

Javni sažetak analize provođenja programa rada predsjednika sudova

Ovaj dokument predstavlja javni sažetak analize provođenja programa rada predsjednika sudova u skladu sa Zaključcima Visokog sudskog i tužilačkog vijeća Bosne i Hercegovine (VSTS BiH). Sažetak sadrži samo one nalaze i podatke koji su ocijenjeni kao nesporni i prikladni za javno objavljivanje, izostavljajući lične, povjerljive i druge podatke čije objavljivanje nije dozvoljeno u skladu sa zakonom.

1. Uvod i pravni osnov

Analiza provođenja programa rada predsjednika sudova provodi se u skladu sa relevantnim odredbama Zakona o VSTS-u BiH i internim aktima Savjeta kojima je uređeno praćenje rada nosilaca pravosudnih funkcija. Program rada predstavlja ključni dokument strateškog upravljanja sudom, koji kandidati predstavljaju prilikom konkurisanja za funkciju predsjednika suda.

U okviru ovog ciklusa analizirano je ukupno 18 sudova različitih nivoa, i to: . Analiza obuhvata komparaciju programa rada predsjednika sudova i izvještaja o njihovoj realizaciji u posmatranom periodu.

2. Metodologija analize

Analiza je provedena kroz pregled i komparaciju sljedećih dokumenata:

- programa rada predsjednika sudova,
- izvještaja o realizaciji programa rada,
- relevantnih statističkih pokazatelja rada sudova i dostupnih javnih informacija o aktivnostima sudova.

Prilikom analize posebna pažnja posvećena je definisanju ciljeva u programima rada, stepenu njihove realizacije, postojanju mjerljivih pokazatelja, planiranju aktivnosti za ostvarenje ciljeva, kao i općim trendovima u radu sudova.

3. Pojedinačni nalazi po sudovima (bez navođenja imena predsjednika)

Analiza pojedinačnih sudova ukazuje na različite pristupe strateškom planiranju i izvještavanju o realizaciji programa rada. U većini slučajeva sudovi ostvaruju značajan dio ciljeva definisanih u programima rada, posebno u segmentu efikasnosti rada i realizacije planova rješavanja predmeta.

Vrhovni sud Republike Srpske

Program rada ovog suda bio je usmjeren na unapređenje efikasnosti, kvaliteta i transparentnosti rada. U posmatranom periodu zadržan je kontinuitet ostvarivanja pozitivnih rezultata, posebno kroz realizaciju planova rješavanja predmeta i unapređenje dostupnosti sudske prakse. Istovremeno, i dalje su prisutni izazovi u pogledu rasta broja neriješenih predmeta i trajanja postupaka, naročito u upravnom referatu. U oblasti kvaliteta rada zadržan je isti nivo sudskih odluka, a transparentnost je dodatno unaprijeđena objavljivanjem odluka, presuda i drugih informacija od javnog značaja.

Viši privredni sud

Program rada usmjeren je na održavanje stabilnog nivoa efikasnosti, kvaliteta sudskih odluka, jačanje kapaciteta suda i unapređenje sudske uprave. Prema dostavljenim podacima, planovi rješavanja predmeta realizovani su u visokom procentu, a sud je kontinuirano pratio dinamiku priliva i rješavanja predmeta. Zabilježen je visok nivo kvaliteta sudskih odluka, uz unapređenje tehničkih i organizacionih uslova rada. Istovremeno, analiza pokazuje da su pojedini ciljevi bili postavljeni pretežno opisno i bez dovoljno mjerljivih indikatora.

Apelacioni sud Brčko distrikta Bosne i Hercegovine

Program rada suda bio je postavljen ambiciozno, sa jasno definisanim kvantitativnim ciljevima u oblasti efikasnosti, ažurnosti, kvaliteta sudskih odluka i trajanja postupaka. U najvećem dijelu programskog perioda ostvareni su dobri rezultati u pogledu kolektivne norme, kvaliteta rada i realizacije planova rješavanja starih predmeta. Sud je zadržao aktivan pristup ujednačavanju sudske prakse. Istovremeno, pojedini pokazatelji ažurnosti i trajanja postupaka pokazivali su odstupanja od planiranih vrijednosti, posebno u kasnijem dijelu posmatranog perioda.

Kantonalni sud u Bihaću

Program rada bio je usmjeren pretežno na održavanje postojećih rezultata i stabilnosti rada suda. U posmatranom periodu sud je ostvarivao stabilne rezultate u pogledu kolektivne norme i realizacije planova rješavanja predmeta, uz relativno uravnoteženo savladavanje priliva. Analiza ukazuje da su strateški ciljevi bili postavljeni široko, dok je mjerljivost pojedinih ciljeva i indikatora ostala djelimično ograničena. Opšti nalaz upućuje na stabilan rad suda, uz prostor za preciznije definisanje budućih programskih ciljeva.

Kantonalni sud u Goraždu

Program rada ovog suda bio je postavljen u specifičnim institucionalnim okolnostima i sa relativno općenito definisanim ciljevima. Analiza pokazuje da ciljevi nisu bili dovoljno konkretizirani niti u potpunosti usklađeni s potencijalom, posebno u segmentima koji se odnose na kvalitet rada i dugoročnije razvojne pravce. Efikasnost rada suda u značajnoj mjeri zavisila je od objektivnih okolnosti i manjeg priliva predmeta. U narednim ciklusima planiranja potrebno je jasnije definisati prioritete, očekivane rezultate i mjerljive pokazatelje uspješnosti.

Kantonalni sud u Širokom Brijegu

Program rada bio je strukturiran, sa jasno definisanim strateškim i trogodišnjim ciljevima te mjerljivim pokazateljima u većini ključnih oblasti. Ciljevi su bili usmjereni na efikasnost, kvalitet rada, ujednačavanje sudske prakse i transparentnost. U posmatranom periodu ostvaren je vidljiv napredak u realizaciji većeg broja planiranih aktivnosti, a pojedini rezultati, posebno u određenim vrstama predmeta, ostvareni su iznad planiranog nivoa. Opšti nalaz ukazuje na dobro postavljen programski okvir i stabilnu realizaciju većine planiranih ciljeva.

Okružni sud u Bijeljini

Program rada uključivao je više strateških ciljeva i podciljeva koji obuhvataju efikasnost, kvalitet rada i unapređenje organizacije suda. Analiza pokazuje da je struktura ciljeva formalno jasna, ali da su pojedini ciljevi definisani previše općenito i bez dovoljno preciznih početnih i ciljnih vrijednosti. Istovremeno, u segmentu kvaliteta i praćenja ostvarenih rezultata uočene su određene slabosti, kako u pogledu preciznosti prikazanih podataka, tako i u pogledu njihove potpune usklađenosti sa provjerljivim pokazateljima iz raspoloživih evidencija. Zbog toga je za potpuniju i pouzdaniju procjenu napretka nužno osigurati preciznije, dosljednije i provjerljive indikatore, kao i veću tačnost u izvještavanju o stepenu realizacije pojedinih ciljeva.

Okružni sud u Doboju

Program rada ovog suda bio je jasno usklađen sa strateškim planom rada suda, a ciljevi su definisani na način koji omogućava objektivnu evaluaciju ostvarenih rezultata. Poseban fokus bio je na efikasnosti rada, skraćivanju trajanja postupaka, smanjenju broja neriješenih predmeta i kontinuiranom radu na predmetima ratnih zločina. Analiza pokazuje da su u većem dijelu postavljeni ciljevi ostvareni ili ostvarivani u skladu sa planiranim pravcem. Istovremeno, iako je evidentan pozitivan pomak u više ključnih segmenata rada, pitanje trajanja pojedinih postupaka i dalje zahtijeva kontinuiranu pažnju i daljnje mjere s ciljem postizanja uspješnijih rezultata. Opšti nalaz ukazuje na dobru povezanost programskog i strateškog planiranja te na relativno visok stepen mjerljivosti rezultata.

Okružni sud u Istočnom Sarajevu

Program rada bio je usmjeren na povećanje efikasnosti i unapređenje transparentnosti rada suda, ali su ciljevi u značajnoj mjeri bili postavljeni opisno i bez jasno definisanih početnih i ciljnih vrijednosti. Analiza je ukazala i na određena odstupanja između programa rada, izvještaja o realizaciji i strateških planova suda. I pored toga, u posmatranom periodu zabilježeni su rezultati u oblasti efikasnosti rada i transparentnosti. Opšti zaključak je da je za buduće cikluse potrebno ujednačiti metodologiju planiranja i izvještavanja radi jasnije procjene ostvarenih rezultata.

Okružni sud u Prijedoru

Program rada ovog suda obuhvatio je više operativnih ciljeva usmjerenih na unapređenje efikasnosti rada, smanjenje broja neriješenih predmeta, jačanje transparentnosti, integriteta i stručnosti sudija. Analiza pokazuje da su ciljevi sadržajno relevantni i usmjereni na ključne aspekte rada suda, ali da nisu svi bili podjednako precizno operacionalizirani. U posmatranom periodu ostvareni su pomaci u efikasnosti i organizaciji rada. Ukupan nalaz ukazuje na funkcionalan pristup planiranju, uz potrebu dodatnog jačanja mjerljivosti pojedinih programskih ciljeva.

Okružni sud u Trebinju

Program rada bio je usmjeren na efikasnost rada suda, smanjenje broja neriješenih predmeta, postupanje u osjetljivim vrstama predmeta, unapređenje transparentnosti te jačanje stručnosti i integriteta institucije. U posmatranom periodu zabilježeno je značajno smanjenje ukupnog broja neriješenih predmeta, što predstavlja ključni pozitivan rezultat. Ostvareni su i pomaci u drugim segmentima rada suda. Opšti nalaz ukazuje da su relevantni ciljevi u najvećoj mjeri realizovani, uz stabilan doprinos ukupnoj efikasnosti rada suda.

Osnovni sud Brčko distrikta Bosne i Hercegovine

Program rada ovog suda obuhvatio je ciljeve koji se odnose na skraćivanje trajanja postupaka, ujednačavanje sudske prakse, jačanje povjerenja javnosti, unapređenje transparentnosti i organizacije rada. Analiza pokazuje da su ciljevi u najvećoj mjeri usmjereni na ključne aspekte funkcionisanja suda, ali da je dio njih formulisan široko i bez dovoljno jasnih mjerljivih indikatora. U posmatranom periodu sud je ostvario napredak u više oblasti obuhvaćenih programom rada. Za naredne cikluse korisno je dodatno precizirati očekivane rezultate radi lakšeg praćenja njihove realizacije.

Osnovni sud u Derventi

Program rada bio je usmjeren na očuvanje efikasnosti i integriteta rada suda, unapređenje infrastrukturnih i materijalno-tehničkih uslova, kadrovsko jačanje i povećanje transparentnosti.

Analiza pokazuje da se samo manji broj ciljeva oslanjao na konkretne i jasno mjerljive pokazatelje. Uprkos tome, u posmatranom periodu sud je ostvario rezultate u više važnih segmenata rada, uključujući organizaciju rada i praćenje realizacije predmeta. Opšti nalaz ukazuje na potrebu preciznijeg definisanja pokazatelja uspješnosti u budućim programima rada.

Općinski sud u Širokom Brijegu

Program rada ovog suda bio je postavljen kroz ciljeve koji se odnose na povećanje učinkovitosti i kvaliteta rada te jačanje transparentnosti i povjerenja javnosti. Analiza pokazuje da su ciljevi postavljeni relativno jasno i povezani sa osnovnim pokazateljima rada suda. U posmatranom periodu ostvareni su rezultati u više programskih oblasti, ali pojedini ciljevi, nisu u potpunosti dostigli planirane vrijednosti. Opšti nalaz ukazuje na ostvarenje planiranih ciljeva u određenoj mjeri, uz potrebu dodatne pažnje u segmentima gdje su odstupanja bila izraženija.

Okružni privredni sud u Bijeljini

Program rada bio je usmjeren na smanjenje broja neriješenih predmeta, unapređenje kvaliteta sudskih odluka, realizaciju planova rješavanja predmeta i jačanje kapaciteta suda. Analiza pokazuje da su ciljevi sadržajno relevantni i usmjereni na ključne oblasti rada. U posmatranom periodu zabilježeni su pozitivni pomaci u organizaciji rada i realizaciji planova rješavanja predmeta. Istovremeno, analiza je ukazala na potrebu opreznijeg tumačenja pojedinih iskazanih pokazatelja, što dodatno potvrđuje značaj preciznog definisanja i provjerljivosti indikatora u budućim programima rada.

Okružni privredni sud u Doboju

Program rada ovog suda fokusiran je na održavanje funkcionalnog sistema rasporeda predmeta, ubrzanje rješavanja pojedinih vrsta postupaka i jačanje povjerenja javnosti u rad suda. U posmatranom periodu sud je održavao visok nivo ažurnosti i rješavao gotovo jednak broj predmeta koliko ih je zaprimao, uz blago poboljšanje prosječnog trajanja postupaka. Istovremeno, broj neriješenih predmeta nije u potpunosti smanjen u odnosu na početno stanje. Opšti nalaz ukazuje na stabilno funkcionisanje suda, uz djelimično ostvarenje pojedinih ciljeva koji se odnose na ukupni broj predmeta.

Okružni privredni sud u Trebinju

Program rada bio je zasnovan na dva osnovna pravca: unapređenje transparentnosti rada suda i održavanje efikasnosti, efektivnosti i kvaliteta rada. U posmatranom periodu sud je održavao visok nivo ažurnosti i rješavao nešto veći broj predmeta od godišnjeg priliva, što ukazuje na stabilno funkcionisanje. Istovremeno, planirano smanjenje broja neriješenih predmeta nije u cijelosti ostvareno. Opšti nalaz pokazuje da su ključni ciljevi djelimično realizovani, uz vidljiv napredak u pojedinim segmentima rada.

Okružni privredni sud u Istočnom Sarajevu

Program rada ovog suda bio je usmjeren na unapređenje efikasnosti rada, jačanje organizacionih, ljudskih i tehničkih kapaciteta te povećanje transparentnosti i povjerenja javnosti. U posmatranom periodu evidentno je smanjenje broja neriješenih predmeta u odnosu na početno stanje, uz kontinuirano savladavanje godišnjeg priliva. Zabilježen je i rast kvaliteta sudskih odluka. Analiza istovremeno ukazuje na potrebu dodatnog jačanja preciznosti i provjerljivosti pojedinih pokazatelja kako bi se napredak u budućim ciklusima mogao još jasnije pratiti i vrednovati. Posebno je pozitivno da je sud ostvario vidljiv napredak u segmentu

transparentnosti rada, kroz aktivno korištenje web stranice, društvenih mreža i komunikacije sa strankama, zbog čega je u ovom dijelu prepoznat i kao primjer dobre prakse.

4. Zbirni i komparativni nalazi

Komparativna analiza svih obuhvaćenih sudova ukazuje na nekoliko zajedničkih trendova u načinu planiranja i realizacije programa rada predsjednika sudova.

U većini sudova vidljiv je naglasak na poboljšanju efikasnosti rada i smanjenju broja neriješenih predmeta. Istovremeno, u manjoj mjeri su razrađeni ciljevi koji se odnose na unapređenje kvaliteta sudskih odluka, ujednačavanje sudske prakse i razvoj organizacijskih kapaciteta sudova.

5. Tabela – procentualni prikaz realizacije ciljeva

Sljedeća tabela prikazuje zbirni pregled procentualne realizacije ciljeva u analiziranim sudovima.

R. broj	Naziv suda	STEPEN PROVOĐENJA PROGRAMA RADA		
		Proveden u manjoj mjeri (0% -49%)	Djelomično proveden (50% -74%)	Većinski proveden (75%-100%)
1.	Vrhovni sud Republike srpske			80%
2.	Viši privredni sud			82%
3.	Apelacioni sud Brčkog distrikta BiH			80%
4.	Kantonalni sud u Bihaću			75%
5.	Kantonalni sud u Goraždu		65%	
6.	Kantonalni sud u Širokom Brijegu			84%
7.	Okružni sud u Bijeljini		70%	
8.	Okružni sud u Doboju			86%
9.	Okružni sud u Istočnom Sarajevu		68%	
10.	Okružni sud u Prijedoru			75%
11.	Okružni sud u Trebinju		74%	
12.	Osnovni sud Brčko distrikta BiH			78%
13.	Osnovni sud u Derventi			77%
14.	Općinski sud u Širokom Brijegu		69%	
15.	Okružni privredni sud u Bijeljini			76%
16.	Okružni privredni sud u Doboju		74%	
17.	Okružni privredni sud u Trebinju		71%	
18.	Okružni privredni sud u Istočnom Sarajevu			80%

6. Opšti zaključci

U velikom broju analiziranih programa rada vidljivo je da kandidati uspješno identifikuju probleme u radu suda, ali znatno rjeđe nude konkretne upravljačke mjere koje bi dovele do njihovog rješavanja.

Uparednom analizom ovogodišnjih programa rada i izvještaja o njihovoj realizaciji sa analizama iz prethodnih godina može se uočiti da su određeni metodološki nedostaci ostali prisutni u gotovo istom obliku. Posebno se to odnosi na način definisanja ciljeva, nedostatak mjerljivih pokazatelja, kao i nedovoljno razrađene planove aktivnosti za ostvarenje ciljeva.

Ovakav nalaz ukazuje da preporuke i smjernice koje su ranije dostavljene predsjednicima sudova, a koje su imale za cilj unapređenje kvaliteta programa rada i izvještavanja o njihovoj realizaciji, u značajnom dijelu ipak nisu dovele do očekivanih promjena u praksi.

Uprkos činjenici da su izabrani predsjednici sudova u većini slučajeva prepoznali ključne izazove u radu svojih institucija, način na koji su ciljevi definisani i način na koji se izvještava o njihovom ostvarivanju i dalje pokazuje određene metodološke slabosti. To ukazuje na potrebu za dodatnim unapređenjem pristupa strateškom planiranju i izvještavanju, kao i za jasnijim smjernicama u pogledu strukture i sadržaja programa rada predsjednika sudova.

Nemjerljivi indikatori

Uočeno je i da značajan broj ciljeva nije formulisan kroz jasno definisane i mjerljive indikatore. U takvim slučajevima izvještaji o realizaciji programa rada uglavnom sadrže opis poduzetih aktivnosti, dok je stvarni stepen ostvarenja ciljeva teško objektivno procijeniti. Nedostatak mjerljivih pokazatelja otežava VSTS-u BiH da sistemski prati uspješnost predsjednika sudova u realizaciji ciljeva koje su sami postavili prilikom kandidature.

Redovne zakonske i organizacione obaveze predsjednika suda

Također je primijećeno da se u pojedinim programima rada kao ciljevi navode aktivnosti koje predstavljaju redovne zakonske i organizacione obaveze predsjednika suda. Ovakav pristup dovodi do situacije da se ciljevi formalno ostvaruju samim izvršavanjem redovnih dužnosti, bez jasnog pokazatelja da li je u radu suda došlo do stvarnog unapređenja u odnosu na početno stanje.

Neadekvatno izvještavanje

U određenom broju slučajeva uočeno je i odstupanje između ciljeva definisanih u programima rada i načina njihovog predstavljanja u izvještajima o realizaciji. Pojedini ciljevi nisu analizirani u izvještajima, dok su u nekim slučajevima kao ostvareni predstavljeni ciljevi za koje iz samog opisa rezultata proizilazi da nisu u potpunosti ispunjeni.

Veći fokus na efikasnosti

Analiza je također pokazala da u većini programa rada postoji snažan fokus na kvantitativne pokazatelje rada suda, prije svega na povećanje efikasnosti i smanjenje broja neriješenih predmeta, dok su pitanja kvaliteta sudskih odluka i ujednačavanja sudske prakse rjeđe razrađena kroz konkretne planirane aktivnosti.

Realizacija neostvarenih ciljeva

U dijelu izvještaja koji se odnosi na plan aktivnosti za realizaciju neostvarenih ciljeva često je uočeno da predsjednici sudova ponavljaju aktivnosti koje su već provedene u izvještajnom periodu, dok izostaje jasno definisan plan budućih mjera koje bi doprinijele ostvarenju ciljeva do kraja mandata.

Procjena ostvarenja ciljeva

Na osnovu analize dostavljenih izvještaja može se zaključiti da predsjednici sudova u prosjeku ostvaruju značajan dio ciljeva definisanih u svojim programima rada. U najvećem

broju slučajeva ciljevi se ostvaruju djelimično ili u potpunosti, dok je manji broj ciljeva ostao neostvaren. Međutim, imajući u vidu da dio ciljeva nije formulisan kroz jasno mjerljive pokazatelje, procjena njihovog stvarnog stepena realizacije u određenim slučajevima ostaje ograničena. Istovremeno, uočeno je da su u određenom broju programa rada pojedini ciljevi postavljeni nedovoljno ambiciozno, odnosno na način koji je više usmjeren na održavanje postojećeg stanja nego na postizanje jasnog razvojnog iskoraka u radu suda.

U posmatranom periodu procjenjuje se da predsjednici sudova ostvaruju približno između **70% i 80% ciljeva** definisanih u svojim programima rada, pri čemu je najviši stepen realizacije zabilježen u segmentu **efikasnosti** rada suda, dok su ciljevi koji se odnose na kvalitet rada, organizacione promjene i infrastrukturna pitanja češće djelimično ostvareni ili ostaju zavisni od faktora izvan ingerencije predsjednika suda.

7. Preporuke

Na osnovu provedenih analiza preporučuje se daljnje unapređenje metodologije izrade programa rada predsjednika sudova, posebno u dijelu definisanja mjerljivih ciljeva, jasnih indikatora uspješnosti i planiranja konkretnih aktivnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva.