



Republika e Kosovës - Република Косова - Republic of Kosovo

GJYKATA KUSHTETUESE
УСТАВНИ СУД
CONSTITUTIONAL COURT

STRATEŠKI PLAN

USTAVNOG SUDA KOSOVA

2010 – 2013

Autor

Džavit Redžaj

Saradnici

Članovi Ustavnog suda

Članovi Sekretarijata Ustavnog suda

Urednik

David Plako

Dizajn

Ustavni sud Kosova

Prava zadržana

Ustavni sud Kosova

“Strateški Plan Ustavnog Suda izrađen je u sklopu “Kosovske Inicijative za Ustavno Pravo”, programa koji se primenjuje od strane East West Management Institute uz podršku Vlade Ujedinjenog Kraljevstva ”



SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	6
I. UVOD.....	7
1. Prva faza: Ključni zaključci i implikacije iz procene potreba	7
2. Druga faza: Razvoj vizije Suda i njegovih ciljeva	9
3. Obrazloženje strateškog plana.....	10
II. VIZIJA I MISIJA	12
1. Vizija	12
2. Misija.....	12
III. VREDNOSTI I NAČELA	13
1. Izjava vrednosti	13
2. Načela.....	14
IV. STRATEŠKI CILJEVI	15
1. LJUDSKI RESURSI	16
1.1 Ljudski resursi: Strateški ciljevi, opis, rokovi i prekretnice.....	17
1.2 Glavni koraci i aktivnosti u oblasti ljudskih resursa	19
2. INFRASTRUKTURA I TEHNOLOGIJA	22
2.1 Infrastruktura i tehnologija: Strateški cilj, opis, rokovi i prekretnice.....	23
2.2 Glavni koraci i aktivnosti u polju infrastrukture.....	24
3. PRAVNI OKVIR	27
3.1 Pravni okvir: Strateški ciljevi, obrazloženje, rokovi i prekretnice	28
3.2 Koraci i aktivnosti u polju pravnog okvira	29
4. KOMUNIKACIJE.....	31
4.1 Komunikacija: Strateški ciljevi, obrazloženje, rokovi i prekretnice.....	32
4.2 Koraci i aktivnosti u oblasti komunikacije.....	34

5. FINANSIJE	38
5.1 Finansije i budžet: Strateški ciljevi, opis, rokovi i prekretnice	39
5.2 Koraci i aktivnosti u polju finansija	40
V. PRETPOSTAVKE	42
1. Poslanici Skupštine Kosova u potpunosti su upoznati sa ulogom podrške i položajem Ustavnog suda.....	42
2. Postoji dovoljan budžet koji omogućava neometano i nezavisno funkcionisanje Suda.....	42
3. Ima dovoljno kvalifikovanih ljudskih resursa koji su motivisani za realizaciju strateškog plana	43
4. Manjine će učestvovati u radu Suda i imaće poverenja da svoje zahteve upućuju novoj instituciji ..	44
5. Postoji dovoljna spremnost na strani međunarodnih donatora i partnera da se podrži funkcionisanje Suda.....	44
6. Postoji kompetentan rukovodeći tim u Sekretarijatu Suda koji je posvećen zajedničkoj primeni svih strateških mera i dovođenju Suda do ispunjenja svoje misije	45
7. Službenici su motivisani i spremni da primenjuju predviđene mere	45
8. Zaposleni su motivisani i spremni da učestvuju u programima i dešavanjima u vezi sa stručnim usavršavanjem	46
9. Postoji uzajamno razumevanje potreba Suda i čvrsta posvećenost u pogledu mera koje su potrebne za realizaciju strateškog plana	46
10. Postoji spremnost u međunarodnoj zajednici za potpunom integracijom Suda u regionalnim i međunarodnim mrežama ustavnih sudova	46
VI. RIZICI I IZAZOVI	47
VII. SLEDEĆI KORACI	48
ANEKS I: SPISAK UČESNIKA U PROCESU STRATEŠKOG PLANIRANJA	49

SKRAČENICE

DFID	Odeljenje Ujedinjenog Kraljevstva za Međunarodni Razvoj
ECDL	Evropska kompjuterska vozačka dozvola
EWMI	Institut za menadžment istok-zapad
ICO	Međunarodna civilna kancelarija
SOR	Srednjoročni Okvir Rashoda
UJF	Upravljanje javnim finansijama
MoR	Memorandum o razumijevanju
FPMT	Sistem za menadžiranje i planiranje finansija
NVO	Nevladina organizacija
PoR	Pravilnikom o radu
ZGP	Zajednički godišnji pregled
TIK	Tehnologija za informatiku i komunikacije
USAID	Američka agencije za međunarodni razvoj

PREDGOVOR

Ustavni sud Kosova sa zadovoljstvom objavljuje svoj Strateški plan 2010-2013. Ove godine Republici Kosova donose retku priliku da oblikuje novi Ustavni sud. Sud sa svakim korakom donosi novine. Posebno, Sud nastoji da izgradi tradiciju ustavnosti na Kosovu. Građani sada imaju pravo na najviše standarde ljudskih prava i osnovnih sloboda zagantovanih Ustavom. Jednako je važno i to da imaju forum posvećen očuvanju tih prava: Ustavni sud.

Sud, međutim, prepoznaje to da uzbuđenje koje sa sobom nosi novina podrazumeva i velike izazove. Za obezbeđivanje integriteta prava građana biće potreban odlučan rad u ovim godinama osnivanja. Sud mora da uposli ljudske resurse da bi obezbedio svoj kadar, da obezbedi neophodnu tehnologiju da bi uhvatio korak sa savremenih sudskim institucijama, da uspostavi pravila za sopstveno upravljanje i da sa svojom funkcijom upozna stanovništvo kojem nije poznat pojam Ustavnog suda – sve pod ograničenim budžetom. Ovaj plan podvlači konkretne strategije Suda za rešavanje tih izazova. Informacije na ovim stranicama upućene su brojnim čitaocima: pravnim stručnjacima, međunarodnim organizacijama, građanima Kosova, donatorima i samom Sudu. Sud podstiče sve da pročitaju Plan i da vide njegovu viziju budućnosti. Kroz ovaj dokument, možemo da postignemo zajedničko shvatanje uloge Suda u savremenom Kosovu.

Ciljevi i prekretnice navedene u Planu vodiće Sud od sadašnjosti do 2013. god. Stoga, Sud je već počeo sa primenom mnogih inicijativa ovde navedenih ili će to raditi u skoroj budućnosti. Izazovi koji su pred Sudom međutim, neće se završiti 2013. god. Ovaj strateški plan je samo prvi korak u kontinuiranom procesu. Svake četiri godine, Sud će preispitati svoj položaj i odlučiti o svojim sledećim polaznim tačkama. Kroz taj proces, Sud će kontinuirano usmeravati svoje delovanje na najbolje načine za sprovođenje svoje misije. Za zaštitu ustavnih prava potrebna je uporna budnost – i pravnička i administrativna.

Sud u zaključku mora da se zahvali donatorima i organizacijama koje su pomagale Sudu da dođe do trenutnog položaja, posebno Odeljenji Ujedinjenog Kraljevstva za Međunarodni Razvoj (DFID), Međunarodnoj civilnoj kancelariji, Agenciji Sjedinjenih Država za međunarodni razvoj (USAID) i East-West Management Institute-u (EWMI). Sud ne bi mogao da krene u pravcu budućnosti bez njihove prošle i sadašnje podrške. Na kraju, Sud je posebno zahvalan za pomoć EWMI-a u izradi i objavljivanju Strateškog plana kao i za njegovu neposrednu pomoć u uspostavljanju i konsolidaciji Suda. Saradnja koja je dokazana u ovom procesu daje Sudu veliki optimizam za budućnost Kosova.

Prof. dr Enver HASANI, predsednik Ustavnog suda Kosova.

I. UVOD¹

Ustavni sud Kosova je krenuo u pravcu procesa strateškog planiranja u dve faze. U prvoj fazi Sud je procenio svoje potrebe, dok je u drugoj fazi razvio strategije za zadovoljavanje tih potreba.

1. Prva faza: Ključni zaključci i implikacije iz procene potreba

Kao deo procesa procene potreba, Sud je analizirao kako svoje unutrašnje tako i spoljašnje stanje stvari. Kao što se može očekivati, analiza je otkrila nekoliko unutrašnjih prednosti i mana. Naime, analiza je ispoljila značajne spoljašnje izazove koje Sud ima kao i odgovarajuće prednosti, posebno priliku da bude nosilac promena na Kosovu. Mnogi aspekti složene situacije u kojoj se Sud nalazi pažljivo su razmotreni tokom tog procesa. Plan koji je iz toga proizišao predlaže načine na koje Sud može da uveća svoje prednosti i ugrabi prilike, u isto vreme pokušavajući da ukloni svoje mane i umanjí pretnje. Stoga, ovaj sveobuhvatni Strateški plan predstavlja ključ za optimizaciju učinka Suda – sredstva kojima Sud na najbolji način može da ispuni svoj mandat u ime građana Kosova.

Unutrašnje prednosti Suda su brojne, i na više načina retke među novim kosovskim institucijama. Na primer, Ustav Republike Kosova i Zakon o Ustavnom sudu garantuju veliki stepen institucionalne autonomije i finansijske nezavisnosti Suda. Sud takođe ima koristi od značajnog međunarodnog prisustva: troje sudija u Sudu i tri pravna savetnika. Znanje koje su doneli ti međunarodni stručnjaci pomaže da se obezbedi institucionalna nezavisnost i nepristrasnost Suda, dok se u isto vreme obogaćuje sudska praksa u Sudu pomoću njihovog raznovrsnog pravničkog iskustva. Te prednosti, zajedno sa drugim identifikovanim u analizi stanja, moraju i dalje biti u središtu fokusa Suda tokom ovih osnivačkih godina. Uvećanjem tih prednosti, posebno nepristrasnosti, Sud može da radi na uspostavljanju nove tradicije ustavnosti koju karakterišu kompetentnost i transparentnost.

Analiza situacije je takođe otkrila neka pitanja i izazove koje Sud mora rešiti u dolazećim godinama. Otklanjanjem tih prepreka, Sud može postati delotvornija institucija koju će javnost visoko ceniti. Ta pitanja su grupisana u pet polja: *ljudska prava, infrastruktura i tehnologija, pravni okvir, komunikacija i finansije*.

Problemi u ovim poljima uglavnom potiču od činjenice da je Sud nova institucija i da ne postoji čvrsta ustavna tradicija na Kosovu. Pa ipak, značajne organizacione razlike doprinose datom stanju. Na primer, u odsustvu uspostavljenih polaznih tačaka za učinak, ubrzo nakon svog uspostavljanja, Sud nije imao mehanizam za planiranje svojih aktivnosti i nadgledanje njihove

¹ Na ovaj Strateški plan treba gledati kao na sastavni dokument – zajedno sa Izveštajem o proceni potreba od 31. decembra 2009. godine, i korigovan prema odgovorima dobijenim od članova i administrativnih službenika Suda.

realizacije. Sledstveno tome, u tom periodu zaposleni su bili preopterećeni poslom zbog čega su njihovi napori doneli malo rezultata.

Još jedan problem je taj da se za rad honorarno koristi spoljna ekspertiza. Takva ekspertiza, bilo da se radi o domaćoj ili međunarodnoj, mogla bi da se iskoristi za upošljavanje kadrova, prevođenje dokumenata, unapređivanje odnosa s javnošću, organizovanje kampanja informisanja, vršenje istraživanja prakse i razvoj i modernizaciju IKT podrške. Stoga, u budućnosti Sud bi trebalo da razmotri mogućnosti koje pružaju kosovski zakoni o nabavci da bi se angažovali spoljašnji stručnjaci za gore navedena polja. Ta spoljna pomoć obezbedila bi čvrstu podršku za rad Suda u ovim prvim osnivačkim godinama.

Interakcija između članova Suda i njegovog Sekretarijata takođe je identifikovana kao izazov koji se mora sistematski rešiti. Iako su izvršene značajne promene, još ima mesta za unapređenje u pogledu stvaranja veza između ta dva segmenta Suda. Mora postojati politika koja će podstaći intenzivniju formalnu i neformalnu komunikaciju između ovih segmenata. Zbog njegove važnosti, odnos između članova Suda i Sekretarijata moraju biti formalni uz usvajanje interne uredbe koja će regulisati ne samo interakciju između ova dva segmenta već i formalnu komunikaciju i obim posla.

Na kraju, misija i praksa Ustavnog suda su novina kako za javnost, tako i za njegov kadar. Dok se ne izgradi nova tradicija, Sud mora – dok se u isto vreme oslanja na iskustvo uzornih institucija – da primenjuje i ispituje različite metode rada do stvaranja funkcionalnog modela koji odgovara njegovim potrebama i osobenostima. U međuvremenu, važno je nastaviti sa procesom strateškog planiranja, na osnovu stručnosti međunarodnih članova Suda, korišćenja spoljne ekspertize, obučavanja kadrova i uključivanja u različite programe razmene.

Analiza stanja je identifikovala velike potrebe i nedostatke sa kojima se Ustavni sud Kosova suočavao u svojoj prvoj godini postojanja. Te poteškoće potiču iz različitih izvora. Na primer, Kosovo nema niti čvrstu ustavnu tradiciju, niti ljude sa relevantnom stručnošću u pogledu ustavnog suda. Još jedan problem je taj što se finansijama Suda upravljalo spolja do januara 2010. god. Kao rezultat tih problema, postoji veliki nedostatak između postojećeg i željenog stanja za Sud. Imajući u vidu stepen i karakter tih razlika, one jedna drugu pojačavaju. Stoga, veliki je izazov izabrati šta će se prvo rešavati. U tom smislu, Sud mora pažljivo da razmotri i odredi prioritete potrebe:

- Odsustvo ljudskih resursa i relevantnih sudskih sposobnosti: Ovaj problem se iznova javljao u razgovorima i razmatranjima kao ključni problem. Dok Sud ne upotpuni kadar, mora da honorarno plaća funkcije i koristi spoljne stručnjake. Sada, pa čak i nakon što se upotpuni kadar Suda, postoji čvrsta potreba za grupom stručnjaka i profesionalnim organizacijama koje će pomagati Sudu u izvršavanju svog mandata.

- Komunikacioni plan i kampanja za odnose s javnošću: Karakter predmeta koji se podnose Sudu otkriva da javnost na Ustavni sud gleda kao na žalbeni sud koji rešava sva pitanja i probleme. Sud mora upoznati javnost sa svojom ulogom i mora da obezbedi da javnost razume da Sud nije deo sudstva.
- Ozbiljni nedostatak planova: Rad Suda se mora detaljno osmisliti i proći kroz proces priprema. Sud odmah mora da stvori takav proces. Kada se proces razvije, Sud bi trebalo da počne sa njegovom primenom, i da ga koristi za rešavanje prvog problema na koji je ukazano gore: stvaranje plana za upošljavanje novog kadra (sa punim i skraćenim radnim vremenom) kao i drugih spoljnih stručnjaka u pojedinačnim projektima.
- Odsustvo informacione i komunikacione tehnologije: Unapređenje situacije u tom smislu uveliko bi olakšalo institucionalnu konsolidaciju Suda.
- Neadekvatna fizička infrastruktura: Da bi ispravno funkcionisao, Sudu su potrebni veći i bolje opremljeni objekti. Taj problem će se samo uvećati kada se uposli veći kadar a broj predmeta u Sudu poveća.
- Finansije: Upravljanje budžetom Suda preneto je na Sud januara 2010. god. Pa ipak, nema dovoljno službenika za upravljanje složenim procedurama kojima se regulišu finansije Suda.
- Pravni okvir i planiranje: Razvoj sveobuhvatnog pravnog okvira i planova od suštinske je važnosti za uspeh Suda. Te oblasti bi mogle da značajno izvuku korist od upošljavanja spoljnih stručnjaka i konsultanata.

2. Druga faza: Razvoj vizije Suda i njegovih ciljeva

Nakon izrade Izveštaja o proceni potreba, članovi Suda i viši administrativni službenici krenuli su da utvrde najbolje načine da se identifikovane potrebe zadovolje i iznađu rešenja za izazove u vezi sa tim. U periodu između dve faze procesa strateškog planiranja, međutim, Sud se suočio sa velikim dešavanjima. Ta dešavanja služe da se informišu strategije koje su predložili i na kraju podržali članovi Suda i njegovi administrativni službenici.

Možda najznačajniji događaj predstavlja trenutak kada je Odbor za budžet i finansije pri Skupštini Kosova skoro za polovinu skratio budžet koji je Sud predložio za 2010. god. Uprkos ustavnoj garanciji samostalnog Suda, takav postupak Skupštine bacio je novo svetlo na nivo finansijske autonomije koji Sud zaista može očekivati. Osim toga, skraćivanje budžeta je došlo u vreme kada je Sud stvorio konstruktivan momenat tokom prve faze procesa strateškog

planiranja. Sud je stvorio novu radnu atmosferu koju karakterišu zajedničke vrednosti, zajednička vizija i nekoliko novih zajedničkih inicijativa. Pa ipak, kao rezultat skraćivanja budžeta, mnoge mere koje su razvijene u tom periodu ne mogu se više finansirati iz kosovskog budžeta. Sada te inicijative moraju da čekaju na sledeću razmatranju budžeta ili se moraju finansirati preko donatora.

Bez obzira na to, novi odnosi i atmosfera u Sudu – i sa preprekama koje su izašle iz umanjenja budžeta – imali su pozitivan uticaj na proces strateškog planiranja. Ti događaji su zahtevali od učesnika da predlože kreativnije strateške mere, proširili su horizont interne i spoljne komunikacije i pozvali su na veću otvorenost ka domaćim akterima i međunarodnim partnerima.

U toku druge faze procesa strateškog planiranja, Sud je održao trodnevni planski sastanak koji je, kao i prva radionica, okarakterisan participatornim pristupom, intenzivnim pripremama i sadržajnim propratnim procesom. Na toj radionici, članovi Suda i njegovi viši rukovodioci složili su se oko zajedničke vizije i misije, identifikovali su zajedničke vrednosti i načela, i postavili više ciljeva koje će nastojati da ostvare u odgovarajućim prioritetnim oblastima u periodu između 2010. i 2013. god.

Strateški ciljevi koji su identifikovani na tom sastanku obuhvataju sledeće:

- Uposliti i razvijati visoko posvećen i kvalifikovan kadar koji će obezbediti kvalitetnu i efikasnu stručnu podršku u okruženju koje neguje odličnost i timski rad;
- Izgraditi rukovodeći tim koji je sposoban da upravlja Ustavnim sudom koji ostvaruje svoju misiju;
- Stvoriti odgovarajuće radne uslove za Ustavni sud;
- Razviti, odobriti i primeniti adekvatna i konzistentna pravila i procedure za efikasan i delotvoran učinak Suda u okviru njegove nadležnosti;
- Uspostaviti procese delotvorne komunikacije za bolji učinak Suda i percepciju javnosti; i
- Obezbediti odgovarajuću finansijsku podršku koja će omogućiti bolji učinak Suda i neometanu primenu planiranih aktivnosti Suda.

3. Obrazloženje strateškog plana

Zajednički imenilac u ciljevima Ustavnog suda jeste nastojanje da se razvije nova tradicija. Sud nastoji da se oprosti od starih, okolišnih, nedelotvornih praksi koje karakterišu funkcionisanje

mnogih javnih institucija na Kosovu. Umesto toga, Sud se nada da će stvoriti novu tradiciju koja je konstruktivna, transparentna, pravična i održiva. Unutrašnje, ta nova strategija će se u Sudu ogledati kroz ponašanje, u stavovima i organizacionoj kulturi. Spoljašnje – u radu sa trećim stranama, akterima i međunarodnim partnerima – tradicija će se u Sudu ogledati kroz stvaranje pravičnih odnosa, politike i prakse u polju ustavnosti i izgradnje institucije. Pažnja koju sud poklanja uspostavljanju te nove tradicije u najboljem je interesu svih građana i zajednica na Kosovu. Stoga, novi pristup se mora inkorporisati u pet prioriternih oblasti identifikovanih tokom procesa strateškog planiranja: *ljudski resursi, infrastruktura i tehnologija, pravni okvir, komunikacija i finansije*. Međutim, kako otkriva Izveštaj o proceni potreba, Sud će se suočiti sa brojnim poteškoćama na putu ka stvaranju te nove tradicije. Dobro organizovan proces je ključan za smanjenje tih mogućih problema. Samim tim, za svaku od pet prioriternih oblasti, ovaj dokument podvlači dobro osmišljen plan: upotreba vizije, jasnih ciljeva i više planiranih mera za održivi razvoj.

Međutim, sama promena nije dovoljna da Sud stvori željenu novu tradiciju. Sud mora biti i prilagodljiv. Savremeni svet je složen: tehnologija se brzo menja kao i društvo; ljudski odnosi su zamršeni a vladine institucije moraju imati u vidu ambicije, interakciju, kao i nedostatke drugih subjekata. Sledstveno tome, klasičan proces planiranja u pokušaju da se predvide sva moguća pitanja i da se pronađu dobro obrazložena sredstva nije moguć. Planiranje sa matematskom preciznošću ne može biti cilj Suda. Umesto toga, Sud nastoji da planira ono što može, dok stvara načine da rešava nova pitanja koja nastanu. Takva prilagodljivost će se ostvariti kroz redovno preispitivanje položaja u kojem se Sud nalazi. Napredak i izveštaji o primeni podnosiće se bar na svaka tri meseca. Radionice za reviziju će proširiti učešće i organizovaće se bar jednom godišnje. Takav mehanizam nadgledanja će Sudu obezbediti fleksibilnost i uvećaće uticaj procesa strateškog planiranja. Stoga, taj okvir nadgledanja se mora uspostaviti odmah nakon usvajanja Strateškog plana. Izmene plana moraju biti dobro zasnovane, dogovorene i prihvaćene od strane onih od kojih se očekuje da će ih primeniti.

Jednako je važno obezbediti da članovi Suda, kao i njegovi administrativni službenici dele vrednosti i viziju Strateškog plana. Međutim, sadržaj Plana nije posvećen samo članovima Suda i njegovim administrativnim službenicima. Za odgovarajuću primenu plana potrebni su sistematizacija i doslednost; delimična primena ne može obezbediti značajan i održiv razvoj organizacije. Kao rezultat toga, bez obzira na to koliko uviđajna i autoritativna može biti, grupa lica ne može sama adekvatno da realizuje strateški plan. Stoga, jasan plan primene i budžet koji je na raspolaganju svima neophodni su deo Strateškog plana. Budžetski aspekti plana moraju se uskladiti sa Srednjoročnim okvirom troškova (SOT). Uz takvu kolektivnu viziju, Sud može stvoriti *novu tradiciju*.

II. VIZIJA I MISIJA

1. Vizija

Kao rezultat gore pomenutih odluka, Ustavni sud Kosova je usaglasio zajedničku viziju. Ta vizija je sasvim u skladu sa aspiracijama svih članova suda i administrativnih službenika. Vizija je takođe, u skladu sa relevantnim pravnim okvirom i nastoji da obezbedi primernu uslugu za konačne korisnike Suda – građani i zajednice Kosova.

VIZIJA: *Republika Kosovo je demokratska država zasnovana na vladavini prava i poštovanju ljudskih prava i ljudskog dostojanstva, zagantovanih Ustavom. Na Kosovu, u kojem narod odlučuje preko svojih predstavnika koji su odgovorni narodu, Ustavni sud će biti institucija na koju će građani Kosova gledati kao na poslednji organ i garanta Ustava i poštovanja zakona.*

RUKOVOĐEN USTAVOM, *Sud će doprineti: (1) izgradnji slobodne, demokratske i miroljubive države; (2) garantovati prava, slobode i jednakost pred zakonom svih građana i zajednica, i (3) eliminisaće ostatke prošlosti izgradnjom novih tradicija na osnovu vladavine prava i ustavnosti, dok je Kosovo na putu ka evro-atlantskim integracijama i pridruživanju globalnoj zajednici demokratskih nacija.*

2. Misija

Kao nova institucija u mladoj demokratiji, Ustavni sud ima važnu ulogu u pogledu gore navedene vizije. Međutim, kao što je već pomenuto Sud će se suočiti sa velikim izazovima oko ispunjenja te uloge, jer unutrašnja promena nije dovoljna. Sud će morati da utiče na promene i u spolnjem okruženju. Ova dva aspekta su usko povezana. Vizija se ne može ostvariti bez doslednog unutrašnjeg razvoja Suda i uzajamnog uticaja između Ustavnog suda i spoljnjih socijalnih, ekonomskih i tehnoloških sila.

Samim tim, u skladu sa gore navedenom vizijom, Ustavni sud Kosova mora samom sebi da odredi sledeću misiju:

Ustavni sud Kosova je:

- *Profesionalna, kompetentna i nezavisna institucija, koja ustanovljava novu tradiciju sudske nepristrasnosti i pune odgovornosti, u službi građana Kosova;*

- *Transparentna institucija, koja brani prava i osnovne slobode građana i zajednica na Kosovu, donošenjem odluka na pravičan i transparentan način u okviru svoje nadležnosti, i koja nadgleda pravičnost kada upražnjava svoja ovlašćenja koja su joj data Ustavom; i*
- *Poslednji organ ustavnog poretka države koji obezbeđuje i podržava tranziciju Kosova ka prosperitetu, demokratiji i vladavini prava.*

III. VREDNOSTI I NAČELA

1. Izjava vrednosti

Izjava vrednosti određuje granice ponašanja Suda. Izjava objašnjava kako će se Sud ponašati u nastojanju da se ostvare vizija i misija. U tom pogledu Izjava vrednosti predstavlja kako Etički kodeks, tako i vodič za delovanje Suda. Sud mora imati u vidu te vrednosti dok radi na tome da postane garant ustavnosti, zakona i reda i osnovnih ljudskih prava.

Iznad svega, naša dela su časna i delujemo sa *nezavisnošću, nepristrasnošću i integritetom* kao našim vodećim načelima. Mi, članovi i administrativni kadar Ustavnog suda, prihvatamo datu nam privilegiju da značajno doprinesemo u pogledu ustavnosti i osnovnim ljudskim pravima svih građana i zajednica na Kosovu. Takođe, ponosni smo i posvećeni tome da budemo *lideri u izgradnji nove pravne tradicije na Kosovu*. Mi smo sušta i namerna suprotnost korumpiranoj, tajanstvenoj i sebičnoj praksi. Lica koja nam se obraćaju sa svojim zahtevima su na prvom mestu. Osetljivi smo prema kulturološkoj stvarnosti i potpuno smo svesni suštinskog značaja naših odluka za njih i sve građane Kosova. Svi smo pojedinačno odgovorni za najviše standarde ponašanja, uključujući poštenje i pravičnost u svim aspektima našeg rada.

Ljudski resursi su od suštinske važnosti za naš uspeh, jer mi cenimo ljudsko poštenje, stručnost, marljivost i viziju. Znamo da će Sud, vođen maštom i entuzijazmom naših zaposlenih, ostvariti postavljene ciljeve. Posvećeni smo tome da se jedni prema drugim ophodimo sa poštovanjem i poverenjem, i rukovodimo kompetentnošću, kreativnošću i timskim radom. Želimo da naša organizaciona struktura i kultura promoviše angažovanje zaposlenih, otvorenu komunikaciju, timski rad i saradnju.

2. Načela

Ustavni sud Kosova se rukovodi načelima predviđenim Ustavom Kosova i međunarodnim mehanizmima za ljudska prava i slobode. Verujemo u vladavinu prava za sve i odvajanje ovlašćenja uz mehanizme provere i ravnoteže koji obezbeđuju odgovornost i dobro upravljanje.

Rukovodimo se i sledećim opštim načelima:

- *Pravda i pravičnost* – suština Ustavnog suda Kosova;
- *Javni interes* – od naroda i za narod;
- *Pravna sigurnost i izvesnost* – cilj našeg delovanja; i
- *Transparentnost, otvorenost, efikasnost, delotvornost i sistemski pristupi* – načela funkcionisanja koja će pomoći ovoj novoj instituciji da savlada brojne nedostatke i mane.

IV. STRATEŠKI CILJEVI

Rukovođen gore objašnjenom svojom vizijom, misijom, suštinskim vrednostima i načelima, Ustavni sud Kosova teži ka ostvarivanju sledećih strateških ciljeva:

Ljudski resursi

- Uposliti i razvijati visoko posvećen i kvalifikovan kadar pružanjem kvalitetnu i efikasnu stručnu podršku u okruženju koje neguje odličnost i timski rad; i
- Izgraditi rukovodeći tim koji je sposoban da upravlja Ustavnim sudom koji ostvaruje svoju misiju.

Infrastruktura i tehnologija

- Stvoriti odgovarajuće radne uslove za Ustavni sud.

Pravni okvir

- Razviti, odobriti i primeniti adekvatna i konzistentna pravila i procedure za efikasan i delotvoran učinak Suda u okviru njegove nadležnosti.

Komunikacija

- Uspostaviti delotvoran proces komunikacije za bolji učinak Suda i percepciju javnosti.

Finansije i budžet

- Obezbediti odgovarajuću finansijsku podršku koja će omogućiti bolji učinak Suda i neometanu primenu planiranih aktivnosti.

1. LJUDSKI RESURSI

Ljudski resursi su središte svih diskusija u pogledu postojećih i predviđenih poteškoća u radu Suda. Ljudski resursi predstavljaju veliki problem, zato što ozbiljno nedostaju stručnjaci koji su potrebni Sudu. Organizaciona šema suda predviđa da je pored devet sudija i nekoliko pravnih savetnika, Sudu potrebno oko sedamdeset administrativnih službenika. Sticanje tolikog kadra se pokazalo teškim. Prethodne dve runde objavljivanja konkursa za radno mesto nisu donele očekivane rezultate: samo 32 službenika je do sada upošljeno. Članovi komisije za zapošljavanje su primetili veliko interesovanje za rad u Ustavnom sudu. Jedan od velikih razloga za to interesovanje jeste veća plata i bolji uslovi rada, u poređenju sa drugim javnim institucijama. Brojni kandidati se prijavljuju, pa ipak, samo par kandidata mogu ponuditi iskustvo koje je relevantno za Ustavni sud. Samim tim, od desetine prijavljenih, Sud je uposlio samo 26 službenika krajem juna 2010. god.

Ljudski resursi (odredbe Ustava):

- Ustavni sud čine devetoro sudija, koji su istaknuti pravnici najvišeg moralnog karaktera... koji vrše svoje funkcije savesno i nepristrasno... u skladu sa Ustavom.
- Sekretarijat vrši administrativni posao i dužan je da podrži rad ustavnog suda.
- Pravni savetnici podržavaju stručan rad sudija Ustavnog suda.

Kadar koji je upošljen veoma je stručan i donosi bogato znanje i iskustvo. Međutim, on se takođe suočava sa poteškoćama oko prilagođavanja novom okruženju i instituciji. Te poteškoće proizilaze iz dva uzroka: (1) nije bilo niti uvodne obuke, niti programa razmene sa drugim sudovima – pomoćna obuka koja bi trebalo da se organizuje pre nego što se Sud zvanično otvori. Kao rezultat toga, kadar je morao da u hodu uči svoje nove zadatke; i (2) Sud je sproveo proces zapošljavanja dok je u isto vreme vršio svoje svakodnevne zadatke. Te poteškoće su kombinovane sa činjenicom da većina novo uposlenog administrativnog kadra nema iskustvo ili stručnost relevantnu za Sud.

Takvo odsustvo podrške predstavlja glavni problem u oblasti ljudskih resursa i, najverovatnije, predstavljao je glavni izazov za Sud u prvoj godini rada. Takva situacija tera Sud da maksimalno koristi relevantno iskustvo koje mu je na raspolaganju, ne samo međunarodno (od sudija i pravnih savetnika Suda), već i spoljašnje. Zajedno, ti resursi mogu pomoći da se uspešno završi proces zapošljavanja. Trenutno je članstvo u pogledu sudija i pravnih savetnika u sudu potpuno (devetoro sudija i šestoro pravnih savetnika), međutim, mali je broj administrativnog i stručnog kadra. Taj problem je prouzrokovao nedovoljan kapacitet za istraživanje predmeta, neadekvatnu lekturu dokumenata i neadekvatan prevod, između ostalih problema. Nedostatak ljudskih resursa ozbiljno narušava opšti učinak suda.

1.1 Ljudski resursi: Strateški ciljevi, opis, rokovi i prekretnice

Strateški ciljevi:	<p>Uposliti i razvijati visoko posvećen i kvalifikovan kadar koji će obezbediti kvalitetnu i efikasnu stručnu podršku u okruženju koje neguje odličnost i timski rad; i</p> <p>Izgraditi rukovodeći tim koji je sposoban da upravlja Ustavnim sudom koji ostvaruje svoju misiju.</p>
Opis	<p>Ljudski resursi su identifikovani kao ključno pitanje za Sud u ovoj fazi njegovog razvoja. Da bi rešio to pitanje, Sud mora da razvije plan zapošljavanja kroz uvodnu obuku i kontinuirani program stručnog usavršavanja. Sud takođe, mora da stvori prijateljsko okruženje za zaposlene, za šta je potrebno imati skup doslednih mera, uključujući privlačan plan naknade, čvrsto rukovođenje, dobre radne uslove i odgovarajuću organizacionu strukturu. Sud takođe, mora da uvrstiti među prioritete stvaranje motivisanog rukovodstvenog tima koji je u stanju da preobrazi Sud od uspešne novine u konsolidovanu i visoko efikasnu instituciju. Međutim, dok se zaposleni ne obuče i usavrše, Sud mora angažovati spoljne resurse koji će omogućiti njegovo efikasno funkcionisanje, kao što su spoljna tehnička pomoć, stažiranje i razmena kadrova.</p> <p>Ključ za razvoj uspešnog kadra počiva na stvaranju produktivne organizacione kulture i podsticajnog radnog okruženja za administrativne službenike i sudije u Sudu. Više rukovodstvo Sekretarijata i članovi Suda, od suštinske su važnosti za stvaranje pozitivne atmosfere i konstruktivnih radnih odnosa. Kao rezultat toga, sposobnosti i obuka višeg rukovodstva Suda ne može se uzeti zdravo za gotovo. Umesto toga, odvojeni program obuke za više rukovodstvo ugradiće se u sveobuhvatan program Suda za stručno usavršavanje na radnom mestu.</p> <p>Da bi se obezbedilo da su ti programi osmišljeni, Sud će stvoriti Službu za obuku i razvoj karijere u okviru odeljenja za ljudske resurse u Sudu. Služba će pomoći i da se obezbedi održivost napora Suda u pravcu zapošljavanja i izgradnje kapaciteta.</p>
Rokovi	<p>Oktobar 2010:</p> <ul style="list-style-type: none">• Osmisliti novu organizacionu strukturu i opise poslova, na osnovu nove misije. <p>.....</p> <p>2010:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sprovesti funkcionalnu ocenu Suda;• Popuniti 60% predviđenih pozicija i održati uvodne obuke za nov kadar;• Osmisliti poseban program stažiranja i pripremiti ga za realizaciju; i• Uspostaviti sistematski plan za razvoj kadrova, uključujući stalnu obuku i program izgradnje kapaciteta.

2011:

- Popuniti sve pozicije predviđene u skladu sa novom organizacionom strukturom i održati uvodnu obuku za sve zaposlene;
- Sastavljanje posebnog programa za staž i pripremu izvršnog programa; i
- Osmisliti i primeniti sistem nagrađivanja za stručni i administrativni kadar po kojem će se nagrađivati izvanredan posao, inovacije i pravna stručnost.

2012:

- Završiti obuku svih zaposlenih na osnovu procene potreba za izgradnjom kapaciteta.
- Osnivanje Kancelarije za obuku i razvoj karijere pri Odeljenju za ljudske resurse Suda.

2010 – 2013:

- Pokrenuti razvoj sveobuhvatnog programa obuke za sve zaposlene u Sudu, koji se sastoji od opštih sposobnosti, uključujući, ali ne i samo to, rukovođenje, komunikaciju, veštine pisanja i obrazlaganja, strane jezike, itd;
- Pokrenuti razvoj specijalizovanog programa obuke za pravne savetnike, pravne istraživače i članove Odeljenja za upravljanje predmetima u pogledu procesa razmatranja ustavne pravde, uključujući, ali ne i samo to, napredne veštine pisanja i obrazlaganja, ustavnog tumačenja i pisanja mišljenja, kao i upravljanje predmetima;
- Stvoriti sistem ili politiku za stvaranje sopstvenog kadra pravnih stručnjaka koji će napredovati od nižih pozicija, kao što su pripravnici i pravni istraživači, do viših pozicija, kao što su pravni savetnici; i
- Sprovesti reviziju prošlogodišnjih programa obuke na kraju tekuće godine.

Prekretnice**2010.**

- Izvršena funkcionalna ocena;
- Usvojena nova organizaciona struktura;
- Izrađen plan za izgradnju kapaciteta;
- Osmišljen i usvojen program uvodne obuke; i

2011-2012.

- Upošljen kadar na osnovu nove organizacione strukture i funkcionalne ocene preporuka;
- Angažovana agencija da oceni potrebe i osmisli plan za razvoj kadrova;
- Realizovan plan za razvoj karijere (PRK) na godišnjem nivou;

2013.

- Kontinuirano redovno praćenje PRK;
- PRK ocenjen od strane spoljnih stručnjaka;
- Kontinuirano redovno ocenjivanje učinka zaposlenih; i
- Organizovana nova funkcionalna ocena.

- Zaposlen je jedan službenik za obuku i razvoj karijere pri Odeljenju ljudskih resursa.
- Osmišljen sveobuhvatni programi obuke za sve zaposlene u Sudu kao i specijalizovani programi obuke za pravne savetnike, pravne istraživače i Odeljenje za upravljanje predmetima;
- Osmišljen i realizovan program razvoja liderstva i rukovodstva;
- Redovno praćenje i razmatranje realizacije PRK; i
- Redovno praćenje i ocenjivanje učinka zaposlenih.

1.2 Glavni koraci i aktivnosti u oblasti ljudskih resursa

Korak 1.2.1	<i>Uposliti nov kadar da bi Sud postao u potpunosti funkcionalan</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Definisati mandat svakog odeljenja i proceniti potrebe za novim kadrom - do avgusta 2010; • Izraditi plan zapošljavanja na osnovu mandata i potreba odeljenja - do novembra 2010; • Osmisliti informativni paket za sve zaposlene - do novembra 2010; • Izraditi novi opis poslova za svaku poziciju - do novembra 2010; • Objaviti konkurs za svaku novu poziciju - do decembra 2010; • U saglasnosti sa važećim zakonodavstvom utvrditi kriterijume za izbor i proces izbora - do novembra 2010; i • Definisati i predstaviti organizacione uloge, odgovornosti i očekivanja kako za nove, tako i za postojeće zaposlene - do oktobra 2011.
Korak 1.2.2	<i>Obučavanje trenutno i novo zaposlenih</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Isplanirati i realizovati uvodnu/orijentacionu obuku koja će pokriti sve aspekte rada Suda i kadrova - do jula 2011: <ul style="list-style-type: none"> ○ Izraditi uslove programa orijentacione/uvodne obuke; ○ Angažovati stručnjake na izradi programa orijentacione obuke; ○ Osmisliti program orijentacione obuke;

- Pilot orijentaciona obuka;
- Revidirati i završiti orijentacioni plan;
- Održati obuku koja će obuhvatiti:
 - obuku na radnom mestu za svakog novog zaposlenog, i
 - jednu godišnju radionicu za celokupan kadar;
- Isplanirati i realizovati obuku o opštim sposobnostima - do decembra 2011:
 - Obuhvatiti obuku o mnogim temama neophodnim za stručni uspeh, uključujući:
 - Komunikaciju;
 - Planiranje;
 - Upravljanje;
 - Izveštavanje;
 - Jezike; i
 - Opšte IKT sposobnosti.
 - Obezbediti da se obuka redovno održava, uključujući:
 - Četiri radionice (u različitim oblastima) za određene službenike u toku 2010. i 2011. godine kao deo programa izgradnje kapaciteta;
 - dva nivoa tekućeg kursa engleskog jezika za sve zaposlene; i
 - ECDL kurseve za zaposlene (10 osoba).
- Uvesti specijalizovanu obuku za zaposlene u Odeljenju za upravljanje predmetima, pravne savetnike i pravne istraživače do septembra 2011:
 - Obuhvatiti obuku o mnogim temama relevantnim za sudski rad, uključujući:
 - Kontrolu predmeta;
 - Napredno pravničko istraživanje;
 - Napredno pravničko pisanje; i
 - Pisanje mišljenja i tumačenje.
 - Obezbedi redovno održavanje obuke, uključujući:
 - Četiri trodnevne radionice za određene službenike koje će se organizovati do kraja 2011. godine; i
 - Četiri razmene sa dvonedeljnom intenzivnom obukom u drugim regionalnim i evropskim ustavnim sudovima.
- Stvoriti druge standardizovane programe obuke preko resornih ministarstava ili različitih standardizovanih programa:
 - Obezbediti da se za pohađanje tih programa izdaje uverenje;
 - Uspostaviti obuku u specijalizovanim službama, uključujući:
 - Budžet i finansije;
 - Nabavku;
 - Unutrašnju reviziju; i
 - Informacionu i komunikacionu tehnologiju;
 - Obezbediti ECDL za sve zaposlene kroz rotaciju;
 - Obezbediti da jedan službenik dobije uverenje u oblasti revizije;
 - Obezbediti različite kurseve u oblasti PFM; i
 - Obezbediti izdavanje uverenja za dodelu i namenu sredstava.

OSTALE KONKRETNE INICIJATIVE ZA IZGRADNJU KAPACITETA

Korak 1.2.3	<i>Izrada obuhvatnog plana za razvoj karijere</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Osmisliti uslove za Plan za razvoj karijere (PRK); • Objaviti konkurse za spoljne stručnjake; • Uposliti spoljne stručnjake za PRK; • Osmisliti plan; • Odobriti, prevesti i odštampati PRK; i • Početi realizaciju PRK - do septembra 2011. god.
Korak 1.2.4	<i>Osmisliti plan stažiranja</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Osmisliti plan stažiranja da bi se iskoristio talenat: <ul style="list-style-type: none"> ○ Studenata na diplomskim studijama u različitim javnim i privatnim univerzitetima na Kosovu i u regionu; ○ Međunarodnih organizacija; ○ Inostranih pravnih fakulteta; i ○ Drugih domaćih i međunarodnih akademskih ustanova.
Korak 1.2.5	<i>Stvoriti Službu za obuku i razvoj karijere unutar Odeljenja za ljudske resurse do marta 2012</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Izraditi uslove, dužnosti i odgovornosti za Službu za razvoj karijere unutar Odeljenja za ljudske resurse; • Uposliti odgovarajuće kandidate; • Odrediti dužnosti i obuci izabrane kandidate; i • Pratiti i ocenjivati obučavanje i razvoj kadrova u Sudu.

2. INFRASTRUKTURA I TEHNOLOGIJA

U polju infrastrukture, ključno pitanje predstavlja odsustvo odgovarajućih radnih uslova. Kao prvo, deluje da Sud ima veoma dobre radne uslove. Renovirane prostorije u centru prestonice, brojne kancelarije i veliki parking. Međutim, nakon devet meseci rada, te prostorije su se pokazale neadekvatnim. Ono što je najvažnije, nema dovoljno kancelarija za zaposlene a ograničeni prostor sprečava Sud da na odgovarajući način organizuje svoj kadar na osnovu njegove funkcionalne odgovornosti i interakcije. Drugi problemi su takođe brojni. Na primer, stepenište, ulaz i hodnici su loše dizajnirani. Zgrada je skoro nepristupačna do fizički ograničena.

Sud je takođe zabrinut da fizički neprijateljsko okruženje objekta narušava željenu transparentnost Suda, otvorenost i pristupačnost: Sudnici nije lako prići; tehnologija za prenos sudskih sednica u hodnicima, kada se mala Sudnica napuni, je neadekvatna; ima nekoliko i nekonvencionalno smeštenih toaleta a sudije su čudno odvojeni od učesnika u postupcima.

Neadekvatni radni uslovi takođe potiču od loših tehničkih resursa. Sud ne može da koristi digitalne podatke, jer Sud nema digitalni sistem kontrole podataka niti kadar koji je obučen za obradu takvih podataka. Takođe, ne postoji sistem koji će obezbediti sigurnost podataka. U vreme promena koje oduzimaju dah u polju informacija i komunikacija, Sud mora hitno da otkloni svoje tehnološke nedostatke da bi uhvatio korak sa drugim modernim sudskim ustanovama.

Svi ovi problemi čine sud manje transparentnim i delotvornim, posebno u pogledu međunarodne i spoljne komunikacije. Sledstveno tome, glavne funkcije Suda su narušene od samog početka njegovog rada. Ono što je još gore jeste da ti problemi u komunikaciji mogu ozbiljno i štetno uticati na percepciju javnosti. Za razliku od problema u pogledu finansijskih procedura ili prilagođenih uredbi (za koje je potrebno vreme i stručnost da bi se izradile), ti problemi oko fizičke infrastrukture, opreme i informacione i komunikacione tehnologije trebalo bi da su lakši za rešavanje. Pa ipak, proces je otežan zbog složenih procedura nabavke i činjenice da je Ministarstvo javne uprave upravljalo finansijama Suda do januara 2010. god. Međutim, ti problemi su dodatno opisani u delu o finansijama.

2.1 Infrastruktura i tehnologija: Strateški cilj, opis, rokovi i prekretnice

Strateški cilj	Stvoriti odgovarajuće radne uslove za Ustavni sud		
Opis	Glavni cilj je da postoji odgovarajuće opremljena i potpuno funkcionalna sudnica, kojoj sudije i javnost mogu lako pristupati. Takođe, Sudu je potrebna odgovarajuća oprema da bi bio u mogućnosti da ostvari svoje ciljeve. Na primer, Sudu je potrebna najsavremenija informaciona i komunikaciona tehnologija za svakodnevni rad, uključujući obezbeđivanje pristupa dokumentima, prevodilačke usluge, elektronsku biblioteku, digitalne sisteme upravljanja predmetima i baze podataka. Takva tehnologija je potrebna i za planiranje i u svrhu upravljanja, kao što je održavanje i obezbeđivanje objekta. Svi ti tehnološki sistemi se moraju prilagoditi posebnim potrebama Suda. Osmišljavanje i realizacija Programa za razvoj karijere izvršiće se istovremeno sa ugradnjom nove opreme i tehnologije.		
Rokovi	2011: <ul style="list-style-type: none">Završiti radove na sudnici i drugim objektima u postojećoj zgradi (za lakši pristup, potpuno opremanje biblioteke, savremenu IT). 2011: <ul style="list-style-type: none">Uvesti informacionu i komunikacionu tehnologiju (uključujući objekat za video konferencije);Uspostaviti Centar za obuku za realizaciju Programa za razvoj kapaciteta;Osmisliti i realizovati plan za upravljanje objektom. 2011: <ul style="list-style-type: none">Potpuno uspostaviti biblioteku. 2012-2013: <ul style="list-style-type: none">Izgraditi novi aneksa postojeće zgrade. 2013 – ili kasnije: <ul style="list-style-type: none">Premeštaj u Palati pravde.		
Prekretnice			
2010.	2011.	2013.	
<ul style="list-style-type: none">Izvršena je ocena potreba za	<ul style="list-style-type: none">Infrastruktura je poboljšana na osnovu	<ul style="list-style-type: none">Realizovana je druga faza plana upravljanja	

<p>infrastrukturuom;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izrađen je obuhvatan dizajn/projekat za poboljšanje radnih uslova (uključujući IKT); • Uspostavljen je sistem za upravljanje objektom; i • Uspostavljen je objekat za obuku (ili je za funkciju obuke sklopljen ugovor sa spoljnim akterom). 	<p>predloženog dizajna i plana;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sudnica je završena; • Prva faza plana upravljanja objektom je realizovana; • Objekat za obuku se koristi u celosti; i • Dizajn Aneksa je usvojen i izabran je izvođač radova. 	<p>objektom;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izgradnja Aneksa je završena; i • Ocenjen je sistem za upravljanje objektom.
---	---	--

2.2 Glavni koraci i aktivnosti u polju infrastrukture

Korak 2.2.1	Uspostaviti biblioteku
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Razviti koncept i dizajn biblioteke da bi se omogućilo pravničko istraživanje - do decembra 2010; • Objaviti konkurse za knjige, softvere i druge predmete predviđene za biblioteku (i papir i digitalni oblici) - do jula 2011; • Kupiti i knjige, časopise, novine i druge materijale - do marta 2011; • Klasifikovati materijale u tri kategorije (autori, predmeti, abecedni redosled) - do juna 2011; • Digitalizovati podatke iz biblioteke - do decembra 2011; • Stvoriti bazu podataka biblioteke - do juna 2012; • Uposliti službenike biblioteke - do januara 2011; • Obučiti službenike oko načina da pomažu sudijama i savetnicima oko prikupljanja relevantnih informacija i kako istraživati materijale - do decembra 2011; i • Kupovanje članstva u elektronskim bibliotekama - do decembra 2010.
Korak 2.2.2	Obezbediti dovoljan prostor za rad
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti radni tim sa relevantnim predstavnikom Suda za razvoj detaljnog plana - do decembra 2010: <ul style="list-style-type: none"> ○ Oceniti potrebe za fizičkim prostorom; i ○ Proračunati troškove u skladu sa potrebama.

	<ul style="list-style-type: none"> • Usvojiti konačan plan i srodne troškove; • Obuhvatiti troškove plana budžeta u relevantnoj fiskalnoj godini; • Pribaviti neophodne građevinske dozvole; • Pokrenuti neophodnu proceduru nabavke; i • Završiti aktivnosti u 2011.
Korak 2.2.3	<i>Digitalizovati objekte Suda</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Izraditi uslove za spoljnu agenciju koja će raditi na realizaciji/stručnjake; • Objaviti konkurse za izbor agencije/stručnjaka koji će raditi na realizaciji; • Angažovati agenciju/stručnjaka koji će izraditi odgovarajući i isplativ plan rada sa IT predstavnikom Suda; • Osmisliti i predložiti plan za digitalizaciju; • Odobriti plan; • Pokrenuti proceduru nabavke da bi se realizovao plan; • Obučiti kadar da bi mogao da najbolje iskoristi novo ugrađenu opremu; i • Započeti ovaj proces sredinom novembra 2010 i završiti aprila 2012.
Korak 2.2.4.	<i>Osmisliti obuhvatan sistem upravljanja objektima</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Osmisliti bezbednosni plan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Uvesti digitalne/tehnološke bezbednosne sprave, uključujući sistem video nadzora. ○ Taj plan se mora pozabaviti: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sredstvima za zaštitu zgrade, dvorišta, parkinga i ostalih prostorija; ▪ Fizičkom bezbednošću sudija i zaposlenih; i ▪ Bezbednošću podataka i komunikacije. • Osmisliti plan održavanja: <ul style="list-style-type: none"> ○ Taj plan se mora pozabaviti: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Čišćenjem/dužnostima redara; ▪ Servisiranjem IKT i druge opreme; ▪ Održavanjem komunalija; i ▪ Održavanjem opreme. ○ Angažovati stručnjaka/kompaniju da osmisli odgovarajući i isplativi plan sa IT predstavnikom Suda; ○ Usvojiti plan; ○ Pokrenuti procedure nabavke; ○ Realizovati plan; ○ Obučiti zaposlene za rad sa novim sistemom; i ○ Završiti proces između 2011. i 2012.
Korak 2.2.5	<i>Unutrašnje uređenje prostorija Suda učiniti funkcionalnijim</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Pripremiti uslove za strukturni dizajn kompanije da bi se isplanirali potrebni radovi na postojećem objektu i dizajniranja sudnica;

	<ul style="list-style-type: none"> • Objaviti konkurs, izabrati i angažovati kompaniju za strukturni dizajn; • Izraditi dizajn; • Izgraditi sudnicu; • Preurediti kancelarije, po potrebi, da bi se unapredili uslovi rada i komunikacija; • Izgraditi objekat za obučavanje za održivo usavršavanje zaposlenih; • Uneti nameštaj, opremu i usluge u novim prostorijama; i • Inkorporisati nove prostorije u plan održavanja.
Korak 2.2.6	<i>Koristiti video konferencije, saopštenja zamedija i konferencije zamedija</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Obezbediti objekat za video konferencije u Sudu; • Analizirati potrebe za IKT infrastrukturom; • Pripremiti procedure nabavke; • Kupiti neophodnu infrastrukturu i opremu; • Podeliti i ugraditi opremu; i • Obući zaposlene da koriste novu opremu.

3. PRAVNI OKVIR

U oblasti pravnog okvira, Sud je identifikovao odsustvo odgovarajućih internih procedura kao glavno pitanje. Sudu su potrebne procedure na nivou odeljenja, ažurirani opisi poslova i razvijena sudska pravila i procedure. Postojeći opisi poslova i interne regulative nisu adekvatni jer su razvijeni pre nego što je Sud uspostavljen zbog čega nisu prilagođeni posebnim potrebama Ustavnog suda. Nije realno očekivati da će postojeći ili budući domaći administrativni kadar savladati taj nedostatak, jer većina nema relevantno iskustvo u radu sa Ustavnim sudom.

Zbog toga, Sud mora da oceni i preformuliše tu politiku u smislu postojećih i budućih potreba Suda. Ta nova politika mora biti u skladu sa misijom Suda kako je predviđeno Ustavom i Zakonom o Ustavnom sudu. Politika mora imati u vidu i politička, tehnološka, ekonomska i druga dešavanja u spoljnjem okruženju.

Odsustvo odgovarajuće politike ogleda se, na primer, kroz odsustvo analize obima posla, odsustvo obrazaca dokumenata, preteranog broja predmeta koji nisu dopustivi za razmatranje i nedosledne pravne terminologije. Ti problemi pre svega utiču na efikasnost Suda, ali mogu narušiti i njegov ugled u smislu kompetentnosti. U ranim fazama funkcionisanja Suda, ta pitanja bi mogla da se smanje korišćenjem spoljnih domaćih i međunarodnih stručnjaka. Program obuke koji bi se pozabavio tim pitanjima bio bi od velike pomoći u srednjoročnom smislu i mogao bi da obezbedi veću održivost napora koje Sud ulaže u izgradnju kapaciteta.

3.1 Pravni okvir: Strateški ciljevi, obrazloženje, rokovi i prekretnice

Strateški cilj Razviti, odobriti i primeniti adekvatna pravila i procedure za efikasan i delotvoran učinak Suda u okviru njegove nadležnosti.

Opis Nakon šest meseci funkcionisanja Sud je u mogućnosti da oceni funkcionalnost svojih početnih regulativa u poređenju sa realnim životnim situacijama. Sada, situacija je relativno jasna u pogledu toga koji aspekti postojećih regulativa nisu „ispunili“ uslove za adekvatno funkcionisanje Suda. Pored te interne ocene, spoljni stručnjaci bi takođe, trebalo da ocene postojeće regulative. Nakon detaljne analize, Sud će se sa svojim službenicima angažovati i iskoristiti spoljnu tehničku pomoć da revidira odgovarajuća pravila i procedure. Zajedno, mogu izraditi odgovarajuća pravila i procedure koje će omogućiti da Sud poboljša svoj učinak u oblastima kao što su unutrašnji odnosi, kontrola predmeta i opšta efikasnost.

- Rokovi**
- 2010:**
- Objaviti i sprovesti izmenjen i dopunjen Poslovnik;
 - Osmisliti i primeniti regulativu o sudskim taksama i obrascima;
 - Osmisliti korporativni identitet;
 - Izvršiti funkcionalnu ocenu učinka Suda; i
 - Izraditi i usvojiti administrativno uputstvo za unutrašnju organizaciju Sekretarijata.
- 2011:**
- Uspostaviti biblioteku.
- 2011 – 2013:**
- Završiti i uspostaviti elektronski sistem za upravljanje predmetima.

Prekretnice

- | 2010. | 2011. | 2012 – 2013. |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Prva izrada Poslovnika poslata na usvajanje;• Svi neophodni formati i obrasci usvojeni;• Pokrenuti razvoj elektronskog sistema za upravljanje predmetima;• Završeno unutrašnje prestrukturiranje; i• Knjige snabdevene a članstvo u elektronskim bibliotekama plaćeno. | <ul style="list-style-type: none">• Nov Poslovnik primenjen;• Prati se kvalitet i korišćenje novih obrazaca;• Uslovi za razvoj elektronskog sistema za upravljanje predmetima pripremljeni; i• Zaposleni su i obučeni službenici za biblioteku. | <ul style="list-style-type: none">• Primenjen je elektronski sistem za upravljanje predmetima;• Pravna biblioteka je u potpunosti funkcionalna;• Nova funkcionalna ocena Suda; i• Pravni okvir Suda je ocenjen. |

3.2 Koraci i aktivnosti u polju pravnog okvira

Korak 3.2.1	Revidirati Poslovník
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Razviti matricu sa predlozima za reviziju; • Prevesti matricu i informisati službenike; • Osmisliti način na koji će zaposleni učestvovati u procesu revizije Poslovníka iznoseći odgovore, predloge i argumente; • Organizovati radionicu za preradu Poslovníka (mart – jun 2010); • Prevesti revidirani Poslovník; • Usvojiti i objaviti novi Poslovník do decembra 2010; • Organizovati mehanizam za praćenje i ocenjivanje za novi Poslovník; i • Završiti aktivnosti između marta 2011. i septembra 2011.
Korak 3.2.2	Stvoriti opštu bazu podataka za kontrolu predmeta i podataka
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Izraditi uslove, koncept i strukturu za bazu podataka; • Objaviti konkurs i angažovati stručnjake za dizajn baze podataka; • Stvoriti strukturnu bazu podataka; • Obučiti zaposlene da koriste i održavaju bazu podataka; • Primijeniti i koristiti bazu podataka; i • Završiti aktivnosti do kraja 2011.
Korak 3.2.3	Osmisliti i upotrebiti elektronski sistem za upravljanje predmetima
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Stvoriti prilagođen softver koji će omogućiti elektronsku obradu predmeta i spisa; • Obučiti zaposlene da koriste softver; • Pratiti i oceniti korišćenje softvera; • Izraditi unutrašnja uputstva za rad i priručnik u vezi sa kontrolom predmeta; • Objaviti odluke elektronskim putem; i • Završiti aktivnosti do kraja 2011.
Korak 3.2.4	Uspostaviti obrasce koji će se koristiti za rad Suda za unutrašnju i spoljnu upotrebu
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Izvršiti analizu rada i funkcionisanja Suda; • Napraviti odgovarajući spisak potrebnih obrazaca; • Izraditi obrasce; • Jezička provera obrazaca; • Usvojiti obrasce; • Prevesti, odštampati i koristiti obrasce;

	<ul style="list-style-type: none"> • Obučiti zaposlene za korišćenje obrazaca; i • Završiti aktivnosti do marta 2011.
Korak 3.2.5	<i>Razvoj uputnika pravne terminologije</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti radnu grupu za uputnik pravne terminologije na albanskom, srpskom i engleskom jeziku; • Identifikovati najučestalije pravne termine; • Uskladiti termine na tri jezika; • Podeliti spisak prevodiocima; • Koristiti uputnik ; • Odrediti uredničku grupu koja će se stalno angažovati na ažuriranju uputnika ; i • Završiti aktivnosti do juna 2011.
Korak 3.2.6	<i>Organizovati funkcionalnu ocenu Ustavnog suda</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Osmisliti uslove za funkcionalnu ocenu; • Objaviti konkurs i angažovati agenciju koja će raditi na realizaciji; • Omogućiti izabranoj agenciji da sprovede funkcionalnu ocenu kroz kancelarijsko istraživanje, razgovore i upitnike; • Da agencija iznese preporuke i pošalje ih radi dobijanja odgovora; • Prevesti i usvojiti preporuke; • Prestrukturirati Sud u skladu sa usvojenim preporukama; i • Završiti aktivnosti do juna 2011 godine.
Korak 3.2.7	<i>Osmisliti i primeniti propise i obrasce o sudskim taksama</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti radnu grupu koja će osmisliti propise o sudskim taksama; • Izraditi propise o sudskim taksama i podneti ih na usvajanje; • Primeniti nove propise; • Pratiti primenu novih propisa; i • Završiti aktivnosti do juna 2011 godine.
Korak 3.2.8	<i>Stvoriti sisteme izveštavanja u Sudu o razvijenim delatnostima</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Izraditi i usvojiti sudske propise u pogledu izveštavanja o ocenjenom učinku; • Ispitati, pratiti i oceniti primenu novih propisa; • Razmotriti, završiti i usvojiti propise o izveštavanju i ocenjivanju učinka; i • Završiti aktivnosti do kraja 2011 godine.

4. KOMUNIKACIJE

U polju komunikacije, ključni problem koji je identifikovao Sud jeste odsustvo neadekvatnih mehanizama za internu i spoljnu komunikaciju. Konkretnije, Sud je zabrinut zbog odsustva strategije za spoljnu komunikaciju, kao i zbog odsustva mehanizama ljudske kontrole za organizovanu internu interakciju. Sud smatra da su ti problemi glavni uzroci neuspeha u komunikaciji.

Postoje i drugi problemi. Spoljašnje, Sud još uvek nema napredni internet portal, čime se sprečava dovoljna komunikacija sa spoljnim akterima, kao što su univerziteti, NVO, institucije i organi vlasti. Interno, Sud se suočava sa velikim izazovima u pogledu interakcije u okviru sudske administracije, kao i između administrativnih i sudskih segmenata Suda. Pa ipak, ova podela na interne i spoljne probleme nije u potpunosti jasna. Na primer, spoljna komunikacija je narušena kada su dokumenta koja izdaje Sud nedovoljno kvalitetna zbog neadekvatne lekture i uređivanja – interni problem.

Problemi u komunikaciji utiču i na druga polja. Loš kvalitet spoljne komunikacije može dovesti do pogrešnog poimanja Suda u javnom mnjenju. Ti problemi se konkretnije ogledaju u preterani broj predmeta u Sudu koji nisu dopustivi za razmatranje. Potencijal za spoljnje mešanje takođe može da poveća unutrašnje probleme, posebno razvoj loše neformalne grupne dinamike. Samim tim, osim ako se ti aspekti komunikacije u Sudu propisno ne reše, uticaće na kvalitet kako rada u Sudu, tako i na njegov ugled u javnosti.

Izrada strategije za komunikaciju i osmišljavanje programa za uspostavljanje kontakata od suštinske su važnosti za Ustavni sud da bi: (a) uspostavio dobre odnose sa građanima i da bi (b) delotvorno zadovoljio ustavnu pravdu. Stoga, javnost, transparentnost i korišćenje savremenih tehnologija, ključni su uslovi da Sud ispuni svoj mandat. Strategija komunikacije takođe, na spoljašnje i interno uređenje komunikacije Suda gleda kao na nešto što je usko povezano i preduslov za bolju interakciju sa javnošću. Sud je odredio pet koraka pomoću kojih može da poboljša svoju unutrašnju i spoljnu komunikaciju:

- Komunikacija sa javnošću;
- Unutrašnja komunikacija;
- Komunikacija sa učesnicima u sudskim postupcima;
- Komunikacija sa medijima; i
- Međunarodni odnosi.

4.1 Komunikacija: Strateški ciljevi, obrazloženje, rokovi i prekretnice

Strateški cilj	Uspostaviti delotvornu komunikaciju za bolji učinak Suda i percepciju javnosti.		
Opis	Potrebno je hitno se pozabaviti percepcijom javnosti pošto ona neposredno utiče na rad Suda, kao i njegov kredibilitet. Neodgovarajuća unutrašnja komunikacija znatno utiče na efikasnost Suda u dugoročnom smislu i nosi tendenciju ponavljanja. Bez dobrih mehanizama komunikacije usporava se napredak Suda ka novoj tradiciji i bihejvioralnoj paradigmi. Iz tih razloga, potreban je skup mera za unapređenje unutrašnjih odnosa i da bi se uticalo na spoljno okruženje. Zajedno, te mere mogu stvoriti održivo pozitivno poimanje Suda u javnom mnjenju, u skladu sa novom tradicijom koja se gradi u Sudu.		
Rokovi	2010: <ul style="list-style-type: none">• Završiti program uspostavljanja kontakata i organizovati više probnih sastanaka sa glavnim korisnicima; i• Završiti strategiju za komunikaciju i nastaviti sa organizovanjem sastanaka sa glavnim korisnicima i opštom javnošću. 2011: <ul style="list-style-type: none">• Osmisliti interaktivni internet portal; i• Stvoriti potpuno funkcionalnu informativnu službu u Sudu. 2012: <ul style="list-style-type: none">• Upotrebiti mehanizme unutrašnje komunikacije da bi se omogućila komunikacija između administrativnog i sudskog segmenta Suda, kao i komunikacija unutar svakog segmenta.• Osnivanje potpuno funkcionalne kancelarije suda za informisanje. 2011 – 2013: <ul style="list-style-type: none">• Uspostaviti odnose sa ustavnim sudovima u regionu i inostranstvu; i• Integrisati Sud u relevantne regionalne i međunarodne organizacije.		
Prekretnice	2010. <ul style="list-style-type: none">• Završene glavne funkcije programa uspostavljanja kontakata;• Angažovana kompanija za unapređenje i dizajn internet portala;	2011 – 2012. <ul style="list-style-type: none">• Realizovan program uspostavljanja kontakata;• Redovno praćenje aktivnosti uspostavljanja kontakata;• Osmišljena i usvojena	2013. <ul style="list-style-type: none">• Ocenjen i razmotren program uspostavljanja kontakata;• Strategija komunikacije ocenjena i razmotrena;• Interaktivni internet portal

- Postojeći internet portal unapređen;
 - Razvijen i usvojen koncept informativne službe;
 - Pripremljeni uslovi za akcioni plan za međunarodne odnose; i
 - Pokretanje razvoja i zaključivanja MoR i sporazuma sa sudovima u regionu i inostranstvu, kao i regionalnim i međunarodnim organizacijama.
- strategija komunikacije;
 - Osmišljen i funkcionalan interaktivni internet portal;
 - Uspostavljena informativna služba;
 - Angažovana agencija za realizaciju strategije kancelarije za informacije;
 - Zaposleni i obučeni službenici informativne službe;
 - Angažovana agencija za realizaciju strategije komunikacije;
 - Sud imenuje i obučava sudije i administrativni kadar nadležan za međunarodne odnose;
 - MoR i sporazumi sa različitim sudovima u regionu i inostranstvu potpisani; i
 - Sud se integriše u različitim regionalnim i međunarodnim organizacijama.
- ocenjen i redizajniran;
 - Praćen i ocenjivan učinak informativne službe;
 - Praćen i ocenjivan učinak službenika nadležnih za međunarodne odnose; i
 - Primenjeni MoR i sporazumi sa sudovima u regionu i inostranstvu.

4.2 Koraci i aktivnosti u oblasti komunikacije

Korak 4.2.1	<i>Uspostaviti informativnu službu</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Razviti uslove i mandat nove informativne službe, kao i opis poslova za nova radna mesta; <ul style="list-style-type: none"> ○ Glavni zadaci informativne službe obuhvataju: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sažeti pregled sudskih odluka koji se šalje medijima; ▪ Saradnja sa medijima u pogledu saslušanja za sve predmete; ▪ Iznošenje činjeničnog obrazloženja u pogledu predmeta o kojima je izveštavano u medijima; ▪ Prikupljanje informacija od štampanih/elektronskih medija o Sudu, da bi Sud mogao da interveniše i obezbedi ispravku ukoliko objavljena informacija nije precizna; i ▪ Pokretanje i vođenje anketa o javnoj percepciji Suda. • Odobriti nova radna mesta i objaviti konkurse; • Uposliti nove službenike; • Obučiti nove službenike; • Organizovati redovno prikupljanje informacija iz medijskih izveštaja o delatnostima Suda i odgovora na te izveštaje; • Organizovati redovne mesečne konferencije za medije; • Organizovati tromesečni bilten o delatnostima suda; i • Te aktivnosti bi trebalo da se preduzmu do januara 2011. god. i organizuju redovno nakon toga.
Korak 4.2.2	<i>Obezbediti distribuciju odštampanog materijala o identitetu i misiji Suda</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Osmisliti uslov za angažovanje spoljnih partnera za objavljivanje brošura, letaka i flajera; • Angažovati agenciju za razvoj i objavljivanje brošura, letaka i flajera; • Osmisliti i odštampati/izraditi: brošure, letke i flajere; i • Završiti aktivnosti do marta 2011.
Korak 4.2.3	<i>Unaprediti internet portal Suda</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Izraditi uslove u pogledu novog internet portala: <ul style="list-style-type: none"> ○ Novi internet portal bi trebalo da obuhvati sledeće specifikacije: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizovan na način koji je prihvatljiv za korisnike; ▪ Sadrži elektronske verzije osnovnih pravnih dokumenata; ▪ Funkcioniše na više jezika u celosti; ▪ Sadrži interaktivne opcije, uključujući, ali ne i samo to, mogućnost da strane prate status svojih predmeta unošenjem broja predmeta; i ▪ Rukovodi se novim pravilima u pogledu dizajna, održavanja i upravljanja

	<p>internet portalom;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objaviti konkurs i izabrati agenciju koja će raditi na realizaciji, da bi se osmislio nov internet portal; • Osmisliti internet portal; • Izraditi i usvojiti relevantnu politiku i smernice za korišćenje internet portala; • Unositi relevantne podatke u internet portal; • Uspostaviti službu za IKT u Sudu; • Obučiti službenike IKT kako da održavaju internet portal; • Pratiti i ocenjivati uticaj unapređenog internet portala; i • Završiti aktivnosti do kraja 2011. god.
Korak 4.2.4	<i>Osmisliti program uspostavljanja kontakata</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti formalni dijalog sa različitim korisnicima Suda, uključujući, ali ne i samo to, javne institucije, škole, univerzitete i druge institucije da bi se bolje upoznali sa ulogom suda, kao i sa njegovom nadležnošću i procedurama; • Osmisliti uslove za program uspostavljanja kontakata. <ul style="list-style-type: none"> ○ Program uspostavljanja kontakata bi trebalo da obuhvati: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redovne sastanke sa građanima, javnim institucijama, organizacijama od javnog interesa, stvaraocima politike, diplomatama i poslanicima Skupštine Kosova; ▪ Programe obuke za pravnike i sudstvo; ▪ Učešće Suda u programima javnog informisanja koje organizuju druge organizacije; ▪ Učešće Suda u programima obuke i na javnim debatama koje organizuju škole, univerziteti i druge obrazovne ustanove; • Objaviti konkurs i izabrati agenciju/partnera koji će raditi na realizaciji; • Osmisliti i usvojiti program uspostavljanja kontakata; • Osmisliti i primeniti osnovnu anketu o percepciji Suda u javnosti; • Realizovati program; • Održavati informativni događaj za javnost u svakom regionu na Kosovu; • Održati bar jedan godišnji seminar o funkcijama Suda; • Organizovati bar jedan godišnji okrugli sto o misiji, ulozi i drugim relevantnim pitanjima Suda; • Pratiti i ocenjivati program uspostavljanja kontakata (uključujući konačnu anketu); i

	<ul style="list-style-type: none"> • Završiti aktivnosti između 2011. i 2012 godine.
Korak 4.2.5	<i>Osmisliti jednostavan i funkcionalan model komunikacije i uspostaviti delotvorne mehanizme povratnih informacija</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Izraditi uslove za uredbu/politiku o komunikacionim kanalima unutar Suda; • Objaviti konkurs i izabrati agenciju koja će raditi na realizaciji, da bi se formulisala politika; • Formulirati i ispitati politiku; • Razmotriti i usvojiti politiku. • Osmisliti sistem za kontrolu dokumenata, uključujući nazivanje konvencije za popunjavanje dokumenata; • Osmisliti i koristiti formulare/obrasce komunikacije (informativni sastanci, beleške, dopisi, izveštaji); i • Završiti aktivnosti do juna 2011.
Korak 4.2.6	<i>Obezbediti pristupačnost, jednostavnost i jasnoću jezika kojim se služi Sud</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti proceduru koja će omogućiti da relevantne sudske odluke budu blagovremeno dostupne učesnicima u sudskim postupcima; i • Do marta 2012. god uspostaviti službu koja je u interakciji sa učesnicima u sudskim postupcima i koja olakšava njihovu komunikaciju sa Sudom.
Korak 4.2.7	<i>Razviti konstruktivnu politiku i praksu da bi se unapredila komunikacija sa medijima</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Razviti politiku za komunikaciju sa medijima da bi se obezbedilo da su sve informacije koje su date medijima prosleđene na transparentan i nediskriminacioni način; • Organizovati najmanje jedan informativni događaj godišnje za medijske stručnjake o zakonskim pravilima i praksama u vezi sa ustavnim praksama na Kosovu i u inostranstvu; • Podržati novinarske škole da ubace kurseve o Sudu, ustavnoj pravdi i sudskim postupcima; • Angažovati se sa medijima na izradi kodeksa ponašanja i prakse koja će se zajednički primenjivati u radu između Suda i medijskih stručnjaka; • Do marta 2012. god uspostaviti službu za bavljenje problemima uzrokovanim zbog medijskog interesovanja za sudske postupke i poteškoća sa kojima se suočavaju novinari u vršenju svog zadatka; • Koristiti usluge postojećeg nezavisnog tela koje može da iznese opšte preporuke sa namerom da se spreči ponavljanje problema koji su otkriveni; • Koristiti participatorni i obuhvatni proces da bi se formulisala politika o audio i video snimanju sudskih saslušanja, koja će da omogući neometano održavanje

	<p>sudskih saslušanja i koja će zaštititi prava lica uključenih u saslušanje; i</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pokrenuti primenu tih aktivnosti do juna 2011.
Korak 4.2.8	<i>Izraditi strategiju komunikacije</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Osmisliti uslove za strategiju komunikacije; • Objaviti konkurse i sprovesti procedure nabavke; • Razmotriti i oceniti predloge; • Angažovati agenciju koja će raditi na realizaciji u skladu sa uslovima; • Izraditi strategiju komunikacije; • Realizovati strategiju; • Uspostaviti mehanizam za praćenje i ocenjivanje strategije komunikacije; i • Pokrenuti te aktivnosti do aprila 2011.
Korak 4.2.9	<i>Uspostaviti međunarodne kontakte i obezbediti integraciju Suda u relevantne organizacije regionalnog i međunarodnog karaktera</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Organizovati bar jednu posetu do i iz ustavnih sudova u regionu, Evropi i šire; i • Organizovati najmanje tri događaja međunarodnog karaktera, kao što su diskusije, razmene i konsultacije sa pandanima i drugim stručnjacima u regionu i inostranstvu.
Korak 4.2.10	<i>Organizovati i učestvovati na događajima regionalnog i međunarodnog karaktera</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Organizovati jedan godišnji seminar ili konferenciju regionalnog i međunarodnog karaktera u Prištini u polju ustavnosti; i • Obezbediti priliku za sudije i više službenike da učestvuju na bar tri događaja regionalnog i međunarodnog karaktera svake godine.
Korak 4.2.11	<i>Uspostaviti službu za međunarodne odnose u Sudu</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Osmisliti uslove za uspostavljanje službe za međunarodne odnose u Sudu, do marta 2012. god; • Angažovati spoljne stručnjake na izradi koncepta i plana za službu za međunarodne odnose; • Realizovati plan; • Obući relevantne službenike; • Pratiti i ocenjivati službu; i • Pokrenuti te aktivnosti do aprila 2012.
Korak 4.2.12	<i>Potpisati sporazume o saradnji i MoR sa drugim ustavnim sudovima u regionu, Evropi i šire</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Pripremiti sporazume o međunarodnoj saradnji sa drugim sudovima sa većim iskustvom; • Potpisati sporazume o saradnji i MoR sa drugim sudovima u regionu i inostranstvu u cilju usavršavanja zaposlenih, razmene stručnosti, itd.

5. FINANSIJE

U polju finansija, Sud se suočava sa dve prepreke: složene finansijske procedure i procedure javne nabavke, kao i činjenica da je do oktobra 2009. godine njegovim finansijama upravljalo Ministarstvo javne uprave do januara 2010. god. Finansijske procedure i procedure javne nabavke Kosova

Budžetska nezavisnost

Prema Zakonu o Ustavnom sudu, „Ustavni sud priprema svoj predlog godišnjeg budžeta i prosleđuje ga Skupštini Republike Kosova na usvajanje... Ni Vlada ni druga budžetska organizacija nemaju pravo da menjaju ili na drugi način dopunjuju ili utiču na predlog budžeta koji spremi Ustavni sud“.

predviđaju nekoliko procedura za dodeljivanje, namenu, odobravanje i proveru pre nego što se sredstva mogu potrošiti. Procedure nabavke, na primer, udvostručuju ili utrostručuju vreme potrebno za kupovinu a mogu dovesti i do povlačenja naloga kada kompanija koja izađe na tender uloži žalbu. Složenost tih procedura obuhvata i činjenicu da je njima Ministarstvo javne uprave upravljalo spoljašnje za Sud do januara 2010. god. Svi ti nedostaci doveli su do neadekvatne finansijske podrške za rad Suda. Problemi oko finansijske podrške, zbog toga, uvećavaju druge probleme koji su analizirani u ovom planu.

Obe ove prepreke moraju se rešiti da bi se garantovala institucionalna samostalnost za Sud. Svako sadržajno rešenje trebalo bi takođe, da omogući bolje planiranje i bolju realizaciju rashoda. Pa ipak, čak i ako se problemi u pogledu finansijskog upravljanja reše, Sud će se i dalje suočavati sa dva problema: nedovoljan broj zaposlenih u Finansijskom odeljenju i odsustvo mehanizma za planiranje/upravljanje finansijama.

5.1 Finansije i budžet: Strateški ciljevi, opis, rokovi i prekretnice

Strateški cilj Obezbediti odgovarajuću finansijsku podršku koja će omogućiti bolji učinak Suda i neometanu primenu planiranih aktivnosti.

Opis Sud mora primeniti aktivni proces razmene informacija i komunikacije između odeljenja da bi se omogućilo bolje planiranje, uzajamno razumevanje i bolja koordinacija u oblasti budžeta i finansija. Takođe, Sud će organizovati seriju događaja u okviru lobiranja i kampanje informisanja da bi se poslanici Skupštine upoznali sa njegovom finansijskom samostalnošću i drugim relevantnim ustavnim i zakonskim odredbama. Takođe, kao deo te kampanje, Sud će blagovremeno isplanirati i pripremiti način za bolje artikulisanje i predstavljanje svojih potreba relevantnim skupštinskim odborima. Na taj način, Sud će bolje predstaviti svoj poseban karakter i razvojne potrebe. Da bi ostvario svoje ciljeve, Sud će morati da uposli neophodne službenike, da ih obuča i angažuje u različite delatnosti koje će dovesti do kvalitativnog učinka i boljeg planiranja. Sud će ojačati svoj kapacitet za planiranje bilo kroz uspostavljanje jedinice za planiranje ili kroz jačanje funkcije planiranja i izveštavanja u postojećim opisima poslova. Te mere će pomoći oko postizanja ustavom zagarantovane finansijske samostalnosti.

- Rokovi**
- 2010:**
- Izraditi strategiju za planiranje budžeta;
 - Izraditi trogodišnji (2011-2013) operativni plan (u skladu sa predviđanjima SOT);
 - Uposliti i obučiti kadar; i
 - Razviti mehanizam za planiranje finansija.
- 2011:**
- Razviti i primeniti FPMT.
- 2011-13:**
- Održati radionice za godišnje planiranje budžeta.

Prekretnice

2010.

- Strategija planiranja je završena i usvojena;
- Kadar je upošljen;
- Program obuke je osmišljen; i
- Uspostavljen je mehanizam planiranja finansija.

2011.

- Program obuke kadra je realizovan;
- Sprovedena je radionica za godišnje planiranje budžeta; i
- Kadar je obučan za korišćenje mehanizma planiranja finansija.

2013.

- Ocenjen je učinak kadra;
- Sprovedena je radionica za godišnje planiranje budžeta; i
- Mehanizam planiranja finansija je ocenjen i razmotren.

5.2 Koraci i aktivnosti u polju finansija

Korak 5.1	<i>Sprovesti program zajedničkog godišnjeg pregleda</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Isplanirati i pripremiti zajednički događaj da bi se ocenila realizacija strategije budžeta; • Pripremiti potrebne materijale, akcione planove, agendu, logistiku i prezentacije; • Realizovati zajednički godišnji pregled; • Usvojiti akcioni plan za narednu godinu; i • Završiti aktivnosti do septembra svake godine.
Korak 5.2	<i>Uposliti i obući kvalifikovan kadar u Odeljenju za budžet i finansije</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Intervjuisati i izabrati finansijskog službenika; • Uposliti dodatni potrebni kadar za blagovremenu pripremu i odgovarajuće izvršenje budžeta; • Organizovati uvodnu obuku za nove službenike; • Organizovati obuku na radnom mestu u Ministarstvu ekonomije i finansija; • Redovno analizirati finansijsko stanje u sudu; i • Završiti aktivnosti do kraja 2010.
Korak 5.3	<i>Učešće na različitim događajima za izgradnju kapaciteta</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Održati seminare/radionice o PFM (dva službenika); • Održati seminare/radionice o planiranju i izvršenju budžeta (dva službenika); i • Ići u studijske posete drugim sudovima u regionu da bi se videli njihovi modeli PFM-a i finansiranja (jedna poseta svake godine).
Korak 5.4	<i>Planiranje novih radnih mesta u Odeljenju za budžet i finansije, u skladu sa organizacionom i funkcionalnom ocenom</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Sprovesti funkcionalnu ocenu; • Identifikovati nove pozicije u Odeljenju; • Uposliti novog službenika za planiranje koji će služiti kao veza između Odeljenja za budžet i finansije i drugih odeljenja; • Uposliti pomoćno osoblje; • Obući nov kadar (uključujući uvodnu obuku i druge obavezne programe obuke); i • Završiti aktivnosti između 2010. i 2011.
Korak 5.5	<i>Radionica za godišnje planiranje budžeta</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostaviti radnu grupu za planiranje, finansije, nabavku i administraciju – sve pod okriljem generalnog sekretara; • Otpočeti prikupljanje i organizovanje informacija (uključujući intervju sa zaposlenima);

	<ul style="list-style-type: none"> • Pripremiti radionicu (logistika i administracija); • Održati trodnevnu radionicu; • Završiti i usvojiti plan; • Završiti aktivnosti svake godine, počevši od 2011.
Korak 5.6	<i>Organizovati informativne događaje sa službenicima Suda o procedurama finansija i nabavke</i>
Aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Izraditi plan i pripremiti materijal za događaje (uključujući izlaganje, brošure, smernice i druge materijale); • Organizovati intervju i informativni sastanak o procedurama finansija i nabavke; • Analizirati i oceniti proces; i • Završiti aktivnosti redovno, aprila svake godine.

V. PRETPOSTAVKE

U cilju izgradnje nove tradicije, Ustavni sud Kosova mora da uzme u obzir različite situacije i pretpostavke. Pažljiv osvrt na ta pitanja informisaće Sud u sve tri faze funkcionisanja: proces strateškog planiranja, realizacija plana i njegovo ocenjivanje. Tokom procesa strateškog planiranja, identifikovane su neke ključne pretpostavke kao preduslovi za postizanje postavljenih ciljeva.

1. Poslanici Skupštine Kosova u potpunosti su upoznati sa ulogom podrške i položajem Ustavnog suda

Čak i tokom procesa strateškog planiranja, nekoliko dešavanja je ukazalo na brojne izazove koji se mogu očekivati u vreme realizacije. Najprimetnije u pogledu tih izazova jeste pogrešno shvatanje koje poslanici Skupštine Kosova imaju u pogledu misije, karaktera i finansijske samostalnosti Ustavnog suda. Sledstveno tome, predloženi budžet Suda znatno je smanjen zbog čega je veliki broj planiranih aktivnosti ostavljen bez budžetskih sredstava za fiskalnu godinu 2010. Takva situacija ukazuje na odsustvo odgovarajuće informisanosti poslanika Skupštine o ulozi i položaju Suda. Takvo odsustvo informacija, zajedno sa neadekvatnom komunikacijom, dovelo je do pogoršanja odnosa između dve institucije. U buduću, Sud se mora bolje pripremiti sa obrazloženjima tokom budžetskih saslušanja u odgovarajućem skupštinskom odboru.

Iz tih razloga, potrebno je preduzeti korake u dva pravca: (1) informisanje relevantnih poslanika Skupštine Kosova o ulozi Suda i (2) izgradnja mehanizama za bolje planiranje, pripremu i predstavljanje budžeta Suda. Te dve inicijative mogle bi da se povežu većom interakcijom sa relevantnim članovima skupštinskog odbora u toku faze planiranja budžeta. Takav postupak, zajedno sa boljim obrazlaganjem budžeta, mogao bi da pomogne u stvaranju partnerskih odnosa između dve institucije.

2. Postoji dovoljan budžet koji omogućava neometano i nezavisno funkcionisanje Suda

Uprkos jasnom, podržavajućem pravnom okviru u pogledu finansijske samostalnosti Ustavnog suda, prva godina funkcionisanja Suda nije obezbedila dovoljnu finansijsku podršku za neometano funkcionisanje Suda. Glavni razlog za te poteškoće jeste da je finansijama Suda spoljašnje upravljalo Ministarstvo javne uprave u prvih šest meseci funkcionisanja Suda. Nakon prenosa odgovornosti za kontrolu finansija, Sud je očekivao da će bolje upravljati svojim radom. Međutim, uslovi se nisu unapredili zbog smanjenja budžeta tokom procesa usvajanja u Skupštini Kosova krajem 2009. god. Taj zastoj je usporio planirani proces upošljavanja kadrova, i doveo je do odlaganja nabavke potrepština i

ulaganja. Složene procedure nabavke samo su otežale probleme prouzrokovane ograničenim budžetom. U buduću, revizija budžeta mora nadoknaditi finansijske nedostatke i odobriti odgovarajući budžet.

Takva situacija zahteva neke odgovore da bi se izbegla slična situacija u buduću i da bi se blagovremeno obezbedila dovoljna finansijska sredstva za rad Suda. Te mere obuhvataju:

- Određivanje prioriteta potreba Suda;
- Objavljivanje budžeta i troškova;
- Uvođenje transparentnosti i razumnosti u finansijama; i
- Eliminisanje nepotrebnih troškova.

Još jedan mogući odgovor jeste da se saraduje sa različitim donatorima da bi se obezbedila podrška za finansijske nedostatke između dostupnih sredstava i planiranih aktivnosti u cilju postizanja misije Suda. Osim toga, donatori i drugi partneri u razvoju mogu pomoći Sudu da privuče kvalitetne domaće i međunarodnu pomoć.

3. Ima dovoljno kvalifikovanih ljudskih resursa koji su motivisani za realizaciju strateškog plana

Ključno pitanje u pogledu ljudskih resursa jeste odsustvo specifičnih sposobnostima vezano za sud među potencijalnim službenicima. Brojni konkursi tokom prve godine funkcionisanja Suda doneli su malo uspeha u upošljavanju kadra sa relevantnom stručnošću i iskustvom. Pa ipak, može se desiti da čak i ako se uposli potreban broj kadrova prema planu, to možda neće garantovati da su sve mere strateškog plana uspešno realizovane. Imajući u vidu ograničeni budžet Suda i veoma nisku osnovu zarada u javnom sektoru Kosova, verovatno je da će se Sud morati da angažuje dodatne resurse da bi obezbedio dovoljno stručnjaka. Bez potpuno kvalifikovanog kadra Sud ne može funkcionisati na optimalnom nivou.

Stoga, Sud mora rešiti dato pitanje kroz:

- Stvaranje i podelu znanja među zaposlenima u Sudu;
- Obezbeđivanje motivacije i podsticaja za bolji učinak zaposlenih;
- Sklapanje sporazuma i MoR sa međunarodnim partnerima da bi se obezbedila potrebna tehnička pomoć i stručna podrška; i
- Osmišljavanje programa obuke na radnom mestu za zaposlene.

4. Manjine će učestvovati u radu Suda i imaće poverenja da svoje zahteve upućuju novoj instituciji

Da bi u potpunosti ispunio svoju viziju i da bi izgradio demokratsku instituciju, Sud mora da dokaže da je nepristrasan čuvar ustavnosti za pripadnike svih zajednica koje žive na Kosovu. Sud može da radi u pravcu tog cilja zapošljavanjem dovoljnog broja službenika iz manjinskih zajednica na Kosovu i pisanjem pravičnih, objektivnih odluka u svim predmetima koji se pred njim nađu – uključujući predmete iz manjinskih zajednica. Takođe, Sud bi trebalo da se angažuje i oko programa uspostavljanja kontakata koji je usmeren ka pripadnicima manjinskih zajednica. Sud je kroz aktivno učešće manjina u poziciji da služi kao uzor za sve druge institucije na Kosovu.

5. Postoji dovoljna spremnost na strani međunarodnih donatora i partnera da se podrži funkcionisanje Suda

Skraćivanje budžeta Suda od strane Skupštine pokazuje koliko je krhka finansijska samostalnost Suda. Bez obzira na razloge za takvu situaciju, dve stvari su jasne: (1) Razvoj Suda ne sme biti ometan u prvim godinama funkcionisanja zbog nedovoljne informisanosti onih koji donose odluke i (2) Mere koje su predviđene strateškim planom ne mogu se primeniti kao što je i planirano zbog nedostatka sredstava. Dobro planiranje mora biti praćeno merama koje će obezbediti održivost finansiranja u kratkoročnom, srednjoročnom periodu – bez kompromitovanja nezavisnosti Suda. Dosledan i dobro koordiniran pristup međunarodnim donatorima može nadoknaditi nedostatke između planiranih razvojnih mera i sredstava koja su dostupna iz kosovskog budžeta. Iz tog razloga, osim toga, druge mere strateškog plana za razvoj, predviđene su da bi se koordinisali napori u razvoju sa međunarodnim partnerima, uključujući:

- Redovne bilateralne sastanke sa donatorima da bi se informisali o razvojnim planovima Suda i o tome da li su sredstva za te planove dostupna;
- Multilateralne događaje koji obuhvataju Sud i međunarodne partnere u razvoju;
- Vežbu mapiranja donatora da bi se uskladile potrebe Suda sa potencijalnim donatorima i sredstvima koja stavljaju na raspolaganje;
- Udruženi napori za realizaciju razvojnih planova Suda (uključujući usklađivanje i grupisanje sredstava); i
- Uspostavljanje službe za koordinaciju donatorskih napora.

6. Postoji kompetentan rukovodeći tim u Sekretarijatu Suda koji je posvećen zajedničkoj primeni svih strateških mera i dovođenju Suda do ispunjenja svoje misije

Ustavni sud Kosova je u jedinstvenoj poziciji da konstruktivno utiče na dešavanja u kosovskom društvu, na konstruktivan način. Za razliku od bilo koje druge institucije na Kosovu, on je u stanju da izgradi novu tradiciju ustavnosti. Međutim, za uvođenje takve promene, potrebno je više od jednostavnog uvođenja promene u sudskoj praksi. Delotvornost suda zavisi i od stvaranja potpuno drugačije organizacione kulture na osnovu timskog rada, poverenja, otvorenosti i međusobne podrške.

Rukovodstvo mora prihvatiti tu činjenicu i sledstveno tome da na stručno usavršavanje kadrova i učenje u partnerskim institucijama gleda kao na neophodan preduslov za institucionalni razvoj. Stvaranje institucionalne kulture neophodne za ispunjenje misije Suda može se postići samo kroz posvećeno, kompetentno i hrabro rukovodstvo. Rukovodstvo mora biti otvoreno različitim mišljenjima, poštenim povratnim informacijama i tome kako obezbediti vlast potrebnu da se podrži ispunjenje zadataka. Svaki zaposleni ima slobodu izbora, kao i jedinstvenu i značajnu ulogu u dostizanju zajedničkih ciljeva. Imajući u vidu tu pretpostavku, strateški plan predviđa sledeće mere za stvaranje kompetentne rukovodeće strukture:

- Posebno prilagođen program obuke za rukovodstvo Suda na osnovu procene potreba za obukom;
- Više programa obuke sa zajedničkim učešćem rukovodstva i zaposlenih;
- Politika koja uvodi nove prakse i odnose između zaposlenih u Sudu i rukovodstva;
- Redovni združeni sastanci da bi se ojačala zajednička ubeđenja i osećaj vlasništva u naporima koji se ulažu u funkcionisanje;
- Ocena kadrova se zasniva na njihovom učinku; i
- Podsticaji za nagrađivanje službenika i rukovodioca sa najboljim učinkom.

7. Službenici su motivisani i spremni da primenjuju predviđene mere

Realizacija strateškog plana i postizanje njegovih ciljeva u velikoj meri zavisi od stava koji zaposleni imaju prema njemu. Oni moraju osećati da su vlasnici plana i moraju biti spremni da učestvuju u aktivnostima. Da bi se stvorio takav željeni stav, Sud mora kompletno informisati zaposlene i do moguće mere, svi zaposleni moraju učestvovati u svim fazama procesa strateškog planiranja. Osim toga, svaki novi radnik mora se upoznati sa planom da bi jasno razumeo krupniji plan institucionalnog razvoja i svoju ulogu u tom planu.

8. Zaposleni su motivisani i spremni da učestvuju u programima i dešavanjima u vezi sa stručnim usavršavanjem

Adekvatna realizacija programa obuke za usavršavanje kadrova možda je pod rizikom zbog odsustva motivacije među zaposlenima za takve aktivnosti. Zaposleni mogu biti nemotivisani ako ne vide nikakve rezultate svog rada na stručnom usavršavanju, kao kada unapređivanje na poslu nije povezano sa dobrim učinkom. Iz tog razloga, Sud bi trebalo da osmisli plan razvoja karijere tako da povezuje rad na razvoju sa ličnim koristima. Moraju postojati pozitivni podsticaji za unapređivanje sposobnosti i učinka. Na kraju, svaka obuka i rad na stručnom usavršavanju moraju se prilagoditi individualnim potrebama zaposlenih u Sudu, u skladu sa planovima institucionalnog razvoja.

9. Postoji uzajamno razumevanje potreba Suda i čvrsta posvećenost u pogledu mera koje su potrebne za realizaciju strateškog plana

Zaposleni u administraciji Suda i sudije moraju da u potpunosti budu svesni značaja aktivnosti predviđenih strateškim planom i da određuju prioritete u skladu sa tim aktivnostima. U tom pogledu, važno je obezbediti aktivno učešće svih zaposlenih, u svim aktivnostima na realizaciji plana, uključujući praćenje, ocenjivanje i revidiranje strateških mera. Takođe, Sud mora da uključi i druge aktere i međunarodne partnere u svim fazama realizacije. Stoga, Sud mora da identifikuje delotvorne kanale i sredstva komunikacije.

10. Postoji spremnost u međunarodnoj zajednici za potpunom integracijom Suda u regionalnim i međunarodnim mrežama ustavnih sudova

Delotvoran učinak kod kuće i integrisanje Suda u organizacijama ustavnih sudova usko su povezani i od suštinskog značaja za ugled i održivi razvoj suda. Stoga, više strateških mera bavi se tim aspektom budućeg razvoja Suda:

- a) Veće lobiranje međunarodnih partnera Suda; i
- b) Plan za međunarodne aktivnosti, uključujući da sve sudije uspostave lične kontakte;

VI. RIZICI I IZAZOVI

U daljem tekstu data je kratka analiza nekoliko rizika i izazova da bi se stvorila kompletnija slika različitih aspekata koji mogu negativno da utiču na realizaciju strateškog plana. Ti potencijalni rizici informišu Sud tokom procesa realizacije.

Opis	Verovatno-ća	Nivo rizika	Odgovor
<u>Nedovoljan budžet</u> za neometanu primenu planiranih aktivnosti	S	V	<ul style="list-style-type: none"> Koordinirati napore sa Skupštinom i međunarodnim donatorima da bi se obezbedilo dovoljno sredstava.
<u>Nepostojanje razumevanja</u> uloge Suda od strane Skupštine Kosova	V	V	<ul style="list-style-type: none"> Razmena informacija; i Uspostaviti partnerski odnos.
<u>Loše upravljanje</u> sudom	S	S	<ul style="list-style-type: none"> Organizovati odvojen program obuke za više rukovodstvo
<u>Političko mešanje:</u> Mešanje politike u finansijsku i institucionalnu samostalnost Suda	V	V	<ul style="list-style-type: none"> Ojačati i podržati nezavisnost Suda i njegovih sudija; Uspostaviti mehanizme kontrole u pogledu učinka pravnih savetnika i administrativnog kadra; Održati podršku ključnih međunarodnih aktera uključenih u sprovođenje vladavine prava na Kosovu; i Pisati pravične i transparentne presude koje grade kredibilitet i ubeđuju političare da se ne mešaju u nezavisnost Suda.
<u>Promene članstva u Sudu</u>	S	S	/
<u>Ograničena grupa kandidata</u> za ključne stručne pozicije u Sudu	S	N	<ul style="list-style-type: none"> Upotrebiti druge izvore talenata kao što su stažiranje, upućivanje i tehnička pomoć.
<u>Niske plate</u>	S	S	<ul style="list-style-type: none"> Koordinirati napore sa Skupštinom i međunarodnim donatorima da bi se povećale zarade.
<u>Nedoslednost</u> u radu, kako Sekretarijata tako i Suda	V	S	<ul style="list-style-type: none"> Dovesti spoljašnje stručnjake koji će raditi sa Sudom na obuci na radnom mestu; i Izraditi jasan Poslovnik sa obrascima i primerima.
<u>Preseljenje u Palatu pravde</u> može potrajati duže od planiranog	V	S	<ul style="list-style-type: none"> Detaljno isplanirati izgradnju aneksa; i Aktivno učestvovati u proces izgradnje Palate pravde.

VII. SLEDEĆI KORACI

Nakon procesa konsultacije Sud će izvršiti ispravke na osnovu dobijenih povratnih informacija. Potom, strateški plan će se završiti kroz:

- Proračun troškova za planirane mere i aktivnosti;
- Identifikaciju nedostataka u finansijskim sredstvima i obezbeđivanje alternativnih finansijskih sredstva;
- Određivanje prioriteta za različite potrebe;
- Izradu i usvajanje operativnog plana razvoja;
- Izradu i usvajanje godišnjeg plana mera; i
- Razvoj mehanizma praćenja uspostavljanjem odbora za zajednički godišnji pregled koji bi ocenio realizaciju strateškog plana, redovno ocenjivao plan i predlagao neophodne promene.

ANEKS I: SPISAK UČESNIKA U PROCESU STRATEŠKOG PLANIRANJA

	Ime	Pozicija	Institucija
1	Enver Hasani	Predsednik	Ustavni Sud
2	Kadri Kryeziu	Zamenik Predsednika	Ustavni Sud
3	Robert Carolan	Sudija	Ustavni Sud
4	Altay Suroy	Sudija	Ustavni Sud
5	Almiro Rodrigues	Sudija	Ustavni Sud
6	Snezhana Botusharova	Sudija	Ustavni Sud
7	Ivan Cukalovic	Sudija	Ustavni Sud
8	Gjylieta Mushkolaj	Sudija	Ustavni Sud
9	Iliriana Islami	Sudija	Ustavni Sud
10	Johan VanLamoen	Pravni Savetnik	Ustavni Sud
11	Dzenana Hadziomerovic	Pravni Savetnik	Ustavni Sud
12	Michael Bourke	Pravni Savetnik	Ustavni Sud
13	Arbëresha Raça Shala	Generalni Sekretar	Ustavni Sud
14	Naser Hasani	Direktor Departamenta Administracije i Ljudskih Resursa	Ustavni Sud
15	Milot Vokshi	Direktor Departamenta za Financije i Budžet	Ustavni Sud
16	Shefqet Berisha	Direktor Departamenta Administracije i Ljudskih Resursa	Ustavni Sud
17	Ali Caka	Direktor Departamenta Profesionalne Podrške	Ustavni Sud
18	Nicolas Mansfield	Rukovodilac pravnih programa	East West Management Institute
19	Dastid Pallaska	Izvršni direktor	East West Management Institute
10	Donikë Qerimi	Službenik projekta, CJI	East West Management

			Institute
21	Vesa Caka	Šef kabineta predsednika	Ustavni Sud