



Visoko sudsko i tužilačko vijeće Bosne i Hercegovine
Visoko sudbeno i tužiteljsko vijeće Bosne i Hercegovine
Високи судски и тужилачки савјет Босне и Херцеговине
High Judicial and Prosecutorial Council of Bosnia and Herzegovina



UPRAVLJANJE SUDSKIM POSTUPKOM

Februar, 2014. godine



Praktikum štampan u okviru Projekta „Konsolidacija i dalji razvoj pravosudnog komunikacijskog i informacijskog sistema“ zahvaljujući sredstvima Evropske unije putem Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA 2012)

Izdavači:

Visoko sudsko i tužilačko vijeće Bosne i Hercegovine

Autori:

Dijana Mazalić Nović, sudija Osnovnog suda u Prijedoru
Ljiljan Veselinović, viši asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu

Recenzent:

Fatima Mrdović, sudija Kantonalnog suda u Sarajevu

Lektor:

Mr. sc. Ružica Šutalo Selimagić

Štampa:

BLICDRUK D.O.O Sarajevo

Tiraž:

210

SADRŽAJ

RECENZIJA	6
1. Pojam i principi upravljanja vremenom	8
1.1. Upravljanje samim sobom.....	10
1.2. Kako provodite radno vrijeme.....	11
1.3. Osnovni principi upravljanja vremenom.....	14
KVIZ: Procijenite svoje principe upravljanja vremenom	15
2. Planiranje i definiranje prioriteta	16
2.1. Definiranje i razumijevanje ciljeva	16
2.2. Definiranje prioriteta.....	18
2.2.1. Važno, ali ne i hitno	18
2.2.2. Ostale aktivnosti	19
2.2.3. Paretovo pravilo 80/ 20	20
2.3. Planiranje.....	21
2.3.1. Rokovnik i elementi rokovnika	21
2.3.2. Ročišta i sastanci s kolegama – obavezni dio plana	22
2.3.3. Vrste planiranja.....	23
2.3.4. Izrada dnevnog rasporeda.....	24
2.4. Kvalitativna analiza vaših planova/rasporeda	24
3. Osnovni principi organizacije radnog vremena	26
3.1. Selektivno i pametno čitanje	26
3.2. Pravljenje i izvršavanje dnevnog rasporeda	27
3.3. Organizacija.....	28
3.4. Evidencija radnog vremena	28
3.5. Lični razvoj	29
4. Najčešće greške u organizaciji radnog vremena	30
4.1. Stalno provjeravanje e-maila i loše napisani e-mail-ovi	30
4.2. Česti i dugi telefonski pozivi.....	30
4.3. Neefikasni sastanci	31
4.4. Prekomjerna socijalizacija na radnom mjestu	31
4.5. Izbjegavanje korištenja tehnologije.....	31
4.6. Odugovlačenje.....	31
4.7. Kradljivci vremena – šira slika.....	32
4.8. Generalne strategije upravljanja prekidima.....	32
5. Komunikacija i rad sa strankama	33
5.1. Model komunikacije.....	33
5.2. Osam karakteristika komunikacije podrške	34
5.3. Izbor kanala komunikacije	35
5.4. Osnovna komunikacijska vještina: direktnost i jezgovitost.....	35
6. Korištenje informacijsko-komunikacijskih alata u cilju efikasnog upravljanja vremenom	37
6.1. Elektronski kalendari.....	37
6.2. Organiziranje dokumenata u direktorije.....	38
6.3. Imenovanje dokumenata	38
6.4. Pisanje izvještaja – korištenje šablona	39
6.5. CMS softver	39
6.6. Video-konferencija	39

6.7. Organizacija kompjutera – općenita pitanja za razmatranje	39
1. SUDENJE U RAZUMNOM ROKU	40
2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA U POGLEDU TRAJANJA SUDSKOG POSTUPKA U SUDOVIMA U BIH	42
2.1 Osvrt međunarodnih i domaćih organa na stanje u građansko-procesnoj praksi u BiH	42
2.2 Analiza postojećeg stanja u pogledu trajanja sudskog postupka i pojedinih faza sudskog postupka u sudovima u BiH	43
2.2.1 Trajanje postupka i pojedinih faza postupka s posebnim osvrtom na podatke o odgađanju i odlaganju ročišta	43
2.3 Analiza uzroka koji dovode do dugog trajanja sudskog postupka	46
2.4 Mjere i metode za ublažavanje objektivnih uzroka kašnjenja u sudskim postupcima i otklanjanje subjektivnih uzroka kašnjenja u sudskim postupcima.....	49
3. PRINCIPI I ODREDBE ZAKONA O PARNIČNOM POSTUPKU KOJIMA SE OSIGURAVA EFIKASNOST SUDSKOG POSTUPKA	51
3.1 Princip ekonomičnosti.....	51
3.1.1 Zakonski rokovi za preduzimanje pojedinih radnji u sudskom postupku.....	53
3.1.2 Koncentracija postupka na dva ročišta i jedinstvo glavne rasprave.....	54
3.1.3 Koncentracija dokaza u sudskom postupku	56
3.1.4 Odgađanje i odlaganje ročišta	57
3.1.4.1 Opće napomene	57
3.1.4.2 Razlozi odgađanja i odlaganja ročišta	58
3.1.4.3 Odgađanje ročišta prije njegovog održavanja.....	59
3.1.4.4 Odlaganje ročišta koje je već započeto.....	61
3.1.5 Donošenje, pismena izrada i dostavljanje presude.....	62
3.2 Princip zabrane zloupotrebe procesnih prava.....	63
3.2.1 Opće napomene.....	63
3.2.2 Najčešći slučajevi zloupotrebe procesnih prava u praksi.....	64
3.2.3 Sredstva za sprečavanje zloupotrebe procesnih ovlaštenja.....	67
3.2.4 Preventivne i represivne mjere za sprečavanje zloupotrebe procesnih prava.....	68
3.2.5 Direktne procesne sankcije protiv zloupotrebe procesnih ovlaštenja	69
3.2.6 Indirektne procesne sankcije protiv zloupotrebe procesnih ovlaštenja.....	70
3.2.7 Sankcioniranje grube zloupotrebe procesnih ovlaštenja ili namjernog značajnog odugovlačenja postupka	70
4. EFIKASNO UPRAVLJANJE SUDSKIM POSTUPKOM	74
4.1 Princip sudskog upravljanja postupkom.....	74
4.2 Zadaci i ovlaštenja suda u upravljanju sudskim postupkom	75
4.3 Instrumenti za efikasnu kontrolu dužine trajanja postupka.....	75
4.4 Preduzimanje parničnih radnji suda u zakonskim (optimalnim) i predvidivim rokovima..	76
4.5 Metode i instrumenti za efikasno upravljanje parnicom u toku prethodnog postupka - pripremanje glavne rasprave	77
4.5.1 Prethodno ispitivanje tužbe.....	77
4.5.2 Održavanje pripremnog ročišta.....	81
4.5.3 Zakazivanje ročišta za glavnu raspravu	83
4.6 Metode i instrumenti za efikasno upravljanje glavnom raspravom	86
4.6.1 Opće napomene.....	86
4.6.2 Dužnosti i ovlaštenja suda u cilju efikasnog upravljanja glavnom raspravom	86
4.6.3 Komunikacija u sudnici i rad sa strankama	88
4.7 Korištenje informacijsko-komunikacijskih alata u cilju efikasnijeg upravljanja sudskim	

postupkom	90
4.7.1 Korištenje funkcionalnosti CMS-a - Predvidivi rokovi	90
4.7.2 Korištenje audio-video snimanja ročišta u cilju procesne ekonomije.....	90
4.7.3 Uvođenje nove funkcionalnosti CMS-a - Elektronski vremenski okvir za postupanje u predmetu	91
5. PRILOG - Primjerak određivanja vremenskog okvira za postupanje u pojedinom predmetu.....	92
6. PRIMJERAK IZGLEDA VREMENSKOG OKVIRA	94

RECENZIJA

Fatima Mrdović, sudija Kantonalnog suda u Sarajevu

Edukativni modul koji se nalazi pred vama je urađen u sklopu Projekta IPA 2012 – „Konsolidacija i dalji razvoj pravosudnog komunikacijskog i informacijskog sistema“, čiji je jedan od ciljeva provođenje obuke na temu upravljanja sudskim postupkom.

Upravljanje sudskim postupkom je aktivnost suda koja je regulirana procesnim zakonima, i u direktnoj je vezi sa ostvarivanjem prava garantiranih odredbom člana 6. Evropske konvencije za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda jer je dužnost sudova, odnosno sudija, da osiguravaju građanima ostvarenje njihovih građanskih prava u razumnom roku i na zakonom propisan način, što je osnova svake pravne države.

Ovaj modul je rezultat jedne sveobuhvatne analize postojećeg stanja u pravosuđu Bosne i Hercegovine u oblasti upravljanja sudskim postupkom. Analiza je urađena korištenjem elektronske baze podataka CMS (*engl. Case Management System*) jer su svi sudovi u Bosni i Hercegovini povezani u mrežu i dio su pravosudnog informacijskog i komunikacijskog sistema.

Predmet analize u konkretnom slučaju je bilo trajanje parničnog postupka, odnosno odstupanje trajanja postupka od optimalnih, odnosno zakonom propisanih rokova, ali i predvidivih rokova koji se određuju u situaciji kada nije moguće da se ispoštuju zakonski rokovi.

Parnični postupak je postupak u kojem se, u različitim fazama, nalazi najveći broj predmeta pred sudovima u Bosni i Hercegovini. Pojedini sudovi, a posebno sudovi u većim gradovima se sve više suočavaju sa ozbiljnim problemima, kao što su stalno povećanje broja neriješenih predmeta, ili neočekivano veliki priliv novih predmeta, što je rezultat jedne dugotrajne i duboke krize u kojoj se nalazi zemlja.

Zbog toga je posebno važno da sudije u takvim sudovima posjeduju znanje i sposobnost korištenja pravnih instrumenata koji omogućavaju efikasno upravljanje sudskim postupkom, kao i vještine organizacije vremena i upravljanja vremenom, jer se aktivnosti pred sudom uvijek odvijaju u nekom zadatom, odnosno propisanom vremenskom okviru. Te vještine, kao i njihovo stalno usavršavanje, su jedna od bitnih odlika sudije kao profesionalca, uz njegovo obrazovanje i stručnost, koji se ogledaju u dobrom poznavanju materijalnog prava. Procesni zakoni, u konkretnom slučaju Zakon o parničnom postupku, su propisana pravila postupka kojima se garantira zakonitost postupanja i jednakost svih pred zakonom, i osigurava efikasna sudska zaštita, a dobro poznavanje pravila postupka koja se odnose na upravljanje postupkom je od izuzetnog značaja za efikasnost samog postupka putem kojeg se ta zaštita ostvaruje.

Prvi dio modula se bavi definiranjem općih principa upravljanja vremenom odnosno radnim vremenom. Polazeći od značaja koji za ostvarenje očekivanih rezultata ima pravilno definiranje ciljeva koji se određenim aktivnostima žele postići, kao prioritetni ciljevi sudija koji upravljaju sudskim postupcima su navedeni: smanjenje broja neriješenih predmeta, skraćivanje trajanja postupka i povećanje zadovoljstva stranaka dužinom trajanja postupka. U ovom dijelu je iznesen niz korisnih prijedloga zasnovanih na analizi upravljanja vremenom sa ekonomskog aspekta, imajući u vidu princip ekonomičnosti sudskog postupka, odnosno obavezu suda da provede postupak bez odugovlačenja i sa što manje troškova, te onemogućiti svaku zloupotrebu prava koja strankama pripadaju u postupku. Vještine upravljanja vremenom su veoma značajne za ukupan radni učinak sudije, čiji se rad vrednuje ne samo kvantitativno, nego i kvalitativno. Pomoću sposobnosti da ocijeni značaj definiranja zadataka kao važnih ili hitnih, te planiranja aktivnosti koje se u toku sudskog postupka provode, sudija može utjecati ne samo na trajanje postupka, nego i na njegov kvalitet, koji se u konačnici iskazuje u kvalitetu odluke koju on u tom postupku donese. Na taj način se u okviru

cjelokupnog pravosudnog sistema osigurava usvajanje principa pravičnog suđenja u razumnom roku kao osnovnog ljudskog prava, ali i postizanje standarda efikasnog suđenja afirmiranog u praksi Evropskog suda za ljudska prava, a to su: pravednost, kvalitet i efikasnost.

Drugi dio modula je usmjeren na analizu i pregled trenutnog stanja u sudovima u Bosni i Hercegovini, te naglašava ulogu sudije u upravljanju postupkom, odnosno značaj znanja i vještina koje sudije koriste primjenjujući procesne zakone.

Autor je dao pregled relevantnih odredaba Zakona o parničnom postupku, čija pravilna primjena omogućava efikasno upravljanje postupkom i okončanje postupka u očekivanom vremenu. Kao uzorak su korišteni relevantni podaci koji se odnose na trajanje pojedinih faza parničnog postupka u dva ažurna i dva neažurna suda, a zatim su na osnovu analize rezultata provedene ankete identificirani objektivni i subjektivni razlozi zbog kojih u parničnom postupku pred tim sudovima dolazi do prekoračenja zakonom propisanih rokova.

Iako je utjecaj objektivnih faktora na dužinu trajanja postupaka pred sudovima ocijenjen kao značajan, analiza se prvenstveno bavi mogućnostima poboljšanja efikasnosti suđenja putem smanjenja utjecaja subjektivnih faktora. U tom cilju su dati prijedlozi kako da se, korištenjem instrumenata koje je predvidio procesni zakon, trajanje postupka u postojećim uslovima dovede u realne okvire. To se može postići tako što će se prisutni subjektivni uzroci, kao što su neefikasno upravljanje postupkom od strane sudije, nedovoljno angažiranje sudije u cilju efikasnijeg vođenja sudskog postupka, propuštanje sudije da preduzme zakonom predviđene mjere radi sprečavanja zloupotrebe procesnih ovlaštenja i slično, svesti na najmanju moguću mjeru, odnosno potpuno eliminirati iz sudskog postupka.

U tom smislu, autor je stavio poseban naglasak na značaj pravilnog korištenja procesnih instrumenata koji su upravo sa tim ciljem i predviđeni, te je dao i odgovarajuće prijedloge kako bi u određenim slučajevima trebao da postupi sud.

Modul je napisan kao cjelina čiji su dijelovi logično raspoređeni i međusobno se uklapaju i dopunjavaju, a sadržaj teksta u potpunosti odgovara njegovom naslovu. Popis korištene literature je pravilno napisan, i iz istog se vidi da su autori koristili relevantne i respektabilne izvore, uključujući zakonski tekst, ali i postojeće komentare zakona, te drugu relevantnu literaturu. Također, na pravilan i pristupačan način su korišteni i dodaci tekstu, poput slika, tabela i grafičkih prikaza, što doprinosi boljem razumijevanju izloženog materijala.

Iako se radi o stručnom tekstu, isti je napisan jednostavno, korištenjem razumljivih u standardnih naziva, posebno kada je u pitanju pravna terminologija, tako da može biti jasan i prosječnom čitaocu, tj. svakom građaninu kao mogućem učesniku u parničnom postupku, i poslužiti mu kao informacija o mogućnostima poboljšanja efikasnosti pravosuđa.

Tekst se preporučuje za upotrebu kao stručna literatura, ali i materijal za obuku sudija.

Znate li šta predstavlja ovaj broj?

86.400

DIO PRVI
OPĆI PRINCIPI UPRAVLJANJA
VREMENOM

1. POJAM I PRINCIPI UPRAVLJANJA VREMENOM

"Uvijek imamo dovoljno vremena, ako ga koristimo pravilno."

Johann Wolfgang von Goethe

Tokom dana svi imamo isti broj sekundi na raspolaganju (86.400). Toliko vremena imali su i Helen Keller, Pasteur, Michelangelo, majka Teresa, Leonardo da Vinci, Thomas Jefferson i Albert Einstein. Vrijeme je neelastično, nezamjenjivo, lagano nestaje, nije ga moguće kupiti ili iznajmiti. Stoga, upravljanju vremenom treba pažljivo pristupiti.

Osnovni principi upravljanja vremenom mogu se posmatrati sa dva gledišta (*Whetten i Cameron, 2010*): principi koji se bave **efektivnim upravljanjem vremenom** i principi koji se bave **efikasnim upravljanjem vremenom**. Efektivno upravljanje vremenom podrazumijeva popunjavanje vremena sa aktivnostima koje su usklađene sa našim ključnim životnim i poslovnim principima (**efektivan znači da radite prave stvari**), dok efikasno upravljanje vremenom podrazumijeva postizanje više na način da se reducira vrijeme potrebno za izvršavanje aktivnosti (**efikasan predstavlja obavljanje poslova na pravi način**). Dobro upravljanje vremenom predstavlja ključni faktor uspjeha u skoro svim strukama. Mnoge praktične tehnike su razvijene s ciljem postizanja veće efektivnosti i efikasnosti na radnom mjestu. Ipak, ne postoji univerzalno prihvatljiva definicija upravljanja vremenom niti saglasnost oko potrebnih vještina i obrazaca ponašanja (*Hellsten, 2013*). Upravljanje vremenom se najčešće povezuje sa: analizom vremena, planiranjem, definiranjem ciljeva, određivanjem prioriteta, izradom rasporeda, organiziranjem i usvajanjem novih (boljih) navika.

Cilj ovog Priručnika je navesti Vas da razmišljate o svim bitnim aspektima radnog (ali i ličnog) dana, te potaknuti razvijanje tehnika upravljanja vremenom koje su prilagođene Vama i s kojima ćete postizati više. Vaša (visoka) motiviranost na putu ka boljem korištenju vremena je poželjna.



Da biste razumjeli koliko je važno za društvo i Vašu organizaciju da efikasno upravljate vremenom, izračunajte jednostavnom formulom koliko košta sat Vašeg vremena na poslu. Vašu ukupnu zaradu podijelite sa brojem radnih sati u mjesecu.

*Moja mjesečna plaća: _____ podijeljena sa
brojem radnih sati tokom mjeseca: 22 dana x 8 sati (176 sati)
= _____ cijena jednog radnog sata.*

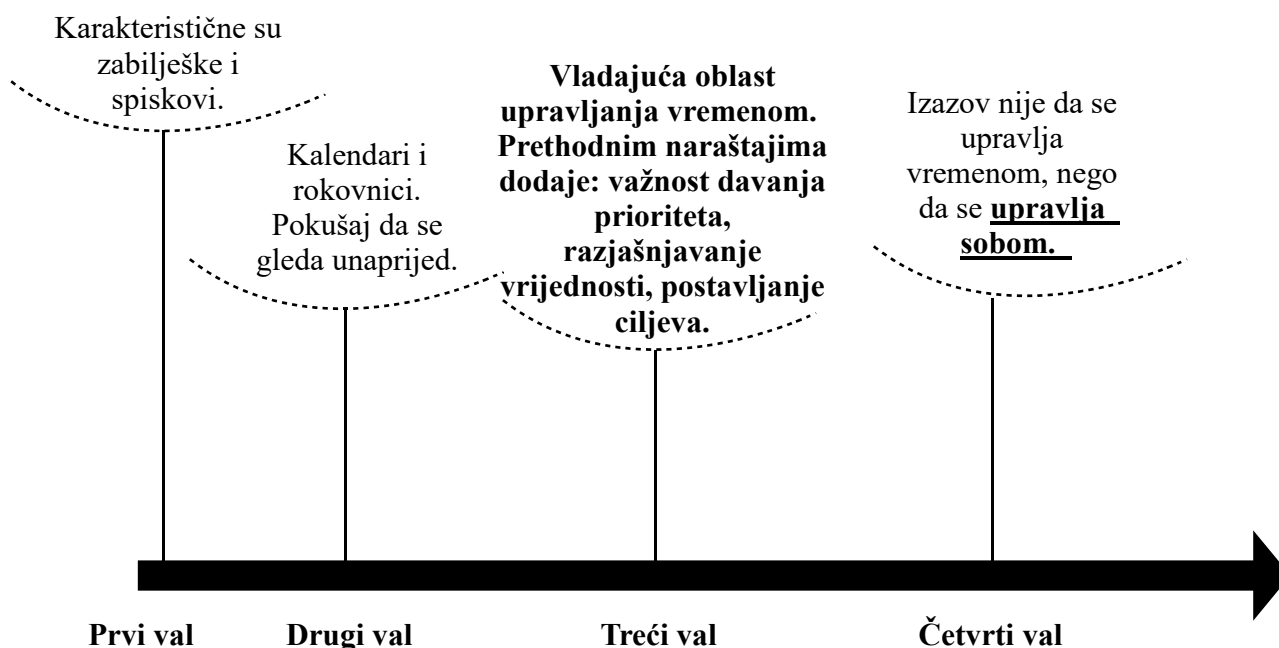
1.1. Upravljanje samim sobom

Upravljanje vremenom se treba posmatrati kao **sinonim za upravljanje samim sobom**. S obzirom da je broj sekundi tokom dana konstantan, možemo samo upravljati svojim ponašanjem (sobom) kako bismo poboljšali svoju efektivnost i efikasnost. "Vi definirate svoj put na radnom mjestu i Vi određujete kada treba promijeniti pravac. I do Vas je hoćete li ostati aktivni i produktivni tokom 50-godišnjeg radnog vijeka." (*Peter Drucker, 1999*)

Peter Drucker (1999) u svom članku "Managing Oneself" navodi da ne možemo razmišljati o upravljanju vremenom **ukoliko prvo ne znamo kako koristimo naše vrijeme**. Stoga, da bismo bolje upravljali samim sobom moramo ojačati razumijevanje samoga sebe kroz sljedeća pitanja:

- Koje su naše snage i slabosti?
- Kako radimo i kako sarađujemo sa drugima?
- Koje su naše ključne vrijednosti?
- Gdje pripadamo i kako možemo doprinijeti organizaciji?

Upravljanje vremenom, kao posebno popularna disciplina u menadžmentu, je prošla kroz **četiri faze razvoja (naraštaja)** prikazane na *Slici 1* (Covey, 2006). Svaki novi razvoj polazi od saznanja iz prethodne faze i pomiče nas prema boljem upravljanju vremenom. Tako je npr. za prvu fazu bilo karakteristično naglašavanje važnosti pravljenja zabilješki i spiskova, a za drugu fazu su karakteristični kalendari i rokovnici (pokušaj da se gleda unaprijed). Treća razvojna faza predstavlja trenutno vladajuću oblast upravljanja vremenom koja polazi od davanja prioriteta događajima, razjašnjavanja vrijednosti i postavljanja ciljeva. U zadnjem valu članka i knjiga postavlja se novi izazov: da se ne upravlja vremenom, nego da se upravlja samim sobom.



Slika 1. Četiri naraštaja upravljanja vremenom prema Covey (2006)

1.2. Kako provodite radno vrijeme

Već smo naglasili da je za postizanje efektivnosti i efikasnosti potrebno razumjeti na koji način trenutno "trošimo" svoje vrijeme. U tom kontekstu, korisno je voditi **dnevnik aktivnosti**. Dnevnik će nam pomoći da identificiramo uzroke lošeg upravljanja vremenom.

Birkinshaw i Cohen (2013) istraživali su šta **visokoobrazovani zaposlenici** (kao što su sudije, profesori i svi zaposlenici čiji posao zahtijeva više umnog rada nego fizičkog) moraju uraditi da bi postali produktivniji. Njihovo rješenje djeluje jednostavno: potrebno je eliminirati ili delegirati nevažne zadatke i zamijeniti ih sa **aktivnostima koje dodaju vrijednost**. Sljedeća vježba započinje

sa identifikacijom različitih aktivnosti na radnom mjestu, a omogućava nam procjenu važnosti tih aktivnosti za nas i našu organizaciju, kao i upoznavanje općenitih strategija upravljanja vremenom.



VJEŽBA

Kako provodite svoje vrijeme?

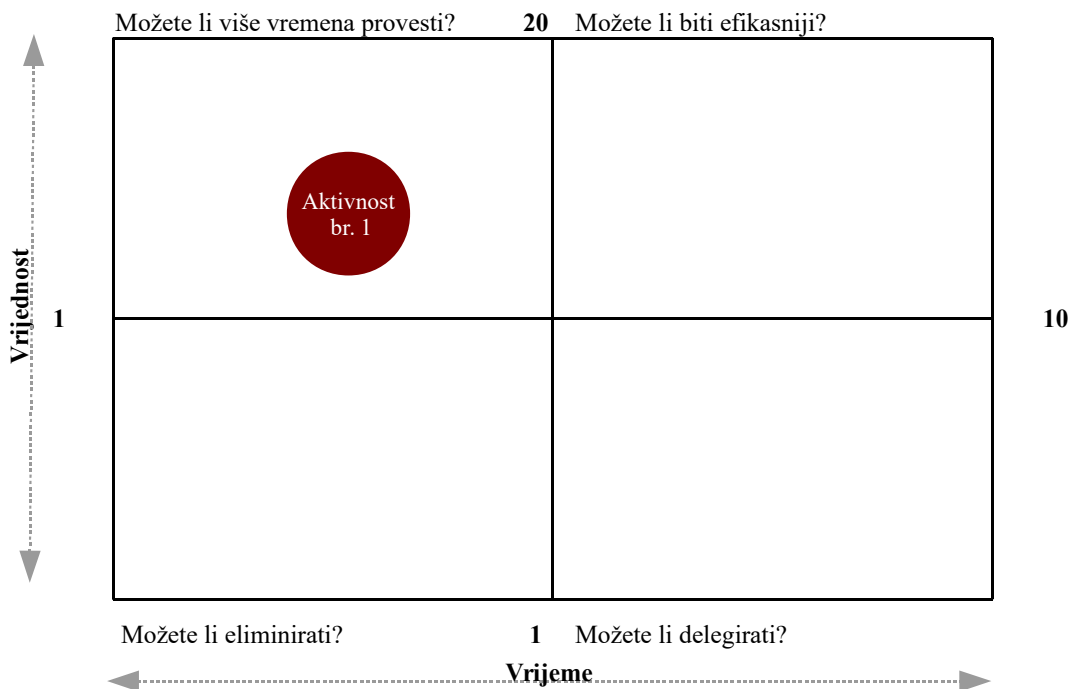
Identificirajte do pet (5) radnih zadataka koje obavljate skoro svaki dan. Pokušajte biti što je moguće više određeni. Umjesto "predmet" napišite "pisanje rješenja" ili "sređivanje dokaznih materijala".

Nakon toga, odgovorite na sljedeća pitanja:

1. Koliko vremena "trošite" na ovu aktivnost? (od 0 do 10 sati)
2. Koliko vrijednosti stvara ova aktivnost za vašu organizaciju? (od 1 do 5)
3. Koliko je značajna ova aktivnost? (od 1 do 5)
4. Koliko lične vrijednosti imate od ove aktivnosti? (od 1 do 5)
5. Koliko je jednostavno da ovu aktivnost radi neko drugi? (od 1 do 5)

Na pitanje 1 odgovorite koristeći skalu od 1 (jako malo) do 10 (jako puno), dok od 2. do 5. pitanja odgovorite koristeći skalu od 1 (jako malo) do 5 (jako puno).

Prvo pitanje predstavlja horizontalnu osu, dok zbir bodova od 2. do 5. pitanja predstavlja vertikalnu osu. Radne zadatke unesite na sljedeći koordinatni sistem i razmotrite mogu li vam pomoći predložene strategije.



Prilagođeno prema: <http://hbr.org/web/assessment/2013/08/make-time-for-work-that-matters>

1.3. Osnovni principi upravljanja vremenom

Jedan od načina da poboljšamo korištenje vremena je da budemo **svjesni naših vlastitih tendencija ka neefikasnom ponašanju**. *Whetten i Cameron (2010)* navode općenite obrasce ponašanja za većinu pojedinaca: od toga da preferiramo da radimo poslove koje volimo, poslove koji su jednostavniji do toga da preferiramo hitne poslove prije važnih poslova. U nekim situacijama takav pristup je prihvatljiv. Međutim, bez **svjesnog planiranja** možemo se lako pronaći u zamci da završavamo poslove koji su hitni, ali nisu važni ili da završavamo samo aktivnosti koje su jednostavne, a da preskačemo aktivnosti koje su teške.

S ciljem procjene kompetencija za upravljanje vremenom, *Whetten i Cameron (2010)* su razvili upitnik sa 40 pitanja. Prvih 20 pitanja namijenjen je za procjenu vještina upravljanja vremenom za većinu pojedinaca u bilo kojoj organizaciji (i ta pitanja su uključena u sljedećem kvizu), dok je preostalih 20 pitanja namijenjeno menadžerima.

Upitnik na sljedećoj stranici sumira osnovne principe upravljanja vremenom. Pitanja u upitniku predstavljaju ujedno i principe dobrog upravljanja vremenom koji su prikazani kroz tvrdnje. Tvrdnja kojoj date najnižu ocjenu predstavlja princip koji još uvijek niste usvojili i znači da vremenom ne upravljate na najbolji način, dok najviša ocjena znači da razumijete princip i da imate dobar pristup upravljanju vremenom. Da biste dobili konačnu ocjenu, svaku tvrdnju ocijenite sa 0 za nikada, 1 za rijetko, 2 za ponekad, 3 za često i 4 za uvijek, a odgovore na pitanja na kraju saberite i pomnožite sa brojem 2 (maksimalan rezultat je 160). Veći rezultat znači da bolje upravljate vremenom. Statistički rezultati na uzorku od 5.000 studenata provedeni od strane autora upitnika pokazuju da je prosječna vrijednost studenata 92. Prilikom održavanja seminara iz oblasti upravljanja vremenom u 2013. godini, prikupljeni su podaci od 21 sudije iz Mostara, Prijedora, Modriče, Zvornika, Tuzle i Sarajeva. Prosječni rezultati za ovu grupu su iznosili 110 (prosječna vrijednost za svaku tvrdnju je također prikazana u narednoj tabeli). Nakon što odgovorite na pitanje, uporedite svoj odgovor sa prosjekom i razmislite kako vi upravljate svojim vremenom i šta možete uraditi da isto unaprijedite.

Nije realno očekivati da se svi ovi principi uvedu odjednom (to bi prouzrokovalo dodatni stres i nezadovoljstvo). Korisno je (*Whetten i Cameron, 2010, p.125*) da se ove tehnike uvode postepeno u svakodnevni (lični i poslovni) život. Također, pojedina pitanja treba uzeti u razmatranje sa dozom opreza. Dok je npr. tvrdnja "selektivno čitanje" poželjna za dobro upravljanje vremenom, dokazni materijal prvi put sigurno nećete čitati "selektivno". Međutim, navedena tvrdnja donosi značajne uštede vremena tamo gdje se može primijeniti.

Istraživanja pokazuju da dobri "menadžeri vremena" preferiraju planiranje i organiziranje (*Hellsten, 2013*). Pored toga, kontinuirano usavršavanje je također bitno. Lica koja su prošla kroz treninge o upravljanju vremenom više prihvaćaju obrasce ponašanja koji vode ka boljem korištenju vremena.

KVIZ: Procijenite svoje principe upravljanja vremenom

Zaokružite odgovarajući broj pored svake izjave/teksta:

⓪ za nikada, ① za rijetko, ② za ponekad, ③ za često i ④ za uvijek.

	Vaša ocjena	Prosjek grupe *
1. Čitam selektivno, pregledam očima materijal dok ne pronađem ono što je važno, a zatim to markiram.	⓪-①-②-③-④	2,6
2. Napravim listu zadataka koje moram da završim svaki dan.	⓪-①-②-③-④	2,2
3. Držim sve na svom mjestu na poslu.	⓪-①-②-③-④	3,3
4. Prioritiziram zadatke koje moram da uradim u skladu sa njihovom važnošću i urgentnošću.	⓪-①-②-③-④	3,7
5. Koncentriram se samo na jedan važan zadatak u datom vremenu, ali trivijalne zadatke obavljam simultano (više njih u isto vrijeme).	⓪-①-②-③-④	3,1
6. Napravim listu kratkih peto- ili deseto-minutnih zadataka da uradim.	⓪-①-②-③-④	1,2
7. Podijelim velike poslove (projekte) u manje, odvojene faze.	⓪-①-②-③-④	2,8
8. Identificiram kojih 20% mojih zadataka će dati 80% rezultata.	⓪-①-②-③-④	1,9
9. Najvažnije zadatke radim u "najbolje vrijeme" tokom dana.	⓪-①-②-③-④	3,0
10. Svaki dan imam na raspolaganju određeno vrijeme kada mogu da radim neometano.	⓪-①-②-③-④	2,5
11. Ne odlažem poslove. Uradim danas što treba da bude urađeno.	⓪-①-②-③-④	3,5
12. Vodim evidenciju korištenja mog vremena pomoću na primjer "kalendara".	⓪-①-②-③-④	1,5
13. Pravim rokove za obavljanje poslova.	⓪-①-②-③-④	2,7
14. Produktivan sam i kada čekam.	⓪-①-②-③-④	2,8
15. Radim komplicirane zadatke bez prekida.	⓪-①-②-③-④	3,0
16. Završim najmanje jednu stvar svaki dan.	⓪-①-②-③-④	3,8
17. Svaki dan planiram vrijeme za sebe samog.	⓪-①-②-③-④	2,5
18. Dozvoljavam sebi da brinem o nečemu samo u određenom trenutku tokom dana, ne čitav dan.	⓪-①-②-③-④	2,8
19. Imam jasno definirane dugoročne ciljeve u skladu sa kojima i radim.	⓪-①-②-③-④	3,3
20. Kontinuirano pokušavam da nađem "male načine" da koristim svoje vrijeme efikasnije.	⓪-①-②-③-④	2,8

* Statistički rezultati na uzorku od 21 sudije iz Mostara, Prijedora, Modriče, Zvornika, Tuzle i Sarajeva.

Izvor: Whetten, D.A., Cameron, K. S. (2010). Developing Management Skills, 8th Edition. Prentice

2. PLANIRANJE I DEFINIRANJE PRIORITETA

"Ono što radite sa svojim vremenom je daleko važnije nego koliko vremena imate. [...] za svaku minutu koju uložite u planiranje, sačuvate 10 minuta prilikom izvršavanja."

Dirk Zeller

"Sve postane hitno (urgentno) ako čekate dovoljno dugo."

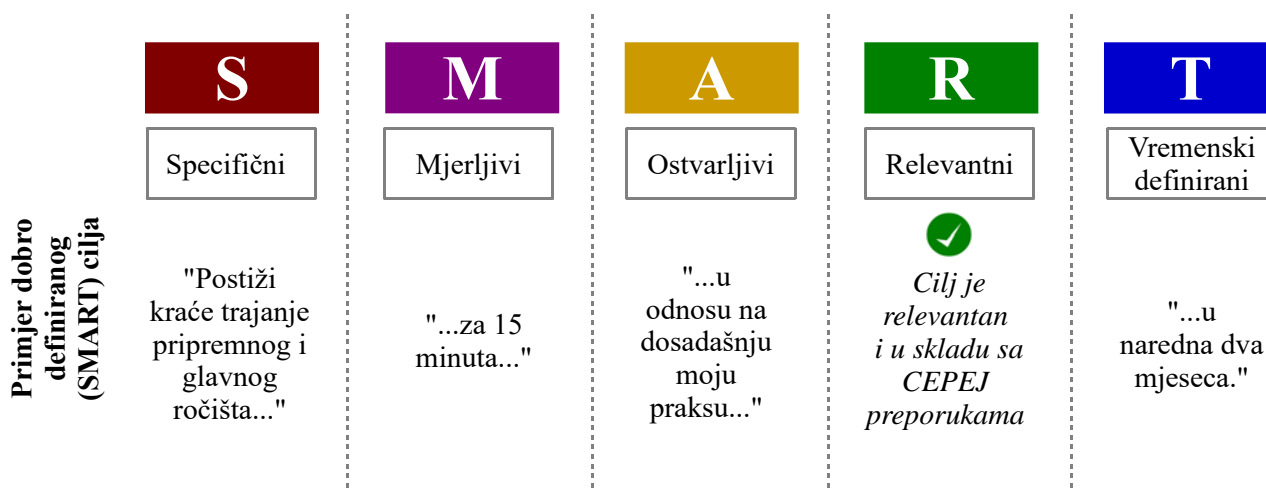
Danny Cox

2.1. Definiranje i razumijevanje ciljeva

Kako bismo povećali efikasnost i efektivnost na radnom mjestu potrebno je da se **razjasne ciljevi** koje želimo ostvariti i koji se od nas očekuju u okviru organizacije. Stoga se upravljanje vremenom često tretira kao **upravljanje ciljevima**. Od toga kako smo postavili ciljeve zavisi i samo planiranje vremena – drugim riječima definiranje strategije ka ostvarivanju ciljeva. Definiranje ciljeva ima posebnu važnost jer smo "mi ti koji definiramo svoj put na radnom mjestu [...] i hoćemo li ostati aktivni i produktivni tokom 50-godišnjeg radnog vijeka." (*Peter Drucker, 1999*)

Ciljevi su krajnje tačke prema kojima su orijentirani naši naponi. Iako se definiranje ciljeva može učiniti kao jednostavan zadatak (npr. "želim da završim ovu presudu"), u teoriji se definiranje ciljeva posmatra kao vrsta "umjetnosti" koja zahtijeva vježbanje (*Huver, 2007*).

Mnogi autori koji proučavaju problematiku upravljanja vremenom smatraju da se **ciljevi trebaju staviti na papir**. Stavljanjem ciljeva na papir ostajemo motivirani (cilju pridajemo važnost), dajemo vremena našoj podsvijesti da obrađuje ciljeve i "mapira" najbolji put do uspjeha, te nas sprečava da skrenemo sa željenog puta.



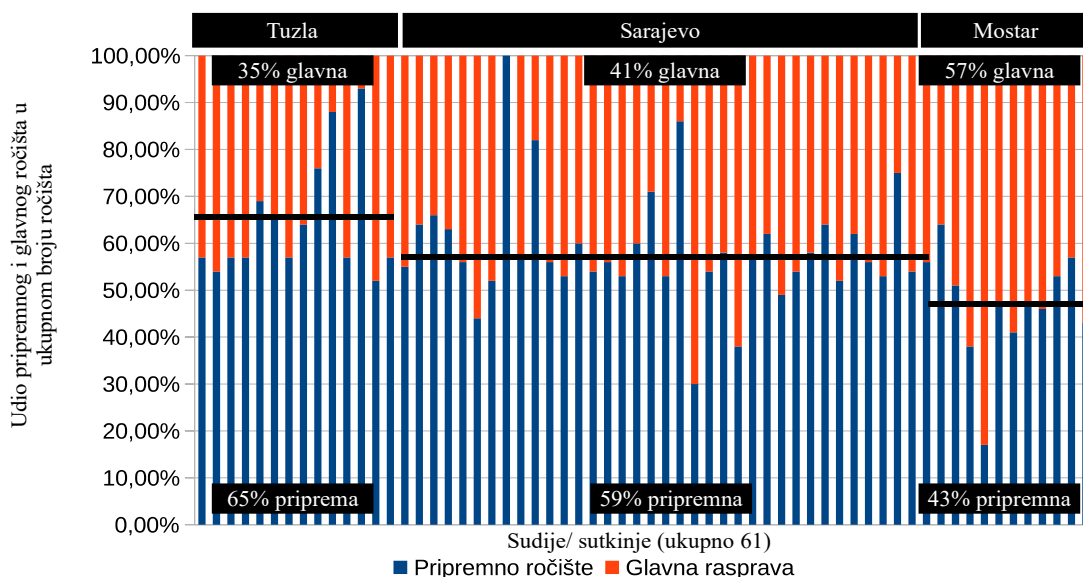
Slika 2. SMART ciljevi

Ciljevi trebaju biti **SMART** (engleska riječ SMART znači PAMETAN, ali u ovom kontekstu predstavlja skraćenicu za pet karakteristika ciljeva), što znači da vaši ciljevi trebaju biti specifični (engl. *Specific*), mjerljivi (engl. *Measurable*), ostvarljivi (engl. *Achievable*), relevantni (engl. *Relevant*) i vremenski definirani (engl. *Time defined*). Uzmimo za primjer svakodnevni cilj "pripremiti se za ročište". Ovaj cilj nije specifičan jer niste specificirali kakvu pripremu želite uraditi

(da li ćete samo pogledati materijale i izdvojiti one koji su relevantni ili planirate napisati kratak sažetak). Ovakav cilj (u svom pismenom obliku) ne sadrži ni elemente koji objašnjavaju način mjerenja njegovog ostvarenja (kako ćete znati da ste ostvarili ovaj cilj). Cilj je relevantan jer je u opisu vašeg posla, a sama ostvarljivost zavisi od toga da li ste dobro definirali vrijeme potrebno za njegovu realizaciju. Kod definiranja vremenskog okvira, dobro je koristiti **najbolje prakse drugih sudija** u Bosni i Hercegovini, ali i drugih zemalja (posebno iz Evropske unije).

Ciljevi mogu (i trebaju) biti definirani **za različite vremenske okvire**. "Pripremiti se za ročište" je cilj koji definirate na dnevnoj ili sedmičnoj osnovi. Pojedine ciljeve možete definirati i na duže staze. Tako npr. možete definirati cilj "Postati najbolji sudija u Bosni i Hercegovini" ili "Postići kraće trajanje pripremnog i/ili glavnog ročišta". Ali ni ovi ciljevi također nisu SMART. Prvi cilj je teško pratiti jer niste definirali da li želite postati najbolji sudija po broju riješenih predmeta, kvalitetu donesenih odluka ili doprinosu društvenoj zajednici. U suštini, niste specificirali šta znači "postati najbolji sudija", niti ste specificirali u kojem vremenskom okviru. Kako da definirate drugi cilj po SMART metodologiji, prikazano je na *Slici 2*.

Definiranje dnevnih, sedmičnih i dugogodišnjih ciljeva može biti težak zadatak, ali CEPEJ je pripremio **osnovne indikatore uspješnosti** kojima svi sudovi u Evropi trebaju težiti. Ti indikatori mogu biti dobra vodilja u definiranju vaših ciljeva na radnom mjestu jer ono čemu težimo (indikatori uspješnosti) lako se pretvara u naše ciljeve. Primjeri ciljeva koje možete definirati na osnovu ovih indikatora su: veći broj riješenih slučajeva, manja dužina trajanja sudskog postupka, veći broj završenih slučajeva ili veće zadovoljstvo korisnika (*prema preporukama CEPEJ-a i zadovoljstvo korisnika u sudskom postupku je važno*).



Slika 3. Variranje broja pripremnih i glavnih ročišta za 61 sudiju iz Sarajeva, Mostara i Tuzle

Slika 3 također može biti korisna vodilja za definiranje dnevnih, sedmičnih i dugogodišnjih ciljeva. Slika pokazuje značajne oscilacije kada je u pitanju broj pripremnih i glavnih ročišta na uzorku od 61 sudije općinskih sudova u Tuzli, Sarajevu i Mostaru. Odredbe ZPP propisuju da će se u sudskom postupku održati jedno pripreмно i jedno glavno ročište. Statistički podaci govore da postoje značajne razlike između pojedinih sudija – udio pripremnih u ukupnom broju ročišta varira od 20%

do 80%. Pored toga, pojedini podaci govore da po predmetu u prosjeku imamo 1,53 pripremljenih ročišta i 1,81 ročišta za glavnu raspravu. Imajući u vidu zakonske odredbe, ali i potrebu da se obradi što veći broj predmeta, ciljevi koje želite da ostvarite na radnom mjestu mogli bi da se odnose na **smanjenje broja pripremljenih i glavnih ročišta po predmetu, efikasnije upravljanje ročištima i rješavanje što većeg broja predmeta**. To su ciljevi koje u određenom vremenskom periodu lako možemo da mjerimo (koristeći CMS softver ili vlastitu analizu).

Za **planiranje i definiranje prioriteta** u izvršavanju aktivnosti, važno je **razumjeti i prihvatiti ciljeve** koje želimo ostvariti i koji se od nas očekuju. Interna motivacija je od ključnog značaja. Drugim riječima, ako smo razumjeli i prihvatili ciljeve, započinjemo poslovne aktivnosti imajući na umu kraj (konačan ishod poslovne aktivnosti). Važnost razumijevanja i prihvaćanja ciljeva predstavlja jednu od bitnih navika uspješnih ljudi (Covey, 2006). Bez toga, povećanje efikasnosti i efektivnosti na radnom mjestu moguće je samo pukom slučajnošću.

2.2. Definiranje prioriteta

Nakon definiranja i razumijevanja poslovnih ciljeva, važno je razumjeti na koji način provodimo vrijeme na poslu. U suštini, sve naše poslovne aktivnosti mogu se okarakterizirati na četiri načina: (1) radimo nešto što je i važno i hitno; (2) radimo nešto što je važno, ali i nije hitno; (3) radimo nešto što je hitno, ali nije važno i (4) radimo nešto što nije niti hitno, niti važno. Kao što možemo uočiti, dva faktora koja definiraju naše aktivnosti su **važnost i hitnost**. Kombinirajući ova dva faktora, dobijamo navedena četiri načina na koji provodimo vrijeme na poslu (Slika 4, Matrica upravljanja vremenom). **Izvršavanje aktivnosti koje su važne, ali nisu hitne predstavlja osnovu dobrog upravljanja vremenom.**



Slika 4. Matrica upravljanja vremenom

Covey (2006) objašnjava razliku između važnosti i hitnosti. Telefonski poziv može biti hitan, ali je vrlo vjerovatno nevažan za održavanje samog suđenja. Iako su **hitne** stvari obično vidljive i vrše pritisak na nas, izbjegavanjem hitnih aktivnosti i izvršavanjem aktivnosti koje su **važne** mi zapravo ostvarujemo rezultate koji pridonose našim vrijednostima i prioritetnim poslovnim ciljevima.

2.2.1. Važno, ali ne i hitno

Kao što smo već naglasili, izvršavanje aktivnosti koje su važne (ali nisu hitne) predstavlja osnovu

dobrog upravljanja vremenom. Takav pristup zahtijeva više inicijative i više proaktivnosti, ali dovodi do **boljih rezultata**: rijetko imamo krize, kontroliramo izvršavanja aktivnosti, uspostavlja se disciplina i ravnoteža, te radimo na ispunjavanju poslovnih ciljeva.

Najčešće aktivnosti koje su važne, ali nisu hitne predstavljaju: preventivno i blagovremeno izvršavanje poslovnih aktivnosti (održavanje glavnog i pripremnog ročišta, adekvatna priprema za suđenje i sl.), izgradnja odnosa, prepoznavanje novih mogućnosti, planiranje i rekreacija (Covey, 2006).



Slika 5. Izvršavanje aktivnosti koje su važne, ali nisu hitne

2.2.2. Ostale aktivnosti

Iako ćete vrlo teško postići da su sve aktivnosti na vašem radnom mjestu važne i da nemaju status da su hitne, bitno je težiti tome. Ostale aktivnosti dovode do različitih rezultata.

Stalno izvršavanje **hitnih i važnih aktivnosti** rezultira stresom i izgaranjem. Primjeri takvih aktivnosti su brojne krize ("stalno gašenje požara"), hitni problemi ili projekti koji imaju kratke rokove.



Slika 6. Aktivnosti i rezultati izvršavanja važnih i hitnih aktivnosti

Ukoliko se veliki fokus stavi na **nevažne ali hitne aktivnosti**, najčešće se bavimo aktivnostima koje se zasnivaju na prioritetima i očekivanjima drugih. Takve aktivnosti su: pozivi, dio izvještaja, dio

sastanaka i slično.

Nevažne i ne tako hitne aktivnosti su najveća prijetnja efikasnom i efektivnom upravljanju vremenom. Izvršavanjem ovih aktivnosti na svakodnevnoj osnovi (neke trivijalnosti, dio pošte, dio telefonskih poziva, ugodne aktivnosti poput surfanja internetom i sl.), malo vremena ostavlja za prave aktivnosti.

2.2.3. Paretovo pravilo 80/20

Aktivnosti koje svakodnevno obavljaju sudije, zaista su kompleksne (*značenje riječi kompleksan je "biti sastavljen od mnogo dijelova koji su isprepleteni međusobno"*): od zakazivanja ročišta, utvrđivanja da li su došla sva poznata lica, raspravljanja o prijedlozima stranke i izvođenja dokaza do donošenja presude. Lista aktivnosti je, podrazumijeva se, mnogo šira. Međutim, nemaju sve aktivnosti jednaku vrijednost. Kako bismo se posvetili izvršavanju važnih aktivnosti, neophodno je odrediti prioritete. *Vilfredo Pareto* je, izučavajući jedan ekonomski fenomen, utvrdio pravilo poznato kao Pravilo 80/20 koje nam pomaže u određivanju prioriteta.

Iako je teško generalizirati i sa sigurnošću tvrditi da su izračunati procentni tačni, Paretovo pravilo glasi: **nekih 20% aktivnosti koje radimo dovode do 80% rezultata prema kojima težimo.** Paretovo pravilo ima značajne posljedice na način upravljanja vremenom. Naime, ono nam sugerira da je važno identificirati ključnih 20% aktivnosti koje su najefektivnije (generiraju 80% rezultata). Drugim riječima, Paretovo pravilo nam olakšava donošenje odluke o tome koje ćemo aktivnosti prvo završiti na poslu.

IZVAN OKVIRA: Vilfredo Pareto



- 1906. godine uočio je da oko 20% građana raspolaže sa 80% novca, moći i/ili utjecaja
- Joseph M. Juran je pravilo 80:20 primijenio u menadžmentu, a isto pravilo se koristiti i u upravljanju vremenom

Slika 7. Vilfredo Pareto i Pravilo 80/20

Za efikasnu primjenu Pravila 80/20, važno je započeti s poslovnim ciljevima koje smo definirali u prethodnom podnaslovu. Postavljajući pitanje "Koji su glavni poslovni ciljevi koje trebam ostvariti?" dolazimo do saznanja o najvažnijim rezultatima prema kojima težimo (to je 80% rezultata). Nakon toga, pravimo listu aktivnosti koje dovode do stvaranja tih ciljeva (najčešće je to 20% aktivnosti). Ovi procenti se mogu razlikovati, ali suština je sljedeća: **mali broj aktivnosti dovodi do ostvarenja značajnih rezultata.** Stoga, **fokus sudija treba da bude na tim važnim aktivnostima.**

Mali broj aktivnosti (analiza materijala, saslušanje i pisanje presude) dovodi do najvećeg broja

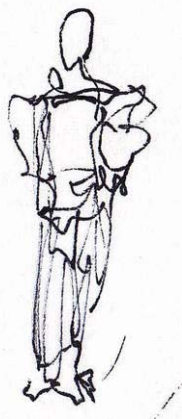
rezultata (konačnih presuda). Ostale aktivnosti (npr. telefonski prekidi, rješavanje tekućih problema, pregled pošte, dolazak nepozvanih stranaka i sl.) predstavljaju veliki procenat radnog vremena na poslu, a ne doprinose rješavanju većeg broja predmeta. O samim ometačima (telefonskim pozivima, sastancima) i odugovlačenju će biti više riječi u kasnijim poglavljima.

2.3. Planiranje

Nakon što smo definirali ciljeve i prioritete, najbolji način da ostanemo organizirani (i samim tim unaprijedimo svoje vještine upravljanja vremenom) je da pristupimo **procesu planiranja**. Planiranje može biti jednostavno (običan list papira) ili savremeno (korištenje tehnologije na različitim uređajima).

Prema vodećim ekspertima iz oblasti upravljanja vremenom, **pravljenje plana** (liste aktivnosti koje je potrebno završiti) je **ključ uspjeha efektivnog i efikasnog upravljanja vremenom**. Osim što služi kao konstantan podsjetnik aktivnosti na kojima trenutno radite, plan pomaže da se pronade najbolji način kako nešto završiti (*podsvjesno obrađivanje informacija*). Samim tim što ste nešto stavili na papir, znači da **tome pridajete važnost**.

IZVAN OKVIRA: Koristite vašu podsvijest



- Svjesno delegirajte vaše zadatke vašoj “podsvijesti”
- Kada se suočite s teškom situacijom/odlukom, zaboravite na taj problem na trenutak i radite na drugom zadatku
- Kada je vaš mozak odmoran, rješenje će samo doći
- Ovo je u teoriji poznato kao “inkubacija”

2.3.1. Rokovnik i elementi rokovnika

Za izradu plana dobro je nabaviti **rokovnik** ili se naviknuti na korištenje softvera. Dobar rokovnik zadovoljava šest kriterija (*Covey, 2006*): koherentnost, ravnotežu, usredotočenost na važne ali ne hitne stvari, prilagodljivost, prenosivost i "ljudsku" dimenziju.

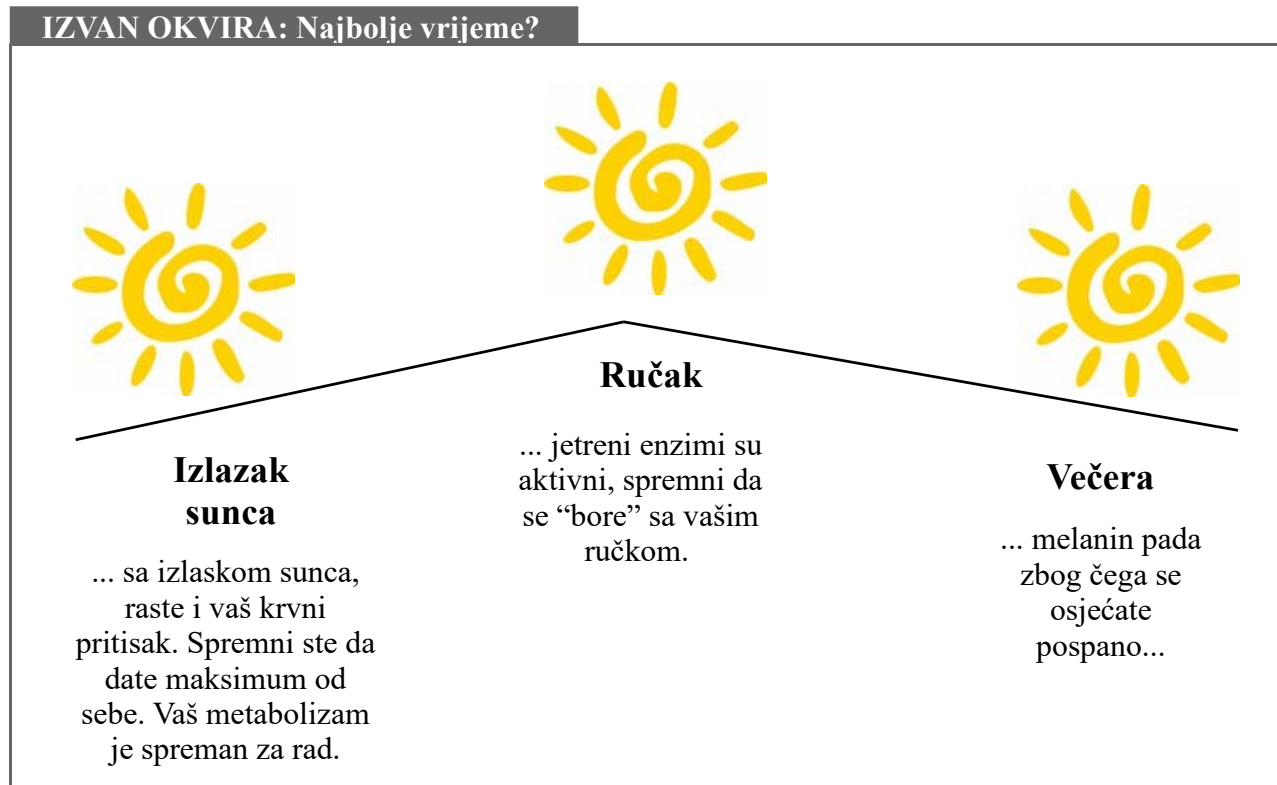
Prilikom **izrade plana** (u rokovniku ili savremenim softverskim paketima), najčešće je potrebno definirati sljedeće **ključne elemente**: listu aktivnosti, procjenu vremena potrebnog da se završi aktivnost, procjenu vremena za nepredviđene aktivnosti i prioritete.

Efektivan rokovnik se ne koristi samo za **planiranje sastanaka**, već i za **planiranje svih ostalih aktivnosti**. Tako npr. ako ujutro planirate "napisati presudu" ili "pročitati neki materijal", predvidite i to vrijeme u vašem rokovniku. Pored aktivnosti koje izvršavate, plan bi trebao da sadrži i **vrijeme za razmišljanje**, kao i za **nepredviđene aktivnosti**. Nije realno završiti dva priprema ročišta za pet minuta ili odmah nakon završetka jedne glavne rasprave da se počne odvijati druga. U rokovniku je

potrebno predvidjeti vrijeme za pripremu sljedećeg suđenja, kao i za podsjećanje na ključne materijale.

Kod planiranja, važno je biti realan. Ako do sada niste vodili ovakve planove, vrlo je vjerovatno da ćete napraviti greške u procjeni vremena. Međutim, vremenom postajemo bolji.

Važno pitanje kod planiranja je i samo vrijeme planiranja. Planiranje je dobro uraditi **na kraju radnog dana** (kako bismo dozvolili našoj podsvijesti da nas pripremi za sutrašnji dan) ili na samom početku radnog dana (kako ne bismo odlutali od naših ciljeva).



2.3.2. Ročišta i sastanci s kolegama – obavezni dio plana

Ročišta i sastanci s kolegama su vrlo **važni elementi plana**. Pažljivo planiranje sastanaka i ročišta može značajno unaprijediti efektivnost i efikasnost u upravljanju vremenom.

Mogućnost prekidanja. Sastanci, ročišta i druge aktivnosti (npr. pisanje presude) koje organizirate u određeno doba dana (jutro) brže se završavaju jer uobičajeno imate manje ometanja od strane slučajnih prolaznika (stoga npr. u jutarnjem terminu možete da se posvetite pisanju presuda za kompliciranije predmete).

Lokacija sastanka. Ured u kojem najčešće boravite i obavljate poslove može vam se učiniti kao najlakše rješenje, ali u pojedinim slučajevima soba za sastanke (ili sudnica) može biti djelotvornija jer vam omogućava kontrolu vremena (početak i kraj).

Praktičnost. Ročišta treba planirati da imate vremena i prije i poslije za važne aktivnosti. Ročišta planirajte tako da ostavite vremena za ručak, da se ročište završi prije pauze za doručak, da imate vremena prije i poslije ročišta za kratak odmor, osvježenje i sl.

Termin koji odgovara svim stranama. Da biste osigurali da se ročište ili sastanak održi, potrebno

je usaglasiti termin sa svim strankama. Prema procesnim zakonima (ali i preporukama CEPEJ-a), datum održavanja ročišta se određuje uz prethodnu konsultaciju sa strankama.

Plan rada. Pripremiti plan rada za ročište ili sastanak i voditi se po njemu. Plan rada pomaže da se sastanak održi u definiranom vremenskom okviru, da ostanete fokusirani i radno orijentirani.

Definiranje okvirnog trajanja ročišta ili sastanka. Ovo stvara osjećaj kada se treba završiti ročište ili sastanak, a i sam vremenski okvir.

Zabilješke. Vođenje vlastitih zabilješki je korisno zbog fokusiranja na sami zadatak i onoga što slijedi.

Ročišta i sastanci trebaju počinjati na vrijeme.

2.3.3. Vrste planiranja

Planove možemo praviti za dan, sedmicu, mjesec, godinu ili duži period. S obzirom na prirodu posla sudije koji za cilj ima rješavanje što većeg broja slučajeva, najčešće se susrećemo sa **dnevnim, sedmičnim i mjesečnim planiranjem**. Mjesečni planovi za ročišta se definiraju mnogo prije, a vezuju se za predmete koji su automatski dodijeljeni putem informacijskog sistema. Dnevno i sedmično planiranje odnosi se na izradu liste aktivnosti (sa procijenjenim trajanjem aktivnosti i stepenom važnosti/prioriteta) za svaki dan u sedmici. Primjeri takvih aktivnosti su: pisanje presuda, rješavanje pošte, podnesaka, pripremanje rasprava, zakazivanje ročišta i sl. Na dnevnom planu trebaju se naći aktivnosti koje su važne, a nisu postale hitne (ili su, u krajnjem slučaju, na putu da postanu hitne). Cilj je da se dobro organizira i isplanira dan tako da u konačnici nismo dovedeni u situaciju da izvršavamo hitne aktivnosti. Međutim, to ne znači da se ne trebamo baviti važnim i hitnim aktivnostima.

Kod izrade dnevnih prioriteta, možemo se koristiti i **ABCDE metodom** (dvije varijante ove metode prikazane su na *Slici 8*). Aktivnosti koje će proizvesti negativne posljedice (predmet neće biti zatvoren) ako ih ne završimo taj dan, predstavljaju aktivnosti A-liste (vodite računa da se na ovoj listi ne nalaze uvijek hitne, već važne aktivnosti). Aktivnosti B i C liste su aktivnosti koje su važne, ali imaju manji prioritet. Na listi D nalaze se aktivnosti koje možemo delegirati, dok na listi E su aktivnosti koje možemo eliminirati. U dnevni plan, pored svake aktivnosti, možemo upisati slovo A, B, C, D i E u zavisnosti od vrste aktivnosti.

Kod donošenja odluke koju aktivnost trebamo prvo završiti, možemo sebi postaviti sljedeće pitanje: "Ako bismo sa A-liste morali završiti samo jednu aktivnost, koju bismo završili?" Pravilo 80/20 nam pomaže u davanju odgovora na ovo pitanje.

Lista dnevnih prioriteta (varijanta 1)

1	Uradi danas, bez odgađanja
2	Uradi danas, ako je moguće
3	Uradi danas, ako "ostane" vremena

Lista dnevnih prioriteta (varijanta 2)

A	Uradi danas, bez odgađanja
B, C	Uraditi danas, ako je moguće
D, E	Delegiraj (D) ili eliminiraj (E)

Slika 8. Lista dnevnih prioriteta: dvije varijante

2.3.4. Izrada dnevnog rasporeda

Dnevni raspored može predstavljati običan list papira A4 veličine, dio rokovnika/planera ili u nekom softveru na kompjuteru. No, sljedeći savjeti su primjenjivi bez obzira na koji način izrade dnevnog rasporeda se odlučite:

1. **Podijelite svoj dan.** Koristite 15 minuta kao vremensku skalu za planiranje.
2. Vrijeme podijelite na **poslovno i lično**. Nemojte zaboraviti unijeti lične obaveze (izvan radnog vremena).
3. Zakažite **prvo rutinske, pa onda nerutinske poslove**. Ako imate sastanke, ročišta i druge obaveze na koje ne možete utjecati, onda te aktivnosti treba prvo unijeti na dnevni raspored. Nakon toga, pristupate izradi plana. Ostale aktivnosti odmah unosite u dnevni raspored prilikom zakazivanja, vodeći računa da su dobro usklađene sa ostalim (odnosno da ne dođete u situaciju da imate 30 minuta vremena koje su neupotrebljive).
4. **Sedmična samoevaluacija planiranja.** Na kraju radnog dana izvršite procjenu vašeg plana: koliko je on dobar, gdje ste pogriješili i kako to ispraviti. Također, procjenu vaših radnih praksi uradite i jednom sedmično za svih sedam dana.
5. **Fleksibilno vrijeme.** Svaka dva sata isplanirajte 30-minuta vremena za aktivnosti na koje niste mogli utjecati.

2.4. Kvalitativna analiza vaših planova/rasporeda

Plan je dobro voditi i iz razloga što omogućava da ocijenimo kako smo proveli dan i samim tim daje nam osjećaj kontrole. Kada imamo plan, možemo znati koliko odstupamo od plana.

IZVAN OKVIRA: Četiri razloga da vodite dnevnik



- Četiri razloga da vodite dnevnik
 - Fokus
 - Strpljenje
 - Planiranje
 - Lični rast i razvoj
- Šta Oprah Winfrey ima zajedničko sa ratnim generalom iz Drugog svjetskog rata George S. Patton? **VODILI SU DNEVNIK**

Izvor: Teresa Amabile and Steve Krame, <http://blogs.hbr.org/2011/04/four-reasons-to-keep-a-work-di/>

Na kraju radnog dana trebamo provjeriti **da li smo dobro napravili plan** koristeći sljedeća pitanja (Adair i Alen, 2003):

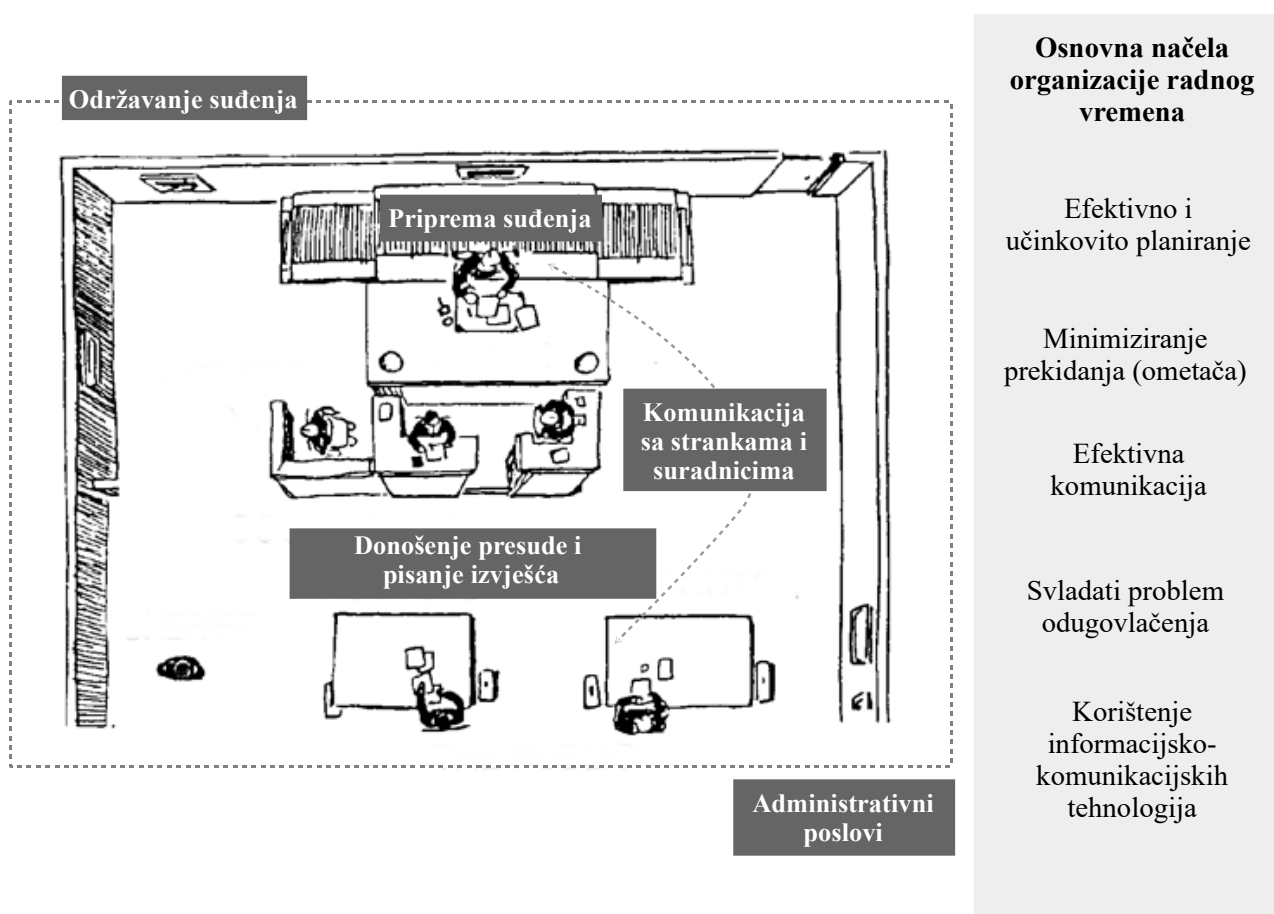
- Da li pokušavamo ostvariti previše tokom dana?
- Da li neke poslove nismo završili zato što nismo bili spremni u to vrijeme?
- Da li je zadatak bio jasno formuliran?
- Da li nam je bilo teško donijeti odluku?
- Da li smo imali sve dostupne informacije?
- Da li smo odustali od plana zato što smo bili pod stresom?
- Da li smo odustali od zadatka zato što je bio prenaporan ili dosadan?

Sljedeća pitanja mogu nam pomoći u **kvalitativnoj analizi naših planova**:

- Šta smo dobro završili ove sedmice? Šta smo mogli uraditi bolje?
- Da li smo završili ono što smo trebali završiti? Koliko aktivnosti visokog prioriteta prenosimo u sljedeću sedmicu?
- Kako bismo ocijenili sedmicu na skali od 1 do 10?
- Kako se osjećamo po pitanju našeg posla? Šta kaže predsjednik suda?
- Da li smo ostvarili svoje ciljeve kod kuće?
- Koje su ključne oblasti na koje ćemo se fokusirati sljedeće sedmice?
- Koliko smo nerealni u procjeni aktivnosti?

3. OSNOVNI PRINCIPI ORGANIZACIJE RADNOG VREMENA

Posao sudija je jako kompleksan. Ipak, kao i u svakoj organizaciji postoje određeni principi koji značajno doprinose boljem korištenju vremena. Slika 13 daje pregled osnovnih radnih zadataka i osnovnih grupa principa organizacije radnog vremena: (1) efektivno i efikasno planiranje (radnog dana, ročišta i sl.); (2) minimiziranje prekidanja u radu (ometača poput telefona ili slučajnih prolaznika); (3) efektivnu komunikaciju, (4) uspješno savladavanje problema odugovlačenja i (5) svakodnevno korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Efektivna komunikacija, ometači i informacijsko-komunikacijske tehnologije bit će obrađeni u posebnim tematskim cjelinama. U ovom dijelu bit će obrazloženi principi koji se mogu primijeniti u bilo kojoj organizaciji (Whetten i Cameron, 2010), a već su predstavljeni u uvodnom kvizu Priručnika.



Slika 9. Radni zadaci i osnovni principi organizacije radnog vremena

3.1. Selektivno i pametno čitanje

Dokazi koji su bitni za održavanje suđenja neće biti selektivno pročitani, ali postoji mnogo situacija kada selektivno i pametno čitanje može uštedjeti vrijeme. Mnogi dokumenti sadrže sažetke u uvodnom dijelu ili zaključku. **Markiranje teksta** je također korisna tehnika – posebno kada želimo prisjetiti se nečega što smo čitali. Zakone i ostale dokumente koje često koristimo prilikom priprema za ročište, dobro je organizirati u **direktorije (mape) na našem kompjuteru** (koristeći program za upravljanje mapama). Tim dokumentima onda možemo lako pristupiti bez potrebe da ih tražimo među drugim dokumentima ili fasciklama. Pored toga, elektronska arhiva omogućava da **pretražujemo dokumente** po ključnim riječima ili da nas automatski prebaci na određeni član nekog zakona ili stranicu dokumenta. Dobra organizacija dokumenata znači mnogo za selektivno i pametno čitanje.

3.2. Pravljenje i izvršavanje dnevnog rasporeda

Dnevni plan implicira da se aktivnosti definiraju unaprijed. Dnevni raspored može biti napravljen na listu papira ili uz pomoć softvera na kompjuteru. Dobar dnevni raspored treba da uključuje: (1) vrijeme za pripremu suđenju; (2) obavezne sastanke; (3) termine pripremnih i glavnih ročišta i (4) sedmične i dnevne prioritete. **Sedmični i dnevni prioriteti su osnova za izradu dnevnog rasporeda.**

U dnevni raspored treba upisivati (zakazivati) i aktivnosti koje nemaju karakter sastanka ili ročišta (upisivati aktivnosti poput "Pripremanje za suđenje X. Y."), a u dnevni plan predvidjeti i vrijeme za odmor. Plan omogućava naknadnu samoevaluaciju korištenja vremena na poslu.

Sedmični ciljevi:	
Dnevni prioriteti:	

	Aktivnosti (ponedjeljak)
8:00 – 8:15	
8:15 – 8:30	
8:30 – 8:45	
8:45 – 9:00	

Slika 10. Primjer dnevnog rasporeda

Princip 1. Odredite kritičnih 20% svojih zadataka. Ovaj princip organizacije vremena proizašao je iz Paretovog zakona koji se (podsjećanja radi) može objasniti na sljedeći način: 20% rada stvara 80% rezultata. Stoga je važno identificirati koji zadaci čine 20% najvažnijih aktivnosti i svoje vrijeme posvetiti upravo tim zadacima.

Princip 2. Napravite prioritete vaših zadataka. Tokom dana prvo se izvršavaju važne aktivnosti, a zatim urgentne i manje važne. Poštujući ovo pravilo fokusiramo se na stvari koje samo mi možemo riješiti, a ostale (manje važne) mogu biti prepuštene stručnim saradnicima.

Princip 3. Kad radite važnu aktivnost, samo nju radite. Fokus treba da bude na jednoj aktivnosti kada su važne stvari u pitanju. Trivijalne aktivnosti treba obavljati istovremeno (ukoliko je moguće).

Princip 4. Utvrdite rokove. Rokovi pomažu da unaprijedite efikasno korištenje vremena. Ako ne postavite rokove, vrlo vjerovatno izvršenje zadatka će se prolongirati.

Princip 5. Obaveze ne treba odlagati. Aktivnosti koje se urade neodložno, zahtijevat će manje vremena i napora, nego ako ih ostavite za kasnije. Linija između "odlaganja" i "gubljenja vremena" je veoma tanka. Potrebno se odbraniti od trošenja svog vremena na trivijalne i zadatke koji traže trenutnu pažnju i tako važni zadaci ostanu po strani.

Princip 6. Završi najmanje jedan zadatak tokom dana. Ako ništa ne završimo tokom dana (čak i neki vrlo jednostavan posao) imat ćemo osjećaj preopterećenosti i stresa. Kompletiranje zadatka daje osjećaj opuštenosti i smanjuje stres.

Princip 7. Uradi kompliciranije zadatke bez prekida. Kompliciranije zadatke treba raditi bez prekida, jer prirodno je da jednostavni zadaci potiskuju komplicirane.

Primjenljivost navedenih principa u mnogo čemu zavisi i od referata koji obavlja sudija. U pojedinim slučajevima (ukoliko je sudija u krivičnom referatu dežurni određene dane u sedmici), postoje nepredviđene obaveze na koje se ne može utjecati. U tim slučajevima, potrebno je često prilagođavati vrijeme izvršavanja uobičajenih obaveza, ali osnovni principi i dalje vrijede.

3.3. Organizacija

Princip 1. Imajte mjesta za sve i držite sve na svom mjestu. Ukoliko naše stvari nisu na svom mjestu gubimo vrijeme na dva načina: (1) treba nam više vremena da nađemo ono što nam treba i (2) nalazimo se u iskušenju da prekinemo posao koji obavljamo (dekoncentracija). Ovo pravilo odnosi se i na upotrebu kompjutera – sve dokumente potrebno je snimati u unaprijed osmišljene direktorije (mape).

Princip 2. Podijelite velike projekte na više manjih. Svaki sudski postupak može se posmatrati kao veliki ili mali projekt. Ako imamo veliki projekt, možemo ga podijeliti na više manjih i kao takav unijeti u dnevni raspored. Ovo će nam pomoći da se izbjegne osjećaj pritiska velikih, važnih i urgentnih zadataka. Osjećaj da je zadatak prevelik vodi osjećaju preopterećenosti, te ka odlaganju i odugovlačenju.

Princip 3. Sačuvaj svoje “najbolje” vrijeme na važne stvari. Najbolje vrijeme trebalo bi biti posvećeno najvažnijem poslu. Rutinske i trivijalne stvari treba raditi kada je nivo energije nizak, i mozak nije “britak”. Ukoliko dozvolimo drugima da naše najbolje vrijeme prekidaju svojim zahtjevima, onda oni upravljaju našim vremenom.

Princip 4. Rezervirajte nešto vremena za vrijeme dana kada drugi nemaju pristup vama. Kako bismo dobili osjećaj da upravljamo svojim vremenom, treba rezervirati dio dana kada drugi nemaju pristup nama. To vrijeme je najbolje za završavanje važnih zadataka koji nisu hitni. Vrijeme zavisi od naših navika, ali to može biti vrijeme ujutro prije nego što se drugi probude ili pred kraj posla kada drugi već idu kući.

Princip 5. Radite nešto produktivno dok čekate. Neke procjene govore da se gubi oko 20% vremena čekajući (čekajući stranku, materijale da stignu i sl.). Za to vrijeme može se uraditi nešto produktivno: npr. čitati druge materijale, pripremati ročište koja treba da slijedi ili neki drugi poslovi koji će nam pomoći da završimo zadatke.

3.4. Evidencija radnog vremena

Vođenje evidencije o svom vremenu je jedna od najboljih strategija za unapređenje upravljanja vremenom. Teško je povećati svoju efikasnost ili umanjiti stres dok ne znamo kako provodimo vrijeme. Evidencija vremena može se napraviti pomoću običnog obrasca u koji ćemo svakih 30 minuta upisivati šta radimo (taj dnevnik ne bi trebao da bude zahtjevan). Kako bismo došli do valjanih zaključaka, evidenciju treba voditi barem dvije sedmice.

Vrijeme	Aktivnost	Dobrovoljna / Zahtijevana od drugih	Produktivna: Da/ Ne
8:00 – 8:30			

3.5. Lični razvoj

Princip 1. Imajte dugoročne ciljeve. Dugoročni ciljevi pomažu u održavanju konzistentnosti u aktivnostima i zadacima.

Princip 2. Nemojte brinuti ni o čemu kontinuirano. Ovo će nam pomoći da oslobodimo naš um i našu energiju usmjerimo na zadatak koji obavljamo.

Princip 3. Napravite listu kratkotrajnih zadataka po vašoj želji (u trajanju od pet do deset minuta). Tokom dana svi imamo vrijeme kada ne možemo uraditi ništa korisno, odnosno aktivnosti koje ne pridonose našim poslovnim ciljevima (čekanje nečega da počne, između sastanaka, razgovor na telefonu). Lista aktivnosti koje možemo raditi u takvim situacijama omogućava nam lični razvoj i bolju iskorištenost vremena. Treba samo biti oprezan - postoji mogućnost da pažnja skrene sa visoko prioriternih zadataka.

Princip 4. Napravite raspored za lično vrijeme. Svakome je potrebno vrijeme kada ga niko ne uznemirava. Ovo vrijeme treba iskoristiti za relaksaciju na način kako to svakome lično odgovara.

Princip 5. Konstantno unapređujte menadžment vremena. Eksperimentiranje sa različitim tehnikama upravljanja vremenom i učenje novih tehnika trebalo bi da postane sastavni dio vašeg stila života.

4. NAJČEŠĆE GREŠKE U ORGANIZACIJI RADNOG VREMENA

"Nečije umijeće da bude mudar je umijeće da odredi na šta da se ne obazire."

William James

Najveći neprijatelj fokusiranog djelovanja su **stalna prekidanja u izvršavanju posla**. Ta prekidanja su nekada očigledna (telefonski poziv), dok nekada nismo ni svjesni da naše djelovanje nije fokusirano (odugovlačenje). Takva prekidanja nije moguće u potpunosti eliminirati. Ipak, s ciljem povećanja naše efikasnosti moramo naučiti **kako da ih kontroliramo** – u protivnom trpe naši ciljevi, prioriteti i dnevni rasporedi.

Ovaj dio Priručnika bavi se greškama koje pravimo u organizaciji radnog vremena, a prvenstveno se odnose na kontrolu upravljanja "ometačima" i odugovlačenju.

4.1. Stalno provjeravanje e-maila i loše napisani e-mailovi

E-mail je značajan kada je u pitanju brzina komunikacije i količina informacija koje se mogu poslati. Dok je izuzetno koristan, istovremeno može predstavljati smetnju u izvršavanju svakodnevnih obaveza. Otvoren e-mail na kompjuteru i često odgovaranje na poruke neće predstavljati prijetnju našem vremenu ukoliko se ne bavimo fokusiranim i važnim poslom. Međutim, ako je posao krajnje fokusiran (pisanje presude), e-mail ne treba stalno provjeravati.

S ciljem eliminiranja ovog ometača, potrebno je definirati posebno vrijeme tokom dana za odgovaranje na e-mail-ove i to vrijeme je potrebno prilagoditi prirodi naših obaveza (svakih sat vremena ili tri puta dnevno). No, na e-mail je potrebno odgovoriti u roku od 24 sata. Ukoliko se u ulaznom pretincu (*engl. Inbox*) stalno nalaze e-mail-ovi na koje nije odgovoreno, razmotrite da li možete uraditi "**3R**" (*Mek Kori, 2005*): (1) pročitati e-mail (*engl. Read it*), (2) odgovoriti na e-mail (*engl. Respond to it*) ili (3) obrisati e-mail (*engl. Remove it*). Ukoliko sa pristiglom porukom nije moguće uraditi niti jedno "R", potrebno je unaprijediti proces donošenja odluka.

Korisnici sudova (stranke, advokati...) i naše kolege na poslu nemaju uvijek dovoljno vremena da se u potpunosti posvete svakom e-mail-u. S obzirom da u e-mail sandučić stižu i do stotine mail-ova tokom dana, oni najčešće započinju da čitaju i odgovaraju na e-mail-ove koje mogu brzo završiti. Iz tog razloga, na neke mail-ove ne odgovore nikad, pa čak ih i ne pročitaju nikad. Da bismo izbjegli ovaj problem, potrebno je voditi računa o sljedećem (*Garner, 2013*): (1) pišite bez grešaka; (2) brzo pređite na predmet razgovora; (3) sadržaj treba biti kratak, ali ne prekratak; (4) kratak ali dovoljno opisan predmet e-mail-a (*engl. Subject*) i (5) provjerite ko sve prima e-mail i da li postoji potreba da se svim učesnicima šalje ista poruka.

4.2. Česti i dugi telefonski pozivi

Slično kao i e-mail, i telefonski pozivi oduzimaju dragocjeno vrijeme u izvršavanju fokusiranog i važnog posla. S ciljem eliminiranja ovih "ometača", postojeća literatura nudi mnogo različitih preporuka. Neke od ovih preporuka se lakše primjenjuju, dok druge nije moguće u potpunosti primijeniti:

1. javljanje na telefon onda kada imamo vremena;

2. korištenje govorne pošte – na ovaj način poruke se mogu preslušati naknadno i lakše je odlučiti da li je nešto hitno ili ne;
3. posebno definirano vrijeme tokom dana za uzvratanje poziva;
4. ograničavanje vremena trajanja poziva – pozivaču ne treba dozvoliti da razgovara bez prestanka. Na početku razgovora, pozivača informiramo o raspoloživom vremenu ili ga ljubazno zamolimo da pređe na bitno. Ukoliko telefonski poziv traje duže, verbalnim znakom možemo obavijestiti pozivača da je vrijeme da se poziv završi;
5. priprema i vođenje zabilješki. Prije uspostavljanja poziva, kratki plan sa stavkama koje su bitne može pomoći u fokusiranom razgovoru.

4.3. Neefikasni sastanci

Sastanci (sa kolegom ili strankama) su jako važan dio radnog dana, ali često se dogodi da ishod sastanka i nije baš jasan. Takvi sastanci su neefikasni. Sastanak ili ročište koji nije donio željeni rezultat predstavlja također jednu od grešaka koju pravimo u upravljanju vremenom.

Za sastanke je važno pripremiti *agendu* (plan sastanka) koja se distribuira unaprijed. Definiranje agende ne treba nikada raditi na samom sastanku. Svrha sastanka treba biti poznata svim učesnicima unaprijed. Drugo važno pitanje su učesnici sastanka – svi pozvani trebaju znati zašto su pozvani. Također, dobro je definirati **pravila ponašanja na sastanku** i sa istim upoznati učesnike.

Vrijeme i mjesto je također bitno pitanje. Postoje argumenti koji idu u korist i protiv održavanja sastanka u našem uredu. Sastanak koji se održava u našem uredu teže je kontrolirati (početak i kraj).

4.4. Prekomjerna socijalizacija na radnom mjestu

Na radnom mjestu treba završavati poslove, ali određene društvene aktivnosti su također korisne. Međutim, česti neobavezni razgovori sa kolegama su "ometaći" u poslu. Kada nas neko upita za petnaest minuta našeg vremena, to više nije samo petnaest minuta našeg vremena već i vrijeme koje je potrebno da se vratimo na posao koji smo radili. Ponekad te razgovore iniciramo mi, a ponekad naše kolege.

Ukoliko radimo na važnom poslu i ne želimo biti prekinuti u poslu, usvajanja fraza poput "*Upravo radim nešto, ali imam oko dvije minute da čujem šta ima kod tebe*", pomaže nam da ostanemo fokusirani. Međutim, ne treba kolege uvijek tretirati kao prijatelju našem vremenu.

4.5. Izbjegavanje korištenja tehnologije

Tehnologija u svakodnevnom životu je jako korisna. Samo zato što neke poslove u prošlosti nismo radili uz pomoć kompjutera ili iz straha da nešto ne pokvarimo, ne bi nas trebao spriječiti da koristimo kompjutere u poslu i konstantno unapređujemo naše znanje u toj oblasti. Poseban dio ovog Priručnika bavi se korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

4.6. Odugovlačenje

Christopher Parker opisuje odugovlačenje "kao kreditnu karticu: zabavno je dok ne dobijemo račun." Odugovlačenje predstavlja odgađanje obaveza ili kašnjenje u izvršavanju obaveza. Odgađanje ne mora biti nužno loše – u nekim situacijama odgađanje može pozitivno utjecati na važnu odluku (kada su potrebne informacije za donošenje odluka). Ali, često se odgađanje u krajnjem ishodu negativno

odrazi na troškove, kvalitet, vrijeme i naše stanje (stres). Sljedeći razlozi nas najčešće dovode do odgađanja:

1. Korištenje logike: "Imam dovoljno vremena."
2. Izbjegavanje neugodnosti: "Ne želim misliti o tome."
3. Prizivanje straha: "Šta ako ne uspijem?"
4. Paralizirani perfekcionizmom: "Čekat ću pravo vrijeme."
5. Sabotaža pri kraju: "Zasluzio sam odmor."
6. Potraga za uzbuđenjima: "Radim najbolje pod pritiskom."

Kada se suočimo sa nečim što nam se ne sviđa (poput teškog zadatka), aktivirat će se u našem mozgu centri za bol. U tim situacijama, možemo reagirati na dva načina: (1) brzo prebaciti svoju pažnju na nešto drugo kako bismo izbjegli osjećaj "bola" ili možemo nastaviti da radimo aktivnost, iako osjećamo nelagodu (nakon 15-20 minuta će nestati). Zbog toga, najbolji način da se prevaziđe problem odugovlačenja je da prevarimo mozak i da ne krenemo lakšim putem, već da se na teškom problemu zadržimo još malo. *Oakley (2014)* objašnjava da popularna "pomodoro" tehnika može biti korištena s ciljem eliminiranja odugovlačenja –štopericu podesiti na 25 minuta, zaštititi se od svih ometača i intenzivno raditi 25 minuta na nekom zadatku. Nakon toga, preporučuje da se uzme pauza od 5 minuta i da se sami nagradimo (uradimo nešto što volimo).

Najbolji način da se prevaziđe problem odugovlačenja je da postanemo svjesni odugovlačenja, da razumijemo razloge zbog kojih odugovlačimo i da se u potpunosti posvetimo izvršavanju tih obaveza.

Postoji devet strategija za prevazilaženje odugovlačenja: (1) odbacivanje aktivnosti – koje su posljedice neizvršavanja ove aktivnosti (2) delegiranje obaveza; (3) izvršavanje aktivnosti što je moguće ranije; (4) traženje savjeta; (5) podjela aktivnosti na manje dijelove; (6) pravilo "15 minuta" – svaka aktivnost na projektu treba se ograničiti na 15 minuta; (7) rokovi su jasno definirani; (8) nagrađivanje samog sebe i (9) uklanjanje prepreke i smetnje u izvršavanju obaveza.

4.7. Kradljivci vremena – šira slika

Pored prethodno identificiranih kradljivaca vremena i sljedeće aktivnosti mogu rezultirati u neefektivnom korištenju vremena:

- Nedostatak ciljeva, prioriteta, dnevnih planova;
- Neorganiziran stol (uzroci: nedostatak sistema, ego,...);
- Neefektivno delegiranje;
- Pokušaj da se uradi puno više u kratkom vremenu;
- Nedostatak ili nejasna komunikacija;
- Neadekvatna ili zastarjela informacija;
- Neodlučnost i odugovlačenje;
- Nejasne odgovornosti i autoritet;
- Nespremnost da odbijete aktivnosti sa "Ne".

4.8. Generalne strategije upravljanja prekidima

Ukoliko ste često izloženi prekidanjima, postoje **dvije grupe strategije za "zaštitu"**: (1) strategije

koje se bave prevencijom i (2) strategije koje umanjuju štete od "ometača".

Strategije koje se bave **prevencijom** nastoje spriječiti da budemo ometeni. To se može postići suptilnom komunikacijom (na vratima zalijepiti "molimo ne ometajte") ili da licima koja nas ometaju npr. prezentiramo raspored kako bi se upoznali s kompleksnošću posla kojim se bavimo. Pored toga, preventivno djelovanje podrazumijeva i dobro planiranje vremena održavanja sastanaka ili da, jednostavno, radimo na mjestu gdje nas drugi ne mogu ometati.

Tehnike za minimiziranje štete od "ometača" se mogu grupirati: (1) prenošenje odgovornosti nekom drugom; (2) skraćivanje razgovora ("*Vjerujem da možemo riješiti tvoj problem, ali imam sastanak za 10 minuta. Ako ne možemo riješiti problem za 10 minuta na tvoje zadovoljstvo, onda ćemo morati dogovoriti termin za kasnije.*"); (3) odgađanje ("*Ne mogu posvetiti punu pažnju tvojoj situaciji. Možemo li se poslije čuti telefonom ili sutra ujutro?*") i (4) odbijanje.

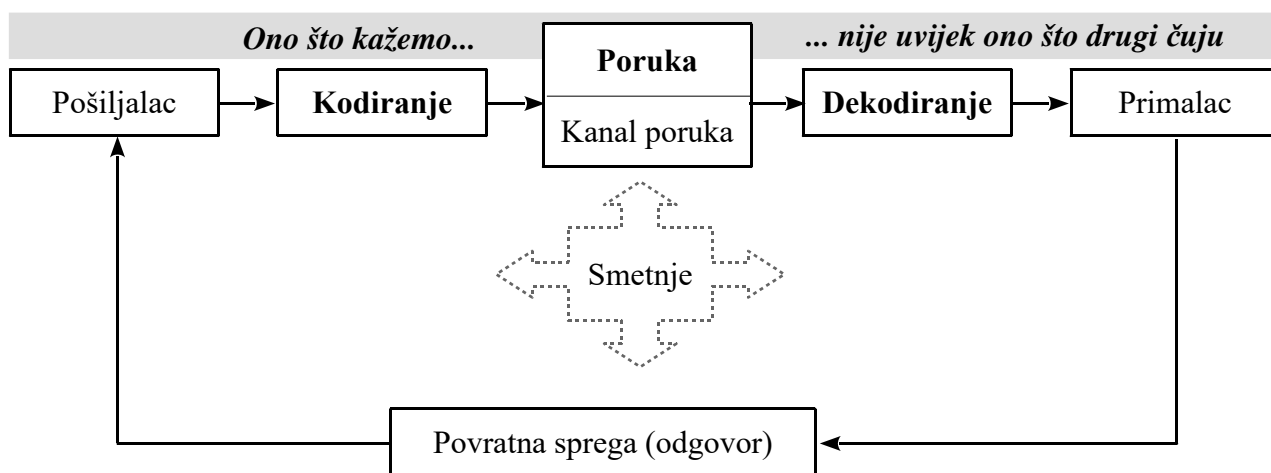
5. KOMUNIKACIJA I RAD SA STRANKAMA

"U komuniciranju je najvažnije čuti ono što nije rečeno."

Peter Drucker

Svaka poruka koju pošaljemo (e-mail-om, lično ili telefonom), a koja nije shvaćena na pravi način je gubitak vremena: zahtijeva ponavljanje, ponovno izvršavanje i reorganizaciju našeg vremena. Komunikacija je moćan alat koji može biti u funkciji boljeg korištenja vremena. Ovaj dio Priručnika posebno će se fokusirati na komunikaciju koja ima za cilj da uspostavi ili unaprijedi pozitivne odnose između nas i naših stranaka dok istovremeno prenosi poruku ili problem, daje negativnu povratnu informaciju ili nam omogućava da se suočimo sa teškim pitanjem u komunikaciji. Takav tip komunikacije naziva se "komunikacija koja daje podršku" (*engl. supportive communication*).

5.1. Model komunikacije



Slika 11. Model komunikacije

Svaki vid komunikacije uključuje sledeće elemente: (1) pošiljaoca i kodiranje poruke od strane pošiljaoca; (2) kanala poruke (usmeno, pismeno...); (3) primaoca i dekodiranje poruke od strane

primaoca; (4) povratnu spregu (odgovor); te (5) identifikaciju i upravljanje smetnjama. U kontekstu upravljanja vremenom, problemi se mogu javiti u poruci koja nije dobro osmišljena (kodiranje), u pogrešnom izboru kanala za prijenos poruke (pismenim putem umjesto usmenim), te pogrešnim razumijevanjem poruke od strane primaoca (dekodiranje). Kodiranje i dekodiranje su dva vrlo važna elementa modela komunikacije i upućuju nas na sljedeći zaključak: "Ono što kažemo nije uvijek ono što drugi čuju." Pored uobičajenih smetnji u komunikaciji (kao što je buka), primalac i pošiljalac često nemaju istu oblast interesa i iste informacije. **Svaka komunikacija trebala bi biti u onom obliku koji će uzeti u obzir jezičke i druge vještine i znanja primaoca poruke.** Ukoliko prenosimo poruku jezikom koji nije razumljiv primaocu, rizikujemo da budemo pogrešno shvaćeni što u krajnjem ishodu vodi ka ponovnom izvršavanju obaveza i reorganizaciji vremena.

5.2. Osam karakteristika komunikacije podrške

Whetten et al. (2010) su identificirali osam karakteristika komunikacije koja daje podršku, koje omogućavaju i osiguravaju veću produktivnost, doprinose rješavanju problema, daju kvalitetnije rezultate i vode ka manje konfliktnih situacija.

Iskrena komunikacija: Komunikacija treba odražavati ono što mislimo ili osjećamo.

Iskrena komunikacija	
“Niste došli na vrijeme.” (√)	“Sve je uredu. Možemo li nastaviti?” (x)

Opisna komunikacija: Komunikacija treba biti deskriptivna, ne evaluativna.

Opisna komunikacija	
“Desilo se 'to i to'. Predlažem da ubuduće radimo 'ovako'.”(√)	“Pogriješili ste.” (x)

Komunikacija orijentirana ka problemu: Problem se može riješiti, problematična osoba ne može.

Komunikacija orijentirana ka problemu	
“Kako ćemo riješiti ovaj problem?” (√)	“Zbog vas nećemo završiti predmet.” (x)

Uvažavajuća komunikacija: Uvažavajuća komunikacija vodi ka tome da se učesnici u komunikaciji osjećaju da ih se: poštuje, razumije, prihvata, cijeni.

Uvažavajuća komunikacija	
“Postoje definirana pravila. Ali, iznesite svoje sugestije pa ćemo vidjeti kako možemo...” (√)	“Vi niste upućeni u proces, uradit ćemo onako kako ja smatram da je najbolje.” (x)

Specifična komunikacija: Fokus je na specifičnim događajima ili ponašanju, a izbjegavati generalne, ekstremne ili isključive izjave (i/ili).

Specifična komunikacija:	
“Tri puta ste me prekinuli tokom ročišta.” (√)	“Stalno me prekidate.” (x)

Tečna komunikacija: Stavlja se fokus na izjave koje omogućavaju prirodnu vezu s onim što je prethodno rečeno i potiče interakciju.

Tečna komunikacija	
“U skladu sa ovim što ste rekli...” (✓)	“Nevezano za ovo o čemu Vi pričate....” (x)

Personalna komunikacija: Personalna komunikacija podrazumijeva preuzimanje odgovornosti.

Personalna komunikacija	
“Odlučio sam odbiti Vaš zahtjev.” (✓)	“Vaš zahtjev je odbijen.” (x)

Slušanje: Prema nekim istraživanjima, ljudi u prosjeku razumiju samo 25% od primljenih poruka. U svakoj konverzaciji, lice koje najviše priča je ono lice koje najmanje nauči o svom sagovorniku.

Slušanje	
“Šta misliš da su prepreke koje onemogućavaju nastavak suđenja?” (✓)	“Kao što uvijek govorim, pravite greške u svom radu.” (x)

5.3. Izbor kanala komunikacije

Poruku možemo prenijeti preko različitih kanala, a najčešće su to: komunikacija uživo, telefon i e-mail.

U tom kontekstu, komunikacija sadrži **tri elementa** (*Zeller, 2009*): riječi, ton glasa i pokreti tijela. Kod komunikacije uživo koristimo sva tri elementa. Komunikacija telefonom podrazumijeva korištenje samo riječi i tona, dok komunikacija e-mail-om koristi samo riječi. Izbor kanala komunikacije zavisi od kompleksnosti informacija koje želimo prenijeti i od prirode same diskusije/razgovora. E-mail nudi efikasnost i brzinu, ali komunikacija uživo je nekada najbolji način da se razriješi kompleksna situacija.

5.4. Osnovna komunikacijska vještina: direktnost i jezgrovitost

Direktnost i jezgrovitost ne znači da ste okrutni, hladni ili negativno raspoloženi već da šaljete jasne poruke i predstavlja osnovnu komunikacijsku vještinu u funkciji boljeg upravljanja vremenom. Umjesto da strankama kažete "*niste donijeli sve potrebne dokumente*" možete biti određeniji i navesti listu dokumenata koji su bili neophodni da prilože. Samo ukoliko se vaše područje razumijevanja u potpunosti poklapa sa područjem razumijevanja stranaka (poruka je kodirana i dekodirana na isti način), komunikacija tipa "*niste donijeli sve potrebne dokumente*" ima efekta. Međutim, u većini slučajeva postoji neusklađenost između ovih područja razumijevanja i potrebno je obrazložiti šta očekujete od stranke, ili stranku uputiti na mjesto gdje bi se navedene informacije mogle dobiti.

Kod komunikacije, bitna su dva aspekta (*Malandro, 2003*): (1) koju poruku želite poslati i (2) kako želite da se osjećaju primaoci poruke. Dok je sadržaj poruke daleko važniji, primaoci poruke duže pamte kako su se osjećali zbog vaše poruke, nego sam sadržaj poruke. Ponekad neoprezno izgovorena rečenica usljed umora ili trenutka nepažnje može prouzrokovati dodatni posao (*stranku koja stvara problem*).

U skoro svim situacijama, učesnici u komunikaciji nastoje započeti ozbiljne diskusije sa malim (i za predmet nebitnim) razgovorima. Takvu komunikaciju ne treba izbjegavati, ali je treba ograničiti.

6. KORIŠTENJE INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKIH ALATA U CILJU EFIKASNOG UPRAVLJANJA VREMENOM

"Prvo pravilo bilo koje tehnologije korištene u poslu glasi: automatizacija primijenjena na efikasnu operaciju će povećati efikasnost. Drugo pravilo glasi: automatizacija primijenjena na neefikasne operacije povećat će neefikasnost."

Bill Gates

Informacijsko-komunikacijske tehnologije, u kontekstu upravljanja vremenom, predstavljaju digitalnu tehnologiju koja pomaže pojedincima i organizacijama u boljem korištenju informacija (dokumenata i tekstova) i bolju komunikaciju. Vještine upravljanja vremenom se mogu unaprijediti i uz dobro korištenje ovih tehnologija.

6.1. Elektronski kalendari

Elektronski kalendari nude **mnogobrojne prednosti** u odnosu na klasične (papirne) kalendare. Omogućavaju lakše unošenje i korigiranje informacija vezanih za vaše aktivnosti i ostavljaju trajnu evidenciju (aktivnostima iz prošlosti su lako dostupne radi samoevaluacije). Pored toga, pojedini elektronski kalendari nude mogućnost prikaza dostupnosti kolega iz iste organizacije (npr. ukoliko i vi i vaš kolega koristite Microsoft Outlook za planiranje vremena, olakšano je zakazivanje sastanaka jer možemo vidjeti kada je naš kolega dostupan – ali ne i šta radi). Ukoliko se odabere pravi softver, elektronski kalendari omogućavaju prikaz istog sadržaja na kompjuteru, tabletu, mobitelu ili bilo kojem drugom uređaju.

	ponedjeljak 1. 9.	utorak 2. 9.	srijeda 3. 9.	četvrtak 4. 9.	petak 5. 9.
8:00	8:00-9:00 Ročište I	8:30-09:30 Ročište A.R.			
9:00	9:00-10:00 Priprema				
10:00					

Slika 12. Primjer elektronskog kalendara

Jako važno pitanje prilikom izbora softvera za planiranje je **sigurnost unesenih podataka**. Ukoliko koristite interni CMS sistem, njegovi sigurnosni standardi su prilagođeni potrebama sudija i ne postoji opasnost od zloupotrebe unesenih informacija. Ukoliko elektronski kalendar CMS-a ne ispunjava sve vaše potrebe za planiranje vremena, zamolite IT odjeljenje u organizaciji da vam preporuče alternativni softver (većina Android pametnih telefona koristi Google-ove usluge *mail*-a i kalendara). Sljedeće korake možete preduzeti kako bi vaši podaci bili sigurni: (1) koristite skraćenicu ili kodove koji su vama poznati za unošenje informacija o osjetljivim predmetima; (2) postavite šifru koju je potrebno ukucati prilikom otključavanja mobitela i (3) osigurajte da je vaša šifra za otključavanje mobitela ili otvaranje elektronskog kalendara originalna i da je nije lako otkriti.

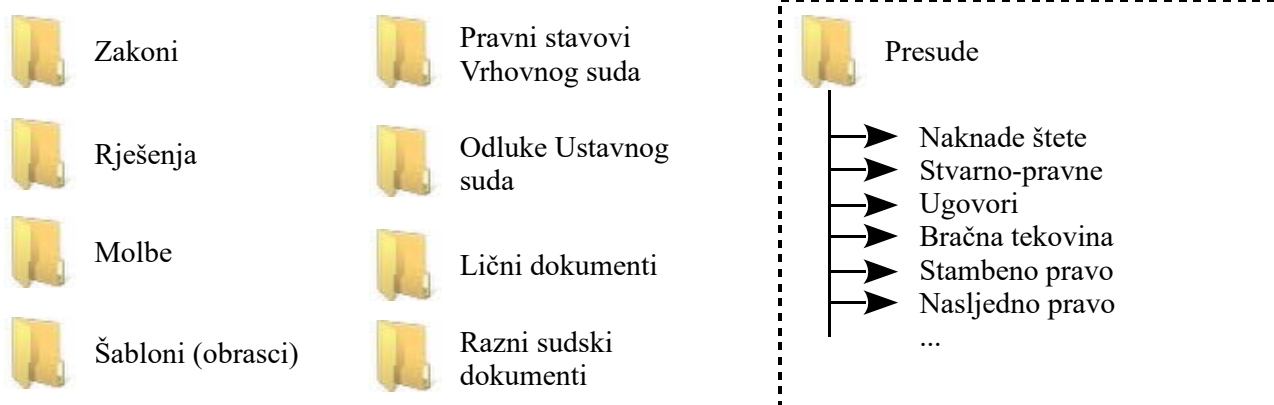
6.2. Organiziranje dokumenata u direktorije

Kompjuteri omogućavaju pohranjivanje neograničene količine informacija. To su dobre vijesti kada su u pitanju mogućnosti pohranjivanja koje nam stoje na raspolaganju, ali loše vijesti za upravljanje vremenom (*Slika 13* je primjer kako radna površina ne treba da izgleda). Što više podataka snimate na kompjuter, sve je teže pronaći važnu informaciju. Zato je **organiziranje dokumenata potrebno pristupiti strateški**.



Slika 13. Primjer kako ne treba da izgleda radna površina (*Desktop*)

Svaki moderni operativni sistem omogućava **organizaciju datoteka po direktorijima** (*engl. folders*). Direktorije treba posmatrati kao kategorije koje nam, poput fascikle, služe za čuvanje sličnih dokumenta. Kod čuvanja datoteka, važno je osmisliti **kategorije** za svako područje odgovornosti na poslu ili po vrstama predmeta. Primjer jedne takve organizacije direktorija dat je na *Slici 14*.



Slika 14. Primjer organizacije datoteka

6.3. Imenovanje dokumenata

Iako često pribjegavamo korištenju generičkih naziva datoteka prilikom snimanja (npr. "*Rjesenje.doc*" ili "*Rjesenje_verzija3.doc*"), takav pristup će nam u budućnosti otežati snalaženje. **Naziv datoteke treba biti specifičan** (npr. "*Predmet Ime_Prezime Rociste 1.doc*"). Datotekama odmah definiemo adekvatna **imena** i **snimamo ih u odgovarajući direktorij** (kategoriju) – na taj način možete izbjeći nered na kompjuteru. Davanje imena će nam kasnije pomoći da se prisjetimo o kakvom dokumentu se radi – što je od ogromnog značaja za bolje upravljanje vremenom. Davanje

naziva datotekama zavise od načina na koji pamтите informacije – da li predmete bolje pamтите po imenima stranaka ili po broju predmeta (P-2345-13)?

6.4. Pisanje izvještaja – korištenje šablona

Svaka presuda je specifična, ali također sadrži i mnogo zajedničkih elemenata. Šabloni (*engl. templates*) olakšavaju pisanje konačne presude. Šabloni koji se nalaze u CMS sistemu, omogućavaju automatsko popunjavanje osnovnih informacija o predmetu. Također, šablone možemo napraviti na našem kompjuteru i organizirati ih po direktorijima. Prilikom otvaranja takvog šablona, u *Microsoft Word-u* koristimo opciju "Snimi kao" (*engl. Save as*) kako bismo napravili kopiju šablona u drugom direktoriju.

6.5. CMS softver

CMS (*engl. Case Management Software*), softver koji je razvijen za potrebe sudova, ima dosta korisnih opcija. S obzirom da je njegova upotreba obavezna kada je u pitanju dodjeljivanje predmeta, treba razmotriti i druge opcije koje taj softver nudi: od arhiviranja svih materijala do planiranja vremena pomoću CMS kalendara. Elektronski materijali koji se čuvaju na jednom mjestu omogućavaju pristup materijalima kroz samo nekoliko klikova miša.

6.6. Video-konferencija

Korištenje video-konferencije se znatno povećalo u evropskom pravosuđu s ciljem skraćivanja procedura i smanjivanja troškova (intervju sa učesnicima, ekspertima i svjedocima), a posebno u uslovima kada je važno pitanje sigurnosti učesnika (njima se omogućava sigurno saslušanje suđenja).

6.7. Organizacija kompjutera – općenita pitanja za razmatranje

Da biste povećali svoju efikasnost uz pomoć kompjutera, razmotrite sljedeća pitanja:

- Kako najčešće pristupamo informacijama na našem kompjuteru? Da li informacije pretražujemo po datumu, sadržaju, imenu klijenta, nazivu slučaja, vrsti slučaja i sl. Od ovoga zavisi način organizacije datoteka i direktorija.
- Koliko dugo moramo čuvati datoteke? Datoteke je korisno trajno čuvati, a informacije koje su zastarjele i kojima ne pristupamo često, možemo arhivirati u poseban direktorij nazvan "Arhiva".
- Na koji način stvaramo nove datoteke? Ukoliko koristimo šablone, osmislit ćemo poseban direktorij sa šablonima. Opcija "Save as" će omogućiti da šablon snimate u drugi direktorij sa specifičnim nazivom.
- Treba li arhivirati datoteke koje više ne koristimo?
- Brišemo li nepotrebne datoteke?

1. SUĐENJE U RAZUMNOM ROKU

*Odavno je poznat princip da spora pravda nije dobra pravda.
Odgođena pravda je uskraćena pravda.*

Član 6. Evropske konvencije o ljudskim pravima garantira svakom pravo na pravičnu raspravu u razumnom roku.¹

Prava i slobode predviđeni u Evropskoj konvenciji za zaštitu ljudskih prava i sloboda se direktno primjenjuju u BiH. Ovi akti imaju prioritet nad svim drugim zakonima. Ustav BiH i ustavi entiteta garantiraju prava zaštićena Evropskom konvencijom i kao ustavna prava.²

Ovo pravo je priznato i nizom drugih međunarodnih i regionalnih instrumenata za zaštitu ljudskih prava, ustavnim i zakonskim odredbama, i tradicijama.

U posljednjih dvadesetak godina praksa Evropskog suda za ljudska prava u vezi prava na postupak u razumnom roku, iz člana 6. Evropske konvencije, promijenila je pogled na efikasnost pravosuđa i dovela do svijesti da je efikasnost pravosuđa jedan od preduslova za ostvarenje vladavine prava, te da pravna sigurnost, kao i jednakost građana pred zakonom i sudom, u velikoj mjeri zavisi od efikasnosti pravosuđa.

Evropska komisija za efikasnost pravosuđa Vijeća Evrope (CEPEJ) koja u svojim izvještajima ocjenjuje efikasnost sistema pravosuđa i predlaže praktične instrumente i mjere za poboljšanje efikasnosti sistema pravosuđa, ističe da je jedan od bitnih elemenata za nesmetano funkcioniranje sudova očuvanje principa pravičnog suđenja u razumnom roku. Ovaj princip se mora uzeti u potpunosti u obzir prilikom preduzimanja aktivnosti koje se odnose na opterećenje suda, trajanje postupka i konkretne mjere za smanjenje dužine postupka i poboljšanja njegove efikasnosti i efektivnosti.

Nema općeg pravila za definiranje "razumnog roka". Da li je taj period "razuman" zavisi od okolnosti predmeta. U ocjenjivanju da li se dužina vremenskog roka može smatrati razumnom, uzimaju se obzir sljedeći faktori: kompleksnost predmeta, ponašanje podnosioca zahtjeva, postupanje nadležnih organa, vrijednost zaštićenog dobra i potreba hitnosti postupanja, te broj procesnih stadija kroz koje je predmet prolazio. Određivanje da li je prekoračen "razumni vremenski rok" zavisit će od detaljnog

¹ Konvencija o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, potpisana u Rimu, 4. 11. 1950. godine, izmijenjena i dopunjena Protokolima

² Član II Ustava Bosne i Hercegovine (Aneks IV Općeg mirovnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini, parafiran 21. 11. 1995. u Dejtonu, a potpisan 14. 12. 1995. godine u Parizu, kada je stupio na snagu), je direktno ugradio Konvenciju u domaći pravni sistem i dao joj prioritet nad svim drugim zakonima, kao i članom I. Aneks VI Sporazum o ljudskim pravima Dejtonskog mirovnog sporazuma.

razmatranja okolnosti i uzroka kašnjenja, a ne samo od vremenskog trajanja.

Nedostatak sredstava, preopterećenost sudova ili veliki broj predmeta nisu uzeti od strane Evropskog suda za ljudska prava kao prihvatljivo opravdanje, izražavajući shvaćanje da su države članice dužne organizirati svoj sudski sistem na način koji će osigurati suđenje u razumnom roku, odnosno njihovim korisnicima osigurati poštovanje njihovih osnovnih prava.

Prevladava praksa da je došlo do kršenja razumnog roka ako predmet na jednoj sudskog instanci stoji dvije godine, odnosno ako sud nakon prijema predmeta ne preduzima ništa u periodu od 6 do 12 mjeseci.³

U cilju unapređenja efikasnosti i djelotvornosti parničnog postupka, te ostvarenja principa pravičnog suđenja u razumnom roku, u okviru sveobuhvatne pravne reforme u BiH, tokom 2003. godine, doneseni su i novi zakoni o parničnom postupku u Federaciji BiH i Republici Srpskoj u identičnom tekstu. Odgovarajući zakon je kasnije donesen i na državnom nivou, te u Brčko Distriktu sa sličnim rješenjima.⁴

Naime, kao jedna od zamjerki u parničnim postupcima prije donošenja novih zakona, isticana je neefikasnost u vođenju glavne rasprave, bespotrebno i često odlaganje ročišta za glavnu raspravu, nedostatak koncentracije dokaza u postupku, a zbog čega se parnični postupak u praksi odugovlačio, čime su bile povrijeđene i odredbe člana 6. Evropske konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda. Zbog toga je u novim procesnim zakonima dat poseban značaj odredbama o glavnoj raspravi, uveden raspravni princip, a napušten princip materijalne istine, a sve u cilju veće efikasnosti u postupku, te bržeg završavanja građanskih predmeta.⁵

Nema sumnje da Zakoni o parničnom postupku u BiH predstavljaju efikasno "oruđe" u rukama sudije za brzo i jednostavno okončanje sudskog postupka, te ostvarenje principa pravičnog suđenja u razumnom roku. Međutim, preduslov za to je, stručno i radno iskustvo sudije, a pored toga i posjedovanje organizacionih i "menadžerskih" vještina sudija.

Stoga se Preporukama Evropske komisije za efikasnost pravosuđa izražava da je, u cilju očuvanja principa pravičnog suđenja u razumnom roku, neophodno ojačati proaktivnu ulogu predsjednika sudova i povećati efikasnost sudija, te ojačati njihovu ulogu u sudskim postupcima kroz edukaciju u oblasti upravljanja sudskim postupkom i unapređenja organizacionih vještina.

Pravo na sudsku zaštitu, naime, uključuje i pravo svakog, da mu sudi odgovarajuće stručan i obrazovan sudija. Stalno obrazovanje i osposobljavanje je osnovni profesionalni standard sudije. Ova njegova dužnost traje sve vrijeme trajanja njegove službe.

³ Nuala Mole i Catharina Harby, Priručnik o ljudskim pravima broj 3, Pravo na pravično suđenje, Vijeće Evrope, Sarajevo, 2005. godine, strana 57.

⁴ Zakon o parničnom postupku pred Sudom BiH ("Službeni glasnik BiH", broj 36/04, 84/07 i 58/13),
Zakon o parničnom postupku Republike Srpske ("Službeni glasnik RS", 58/03,85/03,74/05,63/07, 49/09, 61/13),
Zakon o parničnom postupku FBiH ("Službene novine FBiH", broj 53/03, 73/05 i 19/06),
Zakon o parničnom postupku Brčko Distrikt BiH ("Službeni glasnik BD BiH", broj 8/09, 52/10 i 27/14).

⁵ Mladen Srdić, sudija Kantonalnog suda u Sarajevu, Modul 2, Građanska oblast- Glavna rasprava I sudske odluke, VSTV BiH, CEST u FBiH, CEST u RS, Sarajevo, januar 2006. godine, str.11.

2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA U POGLEDU TRAJANJA SUDSKOG POSTUPKA U SUDOVIMA U BIH

2.1 Osvrt međunarodnih i domaćih organa na stanje u građansko-procesnoj praksi u BiH

Stanje u sudskoj vlasti u BiH je složeno. Posebno se prigovara dugotrajnosti postupaka pred sudovima i velikom broju neriješenih predmeta zbog čega je ostvarivanje zaštite subjektivnih građanskih prava neažurno i neefikasno, te da stoga treba preduzeti mjere da bi se takvo stanje promijenilo. Osim toga, najveći broj tužbi protiv države BiH i njenih Entiteta pred Evropskim sudom u Strasbourg-u je zbog toga što nije suđeno u razumnom roku.

Evropska komisija za efikasnost pravosuđa Vijeća Evrope (CEPEJ) u svojim redovnim izvještajima ocjenjuje efikasnost sistema pravosuđa i predlaže praktične instrumente i mjere za poboljšanje efikasnosti sistema pravosuđa u državama članicama Vijeća Evrope, uključujući i Bosnu i Hercegovinu. U svom izvještaju o ocjeni evropskog pravosudnog sistema za 2012. godinu⁶ CEPEJ konstatira da se u pogledu pristupa pravdi BiH nalazi pri dnu evropske ljestvice, kako po broju predmeta kojima je dodijeljena besplatna pravna pomoć, tako i po visini budžetskih izdvajanja za servisiranje besplatne pravne pomoći.

CEPEJ je konstatirao da je u Bosni i Hercegovini u građanskim sporovima broj zaprimljenih predmeta veći od broja riješenih predmeta, čime se stvaraju zaostaci. Iako je prema indikatorima CEPEJ-a u BiH stopa rješavanja građanskih predmeta zadovoljavajuća i dalje je zabrinjavajuća dužina čekanja zaprimljenih predmeta da budu uzeti u rad, odnosno da dođu na red za suđenje. Tako je stopa rješavanja građanskih predmeta u 2012. godini bila 115,9%,⁷ dok je vrijeme potrebno za rješavanje određenog predmeta i dalje veliko i iznosi između 600 - 700 dana od dana podnošenja inicijalnog podneska do prvostepene odluke, što svrstava Bosnu i Hercegovinu u dno Evropske ljestve po brzini rješavanja građanskih predmeta.

U godišnjem izvještaju VSTV-a za 2013.⁸ godinu je konstatirano da po vrstama predmeta najveći broj neriješenih predmeta otpada na one građanske prirode (parnični predmeti i privredni sporovi bez komunalnih predmeta), zatim slijede izvršni predmeti, prekršajni, vanparnični, zemljišnoknjižni, krivični i upravni. Prema izvještajima VSTV-a Ustavni sud BiH u toku 2013. godine je po uloženim apelacijama u 197 predmeta utvrdio povredu prava stranaka na pravično suđenje zbog povrede prava na donošenje odluke u razumnom roku, dok je u 66 predmeta zbog nedonošenja odluke u razumnom roku u sudskom postupku dosudio da se apelantima na ime naknade nematerijalne štete isplati ukupan iznos od 146.150,00 KM.⁹

⁶ European Commission for the Efficiency of Justice(CEPEJ) - Evaluation report of European judicial systems , Edition 2014. godine

⁷ European Commission for the Efficiency of Justice(CEPEJ) - Evaluation report of European judicial systems , Edition 2014. godine, strana 199.

⁸ Godišnji izvještaj VSTV-a za 2013. godinu

⁹ Godišnji izvještaj VSTV-a za 2013. godinu, str. 93.

Rješavanje uočenih nedostataka i problema u funkcioniranju pravosuđa zavisi od mnogobrojnih faktora kao što je sama organizacija pravosuđa, sistematizacija nosilaca pravosudne funkcije, pravosudna uprava, materijalno-tehnička podrška, finansiranje, postizanje efikasnosti u sudskim postupcima u građanskim stvarima, kvalitetnog procesnog zakonodavstva, edukacije sudija i osoblja i sl.¹⁰

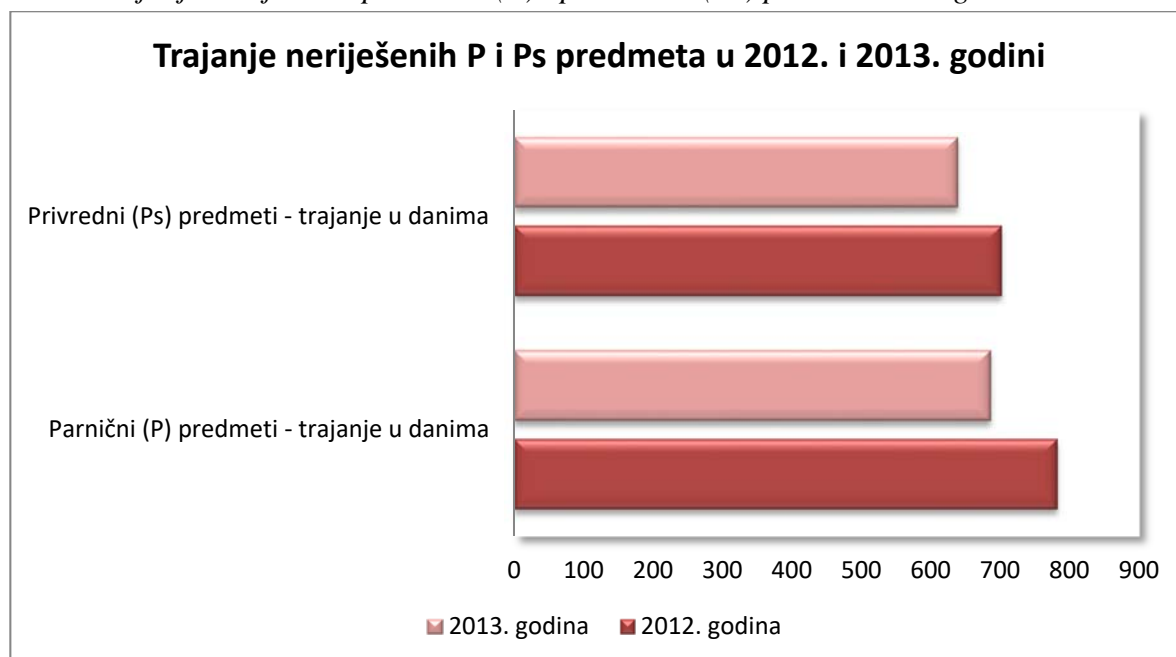
2.2 Analiza postojećeg stanja u pogledu trajanja sudskog postupka i pojedinih faza sudskog postupka u sudovima u BiH

2.2.1 Trajanje postupka i pojedinih faza postupka sa posebnim osvrtom na podatke o odgađanju i odlaganju ročišta

Trajanje neriješenih predmeta

Prema podacima iz CMS-a tokom 2012. godine neriješeni P predmeti su prosječno trajali 781 dan, a Ps 700 dana, dok u 2013. godini neriješeni P predmeti su prosječno trajali 685 dana, a Ps 638 dana, što se detaljno vidi iz grafikona u prilogu.

Prikaz trajanja neriješenih parničnih (P) i privrednih (Ps) predmeta kroz godine



Trajanje riješenih predmeta

¹⁰ Procjena zakona o parničnom postupku u BiH, OSCE, novembar 2011. godina, str.12.

Prema podacima iz CMS-a tokom 2012. godine riješeni P predmeti su prosječno trajali 824 dan, a Ps 696 dana, dok u 2013. godini riješeni P predmeti su prosječno trajali 831 dan, a Ps 714 dana što je daleko više u odnosu na prosječnu starost riješenih predmeta u evropskim zemljama. Prema podacima CEPEJ-a¹¹ prosječna starost parničnih i privrednih predmeta u prvostepenim sudovima u evropskim zemljama traje 287¹² dana.

Trajanje pojedinih faza postupka

Za potrebe izrade analize o trajanju pojedinih faza postupaka u sudovima za uzorak su uzeta dva ažurna suda i dva suda koji se suočavaju sa velikim brojem neriješenih predmeta. Prilikom odabira sudova vodilo se računa da su sudovi približno jednake veličine u smislu broja sudija/stručnih saradnika, broja riješenih i neriješenih predmeta i slično.

Pored toga, predmet analize su parnični i privredni predmeti i to:

- parnični sporovi velikih vrijednosti „P“
- predmeti radnih sporova „Rs“
- privredni sporovi velike vrijednosti „Ps“

Za potrebe analize uzeti su u obzir riješeni predmeti iz 2012. i 2013. godine iz gore navedene grupe predmeta. U nastavku analize neće se koristiti pravi nazivi sudova već će nazivi istih biti zamijenjeni u ažurni sud, i neažurni sud.

2012. godina - brojevi su prikazani u danima				
	Prosječno vrijeme trajanja od momenta podnošenja tužbe do momenta dostavljanja tužbe na odgovor	Prosječno vrijeme trajanja od dostavljanja tužbe na odgovor do zakazivanja pripremnog ročišta	Prosječno vrijeme trajanja održavanja pripremnog ročišta do zakazivanja glavne rasprave	Prosječno vrijeme trajanja održavanja glavne rasprave do momenta dostavljanja odluke stranci
Ažurni sud	32,0	166,5	135,2	51,5
Neažurni sud	311,6	346,8	125,3	68,3

¹¹ The European Commission for the Efficiency of Justice – Evropska komisija za efikasnost pravosuđa

¹² CEPEJ report - 2012

2013. godina - brojevi su prikazani u danima				
	Prosječno vrijeme trajanja od momenta podnošenja tužbe do momenta dostavljanja tužbe na odgovor	Prosječno vrijeme trajanja od dostavljanja tužbe na odgovor do zakazivanja pripremnog ročišta	Prosječno vrijeme trajanja održavanja pripremnog ročišta do zakazivanja glavne rasprave	Prosječno vrijeme trajanja održavanja glavne rasprave do momenta dostave odluke stranci
Ažurni sud	37,7	158,8	124,3	36,1
Neažurni sud	463,3	40,4	114,7	48,6

Analiza odgođenih i odloženih ročišta

U cilju sagledavanja stanja u sudovima u BiH vršena je analiza odgođenih i odloženih ročišta u 2012. i 2013. godini. U obzir su samo uzeti prvostepeni parnični (P) i privredni (Ps) sporovi, s obzirom da najveći broj neriješenih predmeta otpada na parnične predmete i privredne sporove.

Analizirani su sljedeći podaci:¹³

- a) sva evidentirana odgođena i odložena ročišta u predmetima koji su riješeni u 2012. i 2013. godini bez obzira kada su predmeti zaprimljeni u sud,
- b) sva evidentirana ročišta u predmetima koji su riješeni u 2012. i 2013. godini bez obzira kada su predmeti zaprimljeni u sud,
- c) sva evidentirana odgođena i odložena ročišta u 2012. i 2013. godini u svim predmetima koji su se nalazili u sudu 2012. i 2013. godine,
- d) sva evidentirana ročišta u 2012. i 2013. godini u svim predmetima koji su se nalazili u sudu 2012. i 2013. godine.

Rezultati analiza su pokazali sljedeće:

- a) u svakom predmetu, od momenta zaprimanja u sud do momenta završetka, bude minimalno jednom odgođeno ili odloženo ročište,
- b) u svakom predmetu u toku prvostepenog postupka, od momenta zaprimanja u sud do momenta završetka, ima više od dva ročišta (pripremnog i glavnog propisanih zakonom),
- c) u toku 2012. godine u svakom drugom predmetu bilo je ili odgađanje, ili odlaganje ročišta,
- d) u toku 2013. godine u svakom trećem predmetu bilo je ili odgađanje, ili odlaganje ročišta.

¹³ Izvor podataka je Case Management System (CMS) – Sistem za upravljanje predmetima u sudovima koji je implementiran 2010. godine u svim sudovima. Kompletna analiza s grafikonima je u prilogu teksta.

2.3 Analiza uzroka koji dovode do dugog trajanja sudskog postupka

Iz analize koju je provelo VSTV BiH u vezi sačinjavanja Uputstva rješavanja zaostalih predmeta, može se vidjeti koje su glavne razloge velikog broja neriješenih predmeta naveli pojedini sudovi u BiH, kako je to prikazano u tabeli 1.

Tabela 1. Uzroci koji su doveli do velikog broja neriješenih predmeta prema ocjeni sudova

Uzroci	Broj sudova koji su naveli jedan od uzroka	Procent od ukupno 72 suda
Nedovoljan broj nosilaca pravosudnih funkcija	40	56%
Nedovoljan broj administrativnih radnika	40	56%
Veliki priliv novih predmeta	18	25%
Zaostaci iz ranijih godina ili zaostaci nastali spajanjem sudova nakon reforme 2003. godine	12	17%
Česta odsustva sudija (najčešće bolovanja)	10	14%
Nedostupnost stranaka	8	11%
Česta odlaganja ročišta (na zahtjev stranaka ili zbog potrebe vještačenja)	6	8%
Nedovoljna angažiranost sudija na radu na starim predmetima	5	7%
Nezadovoljavajuća zakonska rješenja	5	7%
Zaduženje sudija u više referata i veliki broj presignacija	5	7%
Ostali razlozi (materijalna sredstva, dotrajala oprema i sl.)	6	7%

Iz navedenog proizlazi da su mogući:

a) Objektivni uzroci

- opterećenost sudija sa velikim brojem predmeta,
- zaostaci iz ranijih godina,
- česta odsustva sudija,
- nedostupnost stranaka,
- sudski i poštanski dostavljači ne postupaju pravilno po odredbama ZPP-a o dostavljanju,
- česta odgađanja i odlaganja ročišta (na zahtjev stranaka ili zbog potrebe vještačenja),
- nezadovoljavajuća zakonska rješenja,
- promjena sudije u predmetu kad je već proveden veći dio postupka,
- veliki priliv novih predmeta,
- učestalo vraćanje predmeta na ponovno suđenje prvostepenom sudu, iako zakon daje mogućnost drugostepenom sudu da ih riješi sam.

Preopterećenost svakog sudije pojedinačno velikim brojem predmeta, nesumnjivo predstavlja značajan faktor koji utječe na nemogućnost poštovanja zakonskih rokova za preduzimanje procesnih radnji u parničnom postupku i dugo trajanje sudskih postupaka.

Međutim, podaci dobiveni iz CMS-a o dužini trajanja pojedinih faza parničnog postupka u sudovima u BiH¹⁴, ukazuju da se i u sudovima u kojima nema zaostalih predmeta (koji su u tabeli 2. označeni kao ažurni sudovi) procesne radnje ne preduzimaju u zakonskim rokovima.

Tabela 2. Zakonski rokovi za preduzimanje procesnih radnji u prvostepenom postupku i trajanje pojedinih faza postupka u praksi

Procesna radnja u prvostepenom postupku	Zakonski rok	Prosječno vrijeme u ažurnom sudu	Prosječno vrijeme trajanja u neažurnom sudu
Prethodno ispitivanje tužbe i dostava tužbe na odgovor	30 dana	32,0	311,6
Odgovor na tužbu	30 dana	166,5	346,8
Odgovor na protivtužbu	30 dana		
Pripremno ročište	30 dana		
Glavna rasprava	30 dana	135,2	125,3
Izrada i dostavljanje presude	30 dana	51,5	68,3
UKUPNO	180 dana	385,2	852

¹⁴ Za potrebe izrade analize o trajanju pojedinih faza postupka u sudovima za uzorak je uzet jedan ažurni i neažurni sud. Pri odabiru sudova vodilo se računa da su sudovi približno jednaki po broju sudija, stručnih saradnika i broju neriješenih predmeta. Za potrebe analize uzeti su u obzir riješeni predmeti iz 2012. i 2013. godine i to parnični predmeti velikih vrijednosti „P“, predmeti radnih sporova i „Rs“ i privredni sporovi velikih vrijednosti „Ps“.

Tabela 3. Rokovi za preduzimanje procesnih radnji nakon ulaganja redovnog pravnog lijeka i rokovi u drugostepenom postupku

Procesne radnje po uloženom pravnom lijeku i drugostepenom postupku	Zakonski rok	Prosječno trajanje u 2012. god. Gž	Prosječno trajanje u 2013. god. Gž	Prosječno trajanje u 2012. god. Pž	Prosječno trajanje u 2013. god. Pž
Žalba	30 dana				
Dostava žalbe na odgovor	8 dana				
Dostava odgovora na žalbu	8 dana				
Dostava predmeta spisa II sudu	8 dana				
Od iniciranja drugostepenog postupka do održavanja sjednice vijeća ili rasprave	45 dana	58,15	99,78	122,15	388,05
Od održavanja sjednice vijeća ili rasprave do donošenja odluke	30 dana	268,76	268,92	283,12	22,24
UKUPNO	129 dana	326,91 dana	368,70 dana	405,27 dana	410,29 dana

Proizlazi da se uzroci dugog trajanja sudskih postupaka i nepoštovanje zakonskih rokova za preduzimanje procesnih radnji mogu naći i u subjektivnim uzrocima, kao što su:

b) Subjektivni uzroci:

- neefikasno upravljanje postupkom od strane sudije,
- nedovoljna "upotreba" različitih procesnih instrumenata koji mogu doprinijeti ubrzanju postupka od strane sudija,
- nedovoljna angažiranost sudija u cilju efikasnijeg vođenja sudskog postupka,
- nedovoljno upoznavanje s predmetom u fazi prethodnog ispitivanja tužbe radi pravilnog usmjeravanja toka postupka,
- nepreduzimanje mjera radi sprečavanja zloupotrebe procesnih ovlaštenja,
- odlaganje ročišta kada za to nema mjesta,
- nedovoljno poznavanje organizacionih vještina sudija,
- inercija u postupanju u predmetima koja je dijelom "naslijeđena" iz perioda primjene "starog" zakona,
- neujednačena praksa rada dostavljača na terenu posebno od strane poštanskih operatera u Bosni i Hercegovini,
- nedovoljno stručno i radno iskustvo sudija.

2.4 Mjere i metode za ublažavanje objektivnih uzroka kašnjenja u sudskim postupcima i otklanjanje subjektivnih uzroka kašnjenja u sudskim postupcima

1. Na adekvatan način riješiti pitanje nedovoljnog broja sudija i sudskog osoblja, omogućiti preraspodjelu resursa na brz i djelotvoran način, kako bi se izbjegla odlaganja i nagomilavanja predmeta;
2. Uspostavljanje efikasnog i harmoniziranog sistema besplatne pravne pomoći na cijelom teritoriju BiH; lakši pristup i efikasnije funkcioniranje sistema besplatne pravne pomoći omogućava, pored efikasnije i kvalitetnije zaštite ljudskih prava pred sudovima (pravo na pravnu pomoć) ranjivih stranaka koje nisu u stanju voditi postupak na adekvatan način, niti su u stanju angažirati stručnu pomoć zbog nedostatka finansijskih sredstava, i efikasnije i brže vođenje sudskog postupka;
3. Smanjenje broja zaostalih predmeta; u tom cilju je od strane VSTV-a doneseno Uputstvo za izradu planova za rješavanje starih predmeta,¹⁵ koje se u sudovima primjenjuje od 2011. godine, prema kom su sudovi/sudije dužni rješavati predmete prema starosti inicijalnog akta, te je propisana odgovornost sudija, predsjednika odjeljenja i predsjednika sudova za realizaciju planova rješavanja starih predmeta;
4. Poboljšanje zakonske regulative u cilju efikasnijeg sudskog postupka; praćenje i analiza primjene postojećih zakonskih odredbi u praksi i dorađivanja istih u cilju poboljšanja zakonske regulative, naročito poboljšanje odredbi o dostavljanju sudskih pismena, kako bi se onemogućile zloupotrebe ovih odredbi i onemogućilo da stranke izbjegavaju prijem sudskih pismena;
5. Uspostavljanje adekvatnog sistema dostavnih službi; u praksi se često dešava da dostavljači, bilo sudski bilo poštanski, ne postupaju pravilno po odredbama ZPP-a o dostavljanju. Također, u praksi se pokazalo da je najveći broj ukidanja prvostepenih presuda u vezi sa neurednim dostavljanjem bio upravo zbog toga što dostavljači nisu postupali u skladu sa odredbama o ličnoj dostavi; u cilju uspostavljanja zakonitog, efikasnog i harmoniziranog rada dostavnih službi na nivou Bosne i Hercegovine, Agencija za poštanski saobraćaj BiH je donijela Uputstvo za prijenos i uručenje sudskih pismena putem javnih poštanskih operatera,¹⁶ međutim, u praksi se pokazalo da dostavljači ne postupaju u skladu sa navedenim Uputstvom, što dovodi do nepotrebnog odugovlačenja sudskih postupaka, a i povećavanju troškova postupka. Stoga je potrebno ukazivati na konkretne propuste dostavljača i dodatno osposobljavanje sudskih i poštanskih dostavljača;
6. Edukacija sudija u oblasti upravljanja sudskim postupkom i unapređenja organizacionih vještina; jedan od najvažnijih aspekata poboljšanja u radu pravosudnog sistema i načina na koji sudije mogu da unaprijede taj sistem je kroz edukaciju sudija; ukoliko sudija nije dovoljno stručan, ni nova efikasna pravila parničnog postupka neće dovesti do željenih rezultata; samo u rukama stručnog sudije efikasna pravila parničnog postupka dovest će do željenih rezultata;

¹⁵ Uputstvo za izradu plana rješavanja starih predmeta prema starosti inicijalnog akta, doneseno na sjednici VSTV-a održanoj dana 1. 12. 2010. godine i Izmjene i dopune Uputstva donesene na sjednici dana 6. i 7. 12. 2011. godine, te Uputstvo usvojeno na sjednici VSTV-a održanoj 17. 12. 2013. godine

¹⁶ „Službeni glasnik BiH“, broj 20/12

- stoga je cilj ovog modula da se ukaže na mogućnost efikasnijeg korištenja mjera i instrumenata koji mogu dovesti do ubrzanja postupka od strane sudije;
7. Pitanje efikasnog procesuiranja predmeta usko je povezano sa vještinom organizacije rada sudija. Stoga je unapređenje organizacionih vještina, i razvijanje menadžerskih vještina efikasne kontrole sudskog postupka, prioritet kako sudija kao pojedinaca, tako i suda kao institucije;
 8. Pitanje efikasnog procesuiranja predmeta usko je povezano i sa etičkim principima djelovanja sudija, te poznavanjem ključnih principa koje je definirao Evropski sud za ljudska prava u ovoj oblasti; inercija u postupanju u predmetima koja je dijelom „naslijeđena“ iz perioda primjene starog zakona, može do izvjesne mjere derogirati vrijednosti pojedinih zakonskih instrumenata;¹⁷
 9. Kodeks sudijske etike koji je VSTV usvojilo 2004. godine pruža nekoliko smjernica sudijama u pogledu osiguranja etičkog ponašanja kroz prizmu provođenja suđenja u razumnom roku. Najdirektnija smjernica označena pod tačkom 5. odjeljka 5. Stručnost i odgovornost prema poslu koja naznačava da "sudija obavlja svoju funkciju na efikasan i zakonski način, u razumnom roku". Kodeks nadalje navodi da sudija potiče i podržava mehanizme zaštite, koji imaju za cilj održavanje i jačanje institucionalne i operativne nezavisnosti pravosuđa (1.4.) i "promovira visoke standarde ponašanja sudija u cilju jačanja povjerenja javnosti u pravosuđa" (1.5.). Prema kodeksu, sudija obavlja svoju funkciju i tretira sve predmete bez favoriziranja, pristrasnosti i predrasuda. Nepristrasnost se odnosi ne samo na odluku, nego i na postupak donošenja odluke;
 10. Sveobuhvatna i detaljna prethodna priprema u svim elementima, činjeničnim i pravnim u svakom pojedinačnom predmetu, je jedan od najznačajnijih načina na koji sudije mogu doprinijeti otklanjanju subjektivnih uzroka kašnjenja u sudskim postupcima. Ukoliko je sudija, detaljnim proučavanjem i pripremom u prethodnom postupku, stekao jasnu sliku o tome koja su to sporna pravna pitanja i koji su dokazi neophodni, on može efikasno planirati i vrijeme glavne rasprave i vrijeme potrebno za provođenje pojedinih dokaza, te balansirati ponašanje stranaka u smislu koncentracije učešća stranaka na suštinu spora;
 11. Osposobljavanje sudskog osoblja u cilju pomoći sudijama u efikasnijem i bržem postupanju u sudskom postupku;
 12. Poboljšanje informatičke podrške i tehničke opremljenosti (osiguranje materijalnih sredstava za uspostavljanje tonskog snimanja ročišta pred sudom, kako je to propisano Izmenama i dopunama ZPP-a RS i ZPP-a pred Sudom BiH;¹⁸ što bi znatno doprinijelo skraćanju sudskog postupka i smanjenju troškova, povećanju efikasnosti i procesne discipline učesnika u postupku.

¹⁷ Sanela Paripović, Rješavanje predmeta u razumnom roku u kontekstu primjene postojećih zakona o parničnom postupku u BiH, Kanada - BiH projekt pravosudne reforme,

¹⁸ "Službeni glasnik Republike Srpske", broj 61/13 i "Službeni glasnik Bosne i Hercegovine", broj 58/13.

3. PRINCIPI I ODREDBE ZAKONA O PARNIČNOM POSTUPKU KOJIMA SE OSIGURAVA EFIKASNOST SUDSKOG POSTUPKA

Pravu stranke na suđenje u razumnom roku odgovara dužnost suda da iskoristi sva svoja procesna ovlaštenja i mjere upravljanja postupkom da bi se postupak proveo efikasno i bez odugovlačenja.

Zakoni o parničnom postupku na nivou BiH, njenih entiteta i Distrikta Brčko, izričito propisuju da je sud obavezan provesti postupak bez odugovlačenja i spriječiti svaku zloupotrebu prava koja bi dovela do odugovlačenja (član 10. ZPP-a RS, ZPP-a FBiH i ZPP-a BDBiH, član 15. ZPP-a Suda BiH).¹⁹

U ovoj odredbi sadržana su dva principa parničnog postupka: princip procesne ekonomije i princip zabrane zloupotrebe procesnih ovlaštenja.

Princip ekonomičnosti podrazumijeva da se sa što manje utroška vremena, društveno korisnog rada i materijalnih sredstava ostvari cilj parnice (Triva, GPPP, str. 115).

Princip zabrane zloupotrebe procesnih prava znači da su stranke dužne savjesno koristiti prava koja su im priznata zakonom, a s druge strane podrazumijeva obavezu suda da utvrdi i otkloni svaku procesnu radnju stranke, koja je svjesno preduzeta radi šikaniranja suda i protivne stranke.

Primjena ovih principa u sudskom postupku neposredno utječe na efikasnost sudske zaštite.

3.1 Princip ekonomičnosti

Princip ekonomičnosti je, prije svega, usmjeren prema sudu. Iako nema sumnje da strane u postupku imaju značajnu odgovornost u osiguranju discipline učestvovanja u postupku i poštovanju procesne ekonomije, sud je taj koji ima odgovornost da primjenom različitih mjera osigura punu kontrolu nad tokom postupka.

Zakonske odredbe i mjere kojima se osigurava ostvarivanje ovog principa:

Princip ekonomičnosti postupka propisan je odredbom člana 10. Zakona o parničnom postupku,²⁰ ali čitav niz odredbi ovog zakona služi ostvarenju bržeg i jednostavnijeg okončanja postupka:

- u prvom redu to su odredbe koje propisuju rokove za preduzimanje svake radnje kako suda, tako i stranaka u postupku sa propisanim posljedicama njihovog propuštanja,
- koncentracija postupka na dva ročišta i jedinstva glavne rasprave,

¹⁹Zakon o parničnom postupku pred Sudom BiH ("Službeni glasnik BiH", broj 36/04, 84/07 i 58/13),
Zakon o parničnom postupku Republike Srpske ("Službeni glasnik RS", 58/03,85/03,74/05,63/07, 49/09, 61/13),
Zakon o parničnom postupku Federacije BiH ("Službene novine FBiH", broj 53/03, 73/05 i 19/06),
Zakon o parničnom postupku Brčko Distrikt BiH ("Službeni glasnik BD BiH", broj 8/09, 52/10 i 27/14)

²⁰ Član 10. ZPP-a RS, FBiH, Brčko Distrikt BiH, član 15. ZPP-a Suda BiH

- koncentracija činjenične i dokazne građe na pripremnom ročištu (nove činjenice i dokazi samo izuzetno, pod zakonom propisanim uslovima se mogu predlagati nakon zaključenja pripremnog ročišta),
- odredbe o mogućnosti održavanja glavne rasprave odmah nakon završetka pripremnog ročišta,
- odredbe koje isključuju mogućnost odlaganja ročišta na neodređeno vrijeme,
- odredbe kojim se znatno ograničavaju razlozi za odgađanje i odlaganje ročišta,
- preinačenje tužbe najkasnije do zaključenja pripremnog ročišta, a samo izuzetno i nakon pripremnog ročišta,
- podnošenje protivtužbe najkasnije do završetka pripremnog ročišta,
- princip rješavanja prethodnog pitanja; ako o njemu još uvijek odluku nije donio sud ili drugi nadležni organ i da posebnim propisom nije isključena mogućnost da se o određenom pravu ili pravnom odnosu rješava od strane nadležnog suda kao o prethodnom pitanju,
- dužnosti suda da tokom pripremnog ročišta strankama predloži da spor riješe u postupku medijacije ili zaključenjem sudskog poravnanja, čime se potiču alternativni načini rješavanja spora,
- odredbe o glavnoj raspravi pred drugostepenim sudom i znatno ograničenje drugostepenog suda u pogledu razloga za ukidanje presude i afirmacija glavne rasprave pred drugostepenim sudom,
- odredbe o donošenju, pismenoj izradi i dostavljanju presude,
- napuštanjem instituta mirovanja postupka,
- napuštanjem mogućnosti ponovnog otvaranja već zaključene glavne rasprave,
- napuštanjem principa materijalne istine i principa pomoći neukoju stranici.

U cilju poboljšanja efikasnosti parničnog postupka donesene su i Izmjene i dopune Zakona o parničnom postupku u Republici Srpskoj²¹ i Izmjene i dopune Zakona o parničnom postupku pred Sudom BiH²² (u toku je i njihovo usvajanje u FBiH), koje dodatno doprinose ostvarenju veće procesne discipline i efikasnosti postupka, prije svega:

- odredbe o dostavljanju tužbe tuženima, ako se utvrdi da tuženi ne stanuje na adresi svog posljednjeg poznatog prebivališta, a njegovo sadašnje boravište ili radno mjesto se ne mogu utvrditi, dostavljanje pismena će se izvršiti objavljivanjem pismena na oglasnoj tabli i objavljivanjem u dnevnim novinama, te je propisana i sankcija, ako u roku koji odredi sud, tužilac ne predujmi troškove objavljivanja u dnevnim novinama, tužba će se odbaciti,
- mogućnost zaključenja sudskog poravnanja i povlačenja tužbe i nakon zaključenja glavne rasprave, sve do pravosnažnosti presude,
- ako se ročište drži pred novim sudijom, sud može, uz saglasnost stranaka, odlučiti da se ponovo ne saslušavaju svjedoci i vještaci i da se ne obavlja novi uviđaj, već da se pročitaju zapisnici o izvođenju tih dokaza,
- spajanje postupaka koji se vode između istih lica može biti i bez saglasnosti stranaka, po službenoj dužnosti, ako bi se time ubrzalo raspravljavanje ili smanjili troškovi,

²¹ "Službeni glasnik Republike Srpske", broj 61/13.

²² „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 58/13.

- drugostepeni sud može samo jednom ukinutu prvostepenu presudu i vratiti prvostepenom sudu na ponovni postupak,
- član 10. ZPP-a je dopunjen, tako što je izričito propisano "stranka ima pravo da se odluči o njenim zahtjevima i prijedlozima u razumnom roku".

Izmjenama i dopunama Zakona o parničnom postupku u Republici Srpskoj i Izmjenama i dopunama Zakona o parničnom postupku pred Sudom BiH (u toku je i njihovo usvajanje u FBiH) izričito je propisano pravo stranke na suđenje u razumnom roku. Shodno tome, u smislu Konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, formuliran je i posebni procesni princip.

Ovim izmjenama i dopunama ZPP-a precizno se ne određuje značenje termina "razuman rok", nego ga određuje kao pravni standard, koji u svakoj konkretnoj parnici može imati različit sadržaj, jer i parnice mogu biti veoma različite, što zavisi od niza procesnih okolnosti uključujući i one koje zavise od samih parničnih stranaka.

3.1.1 Zakonski rokovi za preduzimanje pojedinih radnji u sudskom postupku

Rokovi su procesni instrumenti koji osiguravaju koncentraciju postupka. Određivanjem rokova za preduzimanje procesnih radnji suda i stranaka, osigurava se, ne samo procesna disciplina, efikasnost, ekonomičnost postupka i suđenje u razumnom roku, već i pravna sigurnost u pružanju pravne zaštite.

Zakonski rokovi za preduzimanje ključnih parničnih radnji u postupku:

1. sud je dužan najkasnije u roku od 30 dana po prijemu uredne i potpune tužbe dostaviti tužbu na odgovor tuženom (član 69. ZPP-a),²³
2. tuženi je dužan da najkasnije u roku od 30 dana od prijema tužbe, dostavi sudu pismeni odgovor na tužbu (član 70. ZPP-a),²⁴
3. pripremno ročište održat će se, po pravilu, najkasnije u roku od 30 dana od prijema u sudu pismenog odgovora na tužbu, odnosno od dana proteka roka za podnošenje odgovora na tužbu ili ako je tuženi podnio protivtužbu u roku od 30 dana od dana prijema odgovora na protivtužbu (član 75. ZPP-a),²⁵
4. glavna rasprava će se po pravilu, održati najkasnije u roku od 30 dana od dana održavanja pripremnog ročišta (član 94. ZPP-a),²⁶
5. sud će donijeti presudu i izraditi pismeni otpравak najkasnije u roku od 30 dana od dana zaključenja glavne rasprave (član 184. ZPP-a),²⁷
6. protiv presude donijete u prvostepenom postupku stranke mogu izjaviti žalbu u roku od 30 dana od dana donošenja presude (član 203. ZPP-a),²⁸

²³ Član 69. ZPP-a RS, FBiH, član 36. ZPP-a Suda BiH, član 182. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

²⁴ Član 70. ZPP-a RS, FBiH, član 37. ZPP-a Suda BiH, član 183. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

²⁵ Član 75. ZPP-a RS, FBiH, član 42. ZPP-a Suda BiH, član 188. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

²⁶ Član 94. ZPP-a RS, FBiH, član 61. ZPP-a Suda BiH, član 207. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

²⁷ Član 184. ZPP-a RS, FBiH, član 151. ZPP-a Suda BiH, član 298. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

²⁸ Član 203. ZPP-a RS, FBiH, član 170. ZPP-a Suda BiH, član 312. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

7. primjerak blagovremene, potpune i dozvoljene žalbe dostavit će prvostepeni sud protivnoj stranci najkasnije u roku od 8 dana od dana prijema žalbe, protivna stranka može u roku od 8 dana od prijema žalbe podnijeti tom sudu odgovor na žalbu (član 214. ZPP-a),²⁹
8. o prijemu odgovora na žalbu ili po proteku roka za odgovor na žalbu, prvostepeni sud će žalbu i odgovor na žalbu ako je podnjet, sa svim spisima dostaviti drugostepenom sudu najkasnije u roku od 8 dana (član 214. ZPP-a),³⁰
9. drugostepeni sud će održati sjednicu vijeća odnosno raspravu u roku od 45 dana nakon što od prvostepenog suda primi spise po žalbi (član 217. stav 3. ZPP-a),³¹
10. drugostepeni sud će donijeti odluku u roku od 30 dana od dana održavanja sjednice na kojoj je odlučeno o žalbi, odnosno, ako je održana rasprava u roku od 30 dana od dana zaključenja rasprave (član 217. stav 4. ZPP-a), u roku od 3 mjeseca (član 326. ZPP-a Brčko Distrikt BiH).³²

Ako se imaju u vidu navedene zakonske odredbe i rokovi za preduzimanje pojedinih radnji u prvostepenom i drugostepenom sudskom postupku, proizlazi da prvostepeni postupak u slučaju da se pojedine radnje preduzimaju u zakonskim rokovima, ne bi trebao trajati duže od 180 dana (6 mjeseci).

Postupak od donošenja prvostepene odluke do dostavljanja spisa predmeta drugostepenom sudu po žalbi ne bi trebao trajati duže od 54 dana (rok za žalbu 30 dana, dostava žalbe na odgovor u roku od 8 dana od prijema žalbe, dostavu eventualno odgovora na žalbu u daljem roku od 8 dana, te dostave spisa predmeta drugostepenom sudu u daljem roku od 8 dana).

Postupak pred drugostepenim sudom od dostavljanja spisa po žalbi drugostepenom sudu do donošenja drugostepene presude 75 dana (2,5 mjeseci), po ZPP-u Brčko Distrikta 120 dana (4 mjeseca).

Dakle, u slučaju postupanja u zakonskim rokovima sudski postupak u parničnim predmetima od podnošenja inicijalnog akta sudu do donošenja drugostepene odluke ne bi trebao trajati više od 309 dana (10,5 mjeseci), a u Brčko Distriktu 354 dana (11,8 mjeseci).

3.1.2 Koncentracija postupka na dva ročišta i jedinstvo glavne rasprave

Ovim principom uvedena je obaveza suda da u pravilu prvostepeni postupak provodi na samo dva ročišta i to pripremnom i jednom ročištu za glavnu raspravu. Zakon propisuje i izuzetke od ovog pravila, ali je osnovno pravilo koncentracija prvostepenog postupka na samo dva ročišta:

- prvostepeni postupak se po pravilu sastoji od dva ročišta - jednog pripremnog i jednog ročišta za glavnu raspravu (član 11. ZPP-a),³³

²⁹ Član 214. ZPP-a RS, FBiH, član 181. ZPP-a Suda BiH, član 323. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

³⁰ Član 214. ZPP-a RS, FBiH, član 182. ZPP-a Suda BiH, član 324. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

³¹ Član 217. stav 3. ZPP-a RS, FBiH, član 184. stav 3. ZPP-a Suda BiH, član 326. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

³² Član 217. stav 2. ZPP-a RS, FBiH, član 184. stav 4. ZPP-a Suda BiH, član 329. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

³³ Član 11. ZPP-a RS, FBiH, Brčko Distrikt BiH, član 16. ZPP-a Suda BiH

- na novom ročištu poslije odlaganja rasprave, radnje koje su već provedene ponovo se provode samo ako se ročište drži pred novim sudijom ili ako sud smatra da je to neophodno za pravilno donošenje presude (član 114. ZPP-a).³⁴

Sušтина principа koncentracije postupka se odnosi na organizaciju parnične djelatnosti koja treba omogućiti da se parnični postupak provede bez odlaganja.

Koncentracija postupka ostvaruje se kroz vremensku i sadržajnu koncentraciju.

Vremenska koncentracija se ostvaruje kroz odredbe o rokovima i ročištima. Rokovi su zakonom određeni i njih ne može produžavati sudija, a ročište određuje sud. Zakonodavac je predvidio da se rasprava završi na jednom ročištu za glavnu raspravu, a ako sud procijeni da će rasprava trajati duže od jednog dana, ročište će biti zakazano za nekoliko dana uzastopno, koliko je neophodno da se rasprava održi u kontinuitetu. Samo izuzetno sud može odgoditi zakazano ročište i odložiti raspravu, ali se ročište ne može odložiti na neodređeno vrijeme.

Sadržajna koncentracija ostvaruje se kroz podjelu prvostepenog postupka na pripremno ročište i ročište za glavnu raspravu. Preduzimanje pojedinih procesnih radnji sud veže za završetak pripremnog ročišta. Na ovaj način zakonodavac favorizira princip ekonomičnosti i efikasnosti, te značajno ograničava parnične stranke u pogledu preduzimanja određenih procesnih radnji nakon pripremnog ročišta.

Jedinstvo glavne rasprave manifestira se u tome što parnične radnje koje su stranke preduzele na jednom ročištu ne gube značaj do okončanja glavne rasprave i što se na narednom ročištu ne ponavljaju već preduzete radnje, već se samo nastavlja parnični postupak.³⁵

Jedinstvo glavne rasprave proizlazi iz odredbe kojom je propisano da se na novom ročištu poslije odlaganja rasprave, radnje koje su već provedene ponovo provode samo ako se ročište drži pred novim sudijom ili ako sud smatra da je to neophodno za pravilno donošenje presude (član 114. ZPP-a).³⁶

Primjena odredbe člana 114. ZPP-a je u praksi dovodila do nedoumica da li se u cilju ekonomičnosti može pročitati zapisnik o izvođenju dokaza saslušanjem svjedoka, pogotovo u slučaju nedostupnih svjedoka, vještaka i uviđaja na licu mjesta, koje su otklonjene odredbom člana 24. Zakonom o izmjenama i dopunama ZPP-a kojim je član 114. ZPP-a dopunjen stavom 2. koji glasi: "Ako se ročište drži pred novim sudijom, sud može, uz saglasnost stranaka, odlučiti da se ponovo ne saslušavaju

³⁴ Član 114. ZPP-a RS, FBiH, član 81. ZPP-a Suda BiH, član 227. ZPP-a Brčko Distrikta BiH; Članom 24. Zakona o izmjenama i dopunama ZPP-a RS ("Službeni glasnik Republike Srpske", broj 61/13"), član 114. ZPP-a je dopunjen stavom 2. koji glasi: "Ako se ročište drži pred novim sudijom, sud može, uz saglasnost stranaka, odlučiti da se ponovo ne saslušavaju svjedoci i vještaci i da se ne obavlja novi uviđaj, već da se pročitaju zapisnici o izvođenju tih dokaza". Istu odredbu sadrži i član 21. Zakona o izmjenama i dopunama ZPP-a pred Sudom BiH („Službeni glasnik BiH“ broj 58/13).

³⁵ Dr. Gordana Stanković – dr. Ranka Račić, Parnično procesno pravo, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Pravni fakultet Banja Luka, 2010. godine, str. 208-209.

³⁶ Član 114. ZPP-a RS, FBiH, član 81. ZPP-a Suda BiH, član 227. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

svjedoci i vještaci i da se ne obavlja novi uviđaj, već da se pročitaju zapisnici o izvođenju tih dokaza", što svakako, doprinosi efikasnosti sudskog postupka. Istu odredbu sadrži član 21. Zakona o izmjenama i dopunama ZPP-a pred Sudom BiH.

Novim procesnim zakonima je potpuno isključena mogućnost ponovnog otvaranja već zaključene glavne rasprave. Mora se priznati da je u prošlosti ovaj institut u praksi često zloupotrebljavan, radi prolongiranja donošenja odluke.

Nema sumnje da je, u skladu s navedenim odredbama, u velikom broju slučajeva moguće okončati postupak na jednom pripremnom i jednom ročištu za glavnu raspravu, čime se omogućava efikasno rješavanje parničnih predmeta, što predstavlja idealnu situaciju. Međutim, u praksi se dešava da se ročišta odlažu i odgađaju po više puta, da se ročište za glavnu raspravu vodi u više nastavaka, a iz većeg broja razloga, o kojima će kasnije biti govora.

3.1.3 Koncentracija dokaza u sudskom postupku

Ovim principom uvedena je obaveza stranaka da koncentraciju procesne građe, u pravilu, moraju izvršiti najkasnije na pripremnom ročištu, kada za stranke nastupa prekluzija, što u mnogome doprinosi efikasnosti sudskog postupka.

Najkasnije na pripremnom ročištu stranke mogu iznijeti sve činjenice na kojima zasnivaju svoje zahtjeve i predložiti dokaze koje žele izvesti. U svim kasnijim fazama postupka, uključujući i glavnu raspravu, stranke moraju opravdati da taj dokaz bez svoje krivice nisu ranije mogle predložiti.

Nove činjenice i novi dokazi (lat. *beneficium novorum*), mogu se iznositi na glavnoj raspravi samo ako ih stranke iz opravdanih razloga (bez svoje krivice) nisu mogle iznijeti na pripremnom ročištu, a u žalbi samo ako ih stranke iz opravdanih razloga (bez svoje krivice) nisu mogle iznijeti do zaključenja glavne rasprave pred prvostepenim sudom. Ovaj izuzetak bi se prvenstveno trebao odnositi na činjenice koje su nastupile nakon održavanja pripremnog ročišta.

Ova odredba treba spriječiti stranke da namjernim iznošenjem činjenica i predlaganjem dokaza u kasnijoj fazi odugovlače postupak, a doprinosi ostvarivanju principa koncentracije dokaza i ročišta.

Stranke nisu prekludirane mogućnošću da i tokom glavne rasprave iznose nove činjenice i predlažu nove dokaze, ali je to pravo priznato samo savjesnim strankama. Za pitanje savjesnosti bitan je trenutak kada su stranke za nove činjenice i dokaze saznale. Savjesna je ona stranka koja je za postojanje novota saznala tek nakon završetka pripremnog ročišta, pa ih zbog toga nije ni mogla iznijeti, odnosno predložiti na pripremnom ročištu. Nesavjesna je ona stranka koja je za postojanje novota znala i prije završetka pripremnog ročišta, ali ih svjesno nije tada iznijela, odnosno predložila (neopravdani razlozi), već to čini prvi put tek tokom glavne rasprave.³⁷

³⁷ Dr. Senad Mulabdić, sudija Kantonalnog suda u Tuzli, Ročište za glavnu raspravu, Pravni savjetnik -građansko procesno pravo, septembar 2004. godine, str. 25.

Kada stranka u toku glavne rasprave predlaže nove dokaze navodeći da ih nije mogla podnijeti na pripremnom ročištu, dužna je "učiniti vjerovatnim da taj dokaz bez svoje krivice nije mogla predložiti na pripremnom ročištu".

Dilema se javlja po pitanju kako tumačiti termin "učiniti vjerovatnim". U svakom slučaju dužnost suda je da zatraži od stranke koja predlaže izvođenje novog dokaza, da obrazloži zašto taj dokaz nije predložila ranije, te da pažljivim razmatranjem razloga i izjašnjenja stranke o navedenom odluči da li će dozvoliti izvođenje tog dokaza ili ne. Ukoliko odbije izvođenje novog dokaza dužan je u obrazloženju presude navesti razloge takvog postupanja.

*Prijedloge za iznošenje novih činjenica i predlaganje novih dokaza sud mora cijeniti jako restriktivno.*³⁸

*Kada sud odbije da prihvati novote nesavjesne stranke, takvim je postupanjem ne onemogućava da raspravlja pred sudom. Naprotiv, ovakvim pravilnim postupanjem sud sprečava zloupotrebu prava od strane nesavjesnih stranaka, što ujedno doprinosi ekonomičnosti postupka.*³⁹

3.1.4 Odgađanje i odlaganje ročišta

3.1.4.1 Opće napomene

Novim Zakonima o parničnom postupku odlaganje i odgađanje ročišta su samo izuzetno predviđeni, a razlozi za odgađanje i odlaganje ročišta izričito propisani zakonom i znatno reducirani u odnosu na raniji zakon, kako u pogledu razloga, tako i u pogledu perioda na koje se rasprava odlaže (članovi od 111-117. ZPP-a).⁴⁰

Ako pak, sud nađe da su se ostvarili razlozi za odgađanje ili odlaganje ročišta, zakon obavezuje sud da novo ročište mora zakazati u roku od 30 dana (član 115. ZPP-a).⁴¹

Da su odgađanja i odlaganja ročišta samo izuzetno predviđeni, ukazuje se i time da je prilikom odlaganja ili odgađanja ročišta sudija dužan obavijestiti predsjednika suda o tome u smislu odredbe člana 115. stav 3. ZPP-a.⁴² Istina, Izmjenama i dopunama ZPP-a, koje su usvojene u RS,⁴³ ovaj stav je brisan, što je opravdano, jer, iako donesena u cilju povećanja odgovornosti sudija u pogledu odlaganja ročišta, ova odredba je nepraktična i neprovođiva, jer nameće neopravdano obiman zadatak predsjedniku suda, a korist od iste je upitna.

³⁸ Mladen Srđić, sudija Kantonalnog suda u Sarajevu, Modul 2, Građanska oblast- Glavna rasprava i sudske odluke, VSTV BiH, CAST u FBiH, CEST u RS, Sarajevo, januar 2006. godine, str. 27.

³⁹ Dr. Senad Mulabdić, sudija Kantonalnog suda u Tuzli, Ročište za glavnu raspravu, Pravni savjetnik -građansko procesno pravo, septembar 2004. godine, str. 25.

⁴⁰ Član 111-117. ZPP-a RS, FBiH, Suda BiH, 224-230. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁴¹ Član 115. ZPP-a RS, FBiH, Suda BiH, član 228. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁴² Član 115. stav 3. ZPP-a RS, FBiH, Suda BiH,

⁴³ Vidjeti član 25. Zakona o izmjenama i dopunama ZPP-a RS ("Službeni glasnik Republike Srpske", broj 61/13")

Iako je odgađanje i odlaganje ročišta propisano samo u izuzetnim slučajevima, analize pokazuju da se u praksi često dešava da se ročišta odlažu i po više puta, a često i bez ostvarenja zakonskih uslova za odgađanje i odlaganje ročišta.

3.1.4.2 Razlozi odgađanja i odlaganja ročišta

a) Objektivni razlozi:

- neuredno dostavljanje poziva za stranku (može biti zbog greške suda, ali i u slučaju da stranka promijeni adresu i o tome ne obavijesti sud, ili zbog propusta u radu od strane poštanskih dostavljača),
- opravdano odsustvo stranke,
- nemogućnost izvođenja dokaza, nalaz vještaka nije urađen blagovremeno, organ uprave i nakon nekoliko traženja suda, sudu ne dostavlja tražene isprave,
- uredno pozvani svjedok nije pristupio sudu,
- saslušanje svjedoka od zamolbenog suda nije izvršeno u planiranom roku,
- zauzetost punomoćnika iz reda advokata u drugim postupcima,
- radi zaključenja sudskog poravnjanja,
- spriječenosti sudije (bolest i sl.),
- mogućnost iznošenja novih činjenica i dokaza na pripremnom ročištu, proširenje tužbe i ulaganje protivtužbe može dovesti do odgađanja ili odlaganja,
- ostale okolnosti, npr. vremenske prilike kod uviđaja na licu mjesta, izlaska na teren i sl.

Čest razlog odgađanja ročišta je opravdan izostanak stranke, ali isto tako ročišta se odlažu iako nije ispunjen ovaj uslov (stranka nije priložila dokaz o razlogu spriječenosti, niti je razlog spriječenosti takav da se može smatrati opravdanim).

Opravdan izostanak je onaj izostanak čiji razlog leži u nepredvidivom ili neotklonjivom događaju koji je stranku ili njenog punomoćnika spriječio da pristupi na ročište i svaki drugi razlog koji se njima ne može pripisati u krivicu.

Mogućnost isticanja novih činjenica i dokaza na pripremnom ročištu, kao i proširenje tužbe ili podnošenje protivtužbe, također često stvara potrebu za odlaganjem ili odgađanjem ročišta, iako ovo nije izričito propisano zakonom, jer se mora ostaviti mogućnost protivnoj stranci da se izjasni o preinačenoj tužbi, da odgovor na protivtužbu, te da se izjasni u pogledu novih činjenica ili dokaza.

Iz sudske prakse

U praksi se često dešava da punomoćnici stranaka iz reda advokata traže odgodu ročišta radi zauzetosti u drugom predmetu. Međutim, to nije osnovan razlog za odgađanje ročišta, kako to proizlazi iz presude Vrhovnog suda Republike Srpske, u nastavku teksta:

"Okolnost što je punomoćnik I tuženog istog dana i u isto vrijeme imao zakazanu raspravu u drugom

parničnom predmetu nije razlog za odgodu ili odlaganje ročišta, pa je prvostepeni sud pravilno postupio kada je odbio prijedlog I tuženog za odgodu ročišta. Time I tuženi nije onemogućen da predlaže dokaze, jer je u odgovoru na tužbu to učinio. Osim toga, I tuženi je u skladu sa članom 77. ZPP-a upozoren na posljedice izostanka sa pripremnog ročišta, a jedna od posljedica je gubljenje mogućnosti predlaganja novih dokaza, koji nisu predloženi u odgovoru na tužbu."⁴⁴

b) Mogući subjektivni razlozi:

- nedovoljna stručna pripremljenost sudije,
- nedovoljna pripremljenost sudije za suđenje u određenom predmetu,
- nedostatak odgovarajućeg planiranja postupka,
- sudija nije dobro procijenio potrebno vrijeme za pribavljanje dokaza, kada ima više vještačenja potrebno je planirati vrijeme zakazivanja glavne rasprave tako da se ima vremena za obavljanje svih vještačenja,
- sudije stekle naviku odlaganja ročišta za glavnu raspravu u ranijem periodu,
- nisu propisane sankcije za postupanje suda, kada odlaže ročište bez da je prethodno došlo do ispunjavanja zakonskih uslova za takvo postupanje.

Mada su za odgađanje i odlaganje ročišta propisani strogi zakonski razlozi, postupanje suda mimo tih razloga u suštini, ne može dovesti do posljedica ukidanja presude, odnosno ne može utjecati na zakonitost odluke, pa je moguće da sudije ne primjenjuju ove odredbe o odgađanju i odlaganju ročišta tako restriktivno, kako to zakon propisuje, kako se to navodi u obrazloženju rješenja Okružnog suda u Banjoj Luci:

*"Sud je u toku raspravljanja imao više ročišta za glavnu raspravu bez da je prethodno došlo do ispunjavanja zakonskih uslova za takvo postupanje, član 111. i 112. Zakona o parničnom postupku, ali to nije utjecalo na zakonitost odluke, niti je otvaralo mogućnost, kako to žalba smatra da se predloženi svjedok pozove bez obzira što je predložen naknadno, a pri već spomenutim okolnostima".*⁴⁵

3.1.4.3 Odgađanje ročišta prije njegovog održavanja

- sud može odgoditi zakazano ročište prije njegovog održavanja, ako utvrdi da nisu ispunjene zakonske pretpostavke za njegovo održavanje ili da dokazi čije je izvođenje određeno neće biti pribavljeni do ročišta (član 111. stav 1. ZPP-a),⁴⁶
- sud je dužan najkasnije 8 dana prije održavanja ročišta provjeriti da li su ispunjeni uslovi za održavanje ročišta (član 111. stav 2. ZPP-a),⁴⁷

⁴⁴ Iz Presude Vrhovnog suda Republike Srpske broj: 118-0-Rev-08-000 838 od 2. 2. 2010. godine

⁴⁵ Iz obrazloženja rješenja Okružnog suda u Banjoj Luci broj: 011-0-Gž-08-000248 od 13. 2. 2008. godine

⁴⁶ Član 111. ZPP-a RS, FBiH, član 78. ZPP-a Suda BiH, član 224. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁴⁷ Član 111. stav 2. ZPP-a RS, FBiH, član 78. stav 2. ZPP-a Suda BiH, član 224. stav 2. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

- odredbe o odgodi i odlaganju ročišta za glavnu raspravu primjenjuju se analogno i na pripremno ročište (član 117. ZPP-a).⁴⁸

Novi zakon o parničnom postupku obavezuje sud da o pretpostavkama za održavanje glavne rasprave brine i prije dana održavanja glavne rasprave. Naime, propisano je da je sud dužan 8 dana prije održavanja ročišta za glavnu raspravu provjeriti da li postoje zakonske pretpostavke za održavanje glavne rasprave i da li će dokazi biti pribavljeni, te je u protivnom dužan odgoditi raspravu.

Odgoda ročišta je vrlo praktično rješenje u cilju izbjegavanja dolaska stranaka na raspravu i smanjenja troškova postupka usljed nedostatka zakonskih pretpostavki za održavanje ročišta ili pribavljanja predloženih dokaza. Međutim, ova odredba se u praksi rijetko provodi zbog opterećenja sudija velikim brojem predmeta, zbog čega nisu u mogućnosti izvršiti provjeru i blagovremeno procijeniti da li će se moći održati ročište.

Dešava se i situacija da stranke na pripremnom ročištu preinače tužbu u objektivnom ili subjektivnom smislu ili podnesu protivtužbu, pa se ročište mora odgoditi zbog davanja odgovora ili obavještanja novog tuženog o parnici, u slučaju subjektivnog preinačenja. U tom slučaju ročište bi se moralo *odgoditi* i nakon njegovog započinjanja jer nisu ispunjene procesne pretpostavke za njegovo održavanje, mada ovakva situacija nije decidno predviđena zakonom, kakvo su mišljenje iznijeli autori Komentara ZPP-a.⁴⁹

Iz sudske prakse

“Propust prvostepenog suda ogleda se u tome što je zakazao glavnu raspravu, iako je tužba preinačena na pripremnom ročištu, a pripremno ročište na kojem je tužiteljka preinačila tužbu nije odgođeno na zakonom određeni period, jer je to sud morao učiniti radi ostavljanja mogućnosti tuženima da daju odgovor na preinačenu tužbu, te zbog upoznavanja tužioca sa odgovorom tuženih na tužbu tužiteljke, a time omogućavanje strankama da na pripremnom ročištu predlože dokaze o čijem izvođenju bi prvostepeni sud bio obavezan odlučiti na pripremnom ročištu prema rezultatima raspravljanja u smislu člana 81. ZPP-a, a ne naknadno.

S obzirom da je opisano postupanje prvostepenog suda bilo protivno odredbama ZPP-a i da je isto bilo od utjecaja na donošenje pravilne i zakonite presude jer strankama nije omogućeno da u zakonom propisanom postupku iznose činjenice na kojima zasnivaju svoje zahtjeve i osporavanja tih zahtjeva, te predlažu dokaze na okolnosti istih, isto predstavlja povredu odredaba parničnog postupka iz člana 209. ZPP-a a u vezi sa članom 57. stav 1. i član 81. ZPP-a, koja je bila od utjecaja na donošene pravilne i zakonite presude.”⁵⁰

Izmjenama i dopunama ZPP-a RS i pred Sudom BiH⁵¹ je, za razliku od prvobitnog teksta Zakona,

⁴⁸ Član 117. stav 2. ZPP-a RS, FBiH, član 84. ZPP-a Suda BiH, član 230. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁴⁹ Kulenović i dr., Komentari Zakona o parničnom postupku u FBiH i RS, Vijeće Evrope i Evropska komisija, Sarajevo, 2005. godine, str. 207 i 211.

⁵⁰ Iz obrazloženja presude Okružnog suda u Banjoj Luci broj 77 0 P 003685 12 Gž od 15. 01. 2013. godine

⁵¹ "Službeni glasnik Republike Srpske", broj 61/13; „Službeni glasnik BiH“, broj 58/13

predviđeno odlaganje ročišta po službenoj dužnosti. To će biti, na primjer, u slučaju kada sud iz sudnice udalji punomoćnika stranke, zbog narušavanja reda, a stranka nije prisutna na glavnoj raspravi, pa sud mora obavijestiti stranku da je njen punomoćnik udaljen sa ročišta (član 407. ZPP-a).⁵² Također, to će biti u situaciji kada je potrebno radi pribavljanja dokaza, u slučaju sumnje da stranke raspolazu zahtjevom kojim ne mogu raspolagati i sl.

3.1.4.4 Odlaganje ročišta koje je već započeto

Moguće je iz dva razloga:

- zbog nemogućnosti izvođenja dokaza bez krivice stranke, ili zbog mogućnosti zaključenja sudskog poravnjenja,
- stranke mogu samo jednom tražiti odlaganje ročišta iz istog razloga (član 112. ZPP-a).⁵³
- do odlaganja ročišta dolazi kada je ročište već započeto, ali se iz nekog razloga ne može okončati.

Zakon predviđa samo dva razloga za odlaganje ročišta i to: nemogućnost izvođenja nekog dokaza bez krivice stranke i mogućnost zaključenja sudske nagodbe.

Stranka može tražiti odlaganje ročišta samo ako je *do nemogućnosti izvođenja određenog dokaza došlo bez njene krivice*. Takav će biti slučaj kada nalaz vještaka nije dostavljen u roku ili državni organ nije sudu dostavio traženu ispravu, kada uredno obaviješten svjedok nije pristupio na ročište i slično. Za razliku od toga može se smatrati da krivica stranke za nemogućnost izvođenja dokaza postoji ako stranka sama nije dostavila ispravu koju je predložila kao dokaz, ako svjedok nije uredno obaviješten jer je stranka sudu dostavila nepotpunu adresu, ako vještak nije dao nalaz i mišljenje jer stranka nije uplatila predujam vještačenja i slično.

Izostanak drugih lica koja su uredno pozvana na glavnu raspravu, a koja nisu stranke, punomoćnici ili zakonski zastupnici, bez obzira na razlog izostanka ne sprečava održavanje glavne rasprave. Sud će u toku raspravljavanja, zavisno od prijedloga stranaka i rezultata izvedenih dokaza, odlučiti da li je potrebno radi ponovnog pozivanja tih lica ročište odložiti. Razlozi njihovog izostanka mogli bi biti relevantni samo za odluku o eventualnom izricanju kazne u smislu odredbi o nepoštovanju suda.

U praksi se dešavalo da, kada uredno obaviješten tuženi ne pristupi na glavnu raspravu, tužilac traži odgodu ročišta. Ovakva mogućnost ne postoji prema odredbama novog ZPP-a i po pravilu takvom prijedlogu ne bi trebalo udovoljiti. U slučaju neopravdanog izostanka tuženog sa ročišta za glavnu raspravu zakon predviđa održavanje rasprave bez njegovog prisustva.

Ipak, moguće je da se u praksi ne može izbjeći odlaganje ročišta i iz nekih drugih razloga koje zakon ne predviđa, npr. u toku glavne rasprave, nakon izvođenja dokaza vještačenjem po vještaku geodetske struke se utvrdi da ima više suvlasnika na predmetnoj nekretnini, koji nisu obuhvaćeni tužbom, a radi se o nužnim jedinstvenim suparničarima, u kom slučaju će sud naložiti tužiocu da tačno naznači stranke u postupku, što će dovesti do odlaganja ročišta i sl.

⁵² Član 407. ZPP-a RS, FBiH, član 344. ZPP-a Suda BiH, član 140. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁵³ Član 112. ZPP-a RS, FBiH, član 79. ZPP-a Suda BiH, član 225. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

3.1.5 Donošenje, pismena izrada i dostavljanje presude

Efikasnijem radu suda, također, doprinose i odredbe o donošenju, pismenoj izradi i dostavljanju presude, kojima je propisano da je po zaključenju glavne rasprave sud dužan obavijestiti prisutne stranke o datumu donošenja presude, a samo ako postoje izuzetne okolnosti sud može na zahtjev stranke odlučiti da se dostavljanje presude izvrši na način propisan odredbama o dostavljanju pismena.

U sudskoj praksi prije donošenja novih zakona bilo je uobičajeno da dolazi do velikog odugovlačenja i kašnjenja kada je u pitanju pismena izrada presuda. Rok za izradu presude (8 dana od dana donošenja) bio je propisan i ranijim zakonima, međutim, ovi rokovi su po naravi bili instruktivni i u sudskoj praksi uglavnom se nisu poštovali, a zbog njihovog prekoračenja u procesnom smislu nisu bile predviđene nikakve pravne posljedice.

Zbog ovih okolnosti, u novim zakonima je ustanovljena obaveza suda da donese presudu i izradi njen pismeni otpravak, u roku od 30 dana računajući od dana zaključenja glavne rasprave.

Propisana je i obaveza sudija da u slučaju prekoračenja roka u donošenju presude i izrade njenog pismenog otpravka u roku izvijeste predsjednika suda uz navođenje razloga prekoračenja. Očigledno je, iako to zakonom nije izričito propisano, da je u slučaju prekoračenja roka i odgodi donošenja presude sud dužan da obavijesti i stranke.

Kad se ima u vidu da je sud u obavezi da o prekoračenju roka za donošenje i pismeni otpravak presude obavijesti predsjednika suda, i o odgodi donošenja presude stranke, onda je jasno da će sudija nastojati izbjeći svako prekoračenje, osim u slučaju kada za to zaista po prirodi stvari neće biti moguće.

Pravilo o uručenju presude u zgradi suda zakonodavac je predvidio u namjeri da se parnični postupak završi sa što manjim utroškom sredstava i vremena, te da se spriječi zloupotreba odredbi o dostavljanju radi izbjegavanja prijema presude.

Iz sudske prakse

Općinski sud u Zenici, sudija Mladen Rajak, u pravnoj stvari tužiteljke Ivke Blažević iz Zenice, Ulica ZAVNOBIH-a broj 263, protiv tuženog Bože Zelenike iz Zenice, Ulica ZAVNOBIH-a broj 261, radi naknade materijalne štete, vrijednost spora 3.000,00 nakon glavne rasprave održane dana 3. 2. 2004. godine, u prisustvu parničnih stranaka, donio je dana 23. 4. 2004. godine ovu...

Iz uvoda ove presude proizlazi da je donesena izvan zakonskog roka od 30 dana (nakon 60 dana). Datum donošenja ove presude saopćen je strankama nakon zaključenja glavne rasprave, pa je sudija povrijedio zakonsku odredbu o roku u kom je trebao donijeti presudu i izraditi njen otpravak. Sud nije

ovlašten mijenjati rokove koje je zakon propisao.⁵⁴

3.2 Princip zabrane zloupotrebe procesnih prava

3.2.1 Opće napomene

Princip zabrane zloupotrebe procesnih prava znači da su stranke dužne savjesno koristiti prava koja su im priznata zakonom (član 9. ZPP-a),⁵⁵ a s druge strane podrazumijeva obavezu suda da utvrdi i otkloni svaku procesnu radnju stranke, koja je svjesno preduzeta radi šikaniranja suda i protivne stranke (član 10. ZPP-a).⁵⁶

Zloupotreba procesnog prava postoji ako stranka to svoje pravo koristi s ciljem da se drugome nanese šteta ili sa ciljem odugovlačenja postupka, sa ciljem koji je protivan savjesnosti i poštenju.

Pojam "zloupotreba prava" u općoj pravnoj teoriji, uključujući i procesno pravo, ima dva značenja. U objektivnom značenju podrazumijeva vršenje prava suprotno njegovom cilju. U subjektivnoj komponenti to znači vršenje određenog prava u namjeri da se drugom prouzrokuje šteta. Zloupotreba procesnih ovlaštenja pretpostavlja da je subjekt koji se koristi svojim ovlaštenjem svjestan protivpravnosti svog procesnog ponašanja, pa ga namjerno i pored toga preduzima.⁵⁷

Dužnost stranke da govori istinu u postupku sastavni je dio opće dužnosti stranaka da se savjesno koriste svojim procesnim pravima. Dužnost kazivanja istine odnosi se na sve činjenice koje su važne za donošenje odluke suda. Stranka je dužna da činjenice iznese onako kako su joj stvarno poznate, a ne da ih prikazuje onako kako se nisu odigrale.

Dužnost kazivanja istine odnosi se na subjektivnu istinu, a stranka krši tu dužnost kad o činjenicama koje su joj poznate iskazuje u suprotnosti sa svojim predstavama o tim činjenicama, odnosno kad prešuti svoje znanje o tim činjenicama. Dužnost govorenja istine je na prvom mjestu moralna građanska dužnost, a i procesnopravna dužnost u službi savjesnog korištenja procesnih prava.

Do zloupotrebi procesnih ovlaštenja može doći u raznim fazama postupka, od podnošenja tužbe (kad je stranka svjesna da je tužba neosnovana) pa do pravnih lijekova (kada stranka koristi pravni lijek radi odlaganja pravosnažnosti). To je i obaveza suda, da u toku cijelog postupka pazi na zloupotrebu procesnih ovlaštenja stranaka, te iste pokuša sankcionirati.

Zloupotreba procesnih prava vrši se često u vrlo suptilnim formama. Stoga, uspješno ostvarenje ovog važnog zadatka u sprečavanju zloupotrebe procesnih prava, zavisi u mnogome od stručnih sposobnosti sudije i dobrog poznavanja procesnog prava.

⁵⁴ Navedeno po Šida Jašarspahić, sudija Suda BiH, voditelj modula, Modul 8, Metodologija izrade presude u građanskim stvarima, Sarajevo, 2007. godina, str.17.

⁵⁵ Član 9. ZPP-a RS, FBiH, Brčko Distrikt BiH, član 14. ZPP-a Suda BiH

⁵⁶ Član 10. ZPP-a RS, FBiH, Brčko Distrikt BiH, član 15. ZPP-a Suda BiH

⁵⁷ Prof. dr. Ranko Keča, Građansko procesno pravo, Priručnici za polaganje pravosudnog ispita, Knjiga 7, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Javno preduzeće Službeni glasnik, Beograd, 2012. godine, str. 155.

Sud će moći pravilno vrednovati prijedloge stranke, na primjer, za odlaganje ročišta, izvođenje novih dokaza, ako je predmet prethodno dobro proučen u svim elementima, činjeničnim i pravnim. U suprotnom, on neće moći pravilno vrednovati takve prijedloge pa će biti sklon da odmah prihvati prijedlog za odlaganje ročišta, ili neki drugi prijedlog, a to onda otvara širok prostor raznim zloupotrebama u postupku.⁵⁸

Svakako da takva ovlaštenja suda zahtijevaju, pored poznavanja zakonskih propisa, svestrano sagledavanje odnosa između stranaka, kao i ocjenu da li stranka određenu radnju preduzima zbog pogrešnog tumačenja zakonskog propisa ili u cilju šikaniranja.

3.2.2 Najčešći slučajevi zloupotrebe procesnih prava u praksi

To su:

- zloupotreba prava na pravnu zaštitu tako što podnosi tužbu, a nema pravnog interesa za to ili ako podiže tužbu zbog bagatelne vrijednosti,
- zloupotreba ustanove izuzeća sudije,
- zloupotreba ustanove svrsishodne delegacije suda,
- zloupotreba ustanove odgađanja i odlaganja ročišta,
- ulaganje žalbe samo sa ciljem da se odgodi nastupanje pravosnažnosti,
- zloupotreba ustanove otkaza ili opoziva punomoći,
- zloupotreba odredbi o dostavljanju, radi izbjegavanja prijema sudskih pismena, pogotovo presude,
- zloupotreba dostavljanja putem sudskog pretinca punomoćnicima-advokatima,
- zloupotreba izuzetnog iznošenja novih činjenica i predlaganja novih dokaza nakon zaključenja pripremnog ročišta ili predlaganja novih dokaza za koje pouzdano zna da se neće moći izvesti (da se saslušaju kao svjedoci lica koja su umrla i slično).

Zloupotreba odredbi o izuzeću sudije

U važećem ZPP reguliranje ove ustanove izražava ideju sprečavanja mnogih procesnih zloupotreba i težnju da se izuzeće sudije što manje odrazi na efikasnost postupka.

U tom cilju zakon propisuje da sud nije dužan prekinuti rad na predmetu u slučaju stavljanja zahtjeva za njegovo izuzeće, kako je to bilo propisano ranijim procesnim zakonom, već je dužan da postupak nastavi bez odlaganja do donošenja odluke o njegovom izuzeću, kako se postupak ne bi nepotrebno produžavao (član 360. ZPP-a).⁵⁹ Stranka je dužna da podnese zahtjev čim sazna da postoji razlog za isključenje, odnosno izuzeće, a najkasnije do završetka raspravljanja pred prvostepenim sudom. Ne može se općenito zahtijevati izuzeće svih sudija određenog suda ili svih sudija koji bi mogli učestvovati u postupku. Ne može se zahtijevati izuzeće sudija, ako je o tom zahtjevu već odlučeno. Nedozvoljen je zahtjev za izuzeće u kom nije obrazložen zakonski razlog zbog kojeg se izuzeće traži.

⁵⁸ Prof. Dr. Branko Čalija, Građansko procesno pravo – prvi dio, Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 1982. godine, str.131.

⁵⁹ Član 360. ZPP-a RS, FBiH, član 298. ZPP-a Suda BiH, član 114. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

Nedopušteni su zahtjevi za izuzeće sudije ili predsjednika suda koji ne postupaju u konkretnom predmetu.

Često stranke u postupku traže "izuzeće sudije i svih sudija suda". Prema odredbi člana 358. stav 3. ZPP-a,⁶⁰ stranka može tražiti izuzeće samo poimenično određenog sudije koji u predmetu postupa, pa takav zahtjev za izuzeće treba odbaciti kao nedozvoljen.

Zloupotreba odredbi o svrsishodnoj delegaciji suda

Također, primjer zloupotrebe procesnih ovlaštenja predstavlja i zahtjev za delegaciju suda, a da pri tome nisu ispunjeni zakonski uslovi. Svrsishodna delegacija motivirana je razlozima povećanja veće procesne ekonomije. Pravni standard "lakše provesti postupak", trebalo bi shvatiti u smislu jednostavnije, brže, jeftinije, pa i efikasnije ekonomije. Lakše je provesti postupak pred drugim sudom ako se tamo, na primjer, nalaze svjedoci, stranke, predmeti uviđaja i slično. Razlog svrsishodne delegacije ne može biti sumnja u nepristrasnost svih sudija mjesno nadležnog suda.

Zloupotreba odredbi o dostavljanju

Česte su zloupotrebe procesnih ovlaštenja i prilikom primjeni odredbi o dostavljanju. Stranke često pokušavaju izbjeći prijem tužbe, poziva za ročišta, presude i slično.

Intencija zakonodavstva kod donošenja novih procesnih zakona je bila da pojednostavi dostavljanje pismena i učini ga efikasnijim zbog čestih zloupotreba od strane nesavjesnih stranaka, a prije svega tuženog.

Kako bi se dostavljanje pismena učinilo još efikasnijim i spriječile zloupotrebe, Izmjenama i dopunama ZPP- a u RS, izmijenjene su i dopunjene odredbe o dostavljanju, te je, između ostalog, propisano da:

1. ako je utvrđeno da tuženi kome se dostavljanje pismena treba izvršiti ne stanuje na adresi posljednjeg poznatog prebivališta, a njegovo sadašnje boravište ili radno mjesto se ne mogu utvrditi, dostavljanje pismena će se izvršiti objavljivanjem pismena na oglasnoj tabli suda, a u slučaju da se dostavlja tužba i u najmanje jednim dnevnom novinama koji se distribuiraju u Republici Srpskoj, kao i sankcija,
2. u slučaju da u roku koji odredi sud, tužilac ne predujmi troškove objavljivanja, tužba će se odbaciti.

Također su bile česte i zloupotrebe u praksi od strane punomoćnika advokata prijema sudskih pismena putem sudskog pretinca, tako što nisu redovno preuzimali pismena iz pretinca, pa čak i izbjegavali podizanje pismena koja su vezana za neki rok i time dovodili do odugovlačenja, te je u cilju sprečavanja takvih zloupotreba Izmjenama i dopunama ZPP-a RS ⁶¹ propisano:

⁶⁰ Član 358. ZPP-a RS, FBiH, član 296. ZPP-a Suda BiH, član 112. stav 3. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁶¹ Član 337. b. Zakona o izmjenama i dopunama ZPP-a RS ("Službeni glasnik Republike Srpske", broj 61/13); član 70. Zakona o izmjenama i dopunama ZPP-a pred Sudom BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 58/13).

1. da pismena koja se dostavljaju posredstvom pretinca ne smiju biti dostupna licima kojima se dostavljaju prije nego što potpišu dostavnicu,
2. da se pismena dostavljaju u zatvorenim kovertama, kojima se dostava vrši posredstvom pošte,
3. da se prilikom preuzimanja pismena, moraju preuzeti sva pismena položena u pretinac,
4. da su lica kojima se pismena dostavljaju putem sudskog pretinca dužna u roku od 8 dana pismeno podići iz pretinca; ako pismeno ne bude podignuto u tom roku, dostavljanje će se izvršiti stavljanjem pismena na oglasu tablu. Smatrat će se da je dostavljanje izvršeno istekom 15 dana od dana stavljanja pismena na oglasnu tablu suda,
5. da će predsjednik suda staviti izvan snage odobrenje o dostavi pismena putem sudskog pretinca ako utvrdi da lice kome je odobrenje dato neredovno preuzima pismena ili pokušava zloupotrijebiti takav način dostave.

Zloupotreba ustanove otkaza ili opoziva punomoći

Isto tako, često stranke zloupotrebljavaju ustanove otkazivanja ili opoziva punomoći.

Iz sudske prakse:

1. Ako je stranka imala dovoljno vremena da jednog punomoćnika zamijeni drugim, sud ne onemogućava raspravljanje ako održi ročište u odsustvu novog punomoćnika određenog neposredno prije ročišta.

Iz obrazloženja presude:

"Tačno je da stranka može opozvati punomoćje ranijem punomoćniku i izdati punomoćje novom. To je njeno procesno pravo, ali to kao i svako drugo pravo u postupku, stranka ne može zloupotrebljavati. Procesna prava po članu 9. ZPP-a moraju biti savjesno korištena, a sud je, po članu 10. ZPP-a dužan da onemogućiti svaku zloupotrebu prava koja strankama pripadaju u toku postupka.

Tuženi je imao dovoljno vremena da otkáže punomoćje ranijem advokatu i angažira novog, a da pri tom ne dovede u pitanje dužnost suda da postupak provede bez odugovlačenja. Međutim, vrijeme koje mu je stajalo na raspolaganju nije koristio savjesno, nego je zamjenu advokata izvršio uoči samog ročišta i tim sebe doveo u situaciju da, zbog spriječenosti novog advokata, sud održi ročište samo u prisustvu tužioca. Pošto je od tuženog zavisilo kada će zamijeniti advokata i ko će biti novi punomoćnik, on ne može odgovornost za održavanje ročišta bez uredno pozvane tužene strane, prevaljivati na sud. Ako ga raniji punomoćnik nije obavijestio o novom ročištu to, opet, nije propust suda. Zato se u reviziji neosnovano navodi da je tuženi onemogućen da raspravlja pred sudom i da postoji bitna povreda postupka iz člana 354. stav 2. tačka 7. ZPP-a. Sud je tuženom omogućio raspravljanje, ali on tu mogućnost nije iskoristio".⁶²

2. Parnica za koju nijedna strana nema ni imovinskog ni pravnog interesa, već je stranke vode

⁶² Presuda Vrhovni sud Srbije, Rev.1604/96 od 23. 4. 1996. godine, navedeno po Jelisaveta Gajović, Zakon o parničnom postupku sa komentarom I sudskom praksom, JP "Službeni glasnik" sa p.o. Beograd, 1998. godina, str.15.

iz objesti i međusobnog šikaniranja, nema sudsku zaštitu i sud će da odbaci tužbu.⁶³

3.2.3 Sredstva za sprečavanje zloupotrebe procesnih ovlaštenja

Kao sredstvo za suzbijanje zloupotreba dolazi u obzir prije svega **pravo i dužnost suda da ne uvaži, odnosno da odbaci** svaku radnju parničnih stranaka i ostalih učesnika u postupku, koja se ne vrši u cilju kojem treba da služi takva radnja u postupku, nego u druge nedopuštene svrhe.

Drugo sredstvo za suzbijanje zloupotrebe prava u postupku se sastoji u dužnosti stranke, odnosno učesnika, koji je takvom zloupotrebom prouzrokovao ostalim učesnicima parnične troškove, da im te troškove i nadoknadi, bez obzira na svoj konačni uspjeh u parnici (član 388. ZPP-a).⁶⁴

Najzad, **treće i najdrastičnije sredstvo** za suzbijanje spomenutih zloupotreba predstavlja ovlaštenje suda da u takvom postupku može kazniti novčanom kaznom zbog zloupotrebe procesnih prava (član 406-411. ZPP-a).⁶⁵ Ta se novčana kazna u slučaju nenaplativosti pretvara u zatvor srazmjerno veličini izrečene novčane kazne (član 412. ZPP-a).⁶⁶

Prema tome, sud treba u prvom redu da onemogući zloupotrebe prava u postupku, a zatim da prema potrebi te zloupotrebe, kada su one teže prirode, kazni novčanim kaznama predviđenim u članu 407 - 411. ZPP-a.⁶⁷

Sankcioniranje zloupotrebe prava pretpostavljalo bi oduzimanje pravnog značaja preduzetoj radnji koja je u svemu, bar spolja posmatrano, u skladu sa procesnopravnim normama koje je reguliraju. To neminovno stvara rizik da takvim pravnim kvalificiranjem preduzete radnje bude ugroženo pravo stranke na pravnu zaštitu. Isto tako, postoji rizik relativizacije unaprijed određenih i dosta strogih formi postupanja, koje su nužne sa stanovišta sprečavanja arbitrarnog postupanja i proizvoljnosti u postupku. Širim i nekritičnim korištenjem navedenog principa sud bi praktično bio doveden da sam određuje pravila postupanja, što se ne može dozvoliti. Zato pristup primjeni ovog principa mora biti veoma oprezan.

Postoje radnje kojima sud znatno lakše može oduzeti pravni značaj. U pitanju su priznanje i odricanje tužbenog zahtjeva, i sudsko poravnanje. Bitno obilježje ovih radnji jeste to da se njima raspolaže materijalnim pravom povodom kojeg teče parnica. Navedene radnje u svojoj procesnoj komponenti mogu biti u skladu sa normama procesnog prava, ali sa stanovišta materijalnog prava mogu biti protivpravne jer su protivne javnom poretku, pravilima morala i dobrim običajima. Tu postoji protivpravnost i pozicija suda je znatno jednostavnija, tako da tu vrstu raspolaganja neće uvažiti.

⁶³ Presuda Vrhovni sud Srbije, Rev. 526/74, navedeno po Jelisaveta Gajović, Zakon o parničnom postupku sa komentarom i sudskom praksom, JP "Službeni glasnik" sa p.o. Beograd, 1998. godine, str.14.

⁶⁴ Član 388. ZPP-a RS, FBiH, član 325. ZPP-a Suda BiH, član 121. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁶⁵ Član 406-411. ZPP-a RS, FBiH, član 343-348. ZPP-a Suda BiH, član 139-134. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁶⁶ Član 412. ZPP-a RS, FBiH, član 349. ZPP-a Suda BiH, član 145. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁶⁷ Član 406-411. ZPP-a RS, FBiH, član 343-348. ZPP-a Suda BiH, član 139-134. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

3.2.4 Preventivne i represivne mjere za sprečavanje zloupotrebe procesnih prava

*Da bi se spriječila svaka eventualna zloupotreba procesnih ovlaštenja, sud ima aktivnu ulogu u upravljanju parničnim postupkom.*⁶⁸

Kako zloupotrebe procesnih ovlaštenja mogu biti najrazličitije, tako i načini njihovog sankcioniranja mogu biti različiti.

Sud će, prije svega, svojom stručnom ulogom onemogućiti stranke da zloupotrebjavaju procesna prava koja su im priznata zakonom i odbiti dokazne prijedloge stranaka koji nisu pravno relevantni. Ukoliko sudija nije u dovoljnoj mjeri stručan, ni nova efikasna pravila parničnog postupka neće dovesti do željenih rezultata. Samo u rukama stručnog sudije efikasna pravila postupka dovest će do željenih rezultata.

*U praksi sudovi veoma rijetko posežu za mjerama novčanog kažnjavanja ili udaljenja iz sudnice lica koja remete odvijanje glavne rasprave. Mišljenja smo da bi ovo pravilo trebalo promijeniti, što bi vodilo povećanju autoriteta suda pred strankama i javnošću.*⁶⁹

Zakon predviđa preventivne i represivne mjere radi sprečavanja zloupotrebe procesnih ovlaštenja.

a) Preventivne mjere radi sprečavanja zloupotrebe procesnih ovlaštenja

Sprečavanje zloupotrebe prava se, prije svega, ostvaruje na preventivnom planu - anticipacijom procesnih situacija u kojima postoji mogućnost zloupotrebe i stvaranjem takvih normativnih rješenja kojima se to sprečava.

Zakonodavac je predvidio niz procesnih odredbi kako bi smanjio mogućnost zloupotrebe procesnih prava koja su vodila nepotrebnom odugovlačenju postupka, između ostalog:

- nove činjenice i novi dokazi (lat. *beneficium novorum*), mogu se iznositi na glavnoj raspravi samo ako ih stranke iz opravdanih razloga nisu mogle iznijeti na pripremnom ročištu, a u žalbi samo ako ih stranke iz opravdanih razloga nisu mogle iznijeti do zaključenja glavne rasprave pred prvostepenim sudom,
- u žalbi se više ne može isticati prigovor zastare i prigovor prebijanja ukoliko nisu izneseni pred prvostepenim sudom,
- kada se podnese prijedlog za izuzeće sudije, nema više zastoja dok se povodom toga prijedloga ne donese odluka, već se preduzimaju sve procesne radnje da se postupak ne bi nepotrebno produžavao,
- ukinut je institut mirovanja postupka,
- bitno su promijenjena pravila o dostavljanju kako bi se spriječilo odugovlačenje postupka,

⁶⁸ Dr. Gordana Stanković – dr. Ranka Račić, op.cit., str. 212.

⁶⁹ Mladen Srđić, sudija Kantonalnog suda u Sarajevu, Modul 2, Građanska oblast - Glavna rasprava i sudske odluke, VSTV BiH, CEST u FBiH, CEST u RS, Sarajevo, januar 2006. godine, str. 26.

- pooštrene su posljedice nedolaska na ročište,
- otuđenje sporne stvari ili prava tokom parničnog postupka nije smetnja da se postupak okonča između stranaka sa kojima je započeo,
- predviđeni su zakonski rokovi u kojima se mogu poduzimati pojedine procesne radnje, propuštanjem tih rokova stranka je izgubila pravo na njihovo preduzimanje, osim ako ne dokaže da je propuštanje posljedica opravdanog razloga koji se nije mogao predvidjeti, niti izbjeći,
- sud će dopustiti vraćanje u ranije stanje samo ukoliko je propuštanje posljedica opravdanog razloga, koji se nije mogao izbjeći ili predvidjeti.

b) Represivne mjere zbog zloupotrebe procesnih ovlaštenja

- novčane kazne zbog nesavjesnog korištenja procesnih ovlaštenja (stranci, zakonskom zastupniku, punomoćniku, umješraču, advokatu, vještaku, tumaču i svjedoku),
- naknadu parničnih troškova izazvanih radnjom koja predstavlja akt zloupotrebe procesnih ovlaštenja,
- naknada štete - pravo na naknadu nije predviđeno kao posebna sankcija po pravilima ZPP, ovo pravo pripada stranci na osnovu općih pravila građanskog prava; parnična stranka koja je pretrpjela štetu zbog zloupotrebe procesnih ovlaštenja suprotne stranke, može tražiti naknadu štetu po općim pravilima građanskog prava,
- presuda zbog propuštanja je sankcija za tuženog koji nije postupio po nalogu suda i odgovorio na tužbu u zakonskom roku,
- ako stranka ne preduzme određene procesne radnje u roku koji je propisan zakonom ili ne dođe na ročište, ona će biti prekludirana.

3.2.5 Direktne procesne sankcije protiv zloupotrebe procesnih ovlaštenja

Direktne procesne sankcije protiv zloupotrebe procesnih ovlaštenja:

- sud nije dužan da uvaži raspolaganja stranaka suprotna moralu, savjesnosti i poštenju,
- sud je ovlašten da odbaci tužbu kada stranka nema pravnog interesa za njeno podnošenje,
- sud raspolaže efikasnim mjerama protiv stranke koja sprečava da joj se izvrši dostava; sud će novčanom kaznom kazniti lice koje neosnovano odbije da primi pismeno, te lice koje na neki drugi način ometa dostavljanje pismena, svjesno onemogućavajući ili otežavajući primjenu odredaba ovog zakona o dostavljanju (član 408. ZPP-a),⁷⁰
- sud će u toku postupka novčanom kaznom kazniti stranku, zakonskog zastupnika, punomoćnika i umješrača koji svojim parničnim radnjama teže zloupotrijebi prava priznata ovim zakonom (član 406. ZPP-a),⁷¹
- sud će kazniti stranku, umješrača, punomoćnika, svjedoka, vještaka koji svojim podneskom vrijeđaju sud stranku ili drugog učesnika u postupku (član 407. ZPP-a),⁷²

⁷⁰ Član 408. ZPP-a RS, FBiH, član 345. ZPP-a Suda BiH, član 142. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁷¹ Član 406. ZPP-a RS, FBiH, član 343. ZPP-a Suda BiH, član 139. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁷² Član 407. ZPP-a RS, FBiH, član 344. ZPP-a Suda BiH, član 140. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

- sud će kazniti novčanom kaznom svjedoka koji je uredno pozvan i ne pristupi sudu, a izostanak ne opravda ili uskrati svjedočenje i odgovor na pojedina pitanja (član 410. ZPP-a),⁷³
- sud će novčanom kaznom kazniti vještaka koji ne dostavi nalaz i mišljenje u ostavljenom roku ili ako ne dođe na ročište iako je uredno pozvan, a izostanak ne opravda (član 411. ZPP-a),⁷⁴
- također, novčana kazna je predviđena i za lice koje se pojavljuje u sudnici kao slušalac ako vrijeđa sud ili druge učesnike (član 407. ZPP-a).⁷⁵

3.2.6 Indirektne procesne sankcije protiv zloupotrebe procesnih ovlaštenja

Indirektne procesne sankcije protiv zloupotrebe procesnih ovlaštenja:

- odredbe o naknadi parničnih troškova po kojima sud uvažava samo potrebne korisne troškove,
- stranka koja uspije u parnici svejedno mora po principu *culpa* nadoknaditi protivnoj stranci troškove koje je izazvala svojom krivicom ili zloupotrebom procesnih prava,
- ako stranka da lažni iskaz prilikom saslušanja stranaka, pa sud na tom iskazu zasnuje svoju odluku, stranka će se kazniti za krivično djelo "davanje lažnog iskaza",
- stranci kojoj nastane šteta zbog zloupotrebe prava treba priznati ovlaštenje da u posebnoj parnici ostvaruje zahtjev za naknadu štete koja joj nije mogla biti nadoknađena pravilima o parničnim troškovima (ovo nije izričito propisano procesnim zakonom, ali pravo na naknadu štete za stranku koja takvu štetu pretrpi zbog zloupotrebe procesnih prava proizlazi iz općih principa građanskog prava),
- neodazivanje stranke pozivu suda može utjecati na uvjerenje suda o odlučnim činjenicama, a neistinito prikazivanje činjenica može da dovede u sumnju iskaz stranke u cjelini.

Mada je dužnost stranke da govori istinu, kako u izjavama na ročištu, tako i u podnescima, činjenica je da povreda dužnosti stranke da pred sudom govori istinu nema direktnu sankciju. Također, prema stranci se ne mogu preduzeti prinudne mjere zbog toga što se nije odazvala pozivu suda radi saslušanja, ali neodazivanje pozivu suda može utjecati na uvjerenje suda o odlučnim činjenicama, a neistinito prikazivanje činjenica može dovesti u sumnju iskaz stranke u cjelini.

3.2.7 Sankcioniranje grube zloupotrebe procesnih ovlaštenja ili namjernog značajnog odugovlačenja postupka

Odredbom člana 406. ZPP-a,⁷⁶ je propisano novčano kažnjavanje stranke, zakonskog zastupnika, punomoćnika ili umješaća ukoliko teže zloupotrebe procesna ovlaštenja koja su im data u postupku. Pri tome sam zakon ne daje definiciju teže zloupotrebe procesnih ovlaštenja, ali se iz daljih odredbi zakona koje reguliraju nepoštovanje suda (član 406- 413. ZPP-a)⁷⁷ jasno vidi koja se to ponašanja karakteriziraju kao teže zloupotrebe prava priznatih zakonom:

⁷³ Član 410. ZPP-a RS, FBiH, član 347. ZPP-a Suda BiH, član 143. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁷⁴ Član 411. ZPP-a RS, FBiH, član 348. ZPP-a Suda BiH, član 144. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁷⁵ Član 407. ZPP-a RS, FBiH, član 344. ZPP-a Suda BiH, član 140. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁷⁶ Član 406. ZPP-a RS, FBiH, član 343. ZPP-a Suda BiH, član 139. ZPP-a Brčko Distrikt BiH,

⁷⁷ Član 406-413. ZPP-a RS, FBiH, član 343- 350. Suda BiH, član 139-145. ZPP-a Brčko Distrikt BiH,

- kada stranke, punomoćnici stranaka i ostali učesnici u postupku svojim podnescima vrijeđaju sud, ili drugog učesnika u postupku, kao uvredljiv može se smatrati onaj podnesak kojim se iznosi nešto vezano za ličnost sudije ili učesnika u postupku, a koji je očito suprotan općeprihvaćenim normama uobičajenog jezika u korespondenciji između stranaka ili sa sudom,
- kada stranke, punomoćnici stranaka i ostali učesnici u postupku i lice koje je prisutno suđenju u svojstvu slušaoca vrijeđa sud ili druge učesnike u postupku, ometa rad suda ili se ne pokorava naredbama suda za održavanje reda.

Ako sud procijeni da iz njihovih postupaka proizlazi da je riječ o vrijeđanju suda ili učesnika u postupku ili drugom nedozvoljenom ponašanju, tada sudu stoji na raspolaganju nekoliko sredstava sankcioniranja takvog ponašanja, koji zavise od težine vrijeđanja i samog ponašanja tog lica:

- opomena,
- udaljenje iz sudnice ili novčano kažnjavanje od 100 KM do 1000 KM,⁷⁸
- udaljenje i novčano kažnjavanje.

Iz sudske prakse

„Mjera udaljenja iz sudnice ne može se izreći ako lice koje treba udaljiti nije prethodno bilo bezuspješno opomenuto.“⁷⁹

Prema stavu sudske prakse, “u izreci rješenja kojim se izriče novčana kazna učesniku u postupku mora biti naveden i činjenični opis djela. Prije izricanja novčane kazne sudija je dužan opomenuti lice koje u postupku vrijeđa sud ili učesnika, odnosno ometa rad ili se ne pokorava naredbi suda.“⁸⁰

Zakon propisuje da će sud u slučaju udaljavanja ili novčanog kažnjavanja advokata ili advokatskog pripravnika, o toj činjenici obavijestiti Advokatsku komoru u cilju ocjene.

Kada je riječ o izricanju kazne advokatu koji zastupa stranku u postupku, onda treba imati u vidu i odredbe ZPP-a, Zakona o advokaturi⁸¹, kao i Kodeksa etike advokata Advokatske komore, koji propisuju obavezu suda da o izricanju kazne u težim slučajevima, obavijesti i Advokatsku komoru. Svrha ovoga je pružanje mogućnosti da Advokatska komora u disciplinskom postupku ocijeni da li je usljed radnji njenih članova došlo do kršenja Zakona o advokaturi i Kodeksa ponašanja advokata, te da li je time doveden u pitanje ugled advokatske profesije, a što može biti od utjecaja na ocjenu da li je odnosni advokat ili advokatski pripravnik dostojan za vršenje advokatske djelatnosti.

⁷⁸ do 5.000,00 KM ZPP Brčko Distrikt BiH

⁷⁹ VPS,SI-194/63, Dika – Čizmić, str. 526, navedeno po Jovo Čizmić KZPP-a „Privredna Štampa“ d. o. o. Sarajevo 2009. godina, str. 262.

⁸⁰ OS u Zagrebu, Gž 3950/81, od 7. 7. 1981. godine, podatak o tome kod Dika – Čizmić, str. 526, navedeno po Jovo Čizmić KZPP-a „Privredna Štampa“ d. o. o. Sarajevo 2009. godina, str. 262.

⁸¹ Zakon o advokaturi RS ("Službeni glasnik RS", broj 30/07, 59/08 i 42/14), Zakon o advokaturi FBiH ("Službene novine FBiH", broj 25/02, 29/03,18/05 i 68/05), koji se prema Statutu Brčko Distrikta BiH primjenjuju kao propisi Distrikta, Zakon o Uredu za pravnu pomoć Brčko Distrikta („Službeni glasnik BD BiH“, broj 19/07).

Iz sudske prakse autora teksta - gruba zloupotreba procesnih ovlaštenja od strane advokata

Na ročištu za glavnu raspravu punomoćnik tužioca iz reda advokata otkazuje punomoć tužiocu, te, i pored upozorenja sudije da je dužan još 15 dana vršiti radnje za lice koje mu je izdalo punomoćje, napušta raspravu, u kom slučaju sud mora odgoditi ročište za glavnu raspravu kako bi o otkazu punomoći obavijestio odsutnog tužioca.

Pa i u slučaju da je stranka kojoj je otkazana punomoć prisutna na glavnoj raspravi, sud će morati da odloži ročište, ako stranka to zahtijeva, kako bi mogla angažirati drugog punomoćnika, jer stranka nije kriva što punomoćnik stranke i pored upozorenja sudije da je dužan još 15 (30) dana⁸² vršiti radnje za lice koje mu je izdalo punomoćje, napušta raspravu, i time ostavlja stranku bez stručne pomoći.

Po mišljenju autora, radi se o gruboj zloupotrebi procesnih ovlaštenja, jer od časa kada otkáže punomoćje, punomoćnik nije ovlašten i da prestane sa zastupanjem, kako bi se spriječila mogućnost da vlastodavac zbog toga pretrpi štetu. To je i razlog što je zakonom predviđeno da će punomoćnik koji je otkazao punomoćje, biti dužan zastupati vlastodavca još 15 dana, ako je to potrebno da bi se od stranke otklonila kakva šteta. Ukoliko tako ne postupi, punomoćnik stranke bi doveo do grube zloupotrebe procesnih ovlaštenja.

Sud će o toj činjenici obavijestiti Advokatsku komoru da ocijeni da li je došlo do kršenja Zakona o advokaturi, Statuta i Kodeksa ponašanja advokata.⁸³

Isto tako u slučaju da vještak ne ispoštuje neku od svojih obaveza, za dostavu nalaza u ostavljenom roku ili ako uredno pozvan ne dođe na raspravu, a izostanak ne opravda, sud će ga kazniti novčanom kaznom, a sudu ostaje mogućnost da u težim slučajevima nepoštovanja obaveza od strane vještaka o tome obavijesti Ministarstvo pravde RS/Federalno ministarstvu pravde FBiH, radi preduzimanja mjera propisanih odredbom člana 25. Zakonom o vještacima.⁸⁴

Iz sudske prakse

Nepostupanje po nalogu suda za dostavljanje dokaza ne predstavlja zloupotrebu procesnih ovlaštenja, jer je sud ovlašten da o postojanju spornog potraživanja odlučuje primjenom pravila o teretu dokazivanja, bez odlaganja ročišta.

Iz obrazloženja: "Punomoćnik tužioca je podneskom od 3. 11. 2009. godine preinačio tužbeni zahtjev njegovim povećanjem, ali nije postupio po nalogu suda da dostavi dokaze na osnovu kojih je to učinio, što je, prema stavu suda, imalo za posljedicu odlaganje ročišta i odugovlačenje postupka. Ožalbenim rješenjem prvostepeni sud kažnjava punomoćnika tužioca uz obrazloženje da je ovakvim

⁸² Po odredbi člana 71. Zakona o izmjenama ZPP-a RS i Suda BiH, ovaj rok je izmijenjen na 30 dana.

⁸³ Brčko Distrikt nema samostalnu advokatsku komoru nego se advokati iz Brčko Distrikta učlanjuju u jednu od advokatskih komora na području BiH (FBiH ili RS).

⁸⁴ Član 25. Zakon o vještacima Republike Srpske ("Službeni glasnik RS", broj 16/05 i 65/08)

Član 25. Zakon o vještacima FBiH (Službene novine Federacije BiH", broj 49/05)

postupanjem, tj. nepostupanjem zloupotrijebio procesna ovlaštenja i pokazao nepoštovanje procesne discipline. Međutim, ne može se prihvatiti ovakav pravni zaključak prvostepenog suda. Mjera novčanog kažnjavanja iz člana 181. stav 1. Zakona o parničnom postupku, služi isključivo osiguranju procesne discipline u cilju nesmetanog vođenja postupka i izriče se onda kada nesumnjivo postoji zloupotreba procesnih ovlaštenja koju je svjesno preduzeo određeni učesnik u postupku i kada se na drugi način ne mogu spriječiti njene štetne posljedice po sam postupak ili su one već nastupile. U tom smislu, da bi se navedena odredba primijenila na konkretan slučaj trebalo je da nepostupanje punomoćnika tužioca nužno vodi odlaganju ročišta i da ne postoji procesno ovlaštenje suda kojim bi se isti cilj postigao bez novčanog kažnjavanja. Ovdje navedeni uslovi nisu ispunjeni. Kada stranka ne dostavi dokaze koje je rekla da će dostaviti, sud zbog toga ne mora odlagati ročište, već prilikom donošenja odluke ima primijeniti pravilo o teretu dokazivanja. U konkretnom slučaju, sud je umjesto da je zaključio raspravu i donio odluku na osnovu izvedenih dokaza, odlagao ročišta, a trajanje postupka je bespotrebno produžio i ponovnim nalogom punomoćniku tužioca da dostavi dokaze na osnovu kojih je preinačio tužbeni zahtjev, kao i donošenjem pobijenog rješenja. Imajući to u vidu, punomoćnik tužioca nije nepostupanjem po nalogu suda učinio zloupotrebu procesnog ovlaštenja i pokazao nepoštovanje procesne discipline, već je tako u smislu odredbe člana 223. stav 1. Zakona o parničnom postupku dao sudu ovlaštenja da o postojanju spornog potraživanja koje se zbog nedostatka dokaza sa sigurnošću ne može utvrditi, zaključuje primjenom pravila o teretu dokazivanja.”⁸⁵

⁸⁵ Pž 7252/10 od 18. 3. 2010. godine, navedeno u Parnični postupak - praksa, Srbija.

4. EFIKASNO UPRAVLJANJE SUDSKIM POSTUPKOM

Dvostruko daje ko brzo daje.

(lat. Bis dat qui cito dat)

4.1 Princip sudskog upravljanja postupkom

Upravljanje parnicom je sudska parnična radnja koju sud preduzima da bi se sudska djelatnost pravilno i svrsishodno odvijala. Njime se osigurava zakonitost postupanja suda i svih procesnih subjekata, razvoj postupka u vremenu i po sadržaju, efikasno i ekonomično ostvarivanje pravne zaštite.

Procesni zakoni jasno definiraju opće principe djelovanja suda/sudija u provođenju parničnog postupka.

Iako su zakonom određeni stadiji i vremenski okviri za preduzimanje određenih procesnih radnji i koje se procesne radnje mogu i kada preduzeti u pojedinim dijelovima postupka, sudu je prepušteno da u okviru zakonom predviđenih procesnih radnji odredi onaj procesni red za koji bude smatrao da je u konkretnom slučaju najprikladniji po principu svrsishodnosti - princip sudskog upravljanja postupkom.

Princip sudskog upravljanja postupkom ostvaruje se tako što je zakonodavac omogućio sudu da oblikuje parnični postupak, s obzirom na prirodu i karakter svakog pojedinog predmeta. Ova sloboda znači da sudija u skladu s principom zakonitosti može upravljati postupkom rukovođen principom svrsishodnosti, imajući u vidu konkretan slučaj.

Parnice se znatno razlikuju međusobno, jer su i sporovi, koji su povod parnici, različiti. Parnice se razlikuju po parničnim strankama, po svom predmetu, po procesnom materijalu, a i po procesnom ponašanju stranaka.

Da bi se omogućilo prilagođavanje općih pravila svakoj konkretnoj parnici, zakon daje ovlaštenje sudu da u konkretnom slučaju primjeni metodu koja je najsvrsishodnija.

Upravljanje postupkom od strane suda dolazi do punog izražaja u osnovnim stadijima prvostepenog postupka, a to su stadij pripremanja glavne rasprave i stadij glavne rasprave. U ostvarenju ovog zadatka zakon ostavlja sudu više metoda koje imaju karakter podstadija pripremnog postupka, a kojima će se poslužiti, ostavljeno je sudu da odluči u zavisnosti od prirode i složenosti spora.

4.2 Zadaci i ovlaštenja suda u upravljanju sudskim postupkom

Zadaci suda u upravljanju sudskim postupkom:

- briga o spoljašnjem toku postupka (zakazuje ročišta, poziva potrebna lica, odgađa ročište, odlaže raspravu, dostavlja pismena, otvara i zaključuje raspravu, daje i oduzima riječ, održava red na ročištu),
- briga o zakonitosti postupka (ispituje postojanje procesnih pretpostavki, ispituje dopuštenost preduzetih parničnih radnji stranaka, preduzima mjere za suzbijanje eventualnih zloupotreba procesnih ovlaštenja),
- briga o svrsishodnosti (spajanje parnice, razdvajanje, određuje redoslijed raspravljanja, određuje prekid ili zastajanje sa postupkom),
- briga o ekonomičnosti (da parnica što kraće traje, odvaja bitno od nebitnog i sporno od nespornog, brižljivo priprema glavnu raspravu, insistira na vremenskoj i sadržajnoj koncentraciji glavne rasprave),
- briga o efikasnosti postupka (nastoji da se spor riješi mirnim putem, poravnanjem, da se postupak nepotrebno ne odugovlači i okonča u razumnom roku),
- briga o procesnoj građi (potiče stranke da procesnu materiju što potpunije iznesu, a u određenim slučajevima po službenoj dužnosti prikuplja potreban procesni materijal).

Ovlaštenje suda u upravljanju postupkom:

- upravlja parnicom u toku pripremnog postupka,
- priprema glavnu raspravu,
- rukovodi glavnom raspravom,
- brine se o vremenskom razvoju rasprave,
- brine se o održavanju reda na glavnoj raspravi,
- izriče disciplinske mjere i procesne kazne,
- upravlja parnicom u stadiju glavne rasprave i izvan ročišta za glavnu raspravu.⁸⁶

4.3 Instrumenti za efikasnu kontrolu dužine trajanja postupka

U provođenju principa ekonomičnosti i zabrane zloupotrebe procesnih principa, zakon definira četiri vrste instrumenata čijom primjenom sud/sudije kontroliraju dužinu trajanja postupka i to:

1. Poštovanje zakonom definiranih rokova za provođenje i preduzimanje ključnih procesnih radnji,
2. Pažljivo definiranje rokova čiju dužinu utvrđuje sud prema procjeni razumnog vremenskog perioda u kojem se konkretna procesna radnja treba izvršiti kako bi se utvrdile relevantne činjenice predmeta i izložili argumenti strana u sporu,
3. Kontrola efikasnog provođenja procesnih radnji na pripremnom ročištu i glavnoj raspravi,
4. Pažljivi pristup primjeni mjera i radnji koje su orijentirane ka onemogućavanju zloupotrebe prava koja strankama pripadaju u postupku, uključujući i kaznene mjere strankama i drugim licima u postupku.

⁸⁶ Dr. Gordana Stanković – dr. Ranka Račić, op.cit., str. 250.

Iako različiti po svojoj naravi, ovi instrumenti, djelujući kumulativno mogu dovesti do osiguranja razumnog roka u preduzimanju pojedinih radnji u postupku i omogućiti efikasnu kontrolu postupka od strane sudije.⁸⁷

Ukoliko je sudija efikasno kontrolirao postupak koji prethodi izradi presude, to će i period izrade presude biti kraći, a sama presuda će biti koncentrirana na suštinu spora, kako u dispozitivu, tako i u obrazloženju presude. Ovo iz prostog razloga što će dokazi koji su izvedeni biti relevantni, a izjave učesnika i svjedoka fokusirane na suštinu spora, te će za sudiju biti lakše da svoje zaključke obrazloži i ocijeni.⁸⁸

4.4 Preduzimanje parničnih radnji suda u zakonskim (optimalnim) i predvidivim rokovima

Sa aspekta poštovanja prava na suđenje u razumnom roku, svako kršenje zakonom propisanih rokova se može opravdati samo "izuzetnim okolnostima", pri čemu se povećan broj predmeta ili nedovoljan broj sudija ne smatra "izuzetnim okolnostima".

S druge strane, u većini sudova u BiH sudije na građanskom referatu su opterećene velikim brojem predmeta i nisu fizički u mogućnosti da se pridržavaju zakonskih rokova. Ipak, da bi se izbjeglo kršenje prava građana garantiranih Ustavom i Evropskom konvencijom o ljudskim pravima i osnovnim slobodama, osnovni kriterij u rješavanju parničnih predmeta treba biti starost predmeta, pri čemu se moraju uzeti u obzir predmeti koji po zakonu imaju prioritet u rješavanju.

Stoga je od strane VSTV-a doneseno Uputstvo za izradu planova za rješavanje starih predmeta,⁸⁹ koje se u sudovima primjenjuje od 2011. godine, prema kom su sudovi dužni predmete rješavati prema starosti inicijalnog akta. Prema ovom Uputstvu u oblasti građanskog postupka svi predmeti u prvostepenom postupku koji nisu riješeni duže od godinu dana od dana podnošenja inicijativnog akta, su okarakterizirani kao „zaostali i neriješeni predmeti“. Kada je u pitanju drugostepeni postupak, svi predmeti koji nisu riješeni u roku od tri mjeseca spadaju u kategoriju „zaostalih i neriješenih predmeta.“

Pored toga, u novembru 2012. godine donesen je i usvojen od VSTV-a Pravilnik o vremenskim okvirima za postupanje po predmetima u sudovima i tužilaštvima u BiH,⁹⁰ koji se primjenjuje u sudovima i tužilaštvima od 1. 1. 2014. godine, kojim je propisano da će se u sudovima i tužilaštvu predmeti rješavati u optimalnim i predvidivim rokovima.

⁸⁷ Sanela Paripović, Rješavanje predmeta u razumnom roku u kontekstu primjene postojećih zakona o parničnom postupku u BiH, Kanada - BiH projekt pravosudne reforme, preuzeto sa interneta 13. 10. 2014. godine, str. 10.

⁸⁸ Sanela Paripović, op. cit., str. 11.

⁸⁹ Uputstvo za izradu plana rješavanja starih predmeta prema starosti inicijalnog akta, doneseno na sjednici VSTV-a održanoj dana 1. 12. 2010. godine i Izmjene i dopune Uputstva donesene na sjednici dana 6. i 7. 12. 2011. godine i Izmjene i dopune Uputstva donesene na sjednici dana 20. 12. 2012. godine, te Uputstvo doneseno na sjednici VSTV-a održanoj 17. 12. 2013. godine

⁹⁰ Pravilnik o vremenskim okvirima za postupanje po predmetima u sudovima i tužilaštvima BiH ("Službeni glasnik BiH", broj 5/13; Izmjene i dopune Pravilnika o vremenskim okvirima za postupanje po predmetima u sudovima i tužilaštvima BiH, usvojene na sjednici VSTV-a održanoj dana 27. i 28. 12. 2013. godine

Prema navedenom Pravilniku, sudovi su, u nemogućnosti preduzimanja procesnih radnji u zakonskim (optimalnim) rokovima, u obavezi da u što većoj mogućoj mjeri pri preduzimanju procesnih radnji poštuju predvidive rokove određene za svaki konkretni predmet, ili bar minimalno odstupaju od istih.

Optimalni rokovi za postupanje u predmetima predstavljaju standardni vremenski okvir za zakonito i efikasno rješavanje predmeta u sudovima, odnosno tužilaštvima. To su rokovi definirani zakonom.

Predvidivi rok je realni vremenski okvir u kojem se može očekivati okončanje postupka u konkretnom predmetu, računajući od trenutka prijema inicijalnog akta u sudu.

Optimalni rokovi u pravilu su kraći od predvidivih rokova, a cilj donošenja Pravilnika je da se predvidivi rokovi kontinuirano skraćuju i približavaju optimalnim rokovima.

Parametri za izračunavanje predvidivog roka određeni su Pravilnikom, i to su: broj neriješenih predmeta određene vrste u konkretnom sudu, optimalni rokovi za rješavanje te vrste predmeta, orijentaciona norma za rješavanje te vrste predmeta i broj sudija koji će raditi na rješavanju određene vrste predmeta.

Svaki sud i tužilaštvo će na osnovu navedenih parametara definirati predvidive rokove svojim odlukama o predvidivim rokovima, koje su dužni donijeti jednom godišnje, na početku kalendarske godine.

Praćenje predvidivih vremenskih rokova u okviru sistema za automatsko upravljanje predmetima u sudovima omogućava nova funkcionalnost CMS-a koja je u konkretnim predmetima naznačena kao "Predvidivi rokovi", koja omogućava sudijama da kontinuirano usklađuju svoje postupanje sa određenim optimalnim i predvidivim rokovima u svakom pojedinačnom predmetu.

4.5 Metode i instrumenti za efikasno upravljanje parnicom u toku prethodnog postupka - pripremanje glavne rasprave

4.5.1 Prethodno ispitivanje tužbe

Zakon propisuje da je sud dužan početi pripreme za glavnu raspravu odmah po prijemu tužbe. Te pripreme obuhvaćaju ispitivanje tužbe, dostavu tužbe na obavezni odgovor, održavanje pripremnog ročišta i zakazivanje glavne rasprave.

U toku prethodnog ispitivanja tužbe, sud prije svega proučava predmet i priprema se za rješavanje procesnih i pravnih pitanja.

U ovoj fazi postupka zadatak suda je da ispita postojanje procesnih pretpostavki i riješi neka incidentna procesna pitanja koja se već u ovoj fazi postupka mogu javiti.

Sudija u toku prethodnog postupka odlučuje:

- o razumljivosti i urednosti tužbe i odgovora na tužbu,
- da li postoje procesne pretpostavke koje se tiču tužbe, parničnih stranaka, suda i predmeta spora od kojih zavisi dozvoljenost raspravljanja i odlučivanja, i da otkloni njihov mogući nedostatak,
- o svim procesnim smetnjama,
- o svim procesnim pitanjima i incidentnim zahtjevima stranaka,
- sud vrši "trijažu" procesnog materijala, odnosno razvrstavanje procesnog materijala na sporne i nesporne činjenice, određuje koje su činjenice relevantne za donošenje odluke, određuje koji su dokazi relevantni za utvrđenje spornih pravno relevantnih činjenica,
- može meritorno da odluči i donese presude zbog propuštanja, na osnovu priznanja i odricanja.

Pripremanje glavne rasprave i kontrola vremenskog okvira procesuiranja predmeta od strane sudije treba početi već u početnoj fazi postupka - u fazi prethodnog ispitivanja tužbe, što sada u praksi, po pravilu, nije slučaj.

Veliki broj sudija, u okolnostima opterećenja velikim brojem predmeta, se u najvećoj mjeri fokusira na ispitivanje da li tužba, odnosno odgovor na tužbu ispunjava formalne uslove za nastavak postupka, ne ulazeći u značajnijoj mjeri u analizu moguće složenosti predmeta, podobnosti predmeta za medijaciju ili sudsko poravnanje i planiranje budućeg toka postupka.

Međutim, planiranje toka postupka u početnoj fazi postupka je od ključnog značaja za efikasno upravljanje sudskim postupkom.

Ukoliko je sudija, temeljnim proučavanjem i pripremom u prethodnom postupku, stekao jasnu sliku o tome koja su to sporna pravna pitanja i koji su neophodni dokazi, on može efikasno planirati i vrijeme glavne rasprave i vrijeme potrebno za provođenje pojedinih dokaza, te balansirati ponašanje stranaka u smislu koncentracije učešća stranaka na suštinu spora. Ovo se odnosi i na samo ročište, ali i na radnje koje stranka treba učiniti između ročišta.

U tom cilju, već u fazi prethodnog ispitivanja tužbe kao jednom od mogućih koraka, sudija može formirati listu pitanja i aktivnosti od kojih zavisi kontrola postupka predmeta.

Na primjer, sudija može rangirati složenost predmeta uz korištenje mogućih kriterija:

- a) jednostavan predmet - među strankama nema spornih činjenica, zbog jednostavnosti predmeta nije potrebno pripremno ročište, pravna pitanja ne zahtijevaju značajnije angažiranje sudije, manji broj stranaka, manji broj pismenih dokaza, manji broj svjedoka, predmet bi po svojoj prirodi mogao biti podoban za upućivanje na medijaciju ili riješen sudskom nagodbom i slično,
- b) složeniji predmet - više od dva sporna pitanja od kojih pojedina nisu jasno definirana, podnesena protivtužba, više od tri stranke uključene u postupak, više od pet svjedoka, predloženo vještačenje, veći broj pismenih dokaza, prethodno pitanje, procjena da bi suđenje zahtijevalo više dana raspravljanja i slično,

c) vrlo složen predmet - veći broj i kompliciranija pravna pitanja, više od 10 svjedoka, više vještačenja, veliki broj dokaza, procjena da bi suđenje trajalo više dana raspravljanja.⁹¹

Također, sudija može naznačiti sporna pravna pitanja, kao i to da li su predloženi dokazi relevantni za odlučivanje o spornim pitanjima, te planirati datum pripremnog ročišta.

Održavanje pripremnog ročišta je obavezno, osim u slučajevima u kojima sud, nakon ispitivanja tužbe i odgovora na tužbu, ocijeni da održavanje pripremnog ročišta nije neophodno, ako utvrdi da:

- među strankama nema spornih činjenica, već su sporna samo pravna pitanja (što sud utvrđuje na osnovu navoda tužbe i odgovora na tužbu), stoga nije neophodno prethodno pripremanje procesne građe, te
- ako se radi o predmetu sa veoma jednostavnom činjeničnom i pravnom osnovom da sud cijeni da održavanje pripremnog ročišta nije neophodno; u takvom slučaju pretpostavlja se da su stranke već iznijele sve navode i predložile sve dokaze u tužbi i u odgovoru na tužbu, pa stoga održavanje pripremnog ročišta nije neophodno, jer se radnje koje se po pravilu preduzimaju na pripremnom ročištu mogu obaviti i na glavnoj raspravi.

Sudija može kontrolirati minimalne periode dostavljanja predmeta u evidenciju, koji će u razumnoj mjeri slijediti zakonske rokove.

Ukoliko je sudija već naznačio odgovore na gore postavljena pitanja, moći će efikasno planirati vrijeme trajanja postupka i maksimalno povećati rezultate pripremnog ročišta.⁹²

5.2. Pripremanje pripremnog ročišta

Kada sud na osnovu temeljnog proučavanja predmeta u prethodnom postupku zaključi da su ispunjene sve procesne pretpostavke za dalji tok postupka, te da su otklonjene sve procesne smetnje, planirat će zakazivanje pripremnog ročišta.

Da bi se postigao cilj pripremnog ročišta, ono treba biti pripremljeno od strane suda.

U cilju efikasnosti, prilikom zakazivanja pripremnog ročišta, sudija će:

1. Datum održavanja pripremnog ročišta odrediti uz konsultaciju sa strankama telefonom ili neposredno.

Odredba o datumu zakazivanja pripremnog ročišta, uz prethodnu konsultaciju sa strankama, je obaveznog karaktera, ali u praksi je sudovi rijetko primjenjuju, što ne čudi, jer ova odredba može u nekim slučajevima biti teško primjenjiva i može oduzeti sudiji mnogo vremena, uz upitan učinak, npr. kada stranke nemaju punomoćnika u parnici i kada bi sud morao slati stranci pismeni poziv za konsultaciju.

⁹¹ Sanela Paripović, op. cit., str. 11.

⁹² Ibidem

Međutim, mišljenja smo da primjena ove odredbe neće oduzeti sudiji mnogo vremena ako stranke imaju punomoćnike advokate, jer je njihov broj telefona dostupan sudu, tako da sudija može na brz način konsultirati punomoćnike iz reda advokata o datumu održavanja pripremnog ročišta, a time će se izbjeći eventualni zahtjevi za odgađanje ročišta zbog zauzetosti punomoćnika u drugim predmetima.

Iz preporuka CEPEJ-a i prakse evropskih sudova proizlazi da bi razgovor u obliku stvaranja neformalnog plana suđenja i upoznavanja sa tokom postupka svih stranaka u postupku bilo korisno planirati i u toj fazi postupka u vidu "preliminarne konferencije", što praktično znači da bi sud trebao pismeno pozvati stranke na konsultacije.

2. Pri određivanju datuma održavanja ročišta voditi računa da strankama ostane dovoljno vremena za pripremanje, pogotovo ako se dostavljanje vrši u inostranstvo.

Iako važeći Zakon o parničnom postupku nije propisao najkraći rok za pripremanje stranke, što je imao raniji zakon u svojim odredbama (najmanje 8 dana od prijema poziva do održavanja rasprave), mišljenja smo da bi sud prilikom zakazivanja ročišta trebao voditi računa o tome da strankama ostane dovoljno vremena za pripremu.⁹³

Vrijeme trajanja pripremnog ročišta planirati imajući u vidu vrijeme potrebno da se razjasne svi navodi stranaka i da sudija identificira činjenice relevantne za donošenje odluke o glavnoj stvari, a koje su sporne među strankama.

3. U pozivu za pripremmo ročište sud će upozoriti stranke na zakonske posljedice nedolaska na pripremmo ročište, kao i o tome da su dužne najkasnije na pripremnom ročištu iznijeti sve činjenice na kojima zasnivaju svoje zahtjeve i predložiti sve dokaze koje žele izvesti u toku postupka, te na pripremmo ročište donijeti sve isprave koje žele upotrijebiti kao dokaz (član 77. ZPP-a).⁹⁴

Mišljenja smo da i pored ovih upozorenja koje zakon izričito propisuje u članu 77. ZPP- a⁹⁵ u poziv bi bilo korisno unijeti i neka druga upozorenja, na primjer:

- upozorenje "na obavezu stranaka da obavijeste sud o promjeni adrese",
- kao i upozorenje "da sud može odrediti da se glavna rasprava održi odmah nakon pripremnog ročišta", kako je to propisano članom 95. stav 3. ZPP-a,⁹⁶ a ovo u slučaju kada na osnovu složenosti predmeta sudija procijeni da postoje uslovi održavanja glavne rasprave istog dana nakon pripremnog ročišta.

Ovo je veoma značajno sa stanovišta ekonomičnosti, jer samo u slučaju da u pozivu ima ovo

⁹³ Članom 218. ZPP-om Brčko Distrikta, međutim, propisana je obaveza suda da pri zakazivanju pripremnog ročišta, strankama ostavi rok najmanje 8 dana od prijema poziva za raspravu.

⁹⁴ Član 77. ZPP-a RS, FBiH, član 44. ZPP-a Suda BiH, član 190. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Član 95. stav 3. ZPP-a RS, FBiH, član 61. stav 3. ZPP-a Suda BiH, član 207. stav 3. ZPP-a BD BiH

upozorenje, sud može održati glavnu raspravu odmah nakon pripremnog ročišta i u slučaju kada tuženi, uredno pozvan, nije pristupio. U protivnom, ne bi bili ispunjeni uslovi da se odmah nakon pripremnog ročišta održi glavna rasprava.

4. Prije zakazivanja pripremnog ročišta dostaviti protivnoj stranci sve podneske koji su eventualno dostavljeni prije zakazivanja pripremnog ročišta.

Iako zakon predviđa da nakon prijema odgovora na tužbu slijedi zakazivanje pripremnog ročišta, stranke mogu i nakon podnošenja odgovora na tužbu dostavljati sudu podneske. Naime, tužilac će vrlo često, u vezi navoda iz odgovora na tužbu, imati želju da dopuni činjenice ili preinači tužbu. Tuženi može dopuniti navode iz odgovora na tužbu ili podnijeti protivtužbu.

Razmjena ovih podnesaka je od koristi u cilju detaljnijeg pripremanja pripremnog ročišta i za bolje razjašnjenje navoda stranaka, a time i u cilju efikasnosti postupka.

5. Naložiti ulaganje spisa radi odlučivanja o prigovoru presuđene stvari ili prigovora o postojanju druge parnice.

Ako je tuženi u odgovoru na tužbu istakao prigovor presuđene stvari ili postojanje druge parnice, sud će narediti da se pribavi odgovarajući spis na koji se poziva tuženi da bi mogao ocijeniti osnovanost tog procesnog prigovora.

4.5.2 Održavanje pripremnog ročišta

Zadatak pripremnog ročišta je da sud uz saradnju sa strankama otkloni sve smetnje koje sprečavaju dalje postupanje, da se prikupi i sredi sva procesna građa i izvrši što kvalitetnija priprema glavne rasprave, kako bi se glavna rasprava sa što više uspjeha i što prije okončala.

Da bi se raspravljanje moglo završiti na samo jednom ročištu za glavnu raspravu, neophodno je da se prije glavne rasprave "otklone sve smetnje koje sprečavaju dalje postupanje". Stranke trebaju konačno da opredijele svoje zahtjeve najkasnije na pripremnom ročištu, te da zauzmu određen stav prema zahtjevima druge strane.

Procesni zakon za završetak pripremnog ročišta veže mogućnost preduzimanja mnogih procesnih radnji. Najkasnije na pripremnom ročištu stranke mogu iznijeti sve činjenice na kojima zasnivaju svoje zahtjeve i predložiti dokaze koje žele izvesti, podnijeti protivtužbu, preinačiti tužbu, predložiti spajanje i razdvajanje parnica i dr.

Stoga je kvalitetna i sveobuhvatna priprema pripremnog ročišta uslov da se glavna rasprava što prije i sa što više uspjeha okonča.

U cilju efikasne pripreme glavne rasprave, na samom pripremnom ročištu sudija će:

1. Utvrđiti predmet dokazivanja – činjenice koje su stranke iznijele na pripremnom ročištu sud će razvrstati na pravno relevantne i irelevantne, a pravno relevantne na sporne i nesporne;

- sudija će moći identificirati činjenice koje su relevantne, ako je predmet dobro proučio pripremajući se za pripremno ročište na osnovu navoda tužbe i odgovora na tužbu;
2. Ako je to potrebno, i na pripremnom ročištu zatražiti od stranke razjašnjenje u vezi sa njihovim navodima ili prijedlozima da bi pravilno ocijenio koje su pravno relevantne činjenice, i koje činjenice nisu sporne među strankama;
 3. Utvrđiti koja od stranaka treba da dokaže postojanje određenih činjenica;
 4. Izvršiti izbor relevantnih dokaza:⁹⁷ u tom cilju sudija će, po potrebi, zatraži od stranaka da jasno obrazlože zašto smatraju da je predloženi dokaz relevantan za sporno pitanje i na koju okolnost, zatražiti od stranaka jasno izjašnjenje o tome da li su predloženi dokazi svi dokazi koje žele upotrijebiti u konkretnom predmetu te voditi računa o tome da stranke koje predlažu svjedoke moraju navesti o čemu svjedok treba da svjedoči i da stranke moraju navesti ime, prezime i prebivalište svjedoka (član 137. ZPP-a),⁹⁸ da stranke koje predlažu vještačenje moraju u prijedlogu naznačiti predmet i obim vještačenja, te predložiti lice koje će izvršiti vještačenje (član 148. ZPP-a)⁹⁹;
 5. Odlučiti o prijedlozima stranka koji se odnose na tok postupka: prekid postupka, spajanje ili razdvajanje, određivanje sudske mjere osiguranja;
 6. Izvesti dokaze koji se odnose na utvrđivanje postojanja smetnji za dalje vođenje postupka.

Na samom pripremnom ročištu sudija bi mogao:

1. Provjeriti tačnost naznačene vrijednosti spora, ako je tužilac u tužbi suviše visoko ili nisko naznačio vrijednost spora, te će o tom donijeti rješenje jer u daljem toku postupka u pogledu utvrđivanja vrijednosti predmeta spora nastupa prekluzija, kako to proizlazi iz presude Vrhovnog suda RS,¹⁰⁰ u nastavku teksta;
2. Podsjetiti stranke na mogućnost rješavanja spora alternativnim putem-medijacijom i zatražiti izjašnjenje stranaka;
3. Predložiti strankama da spor riješe sudskim poravnanjem ukoliko ocijeni da ima izgleda da do njega dođe i zatraži izjašnjenje stranaka, i eventualno, na način koji ne ugrožava nepristrasnost suda, predloži strankama način poravnanja, vodeći računa o željama stranaka, prirodi spora i drugim okolnostima;
4. Sud može odlučiti o spajanju parnica radi zajedničkog raspravljanja ukoliko procijeni da bi se time ubrzalo raspravljanje ili smanjili troškovi, ili odlučiti o razdvajanju parnice kada se razdvajanje pokazuje svrsishodnim, npr. u slučaju kada je zbog postojanja više tužilaca ili tuženih došlo do određenih smetnji koje sprečavaju okončanje postupka po svim zahtjevima dok se o nekom zahtjevu može raspravljati;
5. Zatražiti od stranaka da se izjasne o datumu kada bi bili slobodni da pristupe glavnoj raspravi u narednih 30-60 dana (u zavisnosti od složenosti predmeta), te pored utvrđivanja datuma za glavnu raspravu, utvrditi i alternativne datume za eventualnu potrebu odlaganja ročišta ili potrebu kontinuiranih raspravnih dana, te zatražiti od stanke da utvrđene alternativne datume i vrijeme "rezerviraju" za slučaj potrebe.

⁹⁷ Dr. Senad Mulabdić, sudija Kantonalnog suda u Tuzli, Pripremanje glavne rasprave, ZIPS, broj 1122, godina XXVIII, Izdavač „Privredna štampa“ d. o. o. Sarajevo, 11-20. 9. 2007. godina, str. 21-22.

⁹⁸ Član 137. ZPP-a RS, FBiH, član 104. ZPP-a Suda BiH, član 250. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

⁹⁹ Član 148. ZPP-a RS, FBiH, 115. ZPP-a Suda BiH, član 261. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

¹⁰⁰ Presuda Vrhovnog suda RS broj: 77 0 P 001799 10 Rev od 22. 05. 2012. godine.

Iz sudske prakse

Iz obrazloženja presude: “*Odredbom člana 321. stav 3. ZPP-a je propisano, da ako je u slučaju iz stava 2. ovog člana tužilac suviše visoko, ili suviše nisko označio vrijednost predmeta spora, sud će, najkasnije na pripremnom ročištu, a ako pripremno ročište nije održano, onda na glavnoj raspravi prije početka rasprave o glavnoj stvari, brzo i na pogodan način provjeriti tačnost naznačene vrijednosti, te rješenjem odrediti vrijednost predmeta spora.*

Kako je prvostepeni sud povodom prigovora tuženog na ročištu za glavnu raspravu, i to nakon što je okončan dokazni postupak, odredio vrijednost predmeta spora u iznosu od 215.000,00 KM, takvo postupanje suda je bez pravnog značaja u pogledu vrijednosti predmeta spora, jer je suprotno odredbama člana 321. stav 3. ZPP-a.

Naime, povodom prigovora protivne strane da vrijednost predmeta spora nije pravilno označena, tužilac nije dužan, niti može izmijeniti vrijednost predmeta spora označenog u tužbi. To može samo sud, shodno odredbi člana 321. stav 3. ZPP-a, najkasnije na pripremnom ročištu, odnosno, ako ovo ročište nije održano na glavnoj raspravi prije početka rasprave o glavnoj stvari.

Ukoliko sud na pripremnom ročištu, odnosno ako ovo ročište nije održano, na glavnoj raspravi prije početka rasprave o glavnoj stvari, nije provjerio vrijednost predmeta spora označenu u tužbi, u pogledu utvrđivanja vrijednosti predmeta spora, nastupa prekluzija, pa su stoga i postupanja prvostepenog suda u pogledu određivanja vrijednosti predmeta spora, suprotna odredbama člana 321. stav 3. ZPP-a, bez pravnog učinka.”

4.5.3 Zakazivanje ročišta za glavnu raspravu

Ročište za glavnu raspravu je centralni stadij prvostepenog parničnog postupka na kome sud na osnovu kontradiktornog raspravljanja odlučuje o osnovanosti postavljenog zahtjeva.

Zakazivanje ročišta za glavnu raspravu je posljednja faza u stadiju pripremanja glavne rasprave.

Zakazivanje ročišta za glavnu raspravu vrši se na pripremnom ročištu u dogovoru sa strankama u postupku u skladu sa interesima stranaka i karakteristikama svakog pojedinog slučaja, o čemu sud odlučuje raspravnim rješenjem, kojim određuje:

1. Datum održavanja glavne rasprave koji sud određuje uz dogovor sa svim strankama u postupku, u skladu sa interesima stranaka i potrebom efikasnosti postupka.
2. Sud će procijeniti da li se svi dokazi čije je izvođenje određeno mogu provesti u zakonskom roku od 30 dana.

U nekim slučajevima, već u fazi pripremnog ročišta, bit će očigledno da se glavna rasprava ne može

provesti u zakonskom roku od 30 dana. Najčešće će to biti kada izvođenje nekih od dokaza nije moguće provesti u roku od 30 dana, npr. kad je za vještačenje potrebno više vremena, kad ima više vještačenja, kad se odredi saslušanje svjedoka zamolbenim putem, kad se svjedoci pozivaju u inostranstvu i sl. U takvom slučaju bi bilo svrsishodnije ostaviti duži rok za održavanje glavne rasprave, da se ne bi došlo u situaciju naknadnog odgađanja ročišta za glavnu raspravu, što traži dodatno vrijeme za sudiju i daktilografa.

3. Sud će procijeniti potencijalnu dužinu trajanja glavne rasprave: na osnovu ove procjene, sud će unaprijed zakazati ročište za glavnu raspravu za potreban broj dana, kako bi se ista mogla održati u kontinuitetu; pri procjeni dužine trajanja glavne rasprave treba imati u vidu kompleksnost predmeta, broj dokaza čije izvođenje je određeno (naročito svjedoka i vještaka).
4. Sud će raspravnim rješenjem na pripremnom ročištu odrediti o kojim spornim bitnim činjenicama će se raspravljati na glavnoj raspravi, i koji dokazi će se izvesti na glavnoj raspravi, dokazne prijedloge koje ne smatra bitnim za donošenje odluke sud odbija obrazloženim rješenjem, protiv koga nije dozvoljena posebna žalba.

U praksi se često događa da se koristi jedna općenita formulacija “raspravljat će se o navodima tužbe i odgovora na tužbu”. Ovakvo postupanje ne bi bilo pravilno, posebno imajući u vidu da će tok glavne rasprave, pa i ishod čitavog postupka, u mnogome zavisi upravo od identificiranja pitanja o kojima će se na ročištu za glavnu raspravu raspravljati.

Preciznijim određivanjem spornih činjenica o kojima će se raspravljati na glavnoj raspravi, razjasnit će se i mnoge dileme, te će se raspravljanje moći ograničiti na činjenice koje su relevantne za odluku o tužbenom zahtjevu.

Pitanja koja se mogu raspravljati na glavnoj raspravi: osnov tužbenog zahtjeva, visina tužbenog zahtjeva, sporedna potraživanja, materijalnopravni prigovori (zastara, preboj i sl).

5. Sud će napraviti plan izvođenja dokaza u skladu sa interesima stranaka i potrebom efikasnosti postupka; iako je redosljed izvođenja dokaza zakonskim odredbama decidno određen, sud može uz saglasnost stranaka odlučiti da se dokazi izvode i drugačijim redom od onog koji je propisan zakonom, ukoliko procijeni da je to potrebno radi ekonomičnosti postupka.

U zavisnosti i složenosti predmeta i dokaza koji su određeni za izvođenje na ročištu za glavnu raspravu (saslušanje stranaka, većeg broja svjedoka, vještaka), moglo bi biti svrsishodno da sud (uz konsultaciju sa strankama), kod takvih predmeta napravi plan izvođenja dokaza.

Plan bi mogao biti, na primjer, da prvog dana parnične stranke izlože tužbu i odgovor na tužbu i izvedu dokaz saslušanjem stranka, a drugi dan u nastavku da se pristupi saslušanju svjedoka. U praksi je već primijećeno da svjedoci nekada budu pozvani za vrijeme jutarnjih časova, kada je zakazan početak ročišta za glavnu raspravu, te zatim dugo čekaju na izvođenje dokaza saslušanja, s obzirom na zakonski utvrđen tok glavne rasprave.

6. Kad je određen dokaz uviđaja na licu mjesta, sud će odrediti vrijeme i mjesto njegovog održavanja, predmet uviđaja, predmet vještačenja ukoliko se vještačenje odvija u sklopu uviđaja na licu mjesta.
7. Ako je određeno vještačenje, sud će odrediti rok u kojem vještak treba pripremiti i dostaviti nalaz i mišljenje (ostavljajući dovoljno vremena za dostavu nalaza vještaka parničnim strankama – najmanje 8 dana prije održavanja ročišta).

Da bi se ostvarile procesne pretpostavke za održavanje glavne rasprave, zakon propisuje da se nalaz vještaka mora dostaviti strankama najmanje 8 dana prije održavanja glavne rasprave. Stoga, kod određivanja datuma održavanja glavne rasprave, ako je određeno vještačenje, treba imati u vidu i ove odredbe, kako ne bi dolazio do bespotrebnog odgađanja rasprave.

Mišljenja smo, da sud ne mora donositi posebno rješenje kojim određuje vještačenje, već se ovo rješenje unosi u zapisnik sa pripremnog ročišta, zajedno sa rješenjem kojim se određuje ročište za glavnu raspravu i određuju i ostali dokazi koji će se provoditi na glavnoj raspravi; u tom slučaju ovjeren prepis zapisnika koji sadrži ovo rješenje dostavlja se vještaku.

8. Precizno odrediti predmet i obim vještačenja, te pojedina pitanja koja vještak treba razjasniti.

U praksi se često dešava da se ovo vrši šablonski, bez udublivanja u kompletan spis i predmet vještačenja, iz čega može proizaći da vještak svoj nalaz ne uradi kvalitetno ili da je potrebna dopuna nalaza, što bi dovelo do bespotrebnog odlaganja ročišta.

U praksi se pojavila dilema, da li sud može i u kojoj mjeri odstupiti od prijedloga stranaka u pogledu predmeta i obima vještačenja, te da odredi vještačenje u pogledu činjenica koje stranke nisu navele i da li će takvim postupanjem narušiti princip nepristrasnosti.

U Komentaru ZPP-a,¹⁰¹ autori iznose mišljenje da bi sud u manjoj mjeri mogao odstupiti od prijedloga stranaka u pogledu predmeta i obima vještačenja kako bi preciznije formulirao rješenje o vještačenju i time vještaku dao precizniju uputu u pogledu predmeta i obima vještačenja, ali ne bi smio odrediti vještačenje u pogledu sasvim drugih činjenica, jer bi to predstavljalo odstupanje od odredbe člana 7. ovog zakona.

9. Sud će odrediti lica koja će biti pozvana na glavnu raspravu (svjedoci, vještaci, stranka koja nije prisutna na pripremnom ročištu); sud će upozoriti stranke na posljedice izostanka sa glavne rasprave.
10. Ako je potrebno, sud određuje pribavljanje spisa, isprava i predmeta od subjekata kojima je povjereno vršenje javnih ovlaštenja.

¹⁰¹ Kulenović i dr., Komentar ZPP-a FBiH i RS, Vijeće Evrope i Evropska Komisija, Sarajevo, 2005. godina, str. 274.

4.6 Metode i instrumenti za efikasno upravljanje glavnom raspravom

4.6.1 Opće napomene

Glavnu raspravu čine parnične radnje suda i stranaka, čija je svrha da se pripremi i utvrdi činjenično stanje koje je potrebno za donošenje odluke o tužbenom zahtjevu.

Ročište za glavnu raspravu je u funkciji izvođenja prihvaćenih relevantnih dokaza u odnosu na predmet dokazivanja koji je sud utvrdio na pripremnom ročištu.¹⁰²

Upravljanje u formalnom ili procesnoppravnom smislu odnosi se na određivanje vanjskog toka rasprave tj. određivanje koje će radnje i kojim redom preduzeti, dok se u **materijalnom smislu** ova uloga suda sastoji u ovlaštenju suda u pogledu prikupljanja procesne građe i iscrpnog raspravljanja predmeta spora.

Ovlaštenje suda u pogledu formalnog upravljanja glavnom raspravom podrazumijeva ovlaštenje suda da raspravu otvori, da određuje, u okvirima predviđenim zakonom, koje će se radnje i kojim redoslijedom preduzeti, da daje riječ strankama i drugim učesnicima postupka, da donosi i objavljuje odluke, da pri izvođenju dokaza ne dozvoljava postavljanje određenih pitanja, diktira zapisnik, brine se o redu u sudnici i dostojanstvu suda, odlučuje o isključenju javnosti, o odgodi, odlaganju i nastavku ročišta, o zakazivanju glavne rasprave, izriče kazne zbog zloupotrebe prava, narušavanja reda ili vrijeđanja suda, proglašava da je glavna rasprava zaključena i sl.

U novom procesnom zakonu ovlaštenja suda u pogledu upravljanja postupkom u materijalnom smislu su bitno izmijenjena u odnosu na raniji zakon. Dok je ranije sud imao vrlo aktivnu ulogu u materijalnom upravljanju postupkom, sada je uloga suda mnogo više usmjerena na procesne aspekte upravljanja, dok je upravljanje postupkom koji se odnosi na suštinu stvari uglavnom prepušteno strankama, pa u tom smislu stranke upravljaju postupkom.

Zakon predviđa opću obavezu suda da vodi računa da se rasprava odvija na pravilan način, bez nepotrebnih odlaganja i da se raspravlja samo o pitanjima bitnim za donošenje odluke (član. 100. ZPP-a).¹⁰³

Pod pravilnim odvijanjem rasprave trebalo bi shvatiti odvijanje rasprave u skladu sa odredbama Zakona, kao i općim principima parničnog postupka. Ovo podrazumijeva i poštovanje principa procesne ekonomije, te brigu da se glavna rasprava odvija uz najmanji utrošak vremena i sredstava. Rukovodeći raspravom, sudija je ovlašten da spriječi sve one parnične radnje koje nisu potrebne za pravilno rješenje spora, naročito ako se te radnje vrše u cilju odugovlačenja postupka.

4.6.2 Dužnosti i ovlaštenja suda u cilju efikasnog upravljanja glavnom raspravom

U cilju ostvarenja principa procesne ekonomije u rukovođenju glavnom raspravom sudija ima

¹⁰² Dr. Senad Mulabdić, sudija kantonalnog suda u Tuzli, Ročište za glavnu raspravu, Pravni savjetnik, Septembar 2004. godina, str. 22.

¹⁰³ Član 100. ZPP-a RS, FBiH, član 67. ZPP-a Suda BiH, član 213. ZPP-a BD BiH

dužnosti i ovlaštenja:

1. Sud je dužan voditi računa da se rasprava odvija na pravilan način, u skladu sa odredbama Zakona, kao i općim principima parničnog postupka; ovo podrazumijeva i poštovanje principa procesne ekonomije, te brigu da se glavna rasprava odvija uz najmanji utrošak vremena i sredstava (član 100. ZPP-a).¹⁰⁴
2. Sud je dužan nastojati da izbjegne nepotrebne odgode ili odlaganja ročišta; sud će naročito odbiti prijedlog za odgađanje ročišta zbog neaktivnosti stranke, sudija bi trebao biti rigorozan u ovim situacijama i pri tome iskoristiti sve zakonske mogućnosti, počevši od kažnjavanja pa do prisilnog privođenja svjedoka i sl.
3. Sud je dužan voditi računa da se raspravljanje ne proširi i na ona pitanja koja nisu bitna za donošenje odluke u predmetu spora. Ovu obavezu suda zakonodavac detaljnije izražava u odredbi člana 107. stav 1. i 3. ZPP-a,¹⁰⁵ kojim propisuje da će sud odbiti provođenje procesnih radnji koje nisu bitne za postupak, te prilikom saslušavanja stranaka, svjedoka i vještaka neće dopustiti pitanja koja su nebitna za predmet.
4. Sud je dužan i tokom jednog ročišta spriječiti zloupotrebu vremena suđenja od strane stranaka na samom ročištu, tako što će voditi računa o tome da stranke svojim suvišnim ili preopširnim izlaganjem, bilo prilikom izlaganja tužbe ili odgovora na tužbu, bilo prilikom ispitivanja svjedoka ili u završnom izlaganju, ne utječu na normalan tok rasprave.
5. Sud je dužan da odluči o dozvoljenosti određenih procesnih radnji stranaka, npr. u slučaju preinačenja tužbe, povlačenja tužbe, ili podnošenja protivtužbe, o dozvoljenosti isticanja novih činjenica i dokaza i sl.
6. Sud je dužan da se brine o održavanju reda na glavnoj raspravi, da se spriječi nekorektno, nepristojno ili slično ponašanje svakog lica koje prisustvuje glavnoj raspravi, kao i da vodi računa o dostojanstvu suda i dostojanstvu svih učesnika u postupku, te je ovlašten da u tom cilju izriče kazne ako je to neophodno.
7. Radi uspješnog rukovođenja raspravom sudu stoji na raspolaganju i mogućnost izricanja novčane kazne stranci, zakonskom zastupniku, punomoćniku ili umješaću zbog teže zloupotrebe njihovih procesnih prava.
8. Sud je dužan zatražiti od stranke koja predlaže izvođenje novog dokaza, da obrazloži zašto taj dokaz nije predložila ranije, te da pažljivim razmatranjem razloga i izjašnjenja stranke o navedenom odluči da li će dozvoliti izvođenje tog dokaza.
9. Sudija ne mora prihvatiti prijedlog za odlaganje ročišta zbog nemogućnosti stranke da izvede neki od prihvaćenih dokaza; u takvoj situaciji sud može odlučiti da se rasprava održi izvođenjem drugih dokaza koje je moguće izvesti (prisutnih stranaka i svjedoka), te na osnovu rezultata raspravljanja odlučiti o potrebi izvođenja dokaza saslušanja ostalih svjedoka; imajući u vidu da sud nije vezan svojim rješenjem o upravljanju postupkom, sud tada može opozvati rješenje o saslušanju istih svjedoka ili odrediti nastavak glavne rasprave i ponovo pozvati ostale svjedoke, s tim da se na novom ročištu izvede samo taj dokaz i iznesu navodi u vezi sa njim.

¹⁰⁴ Član 100. ZPP-a RS, FBiH, član 67. ZPP-a Suda BiH, član 213. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

¹⁰⁵ Član 107. stav 1. i 3. ZPP-a RS, FBiH, član 74. ZPP-a Suda BiH, član 220. ZPP-a BD BiH

10. Sud će odustati od izvođenja dokaza za čije izvođenje stranke nisu uplatile iznos za namirenje troškova njihovog izvođenja (npr. predujam za troškove vještačenja, uviđaja na licu mjesta i sl.). U tom slučaju će opozvati rješenje o određivanju izvođenja tog dokaza.
11. Sud može, rukovođen razlozima procesne ekonomije i u cilju sprečavanja procesnih zloupotreba, odustati od izvođenja dokaza koje je raspravnim rješenjem već odredio, ukoliko ocijeni da izvođenje nekog od dokaza koji je odredio nije od značaja za odluku o zahtjevu.
12. Sud može, na prijedlog stranke, na glavnoj raspravi odrediti izvođenje dokaza koje je stranka već predlagala na pripremnom ročištu, ali čije je izvođenje sud prvobitno odbio; ako se u toku rasprave pokaže da bi bilo svrsihodno izvođenje ranije odbijenog dokaza, sud tu svoju odluku može izmijeniti. Ova situacija ne potpada pod odredbu člana 102. ZPP-a,¹⁰⁶ jer se ne radi o novim činjenicama ili dokazima, znajući da su već bili izneseni na pripremnom ročištu.
13. Ukoliko provedeni dokazi ukažu na potrebu provođenja još nekih dokaza koje prethodno nije mogla predvidjeti stranka, sud bi, u pravilu, takve dokaze trebao dopustiti jer odredba člana 102. ZPP-a¹⁰⁷ omogućava da stranke i na glavnoj raspravi predlože nove dokaze ako ih bez svoje krivice nisu mogle ranije predložiti.

4.6.3 Komunikacija u sudnici i rad sa strankama

Sudija uspostavlja i održava korektne odnose poštujući saradnike i učesnike u postupcima.

Sudija mora voditi računa da se svi učesnici u postupku korektno odnose jedni prema drugima. Korektnim odnosima sudija doprinosi stvaranju atmosfere, koja omogućava uspješno djelovanje suda i racionalan rad.

Zakon propisuje nekoliko pravila koja se moraju poštovati prilikom ispitivanja stranaka, svjedoka i vještaka (član 107. i 108. ZPP-a)¹⁰⁸:

- Sudija će prilikom saslušanja stranaka, svjedoka i vještaka voditi računa da pitanja budu korektno postavljena, sud neće dozvoliti vrijeđanje i uznemiravanje stranaka, svjedoka i vještaka za vrijeme ispitivanja.
- Sudija neće dopustiti strankama da postavljaju pitanja u kojima je već sadržano kako na njih treba odgovoriti (sugestivna pitanja).
- Sudija neće dopustiti strankama da postavljaju kapciozna pitanja (pitanja u kojima se polazi od onog što svjedok nije rekao, kao da je rekao, pa se gradi drugo pitanje na onome o čemu svjedok ili vještak nije govorio).
- Sudija neće dopustiti pitanja koja zahtijevaju odgovor kojim bi se povrijedila dužnost čuvanja službene ili vojne tajne (radi se o apsolutnoj zabrani o kojoj je sud dužan voditi računa po službenoj dužnosti).

¹⁰⁶ Član 102. ZPP-a RS, FBiH, član 69. ZPP-a Suda BiH, član 215. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Član 107. ZPP-a RS, FBiH, član 74. ZPP-a Suda BiH, član 220. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

- Sudija je dužan opomenuti svjedoka da je dužan govoriti istinu i da ne smije ništa prešutjeti, te ga upozoriti na posljedice davanja lažnog iskaza. Sudija treba upozoriti svjedoka da ima pravo na troškove (prijevoza, ishrane, smještaja i izgubljene zarade), te da se o troškovima mora izjasniti odmah, ili gubi pravo naknade.
- Sudija je dužan upozoriti svjedoka da može uskratiti davanje odgovora na postavljeno pitanje ako bi svojim odgovorom na to pitanje izložio opasnosti od krivičnog gonjenja sebe ili svoje srodnike ili bračnog druga; sudija može upozoriti svjedoka na tu okolnost neposredno prije saslušanja, ali to može učiniti i tokom saslušanja, neposredno prije postavljanja određenog pitanja; upozorenje o pravu na oslobođanje od dužnosti odgovora na pojedina pitanja unosi se u zapisnik.
- Sudija neće dopustiti postavljanje pitanja na koje je već odgovoreno, kao ni pitanja koja nisu relevantna za odluku o tužbenom zahtjevu. Pod istim okolnostima sudija će zabraniti i odgovor na postavljeno pitanje. U tom slučaju će sudija na zahtjev stranke unijeti u zapisnik pitanje na koje je zabranio davanje odgovora. Uslov za to je da je sudija dobro proučio na koje okolnosti je predloženo saslušanje svjedoka, kako bi se raspravljanje i ispitivanje ograničilo na te okolnosti.
- Direktno i indirektno ispitivanje; prilikom ispitivanja svjedoka i vještaka od strane stranaka, sudija prvo daje riječ onoj stranci koja je predložila svjedoka ili vještaka (direktno ispitivanje), a nakon toga daje riječ protivnoj strani (unakrsno ispitivanje). Direktno i unakrsno ispitivanje svjedoka i vještaka od strane stranaka može se odnositi samo na samoinicijativno iznesene pravno relevantne činjenice koje su među strankama sporne. Nijedna stranka ne može ispitivati svjedoka i vještaka u odnosu na činjenice koje stranke nisu samoinicijativno iznijele.¹⁰⁹
- Sud uvijek može postaviti pitanja svjedoku i vještaku. Pri tome, osnovno pravilo je da sud može uvijek postavljati pitanja uz uslov da ne povrijedi princip nepristrasnosti. Ovo podrazumijeva da u postavljanju pitanja sud ne izlazi iz okvira činjenica zbog kojih je određeno provođenje pojedinog dokaza.
- Saslušani svjedoci i vještaci ostaju u sudnici, ako im sud to naloži, što će biti u situaciji kada stranka to zahtijeva, radi eventualnog dopunskog saslušanja, u protivnom, sud će otpustiti svjedoka ili vještaka nakon saslušanja, uz saglasnost stranke koja ih je predložila (član 108. ZPP-a).¹¹⁰
- Sudija koji vodi postupak mora biti izuzetno pažljiv da ne bi svojim postupanjem izazvao sumnju u nepristrasnost jer postavljanjem pitanja sudija može utjecati na saznanje činjenica koje mogu biti važne za donošenje odluke. Sudija mora voditi računa o osjetljivim i povjerljivim pitanjima za stranke (npr. u porodičnim stvarima, mlđb. djece, nasilje u porodici i sl.).
- Sudija mora pokazati potrebnu pažnju kada stranka ispituje svjedoke i vještake, da bi zapazio šta su svjedoci i vještaci govorili i da zabrani davanje odgovora o čemu svjedoci i vještaci nisu govorili, kako bi reagirao i zabranio odgovor na sugestivna ili kapciozna pitanja, a ako

¹⁰⁹ Dr. Senad Mulabdić, sudija Kantonalnog suda u Tuzli, Ročište za glavnu raspravu, Pravni savjetnik, Septembar 2004. godina, str.26.

¹¹⁰ Član 108. ZPP-a RS, FBiH, član 75. ZPP-a Suda BiH, član 221. ZPP-a Brčko Distrikt BiH

sudija ne uoči da se radi o takvom pitanju, na to bi mogla da ukaže suprotna strana, pa bi sudija i tada mogao da zabrani odgovor na takvo pitanje.

- Sud neće dozvoliti vrijeđanje i uzemiravanje stranaka, svjedoka i vještaka za vrijeme ispitivanja. U tom smislu, sud može izreći i novčanu kaznu prema licima koja narušavaju red u sudnici ili vrijeđaju dostojanstvo suda i drugih učesnika u postupku. Sud će najprije opomenuti lice koje vrijeđa sud ili druge učesnike u postupku, ili ometa rad suda, a zatim ako opomena bude bezuspješna, udaljit će ga iz sudnice ili kazniti novčanom kaznom, ili udaljiti i izreći kaznu.
- Ako učesnik u postupku ne poštuje upozorenje sudije, sudija se ne upušta u polemiku, te postupa u skladu sa svojim ovlaštenjima.
- Sudija treba pokazati odlučnost u donošenju procesnih odluka u rukovođenju raspravom, tražiti informacije, te saslušati stranke prije nego što odluči.
- Radi pomoći sudovima, među ostalim i zbog održavanja reda u sudnici, ustanovljena je Sudska policija.

4.7 Korištenje informacijsko-komunikacijskih alata u cilju efikasnijeg upravljanja sudskim postupkom

4.7.1 Korištenje funkcionalnosti CMS-a - Predvidivi rokovi

Praćenje predvidivih vremenskih rokova u okviru sistema za automatsko upravljanje predmetima u sudovima omogućava nova funkcionalnost CMS-a koja je u konkretnim predmetima naznačena kao "Predvidivi rokovi", koja omogućava sudijama da kontinuirano usklađuju svoje postupanje sa određenim optimalnim i predvidivim rokovima u svakom pojedinačnom predmetu:

1. Praćenje toka predmeta po fazama odvijanja uz prepoznavanje faza u kojima dolazi do kašnjenja u rješavanju predmeta,
2. Praćenje poštovanja utvrđenih vremenskih okvira za svaki predmet pojedinačno.

4.7.2 Korištenje audio-video snimanja ročišta u cilju procesne ekonomije

Odredbom člana 375. b. Zakona o izmjenama i dopunama ZPP-a RS i odredbom člana 312. Zakona o izmjenama i dopunama ZPP-a pred Sudom BiH,¹¹¹ propisana je mogućnost tonskog snimanja ročišta pred sudom, umjesto pisanih zapisnika.

Osiguranje tehničkih mogućnosti za audio-video snimanje ročišta u parničnom postupku (kako je to već praksa u krivičnim postupcima), bi znatno doprinijelo skraćanju sudskog postupka i povećanju procesne discipline, u odnosu na sadašnje stanje, kada sudija diktira u zapisnik iskaze stranaka, svjedoka i vještaka, tako da glavne rasprave, po pravilu, vremenski dugo traju.

¹¹¹ „Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 61/13 i „Službeni glasnik BiH“, broj 58/13

4.7.3 Uvođenje nove funkcionalnosti CMS-a - Elektronski vremenski okvir za postupanje u predmetu

U cilju efikasnijeg planiranja i kontrole postupka od strane sudije u svakom konkretnom predmetu, predlaže se uvođenje nove funkcionalnosti CMS-a – Vremenski okvir za postupanje u predmetu.

Ova funkcionalnost bi se mogla kreirati prema primjerku zapisnika i rješenja o određivanju vremenskog okvira za postupanje, koji je u nastavku teksta, a ista bi omogućila sudiji da planira vrijeme preduzimanja pojedinih radnji u svakom konkretnom predmetu od podnošenja inicijalnog akta pa do završetka postupka, a posebno plan izvođenja dokaza na glavnoj raspravi.

5. PRILOG - PRIMJERAK ODREĐIVANJA VREMENSKOG OKVIRA ZA POSTUPANJE U POJEDINOM PREDMETU

STRANKE:

PREDMET SPORA: Na primjer: Naknada materijalne i nematerijalne štete nastale u saobraćajnoj nezgodi

Napomena: rangirati predmet prema složenosti

- a) jednostavan predmet - među strankama nema spornih činjenica, zbog jednostavnosti predmeta nije potrebno pripremno ročište, pravna pitanja ne zahtijevaju značajnije angažiranje sudije, manji broj stranaka, manji broj pismenih dokaza, manji broj svjedoka, predmet bi po svojoj prirodi mogao biti podoban za upućivanje na medijaciju ili riješen sudskom nagodbom i slično,
- b) složeniji predmet - više od dva sporna pitanja od kojih pojedina nisu jasno definirana, podnesena protivtužba, više od tri stranke uključene u postupak, više od pet svjedoka, predloženo vještačenje, veći broj pismenih dokaza, prethodno pitanje, procjena da bi suđenje zahtijevalo više dana raspravljanja i slično,
- c) vrlo složen predmet - veći broj i kompliciranija pravna pitanja, više od 10 svjedoka, više vještačenja, veliki broj dokaza, procjena da bi suđenje trajalo više dana raspravljanja.

Među strankama nije sporno:

- da je tuženi u prekršajnom postupku oglašen krivim za prouzrokovanje predmetne saobraćajne nezgode.

Sporno je:

- da li ima doprinosa drugog učesnika nezgode - prigovor podijeljene odgovornosti,
- visina materijalne štete na vozilu tužioca i troškova liječenja,
- visina nematerijalne štete.

PLAN ODRŽAVANJA ROČIŠTA:

Pripremno ročište se zakazuje za dan 15. 3. 2014. s početkom u 9 sati.

Ročište će trajati 60 minuta.

Ročište za glavnu raspravu će se održati 7. i 8. 5. 2014. godine sa početkom u 9 sati, o čemu se tužilac i tuženi usmeno obavještavaju, te im se pismeni poziv neće slati.

Radi utvrđivanja spornih činjenica određuje se izvođenje dokaza:

- čitanjem isprava predloženih od strane tužioca i to:
- čitanjem isprava predloženih od strane tuženog i to:
- saslušanjem tužioca kao parnične stranke na okolnost: saobraćajne nezgode i na okolnosti posljedica povređivanja,

- saslušanjem svjedoka M. M.: na okolnost nastanka saobraćajne nezgode,
- uviđaj na licu mjesta uz učešće vještaka,
- vještačenje po vještaku saobraćajne struke na okolnost propusta učesnika saobraćajne nezgode koji su u uzročno-posljedičnoj vezi sa nastankom saobraćajne nezgode,
- vještačenje po vještaku mašinske struke na okolnost visine materijalne štete na vozilu tužioca,
- vještačenje po vještacima medicinske struke na okolnost vrste povrede koju je u nezgodi pretrpio tužilac, na okolnost jačine i dužine trajanja fizičkih bolova i straha kod tužioca, kao posljedice povređivanja u nezgodi, te na okolnost stepena umanjenja opće životne aktivnosti i naruženosti kod tužioca.

Sud je odbio prijedlog tužioca da se izvede dokaz, saslušanje svjedoka M. D., koji je predložen radi utvrđivanja.... jer te činjenice nisu od značaja za odluku o tužbenom zahtjevu.

PLAN IZVOĐENJA DOKAZA:

Uviđaj na licu mjesta se zakazuje za dan 1. 4. 2014. godine sa početkom u 9 sati, koji će se održati na licu mjesta u Mostaru u Ulici Alekse Šantića broj 10.

Na ročištu 7. maja će se izvesti dokazi:

- čitanjem isprava predloženih od strane parničnih stranaka,
- saslušanjem tužioca i tuženog u svojstvu parnične stranke,
- saslušanjem svjedoka tužioca L. M., D. M., V. R. i G. S. predloženih na okolnost.

Ročište će trajati do 14 sati sa pauzom od 30 minuta.

Na ročištu dana 8. maja bit će izveden dokaz:

- saslušanjem svjedoka predloženih od strane tuženog: M. N., P. O. i S. T, na okolnost,
- vještačenje po vještaku saobraćajne, mašinske i medicinske struke.

Ročište će trajati do 14 sati sa pauzom od 30 minuta.

DATUM DONOŠENJA ODLUKE: U zakonskom roku od 30 dana tj. dana usati, kada su stranke dužne da preuzmu pismeni otpравak presude u pisarni suda, soba broj....

6. PRIMJERAK IZGLEDA VREMENSKOG OKVIRA

Vremenski okvir za parnične predmete

Ako se imaju u vidu zakonske odredbe i rokovi za preduzimanje pojedinih radnji u prvostepenom sudskom postupku, prvostepeni postupak u slučaju da se pojedine radnje preduzimaju u zakonskim rokovima, ne bi trebao trajati duže od 180 dana (6 mjeseci).

Pripremne aktivnosti		Unijeti podatke trajanje/broj
1	Prilikom ispitivanja tužbe sud treba odrediti okvirni vremenski okvir za trajanje predmeta na osnovu podataka iz tužbe i može rangirati predmete na:	
	a) Jednostavan predmet - među strankama nema spornih činjenica, zbog jednostavnosti predmeta nije potrebno pripremno ročište, pravna pitanja ne zahtijevaju značajnije angažiranje sudije, manji broj stranaka, manji broj pismenih dokaza, manji broj svjedoka, predmet bi po svojoj prirodi mogao biti podoban za upućivanje na medijaciju ili riješen sudskom nagodbom i slično.	
	b) Složen predmet - više od dva sporna pitanja od kojih pojedina nisu jasno definirana, podnesena protivtužba, više od tri stranke uključene u postupak, više od pet svjedoka, predloženo vještačenje, veći broj pismenih dokaza, prethodno pitanje, procjena da bi suđenje zahtijevalo više dana raspravljanja i slično.	
	c) Vrlo složen predmet - veći broj i kompliciranija pravna pitanja, više od 10 svjedoka, više vještačenja, veliki broj dokaza, procjena da bi suđenje trajalo više dana raspravljanja.	
2	Prilikom analize odgovora na tužbu sud treba da odredi okvirni vremenski okvir za trajanje pripremnog ročišta na osnovu podataka iz tužbe i odgovora na tužbu.	
3	Definirati nesporne činjenice	
4	Definirati sporne činjenice	
Pripremno ročište i glavna rasprava		
1	Datum održavanja pripremnog ročišta	
2	Datum održavanja glavne rasprave	
3	Podsjetiti stranke na mogućnost rješavanja spora alternativnim putem i zatražiti izjašnjenje stranaka	
4	Identificirati činjenice koje su relevantne za donošenje odluke o glavnoj stvari	
5	Nastojati da stranke postignu saglasnost o tome koje činjenice i pravna pitanja smatraju spornim, a koje nespornim i ovo unijeti u zapisnik	
6	Zatražiti od stranaka da jasno obrazlože zašto smatraju da je predloženi dokaz relevantan za sporno pitanje i na koju okolnost	
7	Jasno izjašnjenje o tome da li su predloženi i priloženi dokazi svi dokazi koje žele upotrijebiti u konkretnom predmetu	

Vremenski okvir za parnične predmete

Ako se imaju u vidu zakonske odredbe i rokovi za preduzimanje pojedinih radnji u prvostepenom sudskom postupku, prvostepeni postupak u slučaju da se pojedine radnje preduzimaju u zakonskim rokovima, ne bi trebao trajati duže od 180 dana (6 mjeseci).

Pripremne aktivnosti		Unijeti podatke trajanje/broj
8	Zatražiti od stranaka da se izjasne o datumu kada bi bili slobodni da pristupe glavnoj raspravi	
9	Procijeniti da li se svi dokazi čije je izvođenje određeno mogu provesti u zakonskom roku od 30 dana	
10	Procijeniti potencijalnu dužinu trajanja glavne rasprave i odrediti odmah eventualno nastavak glavne rasprave, kako bi se ista mogla održati u kontinuitetu	
11	Raspravnim rješenjem na pripremnom ročištu odrediti o kojim spornim bitnim činjenicama će se raspravljati na glavnoj raspravi, i koji dokazi će se izvesti na glavnoj raspravi	
12	Plan izvođenja dokaza	
13	Kad je određen dokaz uviđajem na licu mjesta, sud će odrediti vrijeme i mjesto njegovog održavanja	
14	Ako je određeno vještačenje, sud će odrediti rok u kojem vještak treba pripremiti i dostaviti nalaz vještaka	
15	Precizno odrediti predmet i obim vještačenja, te pojedina pitanja koja vještak treba razjasniti	
16	Ako je potrebno sud određuje pribavljanje spisa, isprava i predmeta od subjekata kojima je prepušteno vršenje javnih ovlaštenja	
17	Dokazne prijedloge koje ne smatra bitnim za donošenje odluke sud odbija obrazloženim rješenjem, protiv koga nije dozvoljena posebna žalba	
18	Određivanje vremenskog okvira za donošenje odluke - presuda će biti donesena u zakonskom roku od 30 dana, tj. dana ___ u ___ sati, kada su stranke dužne preuzeti pismeni otporak presude u zgradi suda-sudska pisarna, soba broj ___.	

LITERATURA:

1. Adair, J., Allen, M. (2003). **Time management and personal development**. Thorogood Publishing Ltd. London
2. Amabile, T., Kramer, S. (2011). **Four reasons to keep a work diary**. Harvard Business Review Blog Network. [datum pristupa: 25. 08. 2013. godine]
3. Birkinshaw, J., Cohen, J. (2013). **Make time for the work that matters**. **Harvard Business Review**. [datum pristupa: 30. 09. 2013. godine]
4. Bregman, P. (2013). **The unexpected antidote to procrastination**. Harvard Business Review Blog Network. <http://blogs.hbr.org/2013/05/the-unexpected-antidote-to-pro/> [datum pristupa: 30. 09. 2013. godine]
5. Chapman, S.W., Rupured, M. (2008). **Ten strategies for better time management**. The University of Georgia Cooperative Extension.
6. Corporate Training Materials (2013). **Time Management – Instructor Guide**. [datum pristupa: 20. 08. 2013. godine]
7. Drucker, P. (1999). **Managing oneself**. Harvard Business Review
8. Extollo. **Six Easy Steps to Time Management for Students – Teacher Manual**. Dostupno na [datum pristupa 12. 09. 2013. godine]
9. Fineman, M. (2013). **Please stop complaining about how busy you are**. Harvard Business Review Blog Network. [datum pristupa: 30. 09. 2013. godine]
10. Forsyth, P. (2010). **Successful Time Management: Learn to prioritise, minimise paperwork and maximise performance**. Revidirano drugo izdanje. The Sunday Times.
11. Garner, B. (2013). **Write E-Mails That People Won't Ignore**. Harvard Business Review Blog Network. [datum pristupa: 19. 09. 2014. godine]
12. Halvarson, H. G. (2013). **What really happens when you extend a deadline**. Harvard Business Review Blog Network. [datum pristupa: 30. 09. 2013. godine]
13. Hellsten, L. A. (2013). **What do we know about time management? A review of the literature and a psychometric critique of instruments assessing time management**. Time Management. Prof. Todor Stoilov (Ed.), ISBN 978-953-51-0335-6, In Tech.
14. Hill, L., Lineback, K. (2011). **Better time management is not the answer**. Harvard Business Review Blog Network. [datum pristupa: 30. 09. 2013. godine]
15. Hoover, J. (2007). **Best practices: time management**. Hylas Publishers.
16. Malandro, R. (2003). **Say it right the first time**. McGraw-Hill
17. McCorry, K.J. (2005). **Organize your work day in no time**. Que Publishing.
18. The National Judicial College (2006). **Effective judging for busy judges**. The National Judicial College
19. Whetten, D.A. Cameron, K.S. (2010). **Developing management skills**. 8. izdanje. Prentice Hall
20. Zeller, D. (2009). **Successful time management**. Wiley Publishing, Inc. Indiana

21. Komentar Zakona o parničnom postupku u FBiH i RS, autori: Zlatko Kulenović, Stjepan Mikulić, Svjetlana Milišić-Veličkovski, Jadranka Stanišić i Danka Vučina, Zajednički projekat Vijeća Evrope i Evropske komisije, Sarajevo, 2005. godine,
22. Komentar Zakona o parničnom postupku Federacije BiH, prof. dr. Sc. Jozo Čizmić, "Privredna štampa" d.o.o. Sarajevo, 2009.godine,
23. Parnično procesno pravo, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, autori dr. Gordana Stanković – dr. Ranka Račić, Pravni fakultet Banja Luka, 2010. godine,
24. Građansko procesno pravo – prvi dio, prof. dr. Branko Čalija, Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 1982. godine,
25. Priručnik za polaganje pravosudnog ispita, knjiga 7, Građansko procesno pravo, prof. dr. Ranko Keča, Pravnu fakultet Univerziteta u Beogradu, JP Službeni glasnik, Beograd, 2012. godine,
26. Zakon o parničnom postupku sa komentarom i sudskom praksom, autor Jelisaveta Gajović, JP "Službeni glasnik", sa p. o. Beograd, 1998. godine,
27. Rješavanje predmeta u razumnom roku u kontekstu primjene postojećih zakona o parničnom postupku u BiH, autor Sanela Paripović, Kanada - BiH Projekt pravosudne reforme,
28. Modul 1, Građanska oblast- Ispitivanje tužbe i pripremno ročište, VSTV BiH, CEST u FBiH, CEST u RS, Sarajevo, januar 2006. godine, vodeći ekspert Slavica Čurić, sudija Vrhovnog suda FBiH,
29. Modul 2, Građanska oblast- Glavna rasprava I sudske odluke, VSTV BiH, CEST u FBiH, CEST u RS, Sarajevo, januar 2006. godine, vodeći ekspert Mladen Srdić, sudija Kantonalnog suda u Sarajevu,
30. Modul 8, Metodologija izrade presude u građanskim stvarima, VSTV BiH, CEST FBiH, CEST RS, Sarajevo, 2007. godine, voditelj modula Šida Jašarspahić, sudija Suda BiH,
31. Građanski parnični postupak FNRJ, autor dr. Srećko Zuglia, profesor Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu IP "Školska knjiga", Zagreb, 1957. godine
32. Bilten sudske prakse, godina I, Vrhovni sud Republike Srpske, Banja Luka, 1999. godine,
33. Bilten sudske prakse 1, Vrhovni sud Republike Srpske, Banja Luka, juni 2004. godine,
34. Zakon o parničnom postupku pred sudom BiH ("Službeni glasnik BiH", broj 36/04, 84/05 i 58/13),
35. Zakon o parničnom postupku Republike Srpske („Službeni glasnik RS“,br.58/03, 85/03, 74/05, 63/07, 49/09 i 61/13),
36. Zakon o parničnom postupku FBiH ("Službene novine FBiH", broj 53/03, 73/05 i 19/06),
37. Zakon o parničnom postupku Brčko Distrikt BiH ("Službeni glasnik Brčko Distrikt BiH", broj 8/09, 52/10 i 27/14).