji in ne obratno. Naročnik mora za tak pristop vložiti veliko več napora in imeti mora potrebno znanje in veščine. Če tega nima, ima še vedno možnost zunanjega izvajanja priprave specifikacij, čeprav je to na majhnem trgu, kot je slovenski, težko izvedljivo.

Na izgradnjo sodobnih storitvenih sistemov slabo vpliva tudi način izvedbe in financiranja projektov v javni upravi. Projekti so definirani kot neodvisne zaključene celote, čeprav po navadi pokrivajo le del informacijskih storitev v organizaciji. Zaradi tega se pogosto gradijo monolitne aplikacije namesto izgradnje usklajenega, storitveno naravnega sistema. V odsotnosti jasnih strateških ciljev in še bolj zaradi pomanjkljivega uveljavljanja strateških usmeritev na operativni ravni v slovenskem javnem sektorju še vedno gradimo namenske, izolirane aplikacije, namesto da bi postopoma gradili nabor storitev, ki bi jih z vsakim novim projektom dograjevali in dopolnjevali, ter uporabili že obstoječe in preverjene storitve.

Predpogoj za izgradnjo resnične storitvene platforme sta primerna organizacija in nadzor nad izvedbo projektov. Strokovno odgovornost za dosledno izpolnjevanje strateških arhitekturnih usmeritev bi moral prevzeti arhitekt za tehnične rešitve.

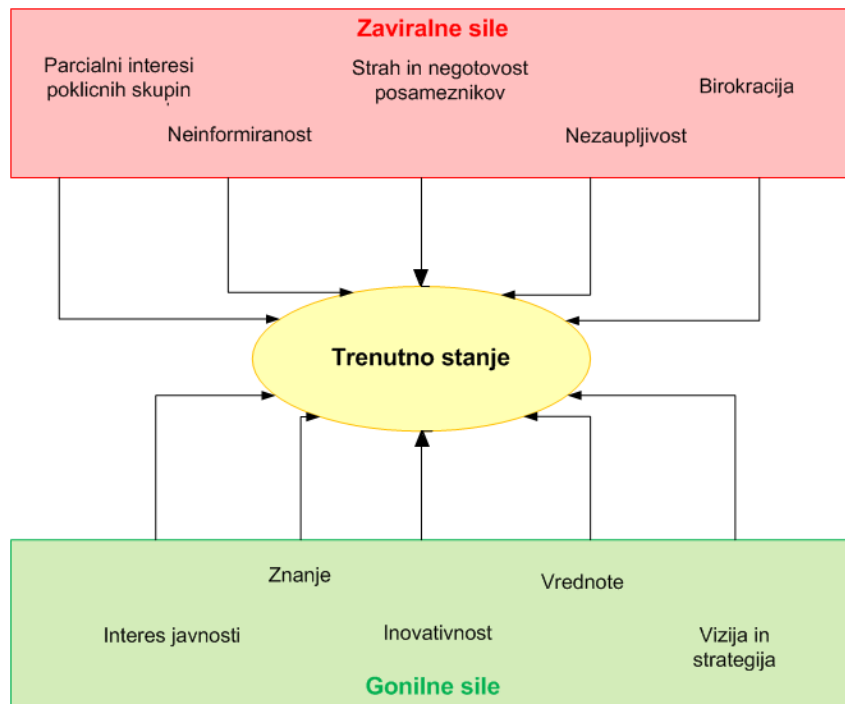
3. INFORMATIZACIJA IN PRENOVA POSLOVANJA

Proces uvajanja informacijskih rešitev močno vpliva na način poslovanja. Če želimo doseči boljše učinke poslovanja z uvajanjem novih tehnologij, je nujna sočasna prenova poslovanja. V procesu uvajanja novih tehnologij je dilema, v kakšnem obsegu in na kak način bodo izvedene spremembe poslovnega procesa, zato da bi novonastale možnosti, ki jih nudi sodobna tehnologija, v čim večji meri dejansko izkoristili za povečanje učinkovitosti.

Še vedno se pogosto dogaja, da so nove tehnologije uporabljene zgolj parcialno, za avtomatizacijo posameznih postopkov, učinkovitost sistema kot celote pa se bistveno ne spremeni ali se izboljša manj, kot je znašal vložek v novo tehnologijo. Parcialni pristopi onemogočajo menedžmentu, da bi uvidel priložnosti z uvedbo prenovljenega informatiziranega poslovnega procesa in infrastrukturne vloge informatike. Najprej je treba analizirati poslovni proces in ugotoviti, če je dobro definiran in tudi primeren za uvajanje novih tehnologij. Samo tako namreč lahko pričakujemo izboljšanje kakovosti, nižje stroške in krajši čas za izvajanje prenovljenega procesa (Groznič & Kovačič, 2006).

V nekem smislu je uvajanje novih informacijske rešitev le sprožilo za širši proces prenove poslovanja, a izkušnje kažejo, da ta procesa potekata sočasno.

Slika 5: Levinova analiza polja sil



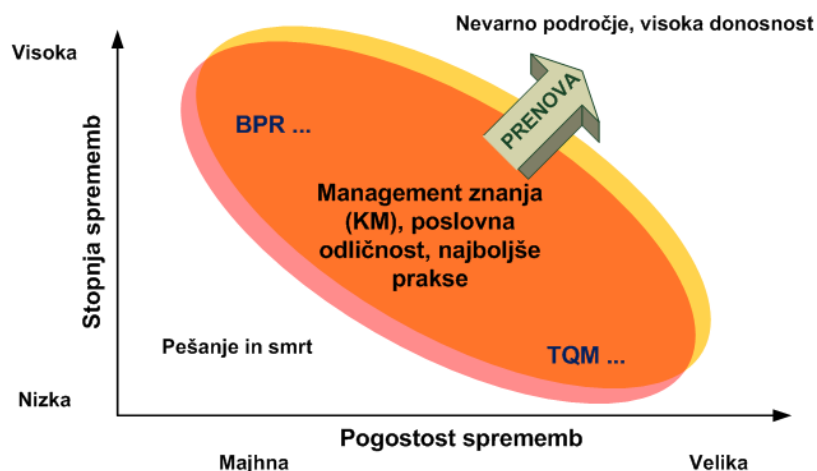
Vir: Lawton & Rose, Organisation and Management in the Public Sector, prirčeno po Levinu, 1994, str. 174, slika 12.1.

Vsekakor moderna organizacija potrebuje ljudi z novimi in različnimi znanji in sposobnostmi. Tradicionalna delitev dela z demarkacijskimi linijami med poklici je postala neprimerna. Uvajanje sprememb v organizaciji poteka tako s pomočjo sil, ki pospešujejo spremembe, in tistih, ki se spremembam upirajo. Sile, ki vzpodbujajo spremembe so nove vrednote, zakonodaja in ekonomski dejavniki. Zaviralni dejavniki so birokracija, restriktivne profesionalne prakse in sindikati (Lawton & Rose, 1994). Da bi do uveljavitve sprememb lahko prišlo, je potrebna reorganizacija in transformacija v učečo se in dinamično organizacijo. Levin je sile v organizaciji predstavil v grafu na Sliki 5.

Če želimo, da informacijska tehnologija dejansko privede do bistveno boljših rezultatov, je celovita prenova poslovnega procesa nujnost. Čeprav se ugotovitev zdi preprosta in povsem logična, ravno v tej točki v praksi naletimo na največje ovire, nasprotovanja in celo onemogočanje sprememb.

Celovita prenova poslovanja pomeni korenito spreminjanje obstoječih poslovnih pravil, praks in postopkov, ki jih na osnovi temeljite analize z upoštevanjem novih možnosti preoblikujemo v nove ključne procese, izdelke in storitve. Pristop k spremembam je prikazan na Sliki 6 (Kovačič et al., 2004).

Slika 6: Pristop k celoviti prenovi poslovanja



Vir: A. Kovačič et al., *Prenova in informatizacija poslovanja*, 2004, str. 68

3.1 Prenova poslovanja za doseganje strateških ciljev v sodstvu

Poslovni proces je določena skupina aktivnosti in podrejenih opravil, katerih namen je izvajanje storitev za doseganje poslovnega cilja (McCormack & Johnson, 2001). Prenovo poslovanja lahko opredelimo kot obliko stalnega spreminjanja, s pomočjo katere organizacije prilagajajo in izboljšujejo svoje poslovne modele, strategije in cilje (Jaklič et al., 2006). Doseganje strateških ciljev organizacije je tesno povezano s prenovo poslovanja. Če naj organizacija uspešno sledi na novo opredeljenim strateškim ciljem, bo morala spremeniti način poslovanja.

Čeprav naj bi bila vloga informatike tako v očeh menedžmenta kot informatikov precejšnja, so ravno sodobna informacijska orodja tisti dejavnik, ki omogoča učinkovito izvajanje teh sprememb. Pri tem je izrednega pomena uravnotežen, torej multidisciplinaren pristop k uvajanju sprememb v poslovnem procesu, ki temelji na analizi obstoječega stanja, vsebinskega obvladovanja področja, merjenja in kontroliranja.

Pomembno vlogo za uspešno prenovo poslovanja ima merjenje uspešnosti in učinkovitosti. Da bi ocenili in izboljšali uspešnost poslovnega procesa, je potrebno merjenje z merljivimi parametri. Zbiranje objektivnih, neposrednih in merljivih dejstev daje znanstveno podlago za sprejemanje odločitev (Anupindi, 1999). Procesna organiziranost zahteva drugačno merjenje kot funkcionalna organiziranost. Za izvajanje merjenja morajo biti razpoložljiva dejstva o poslovnem procesu, ki jih zagotavlja informacijski sistem, torej mora biti le-ta zasnovan tako, da je posredovanje pravih informacij sploh možno.

Pri prenovi poslovanja v sodstvu ali drugje v javnem sektorju se srečujemo z zelo podobno problematiko kot v podjetjih. Največja razlika je v tem, da je poslovanje sodišča močno regulirano z zakoni, uredbami in pravilniki, delo pa poteka po ustaljenih obrazcih ponekod dolga desetletja. Vsaka večja sprememba poslovnega procesa posledično zahteva spremembe normativnih podlag, kar pa je velikokrat tako velika ovira, da se ji pristojni raje izognejo. Sodstvo je organizirano funkcionalno, po posameznih organizacijskih enotah – sodiščih. Sodišča imajo teritorialno pristojnost in so vpeta v hierarhično strukturo prvoopenjskih in pritožbenih sodišč. Horizontalnega povezovanja (po teritorialni pristojnosti) razen v posebnih primerih ni, vertikalne povezave pa so določene po natančnih poslovnih pravilih. Organiziranost sodstva je primer funkcionalne organizacije, z vsemi slabostmi in prednostmi, ki jih le-ta prinaša. Temeljni proces logično poteka preko vertikalnih povezav in tako prestopa meje posameznih funkcionalnih enot, glede na trenutno organiziranost sodstva pomeni vsak prehod med funkcionalnimi enotami nov poslovni proces, kar je v nasprotju z videnjem sodnega postopka z vidika uporabnika sodnih storitev. Funkcionalna organiziranost je v nasprotju s procesnim vidikom, ki je pomemben za uporabnika sodnih storitev. Procesna organiziranost prinaša mnoge prednosti. Podjetje IBM je na primer reorganiziralo menedžersko strukturo tako, da je bil vsak temeljni proces dodeljen menedžerju procesa (angl. *business process executive*), ki je bil zadolžen za načrtovanje, implementacijo in spremljanje delovanja procesa. S tako organizacijo so bili doseženi izjemni učinki, 75-% skrajšanje časa za uvedbo novega izdelka, izjemno povečanje zadovoljstva strank in veliki prihranki na strani stroškov (McCormack & Johnson, 2001).

Prehod na procesno organiziranost sodstva ni mogoč kot v primeru podjetja. V sodstvu bi bil primerljiv ukrep uvedba menedžmenta za posamezne vrste sodnih zadev (npr. kazenske ali civilne), ki bi imel pristojnost menedžmenta cele procesne verige. Ob morebitnem uveljavljanju take spremembe naletimo na oviro zaradi samostojnosti posameznih sodišč in sodnikov pri odločanju (vsebinska strokovna kategorija) in vprašanja pristojnosti poseganja v poslovni proces. Morebitna sprememba bi torej zahtevala večje zakonodajne in organizacijske spremembe.

V našem konkretnem primeru, ki ga obravnavamo v nadaljevanju, je bilo zgolj za spremembo izvršilnega postopka potrebno spremeniti 77 členov v zakonih.

Proces spreminjanja zakonodaje zahteva veliko napora, saj v njem sodelujejo zainteresirana javnost, stroka in končno politika v državnem zboru, ni pa zanemarljiva tudi časovna komponenta.

Nenaklonjenost spremembam, dolgotrajen proces in pomanjkanje sodelovanja ekspertov so glavni razlogi, da je prenova poslovanja v sodstvu bistveno zahtevnejša kot na drugih področjih. Na drugi strani procesna naravnost podjetij predstavlja način, kako podjetja (ali organizacije) približati strankam z organizacijskimi izboljšavami in povečevanjem

konkurenčnosti (McCormack & Johnson, 2001). Prehod na procesno organiziranost lahko vidimo kot priložnost za izboljšanje poslovanja in izpolnjevanje strateških ciljev v sodstvu.

4. ŠTUDIJA PRIMERA: PROJEKT ELEKTRONSKE IZVRŠBE

4.1 Opis področja

Izvršilni postopek ureja Zakon o izvršbi in zavarovanju (v nadaljevanju ZIZ). Je sodni postopek, ki je namenjen prisilni izterjavi denarne ali nedenarne terjatve, torej terjatve, ki je stranke ne poravnajo oz. izpolnijo prostovoljno. Stranki postopka sta upnik in dolžnik. Možnost udeležbe v postopku imajo tudi tretje osebe, katerih interes utegne biti prizadet (imajo določeno pravico na stvareh, ki so predmet izvršbe).

Postopek se začne na predlog upnika, lahko se vodi tudi po uradni dolžnosti. Za vodenje izvršilnih postopkov so pristojna okrajna sodišča. Pravno podlago za začetek postopka predstavljata ali izvršilni naslov ali verodostojna listina. Izvršilni naslov predstavljajo izvršljiva odločba sodišča ali sodna poravnava, izvršljiv notarski zapis, druga izvršljiva odločba ali listina, za katero zakon, ratificirana in objavljena mednarodna pogodba ali pravni akt Evropske unije, ki se v Republiki Sloveniji uporablja neposredno, določa, da je izvršilni naslov.

Verodostojna listina v smislu ZIZ je faktura, menica in ček s protestom ali povratnim računom, kadar je to potrebno za nastanek terjatve, javna listina, izpisek iz poslovnih knjig, overjen s strani odgovorne osebe, po zakonu overjena zasebna listina in listina, ki ima po posebnih predpisih naravo javne listine. Za fakturo se šteje tudi obračun obresti. Zakon od uvedbe centralnega oddelka za verodostojno listino od upnika ne zahteva, da že predlogu predloži izvršilni naslov oz. verodostojno listino (Zakon o izvršbi in zavarovanju, UPB-4 3/2007).

Nekoliko natančnejša opredelitev je potrebna zato, da si lažje predstavljamo potek postopka, ki je do pravnomočnosti sklepa o izvršbi odvisen prav od tega, ali je bil izvršilni predlog vložen na podlagi izvršilnega naslova ali na podlagi verodostojne listine.

V primeru predloga na podlagi izvršilnega naslova sodišče izda sklep o izvršbi, zoper katerega lahko dolžnik ugovarja v roku 8 dni. Neobrazložen ugovor je po samem zakonu neutemeljen in ga sodišče že zaradi tega zavrne, o obrazloženih ugovorih pa odloči tudi vsebinsko (utemeljenost). Zoper odločbo, s katero prvostopenjsko sodišče odloči o ugovoru, imata stranki možnost pritožbe na višje sodišče. Izvršba se po odločitvi pritožbenega sodišča nadaljuje v istem, torej izvršilnem postopku.

V primeru, ko se postopek vodi na podlagi verodostojne listine, lahko dolžnik zoper sklep o izvršbi prav tako ugovarja. Rok za ugovor je 8 dni, v meničnih in čekovnih sporih pa le

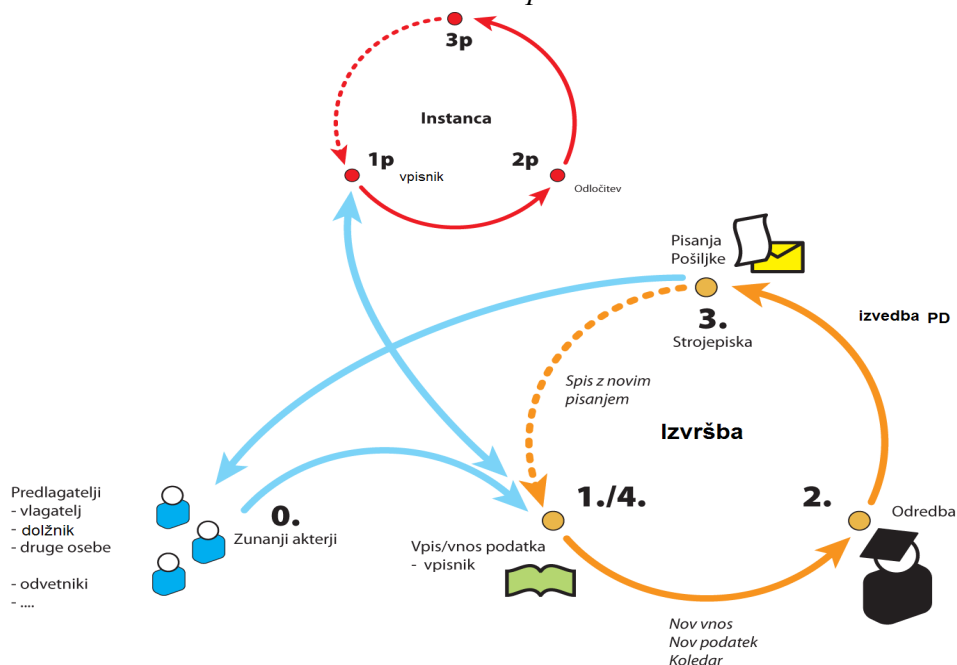
tri dni. Če dolžnik ne ugovarja, se spis odstopi okrajnemu sodišču, ki je po pravilih ZIZ pristojno za izvedbo izvršbe. Če dolžnik ugovarja, je nadaljnji potek postopek odvisen od tega, ali je ugovor obrazložen (ne nujno tudi utemeljen). Če je ugovor obrazložen, potem se sklep o izvršbi razveljavi v delu, s katerim je sodišče dopustilo izvršbo ter se o zahtevku upnika (torej o upravičenosti njegove terjatve) in stroških postopka odloča v pravnem postopku pred pristojnim sodiščem. Tudi v tem primeru imata stranki v vsakem primeru možnost pritožbe zoper sklep sodišča, s katerim je slednje odločilo o tem, ali ugovor izpolnjuje standarde obrazloženosti.

Navedeno tehnično pomeni, da postopek do odločitve o obrazloženosti ugovora v vsakem primeru poteka pred enim sodiščem, nato se zadeva odstopi drugemu sodišču. V Sloveniji je za odločanje o vseh izvršilnih predlogih na podlagi verodostojne listine pristojen poseben oddelek Okrajnega sodišča v Ljubljani – COVL. Ustanovljen je bil prav zato, da bo racionaliziral postopek izvršbe v zadevah.

Poenostavljen poslovni proces izvršilnega postopka je predstavljen na Sliki 7. V poslovnem procesu sodelujejo:

- stranke sodišča: upniki, dolžniki, njihovi zastopniki, odvetniki, sodni izvršitelji in druge stranke
- sodniki in sodno osebje: referenti, vpisničarji, strojepiske
- drugostopenjska oziroma pravdna sodišča

Slika 7: Poslovni proces izvršbe



Izvršilni postopek začne teči z vložitvijo izvršilnega predloga na pristojno okrajno sodišče. Zadevi se dodeli opravilna številka, vpiše se v evidenco (vpisnik), temu sledi faza

odločanja in vročanja sodne odločbe. Če katerakoli izmed strank z odločitvijo ne soglaša, jo lahko izpodbija s pravnim sredstvom (ugovor ali pritožba), kar sproži postopek na pritožbenem ali pravnem sodišču (na sliki označeno z instanco). Spremljanje in številčenje zadev je vezano na posamezen krog (fazo) postopka. V tem poenostavljenem prikazu koncepta že lahko zaznamo problematiko sledljivosti sodnega postopka in drobljenje na posamezne faze.

4.2 Vloga informacijske tehnologije na področju izvršb

Izvršilni postopek je najštevilčnejši postopek na sodiščih. Letno število prejetih izvršilnih zadev se giblje med 120.000 in 150.000, kar predstavlja skupno približno 30 odstotkov vseh zadev. Gibanje izvršilnih zadev na sodiščih v obdobju 2005–2009 je prikazano v tabeli 1 na strani 54.

Izvršilni postopek poteka praviloma brez glavne obravnave. Za izvršilne zadeve, predvsem za zadeve izvršb na podlagi verodostojne listine, je značilno, da je za velik delež sodnih odločb možno uporabiti tipske obrazce. Iz tega naslova je bil izvršilni postopek med prvimi računalniško podprtimi postopki na sodišču.

Rešitev je bila realizirana z enouporabniško aplikacijo, ki je imela funkcionalnosti vodenja vpisnika, torej evidentiranje zadev in nekaterih korakov v postopku (procesnih dejanj), izdelavo tipskih sklepov, iskanje zadev, prenos podatkov med sodišči, izdelavo statističnih poročil in podobno. Rešitev je bila usmerjena zgolj v avtomatizacijo posameznih opravil, informatizacija ni spremenila poslovnega procesa, temveč zgolj pospešila posamezne korake v postopku ter poenostavila manipuliranje z veliko količino izvršilnih spisov. Vseskozi je bil na področju izvršb prisoten problem sodnih zaostankov in počasnega reševanja zadev. Razkorak med številom prejetih in številom rešenih zadev se je z leti le še poglobljajal, saj velikega pripada sodišča z ustaljenim načinom dela niso mogla reševati.

4.3 Stanje na področju izvršb pred projektom

Zaostanki na področju izvršbe so v letu 2006 predstavljali dve tretjini vseh zaostankov na okrajnih sodiščih. Zaostanki v izvršilnem postopku in pričakovani časi rešitve zadeve so stagnirali, njihov delež v skupnem številu pa je stalno naraščal. Dolgotrajen izvršilni postopek pomeni bistveno poslabšanje gospodarskega okolja in privlačnost za investicije (World Bank, 2005), zato je bilo ukrepanje nujno.

Število starejših nerešenih izvršilnih zadev (prejetih do leta 2006) je v letu 2008 znašalo 72.419 od skupno 87.574 starejših zadev, torej 83 % (Vrhovno sodišče Republike Slovenije, 2009).

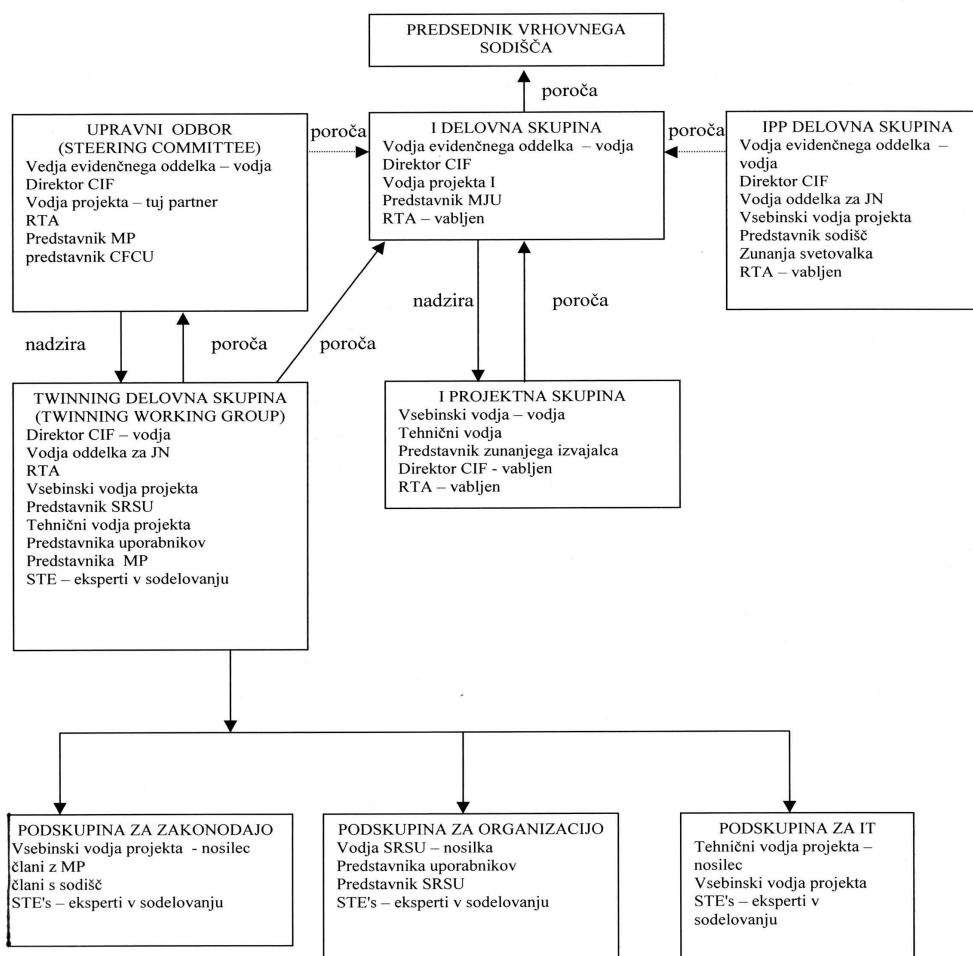
Velik delež sodnih zaostankov na področju izvršbe, številčnost in trend, ki ne kaže izboljšav, ter vzpodbudni rezultati informatizacije zemljiške knjige so privedli do tega, da je prišlo do odločitve, da bo zmanjševanje sodnih zaostankov temeljilo v največji meri na

prenovi informacijskega sistema izvršb ob izvajanju programa zmanjševanja sodnih zaostankov.

4.4 Organizacija projekta

V projektu tesnega medinstitucionalnega sodelovanja za odpravo sodnih zaostankov na področju izvršbe je sodelovalo veliko število deležnikov. Med drugimi velja izpostaviti tudi mednarodne strokovnjake. Da bi delo lahko nemoteno potekalo, je bilo potrebno jasno opredeliti medsebojne povezave ter odgovornosti. Na Sliki 8 je prikazan organigram projekta.

Slika 8: Projekt tesnega medinstitucionalnega sodelovanja za odpravo sodnih zaostankov na področju izvršbe



Legenda kratic: CIF – center za informatiko, RTA – angl. Resident Twinning Adviser, STE – angl. Short Term Expert, CFCU – angl. Central Financial and Contract Unit, MP – Ministrstvo za pravosodje, I – izvršba, JN – javna naročila, SRSU – služba za razvoj sodne uprave

Vir: Vrhovno sodišče, interno gradivo, 2007.

4.4.1 Tehnološka, vsebinska, organizacijska komponenta

V partnerski delovni skupini je bilo delo organizirano po podskupinah, vezanih na relevantna področja: zakonodajo, organizacijo in informacijsko tehnologijo. Posamezne komponente na projektu so operativno izvedle svoj del nalog – zakonodajna komponenta je pripravila normativne podlage in spremembe zakonodaje, organizacijska komponenta je modelirala poslovanje, preračunavala kapacitete in število potrebnih virov za delovanje COVL (centralni oddelek za verodostojno listino), tehnična komponenta pa je gradila informacijsko rešitev. Usklajevanje posameznih aktivnosti je potekalo na skupnih delavnicah in delovnih sestankih vseh komponent.

4.4.2 Spreminjanje poslovnega procesa

Organiziranost projektne skupine, v katero so bili vključeni vsi ključni nosilci, je omogočila, da je postala sprememba poslovanja dejansko izvedljiva. Vzporedno povezano in koordinirano delo posameznih podskupin, visoka stopnja motivacije ter podpora najvišjega menedžmenta (predsednik vrhovnega sodišča, minister za pravosodje), so tisti ključni dejavniki, ki so omogočili, da je do tako velikih sprememb sploh lahko prišlo.

V modeliranje prenovljenega procesa so bile enakovredno vključene vse tri podskupine. V iskanju ravnovesja med vsebinsko sprejemljivostjo, organizacijsko optimalnostjo in tehnološkimi možnostmi so nastali temelji prenovljenega poslovnega procesa.

4.5 Potek projekta

Prenova informacijskega sistema (in posledično celovita prenova poslovanja) na področju izvršbe je posledica načrtno odločitve, da se sodobno informacijsko tehnologijo iskoristi v čim večjem obsegu za doseganje jasno opredeljenega poslovnega cilja: zmanjšati število nerešenih zadev in skrajšati postopek. Na odločitev o prenovi je vplivala tudi čisto tehnološka nujnost prenove zaradi zastarelosti obstoječega informacijskega sistema.

Prenova informacijskega sistema je potekala v dveh fazah. V prvi fazi je bil prenovljen osnovni informacijski sistem izvršbe, ki je bil prej zgrajen na zastareli tehnologiji enouporabniških aplikacij. V drugi fazi je potekala večja sprememba poslovnega procesa, kot posledica rezultatov mednarodnega projekta. Projekt tesnega medinstitucionalnega sodelovanja za odpravo sodnih zaostankov na področju izvršbe je bil sofinanciran iz prehodnih virov EU s sodelovanjem tujega partnerja.

Pri tem velja poudariti, da so bile že v prvi fazi izbrane take rešitve, ki so omogočile sorazmerno enostavno nadgradnjo v celovit informacijski sistem.

Cilji prve faze projekta so bili naslednji:

- povezati sodišča v skupni informacijski sistem, kar bo omogočilo zajem podatkov iz vpisnikov za vsa sodišča na enem mestu. To je pomembno predvsem s stališča statističnega spremljanja gibanja števila izvršilnih zadev (tudi možnost izdelave skupne statistike) in s tem povezanega pregleda nad dinamiko njihovega reševanja ter hitre reakcije v primeru opaznega naraščanja števila nerešenih zadev v obliki različnih ukrepov (med drugim pripravo posebnih programov za odpravo zaostankov po posameznih sodiščih). Taka povezava bo olajšala vzdrževanje vpisnikov (baze, programov, tipskih pisanj ...), saj bo za vsa sodišča potekalo na enem mestu;
- omogočiti neposredne povezave vpisnikov z javnimi knjigami, registri, evidencami;
- omogočiti določenim uporabnikom, da podatke, ki se nahajajo v vpisniku, neposredno uporabijo in jih preko svojega dela obenem ažurirajo (npr. strojepisne pri vabljenju strank na naroke);
- po tehnološki plati ustvariti pogoje za elektronsko poslovanje, ki ga bo mogoče realizirati takoj, ko bo za to sprejeta potrebna normativna podlaga;
- ustvariti pogoje za nastanek t. i. "elektronskega spisa", ko se listine hranijo tudi v elektronski obliki in ne le na papirju. To bo omogočalo istočasno delo več oseb na zadevi (npr. ko se spis zaradi pritožbe, ki sicer ne zadrži izvršitve, fizično nahaja na višjem sodišču);
- oblikovati tehnične rešitve, ki bodo v primeru vsebinskih sprememb vpisnikov z minimalnimi posegi omogočile njihovo realizacijo;
- pripomoči k večji učinkovitosti dela tako na strani uporabnikov kot na strani vzdrževalcev vpisnikov.

Vsebinski del projekta prenove izvršilnih vpisnikov je bil namenjen opredelitvi podatkov, ki se vpisujejo v vpisnik, in funkcionalnosti, ki naj jih ta omogoči. Osnova zanj je normativna ureditev izvršilnega postopka in postopka zavarovanja v Zakonu o izvršbi in zavarovanju (ZIZ), Zakonu o pravdnem postopku (ZPP), Zakonu o sodnih taksah (ZST-1), Zakonu o sodiščih (ZS) in sodnem redu (SR).

Navedeni so bili podatki, ki jih mora vsebovati vpisnik v zvezi s posamezno zadevo, bodisi zaradi njene identifikacije bodisi zaradi takojšnje informacije o tem, v kateri fazi postopka se nahaja zadeva, kje se nahaja spis, kdaj je zadeva zaključena (možnost izdelave različnih statistik), in zaradi avtomatskega izračuna sodnih taks, poenostavljenega vabljenja na naroke ipd. V prenovljeni vpisnik so bili (kot do tedaj) vključeni različni imeniki, omogočena pa je bila tudi elektronska povezava z javnimi knjigami (zemljiška knjiga, sodni register) oz. registri (register transakcijskih računov pri Banki Slovenije in centralni register prebivalstva).

Za prenovljen vpisnik je bil osnovni pogoj, da omogoči uporabo v obsegu, kot so ga zagotavljali že dotedanji štirje vpisniki (izvršba, gospodarska izvršba, nepremičninska

izvršba, zadeve zavarovanja). To je pomenilo, da morajo biti vanj vključena tako tipska pisanja kot možnost izračuna sodnih taks, saj je bilo to glede na število izvršilnih zadev življenjskega pomena za delo na večini izvršilnih oddelkov okrajnih sodišč (Smrekar, 2004).

Prva faza informatizacije je zadane cilje dosegla in tudi presegla. Izvršilni "vpisnik" je postal prva informacijska rešitev na področju sodstva, ki je omogočila nastanek elektronskega spisa. Poslovni proces izvršbe na prvi stopnji je bil v celoti informacijsko podprt. Napredna tehnološka rešitev in na drugi strani posluh in pripravljenost vsebinskih strokovnjakov za spremembe v poslovanju so vzpodbudili nadaljnji razvoj rešitve še v drugi fazi.

Že ob samem začetku projekta prenove izvršilnih vpisnikov je bilo jasno, da bodo za doseganje bistveno boljših poslovnih rezultatov potrebne globlje spremembe, tako v organizacijskem kot tudi v procesnem in vsebinsko zakonodajnem smislu.

Ker je Slovenija v tem obdobju ravno vstopala v Evropsko unijo, je bilo za ta namen možno pridobiti določena sredstva iz programa PHARE. Ta so bila odobrena julija 2004 v višini 0,6 milijona evrov. Za partnerja na projektu je bila izbrana nemška fundacija za mednarodno pravno sodelovanje (nem. *Deutsche Stiftung für Internationale Rechtliche Zusammenarbeit*).

Mednarodni projekt je v določeni meri potekal vzporedno z "domačim" projektom prenove izvršilnih vpisnikov. V okviru skupnega projekta je bilo izvedenih nekaj študijskih obiskov v državah EU, izkušnje drugih držav so bile pomemben dejavnik za načrtovanje novega sistema.

Posebej gre izpostaviti angleški pragmatični pristop v njihovem postopku za izterjavo denarnih terjatev (angl. *Money claims online*), najdemo ga na spletnem naslovu <https://www.moneyclaim.gov.uk>; za avtorizacijo in avtentikacijo ne zahteva elektronskega podpisovanja, temveč zgolj plačilo sodne takse in navedbo upnikovih podatkov.

V Sloveniji je v tem obdobju uporaba elektronskega potrdila slabo razširjena, zato je bila v okviru projekta sprejeta odločitev, da se povzame angleški model avtorizacije in avtentikacije uporabnika, torej zgolj s plačilom sodne takse in navedbo lastnih podatkov. Poleg posamičnega vlaganja je za pogodbene partnerje možno tudi paketno vlaganje, kar zahteva predhodno registracijo uporabnika. Za razliko od slovenske ureditve lahko v angleškem sistemu tudi dolžnik odgovarja elektronsko.

Odločitev, da se posnema angleški model, je bila sprejeta kljub pričakovanemu močnemu odporu pravne stroke, nevajene tovrstnega pragmatizma.

Drugi pomemben referenčni sistem je bil nemški opominjevalni postopek (*Mahnverfahren*). Strojna obdelava opominjevalnih zadev je doživela velik uspeh, saj je delež strojno obdelanih zadev presegel 90 % (Selbmann, 2005). Opominjevalni postopek temelji na uporabi papirnih predtiskanih obrazcev, ki se na sodišču digitalizirajo. Čeprav je bila ena od možnosti, da se papirnega vlaganja ne podpre, ker je digitalizacija draga in za današnji čas zastarela, so argumenti pravnikov prevladali in papirno vlaganje obrazcev se je ohranilo.

Kljub temu je prišlo do določenega napredka, saj so prej stranke izvršilne predloge vlagale v prosti obliki, ki je ni mogoče samodejno obdelati, še več, vsako vlogo je moral preveriti referent ali sodnik, za kar je bilo porabljenega veliko časa. V načrtovanju rešitve je bilo ocenjeno, da bodo predpisani papirni obrazci pomembni predvsem v prvem obdobju delovanja centralnega oddelka, dokler se stranke ne privadijo elektronski rešitvi, kar se je kasneje izkazalo za resnično.

Kot merljiv in zelo jasen poslovni cilj projekta je bil postavljen dvodnevni rok po prejemu popolnega predloga za izvršbo na podlagi verodostojne listine za izdajo sklepa o izvršbi.

Da bi bil cilj lahko dosežen, je bila nujna čim večja stopnja avtomatizacije postopka z glavnimi gradniki:

- portal za vlaganje elektronskih izvršilnih predlogov in spremljanje postopka
- B2G vmesnik za paketno vlaganje predlogov
- modul za vlaganje papirnih izvršilnih predlogov
- modul za plačilo sodne takse
- modul za preverjanje pravilnosti predlogov
- modul za izračun pravnomočnosti in samodejno izdajo pravnomočnega sklepa o izvršbi
- modul za pridobivanje podatkov o transakcijskih računih, nepremičninah v ZK, vrednostnih papirjih
- samodejno kuvertiranje, frankiranje in odprava pošilk

Ob uveljaviti tehnoloških rešitev je bila izpeljana prenova poslovnega procesa. Glavne spremembe v poslovnem procesu so:

- Za izvršbo na podlagi verodostojne listine je za celo državo pristojen specializiran centralni oddelek za verodostojno listino, ki spada pod okrajno sodišče v Ljubljani.
- Centralni oddelek za verodostojno listino obravnava izvršilne zadeve do pravnomočnosti.
- Po pravnomočnosti postopek vodi pristojno okrajno sodišče (po kraju dolžnika).

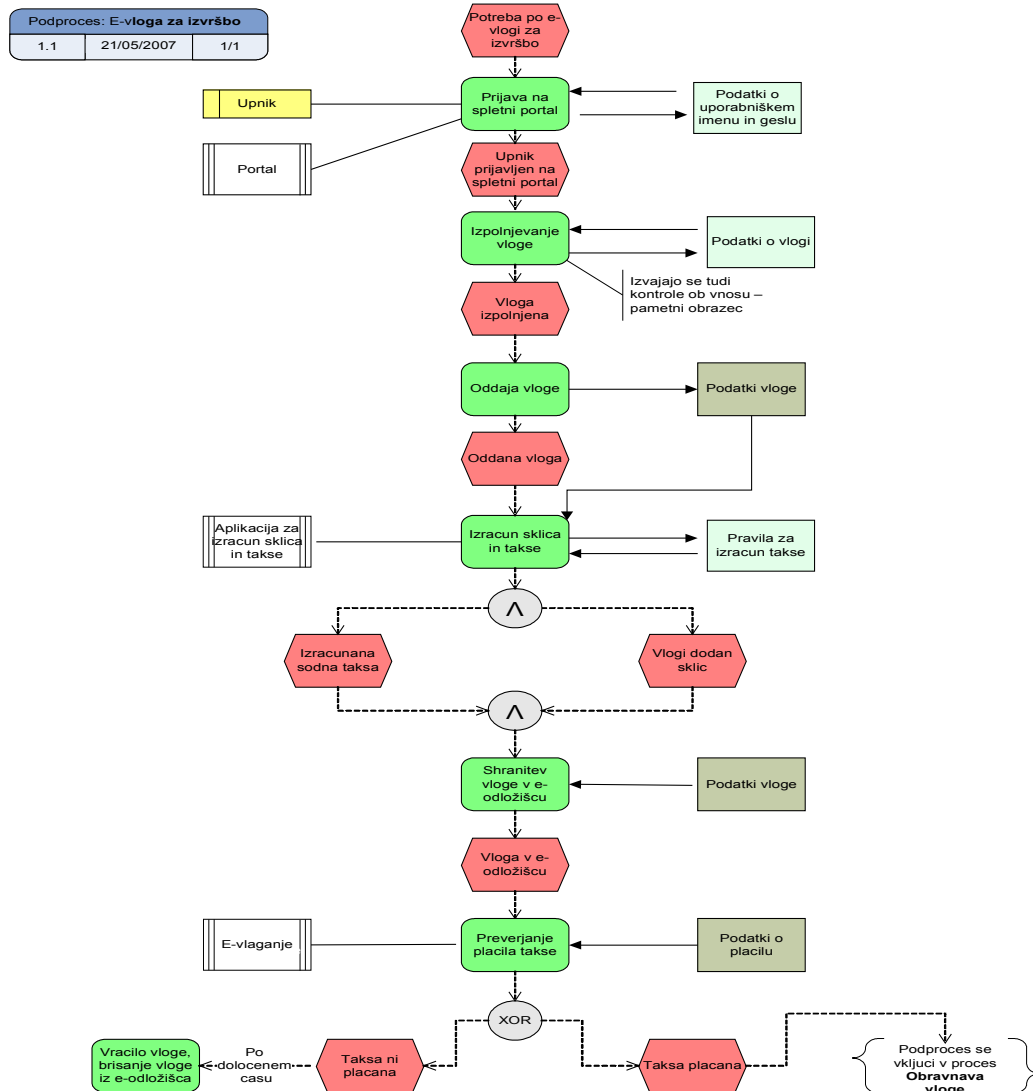
- Po pravnomočnosti se po uradni dolžnosti (samodejno) pridobijo podatki o sredstvih pri organizacijah plačilnega prometa, nematerializiranih vrednostnih papirjih in dolžnikovi zaposlitvi (40. člen ZIZ, 8. odstavek).
- Izvršilne predloge se lahko vlaga le na predpisanem papirnem obrazcu ali na predpisanem elektronskem obrazcu (40. člen ZIZ, 1. odstavek).
- Predlogi za izvršbo se lahko obdelujejo v informacijskem sistemu avtomatizirano. Sklepi in odredbe se opremijo s strojnim odtisom sodnega pečata, podpis ni potreben (40. člen ZIZ, 2. odstavek).
- Višina takse se izračuna na podlagi števila izvršilnih sredstev in fiksne takse za predlog (Zakon o sodnih taksah ZST-1).
- Predlogu za izvršbo ni treba prilagati dokazil (verodostojne listine), temveč se zgolj navede datum zapadlosti terjatve (23. člen ZIZ).
- Plačilo takse z navedbo sklicne številke je predpogoj za začetek postopka. Če taksa ni plačana, se šteje, da je upnik predlog umaknil (40. in 40.a člen ZIZ).

Za uveljavitev sprememb v poslovnem procesu je bilo potrebno spremeniti zakonodajne podlage, ki urejajo področje izvršbe, kar je bilo izpeljano s sodelovanjem strokovnjakov ministrstva za pravosodje v okviru tako imenovane zakonodajne komponente. Spremenili so se:

- Zakon o izvršbi in zavarovanju (ZIZ), členi 4, 6, 7, 23, 24, 25, 26, 29, 35, 38.a, 38.c, 40, 41, 42, 44, 44.a, 45, 52, 58, 62, 67, 72, 74, 75, 82, 87, 91, 92, 93, 94, 95, 141, 163.c, 178, 179, 185, 189, 191, 222, 239.a, 277, 278, 280, 283, 287, 288, 290, 291, 294.c, 295, 297.a, 297.b, 297.c, 297.č, 298.č, 298.d.
- Zakon o pravnem postopku (ZPP), členi 16.a, 84, 105, 105.a, 105.b, 106, 107, 112, 126, 127, 132, 139, 141.a, 142, 145, 146, 150, 224, 323.
- Zakon o sodnih taksah (ZST), 4. in 26. člen in tarifni del.

Koncept rešitve je nastajal z modeliranjem na skupnih in ločenih delavnicah projektnih komponent – organizacijske, zakonodajne in tehnične. Poslovni proces je bil opisan z besednim opisom in dopolnjen z razširjeno dogodkovno procesno verigo (ePC-diagram – *Extended Event-driven Process Chain*), ki omogoča, da s kombinacijo dogodkov in funkcij (aktivnosti), ki so združeni v zaporedje, opišemo poslovni proces kot logično verigo, ki ji dodamo še organizacijski in podatkovni pogled (Jašinovič, 2007). Primer eEPC-diagrama, ki prikazuje poslovni proces centralnega oddelka za verodostojno listino, je prikazan na Sliki 9.

Slika 9: Model procesa COVL v eEPC obliki.



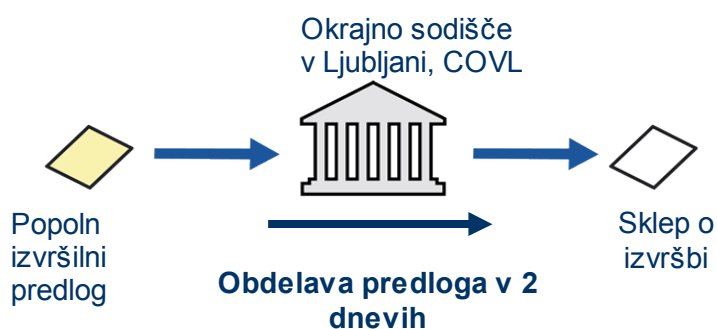
Vir: N. Jašinovič, 2007 Analiza poslovnih procesov, str. 12.

4.6 Opis sistema centralnega oddelka za verodostojno listino

4.6.1 Zasnova

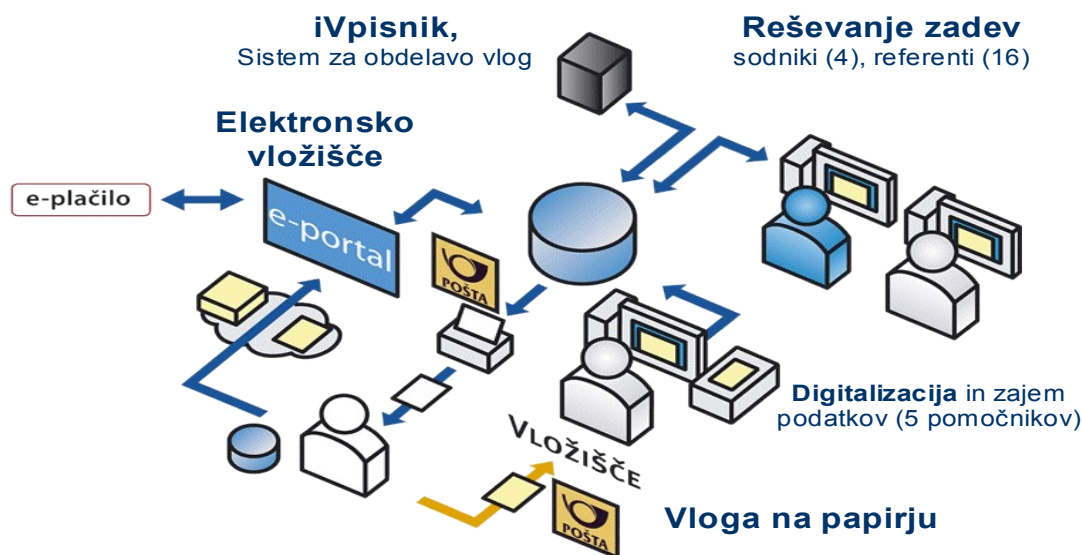
Sistem centralnega oddelka za verodostojno listino (v nadaljevanju COVL) je zasnovan tako, da je poslovni proces avtomatiziran v največji možni meri. Le tako je namreč možno doseči zastavljeni poslovni cilj, ki je izdaja sklepa najkasneje v dveh dneh od prejema pravilnega izvršilnega predloga.

Slika 10: Poslovni cilj projekta COVL



Predlogi vstopajo v sistem po treh poteh: v obliki papirnih obrazcev, posamičnih elektronskih predlogov ali paketnih elektronskih predlogov. Papirni predlogi na predpisanih obrazcih se digitalizirajo, vsebina pa se po optičnem prepoznavanju pretvori v predpisano XML obliko. Sistem za preverjanje predlogov preveri plačilo takse za vsak vložen predlog s povezavo na upravo za javne prihodke (UJP) ter pravilnost ostalih podatkov s povezovanjem drugih javnih registrov. Odvisno od rezultata preverjanja plačila in pravilnosti vsebine se izda izvršilni sklep ali poziv za dopolnitev predloga, v nekaterih primerih se vloga posreduje v ročno obdelavo.

Slika 11: Proces vlaganja izvršilnih predlogov



Samodejno izdelana pisanja se posredujejo v distribucijski center v elektronski (PDF) obliki, tam se natisnejo, kuvertirajo in odpravijo na pošto. Na ta način se v večini primerov celoten postopek izvede samodejno, brez ročnih posegov. Poslovni proces je prikazan na Sliki 11.

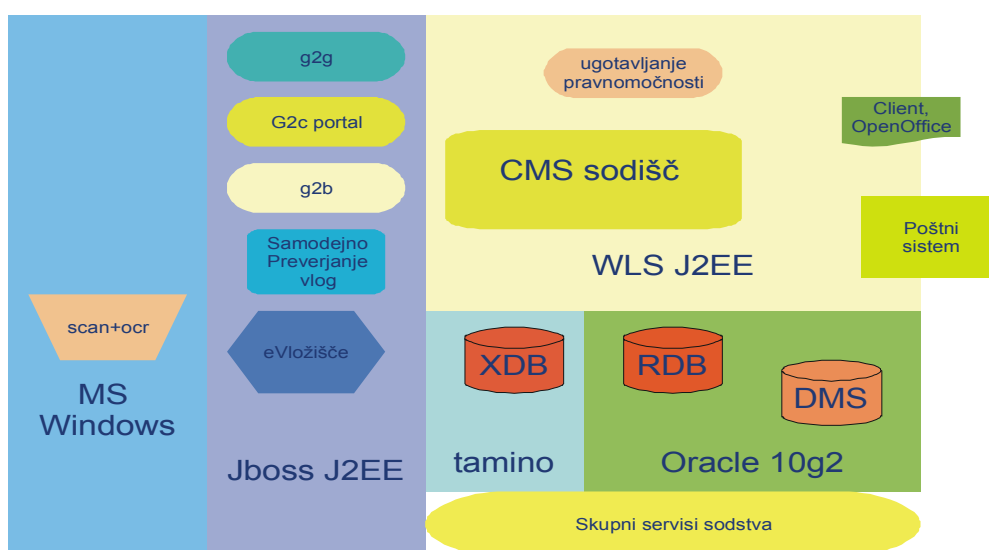
Sistem COVL je centraliziran in deluje na eni sami lokaciji v okviru Okrajnega sodišča v Ljubljani. Centralizirana rešitev je razbremenila 43 okrajnih sodišč, ki tako lahko več časa posvetijo izvajanju drugih nalog in reševanju zaostankov. Po nekajmesečnem delovanju lahko kljub začetnim težavam ugotovimo, da rešitev že daje pozitivne rezultate, saj je bilo v prvem kvartalu leta 2008 rešeno največ izvršilnih zadev doslej (od 2005 do danes).

4.6.2 Tehnična rešitev

Sistem je sestavljen iz zelo raznolikih komponent, kar je posledica postopnega dograjevanja in uporabe modulov, ki so na voljo zgolj za določen operacijski sistem. Arhitektura je večplastna z uporabo relacijske in XML baze na podatkovni plasti (Oracle 10g2 in Tamino 8), dveh različnih aplikacijskih J2EE-strežnikov (*Bea Weblogic server*, *JBOSS*), spletnih in debelih klientov ter namenske opreme za digitalizacijo in prepoznavanje vsebin.

Posamezni moduli sistema medsebojno komunicirajo preko spletnih storitev, v večini primerov se uporablja asinhrona sporočilna vrsta. Izkazalo se je namreč, da je največja težava tako razvejanega sistema v produkcijskem okolju velika soodvisnost posameznih komponent, ki zaradi različnih razlogov (izpadi omrežja, servisiranje ...) niso vedno dosegljive. Poseben izziv predstavljajo tudi samodejna opravila, ki se izvajajo kot časovno proženi dogodki. Tako opravilo je na primer ugotavljanje pravnomočnosti izvršilnega sklepa, pogoj za pravnomočnost pa je uspešno izvedeno vročanje. Podatke se pridobi iz vročilnic. Po pravnomočnosti se izvede pridobivanje podatkov o zaposlitvi in transakcijskih računih dolžnika s povezovanjem na zunanje vire (Register transakcijskih računov, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije). Arhitektura informacijskega sistema je prikazan na Sliki 12.

Slika 12: Arhitektura sistema za področje izvršb



4.7 Rezultati projekta

4.7.1 Anketa o delovanju sistema

Za celovito oceno rezultatov projekta je predvsem pomembna ocena uporabnikov storitve oziroma njihov pogled na učinkovitost sistema. Rezultate o delovanju izvršbe je sicer mogoče oceniti z analizo podatkov, zbranih v sodnih statistikah, vendar pri tem lahko spregledamo mnoge podrobnosti o vsakdanjih težavah uporabnikov, o njihovih izkušnjah pri uporabi, in kar je zelo pomembno, uporabniki nam lahko v anketi poleg odgovorov na vprašanja, vezana na določeno hipotezo, posredujejo še svoje izkušnje, mnenja in predloge za izboljšave. Na področju izvršbe na podlagi verodostojne listine se obetajo nove zakonodajne spremembe, zato so v anketo vključena tudi vprašanja, ki naj dajo mnenje uporabnikov, kako ocenjujejo morebitne spremembe, in tudi vprašanja, vezana na uporabo elektronskega potrdila. Uvedba elektronskega potrdila v poslovnem procesu je namreč pogoj za nadaljnji razvoj elektronskih storitev.

Anketiranje je potekalo med 25. 11. 2009 in 30. 11. 2009, torej eno leto in enajst mesecev po uvedbi novega sistema. To je verjetno ravno pravi čas za izvedbo ankete. Po sami uvedbi storitve je bil namreč potreben določen čas, da so se uporabniki na storitev privadili. Prvi paketni predlogi so bili vloženi šele po približno pol leta od uvedbe sistema, saj so uporabniki morali pripraviti nove informacijske rešitve za uporabo te možnosti.

Po drugi strani so bile v tem času na strani ponudnika storitve odpravljene glavne tehnične napake in pomanjkljivosti. Potreben je bil tudi določen čas za uvajanje delovanja Centralnega oddelka za verodostojno listino, ki je poslovni proces začel čisto na novo. Enako so okrajna sodišča, izvršitelji, odvetniki in ostali, ki sodelujejo v poslovnem procesu, potrebovali uvajalno obdobje.

4.7.2 Hipoteze

Iz empiričnih in teoretičnih podlag je bilo postavljenih nekaj hipotez, ki naj jih anketa potrdi ali ovrže ter dve dodatni vprašanji.

H1: Uvedba elektronskih storitev za stranke izboljša delovanje sodišč in poveča zadovoljstvo uporabnikov sodnih storitev.

Uvedba elektronskega poslovanja je večplastni proces, ki v primeru, da je pravilno izpeljan, daje mnoge pozitivne učinke na poslovanje. V procesu snovanja storitev se praviloma prenove poslovni proces, avtomatizirajo določena opravila in zagotovi boljša preglednost delovanja organizacije. Stranki se omogoči, da na enostaven način preveri, kaj se z njeno vlogo dogaja, poleg tega je elektronska komunikacija hitrejša, število napak pa je zaradi uporabe predpisanih obrazcev manjše.

H2: Prenova poslovanja z uvedbo centralnega oddelka za verodostojno listino pomeni bistveno izboljšanje delovanja sodišča na področju izvršbe na podlagi verodostojne listine.

Kriterij: vsaj 80 % anketiranih oceni delovanje kot boljše.

H3: Z uvedbo dodatnih storitev (elektronskega poslovanja tudi v nadaljevanju postopka) bi uspešnost še povečali, uvedba elektronskega digitalnega potrdila ne bi zmanjšala števila elektronskih predlogov za več kot 5 %.

H4: Upniki niso naklonjeni prenosu pristojnosti izvajanja postopka po pravnomočnosti iz sodišča k odvetnikom, notarjem ali izvršiteljem. (66 % anketirancev predlaga določeno rešitev.)

V1: Pridobiti oceno dela za posamezne faze postopka in sodne izvršitelje.

V2: Zbrati subjektivne odzive uporabnikov za analitično raziskavo.

Anketa vsebuje splošni del, v katerem zbiramo demografske podatke in podatke o tipu uporabnika, velikosti podjetja, ter specializirani del, ki obravnava področje uporabe storitve izvršbe na podlagi verodostojne listine. Zadnje vprašanje je odprtega tipa, namenjeno je zbiranju mnenj, pobud in izkušenj uporabnikov o uvajanju elektronskih storitev na področju sodstva ali v povezavi s samim izvršilnim postopkom.

4.7.3 Statistični vzorec

Ker je namen ankete ugotavljanje uspešnosti elektronskega poslovanja strank s sodiščem za izvršbo na podlagi verodostojne listine, je bila naša populacija omejena na uporabnike te storitve. Uporabniki, ki vlagajo predloge zgolj na papirju, v anketi torej niso sodelovali, vendar je treba povedati, da je število pisno vloženih predlogov le še okrog 5 %. V ta delež so zajeti tudi tisti, ki vlagajo predloge na elektronskem in papirnem obrazcu hkrati. Anketa je bila izvedena na naključno izbranih uporabnikih, ki so kadarkoli od začetka delovanja COVL elektronsko vložili predlog za izvršbo.

Med 11.500 zgoraj navedenimi uporabniki je naključno (z generatorjem slučajnih števil) izbranih 1150 uporabnikov, poleg tega pa še 50 uporabnikov, ki uporabljajo storitev paketnega vlaganja predlogov. Te namreč lahko štejemo med najbolj kvalificirane. K sodelovanju v anketi je bilo tako povabljenih nekaj manj kot 10 % uporabnikov, saj približno tridesetim pozvanim elektronskega sporočila ni bilo mogoče dostaviti.

Raziskovalno vprašanje sicer ni omejeno zgolj na uporabnike elektronske storitve, vendar je bil izbor enot, ki lahko pridejo v vzorec zaradi lažje dosegljivosti, omejen na populacijo, ki pokriva več kot 95 % celotne populacije. Hkrati so bili k sodelovanju pozvani uporabniki paketnega vlaganja, ki najbolje zastopajo lastnosti celotne populacije. Izvedba ankete pri uporabnikih, ki vlagajo predloge zgolj na papirnem obrazcu, bi povzročila

nesorazmerno velike stroške, rezultati pa se ne bi mogli bistveno spremeniti. Deleži predlogov po vrsti vložitve so prikazani na Sliki 25 (Reberc, 2008).

Metoda vzorčenja je bila torej verjetnostno vzorčenje z omejitvami.

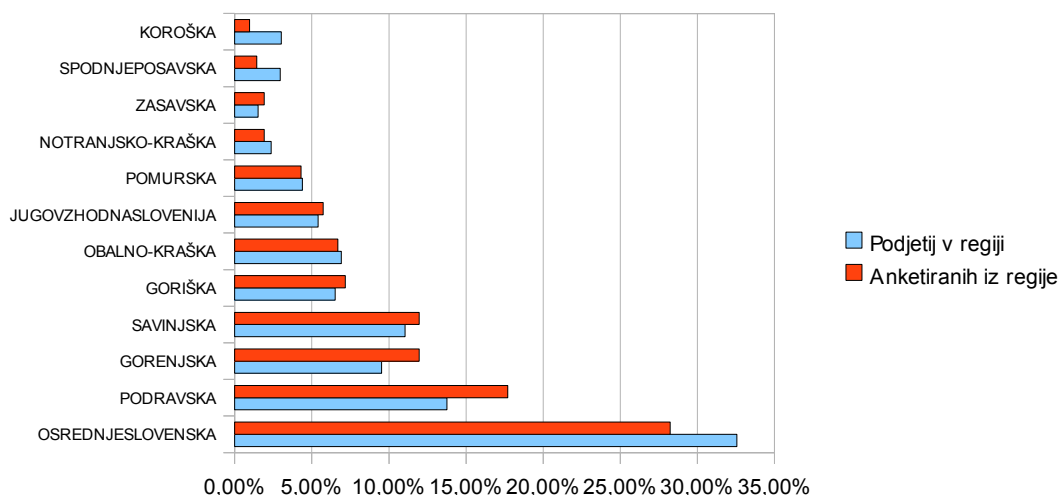
Iz praktičnih razlogov je bila anketa izvedena s spletno aplikacijo (odprtokodni paket *LimeSurvey*).

Anketo je izpolnilo 269 od 1130 povabljenih ali več kot 20 %, velikost vzorca je nekaj več kot 2 % populacije. Vsak uporabnik je anketo lahko izpolnil le enkrat (vzorec brez ponavljanja).

4.7.4 Rezultati ankete

Od 269 sodelujočih jih je 209 odgovorilo na vsa vprašanja, 60 uporabnikov je anketo izpolnilo le delno. Delež anketiranih po statističnih regijah in delež podjetij v regiji je prikazan na Sliki 13. Večina (28,23 %) jih prihaja iz osrednjeslovenske statistične regije, sledijo podravska regija (17,70 %), savinjska regija (11,96 %), gorenjska regija (11,96 %), goriška regija (7,18 %), obalno-kraška regija (6,7 %), jugovzhodna Slovenija (5,74 %), pomurska regija (4,31 %), zasavska regija (1,91 %), notranjsko-kraška regija (1,91 %), spodnjeposavska regija (1,44 %) in koroška regija (0,96 %). Geografska razporeditev se odlično ujema s statističnimi podatki (Statistični urad Republike Slovenije, 2008), saj znaša korelacijski koeficient med številom anketiranih iz regije in deležem podjetij v regiji glede na vsa podjetja v Sloveniji kar 0,969.

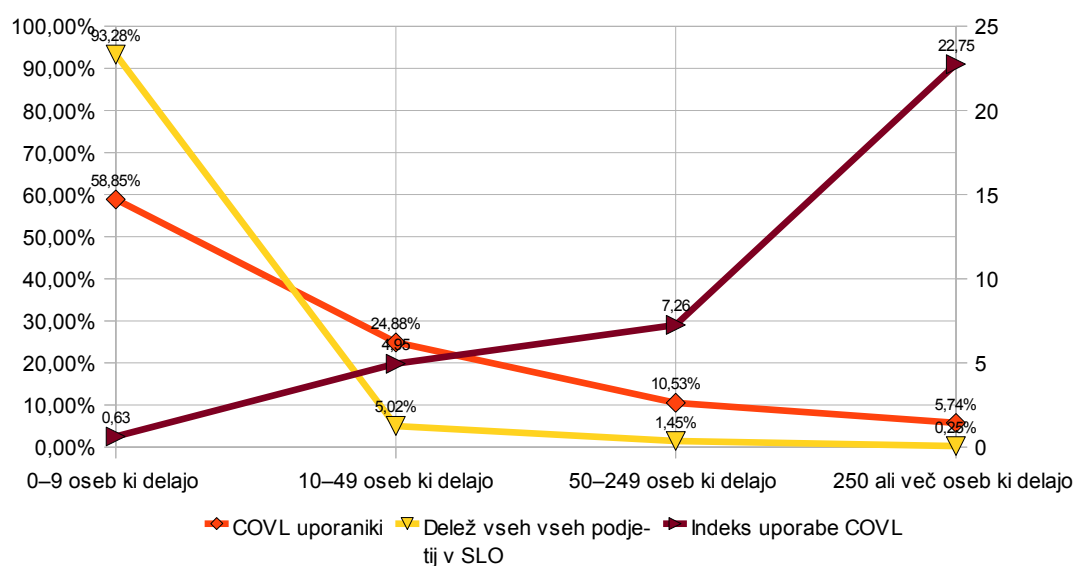
Slika 13: Delež anketirancev in vseh podjetij po regijah



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2008 in anketni podatki

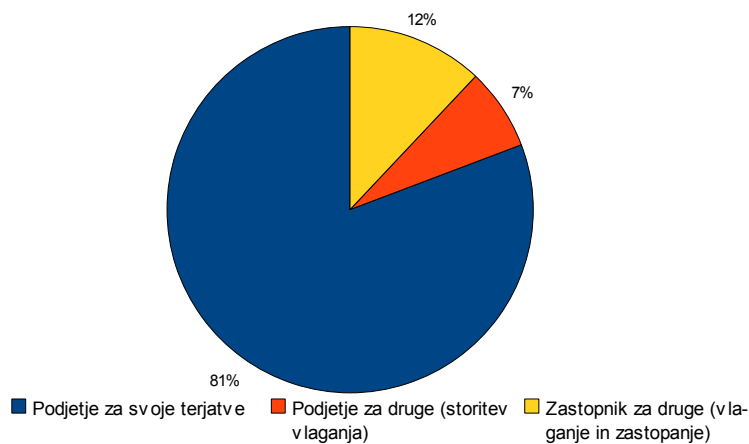
Z vprašanjem o velikosti podjetja ugotovimo, kako je uporaba storitve odvisna od velikosti podjetja. Referenčna vrednost je struktura podjetij v Sloveniji po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2008 (SURS, 2008). Izračunan je indeks uporabe COVL kot razmerje med deležem podjetij v določenem razredu in deležem uporabnikov COVL v posameznem velikostnem razredu podjetja. Rezultati ankete kažejo, da je uporaba storitve COVL odvisna od velikosti podjetja, saj velika podjetja relativno bistveno več uporabljajo storitev kot mala podjetja. Mikropodjetij (z 0–9 osebami, ki delajo) je 93 %, njihov delež med uporabniki COVL je 59 %. Velikih podjetij (nad 250 zaposlenih) je v Sloveniji le 0,25 %, predstavljajo pa kar 5,47 % uporabnikov COVL. Indeks rabe storitve narašča z velikostjo podjetja, graf je prikazan na Sliki 14.

Slika 14: Struktura uporabnikov po velikosti podjetja



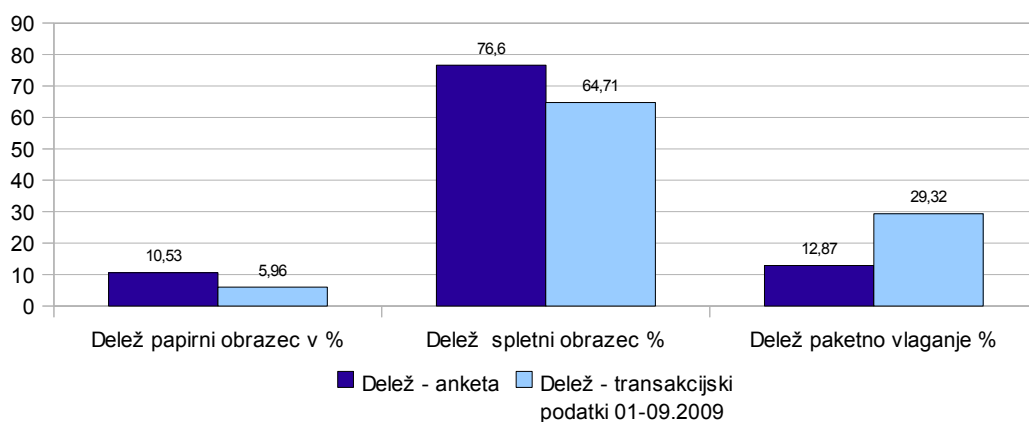
Vlaganje predlogov lahko izvaja upnik za svoje terjatve, lahko pa za vložitev pooblasti odvetnika ali drugo podjetje. Statistika po tipu vlagatelja je prikazana na Sliki 15.

Slika 15: Tip vlagatelja



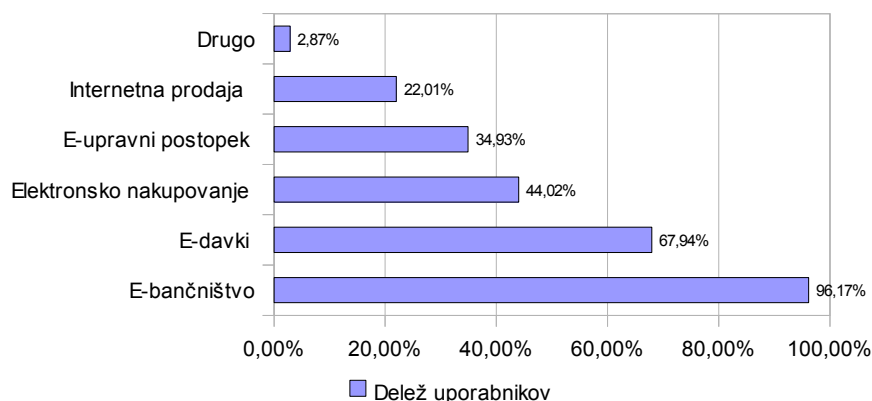
Izvršilni predlog upnik lahko vroči na tri načine: na papirnem obrazcu, elektronsko preko portala ali paket predlogov preko G2B vmesnika. Statistika uporabe posameznega načina vlaganja je prikazana na Sliki 17. V grafu so poleg podatkov iz ankete prikazani tudi podatki iz transakcijskega sistema za obdobje od januarja do novembra 2009. Podatki iz ankete se nekoliko razlikujejo od transakcijskih, razlog gre pripisati temu, da transakcijski podatki izvirajo iz leta 2009, medtem ko so uporabniki podali oceno o številu predlogov, vloženih na določen način, za celotno obdobje delovanja COVL. V začetnem obdobju je bil delež papirnih obrazcev večji, prav tako je bilo manj paketnega vlaganja.

Slika 16: Delež predlogov po vrsti vložitve



Uporabniki COVL uporabljajo tudi druge elektronske storitve, delež uporabnikov posameznih storitev je prikazan na Sliki 17.

Slika 17: Delež uporabe drugih elektronskih storitev



V rubriki “drugo” so bile navedene storitve zemljiške knjige, avkcije, računovodstvo, insolvenčni postopki in AJPES.

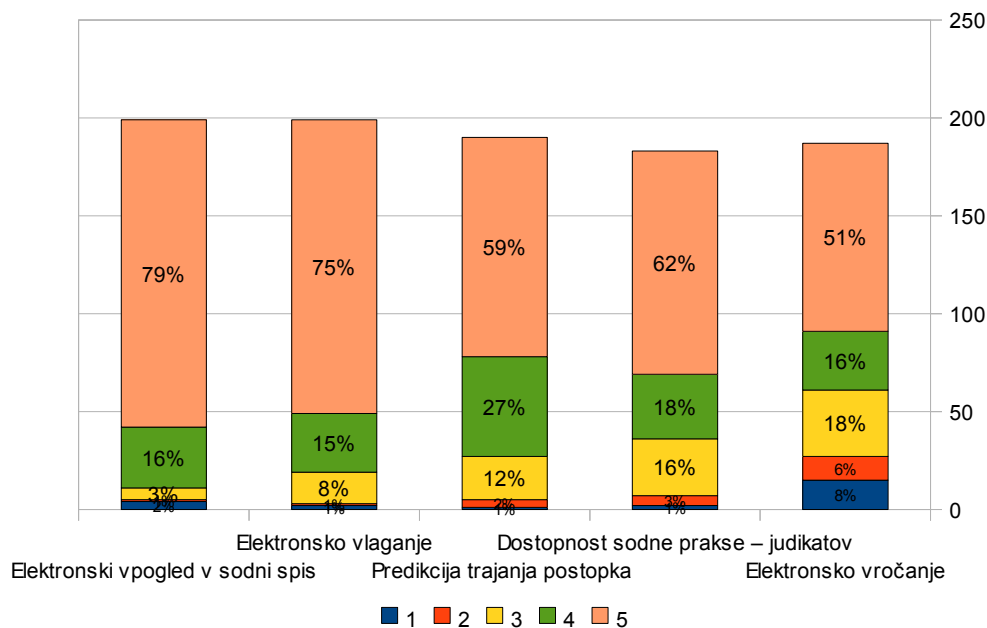
Elektronsko potrdilo je med uporabniki dobro razširjeno, saj ima v vzorcu potrdilo 84,21 % uporabnikov. Deleži so prikazani na Sliki 18.

Slika 18: Razširjenost elektronskega potrdila

	Število	Odstotek
Potrdilo imam(o) in ga uporabljam(o)	167	79,90
Potrdilo imam(o) a ga NE uporabljam(o)	9	4,31
Potrdila nimam(o)	33	15,79

Odgovori na vprašanje o vplivu uvajanja elektronskih storitev na izboljšavo temeljnega procesa potrjujejo sorazmerno velik vpliv uvajanja elektronskih storitev na izboljšanje poslovanja sodišč. Ocena uporabnikov, v kakšni meri bi navedene elektronske storitve lahko izboljšale delo sodišč je prikazana na Sliki 19.

*Slika 19: Ocena o izboljšanju dela sodišč z uvedbo elektronskih storitev
(od 1/nepomembno/ do 5/pomembno/)*



Sledijo vprašanja za oceno posameznih storitev, odgovori so prikazani na Sliki 20. Najslabše je bilo ocenjeno delo izvršiteljev, saj je kar 42,25 % anketirancev njihovo delo ocenilo negativno (1) ali zelo slabo (2). Pri interpretaciji rezultata moramo upoštevati, da je rubež z izvršiteljem najbolj neugoden za upnika. Storitev je bistveno dražja od rubeža sredstev pri bankah, ob tem pa mora storitev rubeža upnik plačati vnaprej, kar pomeni še dodatne stroške ob velikokrat negotovem izidu izvršbe. Če dolžnik namreč ni imel denarnih sredstev, je zelo verjetno, da nima tudi druge primerne lastnine.

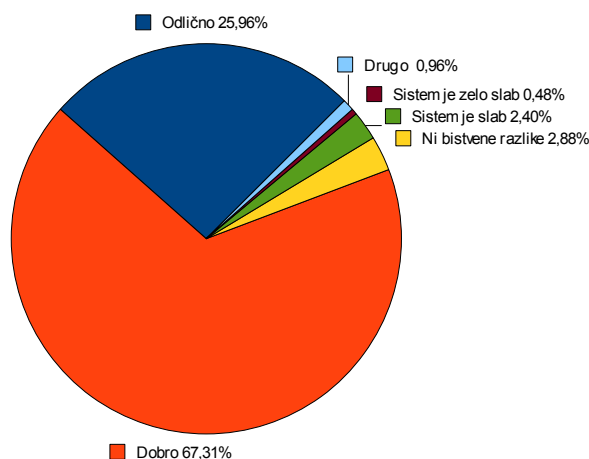
Slika 20: Ocena posameznih vsebinskih storitev

Parameter	Število ocen (1=negativno 5=odlično)					Arit. sredina	Std. odklon
	1	2	3	4	5		
Primernost elektronske rešitve za vlaganje	1	4	34	58	104	4,29	0,85
Sistem plačevanja takse za izvršilne (VL) predloge	7	16	30	50	100	4,08	1,12
VL postopek - do pravomočnosti sklepa o izvršbi	6	15	40	55	84	3,98	1,09
VL postopek - po pravomočnosti sklepa o izvršbi	13	36	51	41	51	3,42	1,25
Uspešnost izterjave	23	37	60	43	34	3,14	1,25
Podpora uporabnikom pri uporabi sistema	26	34	48	49	30	3,12	1,28
Delo izvršiteljev	32	34	50	26	17	2,76	1,25

Primerjamo star in nov sistem izvršbe. Na vprašanje, kako ocenjujejo nov sistem izvršbe v primerjavi s starim, je večina anketirancev nov sistem ocenila dobro (4) ali odlično (5).

Povprečna ocena znaša **4,13**. Dva anketiranca sta posredovala drugačne odgovore, in sicer: “Sistem je dober, vendar je potrebno spremeniti oziroma dopolniti obrazce” ter “Dolžniki so ugotovili, da lahko podajo ugovor, da listina ne obstaja”. Struktura odgovorov je prikazana na Sliki 21.

Slika 21: Ocena sistema v primerjavi s stanjem pred projektom



Na področju izvršilnega postopka poteka razprava o uvajanju morebitnih novih rešitev. Ena od alternativnih možnosti je prenos pristojnosti za izvajanje izvršbe po pravnomočnosti na organ zunaj sodišča. V anketi je tako postavljeno vprašanje, kdo naj primarno vodi postopek izvršbe po pravnomočnosti sklepa. Odgovori so prikazani na Sliki 22.

Slika 22: Prenos pristojnosti po pravnomočnosti sklepa

Kdo naj primarno vodi postopek izvršbe po pravnomočnosti sklepa		
Odgovor	Število	Odstotek
Okrajna sodišča kot doslej	99	47.37
Isto sodišče kot tisto, ki je izdalo sklep o izvršbi (COVL)	84	40.19
Notarji	2	0.96
Odvetniki	5	2.39
Izvršitelji	14	6.70
Drugo	2	0.96
Drugo:		
Specializiran organ, ki dela samo to. Lahko COVL, vendar mora biti bolj dostopen (telefon).		
odvisno		

Za uvajanje dodatnih storitev (vpogled v spis, elektronska komunikacija med celim postopkom) je ključnega pomena, da ima uporabnik storitve kvalificirano elektronsko potrdilo. To dejstvo bi lahko negativno vplivalo na delež predlogov vloženih po elektronski poti, in posledično na povečanje števila papirnih predlogov, kar je nezaželeno. Odgovori so prikazani na Sliki 23.

Slika 23: Vpliv uvedbe elektronskega potrdila na način vlaganja

Če bi se za vlaganje izvršilnih predlogov po elektronski poti zahtevalo elektronsko potrdilo, potem:		
Odgovor	Število	Odstotek
bi predloge vlagal na papirnem obrazcu	12	5.74
bi predloge vlagal po elektronski poti z uporabo potrdila	193	92.34
bi prenehal z vlaganjem predlogov	3	1.44

Anketiranci so v zadnjem vprašanju posredovali svoja mnenja in predloge v zvezi s prenovljenim sistemom izvršbe. Rubriko so izpolnili 104 anketiranci.

Z anketo so bile potrjene ali ovržene hipoteze:

H1: potrjena s 83,56 – odstotnim deležem pozitivnih ocen.

H2: potrjena s 93,3 – odstotnim deležem pozitivnih ocen.

H3: ovržena z majhno razliko (0,74 odstotne točke); 5,74 % uporabnikov bi namreč prenehalo z elektronskim oddajanjem predlogov, 1,44 % pa navaja, da predlogov ne bi več vlagali, če bi za vlaganje potrebovali elektronsko potrdilo. Povezano vprašanje o razširjenosti elektronskega potrdila pove, da 15,79 % uporabnikov elektronskega potrdila nima.

H4: potrjena; delež anketirancev, ki meni, naj postopek primarno vodi sodišče kot doslej, je 87,56 %. Od teh jih 47,37 % meni, naj sistem ostane enak kot doslej, 40,19 % pa predlaga, da bi tudi nadaljevanje postopka potekalo pri centralnem oddelku za verodostojno listino.

V1: Ocena postopka in dela izvršiteljev je namenjena vrednotenju posameznih aktivnosti v postopku izvršbe. Pomembna je za morebitne izboljšave in spremembe zakonodaje. Uporabniki so ocenili pozitivno:

- primernost elektronske rešitve za vlaganje (povprečna ocena 4,29)
- sistem plačevanja takse za izvršilne (VL) predloge (povprečna ocena **4,08**)

- VL–postopek – do pravnomočnosti sklepa o izvršbi (povprečna ocena **3,98**)

nevtravno:

- VL–postopek – po pravnomočnosti sklepa o izvršbi (povprečna ocena **3,42**)
- uspešnost izterjave (povprečna ocena **3,14**)
- podpora uporabnikom pri uporabi sistema (povprečna ocena **3,12**)

negativno:

- delo izvršiteljev (**2,76**)

V2: Večina je podala kratke pripombe, mnenja ali predloge, podanih je bilo tudi nekaj obširnih odgovorov, s tem da so negativna mnenja zelo redka.

Najpogostejše izražena kritika se je nanašala na nezadostno tehnično pomoč uporabnikom. Torej pomoč v primerih, ko se uporabniki s svojimi vprašanji obrnejo na sodišče (COVL) in ni odziva ali pa so odgovori šablonski in povsem nekoristni.

Druga pripomba se nanaša na željo uporabnikov, da bi tudi po odstopu zadeve pristojnemu sodišču še vedno imeli elektronski vpogled v spis oz. potek postopka. Predvsem jih zanima, kaj in zlasti kdaj se z zadevo kaj dogaja.

Vsebinsko je najpogostejše izpostavljen problem taks. V pravnem pouku ni naveden znesek takse za določeno pravno sredstvo, poleg tega pa plačila takse za pravno sredstvo ni mogoče preverjati, saj ni uporabljen mehanizem sklicev kot pri predlogu.

Veliko je pritožb, da sodišče vsako navedbo dolžnika obravnava kot obrazložen ugovor, kar bistveno podaljša izvršilni postopek. Težava ne izvira iz same rešitve, ampak je vezana na zakonsko ureditev.

4.8 Izmerjeni rezultati

Uspešnost projekta je bila preverjena tudi s statističnimi podatki iz transakcijskega informacijskega sistema. Podatki o delovanju izvršbe po uvedbi COVL so zajeti iz podatkovnega skladišča Vrhovnega sodišča RS, ki je tudi vir za redno poročanje ministrstvu za pravosodje.

Zanimajo nas predvsem kazalniki gibanja izvršilnih zadev, torej število nerešenih zadev v začetku obdobja, število prejetih zadev v obdobju in število rešenih zadev v obdobju. Iz transakcijskih podatkov lahko izmerimo tudi doseganje operativnega cilja z meritvijo povprečnega števila dni od prejema popolne vloge do izdaje sklepa za izvršbo.

V prvem delu so obdelani podatki o vseh izvršilnih postopkih skupaj (izvršba na podlagi verodostojne listine, nepremičninska izvršba, gospodarska izvršba, zadeve zavarovanja in razne zadeve).

V tabeli 1 so prikazani podatki o številu prejetih in številu rešenih izvršilnih zadev po posameznih četrtletjih od leta 2006 do septembra 2009. V prejete zadeve so vštete vse izvršilne zadeve, razen zadev, prejetih na COVL, med rešene pa so vštete vse zadeve, vključno z zadevami, ki jih je rešil centralni oddelek. Razlog za tak način štetja je v tem, da prejete zadeve zgolj potujejo skozi centralni oddelek in se nadaljujejo na pristojnih okrajnih sodiščih, razen tistih, ki se rešijo že v prvi fazi postopka (na primer zaradi umika predloga, ker je dolжник takoj po prejemu sklepa že poplačal terjatev).

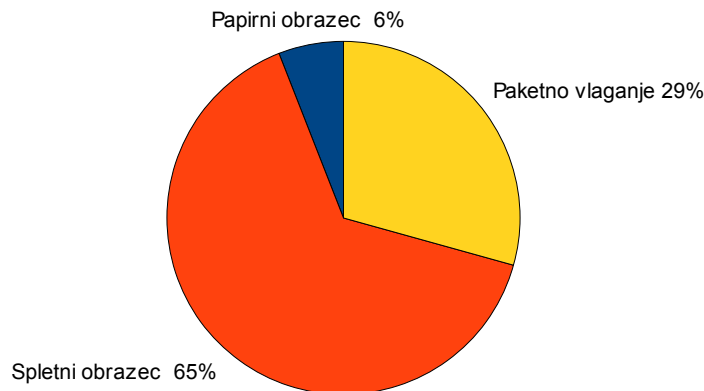
Tabela 1: Statistično poročilo o gibanju in reševanju izvršilnih zadev na sodiščih

datum do	Nerešene zadeve na zač. prorč. obdobja	Nove zadeve v obdobju	%	pripad skupaj	Rešene zadeve v obdobju	%	Rešeno skupaj	Nerešene zadeve na koncu prorč. obdobja	Rešeno / prejet v %
31.03.2005	279.813	29.502	82	29.502	36.398	93	36.398	272.982	23,37
30.06.2005	272.982	34.657	97	64.159	36.600	93	72.998	271.062	5,61
30.09.2005	271.062	30.333	85	94.492	30.961	79	103.959	270.416	2,07
31.12.2005	270.416	57.056	159	151.548	40.159	102	144.118	287.291	-29,61
31.03.2006	287.291	30.039	84	181.587	40.809	104	184.927	276.552	35,85
30.06.2006	276.552	45.170	126	226.757	37.052	94	221.979	284.659	-17,97
30.09.2006	284.659	29.251	82	256.008	32.492	83	254.471	281.332	11,08
31.12.2006	281.332	50.803	142	306.811	40.107	102	294.578	293.674	-21,05
31.03.2007	293.674	24.650	69	331.461	34.941	89	329.519	283.475	41,75
30.06.2007	283.475	29.183	82	360.644	33.088	84	362.607	279.622	13,38
30.09.2007	279.622	33.700	94	394.344	32.118	82	394.725	281.235	-4,69
31.12.2007	281.235	61.494	172	455.838	38.398	98	433.123	304.368	-37,56
31.03.2008	304.368	14.373	40	470.211	41.749	106	474.872	276.994	190,47
30.06.2008	276.994	28.383	79	498.594	47.458	121	522.330	257.809	67,21
30.09.2008	257.809	31.787	89	530.381	38.710	99	561.040	250.720	21,78
31.12.2008	250.720	37.071	104	567.452	49.140	125	610.180	238.177	32,56
31.03.2009	238.177	40.878	114	608.330	56.538	144	666.718	230.403	38,31
30.06.2009	230.403	60.317	169	668.647	69.149	176	735.867	230.566	14,64

Vir: Vrhovno sodišče, transakcijski sistem, 2009.

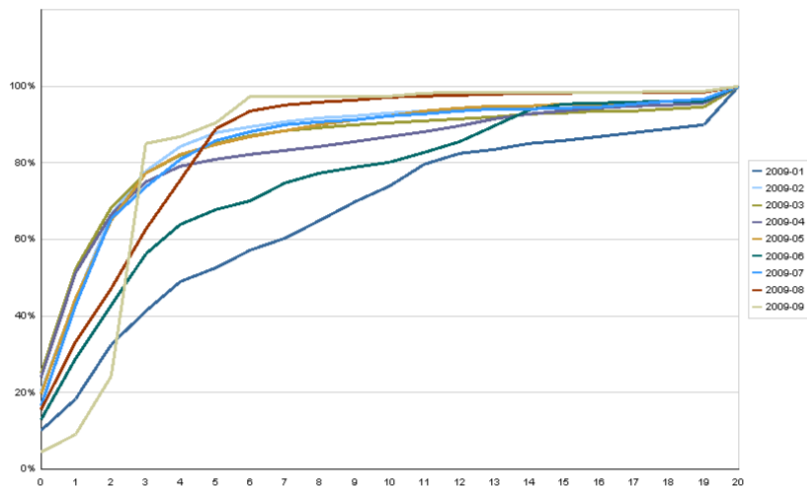
Povprečni letni pripad izvršilnih zadev se giblje okrog 150.000 zadev. Letni pripad zadev je razmeroma konstanten, izrazito se poveča le v zadnjem kvartalu, ko gospodarski subjekti zaključujejo poslovno leto.

Slika 24: Delež predlogov po načinu vložitve



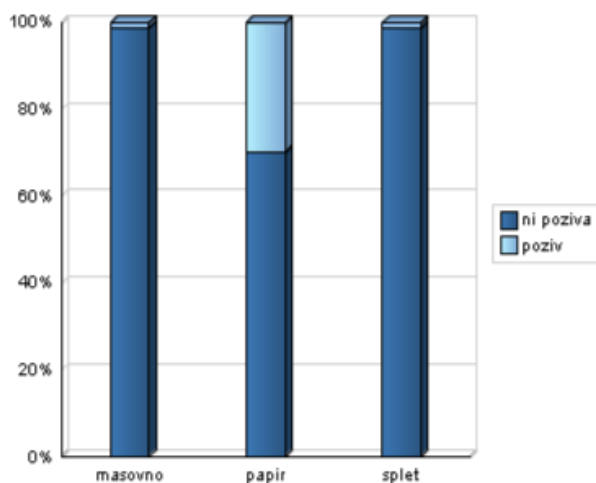
Od leta 2005 do 2007 se je število nerešenih zadev letno v povprečju povečalo za 8.185 (2,93 %). Ob koncu leta 2007 je bilo na okrajnih sodiščih 364.360 nerešenih izvršilnih zadev. V slabih dveh letih se je število nerešenih zadev zmanjšalo na 230.556 zadev, ali za 26,15 %, na letni ravni gre za zmanjšanje števila nerešenih zadev za 41.524 (13,64 %). Neto učinek na letni ravni tako znaša 49.709 zadev (16,57 %). Če predvidevamo linearno zmanjševanje (ki sicer ni realno, saj določeno število ostaja nerešljivo), potem bi število nerešenih zadev lahko zmanjšali na 0 v približno petih letih in pol (5,41). (Glej tabelo 1)

Slika 25: Čas v dnevih od popolne vloge do izdaje sklepa



Poslovni cilj projekta je bil dosežen približno 70–%. Na Sliki 25 je prikazan delež izdanih sklepov v odvisnosti od števila dni po prejemu popolnega predloga. Večina (90 %) predlogov je obdelanih v petih dneh, krivulja se izravna četrti dan, kar kaže na to, da kar ni samodejno obdelano takoj po vložitvi, čaka na ročno procesiranje, ki ga izvajajo referenti.

Slika 26: Delež predlogov s pozivi na dopolnitev v odvisnosti od načina vložitve

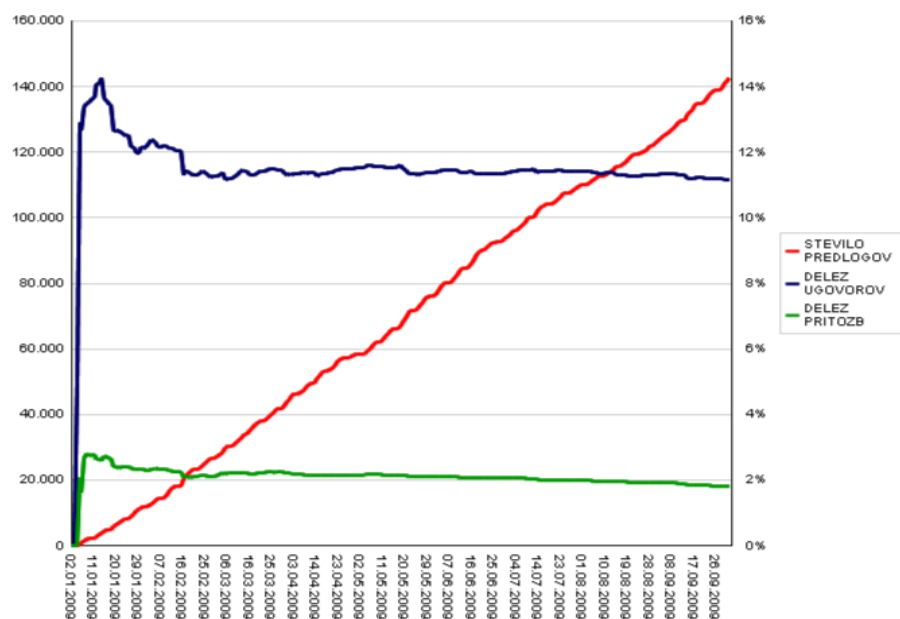


O kakovosti vlog strank govori število pozivov za dopolnitev predloga za izvršbo. Poziv za dopolnitev se izdela samodejno na podlagi rezultatov preverjanja pravilnosti. Lepo je vidna razlika v kakovosti predlogov, ki so oddani elektronsko, in tistimi, ki so bili oddani na papirnih obrazcih. Od slednjih jih je nepravilnih 1/3, medtem ko je nepravilnih predlogov med elektronsko oddanimi le 1,3 %. Razmere so bile še veliko slabše v prvih mesecih delovanja, na podlagi te statistike lahko ugotovimo, da elektronsko posredovanje vlog, ki se validirajo že ob vnosu, predstavlja znaten časovni in finančni prihranek.

Število ugovorov in pritožb, ki je kazalnik vsebinske pravilnosti delovanja sistema, je vseskozi na isti ravni. Delež ugovorov se giblje med 10 in 12 odstotki, delež pritožb pa je približno 2 %. Številke so znatno boljše od pričakovanih, saj je bil pričakovani delež ugovorov in pritožb med 20 in 30 %.

Gibanje ugovorov in pritožb je prikazano na Sliki 27.

Slika 27: Delež ugovorov in pritožb



Vir: Vrhovno sodišče, transakcijski sistem, 2009.

SKLEP

V nalogi je na podlagi študije primera iz prakse prikazan vpliv informatizacije na izboljšanje poslovanja v sodstvu. Rezultati projekta informatizacije in prenove poslovanja so bili ovrednoteni z dvema metodama. Obe metodi sta potrdili postavljeno tezo, da informatizacija pomeni tudi povečanje uspešnosti in učinkovitosti, če poteka po pravilih stroke in s sočasno prenovo poslovanja.

V študiji konkretnega primera so zajeti ključni dejavniki za izvedbo prenove informacijskega sistema ter prenove poslovanja. Opisani primer zaradi doseganja dobrih rezultatov opredelimo kot vzorčen primer dobre prakse.

Prva metoda merjenja uspešnosti projekta je osredtočena na oceno delovanja sistema z vidika uporabnikov sodnih storitev. Odziv na anketo je bil izredno dober, saj se je na poziv k izpolnitvi spletne ankete odzvalo več kot 20 % povabljenih.

Izvedena anketa je pokazala, da so uporabniki z visokimi ocenami ovrednotili delovanje sistema po izvedenem projektu prenove poslovanja in prenove informacijskega sistema. Tudi sicer so uporabniki v anketi visoko ocenili pozitiven vpliv uvajanja elektronskih storitev na izboljšanje poslovanja sodišč.

V zadnjem vprašanju, ki je bilo namenjeno podajanju pripomb v obliki prostega besedila, je svoja stališča in predloge podalo 106 uporabnikov.

Omeniti je treba tudi kritične odzive, ki so jih uporabniki navedli v zadnjem, odprtem vprašanju. Uporabniki so bili kritični do delovanja v določenih konkretnih primerih, predlagali so širitev funkcionalnosti, veliko pa je bilo vsebinskih pripomb, kaj bi bilo še potrebno spremeniti v poslovnem procesu.

Druga metoda merjenja uspešnosti projekta je študija statističnih podatkov o poslovanju izvršilnih oddelkov sodišč.

Podatki so bili zajeti iz transakcijskih sistemov in podatkovnega skladišča Vrhovnega sodišča. Statistični podatki dokazujejo, da se je uspešnost izvršilnega postopka na državni ravni bistveno izboljšala, saj sodišča letno rešijo 45.000 zadev več, kot jih prejmejo, medtem ko so pred projektom letno v povprečju rešila 8.000 zadev manj, kot so jih prejela, kar je imelo za posledico večanje nerešenih zadev in sodnih zaostankov.

Delež ugovorov in pritožb je na ravni pod 15 %, kar tudi kaže na uspešnost sistema. Dolžniki so namreč pred uvedbo COVL pravna sredstva pogosto uporabili zgolj za zavlačevanje postopka in odlaganje plačila v prihodnost. Nov sistem je s hitro odzivnostjo in učinkovitostjo, ki je vzpostavljena s kombinacijo pridobivanja podatkov o dolžnikovi

zaposlitvi in transakcijskih računih, dvignil zavest dolžnikov, da je obveznosti treba poravnati, kar je končno tudi glavni namen izvršilnega postopka.

Tudi v drugih virih je zaznati pozitivno mnenje o delovanju sistema. Največji slovenski izvršitelj (z letno 10.067 zadevami) je povedal: "Novi sistem izvršb je res ažuren, pravnomočne sklepe o izvršbi zdaj dobim v mesecu dni" (Finance, 6. 5. '08, št. 085/2008).

Takoj po uveljavitvi sistema je bilo zaznati določeno mero nezaupanja ter odklonilen odnos v nekaterih člankih (Pravna praksa – Volk, Tekavec), vendar so ti pomisleki sčasoma izzzveneli, na kar je gotovo vplivalo uspešno delovanje.

Prenovljeni sistem izvršb pomeni kakovosten napredek za uporabnike sodnih storitev. Čas reševanja izvršilnih zadev se z zmanjševanjem števila nerešenih zadev skrajšuje. Poleg tega hiter postopek izdaje sklepov pomeni tudi večjo učinkovitost. Pokazalo se je, da dolžniki spoznavajo, da je terjatve bolje plačati v roku kot tvegati morebitno izvršbo. Ta je zaradi dodatnih stroškov (ti včasih celo presežejo samo glavnico terjatve) in zapletov ali zgolj nelagodja ob morebitnem rubežu bistveno manj ugodna. Prenovljena informacijska rešitev namreč na podlagi kakovostnih zbranih informacij že služi sodnemu menedžmentu, da uveljavljene spremembe utrdi ter hkrati načrtuje, izvaja in meri nadaljnje izboljšave sistema.

Učinkovita izterjava, izboljšanje plačilne discipline in dvig ugleda sodstva pa so tisti rezultati, ki sledijo strateški usmeritvi sodstva in potrjujejo uspešnost projekta.

Avtor je v projektu nastopal v vlogi tehničnega vodje projekta, njegov prispevek je predvsem v zasnovi arhitekture sistema, uvedbi elektronskega spisa, enotnega identifikatorja zadeve in operativnega vodenja tehničnega dela projekta od preizkušanja konceptov do prehoda v produkcijsko delovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Anupindi R., Chopra S., Deshmukh S., Van Mieghem J., & Zemel E. (1999). *Managing Business Process Flows*. New Jersey: Prentice Hall.
2. Anderson J., Bernstein S. D., & Gray W. C. (2005). *Judicial systems in Transition Economies, Assessing the Past, Looking to the future*. Washington, D. C.: The World Bank.
3. Bele, I. (2006). *Merjenje in analiza sodnih zaostankov*. Statistični dnevi 2006. Ljubljana: Statistični urad RS.
4. Bohinc, R. (2007). *Sodstvo med neodvisnostjo in učinkovitostjo, posvet management v sodstvu – strokovno gradivo*. Bled: Planet GV.
5. Brus, M., & Reberc, M. (2005). Predlog evropske uredbe o opominjevalnem postopku. *Pravna praksa 2005/40*.

6. Council of Europe, The european Commission for the Efficiency of Justice (junij 2004). *A new objective for judicial systems: the proceesing of each case within an optimum and forseable timeframe*. B.k.: CEPEJ, 2004.
7. DiLulio J. (1993), *Measuring Performance When There Is No Bottom Line*. Washington, D. C.: U. S. Department of Justice, Bureau of Justice Statistics.
8. Elmar Herrler R., *Ergebnisse des PEBB§Y-Gutachtens*, DEUTSCHERRICHTERBUND NORDRHEIN–WESTFALEN, 23, Juni 2002, 1-18.
9. Franko Aas, K. (2005). *Sentencing in the Age of Information: From Faust to Macintosh*. London: The Glass House Press.
10. Gogala, A., (2007). *Centralni oddelek za verodostojno listino, tehnične specifikacije za elektronsko vlaganje*. Ljubljana: Vrhovno sodišče RS, CIF 2007.
11. Groznik, A., & Kovačič, A. (2000). *E-poslovanje v slovenskih organizacijah: Vloga strateškega načrtovanja informatike in prenove poslovnih procesov*. Najdeno 23. junija 2009 na spletnem naslovu <http://miha.ef.uni-lj.si>
12. Jaklič J., Indihar Štemberger M., & Bosilj-Vukšić V. (2006). *Business Process Modelling and Management Framework. An Enterprise Odyssey: Integration or Disintegration*. Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and business.
13. Jašovič, N. (2007). *Centralni oddelek za verodostojno listino (CoVL), analiza poslovnih procesov*. Ljubljana: Vrhovno sodišče RS in SRC.SI, 2007.
14. Joyce, P. (2000). *Strategy in the public sector, a Guide to Effective Change management*. Chichester: Wiley.
15. Kovačič A., Jaklič J., Indihar Štemberger M., & Groznik A., (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšić, V. (2005), *Menedžment poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
17. Lawton, A., & Rose, A. (1994). *Organisation and Management in the Public Sector* (2nd ed.). London: Pitman publishing.
18. Lesjak B. (2004). *Vpeljava elektronskega poslovanja med strankami v sodnem procesu s prototipno rešitvijo* (magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
19. Loshin, D. (2003). *Business intelligence: The Savvy Manager's guide*. San Francisco: Elsevier Science.
20. Luin, P. (2009). *Uporabiti znanje, Praktični rezultati uporabe naprednih informacijskih (AI) rešitev v pravu*. Najdeno 20. decembra na spletnem naslovu http://www.ai-in-law.com/presentations/files/AI_in_Law_prakticni_rezultati_in_moznosti.pdf.
21. McCormack K., & Johnson B. (2001). *Business process orientation. Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Washington, D.C.: St. Lucie Press.
22. Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije (2009). *Metodološke osnove za izvajanje statističnih raziskovanj o poslovanju sodišč*. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije.

23. Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije (2005). *Sodni zaostanki odprava 2010 – projekt Lukenda*. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije.
24. Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije. (2006). *Modernizacija pravosodnega sistema Republike Slovenije: projekt tesnega medinstitucionalnega sodelovanja – twinning projekt Slovenija (SI02/IB/JH02)*. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije.
25. Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije (2007). *Strategija informatizacije slovenskega pravosodnega sistema 2008–2013*. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje Republike Slovenije.
26. National Association for Court Management (2003). *Core Competency Curriculum Guidelines*. Najdeno 23. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.nacmnet.org/CCCG/cccg_coreCompetencies.html
27. Power, D.J. (2007). A Brief History of Decision Support Systems. DSSResources.COM, Najdeno 23. junija 2009 na spletnem naslovu <http://DSSResources.COM/history/dsshhistory.html>.
28. Reberc, P. (2008). *Izvršba na podlagi verodostojne listine kot elektronska storitev, prispevek na konferenci e-justice v Portorožu*. Ljubljana: Ministrstvo za pravosodje.
29. Republika Slovenija, Okrožno sodišče v Kopru (2005). *Matra projekt: Doseganje večje učinkovitosti s pomočjo reforme administracije in uprave pri slovenskih sodiščih*. Koper: Okrožno sodišče v Kopru.
30. Selbmann, R. (2005). *Das Mahnverfahren* (3. predelana in dopolnjena izdaja). Berlin: Rudolf Haufe Verlag.
31. Služba Vlade RS za razvoj (2006). *Resolucija o nacionalnih razvojnih projektih za obdobje 2007–2013*, Ljubljana: Urad vlade RS za informiranje.
32. Smrekar, N. (2004). *Vsebinski del prenove projekta prenove izvršilnih vpisnikov*. Ljubljana: Vrhovno sodišče RS.
33. Statistični urad Republike Slovenije (2008). *Podjetja po kohezijskih in statističnih regijah*. Najdeno 23. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp
34. Ustava Republike Slovenije, *Uradni list RS* št. 33/1991.
35. Uzelac, A. (2009). Kako organizirati efikasno izvršenje nespornih tražbina? Komparativne napomene na temelju hrvatskih iskustava. *Zbornik referatov konference „Kako unaprijediti izvršni postupak u BiH“*. Sarajevo: VSTV.
36. Vrhovno sodišče Republike Slovenije (2009). *Letno poročilo 2008*. Ljubljana: Vrhovno sodišče Republike Slovenije.
37. Vrhovno sodišče Republike Slovenije (2009). *Transakcijski sistem*. Ljubljana: Vrhovno sodišče Republike Slovenije.
38. World Bank. *Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth*. Najdeno 23. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.worldbank.org>
39. Zakon o izvršbi in zavarovanju *Uradni list RS* št. 51/1998 UPB4, 3/2007.
40. Zakon o pravdnem postopku *Uradni list RS* št. 26/1999 UPB3, 73/2007.

41. Zakon o sodiščih. *Uradni list RS* št. 19/1994 UPB4, 94/2007, 96/2009.
42. Zakon o sodniški službi *Uradni list RS* št. 19/1994 UPB1, 23/2005.
43. Zakon o sodnih taksah. *Uradni list RS* št. 1/1990 UPB1, 20/2004.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1:.....1