

Strazbur, 29 avgust, 2008. g.

CEPEJ(2008)2

EVROPSKA KOMISIJA ZA EFIKASNOST PRAVOSUĐA (CEPEJ)

Popis indikatora za unaprijeđenje kvaliteta rada sudova i pravosuđa u cjelini

**Usvojen od strane CEPEJ na 11. plenarnopj sjednici
(Strazbur, 2 – 3 juli, 2008)**

Ovaj dokument je namijenjen kreatorima politika i onima koji su nadležni za dijeljenje pravde sa ciljem unaprijeđenja zakonodavstva, politika i prakse kako bi se poboljšao kvalitet sistema pravosuđau na nivou države, sudova i sudija pojedinačno.

Ovaj dokument predstavlja jedan introspektivni upitnik namijenjen za internu upotrebu.

Uvod

Relativno je jednostavno govoriti o pozitivnim i negativnim aspektima pravnog sistema. Kako javnost tako i profesionalna zajednica imaju svoje poglede temeljene na ličnim iskustvima odnosno na osnovu njihovog viđenja nedostataka sistema. Sporost, troškovi, nedostupnost i složenost se često spominju u kontekstu negativnosti sistema. U nekim slučajevima se prihvata da je sistem nezavisan i efikasan. Ipak, mnogo je teže definirati pojam kvaliteta pravosuđa i malo ko i pokušava. Ovo navjerovatnije iz razloga što ovaj pojam obuhvata širok spektar faktora iz različitih oblasti koji se ne mogu mjeriti istim mjerilima.

Zadatak CEPEJ-a nije da izradi teoriju za kvalitet pravnog sistema kao ni da ponudi definiciju iste. Međutim, cilj je da se promovira kvalitet unutar pravnih sistema te da se omogući donosiocima strategija i oni koji je provode u praksi konkretne instrumente kako bi unaprijedili kvalitet vlastitog sistema, uzimajući u obzir njihove posebnosti.

Dužnost CEPEJ-a jeste da uzima u obzir posebnosti pravde, što se ne može svesti na nako pružanje usluga: kao jedna posebna jedinstvena javna usluga, Pravda stvara društvene veze.

Prema tome, u okviru CEPEJ-a odlučeno je da se naglasak stavi na sastavne faktore koji doprinose jačanju kvalitete pravosuđa na praktičan način, uzimajući u obzir sve zainteresirane strane pravnog sistema – stranke, svjedoci, žrtve, nosioci pravosudnih funkcija odnosno građani nemaju ista očekivanja po pitanju samog kvaliteta.

Popis indikatora je pripremila Radna grupa za kvalitet pravnog sistema (CEPEJ-GT-QUAL)¹ koji je i usvojen od strane CEPEJ-a na 11. plenarnoj sjednici 2-3 jula, 2008. g.

Ovaj material se može smatrati “introspektivnim mehanizmom” kojim se donosiocima strategija, rukovodećim kadrovima, predsjednicima sudova, sudijama i ostalim nosiocima pravosudnih funkcija da se svi na svom nivou suoče sa svojim obavezama u cilju unaprijeđenja kvaliteta usluga pravnog sistema.

Glavni cilj navedenog instrumenta jeste da olakša process prikupljanja relevantnih informacija kao i kod analize relevantnih faktora vezano za pitanja kvalitete.

Ono što ovaj material čini “jedinstvenim” u odnosu na druge kvalitativne module (npr. Modul “Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom”) ili druge nacionalne module (npr. “Kvalitativni modul” apelacionog suda u ROvaniemiu u Finskoj ili “modul Rechtspraak” u Nizozemskoj) jeste da obuhvata pitanja kvalitete pravosuđa

¹ Članovi RG su: Daimar LIIV (Estonija), Francois PAYCHERE (vicarska), Andre POTOCKI (Francuska), Johannes RIEDEL (Njemačka), John Stacey (Veliak Britanija), Kari TURTIAINEN (Finska), Elske Van AMELSFORT (Nizozemska), Mikhail VINOGRADOV (Ruska Federacije); uz učešće Juline LHUILLIER (Francuska) kao ekspert i Jean-Jacques KUSTER (Evropski sindikat stružnih radnika i *Rechtsfleger*) i Klaus DECKER (Svjetska banka u funkciji posmatraca.

na tri nivoa: državni nivo, sudski nivo i na nivou pojedinačnih sudija. Lista pitanja se može izraditi za svaki od ova tri nivoa. Pitanja nisu konacna I mogu se proširiti. Smisao ovog materijala je da se pomogne onima koji donose strategije I na one koji te strategije provode kako bi unaprijedili kvalitet rada sudova I pravnog sistema u cjelini.

Treba napomenuti da moduli koji se spominju u ovom materijalu nisu ni jedini ni najbolji kvalitativni moduli koji su dostupni. Postoje i alternativni moduli. Osnovni cilj modula je korisnik materijala upozna sa relevantnim elementima u oblasti kvalitete pravde I kod utvrđivanje kvalitativne stepene u sudovima.

UVOD

Kvalitet pravosuđa i sudova

Kvalitativni modul koji se predlaže u ovom materijalu obuhvata pet mjerljivih oblasti. Četiri oblasti se odnose na princip ponude (infrastruktura, ministarstvo pravde, pravosudno vijeće) a jedna oblast je vezana za princip potražnje (korisnici sudova).

Ponuda

Naslov “Strategija i politika” je postavljen u sredini modula. POvezano je sa svim aktivnostima na državnom, regionalnom odnosno sudskom nivou vezano za izradu misija, srednjeročnih I dugoročnih programa, opći pravac budućeg razvoja pravnih sistema u cjelini onsonos pojedinačnih sudova i odabira strateške politike u cilju npr. Jačanja saradnje sa drugim akterima u pravosuđu (kao npr. Javna tužilaštva i advokati). Ovo uključuje i izradu odnosno izmjenu i dopunu legislative vezano za zaštitu nezavisnosti i nadležnosti sudova.

Kako dobro funkcioniranje pravosuđa uveliko zavisi od stručnost sudija, tužilaca i osoblja, tako ljudski resursi i status pravosuđa čine jedno drugo važno područje kvalitativnog modula. Donosioci strategija i rukovodioci sudova moraju posvetiti dovoljno pažnje kod izrade strategije za ljudske resurse (upošljavanje, edukacija kao i karijera sudija, tužilaca i osoblja). Kakos u sudovi institucije u kojima je najvažnija informacija, potrebno je izraditi strategiju koja promovira razmjenu znanja između sudija, tužilaca i osoblja.

Ljudski resursi predstavljaju važno sredstvo za pravosudne sisteme. Međutim, nisu jedino factor koji odlučuje o kvaliteti. Kako bi sudovi poslovali na zadovoljavajući način, potrebno je osigurati i odgovarajuća finansijska sredstva, kao i druga sredstva koja omogućavaju sudijama, tužiocima i ostalom osoblju da rade na predmetima i da odlučuju na jedan svrsishodan, efikasan i učinkovit način. Upravo zato, više Evropskih država stimulira korištenje informacionokomunikacione tehnologije u radu na sudovima (sistemi za upravljanje sudovima, elektronski spisi, elektronska razmjena podataka, video konferencije, itd). Pored toga, treba posvetiti pažnje kod pitanja veyano za nabavke, sigurnost sudskih zgrada I podataka tj. Sudski spisi koji se4 čuvaju u bazama podataka ili u prostorije za tu majneu. Kvalitativnim modelom se ove teme sumiraju u rubrici “sredstva za pravosuđe”.

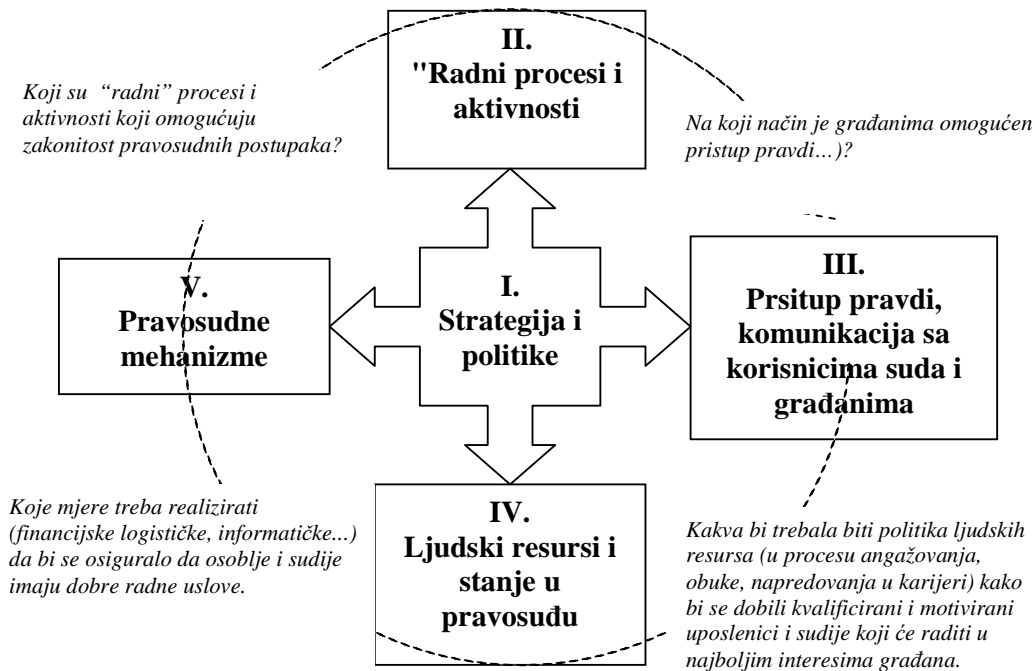
Četvrta oblast kvalitativnog modula se odnosi na “radne” i operativne procese. Pod ovim pojmom se podrazumijevaju sve aktivnosti od pripreme predmeta sve do konačne odluke sudije i izvršenje iste. Moguće je uticati na kvalitet provođenjem posebnih mjera na državnom, regionalnom odnosno lokalnom (pojedinačnih sudova) nivou, npr. uvođenjem objektivnog postupka za dodjelu predmeta sudovima odnosno sudijama, unapređenjem efikasnosti sudskih rasprava i efikasnim rukovođenjem predmetima, politikom odnosno strategijom za unaprijeđenje pravne sigurnosti i uključivanjem građana u postupku odlučivanja.

Potražnja

Kod svih općih kvalitativnih modula, kao što je Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom, *Balanced scorecard*, *Six Sigma*, itd., naglašava se važnost fokusiranja na potrebe klijenata. Naravno, u određenom dijelu, postoji razlika između javnih institucija i privatnih preduzeća. U kontekstu javne službe, u okviru CEPEJ-a se fokusira na korisnike suda umjesto klijente. Visok kvalitativni stepen je vezan uz zadovoljne “korisnike” te nastojanja management-a da se u dovoljnoj mjeri uzmu u obzir potrebe i želje klijenata. A činjenica je da se dio sudskih poslova odnosi na “nedobrovoljne korisnike” (u krivici), a koji se moraju izvršiti uz poštivanje njihovih prava i sloboda.

Dovoljan stepen pristupa pravdi je važan za održavanje odnosno unapređenje kvaliteta pravosudnog sistema u cjelosti. Mjere se mogu poduzeti na državnom (ili regionalnom) nivou u cilju uvođenja sistema za pravnu pomoć, kako bi se strankama ponudile alternative u odnosu na redovne postupke za rješavanje sporova, te kako bi građanima i korisnicima ponudili praktične informacije o radu sudova odnosno kako bi se pomoglo ugroženim osobama itd. Ipak, nije dovoljno imati dovoljan stepen pristupa pravdi. Potrebno je ujedno da postoji i prihvatljiv nivo povjerenja javnosti u pravosuđe, kao i postojanje legitimnosti. Povjerenje javnosti i pitanje legitimnosti su iz tog razloga i obuhvaćeni modulom. U pravilu, stepen kvaliteta pravosuđa se oslikava kroz stepen povjerenja javnosti u pravosuđe.

Ovdje vidimo prikaz kvalitativnog modula u vidu grafikona.



Kako se služiti listom indikatora.

Lista indikatora je namjenjena donosiocima strategije (državne, regionalne odnosno lokalne), rukovodiocima sudova, sudijama odnosno ostalom osoblju odgovornom za promoviranje i unaprijeđenje kvaliteta rada pravosuđa i sudova. Lista može koristiti ministarstvima pravde, visokim sudskim vijećima, vrhovnim sudovima, apelacionim sudovima, prvostepenim sudovima, posebnim tribunalima, itd.

Lista obuhvata pet gorenavedenih oblasti. Za svaku oblast postoji i podtema uz listu pitanja. Pitanja su takva da se na osnovu odgovora brzo i jednostavno može utvrditi dostupnost odnosno postojanje kvalitetnih strategija i politika., kvalitativnih mjera odnosno drugih bitnih stvari koje se odnose na kvalitet sudova i samog pravosuđa.

Korisnici liste mogu provjeriti da li je neka tema već obuhvaćena institucijom tako što to treba da naznači u za to predviđenu rubriku. Ukoliko nešto nedostaje, može poslužiti kod izrade novih strategija, dorade postojećih politika, kao i da se utvrdi potreba da se više pažnje pokloni nekoj temi, koja se odnosi na rad sudova, sudija, tužilaca i osoblja.

Nakon pitanja, ponuđene su slijedeće rubrike: država (S), sud (C) i sudija (J). Kako bi lista mogla poslužiti u sistemima gdje postoji regionalna odgovornost za pravosuđe i za sudove, postoji i rubrika za administrativnu regiju (R), npr. kantoni u Švicarskoj, odnosno *Lander* u Njemačkoj. Ne moraju sva pitanja iz liste biti relevantna za vaš sistem. Ukoliko je to slučaj onda to treba naznačiti u rubrici "N.A"

Primjer

Glavni stubovi za funkcionisanje pravosuđa	S	R	C	J	n.a
I. STRATEGIJA I STRATEŠKA POLITIKA					
I. 1. Pravosudna organizacija i politika					
1. Da li postoji javna institucija (Ministarstvo pravde, Visoko vijeće za pravosuđe) odgovorno za izradu općih politika i stratešku dokumentaciju za pravosuđe?					
2. Da li postoji odgovarajuća legislativa kojom se podržavaju sudovi?					
3. Da li postoji Ustavna garancija (odnosno garancija na najvišem hijerarhijskom nivou) da se zaštiti nezavisnost pravosuđa u odnosu na izvršnu i zakonodavnu vlast?					

Ocjena

U sklopu liste postoji i mjesto za ocjenu iz razloga što ocjena strategija, aktivnosti i rezultata rada predstavljaju integralni dio jedne kvalitativne strategije. Podaci dobiveni iz ocjena mogu poslužiti za unapređenja i za odgovarajuće promjene koje bi za cilj imale poboljšanje kvaliteta rada pravosuđa i sudova.

Glavni stubovi za funkcionisanje pravosuđa	S	R	C	J	n.a
I. STRATEGIJA I STRATEŠKA POLITIKA					
I. 1. Pravosudna organizacija i politika					
1. Da li postoji javna institucija (Ministarstvo pravde, Visoko vijeće za pravosuđe) odgovorno za izradu općih politika i stratešku dokumentaciju za pravosuđe?					
2. Da li postoji odgovarajuća legislativa kojom se podržavaju sudovi?					
3. Da li postoji Ustavna garancija (odnosno garancija na najvišem hijerarhijskom nivou) da se zaštiti nezavisnost pravosuđa u odnosu na izvršnu i zakonodavnu vlast?					
4. Da li postoji politika vezano za specijalizaciju sudovu i/ili određenih sudijskih kategorija?					
5. Da li postoje definisani ciljevi u radu sudova?					
6. Da li postoji strategija odnosno politika vezano za planiranje i potrebe sudskih resursa?					
7. Da li postoji politika vezano za strukturu i nadležnosti sudova, uključujući i politiku vezano za geografsku lokaciju sudova?					

I.2. Misija, strategija, ciljevi					
1. Da li rukovodstvo suda ima izjavu o misiji/viziji i strategiju (treba ugraditi osnovne karakteristike pravosuđa, kao npr. nepristranost., nezavisnost, pravna sigurnost i pristup)?					
2. Da li rukovodstvo suda upoznaje aktere, sudije, tužioce i osoblje suda sa misijom/vizijom i strategijom?					
3. Da li rukovodstvo suda u okviru misije/vizije i strategije ima jasne i mjerljive ciljeve i prioritete? Da li postoje indikatori za mjerenje rezultata?					
4. Da li je rukovodstvo suda utvrdilo najvažnije faktore za uspješno ostvarenje ciljeva?					
5. Dali rukovodstvo suda uzima u obzir legitimne potrebe i želje internih i eksternih aktera prilikom izrade sudske politike?					
6. Da li rukovodstvo suda održava kontakt sa internim i eksternim akterima na sistematičan način?					
7. Da li rukovodstvo suda radi na uspostavi pozitivnog okruženja koja ima za cilj stimulisanje poboljšanja vezano za sveobuhvatne organizacije?					
8. Da li je rukovodstvo suda utvrdilo prioritete na temelju kojih treba izraditi sudsku politiku?					
9. Da li je rukovodstvo suda objasnilo postupak odlučivanja za navedene prioritete?					

I.3. Dodjela predmeta u rad i delegiranje zadataka od strane sudije za ostalo stručno osoblje					
1. Da li postoji sistem za stalnim praćenjem broja predmeta na kojima sudija rade?					
2. Da li je moguće prerasporediti predmete odnosno zadatke u cilju povećanja efikasnosti suda?					
3. Da li je rukovodstvo suda utvrdilo politiku vezano za delegiranje zadataka od sudija na ostalo stručno osoblje?					
4. Da li je rukovodstvo suda utvrdilo objektivnu metodologiju za dodjelu predmeta sudijama u rad?					
5. Da li su informacije o dodjeli predmeta u rad dostupni svima u sudu?					
6. Da li je rukovodstvo suda utvrdilo glavne zadatke, uloge i standarde za ured stručnog saradnika?					

Glavni stubovi za funkcionisanje pravde					
I.4. Ocjena strategije					
1. Da li postoji sistem za procjenu upravljanje strateškim rizicima?					
2. Da li se redovno ocjenjuje postupak implementacije politike vezano za promjene u strukturi sudske organizacije?					
3. Da li se redovno analizira proces implementacije izmjena u legislativi?					
4. Da li se analiziraju izmjene u legislativi i kakav im je uticaj na sudove i/ili sudije/tužioce?					
5. Da li se sistematično analiziraju učinkovitost i efikasnost sudskih i ADR postupaka?					

II. "RADNI" I OPERATIVNI PROCESI					
II. 1. Legislativa					
1. Da li se koriste kvalitativni standardi i smjernice kod izrade nacрта nove legislativne odnosno za izmjenu postojeće legislativne?					
2. Da li se vrši analiza uticaja nove legislativne odnosno izmjena postojeće legislativne vezano za broj predmeta u radu u sudu? Ukoliko je odgovor pozitivan, da li se temeljem navedene analize prave izmjene vezano za (osoblje) kapacitete suda?					
3. Da li, u sklopu legislativnog procesa, prilikom dostavljanja legislativnih prijedloga Parlamentu, nezavisna tijela odnosno organi pravosuđa mogu izvršiti uvid te komentirati prijedloge?					
4. Da li se procesni zakoni redovno revidiraju odnosno modificiraju u cilju bolje učinkovitost i efikasnosti sudskih postupaka?					
5. Da li postoji posebna legislativa (formalna odnosno procesni zakoni) vezano za ADR?					

II.2. Sudski postupci					
1. Da li se provode mjere u cilju osiguranja fer i efikasne dodjele predmeta u rad između sudija (tj. praćenje priliva predmeta, broja predmeta po sudiji, brzina procesuiranja predmeta, analiza eksternih aktivnosti, itd.)					
2. Da li se provode mjere kako bi sudije prema svojoj funkciji dobili odovarajuće predmete u rad (npr. temeljem broja edukacija, specijalizacije, regrupisanja predmeta, “probnih spisa” itd)?					
3. Da li se provode mjere u cilju osiguranja transparentnost prilikom dodjele spisa u rad kod sudija (tj. inicijalni kriterij i javni objektivni kriterij)?					
4. Da li postoji utvrđena politika vezano za postupanje po predmetima od strane sudije pojedinca i sudijskog vijeća?					

II. 3. Pravna sigurnost					
1. Da li postoji politika za promoviranje pravne sigurnosti?					
2. Da li postoje instrumenti za promoviranje pravne sigurnost, npr. interni system jurisprudencije ili organizovanih sastanaka na temu relevantne jurisprudencije?					

II.4. Upravljanje predmetima					
1. Da li sudija raspolaže posebnim sredstvima kako bi – u stvarnom vremenu – saznao kakvo je stanje predmeta u radu u njegovom odjelu?					
2. Da li sudija može podijeliti navedene informacije sa administrativnim osobljem odjela?					
3. Da li se navedene informacije mogu podijeliti unutar suda?					
4. Da li sudije mogu poduzimati alternativne nenasilne mjere u cilju rješavanja sukoba tokom postupka?					
5. Da li su sudski postupci javni (u principu)?					
6. Dali su sudski postupci organizovani na način da doprinose rješavanju spora?					
7. Da li se sudski postupci organizuju i vode na način da se troškovi stranaka u postupku i ostalih zainteresiranih strana svedu na minimum?					

Glavni stubovi za funkcionisanje pravosuđa					
8. Da li se poduzimaju odgovarajuće mjere kako bi stranke i pravni zastupnici imali povjerenje da se sudije pravilno pripremaju za predmete, te da posjeduju odgovarajuću ekspertizu kao i da u potpunosti razumiju njihove stavove?					
9. Da li sudije/tužiocima imaju ovlasti da upute određene sporove na medijaciju?					
10. Da li postoji sistem da se osigura da ne dođe do nepotrebnih zastoja zbog medijacije?					

II. 5. Upravljanje raspravama					
1. Da li postoji utvrđena politika za pripremu ročišta?					
2. Da li se organizuju ročišta u roku nekoliko dana po primitku predmeta, te u saradnji sa zastupnicima stranaka odluči o dužini trajanja postupka kao i o tome koliko im treba vremena da se pripreme za glavnu raspravu?					
3. Da li postoji sistem kojim se mjeri da li se ročišta održavaju blagovremeno?					
4. Da li se stranke obavješavaju ukoliko dođe do odlaganja ili kašnjenja rasprave?					
5. Da li postoji informacioni sistem za utvrđivanje efikasnog rasporeda sudskih zasjedanja?					
6. Za sudije: <ul style="list-style-type: none"> - da li pripremaju spise na odgovarajući način, s obzirom na usmeno ispitivanje? - da li mogu poboljšati razumijevanje svoje uloge s obzirom na različite učesnike u postupku - da li kontrolišu vrijeme obraćanja stranaka i svjedoka? - Da li upravljaju policijom na odgovarajući način? - Da li uzimaju u obzir očekivanja stranaka i svjedoka tokom usmenog ispitivanja? - Da li adekvatno prate raspored postupaka? - Da li poštuju rokove? 					
7. Da li se sudski pozivi šalju što je moguće ranije u cilju izbjegavanja gubljenja vremena (sastanci, rokovi, itd)?					
8. Da li stranke imaju pravo tražiti prioritarno postupanje po predmetu ukoliko za to postoje opravdani razlozi?					

II. 6. Upravljanje vremenskim okvirima					
1. Da li postoji politika za određivanje optimalnih rokova?					
2. Da li postoje utvrđeni standardi i normativi za dužinu					

trajanja sudskih postupaka?					
3. Da li postoji politika za upravljanje prilivima u cilju spriječavanje odgoda?					
4. Da li poduzimaju mjere u cilju ubrzanje rada na predmete sa odgodom I da se smanje zaostaci?					
5. Da li sudija ima aktivnu ulogu u upravljanju redoslijeda u postupku?					
6. Da li stranke imaju pravo dogovarati rokove u postupku?					
7. Da li je utvrđen rok za donošenje odluke po završetku rasprave?					

II. 7. Izvršenje sudskih odluka

1. Da li postoji utvrđena politika za izvršenje sudskih odluka?					
2. Da li postoji system za obaviještavanje o donošenju sudskih odluka?					
3. Da li postoji krajnji rok između donošenja konačne sudske odluke i obaviještavanje stranaka o odluci?					
4. Da li se rok između donošenja konačne odluke I izvršenja redovno prati?					
5. Ukoliko se izvršenje odluka povjerava posebnim licima (izvršitelji, itd) da li izvršenje prati sudska vlast?					

Glavni stubovi za funkcionisanje pravosuđa

II. 8. Partneri u sektoru pravde					
1. Da li postoji ažurirana lista sudskih vještaka, tumača?					
2. Da li sud saraduje sa drugim institucijama (policija, pravnici, javna tužilaštva, eksperti, socijalna služba, itd)					
3. Da li postoji ažurirana lista nadzornika (staratelja)					
4. Da li postoji sistem kontrole kvaliteta za vještake i sudske tumače?					
5. Da li su utvrđeni rokovi za podnošenje izvještaja od strane sudskih vještaka?					
6. Da li je moguće pobiti izvještaj vještaka?					
7. Da li su vještaci i tumači ovlašteni?					

II. 9. Upravljanje spisima i arhiviranje

1. Da li postoji sistem za upravljanje predmetima koji registruje i prati spise i predmete?					
2. Da li postoji utvrđena politika za arhiviranje sudskih spisa i odluka?					
3. Da li postoji (elektronski) informativni sistem za arhiviranje sudskih predmeta i odluka?					
4. Da li postoji sistem za čuvanje spisa u elektronskoj formi?					
5. Da li je moguće dostavljati dokumente u sud u elektronskoj formi?					

II. 10 Ocjenjivanje rezultata rada					
1. Da li postoji sistem za procjenu operativnih rizika i kvalitet unutarnjeg nadzora suda od strane rukovodioca suda?					
2. Da li je upravljanje operativnim rizikom: <ul style="list-style-type: none"> - Rizik od gubitka povjerenja javnosti u pravosuđe (odnosi sa medijima, komunikacije sudija/tužilaca, itd) - rizik koji se odnosi na pouzdanost postupaka (naročito informacionih sistema) uključeno u sudske strategije? 					
3. Da li rukovodstvo suda periodično vrši ocjenjivanje rezultata rada suda?					
4. Da li postoji utvrđena politika vezano za objavljivanje rezultata rada?					
5. Da li se vrši analiza kvalitete propisa i standarda?					
6. Po postupku ocjenjivanja, da li se određuju i provode mjere u cilju unapređenja stanja? Da li se ovaj proces nadgleda?					
7. Da li se vodi i objavljuje evidencija o procentu predmeta sa kompletnim brojem sudija					
8. Da li se vodi evidencija o broju uvažanih žalbi, te da li se one objavljuju?					
9. Da li se vodi evidencija o broju evidentiranih odnosno objavljenih žalbi					
10. Da li se produktivnost sudija i sudskog osoblja evidentira i objavljuje?					
11. Da li se evidentira postotak poništenih odluka?					
12. Da li se dužina trajanja postupaka sistemski evidentira i objavljuje?					
13. Da li je u svako doba moguće utvrditi ukupan broj, ulaznih predmeta, predmeta u radu i završenih predmeta?					
14. Da li se pravi analiza prema vrsti započetih predmeta?					
15. Da li su ciljevi postavljeni za smanjenje broja zaostalih predmeta?					
16. Da li postoji kvalitativni i kvantitativni sistem ocjenjivanja aktivnosti svakog sudije.					
17. Da li je moguće u svakom momentu imati uvid u broj započetih i završenih predmeta za svakog sudiju?					
18. Da li sudija ima pravo uvida u informacije koje se odnose na njegov odjel, odjel kolega, kao i u sud u cijelini?					
19. Da li su i kvalitativni aspekti rada sudije također dio politike koja se odnosi na ljudske resurse?					

Glavni stubovi za funkcionisanje pravosuđa					
III. PRISTUP, KOMUNIKACIJA SA GRAĐANIMA I JAVNOSTI					
III.1. Pristup pravnim informacijama i informacijama iz suda					
1. Da li se zakoni objavljuju na način da su lako dostupni svima?					
2. Da li postoje besplatne internet stranice u kojima je pristup pravnim dokumentima slobodan?					
3. Da li je osoblje na prijemnom odjelu pripremljeno da posjetiteljima suda i drugim korisnicima objasne metodologiju rada suda, pravila iz poslovnika kao i druge praktične informacije?					
4. Da li je moguće pristupiti sudskim presudama i odlukama na internet stranici suda?					
5. Da li postoji utvrđena politika za objavljivanje sudskih odluka?					
6. Da li osobe iz kategorije nacionalnih manjina imaju pristup službenim verzijama pravnih dokumenata na svom jeziku?					
7. Da li osoba koja ne poznaje službeni jezik koji se koristi u sudskom postupku ima pravo na prevoditelja (besplatno)?					
8. Da li u sudu postoji prevodilačka služba odnosno da li je moguće po potrebi promptno osigurati prevodioca?					
10. Da li su informacije vezano za prava i obaveze građana (u skladu sa zakonom) dostupne (npr. preko telefona na broj dostupan svima)?					
11. Da li su navedene informacije usklađene po sadržaju da pokrivaju širok spektar situacija (pitanja vezana za sigurnost djece, brakorazvodne parnice, krivični postupci, informacije o lokaciji pritvorskih jedinica, itd)?					
12. Da li sud ima šalter za informacije za posjetitelje suda?					
13. Da li na recepciji suda ili na internet stranici postoji ažuriran spisak advokata/pravnika?					
14. Da li su brošure dostupne korisnicima suda?					
15. Da li stranka u postupku može prisustvovati odnosno biti zastupana na svim nivoima postupka?					
16. Ukoliko stranku u postupku zastupa jedan advokat, da li se radi o monopolu advokata?					
17. Kada advokati nemaju monopol u zastupanju, da li postoji mogućnost da udruženja ili sindikati pružaju pravne savjete strankama u sporu (na primjer u vezi socijalnih pitanja ili zakonu o potrošačima?)					

III.2. Financijska pitanja					
1. Da li stranke koje ne raspolažu dovoljnim sredstvima imaju pravo na besplatnu pravnu konsultaciju odnosno konsultaciju po umanjenoj cijeni kako bi se upoznali sa svojim građanskim pravima i obavezama? Ukoliko imaju, da li je to slučaj za sve pravne oblasti?					
2. Da li stranke imaju pravo na besplatno pravno zastupanje odnosno po umanjenoj cijeni (koje finansira vlada kroz budžetsku stavku za pravnu pomoć)? Da li se ovo primjenjuje isključivo na krivičnu oblast ili obuhvata sve pravne oblasti?					
3. Da li su troškovi postupka transparentno predstavljeni?					
4. Da li postoji sistem kojim se osigurava smanjenje troškova postupka?					
5. Da li postoje opća pravila vezano za plaćanje sudskih tarifa odnosno pristojbi u krivičnom postupku?					
6. Da li članovi udruženja advokata pružaju besplatne pravne konsultacije?					
7. U cilju upoznavanja javnosti sa troškovima postupka: <ul style="list-style-type: none"> - da li su advokati dužni objaviti naknade koje traže te sačiniti ugovor sa svojim klijentima? - Da li postoje pravne procedure za pobijanje prevelikih naknada koje traže advokati? - Da li postoje pravne procedure za pobijanje prevelikih naknada koje traže advokati/vještaci? 					
8. Da li postoji zakonska mogućnost da se ospore naknade advokata odnosno eksperata/vještaka a koje su već izvršene?					

Glavni stubovi za funkcionisanje pravosuđa					
III. 3. Fizički i virtualni pristup					
1. Da li su sudovi locirani na mjesta koja su lako dostupna?					
2. Da li postoje odredbe kojima se određuje održavanje ročišta van sjedišta suda?					
3. Da li je osoblje dovoljno osposobljeno da se može ispravno nositi sa stresom osoba koje su pozvane u sud?					
4. Da li je sud dao izraditi interni dokument sa ciljem da se unaprijedi prijem stranaka u sud?					
5. Da li starije osobe i osobe sa invaliditetom imaju olakšan pristup: <ul style="list-style-type: none"> - posebnom parking prostoru? - posebnom ulazu za invalide? 					
6. Ukoliko je potrebno, da li ima neko ko ih može otpratiti u sudnicu?					
7. Da li su čekaonice i sobe za ročišta adekvatno opremljene i prihvatljivih standarda?					
8. Da li u sudu ima prostorija gdje se advokati mogu					

sastati sa klijentima?					
9. Da li su čekaonice predviđene tako da suprotne strane ne moraju zajedno čekati?					
10. Da li je ulaz u zgradu suda jasno obilježen?					
11. Da li ima utvrđena politika za korištenje ADR-a					
12. Da li se lako može stupiti u kontakt sa medijatorima u cilju rješavanja određenih sporova?					

II. 4. Postupanje sa strankama

1. Kada stranka lično dođe u sud, da li sudije i ostalo osoblje imaju vremena te da li su u stanju pružiti osnovna objašnjenja vezano za njihov spor?					
2. Da li se učesnicima u postupku pružaju relevantne informacije, a da nepristrasnost i korektno postupanje nije narušeno?					
3. Da li se postupa sa učesnicima u postupku na način da se ne ugrožava njihov dignitet?					
4. Da li sudija ima način da osigura da stranke koje su pozvane pred sud u potpunosti shvate pravnu terminologiju tokom postupka?					
5. Da li sudije uzimaju u obzir troškove postupka tako što: <ul style="list-style-type: none"> - Ograniče mjere koje sud poduzima (izvještaj vještaka, sudske uplate, itd)? - Odrede prioritete za one predmete koji direktno utiču na financijske aspekte stranke (otpuštanje s posla, izdržavanje (djece), itd) ? 					
6. Da li sudija prilikom rasprave pita prisutne da li neko smatra da bi trebao imati prioritet i zašto, odnosno da li neko ima neke posebne zahtjeve (npr. osobe koje ne mogu stajati)?					
7. Da li sudije organiziraju svoje rasprave kako bi mogli saslušati osobe u unaprijed utvrđeno vrijeme?					
8. Da li stranke imaju pravo intervenirati, te tražiti objašnjenja?					
9. Da li postoji postupak za javne pritužbe na rad?					

II. 5. Donošenje odluka

1. Da li su postupak objavljivanja odluke i razlozi za donošenje odluke svima razumljivi?					
2. Da li su razlozi za donošenje odluke jasni i sistematični?					
3. Da li razlozi odluke jasno ukazuju strankama u postupku na korektno postupanje i zakonitost odluke?					
4. Da li postoje posebna pravila i standardi za objavljivanje sudskih odluka?					
5. Da li su očekivanja stranaka, pravnih zastupnika, nižih					

odnosno viših sudova u dovoljnoj mjeri uzeta u obzir prilikom izrade sudskih odluka?					
6. Da li se koriste "standardizirane" odluke i pravila za određene predmete?					

Glavni stubovi za funkcionisanje pravosuđa					
II.6. Legitimnost i povjerenje javnosti					
1. Da li se godišnji izvještaj o rezultatima rada i o funkcioniranju pravosuđa prezentira javnosti?					
2. Da li se na Parlamentu raspravlja o navedenom izvještaju?					
3. Da li postoji sistem za redovno ocjenjivanje stepena povjerenja javnosti u pravosuđe?					
4. Da li se objavljuju redovni izvještaji o radu (rezultaima rada) suda?					
5. Da li postoje posebne komisije koje vrše uvid u eventualne poteškoće u radu pravosuđa? Da li je rad ovih komisija javan?					
6. Da li sud ima statut u kojem su navedena prava i obaveze korisnika suda?					
7. Da li stranke mogu, u svako vrijeme, dobiti informacije o predmetu tj. u kojoj je fazi postupanja? - Neposredno (u prijemnoj sobi, internet) - Posredno preko svog pravnog zastupnika (i.e. advokata)					
8. Da li su informacije o nametnutim disciplinskim mjerama i sankcijama dostupne javnosti odnosno korisnicima suda, te da li se statistički pokazatelji objavljuju?					
9. Da li građani imaju konsultativnu ulogu u daskusijama na temu prioriteta pravosuđa (financiranje, utvrđivanje prioritete za neke vrste sporova, itd)?					
10. Da li specifične udruge (udruge žrtava..., potrošača, itd) imaju neku ulogu kod unapređenja funkcioniranja pravnog sistema?					
11. Da li se na lokalnom nivou vode rasprave na temu rada i kvalitete sudova (javne debate, sastanci sa udrugama)?					
12. Da li sud ima službenika koji je educiran u radu sa medijima?					
13. Da li se objavljuju bilo koji dokumenti o sporazumu, koji su rezultat konsultacija između sudija i drugih pravnika, a koji utvrđuju pravila ponašanja ili organizacijske dogovore.????					
14. Da li se organiziraju otvoreni dani suda za sve građane?					

III.7. Ocjenjivanje					
1. Da li postoji sistem ocjenjivanja kojim se mjeri (potencijalni) pad povjerenja javnosti u pravosuđe?					
2. Da li se prilikom izrade sudskih strategija uzima u obzir eventualni rizik od pada povjerenja javnosti (odnosi sa medijima, komunikacijsko upravljanje od strane sudija i tužilaca, itd.)?					
3. Da li su utvrđeni relevantni korisnici suda? (stranke, advokati, javni tužioc, prevodioci, odbor za zaštitu djece, vještaci, itd)					
4. Da li se periodično vrši ocjenjivanje koliko su korisnici suda zadovoljni pruženim uslugama?					
5. Da li se gorenavedene ocjene javno objavljuju?					
6. Da li se napredak po ovom pitanju prati na osnovu rezultata navedenih ocjenjivanja (neka pitanja za korisnike mogu biti: postupanje i ponašanje sudije, sudska infrastruktura i usluge, odgađanje rasprava, pitanja vezana za sudske odluke - razumljivost)?					

IV. LJUDSKI RESURSI I STATUS U PRAVOSUĐU					
IV. 1. Politika ljudskih resursa					
1. Da li postoji utvrđena dugoročna strateška politika vezano za upošljavanje, odabir, edukaciju, ocjenjivanje, napredovanje u karijeri i plate u pravosuđu?					
2. Da li postoji kratkoročna strateška politika vezano za upošljavanje, odabir, edukaciju, ocjenjivanje, napredovanje u karijeri i plate u pravosuđu?					

Glavni stubovi za funkcionisanje pravosuđa					
3. Da li postoji nezavisna institucija na državnom nivou za provođenje edukacije za sudije i tužioce?					
4. Da li postoji utvrđena politika za razmjenu iskustava između sudova odnosno sudija?					
5. Da li su primanja sudija i tužilaca regulirana zakonom?					
6. Da li postoji sistem za ocjenjivanje rezultata rada sudija i tužilaca?					
7. Da li su sudije i tužioc poznati sa kriterijem ocjenjivanja?					
8. Da li su slijedeće teme uključene u ocjenjivački kriterij za sudije i tužioce? - lični i profesionalni integritet; - pravilno ponašanje u odnosima sa medijima; - pravilno ponašanje u odnosu na političke					

aktivnosti i aktivnosti prema sindikatima; - Nezavisnost u odnosu na medije i politiku; - Odnos prema strankama; - Stručne sposobnosti.					
9. Da li su kriteriji dovoljno jasni?					
10. Da li se vještine kandidata za sudijske i tužilačke pozicije ocjenjuju kada prvi put stupaju u pravosuđe?					
11. Da li se ponašanje budućih sudija i tužilaca ocjenjuje prije nego što stupe u pravosuđe?					
12. Da li postoje objektivni kriteriji za izbor budućih sudija i tužilaca?					
13. Da li su kandidati upoznati sa ovim kriterijem?					
14. Da li postoji sistem za ocjenjivanje ostalog osoblja?					
15. Da li je osoblje upoznato sa navedenim kriterijem?					

IV.2 Status i nadležnosti pravosuđa					
1. Da li je status sudija i tužilaca utvrđen zakonom?					
2. Da li su osnovne nadležnosti sudija i tužilaca opisane općim aktom ili su propisane zakonom?					
3. Da li se od sudija i tužilaca traži da rade u skladu sa najboljim praksama i kodeksima ponašanja?					
4. Da li je zakonom propisana zaštita nezavisnosti sudija?					
5. Da li postoji Vijeće za pravosuđe? Da li Vijeće ima ulogu kod jačanja nezavisnosti pravosuđa?					

IV.3. Obuka i stručno usavršavanje					
1. Da li rukovodstvu suda potiče suradnju između odjela?					
2. Da li rukovodstvo suda prati potrebe za stručnim usavršavanjem sudija, tužilaca i ostalog osoblja?					
3. Da li je rukovodstvo suda izradilo strategiju za stručno usavršavanje osoblja suda?					
4. Da li sud vodi politiku jačanja saradnje i integriteta?					
5. Da li rukovodstvo suda provodi politiku održavanja i unapređenja integriteta na svim nivoima?					
6. Da li postoji politika za angažovanje dodatnih sudija?					
7. Da li je rukovodstvo suda utvrdilo politiku za specijalizaciju sudija?					
8. Da li je rukovodstvo suda definisalo temeljne nadležnosti osoblja?					
9. Prilikom ulaska u pravosuđe, da li početna edukacija obuhvata pitanja organizacionih vještina kod upravljanja raspravama?					
10. Da li sudije i tužiocima imaju početnu i/ili stalnu edukaciju?					

11. Da li ima utvrđeni standard za početnu i/ili stalnu edukaciju?					
12. Da li postoji obuka na temu etičkog kodeksa ponašanja za buduće sudije i tužioce prije ulaska u pravosuđe?					
13. Da li se etička pitanja razmatraju u okviru kontinuirane edukacije?					
14. Da li se etička pitanja koja su specifična za određenu oblast – npr. sudovi za maloljetnike – posebno obrađuju?					

Glavni stubovi za funkcionisanje pravde					
15. Da li se dovoljno značaja daje sposobnostima sudija i tužilaca u postupanju i njihovom pristupu					
16. Da li su organizacijske vještine i metode za vođenje rasprava obuhvaćene stalnim stručnim usavršavanjem?					
17. Da li su u sklopu početne edukacije radi na izradi nacрта dokumenata?					
18. Da li je izrada nacрта uključena u kontinuirano stručno usavršavanje?					
19. Da li je mobilnost sudija i tužilaca povezana sa sticanjem neophodnih znanja za novu funkciju?					
20. Da li posebne funkcije - npr. predsjedavanje sudijskim vijećem – imaju poseban program za usavršavanje?					
21. Da li posebne funkcije – npr. Koje se odnose na privrednu oblast ili maloljetnike – imaju poseban program za usavršavanje?					
22. Da li sud organizira redovne sjednice sudija, konferencije i slične događaje na kojima sudjeluju sve sudije gdje, pored administrativnih pitanja, mogu razgovarati o sudskim pitanjima a naročito o prijedlozima?					

Razmjena znanja, kvalitet i ADR					
1. Da li rukovodstvo suda stimuliše razmjenu znanja?					
2. Da li su pravni materijali i znanja dostupni svima?					
3. Da li sudije i tužioc i međusobno održavaju sastanke odnosno sastanke sa kolegama koji su na višim pozicijama kako bi raspravljali o predmetima?					
4. Da li su video/audio zapisi dozvoljeni kao izvor informacija na ovakvim sastancima?					
5. Da li sudije učestvuju u radu radnih grupa kako bi razmatrali nadležnost svog suda u odnosu na nadležnost viših sudova?					
6. Da li sudije učestvuju u raspravi i za vlastite					

odluke: - sa kolegama iz drugih sudova? - sa drugim akterima iz pravosuđa? - sa trećim stranama?					
7. Da li postoji praksa da se raspravlja o poništenim i ukinutim odlukama?					
8. Da li niži sud i apelacioni sud ostvaruju periodične konsultacije?					
9. Da li postoji mogućnost za samoobučavanje sudija i tužilaca?					
10. Da li postoji mogućnost da se razmatraju odluke koje sudije donesu?					
11. Da li se posvećuje dovoljno pažnje pitanjima nepristrasnosti i integriteta sudija? (npr. radionice na temu moralnih dilema ili osnivanje komisije za etička pitanja)					
12. Da li se sudije uče ADR vještinama?					
13. Da li se održavaju godišnji sastanci (planski) na temu ličnog razvoja sudija, tužilaca i osoblja. Da li se prati ispunjenje ciljeva utvrđenih na ovim sastancima?					

IV.5. Ocjena strategije za ljudske resurse

1. Da li postoji kriterij za praćenje strategije za ljudske resurse (npr. kriterij za bolovanje, efikasnost studija odnosno obuke, ostvarenje određenog stepena potrebne obučenosti i produktivnost), te da li se strategija redovno analizira?					
2. Da li se redovno ocjenjuje da li su sudije/tužioc i osoblje zadovoljni (npr. putem ankete)?					
3. Da li se objavljuju informacije dobijene na ovaj način?					

Glavni stubovi za funkcionisanje pravosuđa

4. Da li se prati napredak ostvaren na osnovu ocjene stanja ljudskih resursa (da li je osoblje zadovoljno npr. sa količinom posla, sa procesom ocjene na radu, mogućnostima edukacije/obuke, pitanjima unapređenja karijere te nadzorom na poslu)?					
5. Da li postoji sistematičan proces za ocjenu edukacije i strategija za razvoj ljudskih resursa u pravosuđu?					

V. SREDSTVA

V.1. Financiranje					
1. Da li postoji uhodan budžetski proces kojim se osigurava odgovarajuće financiranje pravosudnog sistema?					
2. Da li su sredstva koja su dostupna pravosuđu dovoljna kako bi se osigurala nezavisnost pravosuđa?					

3. Da li su utvrđeni kvalitativni standardi za financijske potrebe suda, sudskih zgrada, kancelarija, tehničke opreme i sigurnosnog sistema?					
4. Da li su uspostavljeni operativni i financijski standardi u cilju bolje efikasnosti rada suda?					
5. Da li sud ima objektivnu politiku u vezi raspodjele budžetskih stavki (npr. troškovi za osoblje, materijalni troškovi)					
6. Da li postoji budžetska stavka za kvalitativni sistem suda?					

V.2. Informacioni sistemi

1. Da li postoji strategija za upotrebu informaciono komunikacione tehnologije u sudovima (e-pravosuđe, video konferencije, elektronska razmjena podataka, itd)?					
2. Da li se informacioni sistemi suda redovno revidiraju odnosno unapređuju?					
3. Da li je razvoj ljudskih resursa-informacionih sistema u skladu sa (tehničkim) specifikacijama drugih operativnih sudskih sistema (na pr: automatsko upravljanje predmetima, finansijski informacioni sistemi itd)?					
4. Da li informacije koje se evidentiraju u informacionom sistemu za sudsku upravu nude sveobuhvatnu sliku o rezultatima rada suda?					
5. Da li svo osoblje suda (odnosno ovlašteno osoblje) može uraditi analizu podataka iz informacionog sistema za sudsku upravu ili je to samo dozvoljeno specijaliziranom osoblju (npr. IKT osoblju).					
6. Da li su uspostavljena pravila o postupanju sa informacijama (npr. zabrana unošenja podataka preko kućnog uređaja tj od kuće)					
7. Da li su podaci, koji su u sistemu, zaštićeni ?(u slučaju napada na sistem od strane hakera)					
Da li je uspostavljen racionalan budžetski proces u cilju nadgledanja rada suda i dodjele sredstava*?					

V.3. Logistika i sigurnost

1. Da li postoji ustanova za nabavke roba i usluga za sudove					
2. Da li postoji mogućnost angažovanje vanjskih saradnika?					
3. Da li rukovodstvo suda primjenjuje standardizovane procedure za nabavke?					
4. Da li rukovodstvo suda koristi standardizovanu					

proceduru kontrole za svu ulaznu robu odnosno usluge?					
5. Da li rukovodstvo suda vrši periodično ocjenjivanje dobavljača?					
6. Da li rukovodstvo suda ima izrađen dugoročni plan za snabdijevanje svih ureda?					
7. Da li je rukovodstvo suda izradilo nacrt strategije kako za fizičku tako i za IKT zaštitu suda?					

Glavni stubovi za funkcionisanje pravosuđa					
8. Da li je rukovodstvo suda izradilo strategiju za zaštitu svih interesnih strana suda?					
9. Da li je rukovodstvo suda izradilo strategiju za uslove za rad kao i za interne hitne službe?					
10. Da li postoji služba za zaštitu sudskih zgrada?					
11. Da li postoji služba za zaštitu stranaka na saslušanjima?					

V.4. Procjena sredstava, informacionih sistema, logistike i zaštite					
1. Da li postoji sistem kontrole za finansijske i druge rizike vezano za informacione sisteme i za podršku?					
2. Da li je osiguran kvalitet i integritet informacija, pogotovo finansijskih informacija?					
3. Da li je bilo incidenata vezano za sigurnost pristupa, sigurnost ljudi odnosno podataka?					
4. Da li je zaštita informacionih sistema zagarantovana?					
5. Da li je osiguran rizik vezano za gubitak ili materijalna oštećenja?					
6. Da li postoje mehanizmi za praćenje rizika vezano za prevare i pronevjeru?					
7. Da li se vrši godišnje ocjenjivanje troškova i kakav uticaj imaju?					
8. Da li rukovodstvo suda pravi godišnje analize kako bi se utvrdilo da li su očekivani rezultati i ostvareni (rezultati vezano za proizvodnju, kvalitet i osoblje)?					
9. Da li rukovodstvo suda koristi ove podatke kako bi prilagodili strategiju odnosno izmijenili radne procedure?					