

**Biljana Tešić<sup>1</sup>**

**Dragan Obradović<sup>2</sup>**

**Velisav Marković<sup>3</sup>**

UDC 343.11:004(497.11)

Stručni rad

Primljen: 21. 09. 2023.

Prihvaćen: 30. 09. 2023.

## MODEL ZA DEFINISANJE INDIKATORA PERFORMANSI PROCESA U OKVIRU INFORMACIONOG SISTEMA PREKRŠAJNIH SUDOVA

**APSTRAKT:** Svrha rada jeste da se ukaže na značaj razvoja i primene kontrolno-upravljačkih mehanizama, koji omogućavaju efikasno upravljanje procesima i uspostavljanje jedinstvenog kvantitativnog okvira za merenje performansi softverskog informacionog sistema prekršajnih sudova, koji je razvijen za potrebe upravljanja predmetima u prekršajnim postupcima u Republici Srbiji. Cilj rada je definisanje konceptualnog modela opšte-primenljivih indikatora performansi za kontrolu, monitoring, merenje, ocenjivanje i analizu postignutih rezultata u svim kritičnim procesnim radnjama suda koji odražavaju principe efikasnosti i efektivnosti u procesuiranju predmeta. Rezultati primene mogu obezbediti podršku menadžmentu u upravljanju tokom prekršajnih predmeta, poboljšati efikasnost u radu u vezi sa povećanim prilivom predmeta, naplatom novčanih kazni i troškova, kao i u odlučivanju, a sve u cilju unapređenja kvaliteta rada prekršajnih sudova, u skladu sa zakonom i sudskim poslovníkom.

**KLJUČNE REČI:** *informacioni sistem, ključni indikatori performansi, prekršajni sud, kvalitet, upravljanje procesima*

---

<sup>1</sup> Vanredni profesor, Fakultet zdravstvenih i poslovnih studija Valjevo, Univerzitet Singidunum Beograd, btesic@singidunum.ac.rs

<sup>2</sup> Sudija, Viši sud u Valjevu, ul. Karađorđeva 48, Valjevo, Republika Srbija, naučni saradnik, e-mail: dr.gaga.obrad@gmail.com

<sup>3</sup> Redovni profesor, Fakultet zdravstvenih i poslovnih studija Valjevo, Univerzitet Singidunum Beograd, vmarkovic@singidunum.ac.rs

## 1. Uvod

Jedno od osnovnih načela prekršajnog postupka, prema odredbama Zakona o prekršajima (dalje: ZOP 2013), jeste načelo ekonomičnosti, prema kojem je sud dužan da postupak sprovede bez odugovlačenja, ali tako da to ne bude na štetu donošenja pravilne i zakonite odluke. U skladu sa opštim promenama i reformskim procesima, koji se danas dešavaju u sferi sudstva, nameće se potreba za uvođenjem savremenih upravljačkih sistema koji obezbeđuju unapređenje procesa planiranja, praćenja, kontrole i upravljanja sudskim predmetima (Anthony & Govindarajan, 2014).

Ubrzani razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija (dalje: IKT) i primena „pametnih rešenja“ koja ove tehnologije pružaju po različitim aspektima u svim sistemima, uključujući i pravosuđe, rezultirali su tokom 2010. godine najpre donošenjem Strategije razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. godine (dalje: SRID 2010–2020) a potom i Nacionalne strategije reforme pravosuđa za period 2013–2018. godine (dalje: NSRP 2013–2018), kao i Strategije razvoja pravosuđa za period 2020–2025. godine (dalje: SRP 2020–2025). Međutim, SRP 2020–2025 konstatuje da, i pored značajnog napretka u oblasti informacionih tehnologija, u okviru pravosuđa sudovi još uvek nemaju standardizovane i kompatibilne sisteme za automatsko vođenje predmeta (dalje: AVP). Informacioni sistem za upravljanje predmetima, koji je u upotrebi u najvećem broju sudova, još uvek nije centralizovan, što onemogućava efektivno statističko i analitičko praćenje rezultata rada i savremeno upravljanje sistemom pravosuđa. Kao strateške prioritete, SRP 2020–2025, između ostalih, navodi i unapređenje i razvijanje IT sistema u pravosuđu sa ciljem postizanja modernog e-pravosuđa.

Dosadašnja iskustva ukazuju na nedovoljno razvijenu primenu konkretnih metoda analize efektivnosti, efikasnosti i kvaliteta obrade sudskih predmeta. Pravovremenost i kvalitet pravde međusobno se ne isključuju, niti u teoriji, niti u praksi. Istraživanja ukazuju da je ekspeđitivno rešavanje krivičnih predmeta povezano sa sudskim sistemima u kojima uslovi takođe promovišu efikasno zastupanje. S obzirom da efektivno zastupanje leži u osnovi dužnog postupka i jednake zaštite zakona, ono je integralni aspekt šireg koncepta kvalitetne obrade pred-

meta. Razvijen je analitički okvir da pokaže kako koncept efikasnosti utiče na vrednosti blagovremenosti i kvaliteta. Blagovremenost se meri na direktan način: brojem dana od podizanja optužnice ili donošenja do konačnog rešenja. Nove procedure, informacione i komunikacione tehnologije, inovativni načini za rešavanje sporova, rokova, upravljanje kvalitetom i efikasno upravljanje sudskom praksom samo su neki primeri akcija koje se mogu preduzeti da bi se poboljšalo funkcionisanje sudova koji su institucionalni kamen temeljac pravosudnog sistema (Fabri, 2017).

Međutim, daleko je manje prihvaćeno kako se meri kvalitet obrade predmeta. Verujemo da je osnovni izazov sa kojim se sudovi suočavaju upravo povećanje efikasnosti, kao načina za poboljšanje performansi sistema u celosti (Ostrom & Hanson, 2000). Sa ciljem kreiranja dokumenta, procedura i izveštaja koji podržavaju operativne i strateške planove neophodno je obezbediti informacionu podršku za upravljanje sudskim predmetima, kao i primenu savremenih koncepata za definisanje performansi, a zatim i analizu postignutih rezultata procesa i sistema.

Istraživanja pokazuju da u većini sudova, u svetu, a i kod nas, takva merila performansi nisu prisutna ili se ne sprovode, a kao strateški važan kontrolno-upravljački problem navodi se nepostojanje integrisanog informacionog sistema za upravljanje sudskim predmetima, koji bi omogućio efektivno upravljanje procesima i uspostavljanje jedinstvenog kvantitativnog i sveobuhvatnog sistema merenja indikatora performansi sistema upravljanja predmetima u sudovima, konkretno prekršajnim sudovima.

Dokument *Globalne mere rada suda* (dalje: Globalne mere 3 – Court excellence, 2020) u određenoj meri popunjava ovu prazninu. Ovo je treće izdanje *Globalnih mera*, koje je, kao i prethodna dva izdanja (2012. i 2018. godine), deo Međunarodnog okvira za sudsku izvrsnost (dalje: IFCE – *International Framework for Court Excellence*).

Kao sastavni deo IFCE-a, Globalne mere 3 u velikoj meri proširuju pokrivenost prethodna dva izdanja, kada su u pitanju pretpostavke, opšti koncepti, principi i ideje merenja i upravljanja performansama (dalje: PMM – *Performance Measurement and Management*), uključujući njegove osnovne vrednosti, principe i koncepte, kao i njegove izazove, prilike i rizike.

Uporedo sa tendencijom za reformisanje pravosuđa, u razvijenim zemljama je tokom protekle dve decenije prihvaćena metoda usmerena

na rezultate tako što se efektivno merenje učinka fokusira na ishode. U skladu sa tim, *Globalne mere* definišu sistem od jedanaest osnovnih merila performansi koje, pored merila inputa, uključuju i merljive indikatore efekata (rezultata). Pojavljuju se u sva tri izdanja, ali su u ovom – poslednjem izdanju u značajnoj meri ažurirani i prošireni.

Ipak, praktični saveti i specifične smernice za merenje i upravljanje performansama (PMM) za sudove i sudske sisteme su i danas veoma ograničeni za razliku od velikog broja komentara vezanih za prepreke i izazove za njihovu implementaciju.

U radu su prikazane osnovne karakteristike procesnog pristupa i upravljanja procesima sistema prekršajnih sudova u Srbiji i dat je predlog modela za definisanje i ocenu performansi karakterističnih procesa korišćenjem metode kritičnih faktora uspeha (dalje: *CFS-Critical Success Factors*), a koji je u skladu sa definisanim Globalnim merama u okviru IFCE-a. Takođe, korišćeni su i rezultati Funkcionalne analize pravosuđa u Srbiji iz 2014. godine (dalje: *FAPS*), u kojoj su procene zasnovane na analizi kvantitativnih i kvalitativnih podataka, uključujući statističke analize u upravljanju predmetima, podatke o finansijskim i ljudskim resursima, anketu o percepciji pravosuđa, anketu o dostupnosti pravde, procesne mape, pravne analize, analizu postojećih istraživanja i dr., a preporuke su osmišljene tako da mogu da budu sprovedene i specifične sa ciljem usklađivanja učinka srpskog pravosuđa sa učinkom zemalja članica EU.

Cilj rada je da se ukaže na značaj kontrole, monitoringa, unapređenja i mendžmenta procesima u oblasti prekršajnih sudova, kao osnove za merenje uspeha i analizu kvaliteta i efektivnosti procesa koje treba unaprediti.

Osnovni doprinos rada jeste definisanje okvira opšteprimenljivih indikatora performansi, kao pomoći i podrške procesnim radnjama prekršajnih sudova u rešavanju problema vezanih za efikasno savladavanje povećanog priliva predmeta, efektivnu naplatu novčanih kazni i troškova, smanjenje zastarelosti predmeta i ispunjenje norme rešavanja predmeta po sudijama, u skladu sa zakonima i sudskim poslovníkom.

## 2. Informaciona podrška procesima u sudovima

Primena savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija (dalje: ICT – *Information and communication technologies*), standardizovanih softvera i centralizovanih sistema za vođenje predmeta u sudovima i tužilaštvima neophodna je da bi se realizovala ključna načela delotvornog pravosuđa: nezavisnost, nepristrasnost, odgovornost, stručnost, efikasnost i transparentnost.

Značaj ICT ogleda se i u činjenici da se među sedam vodećih inicijativa ekonomske strategije *Evropa 2020* nalazi i *Digitalna agenda za Evropu* (European Commission, 2010). Sa druge strane, i Akcioni plan za Poglavlje 23, revidiran od strane Ministarstva pravde Republike Srbije u julu 2020. godine (dalje: AP 23), pokazao je da primena alata i mehanizama e-pravosuđa prevazilazi njegovu ulogu u unapređenju efikasnosti i predstavlja horizontalni mehanizam koji se prožima kroz neke od ključnih principa organizacije i reforme pravosuđa.

Pravosudni informacioni sistem (dalje: PIS) omogućio je elektronsku komunikaciju između, pre svih, sudova i organa čiji se podaci traže u različitim vrstama sudskih postupaka (npr. matične knjige, Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Centralni registar obaveznog socijalnog osiguranja, Republički geodetski zavod).

Ipak, činjenica da svi sudovi u Srbiji ne koriste jedinstvenu aplikaciju za upravljanje predmetima niti imaju mogućnost međusobnog povezivanja predstavlja značajan izazov u izradi pouzdanih statističkih izveštaja i u njihovoj analizi na koju bi trebalo da se oslanjaju donosioci odluka u sektoru pravosuđa prilikom planiranja i značajno otežava prikupljanje i obradu podataka za domaće potrebe, potrebe izveštavanja prema EU i drugim organizacijama prema kojima takva obaveza postoji.

U delu *Efikasnost pravosuđa* u okviru SRP 2020–2025 posebno se ukazuje na potrebu za daljim unapređenjem e-servisa unutar pravosuđa čime bi se obezbedili: pristup pravdi, povećanje kvaliteta postupanja i odlučivanja, efikasno upravljanje predmetima, statističko praćenje i izveštavanje o radu pravosuđa i transparentnost rada pravosudnih organa.

Prekršajni sudovi u Srbiji koriste informacioni sistem tzv. SIPRES (dalje SIPRES – Sistem za vođenje predmeta u prekršajnim sudovima),

aplikaciju koja je uvedena 1. januara 2016. godine, koja, međutim, ne proizvodi sve statističke izveštaje potrebne za planiranje tako da veliki broj prekršajnih sudova, uključujući i Prekršajni apelacioni sud, još uvek vodi dvostruke evidencije – manuelne (u papiru) i elektronske.

SIPRES je prvi sistem u srpskom pravosuđu koji je povezan sa ostalim organima u okviru mreže pravosudnih organa i mreže Uprave za zajedničke poslove republičkih organa (dalje: UZPRO). To su zasad: Uprava za trezor, Uprava saobraćajne policije MUP Srbije i Centralni registar obaveznog socijalnog osiguranja.

U okviru SIPRES-a je i Registar neplaćenih novčanih kazni i drugih novčanih iznosa. Povezivanjem sa Ministarstvom unutrašnjih poslova Republike Srbije omogućena je elektronska dostava desetina hiljada prekršajnih naloga sudovima. Od početka primene zakona samo Uprava saobraćajne policije, kao integralni deo MUP-a, izdala je više od milion prekršajnih naloga, a dobrovoljno plaćanje kazni dostiglo je rekordan nivo od 74%, što je više nego duplo u odnosu na 30% koliko je iznosio procenat dobrovoljnog plaćanja mandatnih kazni u skladu sa prethodnim zakonom (OzonPress, 2016).

SIPRES je aktivan sistem koji obuhvata različite funkcije. U njega je implementirana svaka procesna radnja u sudu, te svaki zaposleni deo svog referata obavlja direktno u programu; on sadrži funkcije poput kompletnog vođenja elektronskog registra predmeta, odluka, sudija, zatim rešavanje predmeta, ekspedicije i arhive, kao i funkcije formiranja kalendara i podsetnika koji upozoravaju korisnike na važne predstojeće aktivnosti.

Kako bi se utvrdio kvalitativni stepen rezultata implementacije informacionog sistema SIPRES, u radu je prezentovan pristup u modeliranju kvaliteta i efektivnosti sa aspekta definisanih kriterijuma koji se odnose na inpute-e i njihove transformacije u output-e.

Za potrebe definisanja modela efektivnosti i kvaliteta u radu su korišćeni rezultati dizajniranja konceptualnog modela informacionog sistema na primeru Prekršajnog suda u Valjevu, respektujući sve faze životnog ciklusa razvoja informacionog sistema (dalje: *SDLC-System Development Life Cycle*) (Bocij et al., 2019; Avison & Fitzgerald, 2010).

Prekršajni sud u Valjevu osnovan je za teritoriju opština Lajkovac, Ljig, Mionica, Osečina, Ub i za grad Valjevo sa odeljenjima Suda u Laj-

kovcu, Ljigu, Mionici, Osečini i Ubu. Otpočeo je sa radom 1. 1. 2010. godine u skladu sa Zakonom o sedištima i područjima sudova i javnih tužilaštava (2013) i Zakonom o uređenju sudova (2008–2022).

U skladu sa primenjenim procesnim pristupom (Becker, 2011), sa aspekta podrške menadžmentu na operativnom, taktičkom i strategijskom nivou, istraživanje je obuhvatilo: definisanje performansi ključnih karakteristika procesa, evidentiranje podataka značajnih za praćenje karakteristika ključnih procesa (vreme, odstupanja, kvalitet), identifikaciju objekta merenja, dodavanje novih atributa objekata merenja značajnih za kontrolu i upravljanje, identifikaciju odstupanja od zadatih vrednosti karakteristika objekata merenja i promenu konfiguracije sistema u zavisnosti od promena ključnih procesa (dodavanje, brisanje i/ili promena strukture aktivnosti i redosleda izvršavanja aktivnosti), odnosno promena uloga i odgovornosti korisnika sistema.

U okviru procesno orijentisane informacione arhitekture navedenog modela informacionog sistema koji, između ostalog, omogućava definisanje upravljačkih aktivnosti na nivou poslovnih procesa, korišćene su metode upravljanja procesima, kao osnova za kontinuirano unapređenje ključnih procesa sistema među kojima se izdvajaju Upravljanje pomoću ciljeva (dalje: MBO - *Management By Objectives*), Planiranje, Realizacija, Kontrola, Unapređenje (dalje: PDCA - *Plan Do Check Act*), Statistička kontrola procesa (dalje: SPC - *Statistical Process Control*) i Six sigma.

### **3. Model kvaliteta i efektivnosti sistema za upravljanje procesima prekršajnih sudova**

Zahtevi standarda za kvalitet procesa u okviru informacionog sistema prekršajnih sudova definisani su na osnovu ključnih procesa, zahteva korisnika na svim nivoima odlučivanja, raspodele odgovornosti menadžmenta, kritičnih faktora uspeha (dalje: CFS - *Critical Success Factors*) i menadžmenta sudskim predmetima. Primena metodologije upravljanja poslovnim procesima (dalje: BPM - *Business Process Management*) i procesnog pristupa u sistemu menadžmenta kvalitetom (Jeston & Nelis, 2013) predstavlja jedan od značajnijih faktora uspeha upravljanja procesnim radnjama suda jer omogućava: definisanje ciljeva

ključnih procesa u odnosu na kritične faktore uspeha; analizu, definisanje i ispunjavanje zahteva korisnika; kontrolu realizacije procesa; kontinuirano praćenje i merenje rezultata performansi i efektivnosti procesa i iterativno unapređenje procesa zasnovanog na prihvatljivim merljivim indikatorima.

Pored kritičnih faktora uspeha koji su fokusirani na oblasti koje obezbeđuju realizaciju definisanih ciljeva, u cilju efikasnog upravljanja procesima definišu se i ključni indikatori performansi (dalje: KPI – *Key Performance Indicator*), koji su definisani tako da mere vitalne procese i aktivnosti, odnosno kritične faktore uspeha, kao osnovne pokazatelje kvaliteta procesa i sistema za upravljanje sudskim predmetima, kao i za merenje učinka u pogledu ispunjavanja strateških i operativnih ciljeva (Neely et al., 2005). Oni pružaju kritične informacije, tokove kretanja informacija i generisane finansijske izveštaje menadžmentu prekršajnih sudova, neophodne za praćenje, kontrolu, merenje i unapređenje performansi informacionog sistema za vođenje predmeta u prekršajnim sudovima, u skladu sa strateškim ciljevima (Kronz, 2006).

Analizirana je konkretna struktura indikatora performansi koja u skladu sa strategijskom piramidom odlučivanja predstavlja osnovu za merenje uspeha ostvarenja strategije i ciljeva sudskog procesa. Korišćeni su rezultati istraživanja u oblasti razvoja modela menadžmenta informacionog sistema na primeru Prekršajnog suda u Valjevu.

### **3.1. Identifikacija karakteristika ključnih procesa**

Osnovna uloga upravljačke strukture sudova jeste donošenje efektivnih odluka iz čega proizilazi da kvalitet i efektivnost ciljeva unapređuje proces odlučivanja i omogućava efikasnije praćenje procesa vezanih za upravljanje sudskim predmetima. Određenost ciljeva pomaže u definisanju parametara za ocenu kvaliteta i rezultata procesa i omogućava upravljačkoj strukturi vrednovanje i poboljšanje u kritičnim aktivnostima sudskog procesa.

Za potrebe analize efektivnog strukturiranja i dizajniranja procesa, postupkom identifikacije i uspostavljanjem relacija između procesa izvršeno je mapiranje ključnih procesa, procesa praćenja i kontrole i definisana je mapa procesa sa akcentom na procese kontrole, praćenja,



merenja i unapređenja. Praćenje kvaliteta procesa podrazumeva praćenje efektivnosti i efikasnosti procesa na osnovu rezultata procesa, dok efektivnost procesa predstavlja sposobnost procesa da postigne željene rezultate.

Identifikacijom ključnih procesa definisane su osnovne funkcije i procesi, odnosno aktuelne funkcionalne oblasti sistema SIPRES, kao logične celine grupe aktivnosti od kojih zavisi ostvarivanje ciljeva sistema i to:

**Obrada zahteva:** podrazumeva sve procesne radnje prilikom prijema zahteva u sud, unos potrebnih generalija u skladu sa zakonom i sudskim poslovníkom, kako bi zahtev bio pravilno zaveden u skladu sa pravnom kvalifikacija zahteva itd.,

**Formiranje predmeta:** podrazumeva sve procesne radnje neophodne kako bi se predmet formirao u skladu sa zakonom i sudskim poslovníkom, klasifikovanje predmeta prema zakonu, kao i obradu svih učesnika postupka i pravne kvalifikacije predmeta, kako bi se predmet formirao u celini,

**Obrada predmeta:** podrazumeva sve procesne radnje u predmetu, kako bi se predmet okončao, tj. kako bi se u predmetu donela odluka po kojoj bi se kasnije nastavilo izvršenje predmeta. Obuhvata konačno kreiranje predmeta, izbor sudija koji će postupati u istom, rešavanje predmeta, donošenje odluke, razvođenje predmeta i definisanje sankcija za lica ukoliko su ista osuđena,

**Izvršenje predmeta:** podrazumeva sve procesne radnje nakon donošenja odluke u predmetu, kako bi se predmet izvršio do kraja i konačno arhivirao. Obuhvata izvršenje novčane kazne, izvršenje ostalih sankcija i mera, kao što su kazneni poeni, zaštitne mere zabrane upravljanja motornim vozilom ili bilo koje druge zaštitne mere i, na kraju, arhiviranje predmeta.

Na osnovu ključnih ciljeva i uticaja na kvalitet sistema i zadovoljenje zainteresovanih strana, definisani su ciljevi karakterističnih procesa i mere uspeha na osnovu kojih je izvršena analiza na nivou procesa i na nivou aktivnosti.

Za identifikovane procese, koji su ključni za merenje kvaliteta i efektivnosti sistema, pored već analiziranih aspekta vezanih za procese upravljanja sudskim predmetima (odgovornost za proces, ulazi i izlazi iz procesa, veze između procesa, potrebni resursi), definisani su ciljevi

procesa, karakteristike i kriterijumi za merenje kvaliteta procesa. Kako je ispunjenje ciljeva sistema zavisno od realizacije ključnih procesa, definisane su osnovne karakteristike kvaliteta procesa, koje se odnose na: (1) efektivno planiranje i obradu zahteva, (2) obim i sveobuhvatnost primljenih i rešenih predmeta, (3) standarde za formiranje predmeta, (4) definisanje odluka, (5) izvršenje sankcija i (6) potpuno, blagovremeno, pouzdano, uporedivo, relevantno i dosledno izveštavanje i usklađenost sa primenljivim standardima, zakonima i propisima.

*Tabela 1. Analiza efektivnosti procesa „Formiranje predmeta“*

CILJEVI PROCESA	PROCES	AKTIVNOST
Efikasno formiranje predmeta	<i>Formiranje predmeta</i>	P 2.1.-Obrada podnosioca zahteva
Efikasna obrada učesnika u postupku		P 2.2 -Obrada okrivljenih
Ravnomerna opterećenost po kompleksnosti predmeta		P 2.3- Obrada svedoka P 2.4- Obrada branioca zastupnika P 2.5- Obrada veštaka
<b>Kritični faktori uspeha</b>	Definisanje principa zavedenja predmeta po sudijama, i obezbeđivanje ravnomerne opterećenosti predmetima po broju, klasifikacionoj vrsti (težini predmeta), i blagovremeno određivanje vremenskog opsega rešavanja predmeta u cilju ravnomerne opterećenosti korisnika za preduzimanje radnje u predmetima.	
<b>Rezultat procesa</b>	Definisanje postupka evidencije podataka o OKRIVLJENOM sa svim potrebnim generalijma, efiksano iskorišćenje podataka iz prethodnog procesa obrade zahteva.	
<b>Indikator (karakteristike) kvaliteta procesa</b>	Odnos broja zavedenih predmeta u odnosu na broj obrađenih zahteva (%)	
<b>Efekat koji se postiže ispunjenjem cilja</b>	Obezbeđenje usklađenosti obrađenih zahteva i zavedenih predmeta; Jedinstven proces planiranja formiranja predmeta; Priprema početnih ograničenja; Efektivno upravljanje tokovima sudskog procesa; Kontrola obrade predmeta	

Polaznu osnovu za analizu kvaliteta i efektivnosti informacionog sistema SIPRES i identifikovanje procesa koje treba unaprediti čine: definisane odgovornosti i vlasništva nad procesima, identifikovani ključni faktori uspeha i uspostavljanje adekvatnog sistema merenja kvaliteta i efektivnosti procesa. Realizacija ove aktivnosti ima za cilj da kroz identifikovane ključne faktore uspeha procesa i definisane ciljeve za svaki proces, definiše rezultate procesa, odgovarajuće indikatore kvaliteta procesa i efekte koji se određenim procesom postižu. Predstavljen je primer analize procesa – *Formiranje predmeta* (Tabela 1). Za svaki proces i svaku aktivnost formulisani su ciljni standardi efektivnosti, odnosno definisani su zahtevi performansi procesa.

### 3.2. Model analize indikatora performansi i ocene faktora uspeha

Imajući u vidu logiku funkcionisanja informacionog sistema za vođenje predmeta u prekršajnim sudovima, koji podrazumeva planiranje, obezbeđenje resursa za realizaciju plana, realizaciju plana, proveru efektivnosti i efikasnosti realizacije plana i sprovođenje mera poboljšanja u narednom ciklusu, identifikovanjem kriterijuma za merenje performansi procesa (Poister et al., 2015) definisani su procesi upravljanja, praćenja i merenja, njihove interakcije, kao i procesi kontrole i unapređenja sistema neophodni za sistem menadžmenta kvalitetom.

Tabela 2. Indikatori performansi sistema za upravljanje sudskim predmetima

INDIKATORI PERFORMANSI SISTEMA	
<b>IK1</b>	Odstupanje obrađenih zahteva u odnosu na primljene zahteve (%) <b>Dimenzije koje se ocenjuju:</b> Razlika između primljenih i obrađenih zahteva
<b>IK2</b>	Ukupan broj klasifikovanih zahteva u odnosu na obradjene zahteve. <b>Dimenzije koje se ocenjuju:</b> Razlika između obrađenih i klasifikovanih zahteva
<b>IK3</b>	Odnos broja zavedenih predmeta u odnosu na broj obrađenih zahteva (%) <b>Dimenzije koje se ocenjuju:</b> Razlika između zavedenih i obradjenih zahteva
<b>IK4</b>	Ukupan broj rešenih predmeta u odnosu na broj zavedenih predmeta <b>Dimenzije koje se ocenjuju:</b> Razlika između ukupnog broja rešenih predmeta (pokrenutih postupaka) u odnosu na ukupan broj zavedenih predmeta u toku godine (%)
<b>IK5</b>	Ukupan broj potvrđenih odluka u odnosu na ukupan broj rešenih predmeta-kvalitet <b>Dimenzije koje se ocenjuju:</b> Razlika između ukupnog broja potvrđenih odluka u odnosu na ukupan broj ožalbenih predmeta.
<b>IK6</b>	Odnos broja potvrđenih odluka u odnosu na ukupan broj rešenih predmeta-kvalitet <b>Dimenzije koje se ocenjuju:</b> Razlika između ukupnog broja potvrđenih odluka u odnosu na ukupan broj ožalbenih predmeta.
<b>IK7</b>	Ukupan broj naplaćenih kazni u odnosu na ukupan broj izrečenih kazni <b>Dimenzije koje se ocenjuju:</b> Razlika između ukupnog broja naplaćenih novčanih kazni u odnosu na ukupan broj izrečenih novčanih kazni.

Definisani ključni indikatori performansi, odnosno pokazatelji uspešnosti sistema za upravljanje sudskim predmetima (Tabela 2) predstavljaju integrisane ocene performansi određene grupe indikatora.

U ovom delu korišćena je osnovna sintagma metodologije Six Sigma, koja podrazumeva *definisanje, merenje, analizu, kontrolu procesa i poboljšanje*. Osnovna namena Six sigma modela u okviru metrike jeste merenje varijabilnosti procesa koje služi za merenje nivoa kvaliteta i predstavlja standard koji ukazuje na nivo kontrole nad bilo kojim procesom u sistemu (5). Primenom ove metodologije, koja se u osnovi bazira na SPC, mogu se pronaći i ukloniti uzroci varijacije u procesima i razviti alternativne koje će dovesti do smanjenja varijacija (Goetsch & Davis, 2013).

*Tabela 3. Analiza indikatora performansi (pokazatelji uspeha) procesa „Obrada zahteva“*

<b>OBRADA ZAHTEVA</b>	
<b>Ciljevi procesa</b>	-Efikasna obrada zahteva -Obrada zahteva u skladu sa pravilima rada suda i sudskim poslovnikom -Ravnomerna opterećenost po kompleksnosti zahteva -Efikasno klasifikovanje zahteva
<b>Kritični faktori uspeha</b>	-Obezbedjenje blagovremene i pravilne obrada zahteva u zakonskim okvirima i u skladu sa sudskim poslovnikom -Definisanje dinamike prijema i evidentiranja u skladu sa prilivom zahteva -Definisanje sistema pravilnog klasifikovanja zahteva u svrhu ravnomernog opterećenja težinom vrste postupka
<b>Rezultati realizacije procesa</b>	- Prijemna knjiga zahteva - Registar primljenih zahteva - Registar klasifikacija zahteva
<b>Efekti realizacije ciljeva</b>	-Efektivnost sistema da evidentira veliki priiv zahteva -Sposobnost sistema da izvrši klasifikaciju zahteva u odnosu na veliki broj obrađenih zahteva
<b>Indikatori performansi procesa: Referentne vrednosti</b>	<b>Indikator 1, Indikator 2:</b> < 1% -Zadovoljava u potpunosti 1-5 % - Zadovoljava 5-10% - Delimično zadovoljava >10% - Ne zadovoljava

Definisanje, kao prva faza Six Sigma metodologije (McCarty, 2005), podrazumeva mapiranje, odnosno identifikaciju ključnih procesa, čiji se efektivnost i efikasnost prate. Pored toga, definišu se i ključni faktori procesa koji će biti mereni, analizirani, kontrolisani i poboljšani. Mereње podrazumeva kvantifikovano odstupanje od indikatora performansi tako što se definišu merila performansi, odnosno kvaliteta. Za svako merilo definiše se standardna vrednost, kako bi se ustanovilo odstupanje u skladu sa definisanim ciljevima procesa.

Standardi se utvrđuju na osnovu usvojenog sistema merenja (indikatora, metodologije merenja i drugo). U fazi analize identifikuju se input varijable koje mogu da utiču na kvalitet i kvantitet outputa u zavisnosti od mera performansi. Primenom statističkih metoda proveravaju se i testiraju određene pretpostavke o faktorima koji su kritični za ishod. Kontrola procesa podrazumeva monitoring procesa preko definisanog mernog kontrolnog sistema indikatora performansi.

U skladu sa navedenim, model za merenje performansi sistema za upravljanje predmetima u prekršajnim sudovima definisan je na osnovu karakteristika koje sa aspekta kritičnih faktora uspeha, ključnih indikatora kvaliteta procesa, indikatora efektivnosti ciljeva i očekivanih rezultata i efekata realizacije procesa imaju odlučujuću ulogu u obezbeđenju efektivnosti i kvaliteta razvijenog menadžmenta informacionog sistema. Kao primer, prikazana je analiza indikatora performansi (pokazatelji uspeha) za procese „Obrada zahteva“ (Tabela 3) i „Obrada predmeta“ (Tabela 4).

*Tabela 4. Analiza indikatora performansi (pokazatelji uspeha) procesa „Obrada predmeta“*

<b>OBRADA PREDMETA</b>	
<b>Ciljevi procesa</b>	- Efikasna evidencija - Zavodenje predmeta - Jasno definisanje pravila za ispunjenje norme - Smanjena zastarelost - Efikasno rešavanje predmeta - Efikasno Razvodenje predmeta
<b>Kritični faktori uspeha</b>	-Definisanje sistema automatskog dodeljivanja brojeva predmeta i automatsko dodeljivanja veća sudija prema predmetu -Određivanje jedinstvene kaznene politike u skladu sa zakonskim okvirima i normama, i jedinstvenih procesnih radnji u odredjenim vremenskim okvirima
<b>Rezultati realizacije procesa</b>	-Spisak predmeta – UPISNIK -Klasifikacija odluka po predmetima -Registar odluka
<b>Efekti realizacije ciljeva</b>	-Efiksano iskorićenje podataka iz prethodnog prijema zahteva, -Efikasno izvodjenje dokaza u postupku -Efektivno rešavanje predmeta i kontrola pravilnog razvodjenja istih
<b>Indikatori performansi procesa: Referentne vrednosti</b>	<b>Indikator 4</b> <10%-Zadovoljava u potpunosti 10-20%- Zadovoljava 20-30%-Delimično zadovoljava >30%-Ne zadovoljava

### 3.3. Rezultati merenja performansi i potrebe za unapređenje procesa

Primenom deskriptivne statistike, prikupljeni su i organizovani podaci na posmatranom uzorku, koji omogućavaju analizu trenutnog stanja procesa i uočavanje mogućnosti za poboljšanje, a inferencijalnom statistikom omogućeno je zaključivanje o budućim kretanjima najvažnijih parametara procesa.

Za merenje i ocenu performansi korišćene su matematičke metode standardne devijacije i varijanse. Za analizu rezultata istraživanja, kao uzorak, izabrana su tri odeljenja Prekršajnog suda u Valjevu i to Mionica, Lajkovac i Ljig za period od tri uzastopne godine, odnosno od 2017. do 2019. godine. Za istraživanje pokazatelja uspešnosti projektovanog sistema izabrani su indikatori IK1 i IK4, čijom se statističkom obradom, analizom i dobijenim rezultatima može ukazati na kvalitet i efektivnost procesa ključnih procesa IS SIPRES u odnosu na trenutno stanje. U Tabeli 5. prikazan je model za merenje indikatora performansi, tačnije za ocenu performansi za IK1, a u Tabeli 6. za IK4.

*Tabela 5. Ocena performansi za IK-1 – ukupno obrađenih zahteva u odnosu na broj primljenih zahteva*

<b>Prekršajni sud u Valjevu - odeljenje suda u Mionici</b>			
Godina	2017	2018	2019
Broj primljenih zahteva	1258	1413	1322
Broj obrađenih zahteva	1247	1409	1314
Razlika	9 (<1%)	5 (<1%)	8 (<1%)
<b>Ocena</b>	<b>4</b>		
<b>Prekršajni sud u Valjevu - odeljenje suda u Lajkovcu</b>			
Godina	2017	2018	2019
Broj primljenih zahteva	1478	1889	1642
Broj obrađenih zahteva	1471	1878	1634
Razlika	7 (<1%)	11 (<1%)	8 (<1%)
<b>Ocena</b>	<b>4</b>		
<b>Prekršajni sud u Valjevu - odeljenje suda u Ljigu</b>			
Godina	2017	2018	2019
Broj primljenih zahteva	2896	3155	2754
Broj obrađenih zahteva	2881	3139	2750
Razlika	15 (<1%)	16 (<1%)	4 (<1%)
<b>Ocena</b>	<b>4</b>		

*Izvor: Prekršajni sud u Valjevu*

Tabela 6. Ocena performansi za IK4 – ukupno rešenih predmeta u odnosu na ukupan broj zavedenih predmeta

Prekršajni sud u Valjevu - odeljenje suda u Mionici			
Godina	2017	2018	2019
Broj zavedenih predmeta	1245	1408	1313
Broj rešenih predmeta	1007	1125	1122
Razlika	238 (10 - 20%)	283 (10 - 20%)	191 (10 - 20%)
Ocena	3		
Prekršajni sud u Valjevu - odeljenje suda u Lajkovcu			
Godina	2017	2018	2019
Broj zavedenih predmeta	1468	1876	1633
Broj rešenih predmeta	1180	1515	1359
Razlika	288 (10 - 20%)	361 (10 - 20%)	274 (10 - 20%)
Ocena	3		
Prekršajni sud u Valjevu - odeljenje suda u Ljigu			
Godina	2017	2018	2019
Broj zavedenih predmeta	2879	3135	2747
Broj rešenih predmeta	2308	2607	2207
Razlika	571 (10 - 20%)	528 (10 - 20%)	540 (10 - 20%)
Ocena	3		

Izvor: Prekršajni sud u Valjevu

Na osnovu analiziranog indikatora IK1, utvrđuje se da je ukupna razlika između primljenih i obrađenih zahteva u sva tri navedena odeljenja Prekršajnog suda u Valjevu (Mionica, Lajkovac i Ljig) manja od 1% za sve tri analizirane godine (2017, 2018. i 2019. godina). Zaključujemo da je ocena performansi za ovaj indikator četiri (4), što je ujedno najveća ocena za definisane indikatore performansi.

Na osnovu analiziranog indikatora IK4, utvrđuje se da je ukupna razlika između zavedenih predmeta i rešenih predmeta u sva tri navedena odeljenja Suda (Mionica, Lajkovac i Ljig) između 10% i 20% za sve tri analizirane godine (2017, 2018. i 2019. godinu). Zaključujemo da je ocena performansi za ovaj indikator tri (3), što znači da zadovoljava, ali ne u potpunosti, i zahteva definisanje mera i preduzimanje određenih aktivnosti za unapređenje procesa obrade predmeta, koji je ujedno i jedan od najvažnijih ključnih procesa sistema za upravljanje predmetima prekršajnih sudova.

*Identifikacija mogućnosti za unapređenje ključnih procesa sistema za upravljanje predmetima u prekršajnim sudovima uključila je ana-*

lizu performansi poslovnih procesa, kao i probleme koji se javljaju u određenim vremenskim ciklusima (proteklim ili narednim). Rangiranje potencijalnih unapređenja ključnih procesa utvrđuje se na osnovu mogućnosti procesa da se kroz promene u njegovom izvršenju realizuje željeni output (kvalitet).

Poboljšanje procesa, kao poslednja faza Six Sigma metode, ima značajnu ulogu u postupku unapređenja, jer se u ovoj fazi potvrđuju ključne varijable i kvantifikuju efekti/uticaji varijabli na ishod/rezultat, odnosno kvalitet outputa. U fazi poboljšanja iznalaze se rešenja za eliminisanje odstupanja i sprovode se korektivne mere na osnovu neusaglašenosti dobijenih analizom indikatora performansi. Korektivne mere obuhvataju utvrđivanje problema, preduzimanje korektivne akcije i praćenje efekata korektivne akcije. Na primer, ukoliko se analizom dobijenih performansi ustanove neusaglašenosti između zavedenih i rešenih predmeta, kao što je i u našem primeru slučaj, neophodno je, u cilju unapređenja i poboljšanja performansi procesa i sistema u celini, sprovesti korektivne mere uvođenjem srednjoročnog planiranja i predviđanja na osnovu rezultata (učinka). Na taj način se obezbeđuje kvalitet rada prekršajnih sudova u svim prioritarnim oblastima.

Unapređenje uključuje sve promene, od malih izmena, pa sve do kompletnog reinženjeringa poslovnih procesa. Sadrži postupke: *Uspostavljanje polaznih osnova* (internih i eksternih) u opštem slučaju obuhvata sagledavanje tokova procesa, mera i dobijenih rezultata, ograničenja, organizacione strukture za podršku unapređenim poslovnim procesima i uloge i odgovornosti menadžmenta i *Dizajniranje i mapiranje novih procesa* koje uključuje reinženjering poslovnih procesa kako bi se ispunile polazne osnove i dobila unapređenja identifikovanih ključnih procesa.

#### 4. Zaključak

Zahtevi za informacijama i merenjem kvaliteta i efektivnosti radi ostvarenja kontinuiranog unapređenja procesa fokusiranjem na ciljeve, procese i zahteve korisnika dominantna su pitanja u oblasti upravljanja sudskim predmetima. Pored potreba za razvojem i implementacijom integrisanog informacionog sistema za vođenje sudskih predmeta u prekršajnim sudovima (SIPRES), u skladu sa tendencijama i trendovi-



ma koji postoje u ovoj oblasti u zemljama Evropske unije i sveta, ukazuje se i potreba za uvođenjem sistema kvaliteta, efektivnosti, praćenja, kontrole i merenja ključnih procesa definisanjem modela performansi uspeha u skladu sa razvijenom metodologijom.

Primeri integralnog pristupa mogu se naći u američkim, holandskim i finskim sudovima, koji mogu primeniti modele sistema kvaliteta. I za prikupljanje podataka o „efikasnosti“ i (sudskom) radu, kao i za (druge) aspekte kvaliteta važno je da je implementiran odgovarajući informacioni sistem za upravljanje sudom (Albers, 2009).

U radu su prezentovani rezultati istraživanja vezani za kvalitet i efektivnost, usmereni na upravljanje procesima, merenje realizacije ciljeva, kontrolu rezultata procesa, praćenje neophodnih standarda i obezbeđenje osnove za kontinuirano poboljšanje i unapređenje procesa formiranja, zavođenja, izvršenja i kontrole sudskih predmeta u okviru prekršajnih sudova u Republici Srbiji na primeru tri odeljenja Prekršajnog suda u Valjevu.

Model performansi i rezultati njegove primene definisan je kao podrška menadžmentu u dijagnostici stanja predmeta, rešavanju problema vezanih za efikasno rešavanje povećanog priliva predmeta, efikasnu naplatu novčanih kazni i troškova, kao i efektivno odlučivanje u cilju unapređenja kvaliteta rada prekršajnih sudova, u skladu sa zakonom i sudskim poslovníkom. Razvijeni su instrumenti za monitoring i ocenjivanje uspostavljanjem jedinstvenog kvantitativnog i sveobuhvatnog sistema merenja indikatora performansi sistema upravljanja predmetima u sudovima, konkretno prekršajnim sudovima. Na ovaj način obezbeđena je primena standardnih propisa i sudskih procedura koje su u skladu sa međunarodnim normama kvaliteta, efektivnosti, efikasnosti, transparentnosti i odgovornosti u oblasti upravljanja procesima obrade i rešavanja predmeta prekršajnih sudova. Smatramo da bi podaci koji su navedeni u ovom radu mogli biti od značaja za sistem prekršajnog pravosuđa u Republici Srbiji u celosti.

## Literatura

- Albers, P. (2009). Special advisor of the CEPEJ Council of Europe. *Performance indicators and evaluation for Judges and Courts*. (2009). Retrieved March 3, 2023, from <https://rm.coe.int/performance-indicators-and-evaluation-for-judges-and-courts-dr-pim-alb/16807907b0>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Irwin.
- Avison, D. E., & Fitzgerald, G. (2010). *Information Systems Development: Methodologies, techniques and tools*. McGraw-Hill.
- Becker Jörg. (2011). *Process management: A guide for the design of Business Processes*. Springer.
- Bocij, P., Greasley, A., & Hickie, S. (2019). *Business Information Systems: Technology, Development and management for the modern business*. Pearson.
- Court excellence. (2020). Retrieved March 3, 2023, from [https://www.courtexcellence.com/\\_data/assets/pdf\\_file/0030/54795/GLOBAL-MEASURES-3rd-Edition-Oct-2020.pdf](https://www.courtexcellence.com/_data/assets/pdf_file/0030/54795/GLOBAL-MEASURES-3rd-Edition-Oct-2020.pdf)
- Kronz, A. (2006). Managing of Process Key Performance Indicators as Part of the ARIS Methodology. *Corporate Performance Management*, 31–44. [https://doi.org/10.1007/3-540-30787-7\\_3](https://doi.org/10.1007/3-540-30787-7_3)
- Fabri, M. (2017). Methodological issues in the comparative analysis of the number of judges, administrative personnel, and court performance collected by the Commission for the Efficiency of Justice of the Council of Europe. *Oñati Socio-legal Series* [online], 7 (4), 616-639. Available from: <http://ssrn.com/abstract=3040109>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2013). *Quality Management for Organizational excellence: Introduction to total quality*. Pearson.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2013). *Business Process Management: Practical guidelines to successful implementations*. Butterworth-Heinemann.
- McCarty, T. (2005). *The six sigma black belt handbook*. McGraw-Hill.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25:1228–1263, 2005. (Page 4).
- Poister, T. H., Hall, J. L., & Aristigueta, M. P. (2015). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach*. Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley.
- Ostrom, B. J., & Hanson, R. A. (2000). Efficiency, timeliness, and quality: A new perspective from nine state criminal trial courts. *PsycEXTRA Dataset*. <https://doi.org/10.1037/e596532007-001>

---

OzonPress. (2016). Startovao SIPRES (Sistem Prekršajnih Sudova). Republika Srbija, Prekršajni apelacioni sud: Available from: <https://www.ozonpress.net/drustvo/startovao-sipres/>, accessed 10. 02. 2022.

**Pravni izvori:**

Akcionni plan za Poglavlje 23, pravosuđe i osnovna prava, Ministarstvo pravde Republike Srbije, Pregovaračka grupa za poglavlje 23, jul 2020. g.

European Commission, COMMUNICATION FROM THE COMMISSION EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Brussels, 3. 3. 2010 COM(2010) 2020 final.

Funkcionalna analiza pravosuđa u Srbiji, Multidonatorski poverenički fond za podršku sektoru pravosuđa u Srbiji, Svetska banka, 2014, Izveštaj br. 94014-YF.

International Consortium for Court Excellence. International Framework for Court Excellence: accessed September 20, 2020 from: <http://www.court-excellence.com/Resources/The-Framework.aspx> ("International Framework")

Nacionalna strategija reforme pravosuđa u Republici Srbiji za period 2013–2018. g., „Službeni glasnik RS“, br. 57/2013

Nacionalna strategija razvoja pravosuđa u Republici Srbiji za period 2019–2022. g., Ministarstvo pravde Republike Srbije, maj 2019. g.

Strategija reforme pravosuđa u Republici Srbiji za period 2020–2025.g., „Službeni glasnik RS“, br. 101/2020, 18/2022.

Strategija razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. godine, „Službeni glasnik RS“ br. 51/2010, Beograd 2010.

Zakon o prekršajima, „Službeni glasnik RS“, br. 65/2013, 13/2016, 98/2016, 91/2019, i 91/2019 – dr. zakon, član 91.

Zakon o sedištim i područjima sudova i javnih tužilaštava, „Službeni glasnik RS“, broj 101/2013.

Zakon o uređenju sudova, „Službeni glasnik RS“, br. 116/2008, 104/2009, 101/2010, 31/2011 - dr. zakon, 78/2011 - dr. zakon, 101/2011, 101/2013, 106/2015 i 40/2015 - dr. Zakon, 106/2015, 13/2016, 108/16, 113/17, 65/18, 87/18, 88/18, 101/2020, 18/2022.