

Aneks 9: Preporuke

Spoljni učinak: efikasnost, kvalitet i dostupnost pravosudnih usluga

a. Efikasnost u pružanju pravosudnih usluga

Preporuka 1: Ojačati upravljanje učinkom u sudovima tako što će se identifikovati i nagraditi sudovi s višim učinkom i što će se realizovati planovi poboljšanja učinka za sudove koji pokazuju manji učinak. Intenzivirati dijalog između sudova radi razmene dobre prakse i iskustava kroz intenzivnije programe sastanaka, radionica i diskusija.⁹⁷⁴ Podizanje sudova koji pokazuju manji učinak na tekući prosečan nivo bi značajno poboljšao efikasnost i doslednost prakse i doveo učinak Srbije u sklad sa evropskim pravosuđem. Ove preporuke se mogu realizovati po relativno niskoj ceni, koristeći se Pokazateljima okvira učinka (u Aneksu2) kao početnim reperom.

- ✓ Formirati odeljenje u VKS za analizu pitanja učinka sudova, koristeći Funkcionalnu analizu i Okvir učinka kao osnovu. (VKS – kratkoročno)
- ✓ Odrediti jedan broj ciljanih pokazatelja, koji predstavljaju pokretače učinka suda, i pratiti ih u svim sudovima (VKS – kratkoročno i tekuće)
- ✓ Odati priznanje poboljšanju učinka i inovacijama prikazujući ih na redovnim simpozijumima i putem nematerijalnih nagrada u vidu priznanja (npr. najbolji zaposleni, odnosno Predsednik suda u određenoj godini, Sud godine, u smislu povećanog učinka, inovator godine, itd.). (VSS sa MP – kratkoročno)
- ✓ Razglasiti pojedinačnu i institucionalnu dobru praksu i inovacije kroz radionice i diskusije među predsednicima sudova i rukovodiocima odeljenja u sudovima. (VSS sa MP – srednjeročno)
- ✓ Sprovesti ciljane intervencije usmerene na pomoć onim sudovima koji imaju ozbiljne probleme da učinak podignu na prosečan nivo. (VSS – srednjeročno)

Preporuka 2: Postaviti kao prioritet realizaciju Strategije VKS za rešavanje starih predmeta, posebno apostrofirajući stare izvršne predmete računa za komunalije kroz analizu i koordinisani stimulatívni paket.⁹⁷⁵ Sastaviti spisak prema starosti predmeta kao ključni instrument za upravljanjem vremenom i smanjenjem starih predmeta, i pratiti napredovanje u svakom sudu. To se nadovezuje na posao u toku, koji sprovodi Radna grupa za smanjenje broja starih predmeta. Rezultati na ovom polju bi pomogli da se efikasnost Srbije dovede u sklad s ostalim evropskim pravosuđima. Možda će biti potrebna relativno skromna sredstva za prekovremeni rad zaposlenih koji će se baviti starim predmetima. Ove početne preporuke se mogu realizovati po relativno niskoj ceni, ali možda će biti potrebna tehnička pomoć u nekim delovima.

- ✓ Ubrzati program smanjenja broja starih predmeta i usvojiti mere predložene u Vodiču dobre prakse kako bi se sprečilo ponavljanje pojave starih predmeta. (VSS, VKS – kratkoročno i tekuće)
- ✓ Pratiti tužilačku istragu kako bi se sprečilo nagomilavanje starih tužilačkih predmeta. (DVT i RJT – kratkoročno i tekuće)
- ✓ Analizirati zašto je postupak Infostana da povuče neaktivne predmete za račune komunalija bio tako delotvoran i primeniti te pouke na druga komunalna preduzeća. (VSS u saradnji sa Ministarstvom finansija, Ministarstvom energetike, komunalnim preduzećima – kratkoročno)
- ✓ Formirati radne timove u onim sudovima koji su najviše pogođeni količinom starih predmeta računa za komunalije. Premestiti dovoljno osoblja, posebno saradnika, iz drugih odeljenja u ove radne

⁹⁷⁴ Ova preporuka je u skladu s merama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.1.2.3: vršenje redovnih periodičnih analiza pravosudne mreže, koristeći unapređenu metodologiju; strateška mera 5.1.2.4: prilagođavanje pravosudne mreže potrebama na osnovu rezultata dobijenih od periodičnih analiza; strateška mera 5.1.2.5: sprovođenje korektivnih mera na nivou pojedinačnih sudova i tužilaštava s ciljem poboljšanja efikasnosti mreže sudova i tužilaštava u celini.

⁹⁷⁵ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.3.6: donošenje i implementacija jedinstvenog programa za raščišćavanje starih predmeta uz poštovanje jednakog broja predmeta po sudiji, ustanovljavanje sistema stalnog horizontalnog premeštaja i lokacijskog premeštaja sudija i javnih tužilaca u skladu s Ustavom i uz adekvatnu stimulaciju i uz efikasni monitoring realizacije programa.

timove i obezbediti im dovoljno IT opreme i softvera. Predsednici sudova treba da obezbede neophodno rukovođenje i upravljačku podršku da bi im omogućili da uspešno izvrše zadatke. Sastaviti sveobuhvatni spisak predmeta izvršenja po starosti i utvrditi ambiciozne ali realne ciljeve. Pažljivo pratiti rezultate radnih timova i redovno podnositi izveštaje relevantnoj radnoj grupi. Ukazati na one koji su pokazali dobre rezultate kroz ocene, unapređanja i nematerijalna priznanja i nagrade. (VSS – kratkoročno i tekuće)

- ✓ Stvoriti podstreke kako bi se prevazišla fama da je izvršiteljski posao neatraktan tako što bi se davali 'bonus poeni' za rešavanje predmeta izvršenja u okviru normi produktivnosti ili što bi se napori za smanjenjem broja starih predmeta uzimali u obzir u procesu evaluacije i unapređanja. (VSS, VKS – kratkoročno)
- ✓ Analizirati stare predmete koji se ne odnose na izvršenje kroz sveobuhvatni spisak predmeta. Zahtevati od sudova da redovno podnose izveštaje o rešavanju starih predmeta. (VKS – kratkoročno)

Preporuka 3: Pratiti implementaciju nedavnih reformi koje uvode private izvršitelje, uključujući njihovu opterećenost poslom, cenu, kvalitet i efikasnost pružanja usluga i integritet.

- ✓ Analizirati podatke o korišćenju usluga izvršitelja kako bi se procenila njihova delotvornost i uticaj na učinak suda. (MP, VSS – kratkoročno i tekuće)
- ✓ Formirati internu komisiju Komore izvršitelja radi procesuiranja žalbi protiv izvršitelja u prvom stepenu. Uvesti dopunsku obuku kao moguću sankciju za izvršitelje. Objaviti informacije o putevima za žalbe protiv izvršitelja. (MP, Komora, PA – srednjeročno)
- ✓ Sprovesti anketu o ceni usluga izvršilaca (uključujući depozite, troškove koji se mogu povratiti i honorare) u drugim evropskim zemljama i analizirati uporedne modele i materijalnu pristupačnost. Razmotriti smanjenje depozita i bolje regulisanje troškova koji se mogu povratiti za izvršitelje. (MP – kratkoročno)
- ✓ Uvesti ograničenje na broj predmeta u toku po izvršitelju i izbegavati dodeljivanje dodatnih predmeta ukoliko standardi učinka nisu ispunjeni. (MP, Komora – srednjeročno)
- ✓ Promeniti mesto angažovanja izvršitelja s mesta poverioca na mesto ili poverioca ili ono gde je registrovan dužnik, kako bi se umanjila logistička ograničenja izvršenja. (MP – kratkoročno)

Preporuka 4: Formirati pripremna odeljenja u svim sudovima srednje veličine i velikim. Pratiti njihove rezultate i razmenjivati iskustva.⁹⁷⁶ Sudije, sudsko osoblje i advokati smatraju da bi ova odeljenja bila korisna, naročito radi obezbeđenja da je predmet spreman za ročište, ali njihovu realizaciju sputava nedostatak osoblja i posvećenost procesu. Ta odeljenja se mogu formirati kratkoročno, ali će ocena njihovih rezultata zahtevati više vremena. Trošak je skroman u poređenju sa značajno poboljšanom efikasnošću.

- ✓ Formirati pripremna odeljenja u onim sudovima srednje veličine i većim sudovima koji ih nemaju. Prikupiti osnovne podatke o vremenu rešavanja predmeta i procesnoj efikasnosti i pratiti rezultate. (VKS, MP – kratkoročno)
- ✓ Dostaviti svim sudovima informacije o rezultatima i ukazati na dobar učinak. (VKS, MP – srednjeročno)

Preporuka 5: Uspostaviti i pratiti statistiku učinka u tužilaštvima.⁹⁷⁷ Monitoring opterećenosti poslom, elektronskim putem gde god je to moguće, treba vršiti kratkoročno zbog nižih troškova, a vršenje izmena radi rešavanja problema uslediće kasnije, dok će troškovi zavisiti od toga kakve korekcije se preduzimaju.

- ✓ Uspostaviti detaljniju i razdvojenu statistiku učinka za tužilaštva (RJT – kratkoročno)

⁹⁷⁶Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reform pravosuđa 5.3.6: donošenje i implementacija jedinstvenog programa za raščišćavanje starih predmeta uz poštovanje jednakog broja predmeta po sudiji, ustanovljavanje sistema stalnog horizontalnog premeštaja i lokacijskog premeštaja sudija i javnih tužilaca u skladu s Ustavom i uz adekvatnu stimulaciju i uz efikasni monitoring realizacije programa.

⁹⁷⁷ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reform pravosuđa 4.2.1.2: uvođenje centralizovanog prikupljanja podataka i sistema procesuiranja u svim tužilaštvima.

- ✓ Pratiti statistiku učinka za tužilaštva kako bi se sprečilo nagomilavanje starih predmeta i prepoznala ona s dobrim učinkom. (DVT, RJT – srednjeročno)

Preporuka 6: Prikupiti i analizirati podatke o procesnoj efikasnosti radi obezbeđivanja informacija za buduće reforme.⁹⁷⁸ Obezbediti praktičnu obuku za podršku promeni nedavno usvojenih izmena u procesnom zakonodavstvu. Prilagoditi norme produktivnosti kako bi se sudije stimulisale da združuju srodne predmete. CCJE (Konsultativni savet evropskih sudija) zahteva od sudija da kontrolišu raspored ročišta i vreme trajanja postupka, od početka i kroz čitav postupak. Ove preporuke se mogu realizovati kratkoročno i uz relativno male troškove.

- ✓ Zahtevati od osoblja da unose podatke u postojeće rubrike u softveru za upravljanje predmetima (AVP i SAPS). Obezbediti osoblju obuku o doslednom unošenju podataka. Sastavljati redovne analitičke izveštaje i pratiti rezultate. (VKS, sudovi, IT provajderi – kratkoročno. Takođe videti Odeljak o upravljanju IKT)
- ✓ Kreirati nove rubrike u AVP-u i SAPS-u, fokusirajući se na potrebama podataka u odnosu na vreme, procesnu efikasnost i sprečavanje procesnih zloupotreba. (MP – kratkoročno)
- ✓ Obezbediti obuku za sudije nižih i viših sudova i za stručne saradnike o pitanjima koja utiču na procesnu efikasnost, uključujući i obuku sudija o njihovim odnedavno većim ovlašćenjima u upravljanju predmetima. (VSS, VKS, PA – srednjeročno)
- ✓ Tamo gde postoje razlike u procesnoj efikasnosti među sudovima, analizirati i upriličiti sastanke sa sudovima radi razmene iskustava. (VKS – srednjeročno)
- ✓ Analizirati domet žalbi i procesne zloupotrebe; utvrditi uzroke i doneti moguće sankcije.⁹⁷⁹ (VKS – srednjeročno)

Preporuka 7: Pooštriti praksu zakazivanja ročišta, tj. zakazivanje ročišta tokom čitavog dana i potpunu primenu funkcionalnosti softvera za upravljanje predmetima. Prikupljati i pratiti podatke o šemi ročišta, kao npr. razlozima za odlaganje, kako bi se obezbedile informacije za buduće reforme.⁹⁸⁰ Većina ovih izmena bi se mogla realizovati kratkoročno uz mali trošak.

- ✓ Maksimalno iskoristiti ograničeni prostor sudnica, zakazivati ročišta tokom čitavog dana, osim u posebnim okolnostima. (VKS/sudovi – kratkoročno)
- ✓ Prikupiti i analizirati podatke o otkazanim i odloženim ročištima i razlozima za to. (VKS/sudovi – kratkoročno)
- ✓ Zahtevati da sudije zatvore svako ročište zakazivanjem datuma narednog ročišta unutar standardizovanog vremenskog okvira, samo uz ograničene izuzetke. (VKS/sudovi – kratkoročno)
- ✓ Zahtevati da svi sudovi koriste postojeći softver za upravljanje predmetima kako bi ročišta zakazivali elektronskim putem. Obuke organizovati prema potrebi. (VKS, PA, MP – srednjeročno)

Preporuka 8: Sniziti zahteve u procesu dostave i razmotriti načine dostave, koristeći iskustva nekih osnovnih i prekršajnih sudova.⁹⁸¹ Većina ovih koraka bi se mogla realizovati kratkoročno uz mali trošak.

- ✓ Pratiti implementaciju nedavnih izmena u postupku koje pokušavaju da zatvore rupe u procesu dostave. Prikupljati i pratiti podatke o dostavljanju, uključujući pokušaje i trošak, i identifikovati uzroke razlika u rezultatima. (MP, VKS, sudovi – kratkoročno)

⁹⁷⁸ Ova preporuka je u skladu sa strateškim ciljem Nacionalne strategije za reform pravosuđa 5.2: ustanovljavanje E-pravosuđa (elektronskim putem); strateškom smernicom 5.3.2: amandmani na normativni okvir na način koji će doprineti skraćivanju vremena trajanja sudskog postupka; strateška mera 5.3.3.4: obavezna edukacija administrativno-tehničkog osoblja i regulisanje pitanja nadležnosti na planu njegove edukacije; strateška mera 4.2.1.3: sprovođenje obuka za zaposlene u sudovima i tužilaštvima za rad sa centralizovanim prikupljanjem podataka i sistemom procesuiranja.

⁹⁷⁹ Ovo je u skladu s mišljenjem br. 6 CCJE (2004), koje ukazuje da treba doneti propis za sankcionisanje zloupotrebe sudskog postupka.

⁹⁸⁰ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reform pravosuđa 5.3.4: infrastrukturne investicije u sudovima i tužilaštvima usmerene na rešenje problema nedostatka sudnica i tužilačkog prostora, čime bi se povećao broj dana suđenja po sudiji, skratilo vreme između dva ročišta i znatno ubrzao tužilački postupak.

⁹⁸¹ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reform pravosuđa 5.3.2: izmene normativnog okvira na način koji će doprineti skraćivanju vremena sudskog postupka.

- ✓ Ponovo ugovoriti s Poštom zastareli Memorandum o razumevanju i plaćati samo uspešno izvršene usluge (model iskustva Osnovnog suda u the Užicu). Podići na viši stepen obuku među zaposlenima u pošti u vezi s ovim zahtevima i sankcijama u slučaju zloupotrebe. Doneti plan monitoringa rezultata i izveštavanja o promenama. (MP – kratkoročno)
- ✓ Raditi sa sudovima da ugrade fleksibilnost u svoje budžete kako bi mogli da uvode inovacije, kao npr. angažovanje privatnih kurirskih službi (kao što je Sloboda, koja predstavlja jeftino i uspešno rešenje u Prekršajnom sudu u Novom Sadu), ili kurira, kao što je to u Osnovnom sudu u Vršcu. (VSS, MP – srednjeročno)
- ✓ Obezbediti obuku za sudije o novim propisima i stimulisati ih da zauzmu proaktivni stav prema upravljanju procesom dostave. (VKS, PA – srednjeročno)
- ✓ Izmeniti zakone o postupku kako bi se stvorila pretpostavka o stalnom dostavljanju posle prve dostave, uz obavezu stranke da obavesti sud o svakoj promeni adrese i uz sankciju u slučaju nepostupanja. (MP, VSS – srednjeročno)

b. Kvalitet pruženih usluga

Preporuka 9: Poboljšati organizacione metode radnih grupa koje donose nacrt politike i zakona u vezi s pravosuđem. Zahtevati da radne grupe odrede ciljeve politike i opcije, analiziraju fiskalni i operativni uticaj opcija politike i pripreme detaljnu implementaciju planova za sprovođenje reformi.⁹⁸²

- ✓ Obezbediti standardni opis zadataka za radne grupe, uz prateće liste za proveru za predsedavajuće radnih grupa. Obezbediti da radne grupe jasno iskažu precizne ciljeve politike i kriterijume. (MP – kratkoročno)
- ✓ Zahtevati da radne grupe analiziraju uzroke ranijih neuspeha politike, koristeći sistemske podatke, ankete i procene praznina između „slova zakona” i „zakona u praksi”. Zahtevati da sve radne grupe sprovedu fiskalnu i operativnu analizu predloženih reformi i opcija politike. Preporuke zasnovati na dokazima. Obezbediti da nacrt zakona, koji predlaže svaka radna grupa, obuhvati i procenu troškova implementacije. (MP – kratkoročno)
- ✓ Obezbediti da svaka radna grupa uključi u svoj sastav specijalistu za sastavljanje zakona kako bi se obezbedila doslednost i potpunost u donošenju zakona. Sprovesti obuku o sastavljanju zakona i tumačenju. (MP, PA – srednjeročno)
- ✓ Pripremiti implemetacione planove za objavljivanje i početak novih zakona i politike i angažovati PA da organizuje sveobuhvatnu obuku o novim zakonima za sudije, tužioce i osoblje suda. (MP, PA – kratkoročno)
- ✓ Objaviti informacije o reformama u medijima in a vebsajtovima sudova i MP kako bi se građani i korisnici sudova obavestili. (MP, VKS – kratkoročno)

Preporuka 10: Sprovesti osnovne mere za poboljšanje kvaliteta. Standardizovati formate za uobičajene sudske procedure, uključujući i kreiranje templejta i kontrolnih lista.⁹⁸³ Preporuka CCJE je da se usvoje uprošćeni i standardizovani formati za dokumenta za pokretanje i vođenje sudskog postupka.⁹⁸⁴ Početne forme se mogu kreirati brzo i uz relativno mali trošak. Obuka može biti sastavni deo već postojećih programa.

- ✓ Kreirati i zahtevati od sudova da koriste standardizovane templejte i forme uobičajenih postupaka i procesa, koristeći iskustva Osnovnog suda u Vršcu. (VKS – srednjeročno)
- ✓ Obezbediti obuku o njihovom korišćenju za sudije, tužioce i osoblje suda kako bi se poboljšala doslednost u procesuiranju predmeta (VKS, PA – srednjeročno)

⁹⁸² Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reform pravosuđa 1.3.3: analiza rezultata sprovođenja „procesnih zakona” i njihovih izmena u skladu s rezultatima analize; strateška smernica 1.3.4: analiza rezultata sprovođenja materijalnih i procesnih zakona (ZKP, ZPP, Zakon o izvršenju i obezbeđenju, itd.).

⁹⁸³ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.7.4: unaprediti metodologiju pisanja presuda i postići jednoobraznost na tom planu (kroz početnu i stalnu obuku na PA).

⁹⁸⁴ Videti Mišljenje CCJE br. 6 (2004) o pravičnom suđenju u razumnom vremenskom okviru.

Upoznati korisnike suda i profesionalce pravne struke. (VKS – srednjeročno)

Preporuka 11: Organizovati pilot programe u prekršajnim, osnovnim i višim sudovima za posebna odeljenja, uključujući i posebno odeljenje za sporove male vrednosti u osnovnom sudu s usmerenim procedurama.⁹⁸⁵ Ove preporuke bi se mogle realizovati srednjeročno uz relativno mali trošak.

- ✓ Proceniti izvodljivost formiranja odeljenja za sporove male vrednosti u osnovnim sudovima. Ukoliko se pokaže izvodljivim, krenuti s jednim brojem pilot programa i pratiti rezultate. Podržati odeljenja putem podsteka, kao što su nagrade i priznanja ili uzimati u obzir pri evaluaciji u unapređenju, kako bi se privukle visokokvalitetne sudije i osoblje. Ustanoviti usmeravajuće procedure i smernice koje mogu da slede stranke koje se same zastupaju. (MP, VSS, VKS – kratkoročno i tekuće)
- ✓ Osnovati radnu grupu da identifikuje koja je to vrsta predmeta koja bi imala koristi od posebnog procesuiranja, obuhvatajući npr. i predmete koji se odnose na porez i carinu u prekršajnim sudovima i rodno nasilje i prevaru u osnovnim i višim sudovima. Analizirati pouke dobijene iz privrednih sudova. (MP, VSS – srednjeročno)
- ✓ Doneti pilot programe u sudovima radi testiranja efikasnosti posebnih postupaka. Pratiti rezultate. (MP, VSS – srednjeročno)

Preporuka 12: Implementirati i proširiti postojeće planove VKS na promovisanju jednoobraznosti i jasnoće sudskih odluka.⁹⁸⁶ To bi podspesilo kvalitet i percepciju pravičnosti u skladu sa preporukama CCJE i Magna karte sudija za poboljšanjem kvaliteta, dostupnosti i jasnoće u donošenju odluka. Konsolidovanje predmeta je kratkoročno, a ostalo je srednjeročno. Ove preporuke zahtevaju relativno minimalne troškove.

- ✓ Obezbediti smernice i obuku za sudije i u prvoj i u apelacionoj instanci o tome kako da združuju srodne predmete. (VKS, PA – kratkoročno)
 - ✓ Razviti standardizovaniji pristup u pisanju presuda i obučiti sudije kako da primenjuju taj pristup. (VKS, PA – srednjeročno)
 - ✓ Organizovati seriju razgovora/seminara s predsednicima sudova radi diskusije o gorućim pitanjima zakona i prakse (VKS – kratkoročno)
 - ✓ Osnovati forume institucionalnih korisnika sudova na lokalnom nivou za svaki osnovni sud (policija, tužilaštvo, socijalne službe, advokati, itd.). Održavati periodične sastanke da bi se obezbedila delotvorna koordinacija predmeta (primeniti iskustva iz Osnovnog suda u Zrenjaninu). (VKS – kratkoročno)
 - ✓ Prikupiti podatke o osuđujućim presudama po sudu i deliktu; izvršiti poređenje po vrsti predmeta i lokaciji suda. Obezbediti obuku radi smanjenja razlika u praksi donošenja osuđujućih presuda. (VKS – srednjeročno)
 - ✓ Sačiniti tabele osuđujućih presuda kao referentnog vodiča tužiocima kada podižu tužbe. Ažurirati i elaborirati podatke periodično. (RJT – srednjeročno)
- Doneti uputstva (*bench books*) o bitnim oblastima pravne tematike (VSS, PA – dugoročno)

Preporuka 13: Poboljšati statističko izveštavanje o žalbama (uključujući podatke koji se odnose na potvrđene odluke, preinačene ili vraćene nižem sudu na ponovno odlučivanje). Kombinovati analizu rezultata s paketom obuke i podstreka za sudove i sudije radi promovisanja kvaliteta u donošenju odluka.⁹⁸⁷ SE preporučuje da treba preduzeti korake ka sprečavanju zloupotrebe pravnih lekova nakon donete presude. Poboljšano izvršenje će obeshrabriti žalbe putem smanjivanja podstreka advokatima i/ili

⁹⁸⁵ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.4.1: izmene u normativnom okviru koje se odnose na posebnu karakteristiku prava na slučajnog (prirodnog) sudiju u predmetima iz posebnog postupka i na mogućnost derogacije od automatskog raspoređivanja predmeta kada se primeni program za rešavanje starih predmeta.

⁹⁸⁶ Ova preporuka je u skladu sa strateškim ciljem Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.7: Jednoobraznost sudske prakse.

⁹⁸⁷ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.7.1: unapređenje normativnog okvira u smislu regulisanja harmonizacije ukoliko sudske odluke preciznije definišu ulogu VKS u ovoj oblasti, kao i u smislu pune harmonizacije sa odlukama ESLJP i praksom drugih relevantnih međunarodnih institucija.

strankama da odlažu konačnu presudu.⁹⁸⁸ Ove preporuke bi se mogle realizovati srednjeročno uz relativno mali trošak.

- ✓ Ujednačiti statističke podatke o žalbama na odluke osnovnih sudova kako bi se omogućilo praćenje male i velike apelacije i analiziranje razlika. Povezati sisteme za upravljanje predmetima sudova kako bi se omogućilo praćenje predmeta kroz sve žalbe, srodnih predmeta i zaključivanje. (VKS, MP – srednjeročno)
- ✓ Uzeti u obzir evidenciju o žalbama za sudije i tužioce ponaosob u procesu evaluacije i unapređenja. (VSS, DVT – srednjeročno)
- ✓ Prilagoditi norme produktivnosti apelacionih sudija tako da se nagrade oni koji odluku nižeg suda zamenjuju svojom odlukom umesto da je vraćaju nižem sudu na ponovno odlučivanje. Obezbediti obuku apelacionim sudijama o implementaciji nedavnih procesnih reformi koje zahtevaju od sudija da preinačuju odluke prilikom druge žalbe. (VKS, PA – srednjeročno)
- ✓ Pripremiti i sprovesti obuku po onim pitanjima koja utiču na povećanje broja žalbi, uključujući i ona koja se tiču ECHR (Evropskog suda za ljudska prava – ESLJP)⁹⁸⁹ (VKS, PA – kratkoročno)
- ✓ Pristanak na mirno poravnanje između države i stranaka u kolektivnom rešavanju predmeta pred ESLJP. (MP – srednjeročno)

Preporuka 14: Razraditi visokoprofilisanu kampanju radi jačanja kvaliteta i borbe protiv korupcije u administrativnim službama sudova, uključujući i donošenje planova za monitoring integriteta.⁹⁹⁰

Donošenje planova integriteta, standarda i formiranje radnog tima se može obaviti kratkoročno, a druge preporuke srednjeročno, sve uz relativno mali trošak. Monitoring, obuka i podizanje javne svesti treba da bude stalan proces.⁹⁹¹

- ✓ Pripremiti i sprovesti obuku za sudije, stručne saradnike i osoblje suda o cilju i sadržini planova integriteta. Doneti planove integriteta za sve sudove i tužilaštva. Dostaviti važeća pravila u vezi s primanjem poklona i obezbediti relevantnu obuku. (Agencija za borbu protiv korupcije sa VSS, sudovi, tužilaštva – kratkoročno)
- ✓ Formirati radni tim za razmatranje poboljšanja učinka i integriteta u prekršajnim sudovima u vezi s kojima je javno poverenje znatno opalo od 2009. Godine, a što je imalo uticaja na veliki broj stranaka. (VKS – kratkoročno)
- ✓ Nastaviti sa sprovođenjem periodičnih anketa fokusirajući se na iskustvima korisnika suda u vezi s korupcijom. Osnažiti metodologiju ankete i proširiti anketu kako bi se dobili detaljniji i puniji odgovori koji će pružiti informacije budućim antikorupcijskim reformama u okviru pravosuđa. (Sudovi, Agencija za borbu protiv korupcije – srednjeročno)
- ✓ Ciljne intervencije koje će se baviti najčešće zapaženim oblicima korupcije, kao što je sitno mito sudskog osoblja. (VSS, VKS, MP – srednjeročno)
- ✓ Kreirati PR informacije na vebstranama i u brošurama sudova u vezi sa zakonom i politikom po pitanju davanja poklona. (VSS, VKS – kratkoročno)

Preporuka 15: Podići kapacitete sistema radi realizacije i nadzora nad alternativama krivičnom gonjenju u čitavoj zemlji kako bi se obezbedio jednak tretman svih osumnjičenih u čitavoj Srbiji.⁹⁹² Ove preporuke se

⁹⁸⁸ Preporuka Komiteta ministara br. R (84) 5, Princip 7.

⁹⁸⁹ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.7.3: praćenje sudske prakse ESLJP i drugih relevantnih međunarodnih institucija, obezbeđujući da njihove odluke budu analizirane, organizovane i dostupne javnosti; Strateška smernica 3.2.3: dalje poboljšanje početnog programa obuke u PA; Strateška smernica 4.1.3: izmene normativnog okvira u smislu građanske odgovornosti nosilaca pravosudne funkcije.

⁹⁹⁰ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.1.1: Monitoring realizacije planova integriteta u pravosuđu koji su u potpunosti prilagođeni pravosudnom sistemu, kao i njihovog poboljšanja.

⁹⁹¹ Takođe videti preporuke za upravljanje i rukovođenje.

⁹⁹² Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.3.1: šira implementacija pojednostavljenih procesnih formi i instituta, kao što su sporazum o priznanju krivice, implementacija principa oportuniteta kod krivičnog gonjenja i upućivanje stranaka na alternativne metode za razrešenje sporova (kao što je medijacija) kad god to zakonski okvir dozvoljava.

moгу realizovati srednjeročno. Angažovanje dodatnog osoblja i jačanje automatizovanog sistema za obradu podataka u tužilaštvima će zahtevati umerene troškove, dok ostali napori ne iziskuju veće troškove.

- ✓ Razmotriti kako nedavno uvedeni prekršajni nalozi mogu da se upotrebe za odmeravanje alternativnih sankcija umesto novčane kazne. Obezbediti obuku za prekršajne sudije o primeni alternativnih sankcija. (prekršajni sudovi – kratkoročno)
- ✓ Proširiti broj kancelarija Povereničke službe na svih 26 oblasti viših sudova radi nadzora nad primenom odlaganja krivičnog gonjenja. Angažovati dodatno pomoćno osoblje u kancelarijama Povereničke službe kako bi se obezbedilo praćenje ispunjenja uslova za odlaganje krivičnog gonjenja, naročito kod sankcija popravne mere, kao što je društveno korisni rad. (Poverenička služba; RJT – kratkoročno do srednjeročno)
- ✓ Usmeriti proces za sporazum o priznanju krivice davanjem većih ovlašćenja zamenicama javnog tužioca da mogu da ponude sporazum o priznanju krivice u predmetima koji ispunjavaju kriterijume koje je odredilo RJT. (RJT – srednjeročno)
- ✓ Pripremiti i sprovesti program obuke za zamenike javnog tužioca o procesuiranju sporazuma o priznanju krivice i predmeta s odlaganjem krivičnog gonjenja. (RJT, PA – srednjeročno)
- ✓ Proširiti primenu alternativnih sankcija, posebno u prekršajnim predmetima. (prekršajni sudovi, Poverenička služba – srednjeročno)
- ✓ Prikupljati podatke od tužilaštava o odlaganju krivičnog gonjenja i sporazumima o priznanju krivice i o svim problemima i zastoјima. Doneti dodatna uputstva o odlaganju krivičnog gonjenja i stimulisati proaktivnije napore za rehabilitacijom. (RJT – srednjeročno)
- ✓ U automatizovani sistem za obradu podataka u tužilaštvima dodati prikupljene podatke u vezi s odlaganjem krivičnog gonjenja i sporazumima o priznanju krivice; uključiti broj odlaganja i broj ponuđenih sporazuma, krivične presteupe, mesto i razloge odbijanja sporazuma od strane suda. (RJT – srednjeročno)

c. Pristup uslugama pravosuđa

Preporuka 16: Pojednostaviti strukturu sudskih taksi kako bi se omogućilo korisnicima da procene verovatni trošak. Eliminirati maksimum za sudske takse. Standardizovati proces osobađanja od plaćanja sudske takse.⁹⁹³ Implementacija ove preporuke će biti u skladu sa standardima EU i dobrom međunarodnom praksom.⁹⁹⁴ Početni koraci se mogu sprovesti u kratkom roku uz male do umerene troškove.

- ✓ Pojednostaviti strukturu sudskih taksi kako bi se lakše shvatili verovatni sudski troškovi. Eliminirati maksimum od 80.000 RSD za sudske takse i eliminirati sudske takse za krivične predmete po privatnoj optužnici. (MP – srednjeročno)
- ✓ Obezbediti laički tip informacije onlajn i u vidu štampane brošure o predvidivim troškovima i trajanju postupka kako bi potencijalni korisnici suda mogli da lakše procene cenu koštanja svog predmeta. (MP – srednjeročno)
- ✓ Usvojiti i objaviti standarde za odobravanje oslobođenja od plaćanja takse i kreirati standardizovan formular za podnošenje zahteva za oslobođenjem od plaćanja takse, kao i formular za odluku o oslobođenju koji će koristiti svi sudovi. (MP, VKS – kratkoročno)
- ✓ Zahtevati od osoblja da u postojeće rubrike u AVP-u unose podatke o zahtevima i odlukama za oslobođenjem od plaćanja takse. Vremenom, pratiti podatke o oslobađanju od takse kako bi se stimulisalo pridržavanje standardima. (MP, sudovi – kratkoročno)

Preporuka 17: Eliminirati cenovnik advokatskih usluga kako bi se omogućila tržišna konkurencija za pružanje pravnih usluga. Doneti ekonomičniji cenovnik advokatskih usluga koji bi se primenjivao samo za

⁹⁹³ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.5.2: Definisane kriterijuma za određivanje praga siromaštva (u cilju oslobođenja ili smanjenja sudskih taksi i smanjenja novčanih kazni u krivičnim i prekršajnim predmetima).

⁹⁹⁴ Videti *Mere za delotvornu primenu Bangalorških principa sudijskog ponašanja*, koje je usvojila Grupa sa sudijski integritet (bez datuma).

pravne usluge državi (npr. usluge pravne pomoći i za advokate postavljene po službenoj dužnosti). Razmotriti napuštanje modela plaćanja po ročištu.⁹⁹⁵ CCJE savetuje da se honorar advokata ne određuje tako da stimuliše nepotrebne procesne korake.⁹⁹⁶ Evropski sud pravde je mišljenja da obavezni minimalni honorar predstavlja povredu Sporazuma EK . U 42 zemlje, koje prati CEPEJ (Evropska komisija za efikasnost pravosuđa), honorari advokata se slobodno ugovaraju.⁹⁹⁷ Neki od ovih koraka će iziskivati mali do umeren trošak, ali će svakako više nego mnogo značiti ušteda pri prelasku s plaćanja po ročištu na plaćanje po predmetu za advokate koje postavlja sud.

- ✓ Eliminirati tarifer advokata i dozvoliti advokatima da slobodno ugovaraju svoje honorare s klijentima. Doneti niže tarife honorara za pravne usluge koje se pružaju državi (videti niže), koji takođe može da posluži kao osnova za određivanje troškova. (MP – srednjeročno)
- ✓ Periodično ažurirati spiskove Advokatske komore radi pružanja informacija procesu izbora advokata po službenoj dužnosti i obezbediti te spiskove svim relevantnim učesnicima. Pojasniti proces imenovanja i ponovo uspostaviti, odnosno uspostaviti dežurnu telefonsku liniju Advokatske komore za upućivanje advokata. Pružiti informacije strankama kako da ulože žalbu protiv advokata po službenoj dužnosti. (MP, Advokatske komore – kratkoročno)
- ✓ Zahtevati od sudskog osoblja da unose podatke o imenovanju advokata po službenoj dužnosti u postojeće rubrike u AVP-u. Pratiti korišćenje imenovanja advokata po službenoj dužnosti po vrsti predmeta, ishodu, stopi ožalbenosti i vremenu potrebnom da se donese odluka. Uporediti s podacima gde advokati nisu postavljeni po službenoj dužnosti. Vremenom, koristiti te podatke za pružanje informacija budućim reformama imenovanja po službenoj dužnosti. (MP, Advokatske komore – kratkoročno do srednjeročno)
- ✓ Pružiti informacije strankama kako da ulože žalbu protiv advokata po službenoj dužnosti. Ojačati mehanizme kontrole kvaliteta za advokate po službenoj dužnosti. (sudovi, advokatske komore – dugoročno)
- ✓ Razmotriti da li treba proširiti obavezno postavljenje advokata po službenoj dužnosti u određenim predmetima (poznato kao obavezna odbrana). (MP – dugoročno)

Preporuka 18: Utvrditi kao prioritet donošenje adekvatno finansiranog i ekonomičnog Zakona o besplatnoj pravnoj pomoći (ZBPP) koji će proširiti krug pružalaca usluga i ograničiti troškove države.⁹⁹⁸

Međunarodni standardi utvrđuju pravo na branioca radi zaštite osnovnih prava, a ECHR zahteva odbranu potpomognutu od strane države za siromašne stranke kada je u pitanju interes pravičnosti. Ovaj zakon treba doneti kao prioritet, a njegova primena može početi srednjeročno. Potencijalni znatniji troškovi se mogu ograničiti ukoliko se prate sledeće preporuke:

- ✓ Utvrditi kao prioritet donošenje nacrtu ZBPP. Obezbediti da se adekvatna pažnja pokloni operativnim i fiskalnim implikacijama nacrtu zakona. Odrediti cenu i obezbediti finansiranje za usluge primarne pravne pomoći i osigurati da njome bude pokrivena čitava teritorija zemlje. Obezbediti finansiranje za implementaciju bilo kojih širih ovlašćenja predviđenih zakonom. (MP, Ministarstvo finansija – kratkoročno)
- ✓ Doneti tarifer advokatskih usluga za kompenzaciju pružalaca usluga primarne i sekundarne pravne pomoći. Razmotriti mehanizam plaćanja po kojem klijenti dobijaju vaučere za usluge pravne pomoći i imaju mogućnost izbora svog pružaoca usluga. (MP – kratkoročno)
- ✓ Zadužiti jednu radnu grupu u okviru MP da isplanira i nadzire početak primene novog zakona. Doneti propise. Obezbediti obuku za pružaoce usluga. Ustanoviti predloženi mehanizam kontrole kvaliteta i relevantne protokole. (MP – srednjeročno)

⁹⁹⁵ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.5.1; Definisane strukture standardizovanog sistema pravne pomoći putem ustanovljavanja normativnog okvira i uspostavljanja institucionalne podrške.

⁹⁹⁶ Ovo je u skladu s Mišljenjem CCJE br. 6 (2004) o pravičnom suđenju u razumnom vremenskom roku.

⁹⁹⁷ Videti *Valuacioni izveštaj CEPEJ-a, 2014* (na osnovu podataka iz 2012.). Samo Kipar, Nemačka, Slovenija i UK-Severna Irska sprečavaju slobodno ugovaranje honorara.

⁹⁹⁸ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.5.1: Definisane strukture standardizovanog sistema pravne pomoći putem utvrđivanja normativnog okvira i ustanovljavanja institucionalne podrške.

- ✓ Obezbediti jednostavne informacije o sudskim postupcima u vidu pamfleta in a vebajtu, uključujući i uputstvo za procenu sudskih i advokatskih troškova i kako uložiti žalbu protiv advokata. (MP – srednjeročno)
- ✓ Dostaviti informacije javnosti o raspoloživosti usluga pravne pomoći. (MOJ – MP – srednjeročno)
- ✓ Prikupljati i analizirati podatke o korišćenju pravne pomoći, uključujući najčešće vrste predmeta, opterećenost poslom i koliko su korisnici zadovoljni pružaocima usluga. (MP – srednjeročno)

Preporuka 19: Poboljšati usluge za stranke koje se same brane, uključujući jednostavne formulare i kontrolne liste za korisnike suda, kao i brošure i vodiče za laike o osnovnim zakonima i postupcima.⁹⁹⁹

Bolje informacije mogu da omoguće strankama da lako prolaze kroz sistem i bez advokata, na taj način poboljšavajući pristup pravosuđu i efikasnost u pružanju usluga.

- ✓ Kreirati rubrike u AVP-u za prikupljanje podataka o broju stranaka koje zastupaju same sebe, vrsti njihovih predmeta, ishodu i vremenu potrebnom za donošenje odluke. Zahtevati od osoblja da unosi te podatke. Vremenom, upotrebiti te podatke za stvaranje ciljanijih intervencija radi podrške strankama koje se same zastupaju. (MP – kratkoročno)
- ✓ Nadovezujući se na iskustva Osnovnog suda u Vršcu, kreirati kontrolne liste uobičajenih postupaka za korisnike suda i na široko je objaviti. (sudovi – kratkoročno)
- ✓ Kreirati informacije za laike za vrste predmeta koji se najčešće vode (ili bi mogli) bez advokata, uključujući i uputstva, tabele i grafikone s informacijama. (MP – srednjeročno)
- ✓ Ustanoviti/poboljšati registar srodnih profesionalnih aktera, kao što su izvršitelji, medijatori i privatni beležnici, uključujući njihovu stručnost, lokaciju, jasan opis naknade, žalbeni postupak i pokrenute disciplinske postupke i izrečene novčane kazne protiv tih pojedinaca. U registar izvršitelja uključiti kalkulator za procenu verovatne naknade za izvršitelja (slično kalkulatoru za sudsku taksu). (MP, Komora izvršitelja – kratkoročno)

Preporuka 20: Operacionalizovati novi Zakon o medijaciji, stvoriti podstreke za korisnike suda i profesionalce da se odluče za medijaciju i pratiti rezultate. Sprovesti intenzivnu obuku za profesionalno osoblje o medijaciji i dostaviti informacije potencijalnim korisnicima suda.¹⁰⁰⁰ CCJE prepoznaje bitnu ulogu

sudija i advokata u sporazumnom poravnanju.¹⁰⁰¹ Od država članica EU se zahteva da obezbede obuku i kvalitet medijatora, kao i poverljivost medijacije. Mada se neki od ovih koraka mogu brzo preduzeti, ovo je veliki poduhvat koji zahteva znatno vreme, novčana sredstva i političku volju da se ostvari. U cilju davanja stimulanasa medijaciji, struktura advokatskih honorara mora da se promeni od naplate po ročištu ka naplati za pravne usluge i rešavanju predmeta.

- ✓ Doneti standard kvaliteta za medijatore i ustanoviti registar ovlašćenih medijatora. (MP – kratkoročno)
- ✓ Podići svest javnosti o medijaciji putem vebajtova, brošura i javnih glasila. Uvesti samotest o medijaciji, koristeći iskustva iz Holandije, tako da stranke mogu da odrede da li će imati koristi od medijacije. (MP – kratkoročno)
- ✓ Ustanoviti zvaničan program medijacije pri sudu u svim osnovnim i višim sudovima, kao i standarde za određivanje koji su to predmeti pogodni za medijaciju.¹⁰⁰² Pooštriti zahteve za poverljivošću medijacije, zahtevajući da sudije koji rade kao medijatori ne mogu i suditi u istom predmetu i da se sudijama koji sude u predmetu može jedino dostaviti potvrda o neuspešnosti medijacije, a ne iz kojih razloga nije došlo do sporazuma. (MP, VSS – srednjeročno)

⁹⁹⁹ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.5.1: Definisanje strukture standardizovanog sistema pravne pomoći putem utvrđivanja normativnog okvira i ustanovljavanja institucionalne podrške.

¹⁰⁰⁰ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.5.3: uspostavljanje efikasnog i održivog sistema razrešenja sporova putem medijacije, unapređenjem normativnog okvira i sprovođenjem postupka standardizacije i akreditacije početnih i specijalnih programa obuke za medijatore, kao i promovisanjem alternativnih metoda razrešenja sporova. Ustanovljavanje registra licenciranih medijatora u skladu s unapred određenim kriterijumima.

¹⁰⁰¹ Mišljenje CCJE br. 6 (2004) i 16 (2013). Takođe videti: De Pala, Giuseppe and Mary B. Trevor, eds., *EU Mediation Law and Practice*, Oxford University Press, 2012.

¹⁰⁰² Npr., građanska materija, razvodi i/ili starateljstvo, i medijacija žrtva/počinilac u maloletničkim predmetima.

- ✓ Obezbediti podstreke za potencijalne korisnike medijacije, uključujući:
 - Advokati: obezbediti dotiranu, slojevitou obuku radi upoznavanja advokata s medijacijom, kao i onih koji se odluče da postanu medijatori. Zahtevati od medijatora koji su dobili dotiranu obuku da pruže određeni broj besplatnih medijacija. Uvesti sistem ko-medijacija i mentorstva radi jačanja medijatorskih sposobnosti. (MP, Advokatske komore – srednjeročno)
 - Sudije: sprovesti obuku i odštampati material za predsednike sudova i sudije o prednostima i mehanizmima medijacije. Računati broj odluka donetih u medijaciji kao deo posla pojedinačnih sudija. (VSS, PA – srednjeročno)
 - Javnost: uvesti pravnu pomoć u medijaciju¹⁰⁰³ i obezbediti privremeni finansijski stimulans kroz besplatne sate medijacije. Odrediti naknadu za medijaciju u manjem iznosu nego što je to sudska taksa u parnici, što se odražava na nižim sudskim troškovima nego u redovnoj parnici. Smanjiti naknadu za medijaciju u predmetima male vrednosti kako bi ona bila više u skladu sa sudskom taksom za te predmete. (MP – srednjeročno)
- ✓ Stvoriti delotvoran sistem za upućivanje na medijaciju i upravljanje njome, uključujući: a) kriterijume za izbor predmeta; b) procedure za izbor medijatora; c) statistički monitoring i izveštavanje; i d) koordinaciju aktivnosti između sudova, stranaka i medijatora. (VSS – srednjeročno)

Preporuka 21: Značajni predmeti, konsolidovani zakonski propisi i informacije o otvorenim i rešenim predmetima da budu slobodno dostupne onlajn.¹⁰⁰⁴ Implementacijom ove preporuke doćiće do približavanja nekolicini ciljeva CCJE.¹⁰⁰⁵ Većina ovoga se može postići srednjeročno uz umereni trošak.

- ✓ Obezbediti informacije za javnost o sudskim postupcima preko vebajta suda i brošura i putem javnog servisa radija i televizije. Početi s informacijama o procesuiranju prekršajnih predmeta za koje građani kažu da je dostupno najmanje informacija, a za njima postoji najveća potražnja. (MP, VSS – kratkoročno)
- ✓ Objaviti konsolidovane zakonske propise onlajn, s besplatnim pristupom sajtu. Za zakonske propise koji se najčešće koriste, pružiti dodatne komentare. (Narodna skupština, Službeni glasnik – srednjeročno)
- ✓ Obezbediti da stranke u tekućim predmetima mogu da pristupe osnovnom registru i kalendaru ročišta u svom predmetu na vebportalu, primenjujući iskustva dobijena iz Hrvatske. (VSS, MP – srednjeročno)
- ✓ Kao što je rečeno u poglavlju o IKT resursima, doneti zajedničke standarde prema kojima odluke apelacije treba staviti na javni vebajst. (MP, VKS – srednjeročno)

Preporuka 22: Kreirati informacije u laičkom formatu koje su posebno namenjene ugroženim grupama.¹⁰⁰⁶ CEPEJ iznosi da 17 evropskih zemalja obezbeđuje specijalne informacije za etničke grupe u skladu s preporukama CCJE¹⁰⁰⁷ i koracima ka poboljšanju opažanja javnosti o nepristrasnosti sudija¹⁰⁰⁸ Isto tako, pružanje informacijama ciljnim grupama može se obaviti kratkoročno do srednjeročno uz mali trošak.

- ✓ Sačiniti laičke formate pravnih informacija posebno skrojene za ugrožene grupe, obuhvatajući manje obrazovane korisnike suda, Rome i interno raseljena lica. (VSS – kratkoročno)
- ✓ Sudske materijale, uključujući i vebajtove, pisati i na drugim jezicima osim srpskom u skladu s evropskim standardima za pružanje informacija na drugim jezicima. (MP – srednjeročno)
- ✓ Organizovati programe obuke o jednakom i nediskriminatornom postupanju za sudije i sudsko osoblje. (VSS, PA – srednjeročno)

¹⁰⁰³ 14 evropskih zemalja pruža pravnu pomoć za predmete medijacije. Završni izveštaj CEPEJ-a o evaluaciji, bez datuma, tabela 8.2.

¹⁰⁰⁴ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.9.2: poboljšati transparentnost rada pravosuđa formiranjem PR kancelarija, info-pultova i sveobuhvatnih vebajtova.

¹⁰⁰⁵ Mišljenje CCJE br. 14 (2011), 'Pravosuđe i informacione tehnologije (IT)'; Mišljenje br. 6 (2004) o *Pravičnom suđenju u razumnom vremenskom okviru*. Takođe videti Magnu kartu sudija (osnovni principi) o pristupu pravosuđu.

¹⁰⁰⁶ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.5.6: poboljšanje normativnog okvira na osnovu rezultata procene koja se odnosi na pristup pravosuđu ugroženih i marginalizovanih grupa.

¹⁰⁰⁷ Mišljenje br. 7 (2005) o pravosuđu i društvu.

¹⁰⁰⁸ Završni izveštaj CEPEJ-a o evaluaciji, bez datuma, str. 86.

- ✓ Rzmotriti mogućnost osnivanja službe za žrtve kriminala, primenjujući iskustva država članica EU. (MP – srednjeročno)
- ✓ Sprovesti javnu kampanju za podizanje svesti o ulozi i pravu na sudskog tumača. (MP – dugoročno).

Unutrašnji učinak: Upravljanje i rukovođenje resursima za pružanje usluga

a. Upravljanje i rukovođenje

Preporuka 23: Jasno definisati upravljačku strukturu, organizaciju i ciljeve Saveta/Veća i podići njihove kapacitete rukovođenja kako bi izvršavali svoje tekuće zadatke i pripremili se za preuzimanje dodatnih funkcija.¹⁰⁰⁹ Zbog kratkog vremena koje je preostalo po predviđenog prenošenja ovih funkcija 1. januara 2016. godine, mnoge od ovih preporuka će zahtevati promptnu implementaciju. Trošak za ove stavke je relativno mali, uz tekući trošak ukoliko se uposli generalni direktor.

- ✓ Zaokružiti definicije Saveta/Veća o njihovim procesu rada i internim pravilima; formirati pododbore ili druge načine određivanja odgovornosti članova. (VSS, DVT – kratkoročno)
- ✓ Izmeniti Ustav i relevantne zakone u skladu s preporukama Venecijanske komisije i CCJE kako bi se zaštitila nezavisnost Saveta/Veća i sudova u pogledu postavljenja i unapređenja u pravosudnom sistemu.¹⁰¹⁰ Pri tome, razmotriti da se pravila o zameni celokupnog Saveta/Veća svakih pet godina zamene s rotacijskim izborom, što bi pomoglo očuvanju korporativne memorije. (MP, VSS, DVT, Skupština – srednjeročno)
- ✓ Razmotriti uvođenje generalnog direktora u Savet/Veće koji bi obezbeđivao rukovodeći nadzor, na osnovu opisa poslova i zadataka koji zahtevaju prethodno menadžersko iskustvo. (VSS, DVT – srednjeročno)

Preporuka 24: Stvoriti stalnu stratešku i operativnu plansku funkciju u pravosuđu radi prikupljanja i analize podataka i planiranja unapređenja procesa.¹⁰¹¹ CCJE jasno ističe da cilj prikupljanja podataka treba da bude evaluacija pravosuđa u širem kontekstu,¹⁰¹² a da donošenje procedura za prikupljanje podataka, evaluacija rezultata, njihovo objavljivanje kao povratne informacije, monitoring i procedure kasnijeg praćenja (follow-up) treba da budu pri jednoj nezavisnoj instituciji u okviru pravosuđa.¹⁰¹³ Većina ovih preporuka bi trebalo da se realizuje kratkoročno kako bi se obavile pripreme za prenos odgovornosti s MP. Prikupljanje podataka i izveštavanje, funkcije strateškog i operativnog planiranja će se razviti srednjeročno. Stvaranje kapaciteta za ispunjenje ovih funkcija će zahtevati stalne i potencijalno visoke troškove za osoblje.

- ✓ Ubrzati implementaciju Strategije Komisije i njenog plana rada. (Komisija, MP – kratkoročno)
- ✓ Prilagoditi Okvir učinka Funkcionalne analize u usmeren okvir tipa dešborda (*dashboard*) radi praćenja učinka sistema, s malim brojem (max. 10) ključnih pokazatelja učinka da bi najverovatnije uticali na poboljšanje učinka. (Komisija, MP – srednjeročno)
- ✓ Razmotriti revidiranje Akcionog plana NSRP kako bi veći fokus bio na delotvornom početku i realizaciji manjeg broja reformi koje bi najverovatnije poboljšale učinak sistema iz perspective korisnika suda. Identifikovati merljive ciljeve. Pratiti i dokumentovati rezultate, naročito na planu efikasnosti. (MP, VSS, DVT, Komisija – kratkoročno)
- ✓ Zahtevati od svih institucija da dostavljaju kratke i česte ažurirane podatke o napretku u odnosu na ciljeve. Prenositi akterima osnovne rezultate, inicijative i promene u rezultatu. (VKS, VSS, DVT – kratkoročno)

¹⁰⁰⁹ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.2.2: Analiza i podela nadležnosti između VSS i DVT s jedne strane i MP s druge strane, u smislu nadležnosti; Strateška smernica 1.3.1: Jačanje profesionalnog kapaciteta VSS i DVT za analizu rezultata reforme (upošljavanje eksperata odgovarajućih profila u administrativnim kancelarijama, razvijanje sistema za prikupljanje podataka, obuka članova VSS i DVT na polju analitike, statistike i strateškog planiranja).

¹⁰¹⁰ Videti npr. Mišljenje CCJE br. 10 (2007), koje kaže da „perspektivni članovi saveta (veća) pravosuđa, bilo da su to sudije ili nesudijski članovi, ne treba da budu aktivni političari, poslanici, članovi izvršne vlasti ili uprave. To znači da šef države, ako je na čelu Vlade, niti bilo koji ministar, mogu biti članovi Saveta/Veća pravosuđa. Svaka država treba da donese posebne propise u ovoj oblasti”.

¹⁰¹¹ Ova preporuka je u skladu sa strateškim ciljem Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.3: jačanje analitičkih kapaciteta za strateško planiranje u VSS i DVT.

¹⁰¹² Tj. uključujući interakciju pravosuđa sa sudijama i advokatima, pravdom i policijom, itd.

¹⁰¹³ Videti Mišljenje CCJE br. 6 (2004).

Preporuka 25: Pojačati kapacitet sektora da sistematično analizira opterećenost poslom i odredi delotvorni miks resursa radi postizanja ciljeva politike.¹⁰¹⁴ Usvojiti jednostavnu metodologiju za ponderisanje.¹⁰¹⁵ Povećanje broja sudija i sudskog osoblja radi rešavanja pitanja učinka nije delotvorno bez ozbiljnije procene potreba sistema. Ove aktivnosti treba da počnu u najkraćem roku i da stalno traju.

- ✓ Analizirati postojeći broj predmeta na osnovu izveštaja rukovodilaca u sistemima upravljanja predmetima. Preneti predmete iz više zaposlenih sudova u obližnje manje zaposlene sudove kada je to uputno i po mogućstvu u ranim fazama postupka. (VKS – srednjeročno)
- ✓ Prikupiti i analizirati podatke o tome kada je i zašto nasumično raspoređivanje predmeta van snage. Dopuniti podatke iz nasumično raspoređenih predmeta s analitičkim izveštajima iz sistema upravljanja predmetima kako bi se izjednačila distribucija predmeta po vrsti i starosti. (HJC, SCC – kratkoročno)
- ✓ Finalizirati pojednostavljenu metodologiju ponderisanja predmeta, primenjujući pouke iz USAID-ovog pilot projekta SPP. (VSS, VKS – srednjeročno)
- ✓ Vremenom fino doterivati ponderisanje predmeta kako bi se neprestano unapređivala alokacija resursa u cilju zadovoljenja potreba (VSS – dugoročno)
- ✓ Formirati jedinicu za planiranje, analitiku, i statistiku u okviru Saveta/Veća s obučanim osobljem koje je sposobno da prikuplja i analizira podatke o učinku sudova. Ovu jedinicu zadužiti da se bavi funkcijom planiranja i analize politike, usredsređujući se na ključnim oblastima učinka. Sarađivati sa zaposlenima u budžetskom delu i ostalim rukovodećim osobljem kako bi se razmotrili i ocenili relativni troškovi/koristi od predloga, analizirali trendovi, sačinila scenarija tipa „šta ako?“ i procenio optimalni miks resursa. Pružati savete rukovodstvu o reformskim predlozima. (VSS, DVT – srednjeročno)

Preporuka 26: Dopuniti statistiku iz sistema za automatizovanu obradu podataka sa periodičnim anketiranjem korisnika suda.¹⁰¹⁶ To su kao najbolji primer prakse uočili EK, CEPEJ i Međunarodni okvir za izuzetnost sudova i kao važan izvor informacija za pravosudni sistem. Ova mera nije sama po sebi skupa mada će možda biti potrebna izvesna tehnička pomoć da bi se doneo program i sredstva.

- ✓ Sačiniti anketu korisnika suda oslanjajući se na pouke stečene u Anketi sa velikim brojem učesnika. Finansirati ankete iz budžeta VSS i DVT. (VSS, DVT – srednjeročno)
- ✓ Periodično organizovati javne diskusije i/ili fokusne grupe s korisnicima na lokalnom nivou. Pripremiti finalne upitnike za korisnike suda. Rezultate uzeti u obzir pri formulisanju politike. (VSS – srednjeročno)

Preporuka 27: Reorganizovati i usmeriti administrativne procese u sudovima i tužilaštvima.¹⁰¹⁷ Reorganizacija može rezultirati u efikasnijim sredstvima za korisnike i smanjenju pritiska na sudije i osoblje bez posledica po kvalitet. Neke zadatke treba preduzeti kratkoročno, ali sveukupni naponi treba da budu stalni. Kada analitička jedinica bude formirana, tekući troškovi će biti minimalni.

¹⁰¹⁴ Ova preporuka je u skladu sa strateškim ciljem Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.3: jačanje analitičkih kapaciteta za strateško planiranje u VSS i DVT; Strateška mera 1.3.1.2: jačanje kapaciteta VSS i DVT na polju strateškog planiranja i analitike.

¹⁰¹⁵ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.2.1: jačanje profesionalnih i administrativnih kapaciteta VSS i DVT za planiranje budžeta pravosuđa (utvrđivanje broja sudija, tužilaca i saradničkog osoblja potrebnog pravosudnom sistemu, analiza kvantiteta posla i pravnih promena); Strateška smernica 5.1.1: ustanovljavanje efikasnog sistema raspoređivanja sudija na osnovu principa ujednačavanja broja predmeta po sudiji, kao i na osnovu dodatnih kriterijuma uzetih u obzir u procesu stvaranja nove sudske mreže; poštovanje principa da sudija može biti premešten jedino u sud istog nivoa koji preuzima nadležnost ukinutog suda; uvođenje sistema stalnog premeštaja sudija (na dobrovoljnom osnovu u skladu s Ustavom i sa adekvatnom stimulacijom), ukazujući posebnu pažnju reintegraciji sudija koji su vraćeni na sudijsku funkciju nakon odluke Ustavnog suda Srbije 2012. godine; ukidanje radnog mesta javnog tužioca samo ukoliko se to tužilaštvo zatvorilo.

¹⁰¹⁶ Ova preporuka je u skladu sa strateškom merom Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.1.3.2: Redovne ankete se sprovode kako bi se identifikovala neetička ponašanja sudija/tužilaca, u saradnji s drugim institucijama.

¹⁰¹⁷ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.3.3: smanjenje pritiska na sudije u smislu administrativnih i tehničkih poslova, koji oduzimaju značajan deo njihovog vremena, time što će se oni dodeliti administrativnom i tehničkom osoblju i stručnim saradnicima uz obezbeđivanje ujednačenih administrativnih i tehničkih procedura kroz usvajanje relevantnih proceduralnih pravila, time jačajući sudski integritet.

- ✓ Značajno proširiti sadašnju inicijativu za revidiranjem Sudskog poslovnika. Identifikovati mogućnosti za reorganizovanjem i usmeravanjem procesa, ne samo za dovođenjem u sklad s nedavnim zakonodavnim reformama, već i šire za unapređenjem efikasnosti i kvaliteta procesa. (MP – srednjeročno)
- ✓ Formirati radnu grupu (sastavljenu od eksperata za poslovne procese, sudija i osoblja) da razmotri oblasti gde bi reorganizacija procesa donela najveće koristi. (VSS, sudovi – kratkoročno)
- ✓ Organizovati razgovore predsednika sudova kako bi se pokušalo da se procesi inoviraju, da razmene probleme, naučene pouke i mogućnosti repliciranja. (VSS, DVT u saradnji sa MP, predsednicima sudova za sastanke na lokalnom nivou – kratkoročno)

Preporuka 28: Smanjiti mogućnosti za nastanak sukoba interesa. U potpunosti realizovati plan Radne grupe za postupanje po žalbama i ojačati širenje informacija.¹⁰¹⁸ Ukazivanje korisnicima suda na načine ulaganja žalbi može se brzo obaviti putem analize, srednjoročno. Za kreiranje veb-sajta prisutnosti, biće potrebna umerena finansijska sredstva.

- ✓ Zahtevati od predsednika sudova da koriste postojeći softver za nasumično raspoređivanje predmeta. Zahtevati od predsednika sudova da izveštavaju o primerima kada nasumično raspoređivanje nije primenjeno uz navođenje razloga za tu odluku. Pratiti izveštaje. (VSS – kratkoročno)
- ✓ Kreirati rubrike u AVP-u za prikupljanje podataka o isključenju i izuzeću relevantnih lica (tj. sudija, tužilaca, porotnika, veštaka, itd.) iz predmeta. Zahtevati od sudskog osoblja da unose podatke o isključenju i izuzeću, a predsednici sudova da prate trendove. (VSS/VKS – srednjeročno)
- ✓ Sprovesti široku kampanju javnog informisanja kako bi se osnažila edukacija javnosti o sadržini i metodima žalbenih i disciplinskih postupaka. (VSS – kratkoročno)
- ✓ Povezati rezultate ishoda žalbi s evaluacijom, disciplinskim sistemom i sistemom za unapređenje za sudije i tužioce. (VSS, DVT – srednjeročno)
- ✓ Obezbediti obuku za predsednike sudova o njihovoj ključnoj ulozi u postupanju po pritužbama. Sprovesti disciplinski postupak protiv predsednika sudova koji ne postupaju po uložnim pritužbama ili ne postupaju po donetim zaključcima iz njih (VSS – srednjeročno)

Preporuka 29: Preneti informacije o sistemu učinka ciljnoj publici. Podizanje javne svesti bi osnažilo poverenje javnosti i borbu protiv stalnog negativnog odijuma o pravosuđu i ukazalo na poboljšanja u pružanju usluga u skladu s Odeljkom 23.¹⁰¹⁹ Troškovi su relativno mali.

- ✓ Unaprediti analitički sadržaj godišnjih izveštaja VSS i uključiti kratak prikaz u laičkom formatu. Godišnjim izveštajima priključiti tabele sistemskih podataka, koje se mogu preuzeti (download), i koje će biti od koristi analitičarima i istraživačima. Ustanoviti listu imejl adresa za distribuciju češćih ažuriranih podataka o napretku. (VKS, VSS – srednjeročno)
- ✓ Obezbediti detaljnije i razdvojene podatke u godišnjim izveštajima tužilaštva. (RJT – srednjeročno)
- ✓ Razviti strategiju komunikacije radi objašnjenja uloge i rada pravosuđa i implementacije NSRP kako bi se popunila praznina koja postoji u opažanju široke javnosti i korisnika suda. (MP – kratkoročno)
- ✓ Obezbediti ažurirane kratke prikaze najnovijih reformi i njihovih implikacija za korisnike suda i informisati ciljnu publiku o predloženim reformama koeisteći laički format. (MP, Savet/Veće, VKS – srednjeročno)

b. Finansijsko upravljanje

¹⁰¹⁸ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 4.2.2: Uspostavljanje jedinstvenog sistema za prikupljanje, procesuiranje i analizu žalbi i pritužbi na rad nosilaca sudijske funkcije.

¹⁰¹⁹ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 2.9.1: Promovisanje rezultata sudova i tužilaštava, redovno izveštavanje o radu pravosuđa, spremnost da se odgovori na zahteve medija, kao i promovisanje aktivnosti MP kroz strategiju komuniciranja s medijima/javnošću; Strateška smernica 2.9.2; poboljšanje transparentnosti rada pravosuđa putem osnivanja kancelarija za odnose s javnošću, info-pultova i sveobuhvatnih veb-sajtova.

Preporuka 30: Poboljšati kvalitet finansijskih podataka koji su potrebni donosiocima odluka za analizu učinka i planiranje.¹⁰²⁰ Implementacija ove preporuke će pružiti predsednicima sudova, sudijama i rukovodiocima informacije koje će im omogućiti veće i značajnije angažovanje u sudskoj administraciji, u skladu s evropskom praksom.¹⁰²¹

- ✓ Obezbediti međusobnu operativnost različitih sistema finansijskog upravljanja i ustanoviti centralizovanu bazu podataka sistema rukovođenja gde se finansijski podaci samo jednom unose, a zatim se prenose ovlašćenim korisnicima. (VSS, DVT, SCC, RJT, MP – srednjeročno)
- ✓ Obezbediti da sistemi informacionog upravljanja budu u skladu s finansijskim i nefinansijskim podacima o osnovnim poslovnim procesima (npr. Kada se novi predmet unese u softver za upravljanje predmetima, to treba da se odsluka i u sistemu računovodstva). (VSS, MP – srednjeročno)
- ✓ Ne ići dalje sa razdvajanjem informacija putem zahtevajući da bilo koja buduća automatizacija ne pogoršava postojeću razdvojenost između različitih sistema. (MP - kratkoročno)
- ✓ Iskoristiti analitički potencijal finansijskih podataka koji su već prikupljeni, npr. razvijanjem standardne metodologije za izračunavanje troškova po predmetu, i stimulisati sudove da poboljšaju ekonomičnost. (VSS, DVT, VKS, RJT, MP – kratkoročno)

Preporuka 31: Osnažiti naplatu sudske takse. Razmotriti osnivanje jednog tela u sektoru koje će biti odgovorno za naplatu sudske takse.¹⁰²² Implementacija ove preporuke će doprineti boljoj naplati sudske takse i omogućiće sudovima da sa više sredstava odgovore novonastalim potrebama.

- ✓ Proceniti puni budžetski impakt prenošenja službe overe sa sudova na private beležnike. (pod vođstvom VSS, MP - kratkoročno)
- ✓ Uzeti u razmatranje izmene Zakona o sudskim taksama i srodnim zakonima da bi se sudovima omogućilo da zaračunavaju kamatu i kazne za kašnjenje i mogućnost nezakazivanja ročišta nesavesnim dužnicima pod određenim uslovima. Proceniti fiskalni impakt. (VSS, VKS – kratkoročno)
- ✓ Proceniti izvodljivost centralizovanja odgovornosti za naplatu svih sudskih taksi u jednoj specijalizovanoj organizaciji. (pod vođstvom VSS, sa MP i Ministarstvom finansija – srednjeročno)

Preporuka 32: Osnažiti računovodstvo finansijskih obaveza i rashoda sudova i tužilaštava.¹⁰²³ Poboljšane procedure treba da obezbede da kašnjenja u registrovanju novih obaveza budu minimalizovana; i da su podaci o obavezama tačni, potpuni i lako uskladjivi s budžetom i da budu raspoloživi donosiocima odluka.

- ✓ Unutar računovodstvenog okvira javnog sektora, osnažiti procedure za računovodstvo finansijskih obaveza i izveštavanje o njima od strane sudova i tužilaštava (MP sa VSS, DVT – kratkoročno)
- ✓ Podnositi redovne izveštaje koji iznose podatke o obavezama prema budžetu (MP sa VSS, DVT – kratkoročno)
- ✓ Formirati radnu grupu koja će prikupljati i analizirati detaljne informacije o docnjama u okviru sistema. (MP s predstavnicima odeljenja budžeta i računovodstva iz VSS i DVT – kratkoročno)
- ✓ Na osnovu analize docnji, raditi s Ministarstvom finansija na rešavanju postojećih docnji. (MP sa VSS, DVT, Ministarstvom finansija – srednjeročno)
- ✓ Identifikovati opcije za mogućnost da sudovi i tužilaštva budu informisani kada će se njihove docnje naplatiti s računa centralnih državnih organa. (VSS, DVT, MP i Ministarstvo finansija – kratkoročno)

Preporuka 33: Omogućiti sudovima i tužilaštvima veću fleksibilnost da preusmeravaju sredstva u okviru svojih pojedinačnih budžeta kako bi optimizirali korišćenje sredstava i smanjili docnje.¹⁰²⁴ Ako se to

¹⁰²⁰ Ova preporuka je u skladu sa strateškom smernicom 1.2.1: Snaženje profesionalnih i administrativnih kapaciteta VSS i DVT za planiranje budžeta za pravosuđe (određujući broj sudija, tužilaca i pomoćnika potrebnog sistemu pravosuđa, analizu opterećenosti poslom i pravne promene).

¹⁰²¹ Ovo se nalazi u: *Evropska Povelja o statutu sudija*, čl. 1.6; *Magna karta sudija (osobni principi) – Pristup pravosuđu i transparentnost*, čl. 22; *Preporuka br. CM/Rec(2010)12, Savet ministara o sudujama: nezavisnost, efikasnost i odgovornost*, čl. 40-41.

¹⁰²² Ova preporuka je u skladu sa strateškom smernicom 2.5.2: Definisane kriterijuma za određivanje praga siromaštva (u cilju ukidanja ili smanjenja sudskih taksi ili smanjenja novčanih kazni u krivičnim i prekršajnim predmetima).

¹⁰²³ Ova preporuka je u skladu sa strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.2.2: Analiza i podela nadležnosti između VSS i DVT s jedne strane i MP s druge strane u smislu budžetske nadležnosti.

realizuje, ova preporuka bi povećala delotvornost aproprisanih sredstava i smanjila broj slučajeva kada sudovi moraju da vrate neutrošena sredstva zato što ekonomska klasifikacija sredstava nije odgovarala njihovim potrebama.¹⁰²⁵

- ✓ Doneti transparentna pravila i procedure koje će omogućiti sudovima i tužilaštvima da preusmeravaju sredstva uz odobrenje Saveta/Veća ili MP, u skladu sa Zakonom o budžetu. (VSS, DVT sa MP – kratkoročno)
- ✓ Postaviti kao prioritet blagovremeno procesuiranje zahteva za budžetskom relokacijom i ustanoviti vremenske standarde za taj proces. (VSS, DVT – kratkoročno)
- ✓ Automatizovano podnošenje zahteva za *ad hoc* relokacijom od strane sudova i tužilaštava svom Savetu/Veću kako bi se minimiziralo opterećenje tih tela da ona procesuiraju zahteve. (VSS, DVT, sudovi – srednjoročno)

Preporuka 34: Pojasniti podelu finansijske odgovornosti u ključnim oblastima budžeta.¹⁰²⁶ Razjasniti definicije kapitalnih i tekućih rashoda i jasno izneti koja institucija je odgovorna za svaki od tih rashoda.¹⁰²⁷ Pojasniti podelu finansijske odgovornosti između sudova i tužilaštva za troškove postupka. Unaprediti koordinaciju s pružaocima usluga (tj. zatvorske ustanove, advokati, veštaci i izvršitelji). Jasnoća i koordinacija bi poboljšale delotvornost alokacije sredstava od strane VSS, DVT i MP. Takođe bi se unapredila operativna efikasnost i minimizirali nepotrebni prekidi, smanjile docnje i sprečilo dupliranje i dvosmislenost između sudija i tužilaštava.¹⁰²⁸

- ✓ U okviru postojećeg regulatornog okvira, doneti transparentne kriterijume za definisanje i razlikovanje kapitalnih i tekućih rashoda. Sektor pravosuđa ne mora da čeka na sveobuhvatno rešenje u okviru Vlade o razlikovanju kapitalnih i tekućih rashoda, već ukoliko su ovi drugi definisani, sektor pravosuđa se može prilagoditi bez pogoršanja svog položaja. (MP, Ministarstvo finansija – kratkoročno)
- ✓ Uneti ove definicije u propise kako bi bile vodilja za ciklus planiranja i izvršenja budžeta u okviru pravosuđa kako bi se sprečilo dupliranje zahteva i kašnjenje u izvršenju budžeta. (VSS, DVT, MP uz odobrenje od Ministarstva finansija – kratkoročno)
- ✓ Formirati radnu grupu da pojasni podelu finansijske odgovornosti između sudova i tužilaštva za troškove postupka za obavezni rashod koji se odnosi na krivičnu istragu, tako što će ili prilagoditi regulatorni okvir ili izdati obavezujuće tumačenje. (VSS, VKS, DVT, RJT i MP uz učešće Ministarstva finansija/Trezora i Odbora za Pravosuđe Skupštine – kratkoročno)

c. Upravljanje ljudskim resursima (HR)

Preporuka 35: Uvesti zamrzavanje zapošljavanja za sudije i ne popunjavati upražnjena sudijska mesta dok se ne donese čvrsta i transparentna metodologija koja će odrediti potreban broj sudija. Ukoliko su potrebna prilagođavanja, premestiti sudije, uz njihov pristanak, ili unaprediti sudije u okviru sistema da bi se sprečilo bilo kakvo povećanje ukupnog broja sudija. Raditi u okviru budžetskog procesa na preusmeravanju sredstava alociranih za plate upražnjenih sudijskih pozicija na produktivnije oblasti, kao što je specijalizovano osoblje srednjeg nivoa, IT i infrastruktura.¹⁰²⁹ VSS treba odmah da primeni ovo

¹⁰²⁴ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.2.1: jačanje profesionalnih i administrativnih kapaciteta VSS i DVT za planiranje budžeta za pravosuđe (utvrđivanje broja sudija, tužilaca i saradničkog osoblja potrebnog pravosudnom sistemu, analiza količine posla i pravnih promena).

¹⁰²⁵ Ovo je u skladu s *Evropskom poveljom o statutu sudija*, čl 1.6.

¹⁰²⁶ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.2.2: Analiza i podela nadležnosti između VSS i DVT s jedne strane i MP s druge strane u smislu budžetske nadležnosti.

¹⁰²⁷ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.2.1: jačanje profesionalnih i administrativnih kapaciteta VSS i DVT za planiranje budžeta za pravosuđe (utvrđivanje broja sudija, tužilaca i saradničkog osoblja potrebnog pravosudnom sistemu, analiza količine posla i pravnih promena).

¹⁰²⁸ Ovo je u skladu s *Evropskom poveljom o statutu sudija*, čl 1.6.

¹⁰²⁹ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.1.1: ustanovljavanje efikasnog sistema raspoređivanja sudija na osnovu principa ujednačavanja broja predmeta po sudiji, kao i na osnovu dodatnih kriterijuma koji se uzimaju u obzir u procesu utvrđivanja nove sudske mreže; poštovanje principa da sudija može biti premešten jedino u sud istog

zamrzavanje i da ga održi srednjeročno dok VSS ne donese čvrstu metodologiju koja će odrediti potreban broj sudija i ne precizira tu metodologiju. Broj potrebnih sudija je verovatno prilično ispod sadašnjeg broja sudija koji sude, tako da će biti potrebna redukcija.

- ✓ Uvesti zamrzavanje upražnjenih sudijskih pozicija. Ukoliko se upražnjena mesta pojave na višim nivoima, popuniti ih kroz unapređenja sudija s nižih nivoa. Ne popunjavati upražnjena mesta na nižim nivoima, s obzorom na opadajuću potražnju. (VSS, VKS – kratkoročno i stalno)
- ✓ Postepeno smanjivati fond plata vremenom na osnovu osipanja – tj. ne zamenjivati sudije koji se penzionišu ili napuste službu. (VSS – kratkoročno i stalno)
- ✓ Ukoliko bude potrebno, premestiti postojeće stručne saradnike iz manje zaposlenih sudova u one s više posla u okviru iste sudske instance u istoj apelacionoj oblasti. (VSS, VKS – srednjeročno)¹⁰³⁰
- ✓ Raditi u okviru budžetskog procesa na preusmeravanju sredstava alociranih za plate upražnjenih sudijskih pozicija na druge prioritetne rashode, kao što su investicije u upravljačke kapacitete, obuka, usavršavanje informacione tehnologije i poboljšanje infrastrukture. (VSS, VKS, MP uz odobrenje Ministarstva finansija – srednjeročno)
- ✓ Tražiti saglasnost od postojećih sudija da budu raspoređeni kao zamena sudijama u sudovima iste instance u okviru iste apelacione oblasti. Privremeno premestiti sudije, uz njihov pristanak, tako gde se ukaže potreba. (VSS – srednjeročno)
- ✓ Stvoriti podstreke za sudije da pristanu na premeštaj i budu raspoređeni kao zamena, uključujući tu i finansijski podstrek i vođenje računa o tome pri budućim unapređenjima. (VSS, VKS – srednjeročno)
- ✓ Utvrditi čvrstu i transparentnu metodologiju na centralnom nivou za određivanje potrebnog broja sudija, uzimajući u obzir, između ostalog, broj stanovnika, geografski prostor, potražnju za sudskim uslugama, potražnju po vrsti predmeta, domaće pravne zahteve, nedavne reforme u nadležnosti sudova i iskustva uporednih zemalja članica EU. (VSS, VKS – srednjeročno)

Preporuka 36: Objektivno odrediti broj zaposlenih u skladu s evropskim iskustvima i prilagođavati broj zaposlenih kada se okolnosti promene.¹⁰³¹ Smanjiti broj privremeno zaposlenih i osoblja „u senci”. Troškovi za ovo će biti umereni kratkoročno, ali reforme moraju doneti značajne uštede.

- ✓ Analizirati potrebe za nesudijskim osobljem u sudovima na osnovu broja predmeta i ekonomije obima. Ispitati periferne činioce radi određivanja trenutnih mogućnosti za smanjenje broja zaposlenih kroz otpuštanje ili dugoročnije osipanjem. (VSS, DVT, MP – kratkoročno)
- ✓ Doneti program za smanjenje broja zaposlenih u sudovima i tužilaštvima, usredsređujući se na racionalizaciju osoblja u skladu s promenljivom nadležnošću sudova (tj. ciljati na višak radne snage u zemljišnim knjigama, osoblju na overi, itd.) i smanjenje ili angažovanje spolja pomoćnog osoblja čija uloga ne doprinosi procesuiranju predmeta (čistačice, vozači, daktilografi, osoblje pisarnice, osoblje održavanja, stolari, itd.). (VSS, DVT, MP – kratkoročno)
- ✓ Ponuditi podsticaje osoblju da iz sudova pređe u izvršnu vlast ili tužilaštva kao bolju alternativu od otkaza. (VSS, DVT, MP – kratkoročno)
- ✓ Strogo ograničiti razloge za angažovanje osoblja na određeno vreme ili po ugovoru. Standardizovati izveštavanje o broju, ulozi i troškovima radne snage „u senci”. (MP – kratkoročno)
- ✓ Zamrznuti sav volonterski rad i privesti kraju program volontiranja u sudovima i tužilaštvima. (VKS – kratkoročno)
- ✓ Razviti formulu za određivanje sredstava i broja osoblja koje radi na procesuiranju predmeta po sudiji i administrativnog osoblja na osnovu jedinica rada (npr. standardan broj radnika IKT po jedinici opreme koju održavaju). Utvrditi transparentno opravdanje za odstupanja od nivoa broja zaposlenih kao što je standardima određeno. Pozabaviti se pitanjem broja zaposlenih u administraciji i

nivoa koji preuzima nadležnost ukinutog suda; uvođenje sistema stalnog premeštaja sudija (na dobrovoljnom osnovu u skladu s Ustavom i sa adekvatnom stimulacijom), ukazujući posebnu pažnju reintegraciji sudija koji su vraćeni na sudijsku funkciju nakon odluke Ustavnog suda Srbije 2012. godine; ukidanje radnog mesta javnog tužioca samo ukoliko se to tužilaštvo zatvorilo.

¹⁰³⁰Takođe videti Preporuku br. 1 za poboljšanje upravljanja učinkom u sudovima, obuhvatajući i prenošenje sudskih predmeta.

¹⁰³¹Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.3.2: Analiza rezultata rada sudova i tužilaštava i preduzimanje mera u skladu s rezultatima analize za bolji raspored ljudskih resursa u pravosuđu (određujući potreban broj zamenika, sudija i pravičan broj predmeta i njihovo raspoređivanje).

nameštenika, srednjeročno. (MP – kratkoročno do srednjeročno, uz konsultovanje VSS pre 2016. godine)

- ✓ Kreirati jedan sofisticiraniji model potreba za osobljem/normi uzimajući u obzir normativne, administrativne ili tehnološke promene u potrebama za osobljem i uključiti ostale državne službenike i nameštenike. (VSS – dugoročno)

Preporuka 37: Ustanoviti sisteme za izbor, evaluaciju i unapređenje najkvalifikovanijih sudija koji će poboljšati kvalitet, povećati efikasnost i poverenje javnosti u pravosuđe.¹⁰³² Upotrebiti sistem evaluacije i unapređenja da bi se prepoznao dobar učinak i podstakle inovacije. Inicirati i primeniti pomoćne aktivnosti, uključujući obavezu ponovne obuke za sudije s manjim učinkom. Implementacija nedavno usvojenih pravila za ocenjivanje treba da bude u fokusu kratkoročno.

- ✓ Pojasniti procedure za ocenu učinka, uključujući i to kako će se ocene koristiti za donošenje odluke o stavljanju pod nadzor, unapređenju i disciplinskoj odgovornosti. Ovo za sobom povlači izmene i u propisima i u pravilima za evaluaciju. (VSS, Narodna skupština – srednjeročno)
- ✓ Utvrditi kriterijume i pravila za popunjavanje upražnjenih pozicija predsednika sudova, tako da privremena postavljenja, ako je to neophodno, budu kratkog trajanja. (VSS – srednjeročno)
- ✓ Realizovati nedavno usvojena pravila o kriterijumima, standardima i procedurama za unapređenja i ocenu učinka sudija. (VSS – kratkoročno)
- ✓ Razmotriti pooštavanje pravila na sledeći način (VSS – srednjeročno):
 - Ustanoviti čvršće standarde za postizanje zadovoljavajuće ocene;
 - Skratiti period ocenjivanja sudija pod nadzorom kako bi se smanjio administrativni pritisak na komisiju za ocenjivanje;
 - Uvesti evaluacione kriterijume koji stvaraju podstreke za inicijative za unapređenje učinka sistema, uključujući i pohađanje obuka, mentorski rad s manje iskusnim sudijama i učešće u radnim grupama;
 - Dati prednost pri unapređenju sudijama koji su radili u više sudova ili su dobrovoljno radili na smanjenju broja starih predmeta u svom ili drugim sudovima.
- ✓ Obezbediti komisiji za ocenjivanje dovoljno pomoćnog osoblja za prikupljanje informacija po evaluacionim kriterijumima i omogućavanje komisiji da sprovede analizu učinka. (VSS – kratkoročno)
- ✓ Sprovesti kampanju edukacije za sudije o jačanju sposobnosti i cilju evaluacije. (VSS – srednjeročno)

Preporuka 38: Izvršiti sveobuhvatnu analizu potreba za obukom za postojeće sudije, tužioce i sudsko osoblje. Preusmeriti fokus PA ka stalnoj obuci i doneti i realizovati značajan program stalne obuke za sve sudije, tužioce i osoblje.¹⁰³³ Osnažena stalna obuka za sudije i saradnike treba da počne kratkoročno. Ova značajna injekcija obuci će zahtevati umerenu investiciju.

- ✓ Redukovati broj učesnika početne obuke dok se ne donese transparentna i čvrsta metodologija za određivanje potrebnog broja sudija i dok se ne reše pravna pitanja istaknuta u nedavnoj odluci Ustavnog suda. (VSS, DVT, PA – kratkoročno)
- ✓ Izvršiti rebalans budžeta PA tako što će se umanjiti sredstva za aktivnosti početne obuke, a uvećati sredstva za aktivnosti stalne obuke. Usmeriti fokus osoblja ka pripremi aktivnosti stalne obuke. (PA, MP – kratkoročno)
- ✓ Izvršiti sveobuhvatnu procenu potreba za obukom za postojeće sudije, tužioce i osoblje. (PA, VSS, DVT, MP – kratkoročno do srednjeročno)
- ✓ PA, kao centar za obuku, da se fokusira na razvijanju striktnih, doslednih i delotvornih materijala i metodologije za obuku, koristeći iskustva Evropske mreže za obuku u pravosuđu (EJTN), kao vodič. (PA, VSS, DVT, MP – kratkoročno)

¹⁰³² Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.5.1: stimulisanje, jačanje i održanje kvaliteta ljudskih resursa u pravosuđu, posebno kroz unapređenje sistema profesionalne evaluacije i upravljanja ljudskim resursima.

¹⁰³³ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 3.1.2: dalje unapređenje stalne obuke na PA.

- ✓ Usvojiti program obuke baziran na sposobnostima za sudsko osoblje kako bi se poboljšao njihov učinak u sadašnjoj ulozi. (PA, VSS – srednjeročno)
- ✓ Sačiniti plan obuke i obezbediti obuku pod sponzorstvom države za ostale zaposlene (npr. za menadžere sudova, osoblje pisarnice). (PA – srednjeročno)
- ✓ Podići standarde programa početne obuke i evaluacije. (PA, VSS, DVT – srednjeročno)

Preporuka 39: Doneti delotvorne, efikasne i transparentne disciplinske mere kako bi se obezbedio kvalitet pravosuđa i efektivan pristup pravosuđu.¹⁰³⁴ Svaka od ovih preporuka je relativno jeftina; smanjenje broja pritužbi bi moglo da dovede do toga da disciplinski tužilac i komisija postanu ekonomičniji.

- ✓ Obezbediti adekvatan broj osoblja u disciplinskim odeljenjima VSS i DVT i razmotriti njihovo povećanje plate u srazmeri s njihovom odgovornošću. Smanjiti kašnjenja u primeni disciplinskih procedura. Obezbediti obuku o disciplinskom postupku sudijama, tužiocima i sudskom osoblju. (PA, VSS, DVT – srednjeročno)
- ✓ Objaviti mišljenja o dozvoljenom/nedozvoljenom ponašanju, uključujući onlajn najčešće postavljena pitanja o etici. (VSS – kratkoročno)
- ✓ Analizirati ishode procesa pritužbi na nivou sistema i podatke iskoristiti za informisanje budućih reformi. (VSS – dugoročno)

Preporuka 40: Konsolidovati politiku ljudskih resursa (HR) u VSS i promovisati profesionalno osoblje u sudovima kojim se pravilno upravlja.¹⁰³⁵ Ovo treba da zadovolji CCJE standarde odluka i promoviše efikasnost u skladu s Bangalorškim principima.¹⁰³⁶ Dok neki od ovih koraka mogu odmah da počnu, većina zadataka je za srednjeročni plan. Centralizovanost zaposlenih i plata prema učinku je u dugoročnom planu. Ovi zadaci generalno nisu skupi, ali neki zahtevaju dodatan umeren broj osoblja u VSS.

- ✓ Investirati u analitičko osoblje srednjeg nivoa u sudovima uz dodatnu korist u smislu stvaranja atraktivne karijere u sudskoj administraciji za stručne saradnike i sudsko osoblje. Razmotriti regionalni pristup za analitičke zadatke kada se radi o manjim sudovima. (VSS – srednjeročno)
- ✓ Doneti detaljan opis radnih mesta, pojedinačan proces evaluacije i karijerni razvoj za stručne saradnike (od mlađeg do višeg saradnika, pa do savetnika). Doneti pojedinačne kriterijume evaluacije i razviti čvrst proces evaluacije za stručne saradnike koji će prepoznati njihov doprinos učinku sistema. (VKS uz konsultacije s VSS – kratkoročno)
- ✓ Podići kapacitete u VSS/DVT kako bi mogli da preuzmu odgovornost da iskoriste jedan broj državnih službenika i nameštenika. Prilagoditi sistematizaciju smanjenjem broja klasifikacije sudova kako bi se omogućilo fleksibilno raspoređivanje. (VSS, MP – kratkoročno)
- ✓ Zakonski regulisati da VSS i DVT (sa odeljenjima HR) budu odgovorni za nefiskalni aspekt donošenja politike razvoja zaposlenih u sudovima. (Narodna skupština, VSS, DVT, MP – kratkoročno)
- ✓ Utvrditi jedinstvene službeničke i radne procese za nesudijsko osoblje (jedinstveni opisi radnih mesta u pravosudnom sektoru, konkursni postupak prema radnom mestu i metod izbora, evaluacija učinka sa standardizovanim ocenama); identifikovati potrebe za obukom i kandidate za sukcesiju. (VSS – srednjeročno)
- ✓ Utvrditi razloge zašto određeni sudovi nerado koriste menadžere suda; podići svest o tome kako neki sudovi uspešno koriste menadžere suda. Utvrditi standardna zaduženja i kvalifikacije za menadžere suda. (VSS – srednjeročno)

¹⁰³⁴ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 4.1.2: Normativno jačanje disciplinske odgovornosti sudija, tužilaca i zamenika tužilaca, posebno ističući obavezu pridržavanja kodeksa ponašanja.

¹⁰³⁵ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.3.3: smanjiti pritisak na sudije u smislu administrativnih poslova koji im oduzimaju značajan deo vremena, time što će se tim poslovima zadužiti administrativno i tehničko osoblje i stručni saradnici uz obezbeđivanje jedinstvenih administrativnih i tehničkih procedura putem usvajanja relevantnih proceduralnih pravila .

¹⁰³⁶ 'Odgovornost za sudsku administraciju, uključujući postavljenje, nadzor i disciplinska kontrola sudskog osoblja, treba dodeliti pravosuđu ili telu koje je pod njegovim direktnim uputstvima i kontrolom.' Implementacija Bangalorških principa o ponašanju u pravosuđu, 2010.

- ✓ Uvesti periodičnu analizu evaluacije učinka od strane centralizovanog tela kako bi se osiguralo da se poštuje procedura. (VSS – dugoročno)

d. Upravljanje IKT-om

Preporuka 41: Formirati čvršće strukture upravljanja IKT-om kako bi se obezbedili ciljevi budućih investicija u sektoru pravosuđa i zadovoljavanje poslovnih potreba.¹⁰³⁷ Aktivnosti treba da počnu kratkoročno i zahtevaju neke troškove:

- ✓ Osnovati stratešku mađuinstitucionalnu grupu za upravljanje IKT-om u koju uključiti više rukovodioce relevantnih institucija. (MP, VSS, VKS, DVT, RJT – kratkoročno)
- ✓ Osnovati radnu grupu za operativne podatke koja će biti drugi nivo strukture upravljanja IKT-om kako bi se omogućilo da prvi red rukovodilaca i osoblje obezbede input reformi IT upravljanja. (Grupa za upravljanje IKT-om – kratkoročno)
- ✓ Osnovati tehničku radnu grupu IKT-a u čitavom sektoru koja će se baviti detaljnim aspektima početne faze.

Preporuka 42: Za snažnije finansiranje IKT-a: izvršiti procenu tehnološke konfiguracije čitavog pravosuđa; doneti dugoročni budžetski plan za održavanje inicijative automatizacije; i izvršiti analizu ekonomičnosti i ukupne cene vlasništva projekta (TCO) za sve predložene projekte.¹⁰³⁸ Trošak bi bio umeren, a možda će biti potrebno dodatnog. Aktivnosti bi mogle da počnu odmah, a nadograđivati srednjeročno:

- ✓ Izvršiti procenu tehnološke konfiguracije (arhitekture) radi procene sadašnjeg tehnološkog okruženja u svim institucijama sektora pravosuđa i sačiniti kopiju (blueprint) budućeg stanja ciljne tehnološke arhitekture, uključujući strategiju tranzicije, plan i rešenja za arhitekturu. (IKT sektor i konsultant za arhitekturu – kratkoročno, odobreno od Grupe za upravljanje IKT-om)
- ✓ Utvrditi definisanu metodologiju za izvođenje poslovne analize za predložene projekte i analizirati verovatni operativni trošak. (Grupa za upravljanje IKT-om – kratkoročno)
- ✓ Izvršiti kompletan inventar IKT hardera i sofvera, kao i kapacitete ljudskih resursa u IKT u pravosuđu, počevši od informacija u BPMIS (informacioni sistem za planiranje i upravljanje budžetom). (MP – srednjeročno)
- ✓ Na osnovu inventara, sačiniti sektorski dugoročni plan budžeta za IKT. (Grupa za upravljanje IKT-om u saradnji sa Ministarstvom finansija – srednjeročno)
- ✓ Analizirati buduće predloge, finansirane od donacija, radi određivanja TCO (ukupan trošak vlasništva) i procene da li raspoloživo finansiranje može da podrži sveukupnog ciklusa. (MP – srednjeročno)

Preporuka 43: Investirati u neke upravljačke sposobnosti IKT-a, posebno u ugovaranje i nadzor.¹⁰³⁹ Delotvorno upravljanje ugovorima bi uvećalo vrednost novca i smanjilo preterano i skupo oslanjanje na vendore, tj. dobavljače IT. Odmah početi s ugovaranjem za podrškom dobavljača IT koje treba da bude što eksplicitnije i u veću korist države. Interna analiza usluga treba da počne srednjeročno. Ove aktivnosti treba da donesu uštede, naročito u svetlu prethodne investicije u analizu ugovora i ugovaranje.

- ✓ Pregovarati o budućim uslovima ugovora za IKT da bi se osiguralo da pravosuđe, a ne dobavljači, ima vlasništvo nad podacima i da kontroliše operacije IKT. Po njihovoj dospelosti, ponovo ugovarati sporazum o uslugama kako bi se idredili ključni detalji.¹⁰⁴⁰ (Grupa za upravljanje IKT-om, Direkcija za E-upravu, Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave – srednjeročno)

¹⁰³⁷ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.2.3: obezbeđivanje održivog razvoja sistema IKT kroz finansijski menadžment i usluge podrške korisniku kroz ceo ciklus.

¹⁰³⁸ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.2.14: povećati kapacitete za prikupljanje sredstava za IKT i efikasno upravljanje sredstvima.

¹⁰³⁹ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.2.7: postizanje čvrste ravnoteže između spoljnih i internih usluga s akcentom na efikasnosti.

¹⁰⁴⁰ Detalji treba da obuhvate: nivo i vlasništvo nad uputstvom (source code); kako će biti obezbeđeno korektivno, preventivno i unapređujuće održavanje, kao i fiksna cena za redovno održavanje; da se obezbede detalji usluga razvoja; da rukovodstvo označi efektivnu verziju kaqko bi se izbegle verzije ugovora u sukobu; specificirati kako će se obezbediti usluga hitne intervencije tj help-

- ✓ Proceniti koje usluge IKT mogu da se vrše interno putem pripreme fizibiliti i troškovne studije koje će uporediti usluge dobavljača i one koje država obezbeđuje. (Grupa za upravljanje IKT-om – srednjeročno)
- ✓ Kreirati „back-up” sajt (disaster recovery – DR) za podatke koje su prikupili sudovi i tužilaštva. (MP – srednjeročno)

Preporuka 44: Formirati kadrovsku grupu dobro obučenog internog osoblja za IKT s definisanom odgovornošću.¹⁰⁴¹ Čak i sa jačom centralnom IKT podrškom, pojedinačni sudovi zahtevaju interno osoblje IKT za podršku na licu mesta, a ako se ne interveniše odmah, to može dovesti do manje efektivnosti zaposlenih i može da zakoči pružanje usluga. Može se očekivati da većina preporuka ovoga odeljka iziskuje investicije srednje veličine unapred (od 100.000 do 500.000 EUR) i može započeti srednjeročno nakon što se bitne IKT operacije stabilizuju.

- ✓ Doneti plan radne snage kako bi se angažovalo više specijalizovanog IT osoblja u bitnim oblastima¹⁰⁴² s odgovarajućim obrazovanjem i iskustvom i znanjem sudskih procedura.¹⁰⁴³ (Grupa za upravljanje IKT-om – kratkoročno)
- ✓ Ustanoviti puteve karijere u bitnim IKT oblastima kako bi se obezbedilo da se interesima pravosudnog sektora dobro upravlja u partnerstvu s privatnim sektorom i drugim implementarnim partnerima. (MP – srednjeročno)
- ✓ Doneti norme radne snage IKT-a u okviru sudova i tužilaštava u odnosu na ukupan broj osoblja na svakoj lokaciji. Angažovati dovoljno osoblja odgovarajućeg obrazovanja u svakom sudu ili pak regionalno za pokrivanje jednog broja manjih sudova. (MP, VSS, DVT – srednjeročno)
- ✓ Izvršiti procenu potreba za obukom osoblja IKT. Na osnovu te procene, doneti program obuke za osoblje IKT. (Grupa za upravljanje IKT-om – srednjeročno)

Preporuka 45: Ojačati postojeći sistem upravljanja predmetima obezbeđivanjem da se iskoriste sve raspoložive funkcije i da se omogući dovoljno obuke. Dodati nekoliko bitnih momenata i oblasti koje su generalno prisutne u sistemu upravljanja predmetima. Unaprediti performanse servera.¹⁰⁴⁴ Unapređenje softvera AVP-a i servera, iako skuplje, treba početi odmah.

- ✓ Obezbediti obuku o funkcionalnosti upravljanja predmetima za sudije i sudsko osoblje. Obezbediti posebnu obuku o unošenju podataka za sudsko osoblje, koristeći iskustva privrednih sudova. (MP – kratkoročno)
- ✓ Sprovoditi periodične revizije unosa podataka u sistem upravljanja predmetima kako bi se obezbedila tačnost i doslednost. (MP – srednjeročno)
- ✓ Uraditi procenu troškova za identifikovana unapređenja AVP-a koja ne zahtevaju totalnu rekonstrukciju sistema. (MP – kratkoročno)
- ✓ Proširiti funkcionalnost AVP-a da se uključi elektronski protok dokumenata. (MP – srednjeročno)
- ✓ Ispitati uzroke male komunikacione brzine servera i unaprediti servere i WAN konekcije tamo gde je potrebno da se poveća brzina transakcija. Zameniti distribuiranu AVP arhitekturu (tamo gde svaki sud ima svoj server) većim „server-farmama”, kao što je preporučeno u Izveštaju o strategiji IKT. (MP – srednjeročno)

desk (onlajn, telefonom, lično) i vreme pružanja usluge za svaki od ovih načina; zahtev da pružalac usluge kreira rešenje najčešćih problema i da izvaštava o najčešćim vrstama pomoći i intervencija putem help-deska; i pojedinačne sankcije ukoliko uslovi ugovora nisu ispunjeni.

¹⁰⁴¹ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.2.13: Motivisanje osoblja IKT s dobrim učinkom.

¹⁰⁴² Bitne oblasti obuhvataju upravljanje projektom, „enterprise architecture”, sistemsku integraciju, upravljanje aplikacijom, upravljanje infrastrukturom i operacijama, bezbednost informacija, analizu poslovnog procesa, upravljanje informacijama, IT nabavke, tehničko pisanje, itd.

¹⁰⁴³ Takođe u pravosudnom sektoru postoji jasna potreba za obučanim statističarima, profesionalcima za upravljanje podacima i analitičarima izveštaja. Videti diskusiju u odeljku Upravljanje i rukovođenje.

¹⁰⁴⁴ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.2.6: poboljšanje efikasnosti IKT operacija kroz merenje učinka.

Preporuka 46: Primenjivati standardnu (ili makar doslednu) praksu upravljanja informacijama u čitavom pravosuđu kako bi se unapredilo čuvanje dokumentacije i omogućila sveukupna sektorska analiza podataka.¹⁰⁴⁵ Razrešiti probleme sa statističkim izveštavanjem u automatizovanim sistemima pravosuđa tako da se podaci dosledno prosleđuju iz sudova, tačni i, koliko je to moguće, generisani samim sistemom, a ne ručnim računanjem. Ove jeftine ali vredne aktivnosti treba da počnu u kratkom roku. Uvođenje statističkog „krova” (umbrella) se predviđa u trajanju 3-6 meseci ličnih napora i treba da se realizuje kratko-srednjeročno.

- ✓ Odrediti koje rubrike u AVP-u treba da budu obavezne i uvesti ih i širu validaciju polja u AVP-u da bi se poboljšao kvalitet sistemskih podataka. (Grupa za upravljanje IKT-om, MP – kratkoročno)
- ✓ Oceniti kako dešbord funkcija BPMIS-a može da se usaglasi s postojećim sistemima upravljanja predmetima. (Grupa za upravljanje IKT-om, VSS – srednjeročno)
- ✓ Definisati detaljne tehničke zahteve, arhitekturu i implementacione planove za integraciju informacija, skladištenje podataka (*Data Warehouse*) i *Business Intelligence Solution* za podršku procesu donošenja odluka, upravljačkom izveštavanju i pristupu informacijama u predmetu i istoriji bez obzira na format i sistem zapisa. (Grupa za upravljanje IKT-om, MP – srednjeročno)¹⁰⁴⁶
- ✓ Razviti i formalizovati mehanizme upravljanja podacima u skladu sa ISO/IEC TR 10032: uključiti okvir 2003 (Grupa za upravljanje IKT-om – srednjeročno i stalno):
 - Sektorski korporativni model podataka (*Corporate Data Model*) i rečnik podataka (*Data Dictionary*) za dokumentovanje i održanje poslovanja i tehničke definicije tokom vremena i da omogući diskusiju sa sudijama, sudskim osobljem i osobljem iz ljudskih resursa i finansija.¹⁰⁴⁷
 - Procesi upravljanja podacima, uključujući ulogu i odgovornost u upravljanju podacima, vlasništvo nad podacima i upravljanje.
 - Proces kvalitetnog upravljanja podacima koji obuhvata stalno održavanje i analiziranje podataka u svim predmetnim oblastima (videti ISO 8000 Standard za kvalitet podataka i Master Data).
 - Redovna revizija kvaliteta podataka, uključujući i reviziju poslovnih procesa koji mogu doprineti problemima s kvalitetom podataka.

Preporuka 47: Povezati pravosudne sisteme IKT i razmenjivati dokumenta elektronskim putem gde god je to moguće.¹⁰⁴⁸ Utvrđivanje standarda treba da počne kratkoročno i nastaviti srednjeročno. Ove aktivnosti će zahtevati umereno ulaganje. Prva i najbitnija od ovih aktivnosti se procenjuje na 20.000 do 100.000 EUR. Donošenje protokola za razmenu podataka bi verovatno bila negde oko 100.000 Euro.¹⁰⁴⁹ Za razliku od elektronskog protoka podataka između sudova, koje bi bilo prilično skupo, poboljšanje skeniranja radi omogućavanja razmene dokumenata je jeftina varijanta.

- ✓ Obezbediti interoperativnost donošenjem i implementacijom standarda, što će se zahtevati od dobavljača/provajdera. Npr. svaki sistem IKT treba da bude u mogućnosti da može da eksportuje podatke iz određenih polja (npr. Ime stranaka, relevantni datumi, dodeljeni sudija) koristeći XML strukture. (Grupa za upravljanje IKT-om – kratkoročno)

¹⁰⁴⁵ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.2.4: postizanje jednoobraznosti usluga IKT, instrumenata i metoda u čitavom sektoru pravosuđa.

¹⁰⁴⁶ Ovaj zadatak treba usledi nakon procene celoukupne tehnološke arhitekture.

¹⁰⁴⁷ Ovo će takođe biti osnova za Metadata registar koji će omogućiti metadata razmenu podataka interno i eksterno (videti standard ISO/IEC 11179 za predstavljanje organizacionih podataka u metadata registru). Ta razmena se zasniva na tačnim semantičkim definicijama elemenata podataka nezavisno od njihove reprezentacije u pojedinačnim sistemima.

¹⁰⁴⁸ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.2.11: uvođenje raznolikih kanala komunikacije koristeći savremene instrumente IKT.

¹⁰⁴⁹ To je suprotno od migracije ka jednom sistemu, što se procenjuje na min. 500.000 EUR i preko hiljadu dana rada, ne uzimajući u obzir pripadajuće licence i komunikacijske konekcije. Takođe, pravosuđe nema specijalizovano osoblje koje je potrebno za upravljanje ovom tranzicijom, a i nije moguće na srednji do dužeg roka.

- ✓ Analizirati standarde za skeniranje dokumenata radi povećanja broja i vrste dokumenata koji se skeniraju. Pozabaviti se postojećim problemima skeniranja povećanjem broja i kvaliteta skenera i jačanjem kapaciteta servera. (Grupa za upravljanje IKT-om – srednjeročno)
- ✓ Doneti protokol za razmenu podataka radi unapređenja interoperativnosti između postojećih sistema. (MP – srednjeročno)
- ✓ Instalirati i koristiti softverski međusloj (middleware) radi razmene podataka između sudova i tužilaštava. (Grupa za upravljanje IKT-om, MP – dugoročno)
- ✓ Proširiti protokol za razmenu podataka i zajedničke tehničke standarde kako bi se omogućila interoperativnost između pravosuđa i spoljnih institucija, policije, centralne baze podataka o krivičnim sankcijama i finansijskih institucija. (MP – dugoročno)

Preporuka 48: Pridati značaj prelasku E-pravosuđa od pružanja informacija o sistemu na pružanje konkretnih informacija o predmetu i omogućiti dvosmernu interakciju (napr. plaćanje takse, popunjavanje formulara).¹⁰⁵⁰ To će omogućiti Srbiji da ima koristi od Evropskog pravosudnog portala kao „one-stop shop” za pristup građana. Trošak implementacije kratko-srednjeročnih preporuka se procenjuje u Izveštaju o strategiji IKT na manje od 20.000 EUR:

- ✓ Oceniti pilot program za elektronsko podnošenje dokumentacije (e-filing),¹⁰⁵¹ izvršiti potrebne i proširiti na ostale sudove.¹⁰⁵² Nakon proširenja, premestiti resurse u sudovima od unošenja podataka ka poslovima koji podržavaju umerene troškove implementacije e-filing-a. (Grupa za upravljanje IKT-om – srednjeročno)
- ✓ Kreirati standard „na prvi pogled” (look-and-feel) za sve veb sajtove sudova. Unaprediti postojeće veb sajtove ili kreirati nove za sve sudove prve instance radi prelaska s osnovne funkcionalnosti na pružanje dinamičnih informacija, konkretnih za predmet, in a taj način omogućiti dvosmernu interakciju, uključujući i formulare koji se mogu „skinuti” za popunjavanje. (VSS, VKS – srednjeročno)
- ✓ Doneti zajedničke standarde za prenos odluka apelacije na javne sajtove. (VKS – srednjeročno)
- ✓ Pripremiti se za učešće u strategiji E-pravosuđa EU koja propisuje Evropski pravosudni portal kao „one-stop shop” za pristup građana. (Grupa za upravljanje IKT-om – dugoročno)

Preporuka 49: Potrebni su novi i stalni zaposleni da demonstriraju kompjutersku pismenost i izvode relevantnu obuku IKT za osoblje.¹⁰⁵³ Zahtevi za kompjuterskom pismenošću treba da se uvedu u kratkom roku, a obuka za sistem upravljanja predmetima da se obavi srednjeročno. Trošak za ovu stavku nije poznat, a li je verovatno umeren.

- ✓ Potrebno je da svi budući uslovi za radna mesta u sektoru zahtevaju minimalne sposobnosti i znanja o softveru i Wordu. (MP, VSS, DVT, sudovi – kratkoročno)
- ✓ Obezbediti kurs IKT pismenosti za sudije, tužioce i sudsko osoblje. Omogućiti onlajn kurseve za osveženje znanja iz IKT u sudovima. (MP, VSS, VKS – kratkoročno)
- ✓ Doneti program obuke koji se fokusira na sistem upravljanja predmetima. Napraviti razliku između specijalista za IKT, natprosečnih korisnika i ostalih zaposlenih kako bi se potrebe za IKT-om skrojile po meri prema različitom osoblju, uključujući koristi od upravljanja informacijama (čuvanje podataka o predmetu i kvalitet) i kako statističko izveštavanje može da pomogne u njihovom radu. (VSS, DVT, PA – srednjeročno)

¹⁰⁵⁰ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.2.13: podizanje nivoa informacija raspoloživih u čitavom sektoru pravosuđa.

¹⁰⁵¹ Implementacija pilota u izabranim sudovima zahteva samo 2 peronalna računara, 2 printera, jedan čitač i skener za svaki sud, smart kartica za svakog učesnika i *shared time stamp account*.

¹⁰⁵² Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.2.15: poboljšanje funkcionalnosti i pokrivenosti sektora pravosuđa sistemima IKT.

¹⁰⁵³ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.2.9: podizanje IKT kompetentnosti krajnjih korisnika, osoblja IKT i rukovodilaca.

e. Upravljanje infrastrukturom

Preporuka 50: Izvršiti inventar svih zgrada pravosuđa, razjasniti vlasništvo svake od zgrada i oceniti u kakvom su stanju trenutno.¹⁰⁵⁴ Ova aktivnost može da počne kratkoročno i da se nastavi srednjeročno uz umerene troškove.

- ✓ Potvrditi odgovornost MP (a ne VSS) za sprovođenje inventara i obezbeđenje sredstava iz državnog budžeta za pripremu inventara. (MP, VSS, Ministarstvo finansija – kratkoročno)
- ✓ Obaviti inventar, primenjujući pouke naučene kroz USAID-ov projekat JRGA za prekršajne sudove, uključujući osnovne informacije, kao što su vlasništvo nad zgradama i procenu stanja u kome se one nalaze. (MP sa VSS, DVT – srednjeročno)

Preporuka 51: Na osnovu inventara, doneti adekvatno finansiran infrastrukturni plan koji će omogućiti višegodišnju realizaciju. Pažljivo pratiti realizaciju plana kako bi se obezbedilo da je bužet izvršen u potpunosti u skladu s planom.¹⁰⁵⁵ Ove stavke se mogu obaviti srednjeročno i dugoročno. Ukupni troškovi za punu realizaciju će biti značajni, ali možda će donatori biti voljni da pruže podršku, naročito ako pravosuđe učini napredak u implementaciji ostalih preporuka datih u ovoj analizi.

- ✓ Podići kapacitet Odeljenja za investicije putem premeštanja osoblja unutar MP (ili iz drugih ministarstava) uz odgovarajuću obuku. (MP – kratkoročno)
- ✓ Doneti, redovno ažurirati i neprekidno realizovati dugoročnu investicionu strategiju za obnovu objekata. (MP, VSS, DVT, uz međunarodnu pomoć – srednje-dugoročno)

Preporuka 52: Obezbediti maksimalnu iskorišćenost malobrojnih sudnica i tužilačkih kabineta.¹⁰⁵⁶ Maksimalno korišćenje sudnica može se realizovati brzo, bez troškova.

- ✓ Produžiti dnevni raspored suđenja kako bi se obezbedilo da se suđenja obavljaju čitavog dana i tako prostor koristi u maksimalnom kapacitetu. (predsednici sudova s menadžerima suda – kratkoročno)

Preporuka 53: Utvrditi smernice s minimumom pravila za standarde projektovanja i održavanje za sudove i tužilaštva.¹⁰⁵⁷ Ekspertski tim ili radna grupa treba da donesu opis zadataka za donošenje smernica za projektovanje i održavanje. IMG je izradio „Smernice za model suda” koje se mogu upotrebiti kao osnova za projektne i operativne standarde. Potrebni su standardi za broj, veličinu i konfiguraciju sudnica i kabineta kako bi se odredili zahtevi svakog objekta.¹⁰⁵⁸ Ti standardi treba da odlikuju puno korišćenje postojećeg prostora. Ovi zadaci počinju srednjeročno uz umeren trošak.

- ✓ Izvršiti funkcionalnu analizu trenutnih potreba korisnika. (MP u koordinaciji sa VSS, DVT – srednjeročno)
- ✓ Doneti smernice za projektovanje i održavanje. (MP preko spoljnih konsultanata – srednjeročno)
- ✓ Formirati infrastrukturni tim odgovarajućeg obrazovanja i iskustva koji će predstavljati osnovnu instituciju za utvrđivanje standarda za potreban broj sudnica i kabineta, kao i za odgovarajuće standarde veličine i konfiguracije, uzimajući u obzir profil suda/tužilaštva i fizička ograničenja svakog objekta. (MP, VSS, DVT – srednjeročno)

¹⁰⁵⁴ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 1.2.2: analiza i podela nadležnosti između VSS i DVT s jedne strane i MP s druge strane u pogledu nadležnosti koje se tiču budžeta; Strateška smernica 1.2.3.

¹⁰⁵⁵ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.1.6: Donošenje planskih procedura za infrastrukturne investicije na osnovu nivoa prioriteta kako bi Ministarstvo moglo da oceni jasno definisanu listu, s prioritetima, koju podnose VSS i DVT.

¹⁰⁵⁶ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.3.4: Infrastrukturne investicije u objekte sudova i tužilaštava koje su usmerene na rešenje problema nedostatka sudnica i tužilačkih kabineta; stoga broj dana suđenja po sudiji, smanjiti vreme između dva ročišta i značajno ubrzati istražni postupak.

¹⁰⁵⁷ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.1.6: Utvrđivanje procedura za infrastrukturno investiciono planiranje na osnovu prioriteta kako bi se omogućila ocena Ministarstva o jasno definisanoj listi, s prioritetima, koju podnose VSS i DVT.

¹⁰⁵⁸ Preporuka br. CM/Rec(2010)12, Savet ministara o sudijama: nezavisnost, efikasnost i odgovornost.

- ✓ Obezbediti državnu i međunarodnu finansijsku podršku. (MP – dugoročno)

Preporuka 54: Poboljšati pristup sudovima i tužilaštvima licima s invaliditetom.¹⁰⁵⁹ Mogu se pružiti bolje informacije i sprovesti početna procena kratkoročno i uz mali trošak.

- ✓ Obezbediti informacije na veb sajtu suda o tlocrtu prostora, uključujući i informacije o ograničenju pristupa. (VSS, VKS – kratkoročno)
- ✓ Sprovesti kampanju za podizanje svesti među sudijama i osobljem o ograničenjima pristupa licima s invaliditetom, primenjujući iskustva iz tekuće kampanje u Osnovnom sudu u Leskovcu. (VSS – kratkoročno)
- ✓ Proceniti strukturne prepreke za lica s invaliditetom i oceniti delotvornost oznaka i putolaza. (MP– srednjeročno)
- ✓ Poboljšati objekte sudova i tužilaštava da zadovolje potrebe lica s invaliditetom. (MP– dugoročno)

¹⁰⁵⁹ Ova preporuka je u skladu s strateškim smernicama Nacionalne strategije za reformu pravosuđa 5.1.6: Utvrđivanje procedura za infrastrukturno investiciono planiranje na osnovu prioriteta kako bi se omogućila ocena Ministarstva o jasno definisanoj listi, s prioritetima, koju podnose VSS i DVT.