

MEMORANDUM

Za: Predsednika Privrednog apelacionog suda, g-dina Nikolića
Predsednika Privrednog suda u Beogradu, g-dina Kordića

CC: Georgia Harley
Srđan Svirčev
Marina Matic
Kornel Dražilov

Od: Nicole Ridley

Datum: 29. septembar 2016. god

Tema: **Višedonatorski poverenički fond za podršku sektoru pravosuđa u Srbiji (MDTF JSS): Podrška pisarnicama privrednih sudova**
Izveštaj nakon putovanja u Srbiji u periodu od 19 – 29. septembra 2016. god

1. UVOD

Procena potreba privrednih sudova koja je sprovedena 2015. godine utvrđuje potrebu za pružanjem podrške radi unapređenja učinka pisarnica u ovim sudovima, pre svih u Privrednom sudu u Beogradu.

Od suštinskog je značaja da pisarnice budu efikasne, kako bi pružale neophodnu podršku sudijama u pravovremenom rešavanju predmeta. Sud koji nema podršku pisarnice koja dobro funkcioniše neće uspeti da ispuni očekivanja javnosti, a sudije neće dostići svoje norme produktivnosti. Zbog ograničenja u sistematizacijama, neophodno je da postojeći zaposleni obavljaju svoje poslove na način koji omogućava maksimalne ishode i koji je fokusiran na pružanje usluga. Pored toga, pisarnice predstavljaju prvi kontakt sa sistemom pravosuđa i daju okvir za celokupno iskustvo. Dokazi pokazuju da ukoliko je iskustvo u kontaktu sa pisarnicom pozitivno, stranke češće navode pozitivno iskustvo tokom čitavog iskustva u sudskom sistemu.

Trenutno se pisarnice predstavljaju kao dobronamerne službe sa preterano komplikovanim i nedelotvornim procesima. Pisarnice moraju da reše neefikasnosti koje trenutno imaju kako bi se poboljšala podrška koju pružaju sudijama, pružanje usluga korisnicima sudova i poverenje javnosti u sudove.

Ovaj izveštaj navodi rezime analize pisarnica privrednih sudova i daje preporuke za program podrške radi dostizanja neophodne efikasnosti.

Iako je primarni fokus analize Privredni sud u Beogradu, posete su takođe organizovane u Pančevu, Čačku, Kragujevcu, Nišu i Novom Sadu. Pored sastanaka održanih sa predsednicima sudova i zaposlenima u pisarnicama, u većini gradova su održani sastanci sa Advokatskim komorama i Privrednim komorama.

Želim da iskoristim ovu priliku i izrazim svoju zahvalnost svima sa kojima sam se sastala na njihovoj otvorenoj i konstruktivnoj pomoći i informacijama. Takođe, želim da naglasim da su u svim gradovima Advokatske komore i Privredne komore dale pozitivne komentare kada je reč o saradnji koju oni (ili njihovi članovi) imaju sa pisarnicama privrednih sudova.

2. ZAPAŽANJA I MOGUĆNOSTI

i. Procedure i prakse u pisarnicama

Bez izuzetka, sekretar suda i/ili upravitelj pisarnice može bez problema da opiše tok predmeta kroz njihove pisarnice, a zaposleni u pisarnicama su detaljno upoznati sa svojim ulogama i dužnostima koje su im dodeljene.

Međutim, kretanje predmeta između zaposlenih u pisarnici i podela poslova varira u različitim sudovima. U većini slučajeva, predmet prođe kroz ruke nekoliko zaposlenih, od kojih je svako zadužen za manji 'pod-zadatak' umesto da koriste efikasniji način u kome bi zadaci bili konsolidovani na jednom mestu. Na primer, proces u jednom sudu izgleda tako da novi predmet prođe kroz ruke 7 ljudi pre nego što dođe do sudije, gde je svaki zaposlen zadužen za jedan mali zadatak, kao što je pisanje/štampanje delimičnih detalja na omotu spisa, lepljenje podnesaka ili stavljanje predmeta u pretnac za datog sudiju. Međutim, jedan veći sud konsoliduje mnoge takve zadatke. Predmet se kreće između samo 3 zaposlenih i dolazi do sudije istog dana kada je primljen, ukoliko je primljen pre 14 časova. Svaki put kada se predmet kreće između dva zaposlena, to dovodi do malih, ali prisutnih neefikasnosti. Zbog velikog obima posla u Privrednom sudu u Beogradu, ove neefikasnosti imaju značajniji uticaj u poređenju sa sudovima sa mnogo manjim opterećenjem.

Osim toga, ova različita podela dužnosti u svakoj pisarnici znači da je u nekim sudovima opterećenje najviše prisutno na jednoj ulozi nego na drugima. Konkretno, daktilografi/zapisničari u većini sudova su mnogo više opterećeni obimom posla nego zaposleni u pisarnicama.

Klijenti pisarnica navode da iako je većina vremenskih okvira ispoštovana, pisarnice sprovode preterano komplikovane procedure, stvarajući dodatni posao za sebe, od onoga što je zaista neophodno.

Uspostavljanje standardizovanog, efikasnog kretanja predmeta uz minimalni broj transfera između zaposlenih u pisarnici će omogućiti optimalno pružanje usluga. Takođe će obezbediti doslednu podelu poslova i ravnomernije raspoređivanje opterećenja.

U kratkom roku, ovo će dovesti do koristi u identifikovanju i eliminisanju bilo kakvih suvišnih poslova, što će omogućiti zaposlenima da se posvete drugim poslovima. Ovakva praksa poboljšava moral zaposlenih, smanjuje broj grešaka i povećava odziv za stranke.

Dugoročno, ovakva praksa će postaviti pisarnice privrednih sudova u optimalan položaj za prelazak na e-pisarnice, gde se podnošenje i komunikacija odvijaju u elektronskoj formi, a sud funkcioniše u elektronskom okruženju bez papira. Trenutno, Poslovník o radu sudova zahteva da sudovi rade koristeći fizičke predmete, a veliki broj sudija i dalje više vole da koriste predmete u papirnoj formi, nego u elektronskoj. To doprinosi neefikasnostima u pisarnici, jer se fizički predmet nosi između različitih lokacija na *ad hoc* način, pored iznošenja predmeta za potrebe ročišta. Prioritet mora da bude identifikovanje mogućnosti za eliminisanje ručnih procesa i povećanje mogućnosti suda da rade u elektronskom okruženju.

ii. Obuka za zaposlene u pisarnicama i daktilografe

Iako su zaposleni obavezni da polože državni ispit pre nego što počnu da rade u pisarnici, ne postoji nikakva dalja zvanična obuka (uz izuzetak jednokratne obuke tokom uvođenja programa Libra u periodu od 2006-2008. god) na temu uloge i odgovornosti zaposlenih u

pisarnicama i daktilografu. U svim slučajevima, sve obuke se organizuju *ad hoc*, na radnom mestu i pružaju ih viši službenici uz različit kvalitet.

Iako su sve pisarnice imale koristi od iskusnih upravitelja pisarnica, nedostatak standardizovanih materijala za obuku pokreće nekoliko pitanja:

- Lokalne varijacije u praksama i suvišni poslovi su ugrađeni u procese pisarnica, što je očigledno u podeli poslova i dodavanju podnesaka u predmete.
- Kao što je navedeno u nekoliko pisarnica, vreme provedeno u obučavanju novih zaposlenih u pisarnicama značajno odvrća više službenike od već preobimnog broja predmeta, posebno u većim sudovima kao što je beogradski.
- Novi zaposleni se u velikoj meri oslanjaju na druge zaposlene da bi dobili odgovore na jednostavna pitanja, te je stoga njihova sposobnost da napreduju i budu delotvorni u svojim ulogama ograničena. Iako se podrazumeva da Poslovnik o radu sudova daje smernice za mnoge aspekte prakse pisarnica, većina sudova navodi da Poslovnik o radu sudova navodi očekivanja koja sudovi treba da ispune, ali ne i aspekte koji su potrebni za dostizanje tih ciljeva.

Izrada priručnika koji konvertuje Poslovnik o radu sudova i Zakon o parničnom postupku u praktični svakodnevni vodič za zaposlene će standardizovati ove prakse.

Ovaj priručnik će predstavljati osnovu za obuke, ili kao dokument za obuke na radnom mestu ili, što bi bilo bolje, kao osnova za razvijeniji *online* program obuke ili program obuke u kome polaznici sami određuju tempo. Ovo je kratkoročan prioritet koji bi MDTF mogao da podrži u prvom kvartalu 2017. godine.

iii. Informacione i komunikacione tehnologije

Računari u mnogim pisarnicama su stariji od 8 godina, a serveri su dostigli svoje pune kapacitete. S obzirom da skoro svi zaposleni u pisarnicama koriste računare u obavljanju svojih dužnosti, ova pitanja ugrožavaju brzinu rada zaposlenih, a pogotovo u Privrednom sudu u Beogradu koji na dnevnom nivou prima veliki broj podnesaka. Zabrinjavajuć je problem koji navode neki daktilografi koji kažu da se povremeno dešava da računari ne sačuvaju zapisnik sa suđenja. To je posledica njihove starosti i operativnih sistema koji nisu kompatibilni sa programom Libra.

Najznačajniji problem u oblasti IKT su zastareli skeneri. Ovi skeneri se često kvare i zahtevaju ručni nadzor. Neki zaposleni u pisarnicama provode više od 60% svog radnog vremena ubacujući jedan po jedan papir u ovu opremu, a često se dešava da proces mora da se ponovi ukoliko skener ne prihvati određenu stranicu. Neefikasni i dugotrajni procesi umanjuju sposobnost zaposlenih da daju svoj pun doprinos u radu pisarnica, doprinose niskom moralu zaposlenih i smanjuju vreme koje oni provode pružaju usluge klijentima, posebno u Beogradu. Niš i Novi Sad su nedavno dobili nove skenere i tamo gde ostali sudovi koriste više skenera/zaposlenih i još uvek se bore da ispoštuju vremenske rokove, ove pisarnice koriste samo jedan skener/zaposlenog i skeniraju svu dokumentaciju u roku od nekoliko minuta nakon prijema.

Zamena IKT opreme će imati značajan uticaj na povećanje efikasnosti i produktivnosti zaposlenih u pisarnicama i daktilografu. Potrebni su novi računari za zaposlene u prijemnim odeljenjima, pisarnicama i za daktilografu. Umreženi štampači su potrebni u svakom prijemnom odeljenju i pisarnici, a pojedinačni štampači su potrebni za daktilografu u kabinetima sudija. Velikim sudovima će biti potreban najmanje po jedan skener velike brzine,

dok će manjim sudovima biti potreban najmanje po jedan standardni skener. Svim sudovima su potrebni skeneri (i rekovi) sa dovoljnim kapacitetom za predviđeni obim posla.

Pošto je elektronsko čuvanje predmeta obavezno, povećanje opterećenja će značiti i veće opterećenje na kapacitetima servera. Ovim procesima se mora pažljivo upravljati. Nabavka novih servera treba da bude podržana kroz plan koji će usmeriti odgovor sudova na veće zahteve kada je reč o kapacitetima servera i u vezi sa politikama elektronskog arhiviranja.

Stanje server soba u velikoj meri varira, a neki serveri se nalaze u prostorijama koje prokišnjavaju ili gde nije moguće kontrolisati vlagu. Renoviranje ovih prostorija je od suštinske važnosti kako bi se osiguralo da mogućnosti servera ne utiču negativno na elektronsko čuvanje dokumenata.

Zaposleni uglavnom imaju pozitivno mišljenje o programu Libra, navodeći da im ovaj program daje potrebne informacije za izveštavanje i upravljanje. Međutim, svi sudovi navode da Libra nije usklađena sa izmenama Zakona o parničnom postupku. Naime, ručni unos nekih podataka je neophodan kako bi se izračunale sudske takse, a čuvaju se i dva ručna upisnika za vrste aplikacija koje nisu predviđene u Libra programu. Svi sudovi su o tim pitanjima obavestili Ministarstvo pravde, ali još uvek nisu obavешteni o bilo kakvom napretku.

Veći sudovi, uključujući i sud u Beogradu, navode potrebu za (većim brojem) elektronskim oglasnim tablama, što bi im omogućilo masovni prikaz informacija. Elektronsko prikazivanje informacija će smanjiti količinu štampe i vreme koje je potrebno da bi oglasne table bile ažurirane na dnevnom nivou.

iv. Arhiviranje

Svi sudovi imaju problema sa arhiviranjem, a većina sudova ima popunjene kapacitete za arhive. Privredni sud u Beogradu je premašio kapacitete i na lokaciji suda, ali i u skladištima koja se nalaze u drugim objektima. Posledice neadekvatnog arhiviranja su takve da su sada završeni predmeti nagomilani u pisarnicama, što dovodi u pitanje integritet i bezbednost tih predmeta, i odaje utisak strankama da su sudovi loše organizovani, a takođe stvara i demotivišuće okruženje za zaposlene. Uprkos činjenici da svi zaposleni razumeju da sudski predmeti mogu da budu izlučeni u skladu sa relevantnim odredbama vezanim za arhiviranje, neki sudovi izražavaju neodlučnost u izlučivanju bilo kojih predmeta, a oni koji su spremni da izluče predmete navode nedostatak adekvatnog broja zaposlenih koji bi se time bavili.

Niš i Novi Sad su u poslednje dve godine završili projekte vezane za čišćenje i reorganizaciju svojih arhiva i sproveli su procedure za redovno utvrđivanje koji predmeti mogu biti izlučeni i njihovo izlučivanje. Upravljanje arhivama u ovim sudovima se pozitivno odražava na ukupnu organizaciju pisarnica, a zaposleni navode da su smanjili vreme potrebno za ispunjavanje zahteva za donošenje predmeta iz arhiva, što su potvrdili i klijenti ovih pisarnica.

Ostali privredni sudovi bi imali koristi od uništavanja arhiviranih predmeta koji ispunjavaju uslove za izlučivanje. Važno je napomenuti da je potrebno razmotriti dugoročno rešenje za ukupne kapacitete privrednih sudova kako bi bezbedno i sigurno skladištili svoje arhivirane predmete. Potreban je plan za definisanje trajnog rešenja ili kroz unapređenje pojedinačnih kapaciteta na lokaciji sudova ili kroz čuvanje priručnih arhiva na lokaciji sudova, dok bi se istovremeno uspostavio centralizovani objekat koji bi upravljao arhivama svih privrednih sudova.

v. Infrastruktura

Iako građevinski radovi ne spadaju u okvir finansiranja MDTF-JSS, mnogi komentari su upravo bili vezani za infrastrukturu sudova. Mnogi privredni sudovi se nalaze u zgradama koje su prilagođene za potrebe suda. U mnogim slučajevima, prijemno odeljenje i pisarnica su razdvojeni, što ne predstavlja najbolje rešenje za upravljanje tokom predmeta. Sudije i advokati navode da se kabineti sudija istovremeno koriste kao sudnice, a često su te kancelarije suviše male i mogu da prime samo sudiju, daktilografa i dva advokata. Ovakva situacija pokreće pitanje bezbednosti i, u predmetima sa velikim brojem stranaka, sprečava prisustvo svih zainteresovanih u sudnici, što dalje utiče na mišljenje javnosti o pravdi koja se pruža građanima.

Privredni sud u Beogradu i Advokatska komora u Beogradu izražavaju zabrinutost sa veličinom prijemnog odeljenja ovog suda, posebno u špicu kada prostorija postane pretrpana, a klijenti pisarnice moraju duže vreme da čekaju na prijem službenika, navodeći ponovo potrebu za preusmeravanjem zaposlenih sa suvišnih poslova na rad sa strankama. Potrebno je preurediti neke prostorije u prizemlju kako bi se povećao prostor za prijemno odeljenje, uz mogućnost premeštanja svih dodatnih funkcija iz kancelarije koja se nalazi pored pisarnice na neku drugu lokaciju i stvaranje prostora za drugo prijemno odeljenje u periodima kada veliki broj stranaka dolazi u sud.

vi. Uvid u spise predmeta i kopiranje

Najviše ponavljano pitanje koje navode Advokatske komore je vezano za uvid u spise predmeta u kojima se punoćje advokata već nalazi u predmetu. Advokati su izrazili zabrinutost kako zbog različitih procesa, tako i zbog različitog stepena odgovora koji dobijaju od sudova. Neki sudovi daju ograničene informacije telefonom, dok drugi sudovi to ne rade. Neki sudovi daju neposredan uvid u spise predmeta advokatima koji imaju punomoćje, dok drugi sudovi odobravaju uvid nakon što advokati popune zahtev za uvid u spise predmeta, a neki sudovi omogućavaju uvid u spise predmeta 24 časa nakon podnošenja zahteva. Ukoliko advokati treba da podnesu zahtev za uvid u spise lično i da podnesu odvojeni zahtev za kopiranje spisa predmeta, oni su prinuđeni da više puta dolaze u sud, što stvara dodatno opterećenje za zaposlene u sudu i advokate i stvara nepotrebne troškove za građane i mala preduzeća.

Ukoliko se u predmetu nalazi punomoćje advokata u datom predmetu, najefikasnija uočena praksa je da se svi zahtevi podnose direktno upravitelju pisarnice koji odobrava zahteve nakon što vidi advokatsku legitimaciju i potvrdi postojanje punomoćja u predmetu. Ukoliko advokat zahteva kopije spisa predmeta, taj zahtev se podnosi i razmatra ga upravitelj pisarnice, koji, nakon odobravanja takvog zahteva, direktno štampa relevantna dokumenta sa računara, koristeći elektronska dokumenta. Zahtevi koji se odnose na arhivirane predmete ili na osnovu pravnog interesa se prosleđuju sudijama.

Dalje, čini se da nema harmonizacije između Zakona o parničnom postupku (član 149) i Poslovniku o radu sudova (član 98), jer ZPP dozvoljava fotografisanje sudskih spisa, dok Poslovnik to ne predviđa. Advokati su izrazili želju da im se dozvoli fotografisanje predmeta, jer su troškovi kopiranja predmeta u sudu visoki, a i smatraju da takvi zahtevi stvaraju dodatno opterećenje za zaposlene u sudu.

Standardizovane prakse moraju da budu uspostavljene, tako da svi sudovi prate iste procese i na adekvatan i efikasan način odgovaraju na takve zahteve.

Sve Advokatske komore su tražile *on line* pristup spisima predmeta uz korišćenje internet platforme sistema koji bi sadržao informacije koje se sada nalaze u programu Libra. Lični

identifikacioni brojevi bi im omogućili pristup samo onim spisima predmeta u kojima se nalazi njihovo punomoćje u datom predmetu.

3. PREPORUKE ZA PROGRAM PODRŠKE

- i. Raditi zajedno sa upraviteljima pisarnica i višim službenicima u pisarnicama kako bi se postigao dogovor oko efikasnih i standardizovanih praksi kretanja predmeta, uključujući optimalnu podelu posla u okviru pisarnica, ali i između zaposlenih u pisarnicama i daktilografa, a zatim sprovesti te prakse u pisarnicama svih privrednih sudova.
- ii. Raditi zajedno sa upraviteljima pisarnica i višim službenicima u pisarnicama na pravljenju nacrtu priručnika koji definiše standardizovane prakse protoka predmeta i pretvara Sudski poslovnik i Zakon o parničnom postupku u praktične svakodnevne vodiče za zaposlene.
- iii. Raditi zajedno sa upraviteljima pisarnica i višim službenicima u pisarnicama na razvijanju paketa za obuku na radu za zaposlene u pisarnicama i daktilografu uz korišćenje priručnika kao osnove za plan i program obuke; i

Finansiranje navedenih obuka:

- a. Tehnička obuka za nove ili nedavno zaposlene u pisarnicama i daktilografu uz korišćenje razvijenih paketa obuka
 - i. broj treba da bude utvrđen na osnovu preporuka pojedinačnih sudova
 - b. Obuka na temu podizanja svesti svih zaposlenih u pisarnicama i daktilografa o standardizovanim praksama kretanja predmeta i priručniku
 - i. oko 150 zaposlenih u pisarnici uključujući sekretare sudova i 180 daktilografa
 - c. Sesija 'Obuka za trenere' za 25 ljudi koji su identifikovani kao odgovornih za sprovođenje obuke na radu u okviru svake pisarnice.
 - i. 1 ili 2 iz svakog suda
 - d. Obuka za sticanje IKT veština, uključujući Word i Excel
 - i. broj treba da bude utvrđen
 - e. Obuka upoznavanja sa prelaskom na radu u elektronskom okruženju
 - i. Broj treba da bude utvrđen, ali treba da obuhvati i sudije
- iv. Nabavka sledeće IKT opreme kako bi se zamenila zastarela oprema:
 - a. Desktop računari
 - i. 200 na osnovu broja zaposlenih u pisarnicama i daktilografa
 - b. Štampači – Umreženi i neumreženi
 - i. 50 umreženih – svakom sudu je potrebno: 1 x prijemno odeljenje, 2 x pisarnica
 - ii. 80 neumreženih – svakom sudu je potreban 1 x štampač po daktilografu ili sudnici
 - c. Skeneri – visokog kapaciteta i standardnog kapaciteta
 - i. 5 visokog kapaciteta – 1 za svaki veći sud
 - ii. 16 standardnog kapaciteta – 1 za svaki sud
 - d. Serveri (i rekovi)
 - i. 16 – 1 po sudu

Ovde su navedene okvirne brojke koje treba da budu potvrđene. Nije uzeta u obzir oprema koja je nedavno nabavljena ili oprema koja je u procesu nabavke.

- v. Nabavka elektronskih oglasnih tabli kako bi se prikazivali dnevni rasporedi sudova i obaveštenja suda.
- vi. Pružanje tehničke podrške u izradi nacrtu plana za unapređenje kapaciteta servera i politika vezanih za elektronsko arhiviranje.
- vii. Pružanje podrške Privrednom sudu u Beogradu za potrebe utvrđivanja i pripremanja predmeta za izlučivanje; i
Pružanje tehničke podrške za pravljenje nacrtu plana kojim će se utvrditi dugoročno rešenje za upravljanje arhivama privrednih sudova.
- viii. Pružanje tehničke podrške kako bi se omogućilo Privrednom sudu u Beogradu da na bolji način iskoristi postojeći prostor u prizemlju kako bi se povećali kapaciteti prijemnog odeljenja (bez potrebe za građevinskim radovima); i
Nabavka stolova, stolica, pregrada i polica za nove prostorije prijemnog odeljenja.