

Projekt minitýmů v české justici

Bratislava 10.prosince 2009

Mgr. Luboš Dörfl,
místopředseda Krajského soudu v Praze

I. Úvod

Metoda soudní práce v české justici zůstávala i po společenských a ekonomických změnách po roce 1989 dlouho na okraji zájmu a bez větších změn. Měnily se ekonomické vztahy, měnilo se pojetí soudnictví a měnil se právní řád. Justice však nadále až do přelomu tisíciletí pracovala podobnou pracovní metodou, kterou používala v 19. století.

Konkrétně práce soudce se skládala z neustálé písemné komunikace se soudní kanceláří, která na základě jeho pokynů prováděla jednotlivé úkony se soudním spisem. Kancelář byla vnitřně strukturovaná tak, že každý jednotlivý pohyb spisu evidovala vedoucí kanceláře a potom jej předávala k vyřízení jednotlivých úkonů zapisovatelce, která úkon provedla a opět spis předala vedoucí kanceláře. Ta vyznačila evidenčně pohyb spisu do soudního rejstříku a spis pro další pokyny vždy předložila soudci. Soudce tedy byl v zajetí neustálých administrativních úkonů a vyřízení věci bylo komplikované.

V průběhu konce 90. let začaly být na soudy zaváděny elektronické soudní rejstříky. Elektronická evidence měla přivést zrychlení soudní práce.

Tyto elektronické rejstříky však byly sestrojeny na tento starý mechanismus soudní práce, takže nezbavily soudce neustálé administrativní činnosti a nepomohly s oběhem soudních spisů.

Změna nepřišla z ministerstva spravedlnosti, ale začala na základě experimentů soudců a soudních funkcionářů na jednotlivých soudech.

Spočívala v úvaze o tom, jak využít lépe elektronických soudních rejstříků a jiných odborných pracovníků, aby pohyb soudního spisu byl jednodušší a nebylo nutno za účelem jeho evidence provádět tolik administrativních úkonů.









Prvním krokem k řešení problému bylo **zpracování auditu pracovních úkonů soudní kanceláře a soudce**, který jsme za pomoci pracovníků se zkušeností s řízením personálních zdrojů pro vlastní potřebu krajského soudu zpracovali.









II. Zjednodušení oběhu soudního spisu









Následující studie modelují rozdíl mezi dosavadním standardním postupem při vyřizování občanskoprávních případů:









Tradiční mechanismus práce se spisem



Občanskoprávní úsek

1)		Zápis údajů o věci a účastnících Lustrace Tisk obalu spisu
2)		Kompletace Razítkování Vyznačení pohybu spisu Soudce
3)		Kontrola návrhu + dále např. referát : Výzva na zaplacení soudního poplatku
4)		Vyznačí pohyb spisu zapisovatelka
5)		Vypraví referát, přinese spis zpět vedoucí kanceláře
6)		Vyznačí pohyb spisu lhůta SOP
7)		Varianta poplatků zaplacen Vyznačí pohyb spisu Soudce
8)		Soudce nařídí jednání

9)		<p>Zapíše jednání do jednacního kalendáře Vyznačí pohyb spisu na zapisovatelku</p>
10)		<p>Vypraví jednání, přinese spis zpět vedoucí kanceláře</p>
11)		<p>Upraví pohyb spisu Založí spis na ÚJ</p>
12)		<p>Vynesen rozsudek</p>
13)		<p>Vyznačí : výsledek jednání (dle listiny) datum nadiktování (po předání spisu) pohyb spisu Zapisovatelka</p>
14)		<p>Vyhotoví rozsudek, přinese spis zpět vedoucí kanceláře</p>
15)		<p>Vyznačí pohyb spisu soudce</p>
16)		<p>Kontrola rozhodnutí varianta vše je v pořádku</p>

17)	 VK	Vyznačí pohyb zapisovatelka
18)	 Zapisovatelka	Vypraví rozsudek, přinese spis zpět vedoucí kanceláře
19)	 VK	Vyznačí pohyb lhůta Doručeno odvolání
20)	 VK	Zápis údajů o opravného prostředku Vyznačení pohybu spisu SOUDCE
21)		Kontrola zda bylo podáno ve lhůtě, případně výzva na zpoplatnění nebo příprava předkládací listiny + referát
22)	 VK	Vyznačí pohyb zapisovatelka
23)	 Zapisovatelka	Dle referátu soudce vypraví opravný prostředek protistranně přinese spis zpět vedoucí kanceláře
24)	 VK	Odeslání spisu na KS Zápis do So + Vyznačení pohybu spisu

25)		KS potvrzuje rozhodnutí OS Zápis do So Vyznačení pohybu spisu Soudce
26)		Referát pro kancelář (rozeslání R)
27)		Zápis do OP o výsledku odvolání Vyznačení pohybu spisu Zapisovatelka
28)		Vypraví rozsudek, Přinese spis zpět vedoucí kanceláře
29)		Vyznačení pohybu spisu lhůta V případě doručení
30)		Vyznačení pohybu spisu soudce
31)		Vyznačí právní moc a poplatkově zkontroluje
32)		Vyznačení pohybu VSÚ

33)	 vsú	Zpracování statistického listu
34)	 vk	Vyznačení ohybu spisovna

Výsledky byly překvapivé. K vyřízení jednoho jednoduchého případu bylo nutno 34 administrativních úkonů a přesunů spisu z osoby na osobu v řetězci, který se skládal alespoň ze 4 soudních osob.

Proto jsme se pokusili zefektivnit systém oběhu spisu.



Zavedením elektronické evidence spisu je možné vynechat jeden článek administrativního aparátu, tedy vedoucí kanceláře, protože pohyb spisu může evidovat každý, kdo má přístupová práva.









Ne každý úkon musí provádět soudce. Některé úkony mohou být přeměřovány na asistenta soudce nebo vyššího soudního úředníka, který je obstará. Soudce může více soudit.







Proto jsme sestavili minitým, jehož členem a vedoucím je soudce, dále v minitýmu pracuje právník, asistent nebo vyšší soudní úředník a jedna administrativní pracovnice, která eviduje spis a přímo provádí zadané administrativní úkony.

Dopady na rychlost oběhu spisu a na zapojení soudce do administrativní činnosti byly zásadní:

Práce se spisem v týmu Občanskoprávní úseku

1)	 Zápisové odd.	Zápis údajů o věci a účastnících Lustrace Tisk obalu spisu Kompletace, Razítkování Vyznačení pohybu spisu na VSÚ (Asistent)
2)	 Asistent nebo VSÚ	Kontrola návrhu + dále např. referát : Výzva na zaplacení soudního poplatku

3)		<p>Vypraví referát, Založí spis na lhůtu SOP</p>
4)		<p>Varianta poplatků zaplacen Vyznačí pohyb spisu Soudce</p>
5)		<p>Soudce nařídí jednání</p>
6)		<p>Zapíše informaci do jednacího kalendáře a pohybu spisu, vypraví jednání</p>
7)		<p>Ústní jednání - vynesení rozsudek Spis zůstává u soudce – vyhotovení R (sám napíše, či diktuje, případně koncept od asistenta)</p>
8)		<p>Vyznačí : výsledek jednání (dle výsledkové listiny) po předání spisu od soudce vyznačí datum nadiktování, přepíše či pouze vypraví R pohyb spisu lhůta či soudce (ke kontrole přeepsaného R)</p>
9)		<p>Doručeno odvolání Vyznačí pohyb VSÚ či Asistent</p>
10)		<p>Kontrola zda bylo podáno ve lhůtě, případně výzva na zpoplatnění nebo příprava předkládací listiny + referát</p>

11)	 Rejstříková vedoucí	Dle referátu VSÚ či A vypraví opravný prostředek protistranně Odeslání spisu na KS Zápis do So + Vyznačení pohybu spisu
12)	 Rejstříková vedoucí	KS potvrzuje rozhodnutí OS Zápis do So Vyznačení pohybu spisu VSÚ (A)
13)	 Asistent nebo VSÚ	Referát pro kancelář
14)	 Rejstříková vedoucí	Zápis do OP o výsledku OP Rozeslání rozhodnutí KS V případě doručení → pohyb spisu soudce
15)		Vyznačí právní moc a poplatkově zkontroluje Předá VSÚ či A
16)	 Asistent nebo VSÚ	Vyznačení pohybu spisu (aneb mám spis ...) Zpracování statistického listu Závěrem kontrola spisu a vyznačení pohybu spisu spisovna Předá spis RV, která pouze spis uloží do příruční spisovny

Porovnání tradičního způsobu oběhu spisu s organizací práce v týmu

Občanskoprávní úsek

Role	Tradiční způsob oběhu spisu	Práce se spisem v týmu
	Oběh spisu – vyjádřeno číslem	
Zápisové oddělení	1	1
Soudce	7	3
VSÚ či Asistent	1	4
Vedoucí kanceláře	19	0
Zapisovatelka	6	0
Rejstříková vedoucí	0	8
Celkem	34	16

Na základě těchto povzbudivých studií jsme přistoupili k dalšímu kroku, kterým byly personální a organizační změny, které souvisely se sestavením minitýmů na pilotních okresních soudech.

II. Fáze realizace minitýmů na pilotních okresních soudech.

Problém spočíval v tom, že pro sestavení minitýmu je třeba odbornějšího personálu. Konkrétně soudního asistenta nebo vyššího soudního úředníka, což je osoba s resortně uznávaným vysokoškolským studiem a osoba kvalifikované administrativní pracovnice. Do budoucna by cesta mohla vést tak, že podle studie by práce minitýmů měla být natolik produktivní, že 3 minitýmy budou produktivnější než 4 soudci s dosavadním administrativním aparátem. Jiným přerozdělením mzdových prostředků by tak došlo k možnosti nasazení minitýmů v širokém měřítku bez dalších investic v této oblasti.

Proto byly založeny pilotní pracoviště. U těchto soudů byly dotovány vyšší platové třídy odborného soudního aparátu, aby mohlo dojít k založení minitýmů. Protože tyto prostředky byly omezené, došlo k vytvoření kombinovaných minitýmů, ve kterých jeden asistent nebo vyšší soudní úředník vykonával práci současně pro dva minitýmy.

Bylo však třeba před zavedením týmů učinit několik zásadních organizačních změn.

Kromě přijetí zmíněných personálních změn bylo třeba dosáhnout uvolnění administrativní pracovnice od komunikace s veřejností a od některých úkonů, které vedoucí kanceláře pro veřejnost prováděla, tedy studium spisu, vyznačování právních mocí a podávání informací o průběhu řízení.

Proto na pilotních soudech došlo k založení INFORMAČNÍCH CENTER, kde jsou tyto úkony centralizovány.

Bylo nutno POSÍLIT STŘEDNÍ ČLÁNEK ŘÍZENÍ NA SOUDECH, kterými jsou dozorčí úřednice nebo správkyně elektronických aplikací, které soudy používají.

Bylo třeba ZAVÉST SPECIALIZOVANÁ ŠKOLENÍ URČENÁ PRO FUNKCIONÁŘE SOUDU o zavádění minitýmů a pro ČLENY MINITÝMŮ, ZEJMÉNA SOUDCE o vedení týmové práce a komunikačních dovednostech.

Bylo založeno KOMUNIKAČNÍ CENTRUM pro výměnu informací a zkušeností na extranetu ministerstva spravedlnosti.

Následně byla vytvořena i ŘÍDÍCÍ SKUPINA PROJEKTU, která se pravidelně schází k vyhodnocování a dalšímu směřování projektu.

Myšlenka minitýmů byla MEDIALIZOVÁNA A PUBLIKOVÁNA. DOŠLO K JEJÍMU PREZENTOVÁNÍ NA VŠECH KRAJSKÝCH SOUDECH.

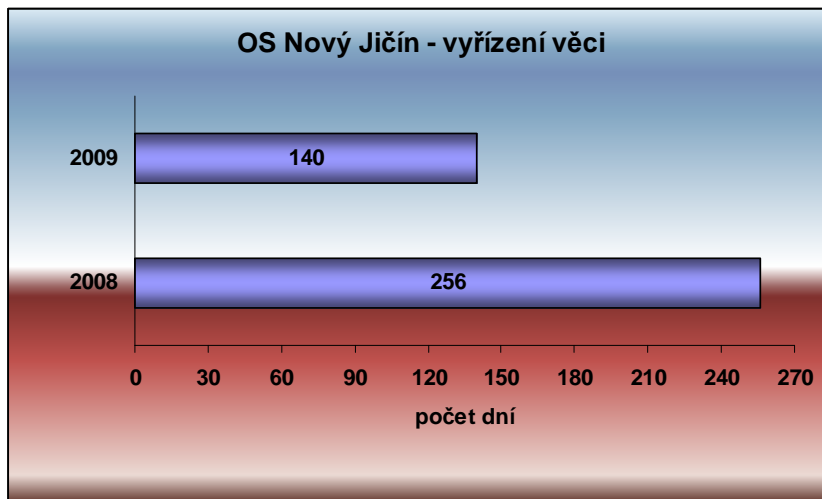
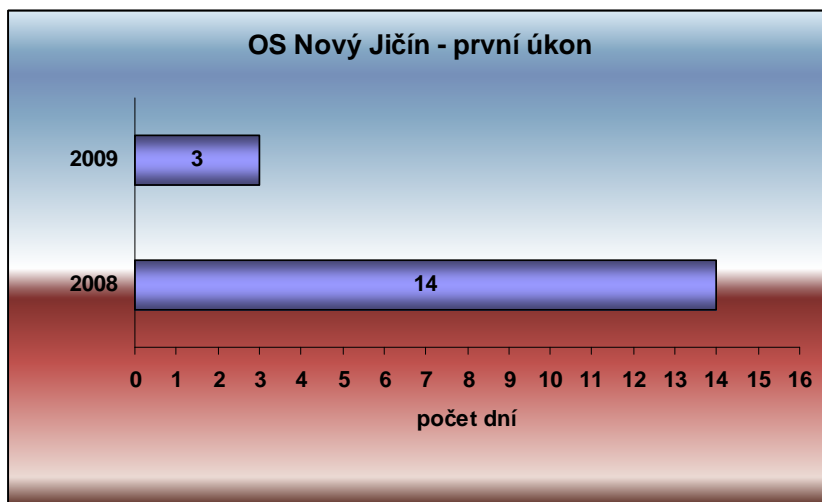
Na pilotních soudech, které se dobrovolně k této akci přihlásily, tedy u Okresního soudu v Kladně, v Novém Jičíně, v Karviné a Plzeň-jih došlo k sestavení minitýmů na občanskoprávním oddělení a v některých případech i na trestním oddělení. Proběhly zde plánované změny a po 3 čtvrtletích činnosti těchto soudů došlo k vyhodnocení rychlosti řízení a ekonomických dopadů na mzdové nároky práce v minitýmech.

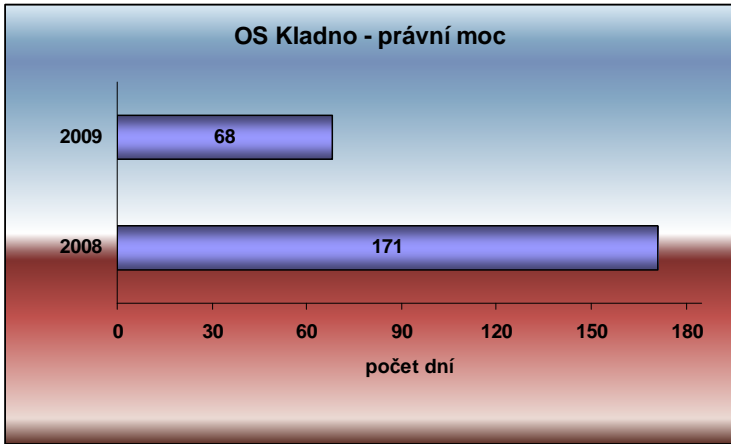
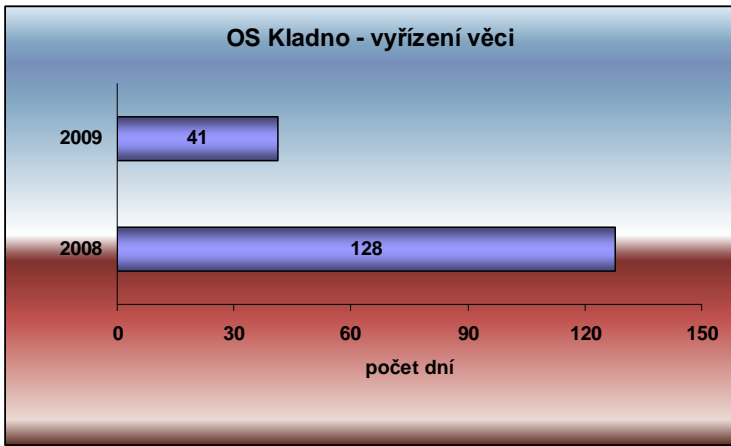
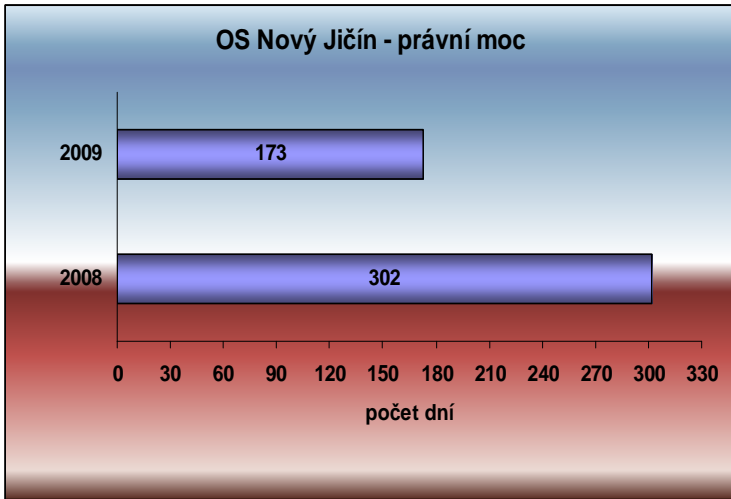
III. Vyhodnocení I. fáze projektu a výhledy dalšího využití

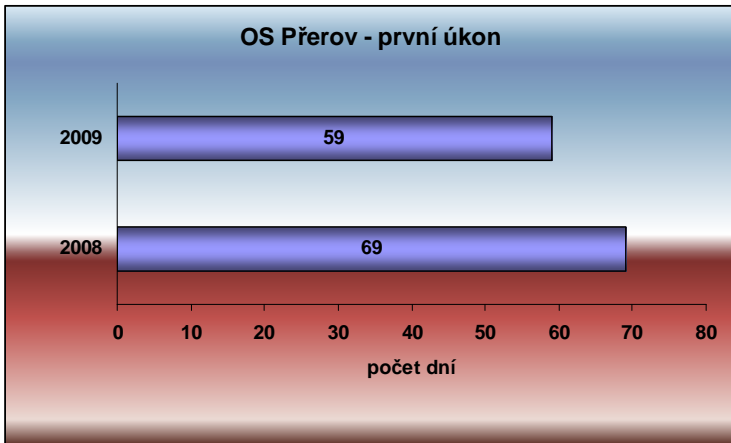
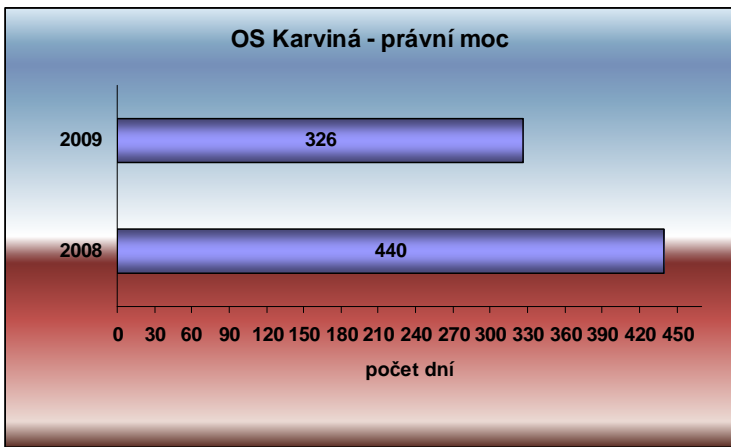
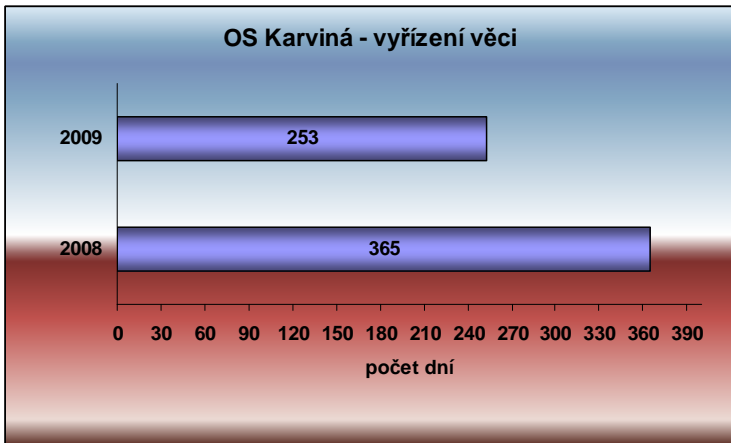
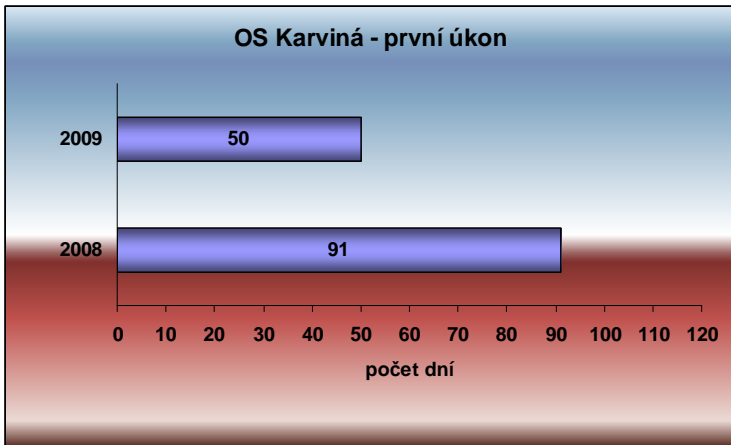
Po uplynutí 3 čtvrtletí bylo provedeno plánované vyhodnocení fungování této práce v minitymech. Hodnocen byl zejména faktor rychlosti řízení a množství vyřizovaných spisů.

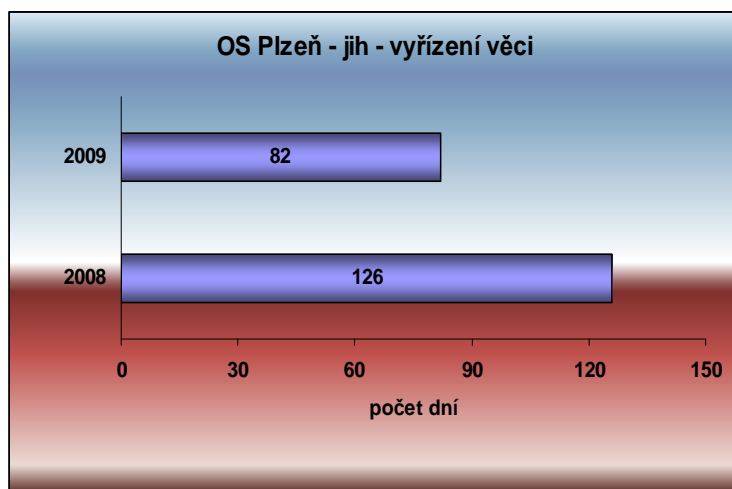
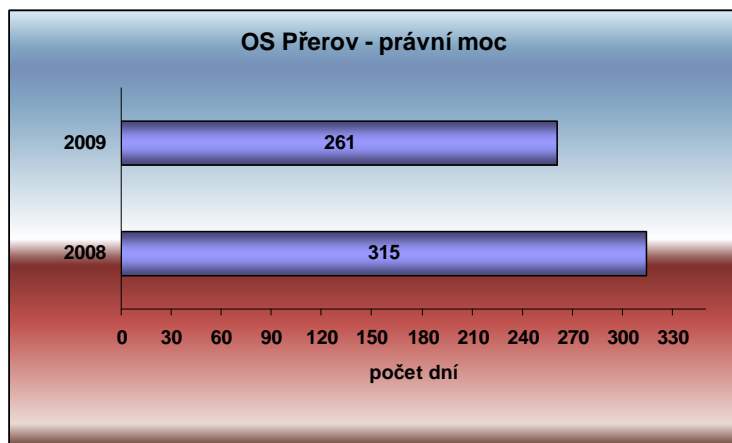
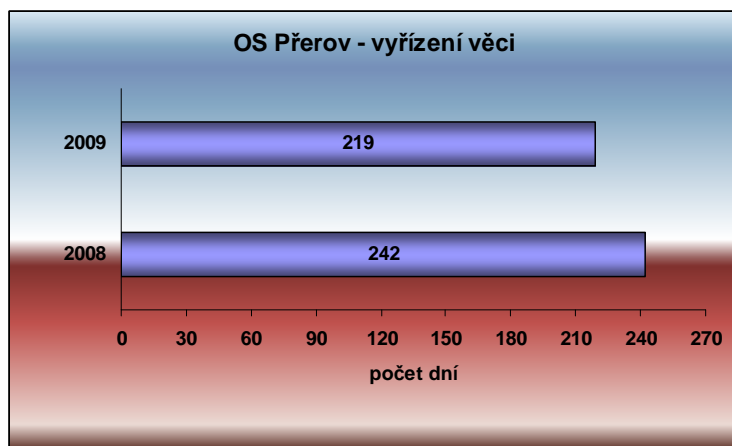
Výsledky jsou velmi povzbudivé.

- tabulky rychlosti řízení pilotních soudů ve srovnání za 3 čtvrtletí před zavedením minitymů a po jejich zavedení
- posuzovány jsou rychlosti řízení ve fázi:
- od nápadu do prvního úkonu ve věci
 - od nápadu do rozhodnutí ve věci
 - od nápadu do právní moci rozhodnutí ve věci









Porovnání rychlosti řízení u soudů, kde byly minitýmy založeny na oddělení občanskoprávním za období před spuštěním minitýmů a po něm za 3 kalendářní čtvrtletí r. 2008 a 2009:

Ve všech sledovaných oblastech (od nápadu do prvního úkonu, od nápadu do vydání rozhodnutí a od nápadu do právní moci rozhodnutí) jsou doloženy od pilotních okresních soudů v Kladně, Novém Jičíně, Karviné a Plzni-jih významná zrychlení řízení. V některých případech se úspora rychlosti řízení pohybuje až v několikanásobcích původního času.

S ohledem na změnu evidence vyřizování občanskoprávních věcí nebude zřejmě zavedení minitýmů jediným faktorem, který evidenčně rychlost řízení ovlivňuje a bude nutno tyto údaje

porovnat s ostatními soudy. I tak má však na zrychlení řízení zavedení minitýmů nepochybně významný vliv.

Podle zatím nezveřejněné studie ministerstva spravedlnosti by práce v minitýmech neměla být dražší při přepočtu na cenu jednoho vyřízeného spisu.

Další výhled tohoto projektu nyní záleží na tom, zda dojde k přípravě možností jeho nasazení na ostatních soudech.

K tomu by bylo třeba vyvolání široké diskuse o vytvoření alternativy pro rozdělování mzdových prostředků na soudy nejen podle množství soudců, ale i podle možného počtu plánovaných minitýmů. S tím souvisí i potřeba širší účasti předsedů soudů při strategickém plánování rozpočtování mzdových prostředků s ohledem na možnost přechodu na týmovou práci. Ze stejných mzdových prostředků by bylo možno při jejich jiném rozdělení dosáhnout efektivnější soudní práce.