

OBSEŽEN POVZETEK

Problem, predmet raziskovanja, hipoteze, namen, cilji in metodološki pristop raziskave

Elektronska uprava (e-uprava), katere pomen in vloga se krepi že od konca devetdesetih let, ima nedvomno že vsaj toliko časa pomembno mesto tudi v raziskovalnem prostoru. Postaja sinonim za reformiranje in modernizacijo delovanja uprave. Med raziskavami e-uprave so vrsto let prednjačile tiste, ki so merile ponudbeni vidik (število in zrelost upravnih e-storitev), a so velik del odmevnosti izgubile, ko so se začeli objavljati podatki o uporabi teh storitev. Razkorak med interesom za uporabo in dejansko uporabo je bil namreč velik. Podatki za leto 2009 kažejo, da je v EU vsaj eno od možnosti e-uprave uporabilo le 30 % občanov v starosti 16–74¹ let, Slovenija pa je le 2 % nad tem povprečjem oz. na ravni EU-25 (Eurostat, 2010a). Tudi pregled uporabe po letih ne daje optimističnega vtisa, saj je uporaba od leta 2005 do 2009 narasla le za 7 %. Podatki o uporabi torej ne opravičujejo v zadostni meri visokih vlaganj v to področje.

Po ocenah za leto 2004 so stroški z naslova e-uprave v članicah Evropske unije dosegli skoraj 12 milijard EUR (eGEP, 2006a, str. 61), celotna vlaganja v IKT pa so v letu 2008 dosegla 2,4 % BDP (v 2006 2,7 %) v EU-27 in 1,6 % v Sloveniji (v 2006 2,2 %) (Eurostat, v: Capgemini et al., 2010; Capgemini, 2009). Pri vlaganju v e-upravo in razvoju e-poslovanja tako ni izjema niti Slovenija. Strategija Razvoja elektronskega poslovanja ter izmenjave podatkov iz uradnih evidenc (SREP, 2009) in njena predhodnica (SEP-2010, 2006) dajejo vedeti, da je razvoj e-uprave eden strateških vladnih ciljev. Navkljub visokim sredstvom, ki se vlagajo v razvoj e-uprave, odločitve o tem, kako naj se ta porabijo oz. katere storitve naj imajo pri razvoju in implementaciji prednost, niso (vedno) osnovane na najbolj strokovnih osnovah. Številni projekti s področja e-uprave so bili rezultat lobiranja (Kertesz, 2003, str. 2; Yildiz, 2007, str. 656), »kopiranja« drugih organov/izacij (Yildiz, 2007, str. 656) ali pa so bile tovrstne odločitve sprejete adhoc (npr. Datar, 2007, str. 78); če so že bile odraz dejanskih potreb, so o slednjih poročale operativne ravni uradništva, ki so pritiskale na srednji, ta pa na vrhnji menedžment – govorimo o t. i. »bottom-up« pristopu (od spodaj navzgor).

Eden izmed razlogov za podcenjevanje evalvacij projektov informacijskih sistemov (v nadaljevanju IS) s strani vrhnjega menedžmenta v javnem sektorju je tudi v prepričanju, da tovrstne evalvacije zavlačujejo projekte (Bannister v: Jones, 2008, str. 243).

Vendar ocene o (ne)uporabi evalvacijskih metod večinoma niso osnovane na empiričnih osnovah – tovrstnih raziskav je zelo malo. Ameriška raziskava, denimo, je pokazala, da IT menedžerji v državnih IT oddelkih izmed kvantitativnih metod za izbor projektov najpogosteje uporabljajo analizo stroškov in koristi, sledi metoda neto sedanje

¹ V zadnjih treh mesecih.

vrednosti/interne stopnje donosnosti, ostale so uporabljane manj pogosto (Rosacker in Olson, 2008b); izmed vseh preučevanih metod in dejavnikov² izbora projektov prednjačijo podpora top menedžmenta in pravne zahteve (prav tam).

Vendar tradicionalne metode investicijskih evalvacij (analiza stroškov in koristi, neto sedanja vrednost ipd.) ne zadoščajo pri evalvaciji IT projektov (Milis in Mercken, 2004; Anandarajan in Wen, 1999), še manj pa pri evalvaciji projektov e-uprave (LaVigne, 2001; Jones, 2008). Podobno ugotavljajo tudi Grimsley et al. (2006), ki opozarjajo, da se na področju e-uprave tradicionalni pristopi k evalvaciji projektov, ki so pretežno usmerjeni na merjenje učinkovitosti in donosnosti (ROI), utegnejo izkazati za pomanjkljive, saj ne podpirajo evalvacije širših političnih in družbenih ciljev (Grimsley et al., 2006). V tem kontekstu se pri razvoju e-uprave premalo pozornosti posveča (tudi) konceptu javne koristi (angl. public value) (Kearns, 2004), čeprav je namen porabe proračunskih sredstev prav zaščita slednje (Kovač, 2006, str. 1). Poleg tega velja na tem mestu omeniti še en vidik, na katerega opozarja Jones (2008, str. 238); zgodovinsko gledano je bil javni sektor dolgo časa podvržen pritiskom zniževanja stroškov in večanja produktivnosti – sedaj je v ospredje stopila kakovost storitev. Še en dejavnik, ki kliče po širše zasnovanih evalvacijah, ki ne bodo pokrivalle zgolj finančnih parametrov, čeprav je stalen in temeljit nadzor nad stroški upravnih e-storitev pomemben iz številnih razlogov (eGEP, 2006a, str. 5–6):

- da bi opravičili investicije, še posebej pa, da bi pridobili partnerje iz zasebnega sektorja, moramo imeti neke merljive ocene operativnih stroškov;
- na mikro ravni posameznih storitev sta celotna analiza in izračun stroškov vzpostavitve in delovanja upravne e-storitve dva od elementov določanja internega vpliva v smislu učinkovitosti;
- temeljito razumevanje vseh stroškov projektov e-uprave je pomemben menedžerski instrument za nadzorovanje poteka projekta;
- spremljanje resursov, porabljenih za e-upravo, je pomembno v smislu odgovornosti in transparentnosti porabe javnih finančnih sredstev;
- poznavanje stroškov e-uprave omogoča primerjavo investicij med državami, pa tudi produktivnost te potrošnje glede na število in razvitost razpoložljivih spletnih storitev in njihovimi znanimi učinki.

Navkljub konsenzu, da obstaja močna potreba po spremljanju (tudi) stroškov projektov e-uprave, nekatere raziskave poročajo o pomanjkanju ustreznih izkušenj kot tudi razvitih metodologij za nadzorovanje stroškov pri tovrstnih projektih³; v evropskem prostoru, denimo, obstaja le nekaj podrobnejših metodologij za spremljanje stroškov e-uprave, pa še te le redko upoštevajo skrite/neotipljive stroške reorganizacije, usposabljanja,

² Analiza stroškov in koristi, neto sedanja vrednost/interna stopnja donosnosti, čas vračila naložbe, proračunske omejitve, verjetnost uspešnega zaključka, pravne zahteve, izvedba s podporo top-menedžmenta, subjektivna ocena – vidimo sicer, da ne gre samo za metode, vključeni so tudi dejavniki.

³ Podobno ugotavlja tudi Jones (2008, str. 236) v kontekstu javnega sektorja Združenega kraljestva.

menedžmenta sprememb v širšem smislu

Predmet raziskovanja doktorske disertacije so metodologije za predhodno in naknadno evalvacijo storitev e-uprave. Natančneje obsega predmet raziskovanja:

- področje evalvacije na splošno,
- obstoječe pristope k evalvaciji storitev e-uprave,
- merjenje uspešnosti in učinkovitosti v okolju e-uprave,
- vpliv predhodne evalvacije storitev e-uprave na njihovo uspešnost,
- metode za ugotavljanje vpliva med latentnimi spremenljivkami,
- odločitveno modeliranje s poudarkom na večparametrijskih modelih odločanja.

Izhajajoč iz zgoraj predstavljenih pomanjkljivosti metod za evalvacijo storitev e-uprave, smo na test postavili naslednjo hipotezo:

Obstoječe metode za predhodno evalvacijo storitev e-uprave v slovenski upravi ne zadoščajo za kvalificirano odločanje o izboru storitev za implementacijo.

Naša naslednja hipoteza izhaja iz domneve o pomanjkljivi naknadni evalvaciji storitev e-uprave. Obstoječi pristopi namreč večinoma merijo število razpoložljivih storitev, število popolnoma spletno izvedljivih storitev, v zadnjem času tudi uporabo in zadovoljstvo uporabnikov storitev e-uprave ipd. Prav tako so denimo izidi (angl. outcomes) včasih preozko interpretirani, denimo skozi število razpoložljivih storitev e-uprave, malo pa je znanega o uspešnosti storitev e-uprave v smislu njihovega vpliva na stopnjo administrativnega bremena, število pritožb uporabnikov, doseganje ciljev organov idr. V tem okviru se tako soočamo z dvema problemoma: (1) nezadostno spremljanje uspešnosti storitev e-uprave, ter (2) pomanjkanje definicije uspešnosti v okolju e-uprave. Druga hipoteza se tako glasi:

Dosedanje spremljanje uspešnosti implementiranih storitev slovenske e-uprave ni zadostno.

Tudi če bi imeli dovršene metode in orodja za evalvacijo storitev e-uprave ter ustrezno definirano uspešnost v okviru storitev e-uprave, v literaturi ni empiričnih dokazov o vplivu predhodne evalvacije storitev e-uprave na njihovo uspešnost. Teoretska dognanja sicer nakazujejo na pozitiven vpliv med omenjenima konstruktoma, vendar hkrati nekateri avtorji opozarjajo na nevarnosti preveč formaliziranih evalvacijskih metod oziroma pristopov. S tem v zvezi smo postavili tretjo hipotezo:

Evalvacija storitev e-uprave pred njihovo implementacijo ima vpliv na uspešnost teh storitev.

Osnovo za preverbo hipotez predstavljajo analiza obstoječih pristopov za evalvacijo storitev e-uprave, študija teoretskega konteksta evalvacije in uspešnosti, ugotovitve drugih avtorjev ter, ne nazadnje, empirična raziskava, izvedena med odločevalci na

slovenskih ministrstvih, organih v njihovi sestavi ter občinah.

Namen tega dela je predstavitev teoretičnega okvira evalvacij in umestitev evalvacije storitev e-uprave v ta okvir ter širši kontekst evalvacije javnih politik. Predstaviti želimo obstoječe metodologije za evalvacijo storitev e-uprave ter izvesti komparativno analizo teh pristopov, na osnovi katere izpostavimo njihove šibkosti in razvijemo lastna informacijsko podprta modela za evalvacijo storitev e-uprave pred in po implementaciji le-teh, ki bosta odločevalcem na področju e-uprave v pomoč pri izboru najustrežnejših storitev (torej pri oblikovanju prioritet) in pri ugotavljanju kakovosti predhodnih evalvacij kot tudi pri evalvaciji relativne uspešnosti implementiranih storitev (v razmerju do drugih storitev). Prav tako želimo preučiti obstoječe metode za predhodno evalvacijo storitev slovenske e-uprave ter spremljanje njihove uspešnosti kot tudi vpliv evalvacij storitev e-uprave na uspešnost teh storitev.

Na tej osnovi smo določili naslednje cilje:

- podati temeljit teoretični pregled nad evalvacijo in umestiti evalvacijo storitev e-uprave v ta teoretični kontekst ter v širši kontekst javnih politik; natančneje je v tem delu disertacije cilj predstaviti pojem evalvacije na splošno ter v kontekstu storitev e-uprave in umestitev evalvacije v življenjski cikel projektov in politik e-uprave;
- podati izčrpen teoretični pregled nad uspešnostjo kot enim izmed vidikov evalvacije; natančneje v tem delu disertacija zasleduje cilj definirati uspešnost in sorodne pojme na splošno ter v okviru e-uprave kot tudi opredeliti vpliv predhodnih evalvacij storitev e-uprave na njihovo uspešnost;
- predstaviti obstoječe pristope k evalvaciji storitev e-uprave in izvesti primerjalni pregled nad temi pristopi na osnovi vnaprej opredeljenih kriterijev; ti kriteriji podrobneje pokrivajo tudi neotipljive/skrite stroške in elemente javne koristi – dva vidika, zaradi katerih klasični pristopi k investicijskim evalvacijam ne zadoščajo pri evalvaciji storitev e-uprave:
- skozi empirično raziskavo preučiti (1) obstoječe metode za predhodno evalvacijo storitev e-uprave ter (2) spremljanje njihove uspešnosti in (3) vpliv predhodnih evalvacij storitev e-uprave na njihovo;
- razviti informacijsko podprta modela za predhodno in naknadno evalvacijo storitev e-uprave, ki odpravljata šibkosti obstoječih pristopov, identificirane skozi primerjalno analizo le-teh.

V prvem, teoretičnem delu disertacije smo z metodo deskripcije opisali obstoječa teoretska dognanja na področju evalvacije in uspešnosti kot enega izmed vidikov oziroma elementov evalvacije. Na osnovi poglobljene analize koncepta evalvacije in uspešnosti ter njej sorodnih pojmov smo s sintezo in dedukcijo izpeljali njihovo definicijo in umestitev v področje e-uprave.

Prav tako smo z metodo deskripcije predstavili obstoječe pristope k evalvaciji storitev e-uprave, ki smo jih ob uporabi komparativne metode po vnaprej definiranih kriterijih medsebojno primerjali, z metodo sinteze in dedukcije pa izpostavili tudi njihove skupne

značilnosti. Nato smo z metodo večparametrskega modeliranja te pristope ovrednotili in rangirali.

V empiričnem delu smo uporabili metodo anketiranja, rezultate pa smo obdelali s statističnimi metodami, in sicer (1) deskriptivno statistiko v kombinaciji s Fisherjevim testom oz. Fisherjevo kombinirano verjetnostno metod in (2) metodo najmanjših skupnih kvadratov (angl. Partial Least Squares – PLS).

Nadalje smo z metodo indukcije na osnovi študija obstoječih modelov in empirične raziskave skušali razviti splošna modela za predhodno in naknadno evalvacijo storitev e-uprave, pri čemer smo se pri pripravi končnega nabora parametrov evalvacije in njihovih uteži poslužili kombinacije metod fokusne skupine in metode Delphi.

Evalvacija storitev e-uprave: teoretska izhodišča

Teorija na področju evalvacije je relativno dobro razvita, saj gre za področje, ki se je začelo razvijati že pred prvo svetovno vojno, najprej na področjih izobraževanja in javnega zdravstva. V literaturi najdemo številne tipologije evalvacije, pri čemer sta za pričujoče delo ključnega pomena predhodna in naknadna evalvacija. Ex-ante oz. predhodna evalvacija »/.../ zagotavlja pretehtano ovrednotenje vseh potencialnih alternativnih rešitev in njihovih učinkov /.../« (Kustec Lipicer, 2002, str. 143). Ex-ante evalvacija ima torej vlogo napovedovanja (Remenyi, 1999), in sicer (največkrat) na osnovi predvidenih stroškov, koristi, učinkov, priložnosti in težav (Homburg, 2008, str. 113). Ex-post oz. naknadna evalvacija sledi fazi izvajanja in se nanaša na »zbiranje in ovrednotenje učinkov«, na primer ekonomskih in družbenih ali katerihkoli drugih izidov (Pollitt, 2008, str. 122; Homburg, 2008, str. 113; Kustec Lipicer, 2002, str. 143).

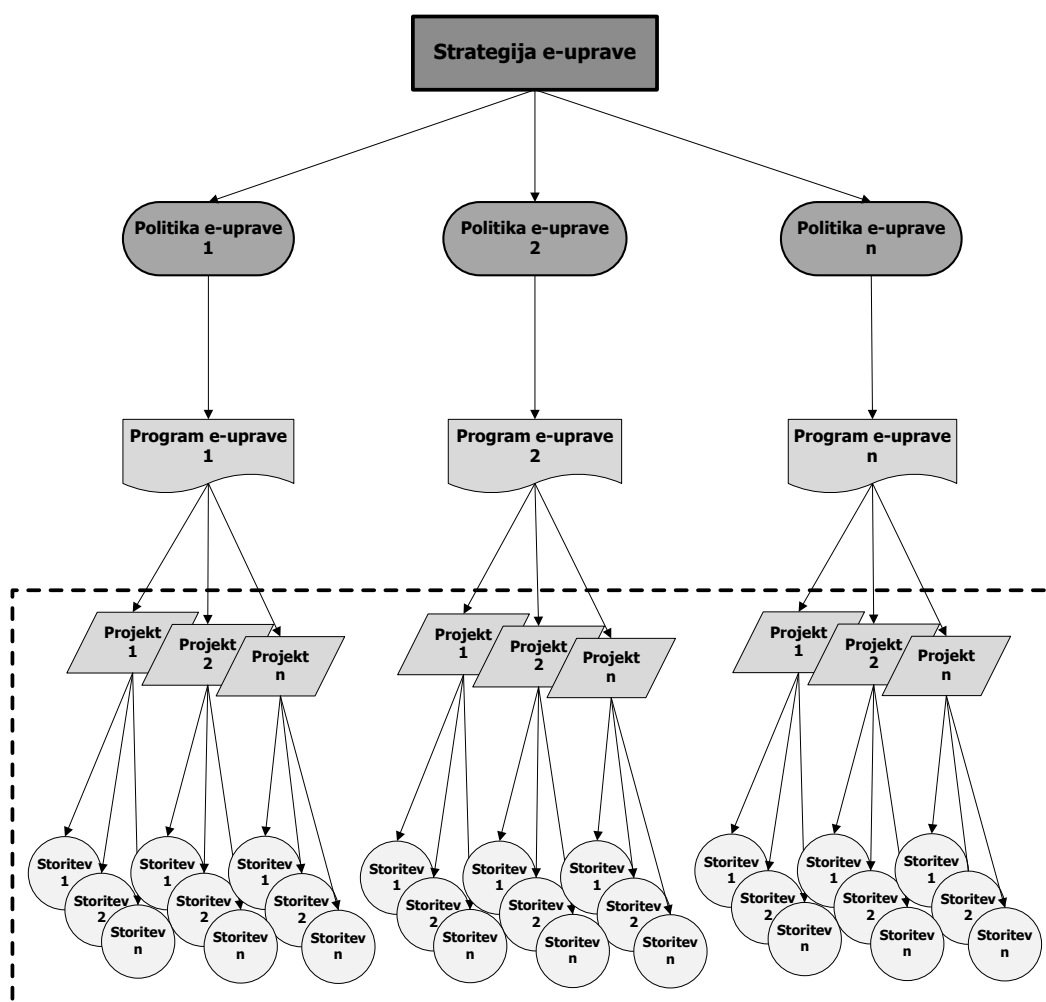
Izhajajoč iz Ownove (Thomas et al., 2008, str. 79) definicije evalvacije evalvacijo storitev e-uprave definiramo kot proces zagotavljanja informacij z namenom podpreti odločanje o realizaciji/implementaciji teh storitev. Namen predhodne evalvacije, kot jo obravnavamo v pričujočem delu, je kreiranje prioriteta razvoja e-uprave. Naknadna evalvacija se izvaja nekaj let po implementaciji (v našem primeru štiri, ko se zaključi obdobje akcijskega načrta razvoja e-uprave) – storitve, ki smo jih po opravljeni ex-ante evalvaciji implementirali, po nekaj letih ponovno evalviramo in jih na novo ocenimo. Tako vidimo:

- ali je bila predhodna evalvacija točna, oziroma kaj je treba pri metodologiji predhodne evalvacije izboljšati, da bo dajala točnejše rezultate (v tem pogledu je naknadna evalvacija pomembna komponenta procesa organizacijskega učenja (glej Smithson in Hirschheim, 1998);
- kako je posamezna storitev uspešna glede na ostale implementirane, ki smo jih predhodno evalvirali (govorimo torej o relativni in ne absolutni uspešnosti).

Mi smo tako predhodno in naknadno evalvacijo storitev in projektov e-uprave umestili v življenjski cikel projektov e-uprave kot tudi v širši kontekst javnih politik. Pri prvem smo se

poslužili dobro uveljavljenega Demingovega cikla/kroga stalnih izboljšav, ki sestoji iz štirih ponavljajočih se faz: (1) načrtuj, (2) naredi, (3) preveri in (4) ukrepaj. Pri tem predhodna evalvacija predstavlja vložek v prvo fazo – »načrtuj«, naknadna pa v tretjo – »preveri«. Pri umestitvi evalvacije storitev e-uprave v širši kontekst javnih politik smo izhajali iz petih faz procesa oblikovanja in izvajanja javnih politik (Fink Hafner, 2007, str. 17-18): (1) oblikovanje dnevnega reda, (2) oblikovanje alternativnih rešitev, (3) uzakonitev javne politike, (4) izvajanje in (5) vrednotenje. Pri tem sta za naše področje raziskovanja pomembni predvsem tretja in peta faza tega procesa; pri uzakonitvi javne politike gre v našem primeru za sprejem različnih strateških dokumentov na področju e-uprave; dejansko gre v tem koraku za izbor ene od alternativ na osnovi nekih evalvacijskih kriterijev (Young in Quinn 2002, str. 14) – govorimo torej od predhodni evalvaciji; pri peti, zadnji fazi gre za naknadno evalvacijo – vrednotenje oz. evalvacija učinkov javne politike.

Slika 1: Umestitev evalvacije storitev e-uprave v širši kontekst evalvacije politik e-uprave



Vir: Lasten.

Četrty korak, to je izvajanje javne politike, se izvaja preko različnih nivojev, ki jih prikazuje zgornja slika – gre za nivoje, preko katerih so politike e-uprave realizirane oziroma implementirane. Najvišji nivo (strategija e-uprave) predstavlja denimo program vlade – v

delu, ki pokriva področje e-uprave oz. modernizacijo javnega sektorja s pomočjo IKT. Med politike e-uprave sodita strategija razvoja elektronskega poslovanja ter izmenjave podatkov. Iz politik so izpeljani programi, denimo programi e-zdravja, e-uprave, e-učenja. Ti so realizirani preko projektov, katerih rezultat so storitve e-uprave.

Storitev je tako dejansko izložek projekta, namenjen uporabnikom. Evalvacija projekta tako predstavlja notranji vidik, evalvacija storitev pa zunanjega; pri notranjem vidiku nas zanimajo denimo stroški in tveganja, pri zunanjem pa upoštevamo uporabniško naravnane komponente (denimo uporabnost storitve ipd.). Notranji vidik se tako nanaša na kakovost projekta oz. projektnege menedžmenta – gre za uspešen zaključek projekta v smislu stroškov, časa in kakovosti – te tri dimenzije so pokazatelj učinkovitosti izvedbe projekta (Pinkerton, v: Van der Westhuizen in Fitzgerald, 2005, str. 1). To so sicer tradicionalni kriteriji uspešnosti projekta, a se je izkazalo, da uspešnost projekta (angl. project success) pomeni veliko več kot to (Westerveld, 2003, str. 412; glej tudi Zhang, 2009 in Wateridge, 1998). Drugi vidik evalvacije je zunanji, pri katerem nas zanimajo učinki končnega produkta projekta oz. to, ali se sploh ukvarjamo s pravimi projekti. To je skladno tudi s teorijo uspešnosti projekta, ki to tolmači kot uspešnost projektnege menedžmenta in uspešnost produkta oz. storitve.

Pomanjkljivosti obstoječih pristopov k evalvaciji storitev e-uprave

Uspešnost oz. kakovost evalvacije seveda zelo zavisi od izbranih metod, ki jih bomo uporabili pri zbiranju, analizi in interpretaciji podatkov (Boyle, 1993, str. 43).

V praksi se za evalvacijo informacijskih sistemov najpogosteje uporabljajo tradicionalne metode za evalvacijo kapitalskih investicij⁴, kot sta doba vračanja investicije (angl. payback period) in neto sedanja vrednost (angl. net present value) (Milis in Mercken, 2004). Vendar pa je ustreznost teh tehnik v IKT okolju vprašljiva, saj imajo tovrstni projekti posebne karakteristike (visoka tveganja, velik delež nematerialnih/skritih stroškov in koristi itd.), zato je uporaba tovrstnih metod otežena, izidi pa relativno nezanesljivi (prav tam).

Ocene kažejo (Clemons in Weber, v: eGEP, 2006a, str. 7), da tradicionalne evalvacijske

⁴ Pri tem omenimo, da je sicer evalvacija ekonomskega obrestovanja IT investicij v zadnjem času sicer eno poglavitnih vprašanj, s katerimi se ukvarja IT menedžment (Luftman v: Hallikainen et al., 2006, str. 528), kljub temu pa, kot ugotavljajo Hallikainen in drugi (2006, str. 528), raziskave kažejo, da se manj kot polovica organizacij poslužuje katere od formalnih evalvacijskih metod z namenom upravičiti IT investicije že v njihovem izhodišču in le približno polovica organizacij izvaja post-implementacijske evalvacije, s katerimi bi ugotovile, ali so se ti projekti dejansko obrestovali. Po eni strani torej poslovni in IT menedžerji verjamejo, da so evalvacije IT investicij nujne, po drugi strani pa se jih le peščica dejansko poslužuje formalnih evalvacij tovrstnih projektov (prav tam). Tudi Milis in Mercken (2004, str. 87) ugotavljata, da navkljub naraščajoči potrebi po intenzivnem stroškovnem nadzoru in zahtevi po večjih dobičkih ob hkratnem minimiranju investicijskih tveganj merjenje in nadzor IKT investicij le redko najdeta svoje mesto.

metode v kontekstu IKT izpustijo do 40 % stroškov. Stroški organizacijskih sprememb predstavljajo pomemben delež skupnih stroškov IT projektov. Gormley et al. (1998) so podali oceno, da so stroški uvajanja ERP sistema sedemkratnik nakupne vrednosti same ERP aplikacije, in sicer na račun preoblikovanja nalog, del, poslovnih procesov itd. Gre za spremembe, ki jih nekateri smatrajo kot organizacijske kapitalske investicije (neotipljive, ker niso beležene), saj so lahko desetkrat večje od neposrednih investicij v strojno opremo (glej eGEP, 2006a, str. 17).

Stroški organizacijskih sprememb predstavljajo naslednje stroškovne elemente (eGEP, 2006a, str. 21–22):

- stroški interne reorganizacije,
- stroški medinstitucionalne reorganizacije in sodelovanja (gre za vidik t. i. združene uprave – angl. joined-up government),
- stroški menedžmenta sprememb,
- stroški izobraževanj/usposabljanj.

Težje opredeljiva je po drugi strani javna korist, ki prav tako običajno ni zastopana v tradicionalnih metodah k evalvaciji IKT projektov. Posplošimo lahko, da se javna korist ustvarja skozi tri poglobitve vire (Kelly et al., 2002, str. 4; Kearns, 2004, str. 6):

- visoko kakovostne storitve (dostopnost, zadovoljstvo uporabnikov, dojemanje pomembnosti storitev, pravičnost ponudbe in stroški storitev ...),
- doseganje družbeno zaželenih izidov (denimo izboljšave, vidne v zdravju, okolju, zmanjšani revščini).
- zaupanje v javne institucije (kaže se v boljšem sprejemanju vladnega delovanja in povezanosti z njim).

Z vidika e-uprave je slednja lahko »sredstvo za povečanje javne koristi, ki jo ustvarja javna uprava« (Castelnovo in Simonetta, 2008, str. 61). Kearns (2004, str. 6) navaja naslednje kriterije, po katerih se lahko sodi uspešnost ustvarjanja javne koristi v kontekstu e-uprave:

- ponudba storitev, ki so široko uporabljane,
- povečana stopnja zadovoljstva uporabnikov storitev,
- več ponujenih informacij in izbire,
- osredotočenost na storitve, ki jih javnost smatra kot najbolj pomembne,
- večja osredotočenost novih in inovativnih storitev na tiste, ki jih najbolj potrebujejo,
- znižani stroški izvajanja storitev,
- izboljšano ustvarjanje izidov (angl. outcomes),
- prispevek k izboljšani stopnji zaupanja med občani in javnimi institucijami.

Uporaba tovrstnih kriterijev lahko prispeva k uspešnejši uporabi IKT pri ponudi javnih storitev (prav tam, str. 7). Še več, vsakršna razprava o javni koristi, dodani skozi e-upravo, bi morala biti podprta s primeri koristi na zgoraj naštetih področjih (prav tam, str. 16).

Izhajajoč iz Kearnsovega (2004) pogleda na javno korist v kontekstu e-uprave je Heeks

(2006a) podal naslednje predloge kazalnikov merjenja javne koristi, dosežene na račun e-uprave.

Tabela 1: Kazalniki javne koristi e-uprave

Kazalnik	Opis	Področje koristi
Ponudba storitev	Uporaba	Obseg uporabe e-uprave
	Zadovoljstvo	Raven zadovoljstva uporabnikov z e-upravo
	Informacije	Raven uporabnikom ponujenih informacij z e-upravo
	Izbira	Stopnja ponujene izbire z e-upravo
	Pomembnost	Obseg osredotočenosti e-uprave na prioritete uporabnikov
	Pravičnost	Obseg, do katerega je e-uprava osredotočena na tiste, ki so najbolj potrebni
	Stroški	Stroški ponudbe storitev e-uprave
Doseganje izidov	Izid	Prispevek e-uprave k doseganju izidov
Zaupanje v javne institucije	Zaupanje	Prispevek e-uprave k zaupanju javnosti

Vir: Kearns (2004); Heeks (2006a, str. 22).

Uspešnost projektov in storitev e-uprave kot eden pomembnejših kriterijev evalvacije

Ne glede na to, za kakšen tip evalvacije gre, na kateri ravni in kdo jo izvaja, je v splošnem cilj vseh evalvacijskih aktivnosti zagotoviti uspešnejše projekte in storitve, ki so rezultat teh projektov. Pregled literature pokaže, da lahko pri definiciji uspešnosti storitev e-uprave izhajamo z dveh vidikov: (1) širšega - splošnega področja merjenja učinkovitosti in uspešnosti (angl. performance measurement) in/ali (2) ožjega - področja menedžmenta projektov.

Spodnja tabela predstavlja nabor kazalnikov, ki merijo uspešnost storitev e-uprave v širšem smislu («performance measurement»).

Tabela 2: Kazalniki uspešnosti storitev e-uprave

Izidi (vplivi)	#	Kazalniki
Zmanjšano administrativno breme	1.	Δ % prihranjen čas občanov
	2.	Δ % valoriziran (tisoč EUR) prihranjen čas podjetij
	3.	Δ % prihranki za občane v tisoč EUR (pot, poštnina, provizije posrednikom)
	4.	Δ % prihranki za podjetja v tisoč EUR (pot, poštnina, provizije posrednikom)
	5.	Δ % uporabniki, ki poročajo o prihrankih časa za standarden niz storitev v primerjavi s tradicionalnimi metodami
Večja vrednost za uporabnike in	Merljiva (objektivna) otipljiva dimenzija	
	6.	Δ % število uradno vloženi pritožbi

Izidi (vplivi)	#	Kazalniki	
njihovo zadovoljstvo	7.	Δ % čakalni časi za standarden niz storitev	
	8.	Δ % uporaba storitev/informacij izven poslovnega časa	
	9.	Δ % število enotnih uporabnikov, ki ponavljajoče uporabljajo spletne storitve	
	10.	Δ % število enotnih uporabnikov, ki vzajemno uporabljajo upravni portal	
	Nemerljiva (subjektivna) neotipljiva dimenzija		
	11.	Δ % število uporabnikov, ki storitve e-uprave ocenjujejo kot uporabne	
	12.	Δ % število uporabnikov, ki informacije, objavljene na upravnih spletiščih ocenjujejo kot točne in kredibilne	
	13.	Δ % število uporabnikov, ki so zadovoljni z elementi varnosti in zasebnosti upravnih spletišč	
	14.	Δ % uporabnikov, ki poročajo o zaupanju predlaganja informacij prek spleta	
	15.	Δ % indeks splošnega zadovoljstva z e-upravo	
	16.	Δ % indeks splošnega zadovoljstva z e-upravo – glede na starost/prihodek/izobrazbeno raven	
	Zunanje merjena funkcionalna dimenzija		
	17.	Δ % število upravnih spletišč, ki nudijo storitve za stranke (prek spleta/klicnih centrov)	
	18.	Δ % povečanje uporabe transakcijskih pan-evropskih e-storitev	
	19.	Δ % uporabnost	
	20.	Δ % ponudba celostnih (angl. seamless) storitev	
	21.	Δ % ponudba inovativnih storitev	
	22.	Δ % splošna kakovost storitev	
	Bolj vključujoče javne storitve	Občani	
		23.	Δ % uporaba javnih zaposlitvenih portalov
		24.	Δ % uporaba javnih portalov e-učenja
		25.	Δ % uporaba javnih portalov e-zdravja
26.		Δ % uporaba spletnih obrazcev za pridobitev socialnih ugodnosti	
27.		Δ % uporaba interneta po letih/prihodku/izobrazbeni ravni	
28.		Δ % povečana uporaba storitev e-uprave s strani socialno ogroženih skupin	
29.		Δ % uporaba z vključenostjo povezanih javnih e-storitev	
Podjetja			
30.		Δ % število majhnih in srednje velikih podjetij, ki se elektronsko prijavljajo na javne razpise	
31.		Δ % uporaba upravnih portalov za podjetja	
32.	Δ % število majhnih in srednje velikih podjetij, ki pogoje za izvoz izpolnjujejo prek spleta		
33.	Δ % uporaba upravnih portalov, povezanih z možnostmi financiranja		

Vir: eGEP (2006c).

Projektni menedžment, po drugi strani je uspešen, če se projekt zaključi v okviru predvidenega proračuna, časovnega okvira in specifikacij (glede kakovosti in funkcionalnosti) (Van der Westhuizen in Fitzgerald, 2005). Ker je tradicionalni pogled na uspešnost projektnega menedžmenta (pre)ozek, sta ga Van der Westhuizen in Fitzgerald (2005), ki se sicer ukvarjata z uspešnostjo projektov razvoja programske opreme, razširila z dodatnima elementoma: kakovostjo procesa menedžmenta in zadovoljstvom deležnikov. Celovit pogled na uspešnost projektov vsebuje po drugi strani tako elemente uspešnosti menedžmenta kot produktov oz. storitev⁵, ki so rezultat projekta (Van der Westhuizen in Fitzgerald, 2005, str. 5).

Evalvacija obstoječih pristopov k evalvaciji storitev e-uprave

Pri evalvaciji obstoječih pristopov k evalvaciji storitev e-uprave smo se osredotočili na deset tovrstnih pristopov. Povzamemo lahko, da je večina pristopov zasnovana okrog parametrov stroškov, koristi in tveganj, trem je skupna tudi skupina parametrov, ki se nanašajo na nujnost implementacije storitve. Prav tako je iz teh pristopov moč izluščiti strateško dimenzijo oz. povezanost storitve s strateškimi cilji organizacije ter oceno povpraševanja po (e-)storitvah.

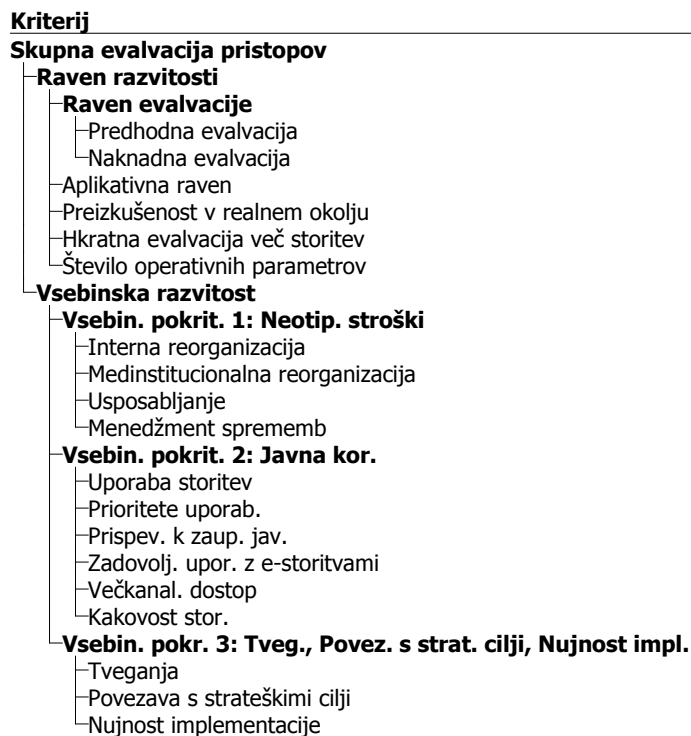
Da bi lahko podali konkretnjšo oceno predstavljenih pristopov, smo uporabili metodo večparametrskega modeliranja, in sicer v programu DEXi (Jereb et al., 2003; Bohanec, 2006), ki omogoča kvalitativno večparametrsko modeliranje. Drevo kriterijev, ki smo ga pripravili v ta namen (Slika 2), sestoji iz 25 atributov (kriterijev, parametrov), od tega je 19 osnovnih, 6 pa izpeljanih (agregiranih). Na prvi ravni drevo kriterijev sestoji iz dveh skupin parametrov: (1) raven razvitosti in (2) vsebinska razvitost/pokritost. V okviru prve skupine se parametri nanašajo na raven razvitosti v smislu omogočanja predhodne in/ali naknadne evalvacije, razvitosti pristopov do njihove aplikativne različice, preizkušenosti v realnem okolju, možnosti hkratne evalvacije več alternativ ter števila operativnih parametrov. V okviru vsebinske razvitosti parametri pokrivajo neotipljive/skrite stroške, dimenzije javne koristi ter tveganja, povezanost storitev s strateškimi cilji in nujnost implementacije (Slika 2).

Slika 3 prikazuje rezultat vrednotenja. Na lestvici 1–5 (zelo necelovit–zelo celovit) so najboljšo oceno prejeli francoski pristop MAREVA, evropski VAST in avstralski DAM & VAM, najslabše pa sta ocenjena Datarjev (zelo necelovit) in Kerteszin (necelovit) pristopa, preostali trije se izkažejo za srednje celovite. Povejmo, da je pri oceni pristopa MAREVA podana ocena za dva scenarija (celovit in zelo celovit) zato, ker pri neotipljivih stroških

⁵ Pri tem velja omeniti, da sta uspešnost projektnega menedžmenta in uspešnost končnega produkta oz. storitve projekta sicer neločljivo povezana (Pinkerton, v: Van der Westhuizen in Fitzgerald, 2005, str. 5), vzročna povezava med njima pa je šibka. Če je namreč projekt prekoračil predvideni proračun in časovni okvir, lahko govorimo o neuspešnem projektnem menedžmentu, končni produkt pa je lahko oklican kot uspešen (Baccarini, 1999; Pinkerton, v: Van der Westhuizen in Fitzgerald, 2005, str. 5).

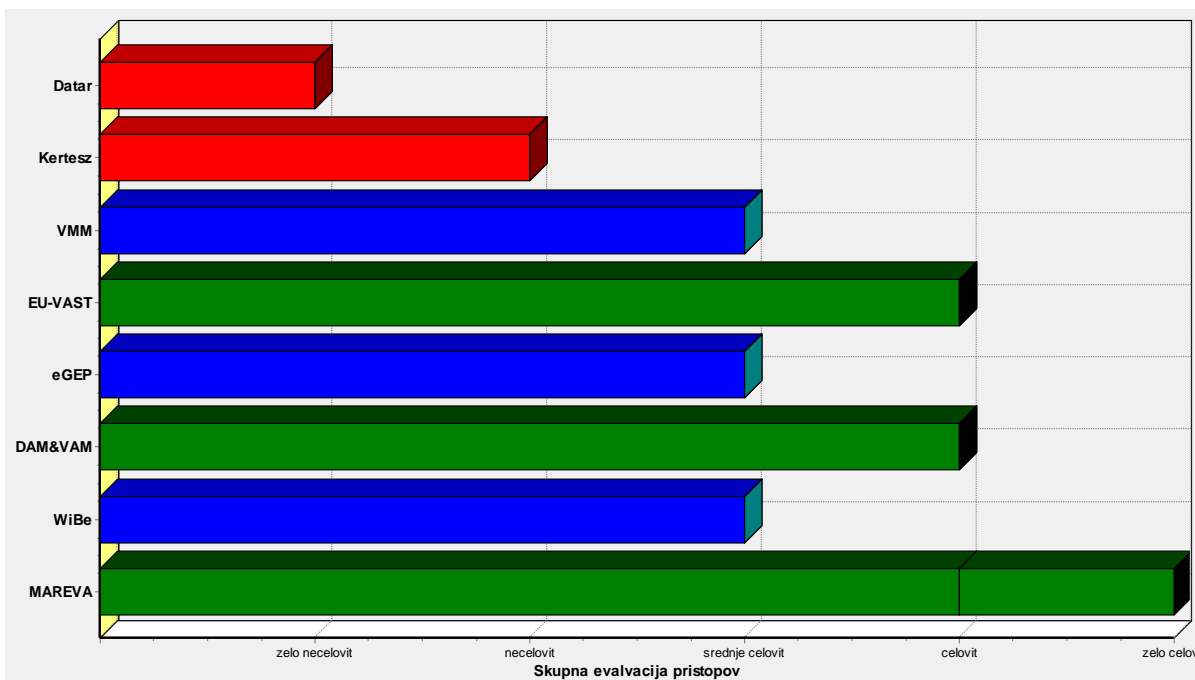
nismo vnesli vrednosti dveh osnovnih parametrov, ker teh informacij iz javno objavljenega gradiva ni bilo mogoče razbrati.

Slika 2 : Drevo kriterijev večparametrskega modela za evalvacijo obstoječih pristopov k evalvaciji storitev e-uprave



Vir: Lasten.

Slika 3: Končne ocene posameznih pristopov k evalvaciji storitev e-uprave



Vir: Lasten.

Empirična raziskava: evalvacija storitev e-uprave v slovenski upravi

V empiričnem delu disertacije so predstavljeni rezultati raziskave, izvedene med odločevalci na področju slovenske e-uprave. Ta raziskava predstavlja tudi osnovo za preverbo treh hipotez tega dela: (1) obstoječe metode za predhodno evalvacijo storitev e-uprave v slovenski upravi ne zadoščajo za kvalificirano odločanje o izboru storitev za implementacijo; (2) dosedanje spremljanje uspešnosti implementiranih storitev slovenske e-uprave ni zadostno; (3) evalvacija storitev e-uprave pred njihovo implementacijo ima vpliv na uspešnost teh storitev.

Temelj raziskave predstavlja anketni vprašalnik, in sicer v obliki spletne ankete, za pripravo in izvedbo katere smo uporabili programsko orodje The Survey System 9.0. Ciljno skupino predstavljajo: ministrstva (15), organi v sestavi ministrstev – OVS (40) in občine (211⁶). Na vprašalnik je odgovorilo 51 anketirancev, kar predstavlja 19 % odzivnost.

Da bi preverili prvo hipotezo, smo v empirični raziskavi anketirance vprašali po predhodni evalvaciji vsebinskih parametrov, ki so nujni za kvalificirano odločanje o izboru storitev e-uprave. Te parametre smo določili v okviru fokusne skupine, kjer sta sodelovala dva predstavnika odločevalcev z Ministrstva za javno upravo ter dva predstavnika akademske sfere s Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani. Sprva smo, izhajajoč iz obstoječih pristopov in literature, pripravili razširjeni nabor teh parametrov, nato smo udeležence fokusne skupine prosili, naj izberejo tiste, ki se jim zdijo ključni pri kvalificiranem odločanju. Gre za 13 takih parametrov. Anketirance smo tako prosili, da za vsakega od njih ocenijo stopnjo strinjanja glede njihove redne predhodne evalvacije. Strinjanje so ocenjevali na lestvici od ena do sedem, pri čemer je ena pomenila popolno nestrinjanje, sedem pa popolno strinjanje. Celoten anketni vprašalnik je predstavljen v Prilogi 4.

Parametri, opredeljeni kot nujni za kvalificirano odločanje, so:

- stroški:
 - načrtovanje,
 - razvoj,
 - implementacija (nabava in organizacijske spremembe),
 - operativno delovanje,
 - vir financiranja (možnost pridobitve nepovratnih sredstev);
- koristi:
 - za zunanje uporabnike,
 - za notranje uporabnike,
 - strateško-politične koristi,
 - obče/družbene in druge koristi;
- tveganja:
 - politično,
 - izvedbeno,
 - organizacijsko;

⁶ Občina Mirna v času raziskave nima spletišča, prisotna je le na socialnem omrežju Facebook.

- uporabnost (celovitost/življenjske situacije, enostavnost dostopa in uporabe, zasebnost/varnost, večkanalni dostop, posebne potrebe).

Drugo hipotezo predstavlja konstrukt spremljanje uspešnosti storitev e-uprave. Pri tem smo, izhajajoč iz obstoječe literature, opredelili deset kazalnikov uspešnosti tovrstnih storitev:

- kakovost storitev e-uprave v smislu dostopnosti, uporabnosti, popolnosti, varnosti/zasebnosti ter odzivnosti – slednja se nanaša na hitrost odgovora v primeru komunikacije z javnimi uslužbenci preko e-pošte (Kunstelj et al., 2009);
- obseg elektronsko izvedenih storitev e-uprave (pri tem gre zopet za štiri ravni ponudbe storitev e-uprave);
- zadovoljstvo zunanjih uporabnikov (občanov, podjetij, nevladnih organizacij) e-uprave.
- zmanjšano administrativno breme (v smislu prihranka časa uporabnikov in finančnih prihrankov zaradi odpadle poštnine in poti);
- vpliv na število pritožb
- vpliv na zadovoljstvo zaposlenih
- vpliv na čakalne čase
- uporaba storitev izven poslovnega časa organa
- učinkovitost poslovanja organa.
- vpliv storitev e-uprave na doseganje ciljev organa.

Tretjo hipotezo predstavlja poveza naslednjih konstrukтов:

- predhodna evalvacija storitev e-uprave ter
- uspešnost storitev e-uprave.

Predhodna evalvacija je bila, izhajajoč iz obstoječih pristopov in literature, merjena s 13 indikatorji: stroški (1) načrtovanja, (2) razvoja, (3) implementacije in (4) operativnega delovanja; koristi (5) za zunanje in (6) notranje uporabnike, (7) strateško-politične koristi, (8) obče/družbene in druge koristi; (9) politično tveganje, (10) izvedbeno in (11) organizacijsko tveganje ter (12) tveganje v primeru ne-implementacije; (13) uporabniški profil (značilnosti ciljne populacije, ki lahko vplivajo na stopnjo dejanske uporabe – denimo število uporabnikov storitve v klasični obliki, izobrazba, regija ipd.). Uspešnost storitev je bila merjena z desetimi indikatorji, ki smo jih uporabili tudi pri drugi hipotezi. Pri tej hipotezi imamo tako opraviti s povezavo med dvema latentnima konstruktom, ki ju preučujemo z opazovanimi oz. merjenimi (manifestnimi) spremenljivkami.

Da bi preverili prvo hipotezo, smo v empirični raziskavi anketirance vprašali po predhodni evalvaciji parametrov, ki so nujni za kvalificirano odločanje o izboru storitev e-uprave. Te parametre smo določili v okviru fokusne skupine, kombinirane z metodo Delfi. Gre za 13 parametrov, pri čemer smo anketirance prosili, da za vsakega od njih ocenijo stopnjo strinjanja glede njihove redne predhodne evalvacije. Strinjanje so ocenjevali na lestvici od ena do sedem, pri čemer je ena pomenila popolno nestrinjanje, sedem pa popolno strinjanje. Ker gre za ničelno hipotezo, smo izračunali meta p-vrednost in na tej osnovi p-vrednost za hi kvadrat. Slednja je manjša od 0,01, zato smo prvo izhodiščno hipotezo *zavrnil*.

Drugo hipotezo smo preverili tako, da smo anketirance vprašali po spremljanju uspešnosti storitev e-uprave, pri čemer smo ta konstrukt merili z desetimi indikatorji. Anketiranci so ocenjevali svoje strinjanje glede rednega spremljanja teh indikatorjev na lestvici od ena do sedem, pri čemer je ena pomenila popolno nestrinjanje, sedem pa popolno strinjanje. Ponovno smo izračunali meta p-vrednost in p-vrednost za hi kvadrat, ki je večja od 0,10, zato smo drugo izhodiščno hipotezo *potrdili*.

Pri preverjanju tretje hipoteze smo se uporabili metodo PLS, saj smo želeli ugotoviti vpliv ene latentne spremenljivke na drugo, kar smo storili s pomočjo definiranih manifestnih spremenljivk. Rezultati pričajo o pozitivni in zmerni povezanosti predhodne evalvacije storitev e-uprave na njihovo uspešnost, in sicer je mogoče 28 % variance v uspešnosti storitev e-uprave pojasniti z njihovo predhodno evalvacijo. Tako smo *potrdili* tudi tretjo izhodiščno hipotezo.

Spodnja tabela povzema hipoteze in rezultate njihovega preverjanja.

Tabela 3: Povzetek ničelnih in alternativnih hipotez ter rezultatov njihovega preverjanja⁷

Hipoteze	Temeljni dokazi	Sprejem/Zavrnitev
H₀ : Obstoječe metode za predhodno evalvacijo storitev e-uprave v slovenski upravi ne zadoščajo za kvalificirano odločanje o izboru storitev za implementacijo.	p < 0,01	X
H₁ : Obstoječe metode za predhodno evalvacijo storitev e-uprave v slovenski upravi zadoščajo za kvalificirano odločanje o izboru storitev za implementacijo.		✓
H₀ : Dosedanje spremljanje uspešnosti implementiranih storitev slovenske e-uprave ni zadostno.	p > 0,01	✓
H₂ : Dosedanje spremljanje uspešnosti implementiranih storitev slovenske e-uprave je zadostno.		X
H₀ : Evalvacija storitev e-uprave pred njihovo implementacijo nima vpliva na uspešnost teh storitev.	R = 0,527 R ² = 0,278 p < 0,01	X
H₃ : Evalvacija storitev e-uprave pred njihovo implementacijo ima vpliv na uspešnost teh storitev.		✓

Vir: Lasten.

Razvoj modelov za predhodno in naknadno evalvacijo storitev e-uprave

Predstavljeni rezultati empirične raziskave so pokazali, da predhodna evalvacija storitev e-uprave vpliva na njihovo uspešnost. Hkrati je analiza obstoječih pristopov k evalvaciji storitev e-uprave pokazala, da noben od preučenih pristopov ni povsem celovit. Zato smo razvili večparametrski modela, ki omogočata celovitejšo predhodno in naknadno

⁷ Osenčene so izhodiščne tri hipoteze.

evalvacijo tovrstnih storitev.

Modela sta bila razvita v sodelovanju s predstavniki Ministrstva za javno upravo in odpravljata nekatere šibkosti, identificirane skozi komparativno analizo obstoječih pristopov k tovrstnim evalvacijam.

V okviru stroškov je tako pri predhodni kot naknadni evalvaciji na drugi ravni predvidenih osem kategorij stroškov, in sicer stroški: (1) analize trenutnega stanja, (2) načrtovanja, (3) priprave in izvedbe javnega razpisa, (4) razvoja, (5) implementacije, (6) operativnega delovanja, (7) menedžmenta odnosov, merjenja uspešnosti in nadzora kakovosti ter (8) vira financiranja, ki se nanaša na možnost (so)financiranja z nepovratnimi sredstvi. Skupno je tako pri stroških predvidenih 19 operativnih parametrov.

V okviru uporabniškega profila je pri predhodni evalvaciji predvidenih pet operativnih parametrov, in sicer: (1) število obstoječih uporabnikov storitve, (2) raven njihove izobrazbe, (3) povprečna starost, (4) regija, v kateri živi največ uporabnikov, (5) spolna nevtralnost storitve. V okviru naknadne evalvacije je na tem mestu predviden le en operativni (vhodni) parameter, to je dejanska uporaba implementiranih storitev.

V okviru koristi pokriva model tiste za zunanje uporabnike (občane, podjetja, nevladne organizacije), notranje uporabnike, strateško-politične ter obče in druge koristi. Skupno je v okviru koristi predvidenih 24 operativnih parametrov.

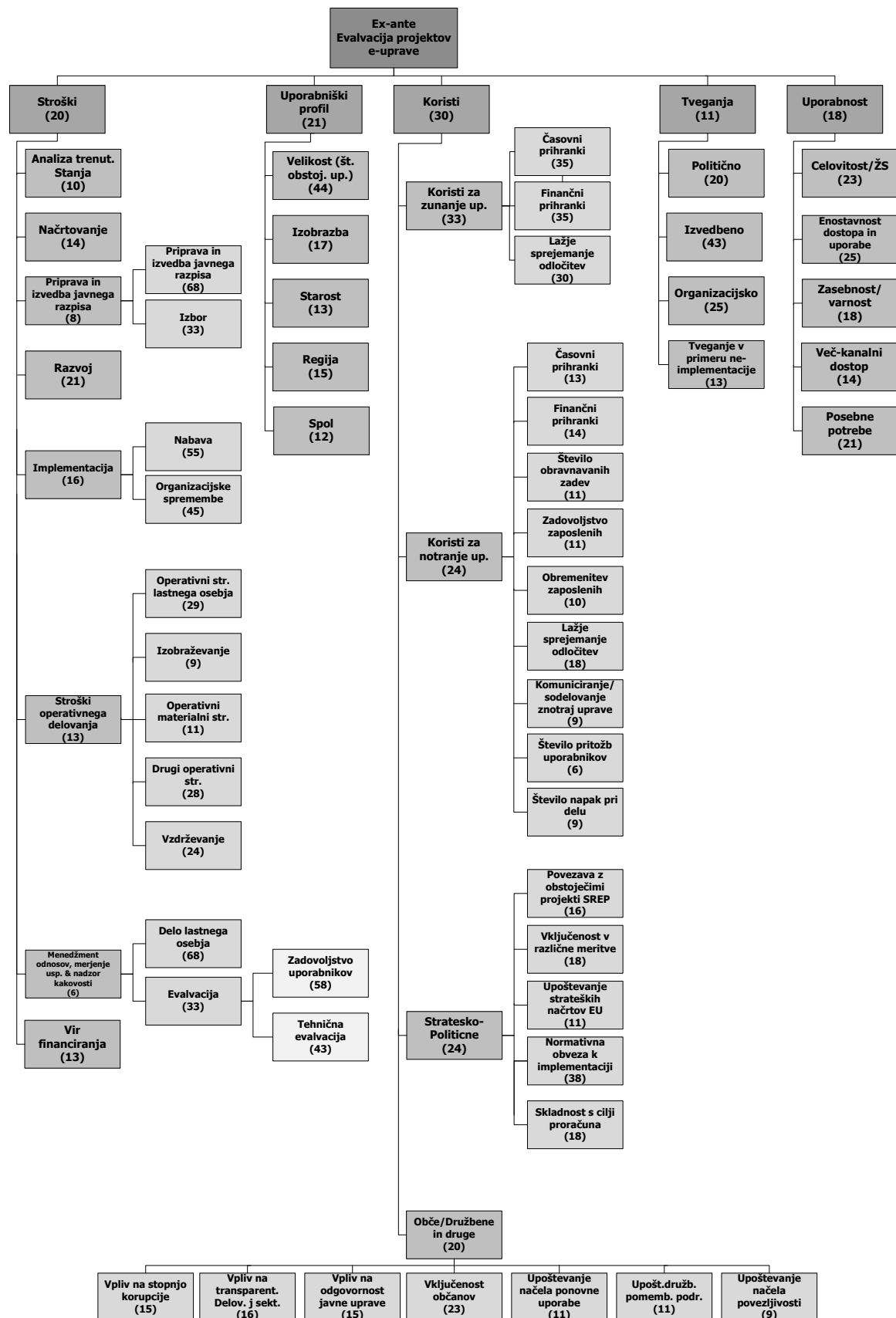
Tveganja vsebujejo štiri operativne parametre: (1) politično tveganje, (2) izvedbeno tveganje, (3) organizacijsko tveganje ter (4) tveganje v primeru ne-implementacije. Tveganja so predvidena le pri predhodni evalvaciji.

Uporabnost storitve je operacionalizirana s petimi operativnimi parametri: (1) celovitost storitve oz. njena zasnovanost po konceptu življenjskih situacij, (2) enostavnost dostopa in uporabe, (3) zasebnost in varnost, (4) ponudba storitve po več kanalih ter (5) upoštevanje posebnih potreb.

Skupno model za predhodno evalvacijo vsebuje 53, model za naknadno evalvacijo pa 45 vhodnih/operativnih parametrov. Opis posameznih parametrov ter zalog vrednosti oziroma enote merjenja vsebuje **Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti..** Drevesno strukturo modelov za predhodno in naknadno evalvacijo storitev e-uprave prikazujeta Slika 4 in Slika 5.

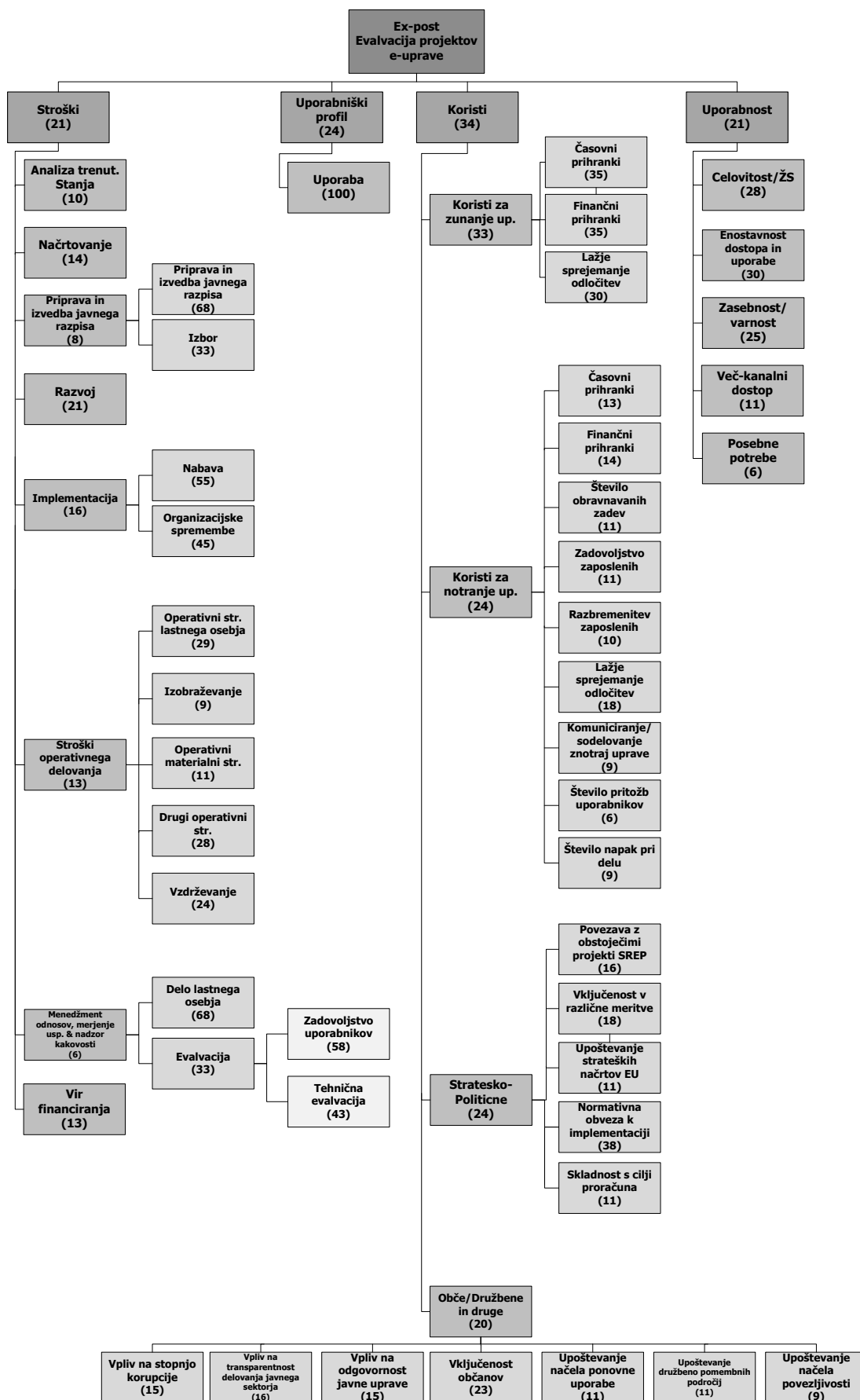
Modela (za predhodno evalvacijo sicer razvit v orodju Web-HIPRE), kljub sodelovanju s predstavniki Ministrstva za javno upravo nista bila testirana z realnimi podatki, kar smatramo kot izziv pri nadaljnjem delu na tem področju. Kljub temu ocenjujemo naš pristop kot vsebinsko celovitejši od večine obstoječih, ki smo jih preučili, res pa je, da prav njegovo testiranje in preizkus na realnih podatkih predstavljata največji izziv nadaljnega razvoja.

Slika 4: Drevesna struktura modela za predhodno evalvacijo storitev e-uprave⁸



⁸ V oklepajih so zabeležene uteži parametrov. Vir: Lasten.

Slika 5: Drevesna struktura modela za naknadno evalvacijo storitev e-uprave⁸



Sklep in napotki za nadaljnje delo

Izzive pri nadaljnjem delu vidimo predvsem pri testiranju in nadaljnjem razvoju modelov za predhodno in naknadno evalvacijo storitev e-uprave. Razvita modela imata 53 (predhodna evalvacija) oziroma 45 (naknadna evalvacija) osnovnih oz. operativnih parametrov, pri njunem razvoju pa smo upoštevali šibkosti obstoječih pristopov. Žal nismo uspeli priti do podatkov, s katerimi bi razvita modela napolnili, ju testirali, napravili analizo občutljivosti in na tej osnovi razvili končno, aplikativno različico modelov. V praksi se lahko izkaže, da je treba tovrstne modele prilagajati zato, ker ni mogoče priti do ustreznih podatkov ali so slednji agregirani in je posledično treba agregirati tudi parametre v modelih ipd.

Ocenjujemo, da je koristneje nekoliko prilagoditi evalvacijske modele (četudi na račun njihove natančnosti), kot pa predlagatelje projektov zavirati s pridobivanjem množice podatkov. Slednje bi lahko celo ogrozilo inovativno, ustvarjalno razmišljanje in obnašanje (marsikdo bi se utegnil vprašati, ali naj sploh predlaga neko izboljšavo, če pa jo bo moral utemeljevati z uporabo modelov, ki zahtevajo množico podrobnih podatkov, ki jih je ob komunikaciji z različnimi ljudmi treba zbrati iz različnih virov ipd.). Seveda je tudi tu treba upoštevati načelo stroškovne učinkovitosti. Quesnel (v Cracknell, 2000, str. 154) je dejal: »Bolj pomembno je poročati o 60 % informacij, potrebnih za odločanje, kot poskusiti poročati o vsem možnem, na račun veliko več časa in resursov.« Tako je že pri izboru parametrov, ki jih bomo uporabili pri evalvaciji, dobro razmisliti, iz katerih virov bomo črpali njihove vrednosti.

Nadalje lahko izziv pri nadaljnjem delu na tem področju predstavlja tudi razvoj modelov za absolutno evalvacijo. Namreč, naša modela podpirata t. i. relativno evalvacijo, kar pomeni, da ocena posamezne storitve sama zase ne pove veliko; pristop omogoča rangiranje več alternativ, kar je zelo dobrodošlo denimo v fazi, ko se evalvirajo projekti, predlagani za umestitev v akcijski načrt e-uprave za nadaljnje štiriletno obdobje njenega razvoja. Koristno bi bilo razviti tudi modela, katerih rezultati bodo zgovorni v izolaciji od ostalih storitev.

Prav tako vidimo prostor za nadaljnje raziskave na tem področju v preučevanju procesov sprejemanja odločitev o realizaciji storitev e-uprave. Mi smo v empirični raziskavi preverili le vsebinski del tovrstnih evalvacij, ne pa tudi procesnega. Ničesar nismo izvedeli o deležnikih, njihovih interesih in vplivih na sprejemanje tovrstnih odločitev, še manj o procesu sprejemanja politik e-uprave. V luči te misli navedimo tudi Pollittovo razmišljanje (2008, str. 119–120): »Naivno je razmišljati o evalvaciji kot aktivnosti, ki da natančne odgovore, ki jih bodo nestrpni politiki in javni menedžerji nemudoma implementirali.« in: »Evalvacija je samo ena sestavina razprave o politikah in programih. Lahko ima vpliv, a slednjega imajo lahko tudi drugi dejavniki, vključujoč politične obveze, ohranjanje institucionalnih razmerij, javno mnenje ipd.«