



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE



REPUBLIKA E KOSOVËS - РЕПУБЛИКА КОСОВО - REPUBLIC OF KOSOVO

GJYKATA KUSHTETUESE

УСТАВНИЙ СУД

CONSTITUTIONAL COURT

---

# **STRATEŠKI PLAN USTAVNOG SUDA KOSOVA 2021-2025**



## **SADRŽAJ**

<b>LISTA SKRAĆENICA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. REČ PREDSEDNICE .....</b>	<b>7</b>
<b>2. UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>3. IZVRŠNI REZIME.....</b>	<b>9</b>
<b>4. METODOLOGIJA .....</b>	<b>10</b>
<b>5. VIZIJA, MISIJA I VREDNOSTI.....</b>	<b>12</b>
<b>5.1. Vizija .....</b>	<b>12</b>
<b>5.2. Misija .....</b>	<b>12</b>
<b>5.3. Vrednosti.....</b>	<b>12</b>
<b>6. SAŽETI PREGLED ANALIZE KLJUČNIH PITANJA.....</b>	<b>14</b>
<b>6.1. Pravni okvir za Ustavni sud.....</b>	<b>14</b>
<b>6.2. Pravna jedinica .....</b>	<b>15</b>
<b>6.3. Ljudski resursi i infrastruktura.....</b>	<b>17</b>
<b>6.4. Javne finansije i transparentnost .....</b>	<b>19</b>
<b>6.5. Komunikacija i spoljni odnosi.....</b>	<b>19</b>
<b>6.6. SWOT analiza.....</b>	<b>21</b>
<b>7. STRATEŠKI CILJEVI.....</b>	<b>22</b>
<b>7.1. Unapređenje zakonskog okvira.....</b>	<b>22</b>
<b>7.2. Kvalitet i efikasnost odluka Suda .....</b>	<b>24</b>
<b>7.3. Ljudski resursi i organizaciona struktura .....</b>	<b>28</b>
<b>7.4. Upravljanje finansijama i usluge podrške.....</b>	<b>30</b>
<b>7.5. Komunikacija sa javnošću/medijima i spoljni odnosi .....</b>	<b>33</b>
<b>8. PRAĆENJE I IZVEŠTAVANJE O STRATEGIJI .....</b>	<b>37</b>
<b>8.1. Praćenje i izveštavanje o strategiji .....</b>	<b>37</b>
<b>8.2. Procena Strategije .....</b>	<b>37</b>
<b>9. FINANSIJSKI UTICAJ STRATEGIJE .....</b>	<b>38</b>
<b>10. PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE ZA USTAVNI SUD REPUBLIKE KOSOVO (2021-2023).....</b>	<b>40</b>
<b>11. PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE ZA USTAVNI SUD REPUBLIKE KOSOVO (2024-2025).....</b>	<b>70</b>
<b>12. Aneks: Spisak učesnika u procesu izrade Strateškog plana Ustavnog suda (2021-2025) ..</b>	<b>90</b>

## LISTA SKRAĆENICA

<b>UEBK</b>	Udruženje elektronskih biblioteka Kosova
<b>KAK</b>	Katastarska agencija Kosova
<b>KAP</b>	Kosovska agencija za privatizaciju
<b>DALJR</b>	Departman za administraciju i ljudske resurse
<b>DBF</b>	Departman za budžet i finansije
<b>DPP</b>	Departman za profesionalnu podršku
<b>DRPSA</b>	Departman za registraciju predmeta, statistiku i arhivu
<b>GIZ</b>	Nemačka organizacija za međunarodnu saradnju (GIZ) - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
<b>SPEU</b>	Sud pravde Evropske unije
<b>ESLJP</b>	Evropski sud za ljudska prava
<b>Ustavni sud</b>	Ustavni sud Republike Kosovo
<b>IRZ</b>	Nemačka fondacija za međunarodnu pravnu saradnju - The German Foundation for International Legal Cooperation
<b>SOR</b>	Srednjoročni okvir rashoda
<b>EKLJP</b>	Evropska konvencija o ljudskim pravima
<b>ZUJFO</b>	Zakon o upravljanju javnim finansijama i odgovornostima
<b>ZJN</b>	Zakon o javnim nabavkama
<b>ZUJD</b>	Zakon o pristupu javnim dokumentima
<b>JIR</b>	Jedinica za internu reviziju
<b>PJ</b>	Pravna jedinica
<b>ISUJF</b>	Informacioni sistem za upravljanje javnim finansijama
<b>IT</b>	Informaciona tehnologija
<b>USAID</b>	Američka agencija za međunarodnu saradnju - U.S. Agency for International Development
<b>NKR</b>	Nacionalna kancelarija za reviziju

**USTAVNI SUD KOSOVA**  
**STRATEŠKI PLAN USTAVNOG SUDA KOSOVA,**  
**2021-2025**

**Autori:**

Ruzhdi Halili, ekspert angažovan od strane Saveta Evrope;  
Qerkin Berisha, ekspert angažovan od strane Saveta Evrope.

**Saradnici:**

Članovi Ustavnog suda  
Članovi Sekretarijata Ustavnog suda

**Dizajn**

Ustavni sud Kosova

**Autorska prava**

Ustavni sud Kosova

“Strateški plan Ustavnog suda Kosova, 2021-2025.” je razvijen uz podršku Saveta Evrope.



## **REČ PREDSEDNICE**

Ustavni sud Republike Kosovo je do sada uspešno realizovao tri Strateška plana, kroz koja je pretrpeo funkcionalne, strukturne i organizacione promene od svog osnivanja.

Za razliku od prethodna tri plana, novi Strateški plan Suda je izrađen za period od 5 godina (2021 – 2025), putem kojeg Sud namerava da nastavi tradiciju suočavanja sa izazovima budućnosti, na osnovu iskustva stečene godinama i novih tehnoloških mogućnosti.

Svaka oblast, cilj, objektiv i aktivnost se biraju sa posebnom pažnjom i uvek imajući u vidu stepen primene i stagnacije identifikovane u prethodnim planovima.

Povećanje kvaliteta odluka i procesa odlučivanja, konsolidacija unutrašnjeg regulativnog okvira, dalji razvoj kapaciteta profesionalnog osoblja, poboljšanje upravljanja budžetom, unapređenje komunikacija sa javnošću i spoljnih odnosa među glavnim su strateškim ciljevima koja je Sud identifikovao kao prioritetna za naredni petogodišnji period.

Novi Strateški plan je izrađen u neobičnim radnim okolnostima i uslovima, kao posledica pandemije COVID-19, koja je promenila način funkcionisanja i rada u Ustavnom суду.

Lekcije naučene iz rada razvijenog u ovakvim okolnostima, učinile su nas obazrivijim prema našoj viziji i misiji, uvek u službi zaštite osnovnih prava i sloboda građana, i u odbrani poštovanja ustavnosti u zemlji.

Sud ostaje posvećen ispunjavanju svih strateških ciljeva i objektiva predviđenih novim planom, sa ciljem da se razvojem kapaciteta ljudskih resursa i infrastrukture obezbedi lakši i boji pristup građana ustavnoj pravdi, kao i veću transparentnost i odgovornost prema javnosti.

Sud će periodično procenjivati i nadgledati sprovođenje strateških ciljeva petogodišnjeg plana, koji je dosta dinamičan i sveobuhvatan.

Za pomoć pruženu u izradi Strateškog plana (2021 – 2025), ali i za druge projekte realizovane do sada, koristim ovu priliku da se u ime Ustavnog suda srdačno zahvalim kancelariji Saveta Evrope u Prištini.

Posebnu zahvalnost za doprinos dat u vanrednim radnim okolnostima, za identifikovanje strateških prioriteta i ideja za razvoj Suda u budućnosti, želela bih da izrazim i svim sudijama i službenicima Ustavnog suda Republike Kosovo.

**Arta Rama - Hajrizi**

**Predsednica Ustavnog suda Republike Kosovo**

## 1. UVOD

Ustavni sud je nezavisan organ za zaštitu ustavnosti koji vrši konačno tumačenje Ustava. U tom kontekstu, on je prema Ustavu konačni autoritet u Republici Kosovo za tumačenje Ustava i saglasnosti zakona sa Ustavom. Njegove odluke su obavezujuće za sva lica, sudove i javne institucije Republike Kosovo i ne mogu biti predmet preispitivanja od strane bilo kog drugog državnog mehanizma.

U tom kontekstu, Ustavni sud postupa kao konačni čuvan Ustava obezbeđujući funkcionalnost institucija u skladu sa Ustavom, na osnovu svoje nadležnosti i garantujuću zaštitu individualnih prava i sloboda predviđenih Ustavom i drugim međunarodnim instrumentima koji su direktno primenljivi u ustavnom i pravnom poretku Republike Kosovo. Svojim mandatom koji mu je dodeljen Ustavom, Ustavni sud daje konačno značenje ustavnim odredbama nakon razmatranja zahteva koje su mu podnele ovlašćene strane.

Uloga i odgovornosti Ustavnog suda određene su u Ustavu, Zakonu o Ustavnom суду и Poslovniku o radu. Ova tri dokumenta sadrže principe nezavisnosti Suda u njegovom radu i misiji kao konačnog autoriteta za tumačenje i zaštitu Ustava. Osiguranje nezavisnosti i profesionalnosti odlučivanja Suda najvažniji su segmenti njegovog funkcionisanja i uspešnog izvršenja njegovog mandata.

Prema tome, vizija i pravilno strateško planiranje, prevazilaženje eventualnih izazova, postojanje adekvatnog pravnog okvira, strukture i organizovanog i funkcionalnog internog sistema, omogućavaju da se ovaj mandat Ustavnog suda ostvaruje u praksi. Pripremom srednjoročne strategije 2021-2025 na osnovu koje su utvrđeni strateški ciljevi i aktivnosti usmerene na unapređenje njegovog rada, Ustavni sud ističe nezavisnost, nepristrasnost, integritet, kvalitet odlučivanja i profesionalnost – kao preduslove za pouzdanost i njegov uticaj na ostvarivanje ustavnog mandata.

Sud ima dobro iskustvo u strateškom planiranju organizacionog i profesionalnog razvoja od samog svog osnivanja. Na osnovu okvira planiranja i dosadašnjih ciljeva, izvršena je procena sprovođenja Strateškog plana Ustavnog suda 2018-2020, kojom su utvrđena dostignuća u potpunom ispunjenju najvećeg dela postavljenih ciljeva. Sprovođenjem strateških ciljeva, Sud je povećao svoju efikasnost u rešavanju predmeta, unapredio kvalitet odlučivanja, konstantno unapredio profesionalni kapacitet osoblja Suda u cilju ispunjenja njegovog mandata i očuvaо njegovu operativnu i finansijsku nezavisnost. Međutim, dinamika stalnih zakonskih, društvenih i tehnoloških promena i razvoja ukazuje na potrebu da se na te promene odgovori odgovarajućim rešavanjem novih pitanja i daljim napretkom u svim oblastima obuhvaćenim ovom strategijom.

Strategija Suda za naredni srednjoročni period ima za cilj da se usredsredi na pet glavnih oblasti: 1) Unapređenje zakonskog okvira; 2) Kvalitet i efikasnost odluka Suda; 3) Ljudski resursi i organizaciona struktura; 4) Upravljanje finansijama i usluge podrške; i 5) Komunikacija, odnosi sa javnošću i spoljna saradnja. U svakoj od ovih oblasti utvrđeni su strateški i specifični ciljevi zarad ostvarivanja ciljeva ove Strategije. U okviru ovih oblasti Strategije obavljeno je objektivno razmatranje trenutnih potreba, čime je omogućeno da se utvrde srednjoročni ciljevi i predvide merljive akcije usmerene na postizanje navedenih ciljeva.

Sprovođenje ove Strategije i mera koje su planirane planom za njeno sprovođenje, zavisi, pre svega, od volje i direktnog angažovanja rukovodstva Suda. Ova volja je nesumnjivo konstantno dokazivana kroz jasno izražavanje vizije kojoj se teži i posvećenost sprovođenju mera koje su planirane radi postizanja ove vizije. Osim toga, uključivanje, podržavanje i angažovanje celokupnog osoblja Suda koje je glavni nosilac sprovođenja, predstavljaju podjednako važan faktor u pravcu ostvarivanja vizije ove Strategije.

## 2. IZVRŠNI REZIME

Strategija Ustavnog suda za period 2021-2025 sadrži strateške i specifične ciljeve koji će se ostvariti na osnovu trogodišnjeg akcionog plana, koji predstavlja sastavni deo Strategije. Napredak u postizanju ciljeva će se meriti pomoću pokazatelja i ciljeva koji su utvrđeni uporedno sa specifičnim ciljevima.

Strategija se sastoji od uvodnog dela, izvršnog rezimea, metodologije rada za njenu izradu, kratkog pregleda trenutne situacije koji proizilazi iz Izveštaja o proceni sprovođenja Strategije 2018-2020, kao i SWOT analize.

Glavni deo Strategije se sastoji od poglavlja koje sadrži strateške ciljeve, specifične ciljeve, pokazatelje i ciljeve organizovane prema glavnim oblastima na koje Sud namerava da usredsredi glavne aktivnosti tokom narednog petogodišnjeg perioda. U okviru toga, Strategija se sastoji od pet strateških oblasti i ciljeva, kao i dole navedenih specifičnih ciljeva potkrepljenih strateškim tekstualnim delom.

### Strateški cilj 1: Unapređenje kvaliteta i primene zakonskog okvira

#### Specifični ciljevi:

- 1.1. Unapređenje kapaciteta Suda za uticanje na zakonodavni proces koji utiče na funkcionisanje i nezavisnost Suda;
- 1.2. Dopuna, usaglašavanje i konsolidacija internog regulatornog okvira
- 1.3. Unapređenje mehanizama za delotvornu primenu i praćenje interne regulative Suda

### Strateški cilj 2: Povećanje kvaliteta odluka i efikasnosti donošenja odluka Suda

#### Specifični ciljevi:

- 2.1. Konstantno povećanje kvaliteta odluka Suda osiguranjem doslednosti domaće prakse i poboljšanjem pozivanja na međunarodnu sudsку praksu;
- 2.2. Jačanje kapaciteta Pravne jedinice, sa posebnim naglaskom na oblast profesionalnog istraživanja;
- 2.3. Unapređenje sistema upravljanja predmetima kroz koordinaciju, administrativno pojednostavljinje procedura i dalje unapređenje CDMS-a.

### Strateški cilj 3: Dalji razvoj ljudskih kapaciteta i organizacione strukture Suda.

#### Specifični ciljevi:

- 3.1. Dalji razvoj kapaciteta profesionalnog osoblja i usluga podrške Sudu putem planiranja i sprovođenja programa obuke;
- 3.2. Konsolidacija dobre prakse u vezi sa internom komunikacijom;
- 3.3. Pospešivanje međunarodne saradnje osoblja Suda kroz programe razmene;
- 3.4. Dalje unapređenje organizacione strukture Suda.

### Strateški cilj 4: Unapređenje upravljanja budžetom i drugim finansijskim resursima i uslugama podrške radi ostvarivanja ciljeva Suda

#### Specifični ciljevi:

- 4.1. Osiguranje odgovarajućeg planiranja budžeta Suda radi ostvarivanja njegovih ciljeva;
- 4.2. Osiguranje efikasnog i delotvornog procesa izvršenja rashoda zajedno sa redovnim programom praćenja na tromesečnom nivou;
- 4.3. Povećanje kvaliteta odgovora na eksternu reviziju i očuvanje transparentnog procesa interne finansijske kontrole;
- 4.4. Pružanje usluga potrebne podrške Sudu radi ostvarivanja njegovih ciljeva;
- 4.5. Održavanje i unapređenje IT infrastrukture prema potrebama Suda i u skladu sa rastućim razvojem IKT-a.

### Strateški cilj 5: Unapređenje komunikacije sa javnošću/medijima i spoljnih odnosa

#### Specifični ciljevi:

- 5.1. Poboljšanje komunikacije unutar Suda;
- 5.2. Bolje informisanje javnog mnenja o radu i aktivnostima Suda;
- 5.3. Bolja komunikacija sa medijima i civilnim društvom;
- 5.4. Povećanje saradnje sa redovnim sudovima i pravnom zajednicom;
- 5.5. Unapređenje međunarodne saradnje Suda;

Jedno posebno poglavlje Strategije utvrđuje sistem za njeno praćenje, izveštavanje i procenu. Sistem praćenja koji je opisan u nastavku teksta sastoji se od institucionalnih mehanizama praćenja i procesa izveštavanja i procene.

Takođe, Strategija sadrži poglavlje u kojem su predstavljene sažete informacije o finansijskim troškovima za njeno sprovođenje na nivou svake aktivnosti sadržane u akcionom planu za naredni trogodišnji period.

### 3. METODOLOGIJA

Strategija Ustavnog suda 2021-2025 izrađena je na osnovu detaljne analize čiji cilj je bio da se proceni sprovođenje Strateškog plana Ustavnog suda za period 2018-2020. Ova procena je uzela u obzir postignute uspehe, izazove i očekivane razvoje za naredni period za Ustavni sud. Prilikom izrade strategije uzeti su u obzir najbolje domaće, regionalne i međunarodne prakse<sup>1</sup> u procesu izrade strateških dokumenata.

Proces izrade Strategije vođen je pod nadzorom rukovodstva Ustavnog suda i tokom čitavog procesa izrade Strategije bile su uključene sudije, svi članovi Pravne jedinice kao i osoblje Sekretarijata Suda. Osoblje Suda je aktivno učestvovalo na organizovanim okruglim stolovima radi diskusije, strukturiranim direktnim intervjuiima i dostavljanjem dokumenata i komentara i putem stalnih sugestija. U izradi Strategije pomogli su eksperti koje je angažovao Savet Evrope, g. Ruzhdi Halili i g. Qerkin Berisha.

Proces izrade Strategije sastojao se od nekoliko faza:

**Pripremna faza i planiranje izrade strategije (uključujući i inicijalne sastanke sa osobljem Ustavnog suda i intervjuje)** - Tokom septembra 2020. godine, eksperti su održali sastanke sa osobljem Ustavnog suda, uključujući sudije, rukovodioce odeljenja i Pravne jedinice u Sudu. U ovoj fazi su se sastajale vode grupe odgovornih za svaki cilj Strategije 2018-2020. U toku ove faze prikupljene su opšte informacije o trenutnoj situaciji i izazovima i sve druge informacije koje su važne za proces izrade nove Strategije.

**Prikupljanje podataka i informacija i početna analiza situacije (uključujući i izradu Izveštaja o sprovođenju Strateškog plana Ustavnog suda za period 2018-2020)** - U ovoj fazi su prikupljeni i analizirani podaci i informacije potrebne za analiziranje situacije, uključujući i interne izveštaje Suda. *Izveštaj o sprovođenju Strateškog plana Ustavnog suda za period 2018-2020* pripremljen je kao procena koja identificira dostignuća i izazove u sprovođenju Strateškog plana i služi kao polazna osnova za razvoj nove Strategije Suda. Procena je takođe imala za cilj da omogući razvoj strateških i specifičnih ciljeva za Strategiju 2021-2025, omogućavajući postavljanje prioriteta za Sud u narednom petogodišnjem periodu. U toku ove faze prikupljene su i analizirane i procene međunarodnih institucija i mehanizama o aspektima funkcionisanja Ustavnog suda.

**Diskusije na radnim okruglim stolovima sa Ustavnim sudom (priprema SWOT analize; utvrđivanje strateških i specifičnih ciljeva Strategije)** - Dana 1. i 2. oktobra 2020. godine, održani su radni sastanci uz učešće sudija i osoblja Ustavnog suda, na kojima su predstavljeni nalazi iz Izveštaja o sprovođenju Strateškog plana Ustavnog suda za period 2018-2020, i navedeni nalazi su potvrđeni na tim sastancima. Sastanci su takođe poslužili i za

<sup>1</sup> OECD, *Priručnik za pripremu, sprovođenje, monitoring, izveštavanje i evaluaciju reforme javne uprave i sektorskih strategija, Smernice za partnera SIGMA-e, dokument br. 57*, OECD Publishing, Pariz, 2028, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/37e212e6-en.pdf?expires=1606684331&id=id&accname=guest&checksum=D2071265DCA319C64B8A41660CEAD7D7>

razvoj SWOT analize, a ujedno i za utvrđivanje strateških ciljeva. Dana 3. novembra 2020. godine, održan je još jedan sastanak u nizu uz učešće sudija i osoblja Ustavnog suda, na kojem su utvrđeni strateški i specifični ciljevi Strategije 2021-2025.

**Izrada Strategije** – U toku ove faze pripremljen je nacrt Strategije koji je uzeo u obzir nalaze iz Izveštaja o sprovođenju prethodne strategije, SWOT analizu, održane diskusije sa sudijama i ostalim osobljem Suda. Nacrt Strategije, koji sadrži oblasti, strateške ciljeve, specifične ciljeve i indikatore/pokazatelje, prosleđen je osoblju Ustavnog suda radi dostavljanja komentara i finalizacije. Svaka od grupa osnovanih prema ciljevima, nakon održanih sastanaka, pružila je svoj doprinos finalizaciji specifičnih ciljeva. Istovremeno, pripremljeni su i prosleđeni predsedavajućim grupa i zahtevi za dostavljanje informacija koje će sadržiti Akcioni plan za sprovođenje Strategije, podeljen prema specifičnim ciljevima.

**Izrada Akcionog plana, uključujući i troškove sprovođenja Strategije** – Proces pripreme Akcionog plana Strategije, uključujući i obračun troškova, započeo je istovremeno sa pripremom nacrta Strategije, u trenutku kada su utvrđeni strateški i specifični ciljevi. Radom na izradi aktivnosti plana rukovodile su radne grupe, uz savetovanje angažovanih eksperata.

## 4. VIZIJA, MISIJA I VREDNOSTI

### 4.1 Vizija

Republika Kosovo je demokratska država koja se rukovodi ustavnim vrednostima slobode, mira, demokratije, jednakosti, poštovanja ljudskih prava i sloboda i vladavine prava, nediskriminacije, prava na imovinu, zaštite životne sredine, socijalne pravde, pluralizma, podele državne vlasti i tržišne ekonomije.

U tom kontekstu, Ustavni sud igra svoju ulogu utvrđenu samim Ustavom - kao konačni autoritet za tumačenje Ustava i saglasnosti zakona sa Ustavom. Rukovodeći se Ustavom i vrednostima i načelima koja su u njemu proklamovana, Sud igra osnovnu ulogu u konačnom garantovanju ustavnosti u zemlji, sa posebnim fokusom na zaštiti ustavnih garancija i onih koje su povezane sa osnovnim ljudskim pravima i slobodama.

### 4.2 Misija

Ustavni sud ima kao svoju misiju uspešno izvršavanje svojih javnih dužnosti utvrđenih Ustavom. U izvršavanju ove misije, Sud uzima u obzir vrednosti i načela na kojima je predviđeno da funkcioniše Republika Kosovo, kao nova demokratska država koja štiti i garantuje ustavnost, vladavinu prava i poštovanje ljudskih prava u skladu sa Ustavom i u saglasnosti sa sudskim odlukama Evropskog suda za ljudska prava (ESLJP).

Ustavni sud kao institucija koja je nadležna za konačno tumačenje Ustava, ne postupa *ex officio* - već je koncipiran kao javni organ koji garantuje ustavnost i saglasnost zakona sa Ustavom za slučajevе koje pred njim na zakonit način podnose ovlašćene strane. Ustavni sud je posvećen doprinosu postizanju ove ustawne vizije marljivim radom na tom da bude odgovoran i transparentan javni organ koji osigurava da će usluge za državu i njene građane pružiti:

- profesionalna i nezavisna institucija koja uspostavlja i neguje primernu kulturu međuinstитucionalne saradnje, istovremeno održavajući i štiteći neophodne elemente sudske nezavisnosti i nepristrasnosti;
- institucija sa visokim standardima funkcionisanja i kvaliteta odlučivanja, koja garantuje polaganje odgovornosti i transparentnost u vršenju javnih dužnosti zaštite i garantovanja osnovnih ljudskih prava građana Republike Kosovo, uključujući i nevećinske zajednice;
- institucija koja ima u fokusu konačno tumačenje Ustava i odgovorno izvršavanje svake jurisdikcione dužnosti predviđene Ustavom i Zakonom.

### 4.3 Vrednosti

Ustavni sud će u kontekstu osiguranja polaganja odgovornosti i odgovornosti za poštovanje Ustava, kao i podsticanja poverenja javnosti u ustavnu pravdu i vladavinu prava, podržavati sledeće vrednosti:

- **Poštovanje i zaštita Ustava** – Ustavni sud se kao konačni tumač Ustava smatra “čuvarom Ustava”;
- **Poštenje i integritet** – postupanje sudija u skladu sa najvišim profesionalnim i moralnim standardima radi očuvanja i unapređenja ustawne pravde kao i očuvanja ugleda Ustavnog suda;

- **Pravičnost i nepristrasnost** – Ustavni sud sudi samo na osnovu Ustava, Zakona i Poslovnika o radu, osiguravajući pravično i nepristrasno postupanje prema svima bez obzira na rasu, boju kože, pol, jezik, veru, političko ili drugo mišljenje, nacionalno i socijalno poreklo, povezanost sa bilo kojom zajednicom, imovinu, ekonomski i socijalni status, seksualnu orijentaciju, rođenje, ograničene odgovornosti ili bilo koji drugi lični status;
- **Transparentnost** – Ustavni sud se rukovodi principima odgovornosti, transparentnosti i otvorenosti u komunikaciji sa podnosiocima zahteva pojedinačno i javnošću uopšteno, obaveštavajući ih o donetim odlukama i omogućavajući im da iste budu lako dostupne za zainteresovane strane, studente, akademsku zajednicu i javnost uopšte;
- **Pravna sigurnost** - Ustavni sud će garantovati načelo pravne sigurnosti koje je od suštinskog značaja za poverenje u pravosudni sistem uopšte i u ustavno sudstvo posebno;
- **Vladavina zakona** - Ustavni sud u svom radu postupa u skladu sa vrednostima ustavnosti, pravne sigurnosti, zabrane proizvoljnog postupanja, jednakosti pred zakonom i nediskriminacije, pristupa pravdi, pravičnog suđenja i ustavne pravde, koje imaju za cilj da garantuju poštovanje ustavnog poretku Republike Kosovo;
- **Efikasnost** - Sud osigurava delotvornu obradu zahteva koji su mu podneti, kao i kvalitet odluka u skladu sa Ustavom, Zakonom i Poslovnikom o radu, kroz strateško planiranje i najbolje korišćenje raspoloživih resursa.

## 5. SAŽETI PREGLED ANALIZE KLJUČNIH PITANJA

### 5.1 Pravni okvir za Ustavni sud

Ustavni sud igra odlučujuću ulogu u izgradnji i unapređenju koncepta vladavine prava, s jedne strane, i zaštite ljudskih prava i sloboda, s druge strane. Zbog toga je, kako bi se obezbedilo funkcionisanje i unapređenje ove uloge u budućnosti, više nego važno naglasiti sudske nezavisnost koja predstavlja preduslov za vladavinu prava i osnovnu garanciju za zaštitu ljudskih prava i sloboda zagarantovanih Ustavom i Evropskom konvencijom o ljudskim pravima.

Nezavisnost Ustavnog suda, kako je definisana Ustavom, Zakonom i Poslovnikom o radu, predstavlja suštinski i izuzetno važan faktor za funkcionisanje Suda. Stoga održavanje i unapređenje mehanizama koji osiguravaju njegovu nezavisnost, između ostalog i novim zakonodavstvom, predstavljaju trajnu neophodnost.

Zarad ostvarivanja ovog cilja, Sud se usredsredio na uspostavljanje mehanizama uz čiju pomoć može da pruži svoj doprinos ili da interveniše u fazi procesa izrade zakonodavstva od strane institucija koje su nosioci izrade i usvajanja zakonodavstva. Kao rezultat toga, proaktivno je identifikovano i analizirano zakonodavstvo koje je potencijalno moglo uticati na funkciju i nezavisnost Suda i dati su komentari u svojstvu zainteresovane strane još u fazi izrade takvih zakonskih inicijativa.

Tokom deset godina funkcionisanja Ustavnog suda, radi osiguranja svog unutrašnjeg funkcionisanja, nezavisnosti i integriteta, Sud je radio na povećanju kvaliteta zakonskog okvira na taj način što je pripremio Uputstvo o procedurama za izradu, izmenu i usvajanje internih pravnih akata. Sud trenutno ima 21 interni akt (vidi tabelu 1). Uz pomoć USAID-a izvršena je procena radi identifikacije mogućih nedoslednosti unutar samih internih akata ili sa višim zakonskim aktima. Izveštajem su utvrđeni određeni aspekti koji će biti razrešeni u narednom planskom periodu. Uputstvo o procedurama izrade nacrtu i izveštaj, Sud treba da usvoji na administrativnoj sednici. Po usvajanju uputstva i usvajanju izveštaja o proceni, očekuje se da će se raditi na usaglašavanju i pojednostavljenju internog pravnog okvira.

Godina	Pravilnici	Administrativna uputstva	Praktična uputstva	Kodeksi	Ukupno
<b>2010</b>	0	2	0	0	<b>2</b>
<b>2011</b>	0	0	0	1	<b>1</b>
<b>2012</b>	3	1	0	0	<b>4</b>
<b>2013</b>	3	0	1	0	<b>4</b>
<b>2014</b>	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>2015</b>	2	0	0	0	<b>2</b>
<b>2016</b>	1	0	0	0	<b>1</b>
<b>2017</b>	2	0	0	0	<b>2</b>
<b>2018</b>	2	0	0	0	<b>2</b>
<b>2019</b>	1	2	0	0	<b>3</b>
<b>Ukupno</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>21</b>

Tabela 1: Važeći interni normativni akti prema godini usvajanja (izvor: Izveštaj o proceni internog regulatornog okvira, decembar 2019. - april 2020.)

Povećanje transparentnosti u radu Suda, uključujući i transparentnost u pogledu izrade internih akata i potpuni pristup, utvrđujući koji pravni dokumenti su javni, a koji su za internu upotrebu, bilo je jedan od stalnih ciljeva Suda. Međutim, ovaj segment i dalje ostaje jedan od izazova na koje se Sud mora usredsrediti u svojoj budućnosti. Od internih akata Suda, primećuje se da su trenutno objavljeni samo njegov Poslovnik o radu, Uredba Pravne jedinice, Kodeks ponašanja i Uputstvo o praksama za podnošenje zahteva *Amicus Curiae*. Prema tome, prilikom sprovodenja ciljeva ove Strategije, ostaje da Sud i dalje radi u ovom pravcu.

## 5.2 Pravna jedinica

Pravna jedinica, kao posebna organizaciona struktura u Ustavnom sudu, obavlja svoje dužnosti u podršci profesionalnom radu sudija, sprovodeći pravna istraživanja i analize i pomažući u izradi preliminarnih izveštaja, odluka i drugog pravnog materijala u zavisnosti od potreba Suda u procesu obrade predmeta.

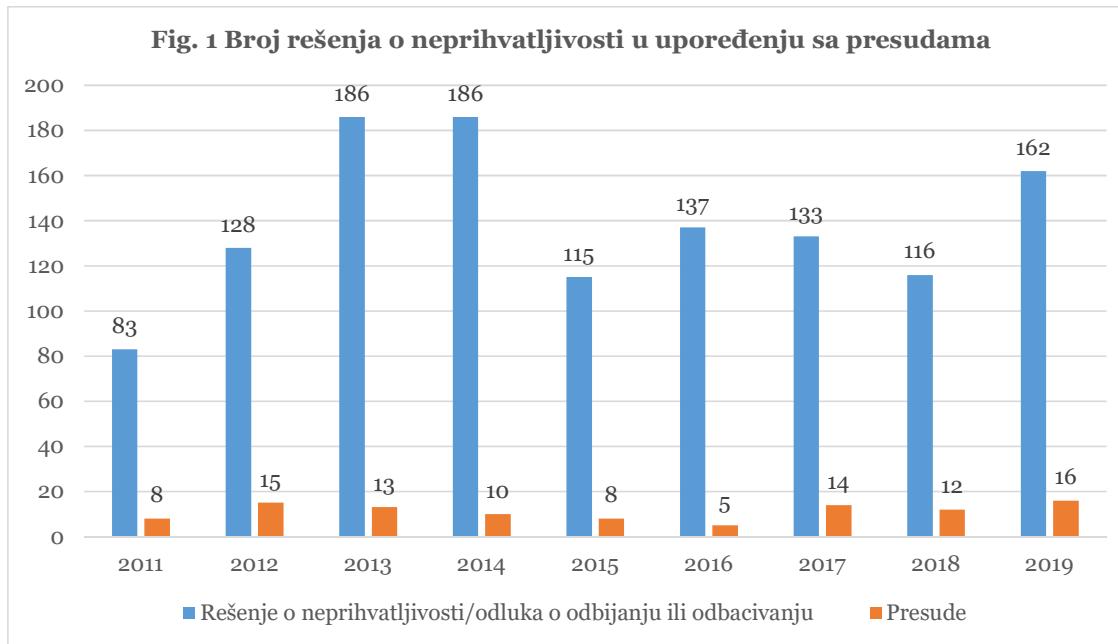
Pravna jedinica kao jedan od glavnih profesionalnih stubova Suda, angažovana je u povećanju efikasnosti suda i omogućavanju profesionalnog realizovanja ustavnog suđenja. Izrada *Memoranduma* od strane Pravne jedinice, kojim se uvode predviđeni rokovi za razmatranje predmeta od 5,3 do 6 meseci, smatra se važnim korakom u skraćivanju vremena pripreme predmeta za donošenje odluke od strane sudija. Sistem raspodele predmeta pravnim savetnicima se pokazao efikasnim kao rezultat bolje koordinacije opterećenja i podele posla između Pravne jedinice i drugih jedinica kao što su DRPSA, DPP, Kancelarija generalnog sekretara i Departman za IT. Kao instrument za povećanje efikasnosti i kvaliteta odlučivanja u Sudu, model saradnje savetnika sa sudijama u pripremi predmeta u kojem će svaki pravni savetnik sarađivati sa svakim od sudija, generalno je ocenjen kao pozitivan. Međutim, ukazala se potreba za diskusijom oko daljeg poboljšanja ovog modela zarad povećanja efikasnosti i kvaliteta odlučivanja. Elektronski sistem CDMS je veoma važan za povećanje efikasnosti u upravljanju predmetima i raspodeli informacija. Kao izazov koji je identifikovan i SWOT analizom pojavljuje se njegovo nekorisćenje od strane svih zaposlenih u Sudu, osim Jedinice za registraciju DRPSA.

Za vreme tri godina sprovođenja poslednjeg Strateškog plana, zabeležen je pozitivan trend u broju rešenih predmeta u poređenju sa primljenim predmetima. U 2018. godini, 64%; u 2019. godini, 87%, dok je u prvih šest meseci 2020. godine, bilo 81% rešenih predmeta u odnosu na broj predmeta koji su primljeni u toku iste godine. Međutim, broj predmeta na razmatranju ostaje velik, kada se imaju u vidu i predmeti koji su preneti iz prethodne godine, ali i porast broja primljenih predmeta i povećanje nivoa težine. Prosečno vreme razmatranja predmeta za 2019. godinu iznosilo je 10,7 meseci, dok je u prvih šest meseci 2020. godine, prosečno vreme skraćeno na 9,64 meseci (vidi tabelu br. 2).

Godina	Primljeni zahtevi	Zahtevi u radu	Rešeni predmeti	Izvršenje u %	% rešenih zahteva u odnosu na primljene zahteve	Prosečno trajanje razmatranja
<b>2018</b>	206	299	133	44.5%	64%	N/A
<b>2019</b>	243	410	213	52%	87%	10,7 meseci
<b>2020</b>	195	392	206	52.6%	105.6%	17.4 meseci

Tabela 2: Statistika o predmetima u USK-u tokom 2018., 2019., 2020. godine (izvor: godišnji izveštaji Suda)

Jedno od pitanja koje vredi pomenuti je i veliki broj odluka koje rezultiraju neprihvatljivošću u odnosu na ukupan broj presuda (vidi grafikon br. 1). Iako se broj zahteva koji završe presudom poslednjih godina povećao sa 3%, koliko je iznosio 2016. godine, na 9% u 2019. godini, ovaj broj se i dalje može smatrati veoma malim. Međutim, treba imati u vidu da je Sud u vezi sa ovim pitanjem preliminarnog planiranja presuda potpuno ograničen prirodnom navodnih povreda koje su primljene kao zahtevi u Sudu kao i načinom argumentacije.



Ocenjuje se da je tokom deset godina svog postojanja, Sud zasnovao svoju sudsku praksu na širokom korišćenju sudske prakse ESLJP-a. Ovaj trend se pojavio kao takav ne samo u prvim godinama delovanja, već i u njegovim najnovijim odlukama, unapređujući svaki put i sve više reference koje se koriste za specifične slučajeve. Pozivanje na sudsku praksu ESLJP-a vrši se ne samo u vezi sa tumačenjem ljudskih prava sadržanih u EKLJP, već i u vezi sa kriterijumima prihvatljivosti utvrđenim članom 35. EKLJP i drugim procesnim pitanjima, iz razloga što se ova sudska praksa smatra relevantnom za odlučivanje o prihvatljivosti zahteva pred Sudom<sup>2</sup>. Pravna jedinica i pravni konsultant imaju ključnu ulogu u poboljšanju korišćenja interne sudske prakse Suda, prakse ESLJP-a, praksi sestrinskih ustavnih sudova drugih država koji su deo Foruma Venecijanske komisije, itd. Cilj je da se u bliskoj budućnosti Sud poziva i na praksu SPEU-a.

Unapređenje istraživačkih kapaciteta osoblja radi povećanja efikasnosti i kvaliteta odluka ostaje jedno od pitanja o kome Sud mora kontinuirano planirati i postupati. U ovom delu se mora razjasniti i mandat Pravne jedinice i praktično definisati uloga pravnog konsultanta. Sud se već učlanio u nekoliko renomiranih databaza elektronskih izvora, uključujući i stalni pristup CODICES Foruma Venecijanske komisije. Vredi naglasiti da se izrada Uputstva za usaglašavanje citiranja odluka Suda i drugih međunarodnih odluka, smatra primerenom inicijativom. Uporedo s tim, u kontekstu kontinuiranje obuke pravnih savetnika, vredi istaći da je organizovano nekoliko specifičnih obuka po pitanju određenih članova EKLJP. Takođe, USK je u saradnji sa projektom podrške Savetu Evrope organizovao studijske posete za nekoliko pravnih savetnika u ESLJP-u. Ovaj projekat, koji obuhvata veoma važnu komponentu obuke savetnika o određenim članovima EKLJP, kao i obuku u procesu upravljanja predmetima od početne tačke od strane ESLJP-a, smatra se veoma korismom praksom za koju se očekuje da će se nastaviti i sa drugim savetnicima Suda. Prema tome, Projekat Saveta Evrope za slanje savetnika i sudija na obuke i studijske posete ESLJP-u ocenjen je kao veoma koristan i preporučuje se da se iznađu mogućnosti da se isti nastavi. S druge strane, u kontekstu poboljšanja pravnog pisanja organizovane su radionice i sastanci sa sudijama iz regiona.

Jedan od izazova sa kojima se suočavao USK je odlazak nekoliko savetnika; mali broj savetnika u poređenju sa brojem predmeta i njihove povećane težine; kao i preliminarno planiranje u

<sup>2</sup> Trajkovska, Mirjana Lazarova. (2020). Ocena primene Evropske konvencije od strane Ustavnog suda Kosova. Savet Evrope, Interni izveštaj.

tom aspektu. Mora se i dalje raditi na smanjenju prosečnog vremena rešavanja predmeta, uključujući i utvrđivanje različitih rokova za različite kategorije predmeta. Uporedo s tim, Sud mora više da radi na povećanju svesti društva o mandatu Ustavnog suda, kako bi broj neprihvatljivih slučajeva bio smanjen ubuduće. Buduća strategija mora i dalje imati visok fokus na ove oblasti.

### 5.3 Ljudski resursi i infrastruktura

Stanje ljudskih resursa u USK-u je ocenjeno kao pozitivno. Opisi radnih mesta i popunjavanje upražnjenih radnih mesta u skladu sa strukturom nisu predstavljali bilo kakav problem. Rizik od mešanja u nezavisnost ustavnih nezavisnih institucija, među njima i Suda, koji je predstavljao zakonodavni paket za reformu javne uprave je izbegnut kao rezultat osporavanja ovih zakonskih inicijativa pred Ustavnim sudom od strane ovlašćenih strana. Donošenjem odluke Suda je sprečena, na nivou Republike, primena novih zakonskih normi za koje je ocenjeno da bi imale negativno i protivustavno dejstvo na podelu vlasti i nezavisno funkcionisanje sudstva i drugih nezavisnih institucija.

Ustavni sud trenutno ima 66 zaposlenih. Popunjavanje radnih mesta prema organizacionoj šemi nije predstavljalo nikakav problem. Međutim, Sud ima još 4 dodatna upražnjena radna mesta koja su predviđena budžetom, koja nisu popunjena prvo kao rezultat renoviranja objekta Suda, a zatim zbog situacije sa pandemijom COVID 19. Raspoređenost osoblja prema organizacionoj šemi Suda predstavljena je na grafikonu br. 2 koji sledi:



Slika 2: Organizaciona struktura i raspoređenost osoblja u USK-u (izvor: informacije primljene od Suda).

Ustavni sud je uspostavio sistem za procenu radnog učinka. Planiranje posla se vrši na nivou organizacije, na nivou jedinica i na individualnom nivou. Postoji planiranje obuka u skladu sa potrebama koje su identifikovane pomoću obrazaca za procenu učinka, ali i u skladu sa njihovim pružanjem i organizovanjem od strane donatora i drugih institucija (KIJU, Pravosudni institut) (vidi tabelu br. 3).

Aktivnosti Suda tokom 2018, 2019, 2020. godine			
Aktivnosti Suda tokom 2018,2019, 2020. godine Aktivnosti	2018	2019	2020
Studijske posete, okrugli stolovi, forumi i letnje škole u inostranstvu	4	7	2
Radionice u inostranstvu	6	4	/
Radionice u zemlji	1	1	4
Konferencije u inostranstvu	2	1	1
Seminari u inostranstvu	2	0	/
Seminari u zemlji	1	1	/
Obuke u zemlji	7	22	10
Obuke u inostranstvu	3	0	/
Kursevi stranih jezika	2	1	/
Uebinar, online okrugli stolovi	0	0	7
Ukupan broj učesnika	161	162	191

Tabela 3: Aktivnosti Suda tokom 2018, 2019, 2020. godine (izvor: godišnji izveštaji Suda).

Praćenje sprovođenja plana rada vrši se pomoću tromesečnog izveštavanja o svakom departmanu. Pravna jedinica ima direktnu liniju izveštavanja predsedniku Suda, i samim tim se i način izveštavanja razlikuje. Svaki član Pravne jedinice podnosi mesečni izveštaj glavnom ustavno-pravnom savetniku, koji/a nakon toga obaveštava predsednika o nesmetanom obavljanju poslova u Pravnoj jedinici. Sud od svog osnivanja ima usvojen Poslovnik o radu, koji je protokom godina ažuriran, a takođe i Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji rada Suda. Poslovnikom o radu Suda je osnovana Pravna jedinica, a njena organizacija koja se sastoji od pravnih savetnika uređena je Uredbom o Pravnoj jedinici 03/2019<sup>3</sup>. Na osnovu analize organizacione strukture Suda, ne smatra se potrebnim sprovođenje restrukturiranja ili suštinske promene organizacione strukture USK-a, međutim, promene i unapređenje strukture, njena dopuna, kao i potrebe za identifikacijom i uvođenjem novih ili dodatnih radnih mesta zahtevaju analitički pristup zasnovan na analizama i razmatranju najboljih alternativa koje mogu poslužiti postizanju ciljeva Suda i sprovođenju njegovog mandata. Za sada, Sudu nedostaje dostupnost konsolidovanih informacija o ljudskim resursima, a takođe ima i nedostatak odgovarajućeg elektronskog sistema za njihovo upravljanje u skladu sa potrebama Jedinice za ljudske resurse i Suda.

Kada je reč o infrastrukturi, po završetku projekta dogradnje i renoviranja postojećeg objekta, Ustavni sud je povećao svoj radni prostor za oko 525 m<sup>2</sup>. Ovo je omogućilo akomodaciju celokupnog osoblja Suda u komforним uslovima. Ukupni troškovi projekta iznosili su 379.410,98 €. Ocjenjuje se da je realizacijom projekta postignut njegov cilj i osigurani dobri uslovi za rad i dovoljan prostor za sistematizaciju celokupnog osoblja Suda.

Sud je kontinuirano napredovao i u digitalizaciji svog rada. Uporedo s tim, omogućene su i obuke i unapređenje znanja zaposlenih. Kao jedan od izazova se pojavio nedostatak instrumenata za kibernetičku sigurnost u Sudu, pridodajući mu sada i činjenicu da zbog pandemije Covid-19, Sud održava sednice u online formatu. Preporučuje se da se tokom narednog perioda planiranja posveti potrebna pažnja upravljanju predmetima i njegovom unapređenju u skladu sa razvojem i napretkom informacione tehnologije. To treba činiti u skladu sa novim potrebama Suda s obzirom na značaj ovog sistema u povećanju efikasnosti i delotvornosti rada Suda. Posebno se preporučuje ažuriranje sistema u skladu sa nalazima i preporukama procene o potrebama sistema. To bi uključivalo i pružanje daljinskog pristupa sistemu upravljanja predmetima, unapređenje pretraživanja, povezivanje sa ueb stranicom kako bi se omogućilo da i stranke mogu dobiti informacije o statusu svog predmeta. Preporučuje se takođe da se i šabloni (templates) i *Memorandum*, povežu sa sistemom.

<sup>3</sup> Uredba o Pravnoj jedinici br. 03/2019, dostupna na: [https://gjk-ks.org/wp-content/uploads/2019/12/Rregullore-03\\_2019\\_e-Njesis-Lijore\\_srb.pdf](https://gjk-ks.org/wp-content/uploads/2019/12/Rregullore-03_2019_e-Njesis-Lijore_srb.pdf)

## 5.4 Javne finansije i transparentnost

Ustavni sud uživa finansijsku nezavisnost u izvršavanju dužnosti koje su utvrđene Ustavom. Ova nezavisnost je utvrđena i Zakonom o Ustavnom суду (član 2.1 Zakona). Realizacija finansijske nezavisnosti Suda u praksi bila je izuzetno izazovna stvar, s obzirom na to da je većinu vremena Ministarstvo finansija to koje utvrđuje opšte budžetske granice za sve nezavisne institucije, uključujući i Sud. Međutim, prevazilaženje takvih izazova omogućeno je razrađenim i obrazloženim srednjoročnim planiranjem. Sud je zadržao približnu budžetsku kvotu za tri godine sprovođenja Strateškog plana. Sud je redovno sastavljao izveštaje o finansijskim rashodima u skladu sa ZUJFO-om i objavljivao ih na svom zvaničnom sajtu (vidi tabelu 4). Stopa izvršenja budžeta u protekle tri godine iznosila je skoro 100%.

Opis	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Odobreni/procenjeni budžet</b>	1,541,513	1,698,779	1,957,723	1,886,960	1,864,753	1,835,354
<b>Izvršenje</b>	1,527,569	1,697,490	1,957,335	1,886,805	/	/
<b>Izvršenje u %</b>	99.13%	99.92 %	99.98%	99.99%	/	/

Tabela 4: Određeni i utrošeni budžet za Sud za 2017, 2018, 2019. i 2020. godinu i procenjeni budžet za 2021. i 2022. godinu (izvor: godišnji izveštaji Suda, SOR 2020-2022)

Što se tiče interne revizije, u aspektu planiranja, Sud je izradio periodične planove na način predviđen relevantnim zakonodavstvom o internoj reviziji, uključujući i Trogodišnji strateški plan interne revizije, Godišnji plan interne revizije i tromesečne planove revizije.

Prema Strateškom planu 2018-2021, pristup javnim dokumentima je bio jedan od ciljeva koji su bili povezani sa *garantovanjem transparentnosti svakog javnog dokumenta pozivajući se na rashode Suda na osnovu ZPJD-a*. Prema ovom zakonu, Sud je dužan da pruži pristup svojim dokumentima na zahtev. U skladu sa ovim Zakonom, Sud je 2018. godine primio 10 zahteva, dok je 2019. godine primio 23 zahteva za pristup javnim dokumentima. Sud je usvojio sve te zahteve i realizacija ovog cilja je postigla stopu od 100% (vidi tabelu br. 5).

Status	2018	2019
Delimično usvojen	0	0
Usvojen u celosti	10	23
Ukupan broj	10	23

Tabela 5: Zahtevi za pristup javnim dokumentima u 2018, 2019. godini (izvor: godišnji izveštaji Suda).

## 5.5 Komunikacija i spoljni odnosi

Strateškim planom Suda 2018-2020 je zabeleženo da se Sud u prošlosti suočavao sa određenim nedostacima vezanim za komunikaciju sa javnošću. Prema Strateškom planu, ranija praksa Suda se pokazala nedovoljnom i ne postoji održiv i dobro primenjen tok delovanja u cilju podizanja njegovog položaja u javnom diskursu, u cilju povećanja njegove pouzdanosti i boljeg informisanja stranaka o njihovim pravima pred Sudom. Jedan od glavnih ciljeva bilo je uspostavljanje prave strategije komunikacije.

Shodno tome, Sud je poslednjih godina intenzivirao svoj rad, posebno na povećanju broja i obima informacija objavljenih putem svog zvaničnog sajta i drugih oblika njihove raspodele. Redizajniranje elektronske stranice Suda i pružanje mnogih novih opcija, posebno u filtriranju predmeta, omogućili su poboljšanje komunikacije sa javnošću. Uporedo s tim, preporučuje se proaktivniji pristup i proširenje upotrebe metoda komunikacije sa javnošću uopšte i jačanje saradnje sa medijima. Ovaj deo ostaje kao pitanje od posebnog značaja za buduću strategiju Ustavnog suda.

Tokom perioda sprovođenja strategije održavana je redovna komunikacija i saradnja i sa Venecijanskim komisijom. Takođe, osoblje Suda je učestvovalo u značajnom broju službenih poseta, studijskih poseta i drugih međunarodnih aktivnosti. Preduzimale su aktivnosti za učlanjenje Ustavnog suda u međunarodne i regionalne mehanizme (vidi tabelu br. 6). Učlanjenje u međunarodne mehanizme ostaje kao pitanje od visokog prioriteta i za naredni period strategije Suda.

<b>Produkti</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Dnevni izveštaji o medijima</b>	165	150	109
<b>Nedeljni izveštaji o medijima</b>	52	51	47
<b>Godišnji izveštaj o medijima</b>	1	1	1
<b>Izveštaji štampanih medija o radu Suda</b>	504	262	139
<b>Izveštaji elektronskih medija</b>	894	720	1258
<b>Pitanja medija</b>	228	181	372
<b>Pitanja/zahtevi koje su podneli građani i institucije</b>	204	263	288
<b>Leci/brošure i dr.</b>	Druga knjiga USK br. 5 i 6 Biltena	Br. 7 i 8 Biltena Video animacije Promotivni video spotovi 3 informativne brošure	Br. 9 i 10 Informativnog biltena, 1 video animacija, 1 promotivni video
<b>Objavljena obaveštenja o posetama i aktivnostima Suda</b>	33	30	11
<b>Obaveštenja o sednicama i suđenjima</b>	12	12	//
<b>Obaveštenja sa sažetim informacijama o odlukama Suda nakon rasprava</b>	N/a	20	36
<b>Službene posete Sudu</b>	27	28	3
<b>Službene posete u inostranstvu</b>	13	19	2
<b>Radionice/konferencije u zemlji</b>	6	10	15
<b>Radionice/konferencije u inostranstvu</b>	7	6	1
<b>Građani registrovani na recepciji</b>	466	339	308
<b>Predstavnici institucija</b>	145	244	29

Tabela 6: Aktivnosti na komunikaciji i informisanju od strane Suda u periodu 2018-2019. (izvor: godišnji izveštaji Suda)

Merenje percepције javnosti o radu Suda nikada nije izvršeno ni od strane Suda, niti na bilo koju drugu spoljnu inicijativu. Iz tog razloga se preporučuje da sistem za merenje poverenja građana u rad Suda uspostave sam Sud ili u saradnji sa drugim organizacijama.

## 5.6 SWOT analiza

SWOT analiza<sup>4</sup> u nastavku predstavlja procenu trenutnog položaja USK-a, kao dodatna osnova za izradu Strategije USK-a za period 2020-2025. Analiza je pripremljena na osnovu podataka izvedenih iz Izveštaja o proceni sprovodenja Strateškog plana Suda za period 2018-2020 i radionice održane sa osobljem Ustavnog suda na kojoj su učestvovale i sudije. Informacije koje su osigurane iz izveštaja o proceni i SWOT-a su, između ostalog, poslužile za utvrđivanje strateških ciljeva i mera za sprovođenja za naredni srednjoročni period.

	POZITIVNO	NEGATIVNO
Unutrašnji	<p><b>Jake strane (Strengths):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciona, administrativna i finansijska nezavisnost institucije</li> <li>Stručno i kvalifikovano osoblje za pružanje podrške sudijama</li> <li>Spremnost i posvećenost rukovodstva Suda i sudija dugoročnom razvoju Suda i povećanju institucionalnog učinka</li> <li>Osoblje motivisano da se suoči sa izazovima Suda</li> <li>Funkcionisanje sistema za upravljanje predmetima</li> <li>Iskustvo i ustavljena praksa u strateškom planiranju za razvoj Suda i praćenje sprovodenja</li> <li>Pogodno radno okruženje</li> <li>Dosledna primena interne sudske praske i sudske prakse ESLJP-a</li> <li>Laka tranzicija prilikom promene sudija</li> <li>Literatura i interni izvori koje sada ima Sud (biblioteka)</li> <li>Kontinuirane obuke osoblja Suda</li> <li>Povećanje kvantiteta analiza odluka Suda</li> <li>Položaj pravnog konsultanta kao novi položaj u Pravnoj jedinici</li> </ul>	<p><b>Slabe strane (Weaknesses):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Potreba za održivim sveobuhvatnim srednjoročnim planom za izgradnju kapaciteta zasnovanim na proceni potreba</li> <li>Nedostatak pravilnika o odnosima sa medijima i javnošću</li> <li>Fluktuacija pravnih savetnika u Pravnoj jedinici</li> <li>Nedovoljan broj pravnih savetnika</li> <li>Veoma duga rešenja</li> <li>Nedostatak klasifikacije predmeta u postupku prijema omogućava prolazak mnogih predmeta koji možda nisu relevantni</li> <li>Veliki broj internih akata koji stvaraju nedoslednost i koliziju odredbi</li> <li>Interna komunikacija u Sudu</li> <li>Nedovoljna komponenta istraživanja</li> <li>Nedostatak instrumenata za kibernetičku sigurnost</li> <li>Nekorišćenje CDMS-a od strane Suda, osim Jedinice za registraciju</li> <li>Povezivanje CDMS-a sa web stranicom</li> <li>Nedostatak šablon/a/obrazaca za odabijanje predmeta unutar sistema / standardizacija dopisa Suda / povezivanje sa sistemom za upravljanje predmetima</li> </ul>
Spoljni	<p><b>Mogućnosti (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehnička podrška od strane donatora i međunarodnih partnera</li> <li>Učlanjenje u međunarodne organizacije i razmena sa sestrinskim sudovima u regionu i šire</li> <li>Poverenje građana i javnosti u Sud</li> <li>Podizanje kvaliteta zahteva koji se upućuju Sudu</li> <li>Proširivanje korišćenja prakse ESLJP-a</li> <li>Mogućnost angažovanja spoljnih eksperata za specifične obuke za Pravnu jedinicu</li> <li>Korišćenje citata ESP-a i drugih zemalja radi poboljšanja kvaliteta odluka</li> <li>Mogućnosti koje pruža tehnologija u digitalizaciji procesa (automatizacija sistema za upravljanje predmetima)</li> <li>Povećanje složenosti predmeta</li> <li>Dalje istraživanje mogućnosti za edukaciju javnosti o ustavnom sudstvu</li> </ul>	<p><b>Pretnje (threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Povećanje broja predmeta i njihove složenosti</li> <li>Politički i medijski pritisci</li> <li>Nepoštovanje organizacione i finansijske nezavisnosti Suda od strane drugih institucija</li> <li>Tendencije za izmenu Zakona o USK-u u Skupštini bez konsultacije sa Sudom kao zainteresovanom stranom</li> <li>Česte zakonske promene</li> <li>Pogrešna percepcija javnosti o radu Suda</li> <li>Nerazumevanje uloge Suda od strane institucija</li> <li>Neuredan odgovor institucija na zahteve Suda</li> <li>Uticaj ekonomskih kretanja na budući budžet Suda</li> <li>Uticaj pandemije COVID-19</li> <li>Mogućnost neizvršenja odluka Suda</li> <li>Mogućnost fluktuacije profesionalnog osoblja</li> <li>Potencijalna kašnjenja sa imenovanjem novih sudija od strane Skupštine</li> <li>Pokušaj pristupa i umešanje u internim podacima i komunikacijama Suda</li> </ul>

<sup>4</sup> Ova SWOT analiza je pripremljena na osnovu procene sprovodenja Strateškog plana Ustavnog suda za period 2018-2020, kao i radionice koja je, dana 1. i 2. oktobra 2020. godine, održana sa sudijama i osobljem Ustavnog suda Republike Kosovo.

## 6. STRATEŠKI CILJEVI

### 6.1 Unapređenje zakonskog okvira

#### **Strateški cilj 1: Unapređenje kvaliteta i primene zakonskog okvira**

**Specifični cilj 1.1.** Unapređenje kapaciteta Suda za uticanje na zakonodavni proces koji utiče na funkcionisanje i nezavisnost Suda

**Specifični cilj 1.2.** Dopuna, usaglašavanje i konsolidacija internog regulatornog okvira

**Specifični cilj 1.3.** Unapređenje mehanizama za delotvornu primenu i praćenje interne regulative Suda

#### **Specifični cilj 1.1. Unapređenje kapaciteta Suda za uticanje na zakonodavni proces koji utiče na funkcionisanje i nezavisnost Suda**

Unapređenje mehanizama pomoću kojih Sud pruža doprinos ili interveniše prilikom izrade novih zakonskih akata koji pogadaju njegovu nezavisnost predstavlja važan faktor za pravilno funkcionisanje Suda. Kao rezultat toga, Sud će nastaviti s pristupom koji je praktikovao do sada u ovom pravcu, ali s namerom da se povećaju ukupni kapaciteti za identifikaciju mogućih promena i razmotre novi dodatni mehanizmi koji doprinose uspešnom postizanju ovog cilja.

Kontinuiranu aktivnost koju će Sud primenjivati predstavlja praćenje procesa izrade novog zakonodavstva od strane Skupštine, koje će kao rezultat imati identifikaciju zakonskih akata i odredbi koje eventualno mogu uticati na nezavisnost Suda. To će se sprovoditi korišćenjem tabele za praćenje (*monitoring chart*) u kojoj se nalazi i redovno održava lista zakona koji se nalaze u Zakonodavnom programu Vlade, a koji su identifikovani kao nacrti zakona koji mogu uticati na rad Suda.

Način odgovora Suda i mehanizam koji on koristi za pružanje doprinosa i davanje komentara u cilju poboljšanja nacrta zakonskih akata zavisi od procesne faze izrade i usvajanja u kojoj se nalazi određeni nacrt zakonskog akta kao i odgovora institucija koje su nosioci njihove izrade i usvajanja. Sud će na nivou eksperata preduzeti sve potrebne korake za pružanje komentara i preporuka ako se određeni zakonski akt nalazi u fazi izrade u radnim grupama ili kroz proces elektronskih javnih konsultacija koje koriste Vlada i njeni resori<sup>5</sup>. U cilju poboljšanja nacrta zakona u kontekstu očuvanja njegove nezavisnosti, USK može organizovati zajedničke sastanke sa vladinim institucijama ili sastanke sa relevantnim parlamentarnim odborima Skupštine. Takođe, po potrebi može organizovati i druge aktivnosti kao što su konferencije radi povećanja svesti, debate sa određenim profesionalnim grupama i drugo.

#### **Specifični cilj 1.2. Dopuna, usaglašavanje i konsolidacija internog regulatornog okvira**

Sud na osnovu Ustava<sup>6</sup> ima slobodu da reguliše unutrašnja pitanja, uključujući i usvajanje podzakonskih akata koji mu omogućavaju efikasno i nezavisno funkcionisanje. U tu svrhu, u proteklim godinama svog funkcionisanja, Sud je izradio 21 interni akt u formi pravilnika, administrativnih uputstava, praktičnih uputstava i kodeksa ponašanja za sudije. Praktična

<sup>5</sup> Elektronska platforma za javne konsultacije putem koje se mogu pružiti komentari i preporuke za nacrte zakonskih i podzakonskih akata i nacrte politika i strategija: <https://konsultimet.rks-gov.net>

<sup>6</sup> Ustav Republike Kosovo u članu 115. 1. utvrđuje: "Ustavni sud će odrediti svoju unutrašnju organizaciju, uredbu o radu, procese donošenja odluka i ostalih organizacionih pitanja, u saglasnosti sa zakonom"

situacija i unutrašnje analize identifikovale su neke aspekte usklađivanja koje treba urediti u narednom strateškom periodu<sup>7</sup>. Kao rezultat toga, povećala se potreba za pokretanjem planiranog i koordiniranog procesa za tehničko usaglašavanje i konsolidaciju internih akata. U zavisnosti od broja akata koje treba usaglasiti, Sud će oceniti mogućnost spajanja nekoliko akata u sveobuhvatne i konsolidovane akte kako bi se smanjio njihov broj i povećala delotvornost njihove praktične primene.

Sud takođe namerava da poboljša kvalitet internih akata Suda na taj način što će uspostaviti sistem i procesna pravila koja omogućavaju bolju koordinaciju, odgovarajuću zastupljenost svih segmenata Suda i internu konsultaciju prilikom njihove izrade.

### **Specifični cilj 1.3. Unapređenje mehanizama za delotvornu primenu i praćenje interne regulative Suda**

Usaglašavanje i konsolidacija internog regulatornog okvira, ali i uspostavljanje internog sistema koji omogućava bolju konsultaciju i koordinaciju prilikom njihove izrade, kao što je predviđeno prethodnim specifičnim ciljem 1.2., predstavljaju preduslove koji utiču na nivo njihove primene. Sledeći korak koji povećava delotvornost primene internog okvira je njihovo objavljivanje i pružanje pristupa ne samo unutar Suda, već i široj javnosti. Važan faktor koji utiče na nivo primene internih akata su jasne procedure i funkcionalni mehanizmi za razmatranje žalbi i mera za eventualno kršenje internih i važećih akata za osoblje Suda. Funkcionisanje sistema za procenu i upravljanje rizikom, primena standarda za planiranje rada na nivou organizacionih jedinica, na nivou službenika i procenu njihovog učinka, takođe su neki od važnih faktora koji doprinose primeni akata Suda.

Merenje postizanja specifičnih ciljeva u ovoj oblasti vrši se pomoću sledećih pokazatelja i ciljeva:

<b>Strateški cilj 1: Unapređenje kvaliteta i primene pravnog okvira</b>			
<b>Specifični cilj: 1.1.</b> Unapređenje kapaciteta Suda za uticanje na zakonodavni proces koji utiče na funkcionisanje i nezavisnost Suda			
Pokazatelji	Osnovna vrednost (baseline)	Cilj 2023	Cilj 2025
1. Broj zakona u kojima je Sud proaktivno učestvovao;	3	U zavisnosti od zakonodavne agende	U zavisnosti od zakonodavne agende
<b>Specifični cilj: 1.2. Dopuna, usaglašavanje i konsolidacija internog regulatornog okvira</b>			
1. Broj dopunjenih i izmenjenih internih akata;	0	17	5
2. Broj preporuka za dopunu i izmenu interne regulative;	21	3 (tokom svake godine)	5 (tokom svake godine)
<b>Specifični cilj: 1.3. Unapređenje mehanizama za delotvornu primenu i praćenje interne regulative Suda</b>			
1. Broj delotvorno primenjenih propisa	1	Svi	Svi
2. Objavljivanje svih internih akata na sajtu Suda	2	Svi akti su objavljeni	Svi akti su objavljeni

<sup>7</sup> Izveštaj o proceni internog regulatornog okvira, decembar 2019. - april 2020. Dokument nije objavljen.

## 6.2 Kvalitet i efikasnost odluka Suda

### Strateški cilj 2. Kontinuirano povećanje kvaliteta odluka i efikasnosti donošenja odluka Suda

**Specifični cilj 2.1.** Povećanje kvaliteta odluka Suda osiguranjem doslednosti domaće prakse i poboljšanjem pozivanja na međunarodnu sudsку praksu;

**Specifični cilj 2.2.** Jačanje kapaciteta Pravne jedinice, sa posebnim naglaskom na polje profesionalnog istraživanja;

**Specifični cilj 2.3.** Unapređenje sistema upravljanja predmetima kroz koordinaciju, administrativno pojednostavljivanje procedura i dalje unapređenje CDMS-a.

#### Specifični cilj 2.1. Povećanje kvaliteta odluka Suda osiguranjem doslednosti domaće prakse i poboljšanjem pozivanja na međunarodnu sudsку praksu

Kvalitet sudske prakse osim od spoljnih faktora, takođe zavisi i od unutrašnjih faktora, kao što su profesionalnost sudija, interne procedure, istraživačke i analitičke sposobnosti Pravne jedinice, konsolidacija prakse od strane pravnog konsultanta, kvalitet upravljanja predmetima, rasprave i kvalitet izrađenih nacrta. Jasna, sveobuhvatna analiza i obrazlaganje i analiza presuda osnovni su zahtevi za kvalitet sudske prakse i jedan od važnih aspekta prava na pravično suđenje<sup>8</sup>. Doslednost primene zakonodavstva, očuvanje i jačanje domaće sudske prakse, kao i proširenje primene najnovije sudske prakse primenljive međunarodne sudske prakse predstavljaju suštinske elemente očuvanja i povećanja kvaliteta sudske prakse.

Pored toga, još jedan važan faktor koji je povezan sa kvalitetom odluka Suda jeste korišćenje međunarodne sudske prakse, a posebno bi trebalo da postoji veći fokus na korišćenju najnovije sudske prakse ESLJP-a, ali i pozivanje na EKLJP sa šireg stanovišta ljudskih prava. Činjenica da pravo na pravično suđenje predstavlja pitanje o kojem se najviše raspravljalo pred Sudom može dovesti do toga da on razmatra žalbe uglavnom sa stanovišta člana 6. EKLJP, umesto da analizira zahtev sa šireg stanovišta i u svetu drugih ljudskih prava<sup>9</sup>. U kontekstu analiza i nalaza ekspertize Saveta Evrope, Sud će dalje razmotriti mogućnost "istraživanja" uključivanja sudske prakse u pogledu prava na poštovanje privatnog i porodičnog života, slobodi veroispovesti, slobodi izražavanja, slobodi udruživanja i druga prava zagarantovana Ustavom i EKLJP-om. Može se pretpostaviti da ova situacija odražava nedovoljnu svest o takvim pravima, kao i nepostojanje dovoljne ekspertize advokata u gore navedenim oblastima<sup>10</sup>. Ponekad se "strateški sudske postupci" u pojedinim od ovih oblasti mogu osigurati u fazi prihvatljivosti<sup>11</sup>. Poboljšanju kvaliteta u kontekstu korišćenja najbolje sudske prakse doprinelo bi i pozivanje na praksu sestrinskih sudova drugih zemalja. Pored toga, s obzirom na to da se Kosovo nalazi u procesu evropskih integracija, pripremanje Suda za korišćenje sudske prakse SPEU-a i početak njenog korišćenja odvijaće se tokom vremenskog perioda pokrivenog ovom Strategijom.

Sud mora da razmotri razmatranje predmeta u meritumu, čak i donošenjem presuda bez povreda, umesto da se isti proglašavaju neprihvatljivim kao očigledno neosnovani. Odluka o osnovanosti bi bolje uverila stranke da je njihov slučaj pravilno saslušan i na taj način doprinela

<sup>8</sup> Mišljenje br. 11 (2008) Konsultativnog veća evropskih sudija (CCJE) upućeno Komitetu ministara Saveta Evrope o kvalitetu sudske prakse. Dostupno na: [http://www.euromed-justice.eu/en/system/files/20100716094018\\_10\\_CCJE\\_OPn11.pdf](http://www.euromed-justice.eu/en/system/files/20100716094018_10_CCJE_OPn11.pdf)

<sup>9</sup> Trajkovska, Mirjana Lazarova. (2020). Ocena primene Evropske konvencije od strane Ustavnog suda Kosova. Savet Evrope, Interni izveštaj.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid. Pozivanje je izvršeno na slučaj KI108/18, sa podnositeljkom Blerta Morina, rešenje o neprihvatljivosti od 30. septembra 2019. godine

boljem prihvatanju odluke Suda<sup>12</sup>. Ovim bi se takođe smanjio i broj odluka o neprihvatljivosti koji je ionako veoma velik. U tu svrhu, Sud će izraditi Uputstvo o postupku i organizaciji rada Suda u vezi sa prijemom, registracijom i prosleđivanjem zahteva na razmatranje kao i arhiviranje predmeta od strane USK-a, za koje se očekuje da će uticati na povećanje efikasnosti u radu. Povećana saradnja sa Advokatskom komorom, ombusmanom i organizacijama civilnog društva pomogla bi povećanju znanja o nadležnosti Suda i kao rezultat toga izbeglo bi se podnošenje slučajeva za koje Sud nije nadležan.

U kontekstu poboljšanja korišćenja sudske prakse, neophodno je dalje unapređenje kapaciteta i mehanizama za pretraživanje i razvoj. Praktično definisanje uloge i odgovornosti položaja pravnog konsultanta u okviru Suda i aktivna uloga ovog položaja u proširenju istraživanja i pružanje njegovog/njenog doprinosa u svakom slučaju mogu povećati kvalitet odluka sa gledišta očuvanja doslednosti i korišćenja domaće i međunarodne sudske prakse. Doprinos bi u tom pogledu dala i finalizacija i usvajanje Uputstva o usaglašavanju korišćenja standarda citiranja u odlukama Suda, uključujući i odluke nižestepenih sudova i međunarodnih sudova.

Unapređenje sistema za upravljanje predmetima, a posebno integracija postojećeg elektronskog sistema (u excelu) sa elektronskim sistemom za upravljanje predmetima važan je instrument koji služi Pravnoj jedinici i sudijama u lakšoj identifikaciji i korišćenju ranije sudske prakse.

S druge strane, korišćenje smernica Evropske komisije za efikasnost pravde (CEPEJ) može pomoći u identifikaciji i korišćenju međunarodnih mehanizama i praksi koji će uticati na kvalitet odluka Ustavnog suda.<sup>13</sup>

## **Specifični cilj 2.2. Jačanje kapaciteta Pravne jedinice, sa posebnim naglaskom na komponentu polje profesionalnog istraživanja**

Od ključne važnosti je dalje unapređenje istraživačkih kapaciteta osoblja Pravne jedinice, s obzirom na to da je njena glavna funkcija profesionalna priprema predmeta, uključujući i podršku profesionalnom radu sudija, sprovodenjem pravnih istraživanja i analiza i pružanjem pomoći u izradi preliminarnih izveštaja, odluka, kao i drugog pravnog materijala u podršci radu sudija Suda i određenim drugim relevantnim zadacima<sup>14</sup>.

Prema Konsultativnom savetu evropskih sudija “*Kvalitet pravnog obrazovanja i obuke sudija i drugih pravnih stručnjaka je od najveće važnosti za obezbeđivanje visokokvalitetne sudske odluke*”.<sup>15</sup> Pravna jedinica je glavna profesionalna osovina Suda, a profesionalnost njenog osoblja je ključni faktor u osiguranju kvalitetnih odluka. SWOT analiza iznosi na videlo da Sud ima stručno i kvalifikovano osoblje za podršku sudijama. Pored toga, njihova motivacija zajedno sa stečenim iskustvom i kontinuiranim poboljšanjem kvaliteta analize evidentirani su kao jake strane Pravne jedinice. Međutim, novi razvoj i unapređenje sudske prakse Suda, novi razvoj sudske prakse ESLJP-a kao i potreba za pozivanjem na praksu SPEU-a kao rezultat procesa evropskih integracija Kosova zahtevaju dalje jačanje i unapređenje profesionalnih kapaciteta za osoblje Pravne jedinice. U tu svrhu potrebno je unapred izvršiti sveobuhvatnu procenu potreba za podizanjem kapaciteta Pravne jedinice, koje bi trebalo da bude propraćeno srednjoročnim planom i programima obuke i drugim aktivnostima. Potreba za održivim sveobuhvatnim srednjoročnim planom za podizanje kapaciteta na osnovu procene potreba

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> <https://rm.coe.int/komisioni-evropian-per-efikasitetin-e-drejesise-cepej-matja-e-cilesis/16807477ca> i <https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/quality-of-justice>

<sup>14</sup> Član 2.2. Uredbe Pravne jedinice br. 03/2019

<sup>15</sup> Mišljenje br. 11 (2008) Konsultativnog veća evropskih sudija (CCJE) upućeno Komitetu ministara Saveta Evrope o kvalitetu sudske odluke. Dostupno na: [http://www.euromed-justice.eu/en/system/files/20100716094018\\_10.CCJE\\_.OPn11.pdf](http://www.euromed-justice.eu/en/system/files/20100716094018_10.CCJE_.OPn11.pdf)

istaknuta je i SWOT analizom. Naročito je potrebno nastaviti saradnju sa Savetom Evrope po pitanju slanja savetnika i sudija u ESLJP na period od nekoliko meseci. Povećanju dodatnih kapaciteta osoblja Pravne jedinice doprinosi proširenje saradnje sa drugim međunarodnim organizacijama i sestrinskim ustavnim sudovima, a posebno sa onim evropskih zemalja i zemalja u regionu.

Iako se smatra da Sud u pogledu njegovog broja ima osoblje koje može da se izbori sa obimom posla, s obzirom na činjenicu da je nivo težine predmeta značajno povećao i da se broj podnetih slučajeva može povećati ubuduće, neophodno je povećanje broja savetnika u narednom srednjoročnom periodu. Ovu pretpostavku podržava i SWOT analiza, a argumenti u prilog jačanju napora za povećanje broja savetnika proizilaze i iz velike fluktacije osoblja u proteklom petogodišnjem periodu. U periodu od 2015. godine, nekoliko savetnika iz Pravne jedinice je napustilo radno mesto, a nekoliko novih je zaposleno kako bi se izvršile potrebne zamene.

Položaj pravnog konsultanta koji je utvrđen Uredbom br. 03/2019 o Pravnoj jedinici igra važnu ulogu u poboljšanju kvaliteta odluka pomoći daljem istraživanje domaće i međunarodne sudske prakse i njenog odražavanja u odlukama koje su u postupku. Iz tog razloga je u narednom srednjoročnom periodu potrebno podržati ovaj položaj i ojačati ga na polju istraživanja i pretraživanja.

Prilikom pripreme predmeta za razmatranje, sudijama su potrebne dodatne informacije, analize i istraživanja o određenim temama koje su od interesa i koje pomažu u povećanju kvaliteta njihove analize. Takvo angažovanje teško mogu preuzeti savetnici koji su konstantno opterećeni pripremom i pružanjem saveta o slučajevima koji su u postupku pred Sudom. Stoga se razmatranje mogućnosti razvoja posebnog ogranka istraživanja o takvim temama unutar Pravne jedinice smatra korisnim i potrebnim. U tu svrhu i u cilju racionalnijeg korišćenja postojećih unutrašnjih i spoljnih resursa, Sud može sarađivati i sa raznim organizacijama specijalizovanim za istraživanja, kako sa onim civilnog društva, tako i sa donatorima itd. Razvoj istraživanja i studija zahteva finansijske i ljudske resurse, pa je stoga potrebno godišnje i srednjoročno planiranje, kojim se određuju teme studija i vremenski rokovi za njihovu realizaciju. Ovo pomaže u identifikovanju finansijskih i drugih potrebnih resursa koji zahtevaju prethodno planiranje i pripremu.

### **Specifični cilj 2.3. Unapređenje sistema upravljanja predmetima kroz koordinaciju, administrativno pojednostavljinje procedura i dalje unapređenje CDMS-a**

Smatra se da su neophodni odgovarajući alati informacione tehnologije za podržavanje praćenja i procene aktivnosti Suda, u cilju poboljšanja njegovog učinka. To se može učiniti pomoći evidentiranja nedostataka i potreba, u obezbeđivanju upravljanja predmetima u realnom vremenu, standardizovanih statistika Suda, upravljanja brojem zaostalih predmeta i automatizovanim sistemima ranog upozoravanja.<sup>16</sup> Sud već ima u funkciji elektronski sistem upravljanja predmetima koji je izgrađen 2015. godine. Nakon preispitivanja sistema koji je izradio tim uz podršku Saveta Evrope<sup>17</sup>, smatra se neophodnim njegovo ažuriranje nalazima i preporukama ove procene kao i standardima CEPEJ Vodiča za Cyberjustice.<sup>18</sup> Glavni cilj je po proceni modernizacija radnih procesa i poboljšanje CDMS-a čineći ga referentnim alatom za

<sup>16</sup> Evropska komisija, Tema sa informacijama o evropskom semestru efektivni pravosudni sistemi. 2016. vidi adresu: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-semester\\_thematic-factsheet\\_effective-justice-systems\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-semester_thematic-factsheet_effective-justice-systems_en.pdf)

<sup>17</sup> Procena potreba za upravljanje predmetima i pravna istraživanja za Ustavni sud Kosova. Interni izveštaj podržan od strane projekta "Poboljšanje zaštite evropskih standarda ljudskih prava od strane Ustavnog suda

<sup>18</sup> CEPEJ(2019)7, dostupno na: <https://rm.coe.int/cepej-toolkit-cyberjustice-en-cepej-2019-7/168094ef3e>

rad na predmetima. Pored toga, se namerava da se šabloni i memorandum za određivanje rokova za razmatranje predmeta elektronski povežu sa sistemom za upravljanje predmetima, zatim povezivanje CDMS-a sa zvaničnim sajtom Suda u potrebnim segmentima, obezbeđivanje sredstava za povećanje kibernetičke bezbednosti, i drugo.

Merenje postizanja specifičnih ciljeva u ovoj oblasti vrši se pomoću sledećih pokazatelja i ciljeva:

<b>Strateški cilj 2. Povećanje kvaliteta odluka i efikasnosti donošenja odluka Suda</b>			
<b>Specifični cilj: 2.1.</b> Povećanje kvaliteta odluka Suda osiguranjem doslednosti interne prakse i poboljšanjem pozivanja na međunarodnu sudsku praksu			
<b>Pokazatelji</b>	<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Cilj 2023</b>	<b>Cilj 2025</b>
1. Broj odluka koje sadrže pozivanja na ažuriranu praksu Ustavnog suda i ESLJP-a;	Odluke (150)	190	230
2. Broj odluka koje sadrže pozivanja na ažuriranu praksu sestrinskih ustavnih sudova	Odluke (15)	20	25
3. Broj odluka koje sadrže reference na odluke ESP-a	Odluke (2)	16	30
4. Procenat završetka predmeta podnetih Sudu;	52,6%		
<b>Specifični cilj: 2.2.</b> Jačanje kapaciteta Pravne jedinice, sa posebnim naglaskom na komponentu profesionalnog istraživanja			
1. Broj obuka koje su održali eksperti o izradi nacrti i specifičnim temama koje su povezane sa ljudskim pravima, ustavnom sudskom praksom, kao i praksom ESLJP-a i ESP-a;	10 (obuka)	22 (svake godine)	22 (svake godine)
2. Broj specifičnih istraživanja u vezi sa predmetima na razmatranju pred Sudom.	9 (istraživanja)	33	33
<b>Specifični cilj: 2.3.</b> Unapređenje sistema upravljanja predmetima kroz koordinaciju, administrativno pojednostavljinje procedura i dalje unapređenje CDMS-a			
1. Prosečno vreme razmatranja predmeta podnetih Sudu;	9 meseci	7 meseci	
2. Povećanje korišćenja CDMS-a za upravljanje predmetima;	17%	99%	

## 6.3 Ljudski resursi i organizaciona struktura

### **Strateški cilj 3: Dalji razvoj ljudskih i kapaciteta organizacione strukture Suda**

**Specifični cilj 3.1.** Dalji razvoj kapaciteta profesionalnog osoblja i usluga podrške Sudu putem planiranja i sprovodenja programa obuke

**Specifični cilj 3.2.** Konsolidacija dobre prakse u vezi sa internom komunikacijom

**Specifični cilj 3.3.** Pospešivanje međunarodne saradnje osoblja Suda kroz programe razmene

**Specifični cilj 3.4.** Dalje unapređenje organizacione strukture Suda

#### **Specifični cilj 3.1. Dalji razvoj kapaciteta profesionalnog osoblja i usluga podrške Sudu putem planiranja i sprovodenja programa obuke**

Procena potreba za obukom osoblja Suda, uključujući i osoblje Pravne jedinice, osoblje Kabina predsednika/ce, ali i ustavnog administrativnog osoblja, polazna je osnova za aktivnosti u vezi sa daljim razvojem kapaciteta Suda. Procena potreba za obukom pomoću obrazaca za procenu kojim oni koji se procenjuju i procenjivači zajednički utvrđuju potrebu za obukom, predstavlja jednu od mogućnosti koje se pružaju kroz sistem procene i koju Sud neprestano sprovodi. Međutim, takva procena ne pruža dovoljno sveobuhvatnih informacija za najmanje trogodišnje srednjoročno planiranje izgradnje kapaciteta. Iz tog razloga će procena potreba osoblja prema standardnoj ili specifičnoj metodologiji procene poboljšati segment planiranja obuka. Ovo planiranje će biti sveobuhvatno za celokupno osoblje Suda. Plan obuka će biti propraćen izradom i primenom programa za specifične obuke i na opšte teme čija primena može biti dopunjena istim programima koje organizuje javna uprava ili pravosudni sistem. Prema tome, pored potrebe da se organizacija i finansiranje obuka vrše budžetskim sredstvima koja su na raspolaganju Sudu, jedan deo obuka, a posebno opštih obuka koje su povezane sa funkcionisanjem javne uprave u celini, mogu održati institucije odgovorne za održavanje za obuka, kao što je KIJU, odnosno one koje su povezane sa pravosudnim sistemom, može održati Akademija pravde. Srednjoročni plan obuka zasnovan na potrebama Suda može poslužiti i kao sredstvo pomoću kog se mogu mobilisati donatorski resursi za pokrivanje budžetskih praznina koje su rezultat nedostatka budžetskih sredstava USK-a. Sprovodenje plana obuka mora biti propraćeno procenom uticaja održanih obuka i prethodiće novom ciklusu planiranja daljeg unapređenja kapaciteta.

Efikasnost i delotvornost obuka i politika koje će Sud sprovesti u ovom segmentu, ali i za upravljanje ljudskim resursima u široj dimenziji, zavisiće i od dostupnosti informacija, načina njihovog upravljanja i sredstava koja se koriste u tu svrhu. Stoga će Sud tokom narednog planskog perioda razviti odgovarajući elektronski sistem pomoću kog će upravljati obukama, ali i ljudskim resursima u celini.

#### **Specifični cilj 3.2. Konsolidacija dobre prakse u vezi sa internom komunikacijom**

Interna komunikacija i transparentnost između osoblja Suda predstavlja segment koji zahteva kontinuirano unapređivanje. U cilju poboljšanja interne transparentnosti aktivnosti Suda, vršeno je redovno mesečno informisanje sudija, Sekretarijata i Pravne jedinice o zahtevima/pitanjima medija/građana, zahtevima koje je podnosiла Venecijanska komisija, zahtevima za pristup dokumentima, posetama Sudu, broju posetilaca, kao i o učešću u međunarodnim aktivnostima, i drugo. Ovaj specifični cilj povezan je sa većinom ostalih ciljeva Strategije. Izrada podzakonskog akta ili standardne operativne procedure za internu komunikaciju razjasnilo bi linije interne komunikacije i podiglo nivo odgovornosti koje se odnose na internu koordinaciju i komunikaciju. Pored toga, mogu se razviti smernice za upotrebu zvaničnog e-maila i drugih elektronskih sistema komunikacije. Jedan od

mehanizama koji može odigrati važnu ulogu i doprineti poboljšanju interne komunikacije i koordinacije bilo bi uspostavljanje integrisane grupe za planiranje rada, budžeta i praćenje njihovog izvršenja. Takođe, i uređivanje interne koordinacije i razjašnjavanja uloga i odgovornosti za potrebe poboljšanja komunikacije sa medijima i javnošću, odigralo bi svoju ulogu u konsolidaciji dobre prakse za internu komunikaciju.

### **Specifični cilj 3.3. Pospešivanje međunarodne saradnje osoblja Suda kroz programe razmene**

Prethodno iskustvo sa sprovođenjem programa boravka osoblja Suda, uključujući i sudije, pravne savetnike i direktore u ESLJP-u, pokazalo se veoma efikasnim za podizanje njihovih kapaciteta za primenu sudske prakse ESLJP-a. Nastavak takve prakse bila bi jedna od mogućnosti koje će se koristiti i ubuduće. Biće povećani napori za na razmatranje mogućnosti za druge programe razmene sa drugim sudovima zemalja u regionu, drugih zemalja zapadne Evrope, kao i drugih multilateralnih programa i mehanizama.

### **Strateški cilj 3.4. Dalje unapređenje organizacione strukture Suda**

Proces popunjavanja organizacione strukture poslednjih godina praćen je popunjavanjem novim radnim mestima ili zapošljavanjem osoblja na postojeća radna mesta, premeštajima, ponovnim imenovanjima ili individualnim unapređenjem osoblja, ali se nije ukazala potreba za promene u strukturi. Dalje se ocenjuje da suštinsko restrukturiranje ili promena organizacione strukture Suda nije potrebno jer trenutna organizaciona struktura odgovara potrebama Suda. Međutim, potreba za promenama i poboljšanjima strukture će uvek biti evidentna kao rezultat novog razvoja. Prema tome, rešavanje eventualnih potreba za promenama, zahteva i vršiće se praćenjem analitičkog pristupa zasnovanog na analizama i razmatranju najboljih alternativa koje mogu poslužiti ostvarivanju ciljeva Suda i sprovođenju njegovog mandata.

Merenje postizanja specifičnih ciljeva u ovoj oblasti vrši se pomoću sledećih pokazatelja i ciljeva:

<b>Strateški cilj 3: Dalji razvoj ljudskog i kapaciteta organizacione strukture</b>			
<b>Pokazatelji</b>	<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Cilj 2023</b>	<b>Cilj 2025</b>
1. Broj obuka organizovanih radi profesionalnog razvoja osoblja Suda	3 (obuke)	12 (na godišnjem nivou)	12 (na godišnjem nivou)
2. Broj obuka organizovanih za osoblje službi za administrativnu podršku	3 (obuke)	40 (na godišnjem nivou)	40 (na godišnjem nivou)
3. Broj osoblja koje je obučeno	22 (službenika)	70 (na godišnjem nivou)	70 (na godišnjem nivou)
<b>Specifični cilj: 3.2. Konsolidacija dobre prakse u vezi sa internom komunikacijom</b>			
1. Broj obaveštenja upućenih osoblju u vezi sa internim aktivnostima Suda	/	/	/
2. Poboljšanje interne komunikacije osoblja	/	/	/
<b>Specifični cilj: 3.3. Pospešivanje međunarodne saradnje osoblja Suda kroz programe razmene</b>			

1. Broj učesnika u programima razmene iskustava	1	6 (godišnje)	6 (godišnje)
2. Broj učesnika u regionalnim/međunarodnim aktivnostima	1	6 (godišnje)	6 (godišnje)
3. Broj studijskih poseta	1	6 (godišnje)	6 (godišnje)
<b>Specifični cilj: 3.4.</b> Dalje unapređenje organizacione strukture Suda			
1. Analiza i popunjavanje organizacione strukture	2	Po potrebi	Po potrebi

## 6.4 Upravljanje finansijama i usluge podrške

### Strateški cilj 4: Unapređenje upravljanja budžetom i drugim finansijskim resursima i uslugama podrške radi ostvarivanja ciljeva Suda

**Specifični cilj 4.1.** Osiguranje odgovarajućeg planiranja budžeta Suda radi ostvarivanja njegovih ciljeva

**Specifični cilj 4.2.** Osiguranje efikasnog i delotvornog procesa izvršenja rashoda zajedno sa redovnim programom praćenja na tromesečnom nivou

**Specifični cilj 4.3.** Povećanje kvaliteta odgovora na eksternu reviziju i očuvanje transparentnog procesa interne finansijske kontrole

**Specifični cilj 4.4.** Pružanje usluga potrebne podrške Sudu radi ostvarivanja njegovih ciljeva

**Specifični cilj 4.5.** Održavanje i unapređenje IT infrastrukture prema potrebama Suda i u skladu sa rastućim razvojem IKT-a

### Specifični cilj 4.1. Osiguranje odgovarajućeg planiranja budžeta Suda radi ostvarivanja njegovih ciljeva

Ustavni sud je već uspostavio odgovarajuću praksu planiranja budžeta, koja je u skladu sa zahtevima Zakona o upravljanju javnim finansijama i odgovornostima. To uključuje i pripremu Srednjoročnog okvira rashoda, kao i pripremu nacrtta budžeta za svaku fiskalnu godinu. Ustavni sud je kao institucija sa ustavom zagarantovanom nezavisnošću, uspeo da zadrži odgovarajuće budžetske kvote koje su bile u skladu sa zahtevima i potrebama Suda. Pravilno budžetsko planiranje u funkciji postizanja ciljeva USK-a, predstavlja cilj koji Sud namerava da ostvari u narednom periodu tokom sprovođenja strategije. Pravilan proces internog planiranja namerava se postići osnivanjem radnih grupa i procenu budžetskih potreba Suda. Ovo planiranje će se adresirati putem SOR-a i godišnjeg planiranja budžeta. Celokupan proces planiranja SOR-a i godišnjeg budžeta biće adresiran kroz komunikaciju sa svim strukturama Suda i u skladu sa vremenskim rokovima utvrđenim važećim zakonodavstvom i cirkularnim pismima Ministarstva finansija. Uporedo sa internom komunikacijom, USK će kontinuirano komunicirati i sarađivati i sa nadležnim državnim institucijama u procesu planiranja budžeta. Očekuje se da će glavni deo finansiranja rada USK-a biti pokriven iz budžeta Republike Kosovo. Međutim, Sud će takođe sarađivati i sa donatorima u cilju planiranja finansiranja/sufinansiranja aktivnosti koje mogu finansirati donatori i koje su od interesa za USK.

#### **Specifični cilj 4.2. Osiguranje efikasnog i delotvornog procesa izvršenja rashoda zajedno sa redovnim programom praćenja na tromesečnom nivou**

Sud će nastaviti da sprovodi i unapređuje svoje interne procese planiranja koji se odnose na utrošak budžeta, uključujući i redovno praćenje rashoda na dnevnom nivou. Sud će koristiti IT sisteme u računovodstvu kako bi omogućio adekvatno planiranje, potrošnju i izveštavanje o rashodima u skladu sa važećim računovodstvenim pravilima. U svrhu osiguranja efikasnog procesa planiranja i izvršenja rashoda, Sud će pripremiti godišnji plan novčanog toka. Priprema redovnih tromesečnih izveštaja i poravnjanje troškova sa sistemom ISUJF Trezora, služiće kao propisan način praćenja rashoda Suda. Da bi osigurao da su svi procesi planiranja i izvršenja rashoda u skladu sa budžetskim planiranjima i važećim pravilima za trošenje javnog novca, Sud će sprovoditi procene upravljanja rizikom i izveštaje o samoproceni interne kontrole.

#### **Specifični cilj: 4.3. Povećanje kvaliteta odgovora na eksternu reviziju i očuvanje transparentnog procesa interne finansijske kontrole**

U okviru ovog cilja, preduzeće se mere radi povećanja transparentnosti, interne kontrole i polaganja računa, fokusirajući se na redovne aktivnosti povezane sa internom revizijom i izveštavanjem. Što se tiče internih revizija, Sud će pripremiti planove revizije, uključujući i strateške, godišnje i tromesečne planove. Osiguranje transparentnosti se namerava postići i održavati pravovremenim i adekvatnim odgovorom na rezultate internih i eksternih revizija. Da bi se to postiglo, biće uspostavljen prateći mehanizam za preporuke koje proizilaze iz internih i eksternih revizija, uključujući i izradu Akcionog plana za sprovođenje preporuka internog revizora i preporuka Nacionalne kancelarije za reviziju (NKR). To će uključivati i redovno praćenje sprovođenja preporuka.

#### **Specifični cilj 4.4. Pružanje usluga potrebne podrške Sudu radi ostvarivanja njegovih ciljeva**

Ustavni sud je tokom perioda sprovođenja Strateškog plana 2018-2020 uspeo da reši pitanje uređenja primarne infrastrukture, što je obuhvatilo proširenje prostora Suda u skladu sa njegovim potrebama. Tokom narednog perioda se planira obezbeđivanje potrebnog prostora za sudnicu u okviru USK-a. To bi omogućilo da tokom narednog perioda osoblje Suda ima optimalne uslove za realizaciju ciljeva utvrđenih ovom strategijom. U svakom slučaju, pružanje usluga podrške Sudu i njegovom osoblju u skladu sa odgovarajućim planiranjem ostaje stalni prioritet i cilj Suda. U tu svrhu, važno je pravovremeno i u skladu sa važećom zakonskom regulativnom razrešiti potrebe osoblja i samog Suda, uključujući pravovremenu identifikaciju potreba za snabdevanjem robom i uslugama, planiranje nabavki i realizaciju nabavki na vreme i u skladu sa važećim zakonskim procedurama, prema planu nabavki koji je pripremio Sud. Pružanje adekvatnih i pravovremenih usluga podrške ima direktno dejstvo i na realizaciju drugih strateških ciljeva Suda.

#### **Specifični cilj 4.5. Održavanje i unapređenje IT infrastrukture prema potrebama Suda i u skladu sa rastućim razvojem IKT-a**

Ustavni sud namerava da dalje unapređuje IT sisteme, koji će biti u funkciji sprovođenja njegovog mandata. U okviru ovog cilja planiraće se aktivnosti koje dalje unapređuju rad jedinica Suda. To uključuje kontinuirano unapređivanje internih sistema, unapređivanje IT infrastrukture i povećanje nivoa sigurnosti, čime se omogućava siguran pristup izvorima podataka Suda.

Merenje postizanja specifičnih ciljeva na ovom polju vrši se pomoću sledećih pokazatelja i ciljeva:

<b>Strateški cilj 4: Unapređenje upravljanja budžetom i drugim finansijskim resursima i uslugama podrške radi ostvarivanja ciljeva Suda</b>			
<b>Specifični cilj 4.1.</b> Osiguranje odgovarajućeg planiranja budžeta Suda radi ostvarivanja njegovih ciljeva			
<b>Pokazatelji</b>	<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Cilj 2023</b>	<b>Cilj 2025</b>
1. Zadržavanje trenutne budžetske kvote za naredne godine	07.%	07.%	07.%
2. Broj projekata koje su podržali donatori	6	8	8
<b>Specifični cilj 4.2.</b> Osiguranje efikasnog i delotvornog procesa izvršenja rashoda zajedno sa redovnim programom praćenja na tromesečnom nivou			
1. Procenat izvršenja godišnjeg budžeta, 20- 25% u svakom kvartalu	24%	25%	25%
2. Broj finansijskih izveštaja podnetih u toku fiskalne godine	4	4	4
<b>Specifični cilj 4.3.</b> Povećanje kvaliteta odgovora na eksternu reviziju i očuvanje transparentnog procesa interne finansijske kontrole			
1. Sprovođenje preporuka koje su dali NRK i IR	100%	100%	100%
2. Izveštaj revizora NRK-a sa mišljenjem prema ISSAI 200 standardima	0	0	0
<b>Specifični cilj 4.4.</b> Pružanje usluga potrebne podrške Sudu radi ostvarivanja njegovih ciljeva			
1. Procenat realizacije plana nabavki			
2. Stopa izvršenja kapitalnih projekata	100%	100%	100%
3. Stopa sprovodenja preporuka koje su dali CAN i RKJN	100%	100%	100%
<b>Specifični cilj: 4.5.</b> Održavanje i unapređenje IT infrastrukture prema potrebama Suda i u skladu sa rastućim razvojem IKT-a			
1. Unapređenje elektronskih sistema	Osrednja	Napredna	Napredna
2. Poboljšanje postojeće infrastrukture	Dobra	Napredna	Napredna
3. Podizanje sigurnosti podataka od potencijalnih napada	Osrednja	Dobra	Napredna

## 6.5 Komunikacija sa javnošću/medijima i spoljni odnosi

### Strateški cilj 5: Unapređenje komunikacije sa javnošću/medijima i spoljnih odnosa

**Specifični cilj 5.1.** Poboljšanje komunikacije u Sudu

**Specifični cilj 5.2.** Bolje informisanje javnog mnjenja o radu i aktivnostima Suda

**Specifični cilj 5.3.** Bolja komunikacija sa medijima i civilnim društvom

**Specifični cilj 5.4.** Pospešivanje saradnje sa redovnim sudovima i pravnom zajednicom

**Specifični cilj 5.5.** Unapređenje međunarodne saradnje Suda

#### Specifični cilj 5.1. Poboljšanje komunikacije u Sudu

Pravovremena i transparentna komunikacija u Sudu je od suštinskog značaja i za poboljšanje komunikacije Suda sa javnošću/strankama i medijima. U cilju daljeg poboljšanja kvaliteta interne komunikacije, Sud će se angažovati na dovršavanju Pravilnika o internoj komunikaciji.

Važnu ulogu u daljem poboljšanju interne komunikacije Suda igra i Kancelarija za komunikacije i informisanje (KKI). U cilju daljeg povećanja kapaciteta KKI predviđeno je angažovanje jednog službenika/ce za praćenje medija i publikacije, kao i učešće u zajedničkim obukama sa službenicima kolegama iz regionalnih i evropskih ustavnih sudova.

Saradnja sa portparolima ili službenicima za komunikaciju sa javnošću iz institucija odgovornih za ustavno sudstvo regionalnih i evropskih zemalja biće u službi razmene iskustava sa njima i povećanja kapaciteta Suda u ovoj oblasti.

#### Specifični cilj 5.2. Bolje informisanje javnog mnjenja o radu i aktivnostima Suda

Značaj komunikacije sa javnošću o radu Suda je višedimenzionalan. Komunikacija sa javnošću zahteva strateški pristup i mora se usredsrediti na:

- Stalno informisanje javnosti, ne samo o sprovedenim procedurama, već i o aktivnostima Suda u celini.
- Korišćenje svih dostupnih sredstava komunikacije, uključujući i nove informacione tehnologije i druga odgovarajuća sredstva.
- Određivanje ciljane publice za svaku vrstu komunikacije (šira javnost, određene profesionalne grupe, itd.).
- Identifikacija situacija u kojima svaka ciljna grupa ima potrebu za dobijanjem informacija.
- Definisanje poruke koju Sud želi da prenese publici ili ciljnoj grupi.

Aktivnosti i pristup u unapređenju komunikacije sa javnošću i medijima sprovodiće se i uz konsultovanje uputstva Evropske komisije o komunikaciji sa medijima i javnošću (CEPEJ).<sup>19</sup>

Bolje informisanje javnog mnjenja u vezi sa odlukama Suda će se postići, između ostalog, i razvojem kraćih uzoraka saopštenja za medije, sa ključnim tačkama presude/rešenja Suda u slučajevima visokog profila (od posebnog značaja).

<sup>19</sup> Evropska komisija za efikasnost pravosuđa (CEPEJ), Vodič o komunikaciji sa medijima i javnošću za sudove i tužilaštva, usvojen na 31. parlamentarnoj sednici CEPEJ-a u Strazburu, 3. i 4. decembra 2018. godine. Dostupno na adresi [https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe#\\_Toc5246902](https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe#_Toc5246902)

Neka od sredstava komunikacije prema CEPEJ-ovom uputstvu za komunikaciju sa medijima i javnošću:

- Saopštenja za štampu
- Konferencije za štampu
- Intervjui
- Pismeni odgovori na pismena pitanja
- Sajtovi
- Društveni mediji
- Konferencije i debate
- Filmske poruke

Proširenje mogućnosti za korišćenje različitih sredstava komunikacije će omogućiti ne samo obostranu komunikaciju sa javnošću i zainteresovanim stranama, već i dobijanje povratnih informacija (feedback) koje će biti korisne za što bolje razumevanje poruka Suda i za uticanje na dalji razvoj i poboljšanje njegovog rada. Postavljanje od strane Suda kutije za žalbe građana predstavlja dodatno sredstvo koje pruža ovu mogućnost.

Povećanje poverenja građana u rad Suda je od velike važnosti za ovu instituciju. Značaj poverenja u sudstvo je izričito pomenuto na određenom broju suđenja ESLJP-a. ESLJP je u brojnim slučajevima naglasio posebnu ulogu pravosuđa u društvu, koje, kao garant pravde, osnovne vrednosti u državi koja se rukovodi zakonom, da bi bilo uspešno u obavljanju svojih dužnosti, mora uživati poverenje javnosti<sup>20</sup>. Izgradnja sistema u tu svrhu predstavlja još jedan od ciljeva ove Strategije. Merenje poverenja javnosti u rad Suda može se vršiti na redovnom nivou ili u zavisnosti od toga kada i kako Sud to smatra potrebnim. Mogućnost organizovanja anketa o poverenju građana u rad Suda, ostvarice se prema metodologiji koju će uvesti Sud, kao i uz pomoć organizacija specijalizovanih na tom području.

### **Specifični cilj 5.3. Bolja komunikacija sa medijima i civilnim društvom**

I pored svih aktivnosti koje su preduzete proteklih godina, spoljna komunikacija Suda se i dalje suočava sa izazovima na osnovu SWOT analize. Prvi korak koji će Sud preduzeti jeste regulisanje uloge i internih odgovornosti, ali i pristupa koji će Sud slediti sa javnošću i medijima. To omogućava da komunikacija sa medijima, a posebno sa civilnim društvom, bude što profesionalnija, a s druge strane će uticati na to da članci u medijima i njihov pristup informisanju javnosti bude što tačniji i profesionalniji. Pored toga, potrebno je održavanje konferencija za medije odmah nakon donošenja odluka u slučajevima visokog profila (od posebnog značaja) ili sledećeg dana (sa sudijom izvestiocem i predsednikom suda).

Češće održavanje konferencija za štampu i organizovanje debata sa profesionalnim grupama, doprineće značajno u ovom pogledu. Prema tome, pristup komunikaciji će u narednom periodu biti takav da zadovolji potrebe institucija, a sa druge strane će ispuniti očekivanja medija i civilnog društva uopšte. Posebna pažnja će biti posvećena unapređenju komunikacije sa medijima, posebno strukturiranim i aktivnim pristupom komunikacije sa njima, putem zajedničkih okruglih stolova između Suda i predstavnika medija, kao i održavanja godišnjih konferencija sa novinarima.

Bolja komunikacija Suda sa civilnim društvom je podjednako važna za njegov rad, i zato je predviđeno organizovanje okruglih stolova i profesionalnih diskusija i sa predstavnicima civilnog društva, kao i sa drugim stručnjacima u oblasti ljudskih prava.

<sup>20</sup> Baka protiv Mađarske [VV], br. 20261/12, § 164, 23. jun 2016. godine, Evropski sud za ljudska prava, Sudski seminar 2019, Jačanje poverenja u pravosuđe str. 4).

### **Specifični cilj 5.4. Pospešivanje saradnje sa redovnim sudovima i pravnom zajednicom**

Od veoma velike važnosti je povećanje saradnje sa zainteresovanim stranama koje dolaze iz pravosudnog sistema, pravne zajednice, institucija javne uprave, itd.

Sud će sarađivati sa Vrhovnim sudom, Sudskim savetom Kosova, Tužilačkim savetom Kosova, osnovnim sudovima i Apelacionim sudom Kosova, ombudsmanom, kako u raspodeli informativnih materijala, tako i u organizaciji radionica, sastanaka i drugih dešavanja radi podele informacija, razmene iskustava i uspostavljanja mogućnosti za saradnju po pitanjima koja su od zajedničkog interesa.

U cilju povećanja kvaliteta rada, Sud će sarađivati i sa raznim institutima specijalizovanim za sprovodenje studijskih istraživanja po određenim temama, koje bi poslužile Sudu da poboljša kvalitet svojih odluka.

Saradnja ima za cilj, između ostalog, jačanje kapaciteta Suda, poboljšanje informisanja, povećanje transparentnosti, razmenu informacija, povećanje kvaliteta studija i istraživanja, kao i poboljšanje opštih uslova njegovog rada.

### **Specifični cilj 5.5. Unapređenje međunarodne saradnje Suda**

Aktivnosti koje su omogućile povećanje saradnje Suda sa međunarodnim, bilateralnim i multilateralnim akterima, bile su brojne tokom proteklih godina. Sprovedene su aktivnosti lobiranja i napravljeni koraci ka članstvu u Evropskoj konferenciji ustavnih sudova (CECC) i Sud je već primio je poziv za učeće u svojstvu posmatrača/gosta na 18. kongresu Evropske konferencije ustavnih sudova. U narednom planskom periodu namerava se učlanjenje u CECC i Udruženje ustavnih sudova francuskog područja (ACCF).

Pored toga, sledeći segment na kojem se mora raditi i ubuduće jeste proširenje potpisivanja memoranduma o razumevanju i saradnji sa sudovima drugih zemalja sa ustavnom jurisdikcijom. Organizovanje zajedničkih međunarodnih konferenciјa i seminara sa srodnim sudovima u regionu i šire omogućilo bi Sudu razmenu iskustava, podelu informacija i najbolje sudske prakse, što bi uticalo na povećanje kvaliteta odluka Suda. Takođe, nastaviće se i ojačati saradnja sa Savetom Evrope i ESLJP-om, kao i sa Venecijanskom komisijom.

Merenje postizanja specifičnih ciljeva na ovom polju vrši se pomoću sledećih pokazatelja i ciljeva:

<b>Strateški cilj 5: Unapređenje komunikacije sa javnošću/medijima i spoljnih odnosa</b>			
<b>Specifični cilj 5.1. Poboljšanje komunikacije u Sudu</b>			
<b>Pokazatelji</b>	<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Cilj 2023</b>	<b>Cilj 2025</b>
1. Usvojen Pravilnik o internoj komunikaciji;			
2. Broj mesečnih saopštenja pripremljenih za sudije, Sekretarijat i Pravnu jedinicu;			
3. Broj održanih radionica sa portparolima ustavnih sudova.			
<b>Specifični cilj 5.2. Bolje informisanje javnog mnjenja o radu i aktivnostima Suda</b>			
<b>Pokazatelji</b>	<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Cilj 2023</b>	<b>Cilj 2025</b>
1. Broj odštampanih informativnih materijala i realizovanih video-animacija o radu Suda;			
2. Broj mesečnih saopštenja objavljenih na sajtu u vezi sa odlukama Suda;			
3. Broj 3-mesečnih saopštenja objavljenih na sajtu u vezi sa statističkim podacima o radu Suda;			

4. Broj otvorenih dana Suda;			
5. Broj realizovanih anketa.			

**Specifični cilj: 5.3.** Bolja komunikacija sa medijima i civilnim društvom

Pokazatelji	Osnovna vrednost (baseline)	Cilj 2023	Cilj 2025
1. Broj održanih okruglih stolova sa predstavnicima medija;			
2. Broj održanih okruglih stolova sa predstavnicima civilnog društva i drugim stručnjacima u oblasti ljudskih prava;			
3. Broj godišnjih konferencija sa novinarima;			
4. Broj održanih javnih rasprava.			

**Specifični cilj: 5.4.** Pospešivanje saradnje sa redovnim sudovima i pravnom zajednicom

Pokazatelji	Osnovna vrednost (baseline)	Cilj 2023	Cilj 2025
1. Broj raspodeljenih informativnih materijala u vezi sa radom i ulogom Suda;			
2. Broj održanih radionica sa sudijama i savetnicima redovnog sudstva;			
3. Broj održanih radionica sa predstavnicima pravne zajednice.			

**Specifični cilj: 5.5.** Unapređenje međunarodne saradnje Suda

1. Broj organizovanih međunarodnih konferencija;		
2. Broj potpisanih sporazuma o saradnji i memorandum o razumevanju;		
3. Broj učlanjenja u međunarodne organizacije.		

## 7. PRAĆENJE I IZVEŠTAVANJE O STRATEGIJI

Sprovođenje Strategije Ustavnog suda za naredni srednjoročni period će zavisiti od volje i posvećenosti samog Suda da sproveđe politike i aktivnosti predviđenih u Strategiji pomoću plana za njeno sprovođenje. Međutim, stalno praćenje, izveštavanje i procena napretka u njenom sprovođenju, kao i blagovremeno evidentiranje problema i izazova, ključni su za njen uspeh.

Postoje dve faze/metode po kojima se prati, izveštava i procenjuje uspeh strategije i njen sprovođenje:

- Praćenje i izveštavanje o strategiji i
- Procena strategije.

### 7.1 Praćenje i izveštavanje o strategiji

**Koordinacione strukture za praćenje i izveštavanje** - Praćenje Strategije predstavlja neprekidni proces. Koordinaciona struktura za praćenje strategije će se osnivati odlukom predsednika/ce Suda i sastojaće se od rukovodilaca svih departmana koji imaju zadatke u planu za sprovođenje Strategije. Odluka o osnivanju koordinacione grupe će jasno definisati sastav grupe, uloge i odgovornosti, ko će biti odgovoran za rad Sekretarijata, i drugo.

**Proces izveštavanja** - Izveštavanje o sprovođenju Strategije putem plana za sprovođenje će se vršiti na tromesečnom, godišnjem nivou, a izveštavanje o proceni sprovođenja plana o sprovođenju Strategije tokom treće godine sprovođenja Strategije koji će pokriti sve prethodne godine od samog usvajanja Strategije.

**Tromesečni izveštaj** se sastavlja radi praćenja napretka u sprovođenju plana za svaku aktivnost plana. Fokus izveštaja je na postizanju rokova aktivnosti kao što je predviđeno u akcionom planu, razlozima za kašnjenje, rizicima koji su povezani sa sprovođenjem budućih radnji i koraka. Tromesečni izveštaj se sastavlja u mesecu koji sledi po isteku tromesečja izveštavanja i mora biti završen tokom tog meseca. Tromesečni izveštaj se može pripremiti u tabelarnoj formi prema aktivnosti plana sprovođenja. Tromesečni izveštaj ne sadrži procenu postizanja pokazatelja i ciljeva.

**Godišnji izveštaj** ima za cilj da prijavi i proceni napredak u sprovođenju strategije u odnosu na svaki cilj, dok se procena dostignuća vrši pomoću indikatora, godišnjih ciljeva (targets). Osim ostvarenog napretka u ciljevima i pokazateljima tokom izveštajne godine, izveštaj će sadržavati i informacije o tome da li su planirane aktivnosti, svaka pojedinačno, sprovedene pravovremeno, korišćenje finansijskih sredstava, prepreke i izazove za sprovođenje i predlaganje mera za njihovo prevazilaženje. Ovaj izveštaj se mora pripremiti u narativnoj formi. Godišnji izveštaj se priprema u prvom tromesečju naredne godine.

### 7.2 Procena Strategije

**Opšti izveštaj** ili srednjoročna procena će se vršiti na nivou postizanja ciljeva i proceniće učinak dostignuća pomoću pokazatelja i ciljeva. Ovaj izveštaj se može sastaviti na kraju sprovođenja plana o sprovođenju. Konačni izveštaj će služiti i kao osnov za manje preispitivanje strategije, naročito na nivou specifičnih ciljeva, pokazatelja i ciljeva. On će takođe predstavljati osnov za izradu novog plana sprovođenja za preostali period 2024-2025. Poslednji izveštaj se može pripremiti kao deo ex-post procene na kraju sprovođenja Strategije. Ovaj izveštaj ima za cilj da proceni da li je strategija postigla ciljeve kojima se težilo. Na osnovu procena izveštaja, takođe se utvrđuju i koraci u strateškom planiranju USK-a za naredni srednjoročni period.

## 8. FINANSIJSKI UTICAJ STRATEGIJE

Procena troškova za sprovođenje Strategije sadrži dve kategorije aktivnosti:

1. Aktivnosti za koje Sud smatra da su deo rada i angažovanja osoblja Suda i za koje se ne smatra da imaju dodatne troškove.
2. Aktivnosti koje imaju dodatne troškove, bilo za određene kapitalne projekte predviđene budžetom ili aktivnosti koje će ili za koje se namerava da budu pokrivenе donatorskim sredstvima.

Troškovi aktivnosti plana sprovođenja zasnivaju se na referentnim cenama kreiranim na osnovu ranije prakse Ustavnog suda prilikom sprovođenja sopstvenih projekta, ali i informacija prikupljenih iz različitih izvora radi procene troškova inputa i produkata za koje je planom za sprovođenje Strategije planirano da budu realizovani.

U nastavku je prikazana procena direktnih finansijskih troškova za sprovođenje Strategije, podeljena prema strateškim ciljevima i odgovarajućim godinama:

Tabela: Finansijski uticaj Strategije Suda 2021-2023, prema strateškim ciljevima (iznosi u EUR)

		2021	2022	2023	Ukupno
<u>Strateški cilj 1</u>	Unapređenje kvaliteta i primene zakonskog okvira	00.00	00.00	00.00	00.00
<u>Strateški cilj 2</u>	Kontinuirano povećanje kvaliteta odluka i efikasnosti donošenja odluka Suda	00,00	3500.00	18.500.00	22.000.00
<u>Strateški cilj 3</u>	Dalji razvoj ljudskih kapaciteta i organizacione strukture Suda	84.866.00	72.866.00	80.866.00	238.598.00
<u>Strateški cilj 4</u>	Poboljšanje upravljanja budžetom i drugim finansijskim resursima i uslugama podrške radi ostvarivanja ciljeva Suda	211.733.00	75.333.00	75.333.00	362.400.00
<u>Strateški cilj 5</u>	Unapređenje komunikacije sa javnošću medijima spoljnih odnosa	97.000.00	127.000.00	87.000.00	311.000.00
	UKUPNO	393.599.00	278.699.30	261.699.30	933.997.00

Kao što je predstavljeno u gornjoj tabeli, ukupni finansijski troškovi za sprovođenje Strategije iznose **797.597,00 EUR**.

Troškovi prema strateškim ciljevima:

Strateški cilj 1. "Unapređenje kvaliteta i primene zakonskog okvira" se namerava sprovesti internim finansijskim resursima od strane osoblja Suda pa stoga nema dodatnih finansijskih troškova.

Strateški cilj 2. "Kontinuirano povećanje kvaliteta odluka i efikasnosti donošenja odluka Suda" procenjuje se da će imati troškove od 22.000,00 EUR.

Strateški cilj 3. "Dalji razvoj ljudskih kapaciteta i organizacione strukture Suda" procenjuje se da će imati troškove u iznosu od 238.598,00 EUR.

Strateški cilj 4. "Poboljšanje upravljanja budžetom i drugim finansijskim resursima i uslugama podrške radi ostvarivanja ciljeva Suda" procenjuje se da će imati troškove u iznosu od 362.400,00 EUR.

Strateški cilj 5. "Unapređenje komunikacije sa javnošću medijima i spoljnih odnosa" procenjuje se da će imati troškove u iznosu od 311.000,00 EUR.

Troškovi po godinama:

Procenjuje se da će troškovi sprovođenja plana za 2021. godinu dostići iznos od 393.599,00 EUR; da će troškovi tokom 2022. godine iznositi 278.699,00 EUR, a da će troškovi za 2023. godinu iznositi 261.699,00 EUR.

## 9. PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE ZA USTAVNI SUD REPUBLIKE KOSOVO

**2021-2023**

### 1. UNAPREĐENJE ZAKONSKOG OKVIRA

STRATEŠKI CILJ 1. Unapređenje kvaliteta i primene pravnog okvira							
1.	Specifični cilj	Pokazatelj		Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtani cilj (Target) 2021	Zacrtani cilj 2021	Zacrtani cilj 2023
1.1.	Unapređenje kapaciteta Suda za uticanje na zakonodavni proces koji utiče na funkcionisanje i nezavisnost Suda;	1. Broj zakona u kojima je Sud proaktivno učestvovao;		3	U zavisnosti od zakonodavne agende	U zavisnosti od zakonodavne agende	U zavisnosti od zakonodavne agende
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)	
1.1.1	Periodično izveštavanje odgovornog službenika o zakonodavnoj agendi Skupštine i zakonima koji mogu uticati na nezavisnost i funkcionisanje Suda;	Pravna jedinica	K1-K4-2021	0.00	USK	Izveštavanje/Identifikacija zakonodavstva od interesa;	

1.1.2	Definisanje strategije/izrada komentara i praćenje razvoja zakonodavstva koje je od interesa za Sud;	Pravna jedinica	K1-K4-2021	0.00	USK	Izveštavanje/izrada i dostavljanje i uključivanje relevantnih komentara;		
1.1.3	Aktivno angažovanje Suda u predlaganju i uključivanje amandmana u vezi sa Zakonom o Ustavnom sudu;	Pravna jedinica	Neprekidno	0.00	USK	Izrada i dostavljanje i uključivanje relevantnih komentara;		
1.1.4	Unapređenje mehanizama kojima se obezbeđuje poštovanje ustavnih i zakonskih garancija u pogledu finansijske nezavisnosti Suda;	Pravna jedinica	Neprekidno	0.00	USK	Konsolidovani protokoli saradnje;		
1.1.5	Redovno izveštavanje na administrativnoj sednici u vezi sa zakonima koji su identifikovani kao od interesa za Sud;	Pravna jedinica	Neprekidno	0.00	USK	Izveštavanje i preporuke;		
<b>1.2.</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Zacrtani cilj 2021</b>	<b>Zacrtani cilj 2022</b>	<b>Zacrtani cilj 2023</b>
<b>Dopuna, usaglašavanje i konsolidacija internog regulatornog okvira;</b>		1. Broj dopunjениh i izmenjenih internih akata;			0	7	10	5
		2. Broj preporuka za dopunu i izmenu interne regulative;			21	3	3	5
<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sprovođenja</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>		
1.2.1	Osnivanje radnih grupa za sprovođenje izveštaja u vezi sa internim propisima;	Predsednica/Sekretar	K1-K4-2021-2022	0.00	USK	Odluke		

Strateški plan Ustavnog suda Kosova, 2021-2025

1.2.2	Priprema nacrta predloga za dopunu i izmenu propisa visokog, srednjeg i malog prioriteta;	Radne grupe/Sekretarijat	K4-2021-2022	0.00	USK	Nacrti propisa
1.2.3	Razmatranje i usvajanje predloženih izmena u vezi sa internom regulativom;	Administrativna sednica	K1-K4-2021-2022	0.00	USK	Stupanje na snagu propisa/Objavljivanje
1.2.4	Utvrđivanje pravila i procedura za izradu internih pravnih akata Suda	Pravna jedinica				Pravila i procedure se mogu uvrstiti u Poslovnik o radu Suda
<b>1.3</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Zacrtani cilj 2021</b>
<b>Unapređenje mehanizama za delotvornu primenu i praćenje interne regulative Suda;</b>		1. Broj delotvorno primenjenih propisa;			1	7
		2. Objavljivanje svih internih akata na sajtu Suda			2	Svi akti su objavljeni
						Svi akti koji su usvojeni u toku godine i objavljeni
						Svi akti koji su usvojeni u toku godine i objavljeni

*Strateški plan Ustavnog suda Kosova, 2021-2025*

<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sproveđenja</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>
1.3.1	Delotvorna primena Pravilnika o izradi, izmenama i usvajanju internih pravnih akata;	DALJR	K1-K4 2021-2023	0.00	USK	Periodični izveštaj i sprovođenje relevantnih preporuka;
1.3.2	Osnivanje radne grupe odgovorne za periodično razmatranje/praćenje interne regulative i potrebnih izmena;	Lica imenovana odlukom predsednice/Sekretarijat	K1-K4 2021-2023	0.00	USK	Periodični izveštaj i sprovođenje relevantnih preporuka;
1.3.3	Redovno izveštavanje na administrativnoj sednici o sprovođenju interne regulative i preporuka u slučaju izazova na koje se naišlo;	Lica imenovana odlukom predsednice/Sekretarijat	K1-K4 2021-2023	0.00	USK	Periodični izveštaj i sprovođenje relevantnih preporuka;
1.3.4	Objavljivanje svih internih akata na zvaničnom sajtu Suda;	Pravna jedinica/Sekretarijat	K1-K4- 2021 -2023	0.00	USK	Propisi su objavljeni na zvaničnom sajtu Suda;
<b>Troškovi za strateški cilj</b>						
<b>Godina</b>			<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Ukupno</b>
<b>Troškovi</b>			<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>

## 2. KVALITET I EFIKASNOST ODLUKA SUDA

2.		STRATEŠKI CILJ 2: Povećanje kvaliteta odluka i efikasnosti donošenja odluka Suda					
2.1.	Specifični cilj	Pokazatelj	Osnovna vrednost (baselin e)	Zaćrta ni cilj (Targ et) 2021	Zaćrta ni cilj 2022	Zaćrta ni cilj 2023	
Kontinuirano povećanje kvaliteta odluka Suda osiguranjem doslednosti interne prakse i poboljšanjem pozivanja na međunarodnu sudsku praksu;		2. Broj odluka koje sadrže reference na ažuriranu praksu Ustavnog suda i ESLJP-a;	Odluke (150)	170	180	190	
		3. Broj odluka koje sadrže reference na ažuriranu praksu sestrinskih ustavnih sudova	Odluke (15)	20	25	20	
		4. Broj odluka koje sadrže reference na odluke SPEU-a	Odluke (2)	10	13	16	
		5. Procenat okončanja predmeta koji su podneti Sudu	52.6%				

Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
2.1.1	Izrada Vodiča za korišćenje domaćih i međunarodnih referenci u odlukama Suda (citiranje zakona, odluka sudova, međunarodnih dokumenata, itd.)	Pravna jedinica/Pra vni konsultant	K4 2021	0.00	USK	Vodič za citiranje izvora prava od strane Suda
2.1.2	Pripremni rad na otpočinjanju pozivanja na praksu SPEU-a	Pravna jedinica	K1-K4 2021-2023	0.00	USK	Zaključci internih diskusija Odluke sa referencama SPEU-a
2.1.3	Merenje percepcije međunarodne pravničke i akademske zajednice i zajednice koja donosi odluke u citiranju odluka Suda	Pravna jedinica	K2-2023	15.000 evra	Donatori	Izveštaj sa podacima u vezi sa referencama različitih autora, kritičara na odluke Suda
2.1.4	Izrada posebnog Vodiča za upravljanje predmetima, njihovu klasifikaciju u posebne kategorije prema težini i prioritetu za razmatranje ( <i>vidi kao referencu Priority List of Cases ESLJP-a</i> )	Pravna jedinica	K2-2021	0.00	USK	Usvojeni vodič i početak njegove primene
2.1.5	Izrada novog obrasca za podnošenje zahteva (KI i KO) u Sudu	Pravna jedinica	K3-2021	0.00	USK	Obrazac za podnošenje zahteva
2.1.6	Izrada i usvajanje novog Vodiča za podnošenje zahteva u skladu sa članom 113. Ustava	Pravna jedinica	K2-2023	0.00	USK	Izrađen i usvojen vodič
2.1.7	Izrada i usvajanje uputstva o proceduri i organizaciji rada Suda u vezi sa prijemom, registracijom i prosleđivanjem zahteva na razmatranje, kao i arhiviranje predmeta od strane Ustavnog suda	Pravna jedinica	K4-2022	0.00	USK	Izrađeno i usvojeno uputstvo

2.1.8	Integracija postojećeg elektronskog sistema (u excelu) sa elektronskim sistemom za upravljanje predmetima	Pravna jedinica i Jedinica za IT	K3-2021		USK	Elektronski sistem u excelu integriran u sistem za upravljanje predmetima		
2.1.9	Objavljivanje odluka Suda u skladu sa Zakonom i Poslovnikom	Sudije/Pravna jedinica/	K1-K4	0.00	N/A	Objavljene odluke		
<b>2.2</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Zaćrta ni cilj (Targ et) 2021</b>	<b>Zaćrta ni cilj 2022</b>	<b>Zaćrta ni cilj 2023</b>
<b>Jačanje kapaciteta Pravne jedinice, sa posebnim naglaskom na oblast profesionalnog istraživanja;</b>		1. Broj obuka koje su održali eksperti u vezi sa izradom nacrta i specifičnim temama koje se donose na ljudska prava, uporednu ustavnu sudske praksu, kao i praksi ESLJP-a i SPEU-a;  2. Broj specifičnih istraživanja u vezi sa predmetima koji se razmatraju pred Sudom.			10 (obuka)	23	22	22
<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sprovode nja</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansir anja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>		
2.2.1	Napredne obuke o korišćenju baza podataka;  (i) CODICES (Venice Commission); (ii) HUDOC (ESLJP); (iii) Curia (SPEU).	Pravna jedinica	K1-K4 2022	Vidi troškove kod cilja koji se odnosi na podizanje kapaciteta		Odluke sa preciznim i ažuriranim referencama;  Delotvorno korišćenje Codices, HUDOC i Curia;		

*Strateški plan Ustavnog suda Kosova, 2021-2025*

2.2.2	Izrada vodiča Suda o određenim članovima Ustava ( <i>Case-Law Guides</i> );	Pravna jedinica/Pra vni konsultant	K1-K4 2021-2023	0.00	USK	Vodič o nadležnosti Suda i kriterijumima prihvatljivosti; Vodič o članu 31; Vodič o članu 24; Vodič o članu 46;
2.2.3	Program obuke u SPEU u vezi sa njegovom praksom u oblasti ljudskih prava, demokratije i vladavine prava	Pravna jedinica	K1-K4 2021-2023	Vidi troškove kod cilja koji se odnosi na podizanje kapaciteta	Donatori	Dovršetak programa obuke od strane pravnih savetnika;
2.2.4	Program obuke u Venecijanskoj komisiji	Pravna jedinica	K1-K4 2021-2022	Vidi troškove kod cilja koji se odnosi na podizanje kapaciteta	Donatori	Delotvorno korišćenje CODICES i dokumenata Venecijanske komisije;
2.2.5	Profesionalne razmene sa mrežom ustavnih sudova	Pravna jedinica	K1-K4 2021-2023	Vidi troškove kod cilja koji se odnosi na podizanje kapaciteta	Donatori	Delotvorno pozivanje na sudske prakse evropskih sudova;
2.2.6	Pohađanje kontinuiranih i naprednih obuka u oblasti ljudskih prava, demokratije i vladavine prava; odnosa EKLJP sa pravom EU; apstraktna i konkretna kontrola normi, itd.	Pravna jedinica	K1-K4 2021-2023	Vidi troškove kod cilja koji se odnosi na podizanje kapaciteta	Donatori	Obučeni savetnici o najnovijim dešavanjima u sudskoj praksi ESLJP-a i SPEU-a u oblasti ljudskih prava, demokratije i vladavine prava, kao i odnosu između Konvencije i <i>acquis</i> EU;

2.2.7	Osnivanje odseka pravnog konsultanta unutar Pravne jedinice i povećanje kapaciteta Pravne jedinice ( <i>vidi kao referencu nadležnosti sličnog odeljenja u ESLJP-u</i> )	Sudije / Pravna jedinica	K4 -2023	Nema troškova za 2023. godinu Troškovi se određuju za 2024. godinu u novom planu	USK	Osnivanje i povećanje profesionalnih istraživačkih kapaciteta Suda		
<b>2.3</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>			<b>Osnovna vrednost (baselin e)</b>	<b>Zaćrta ni cilj 2021</b>	<b>Zaćrta ni cilj 2022</b>	<b>Zaćrta ni cilj 2023</b>
<b>Unapređenje sistema upravljanja predmetima kroz koordinaciju, administrativno pojednostavljinje procedura i dalje unapređenje CDMS-a</b>		1. Prosečno vreme razmatranja predmeta koji su podneti Sudu;			9 meseci	8 meseci	7 meseci	7 meseci
		2. Povećanje korišćenja CDMS-a za upravljanje predmetima;			17 %	65%	77%	99%
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	<b>Proizvod (Output)</b>		
2.3.1	Izrada standardnih obrazaca odluka Suda putem CDMS sistema i njihova integracija u sistem za upravljanje dokumentima u CDMS-u	Pravna jedinica	K1-K4 2022-2023	N/A	Donatori	Operativan CDMS		
2.3.2	Sprovođenje preporuka iz izveštaja eksperta Saveta Evrope o unapređenju CDMS-a (2020), u cilju upravljanja predmetima i svim dokumentima u elektronskoj formi	Pravna jedinica/IT/ DRPSA/DPP	K1-K4 2022-2023	7000 evra  Komentar: Procenu treba da izvrše IT i Departman za finansije	Donatori	Operativni CDMS sa preporukama eksperta Saveta Evrope.		

*Strateški plan Ustavnog suda Kosova, 2021-2025*

2.3.3	Početak korišćenja CDMS sistema – online	Pravna jedinica i Departman za IT	K3 2021	Vidi troškove obuka ispod kod cilja koji se odnosi na kapacitet	Donatori	CDMS -u se može daljinski pristupiti
2.3.4	Posebna tehnička obuka od strane eksperata ESLJP-a o funkcionisanju upravljanja dokumentima u ESLJP-u i načinu upravljanja predmetima	Pravna jedinica i Departman za IT	K1-K4 2022-2023	Vidi troškove obuka ispod kod cilja koji se odnosi na kapacitet	Donatori	Osoblje obučeno za pravilno korišćenje sistema za upravljanje predmetima
2.3.5	Diskusija o podeli administrativnih zadataka između Pravne jedinice i Sekretarijata Suda na osnovu njihovih odgovornosti prema radnim dužnostima	Pravna jedinica i Sekretarijat	K1-K4 2021	0.00	USK	Razjašnjene administrativne odgovornosti
<b>Troškovi za strateški cilj</b>						
Godina			2021	2022	2023	Ukupno
Troškovi			00	3500	18.500	22.000,00

### 3. LJUDSKI RESURSI I ORGANIZACIONA STRUKTURA

STRATEŠKI CILJ :							
3.	Dalji razvoj ljudskih resursa i organizacione strukture Suda						
3.1	Specifični cilj	Pokazatelj		Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtani cilj (Target) 2021	Zacrtani cilj 2021	Zacrtani cilj 2023
<b>Dalji razvoj kapaciteta profesionalnog osoblja i usluga podrške Sudu putem planiranja i sprovodenja programa obuke</b>		1. Broj organizovanih obuka za profesionalni razvoj osoblja Suda		3 (obuke)	12	12	12
		2. Broj organizovanih obuka za osoblje službi za administrativnu podršku		3 (obuke)	40	40	40
		3. Broj obučenog osoblja		22 (službenika)	66	70	70
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)	
3.1.1	Procena potreba za obukom celokupnog osoblja Suda	DALJR/Službenik za obuke	K1- 2021	7000 evra	Donatori	Izveštaj o proceni	
3.1.2	Izrada trogodišnjeg generalnog plana za razvoj kapaciteta osoblja	DALJR/Službenik za obuke	K3 Prvobitni plan revizije K1 svake godine	2500 evra	NA	Trogodišnji plan za razvoj kapaciteta osoblja	

3.1.3	Razvoj programa obuke za svaku organizovanu obuku	Organizator obuke Jedinica za ljudske resurse	K1-K4 2021-2023			Program obuke za svaku obuku	
3.1.4	Razvoj elektronskog sistema za ljudske resurse	IT	K1-K4	5000 evra	NA	Funkcionalni sistem za upravljanje ljudskim resursima	
3.1.5	Učešće u obukama za potrebe profesionalnog razvoja osoblja Suda	Savetnik za međunarodne odnose/ Službenik za obuke	K1-K4- 2021-2023	36.000 evra	USK Eventualni donatori	Učešće u obukama prema planu obuka	
3.1.6	Učešće u obukama/seminarima za osoblje službi za administrativnu podršku	Službenik za obuke	K1-K4- 2021-2023	67.000 evra	USK/KIJU Eventualni donatori	Učešće u obukama prema planu obuka	
3.1.7	Organizovanje različitih radionica od strane Ustavnog suda	Savetnik za međunarodne odnose/ Službenik za obuke	K1-K4- 2021-2023	8100 evra	USK Eventualni donatori	Organizovanje radionice Tri radionice godišnje	
<b>3.2.</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>		<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Zacrtani cilj 2021</b>	<b>Zacrtani cilj 2022</b>	<b>Zacrtani cilj 2023</b>
<b>Konsolidacija dobre prakse u vezi sa internom komunikacijom</b>		1. Broj obaveštenja upućenih osoblju u vezi sa internim aktivnostima Suda  2. Poboljšanje interne komunikacije osoblja.					

<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sproveđenja</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>			
3.2.1	Osnivanje radne grupe u vezi sa analizom stanja interne komunikacije između osoblja i rukovodstva	GS	K4-2021	0.00	USK	Odluka o radnoj grupi			
3.2.2	Analiza i procena trenutnog stanja putem izveštaja	Radna grupa	K1-2022	0.00	USK	Izveštaj o proceni			
3.2.3	Izrada nacrta memoranduma u vezi sa internom komunikacijom sa osobljem i komunikacijom putem zvanične e-pošte	Radna grupa	K2-2022	0.00	USK	Nacrt memoranduma			
3.2.4	Stupanje na snagu memoranduma i prosleđivanjem svom osoblju	Sekretar	K4-2022	0.00	USK	Obaveštavanje osoblja			
3.3.	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Zaćrta ni cilj 2021</b>	<b>Zaćrtani cilj 2022</b>	<b>Zaćrtani cilj 2023</b>	
<b>Pospešivanje međunarodne saradnje osoblja Suda kroz programe razmene</b>		1. Broj učesnika u programima za razmenu iskustava		1	3	6	6		
		2. Broj učešća u regionalnim/međunarodnim aktivnostima		1	6	6	6		
		3. Broj studijskih poseta		1	4	6	6		
<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sproveđenja</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>			
3.3.1	Učešće u programima za razmenu iskustava	Savetnik za međunarodne odnose/	K1-K4-2021-2023	15000 evra	USK Donatori	Realizacija posete			

		Službenik za obuke						
3.3.2	Učešće u međunarodnim letnjim školama	Savetnik za međunarodne odnose/ Službenik za obuke	K1-K4-2021-2023	10.000 evra	USK Donatori	Učešće u međunarodnoj aktivnosti		
3.3.3	Studijske posete ustavnim sudovima drugih zemalja	Savetnik za međunarodne odnose/ Službenik za obuke	K1-K4-2021-2023	80.000 evra	USK Donatori	Realizacija posete		
3.3.4	Učešće na međunarodnim konferencijama i kongresima	Savetnik za međunarodne odnose/ Službenik za obuke	K1-K4-2021-2023		USK Donatori	Realizacija učešća	Vidi sličnu aktivnost kod međunarodne saradnje	
3.3.5	Procena uticaja sprovedenih obuka	Jedinica za ljudske resurse	K4 2023	8.000	Donatori	Izveštaj o proceni uticaja obuka		
3.4.	Specifični cilj	Pokazatelji			Osnovna vrednost (baseline)	Zaćrtani cilj 2021	Zaćrtani cilj 2022	Zaćrtani cilj 2023
<b>Dalje unapređenje organizacione strukture Suda</b>		1. Analiza i dopuna organizacione strukture			2	Po potrebi	Po potrebi	Po potrebi

*Strateški plan Ustavnog suda Kosova, 2021-2025*

<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sproveđenja</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>
3.4.1	Predlog za izmenu organizacione strukture uz odgovarajuće obrazloženje na administrativnoj sednici	Generalni sekretar/Departmani	K1-K4-2021	0.00	USK	Nacrt predloga
3.4.2	Izrada projektnog zadataka u vezi sa predloženim izmenama	DALJR	K1-K4-2021	0.00	USK	Nacrt opisa radnog mesta
3.4.3	Razmatranje predloga za izmenu organizacione strukture na administrativnim sednicama	Sudije	K1-K4-2021	0.00	USK	Administrativna sednica
3.4.4	Odluka o izmeni organizacione strukture	Predsednica	K1-K4-2021	0.00	USK	Odluka
3.4.5	Ažuriranje i objavljivanje nove organizacione strukture	DALJR/IKT	K1-K4-2021	0.00	USK	Objavljivanje nove strukture
<b>Troškovi za strateški cilj</b>						
<b>Godina</b>				<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Troškovi</b>				<b>84.866.00</b>	<b>72.866.00</b>	<b>80.866.00</b>
						<b>238.598.00</b>

#### 4. UPRAVLJANJE FINANSIJAMA I USLUGE PODRŠKE

STRATEŠKI CILJ 4:								
4.	Poboljšanje upravljanja budžetom i drugim finansijskim resursima i uslugama podrške radi ostvarivanja ciljeva Suda							
4.1	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline )	Zaćrtani cilj (Target) 2021	Zaćrtani cilj 2021	Zaćrtani cilj 2023
<b>Osiguranje odgovarajućeg planiranja budžeta Suda radi ostvarivanja njegovih ciljeva</b>		1. Zadržavanje trenutne kvote budžeta za naredne godine			07.%	07.%	07.%	07.%
		2. Broj projekata podržanih od strane donatora			6	6	7	8
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovođenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
4.1.1	Osnivanje radne grupe za pripremu budžeta (BDMS) za fiskalnu godinu i SOR	DBF/KP	K4- svake godine	0.00		Odluka o radnoj grupi		
4.1.2	Analiza i priprema godišnjeg budžeta (BDMS) prema budžetskim granicama utvrđenim prvim cirkularnim pismom (budžetski plafoni)	DBF/KP	K2-K3 - svake godine	0.00	USK	Podnošenje godišnjeg budžeta MF-u		
4.1.3	Revizija i dovršavanje predloga godišnjeg budžeta (BDMS) prema budžetskim granicama utvrđenim drugim-trećim cirkularnim pismom (budžetski plafoni)	DBF/KP	K4- svake godine	00.0	USK	Podnošenje predloženog budžeta sa budžetskim plafonima		
4.1.4	Priprema Srednjoročnog okvira rashoda (SOR) za trogodišnji period 2022-2024	DBF	K2- svake godine	0.00	USK	Podnošenje SOR-a MF-u		

4.1.5	Osnivanje radne grupe za lobiranje i obezbeđivanje podrške za projekte USK-a od strane donatora	DBF, GS, PJ	K4-2021	0.00	USK	Odluka o radnoj grupi		
4.1.6	Organizovanje sastanaka radne grupe u vezi sa predlogom projekata USK-a i sastanci sa donatorima	DBF, GS, PJ	K1-K4 2021-2023	0.00	USK	Realizacija sastanaka		
<b>4.2</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline )</b>	<b>Zaćrta ni cilj 2021</b>	<b>Zaćrta ni cilj 2022</b>	<b>Zaćrta ni cilj 2023</b>
<b>Osiguranje efikasnog i delotvornog procesa izvršenja rashoda zajedno sa redovnim programom praćenja na tromesečnom nivou</b>		1. Procenat izvršenja godišnjeg budžeta, 20- 25% na svaka tri meseca. 2. Broj finansijskih izveštaja podnetih u toku fiskalne godine 3. Realizacija svih plaćanja u zakonskom roku (broj dana)			24%	20%	23%	25%
<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sprovodenja</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>		
4.2.1	Priprema finansijskih izveštaja - Godišnjeg izveštaja o rashodima za prethodnu godinu prema ZUJF-u	DBF	K1- svake godine	0.00	USK	Dostavljanje finansijskih izveštaja - Godišnjeg finansijskog izveštaja		
4.2.2	Priprema godišnjeg izveštaja o novčanom toku - cash flow	DBF	K1- svake godine	0.00	USK	Izdavanje sredstava prema cash flow		
4.2.3	Priprema sravnjenja mesečnih rashoda sa ISUJF Trezora	DBF	K1-K4 – 2021	0.00	USK	Finalizacija sravnjenja sa Trezorom		

4.2.4	Izrada izveštaja o sistemu interne finansijske kontrole za Centralnu jedinicu za harmonizaciju (izveštaj o samoproceni)	DBF	K2- svake godine	0.00	USK	Dostavljanje izveštaja o samoproceni Trezoru		
4.3	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline )</b>	<b>Zaćrtani cilj 2021</b>	<b>Zaćrtani cilj 2022</b>	<b>Zaćrtani cilj 2023</b>
<b>Povećanje kvaliteta odgovora na eksternu i internu reviziju i očuvanje transparentnog procesa interne finansijske kontrole</b>		1. Sprovodenje preporuka koje su dali NRK i IR			100%	100%	100%	100%
		2. Izveštaj revizora NRK-a sa mišljenjem prema ISSAI 200 standardima			0	0	0	0
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovodenja	Budžet	Izvor finansiranja	<b>Proizvod (Output)</b>		
4.3.1	Priprema strateškog plana za internu reviziju	JIR	K4- svake godine	0.00	USK	Dostavljanje strateškog plana za internu reviziju		
4.3.2	Priprema godišnjeg plana za internu reviziju	JIR	K4- svake godine	0.00	USK	Dostavljanje godišnjeg plana za internu reviziju		
4.3.3	Izveštavanje na tromesečnom nivou o završenim revizijama	JIR	K1-K4 svake godine	0.00	USK	Dostavljanje izveštaja Kancelariji GS-a		
4.3.4	Organizovanje sastanaka i izveštavanje Odboru za reviziju	JIR	K1-K4 ( 4 sastanaka tokom godine)	0.00	USK	Sastanci sa Odborom za reviziju		
4.3.5	Komentiranje akcionog plana za sprovodenje preporuka internog revizora o revidiranoj jedinici	Revidirana jedinica	10 dana nakon prijema nacrtta	0.00	USK	Plan sprovodenja		
4.3.6	Praćenje sprovodenja svih preporuka proizašlih tokom godine	JIR	K1-K4	0.00	USK	Lista preporuka i status		

4.3.7	Periodično izveštavanje NKR-u o statusu sprovodenja preporuka proizašlih iz izveštaja eksterne revizije	GS	K1 –K3 2021	0.00	USK	Izveštavanje NKR-u		
4.3.8	Priprema izveštaja o upravljanju rizicima	GS - Radna grupa	K1-K4 2021	0.00	USK	Izveštaj o upravljanju rizicima		
<b>4.4</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline )</b>	<b>Zaćrtani cilj 2021</b>	<b>Zaćrtani cilj 2022</b>	<b>Zaćrtani cilj 2023</b>
<b>Pružanje usluga potrebne podrške Sudu radi ostvarivanja njegovih ciljeva</b>		1. Procenat realizacije plana nabavki						
		2. Stopa izvršenja kapitalnih projekata			100%	100%	100%	100%
		3. Stopa sprovodenja preporuka koje su dali CAN i RKJN			100%	100%	100%	100%
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovodenja	Budžet	Izvor finansiranja	<b>Proizvod (Output)</b>		
4.4.1	Obaveštenje o primeni zahteva departmana za izradu godišnjeg plana nabavki	JN	K4- svake godine	0.00	USK	Zahtevi departmana		
4.4.2	Priprema planiranja nabavke u skladu sa zahtevima koje je odobrilo rukovodstvo Suda	JN	K4- svake godine	0.00	USK	Dostavljanje nacrta plana na usvajanje		
4.4.3	Dostavljanje plana CAN-u (Centralna agencija za nabavke)	JN	K1- svake godine	0.00	USK	Objavljivanje plana na CAN		
4.4.4	Godišnje izveštavanje o rashodima na osnovu ZJN-a i u skladu sa standardnim formatom RKJN-a	JN	K4- svake godine	0.00	USK	Godišnji izveštaj o rashodima		
4.4.5	Sprovodenje svih procedura na elektronskoj platformi na osnovu ZJN-a	JN	K1-K4 2021	0.00	USK	Ažuriranje sistema E-nabavka		

4.4.6	Praćenje i ažuriranje podataka u vezi sa vremenskim trajanjem ugovora	JN/ menadžeri ugovora	K1-K4 2021	0.00	USK	Izveštavanje		
4.4.7	Dovršetak projekta sudnice Suda	JN/ menadžeri ugovora	K1-K4 2021	136,400.00	USK	Funkcionalan objekat sudnice		
4.5	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline )</b>	<b>Zacrtani cilj 2021</b>	<b>Zacrtani cilj 2022</b>	<b>Zacrtani cilj 2023</b>
<b>Održavanje i unapređenje IT infrastrukture prema potrebama Suda i u skladu sa rastućim razvojem IKT-a</b>			1. Unapređenje elektronskih sistema	Osrednja	Dobra	Dobra	Napredna	
			2. Poboljšanje postojeće infrastrukture	Dobra	Dobra	Dobra	Napredna	
			3. Podizanje sigurnosti podataka od potencijalnih napada	Osrednja	Dobra	Dobra	Dobra	
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovodenja	Budžet	Izvor finansiranja	<b>Proizvod (Output)</b>		
4.5.1	Godišnje planiranje i nabavka IT opreme (hardvera i softvera) prema potrebama i zahtevima USK-a	IT	K4 2021-2023	60,000€	USK	Planiranje osiguranja budžetskih sredstava u toku kalendarske godine		
4.5.2	Kontinuirano unapređenje internih sistema	IT	K1-K4 2021-2023	45,000€	USK	Uticaj na povećanje efikasnosti odgovornosti za korisnike		
4.5.3	Poboljšanje IT infrastrukture i podizanje nivoa sigurnosti koje omogućava siguran pristup izvorima podataka	IT	K1-K4 2021-2023	30,000€	USK	Efikasnije korišćenje i zaštita od kibernetičkih napada		

*Strateški plan Ustavnog suda Kosova, 2021-2025*

4.5.4	Zamena stare postojeće infrastrukture (softvera i hardvera starijih od 10 godina) novom opremom	IT	K1-K4 svake godine	65,000€	USK	Savremena infrastruktura
4.5.5	Producenje postojećih licenci i nabavka novih licenci u skladu sa potrebama i zahtevima USK-a	IT	K1-K4 2021-2023	26,000€	USK	Podržavanje IT sistema
<b>Troškovi za strateški cilj</b>						
Godina			2021	2022	2023	Ukupno
Troškovi			<b>211.733.00</b>	<b>75.333.00</b>	<b>75.333.00</b>	<b>362.400.00</b>

## 5. KOMUNIKACIJA SA JAVNOŠĆU/MEDIJIMA I SPOLJNI ODNOSI

STRATEŠKI CILJ: Unapređenje komunikacija sa javnošću i medijima i spoljnih odnosa								
5.	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Začrtao cilj 2021	Zaćrtani cilj 2022	Zaćrtani cilj 2023
<b>Poboljšanje komunikacije u Sudu</b>		1. Usvojen Pravilnik o internoj komunikaciji						
		2. Broj mesečnih saopštenja pripremljenih za sudije, Sekretarijat i Pravnu jedinicu						
		3. Broj održanih radionica sa portparolima ustavnih sudova						
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveden ja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
5.1.1	Usvajanje i sprovođenje Pravilnika o internoj komunikaciji	Pravna jedinica/ Sekretarijat/ KKI	K4 2021	0.00	N/A	Pravilnik o internoj komunikaciji		
5.1.2	Mesečno informisanje sudija, Sekretarijata i Pravne jedinice o sledećim aktivnostima Suda: zahtevi/pitanja medija/građana, zahtevi koje je podnela Venecijanska komisija, zahtevi za uvid u	KKI	K1-K4	0.00	N/A	Pripremljena mesečna saopštenja		

	dokumenta, posete Sudu, učešće u međunarodnim aktivnostima, kao i o broju posetilaca							
5.1.3	Otvaranje radnog mesta u sklopu Kancelarije za komunikacije i informisanje: službenik/ca za praćenje medija i publikacije	Sekretarijat/ KKI	K1-K2 2021	10.000	USK	Angažovani službenik/ca za praćenje medija i publikacije		
5.1.4	Organizovanje radionica sa portparolima regionalnih i evropskih ustavnih sudova u cilju međusobne razmene iskustava	Sekretarijat/ KKI	K1-K4	30.000	Donatori	Održane radionice sa portparolima ustavnih sudova		
<b>5.2</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Zacrtan i cilj 2021</b>	<b>Zacrtani cilj 2022</b>	<b>Zacrtani cilj 2023</b>
<b>Bolje informisanje javnog mnjenja o radu i aktivnostima Suda</b>		1. Broj odštampanih informativnih materijala i realizovanih video-animacija o radu Suda						
		2. Broj objavljenih mesečnih saopštenja na sajtu Suda povodom odluka Suda						
		3. Broj tromesečnih saopštenja objavljenih na sajtu u vezi sa statističkim podacima o radu Suda						
		4. Broj otvorenih vrata Suda						
		5. Broj realizovanih anketa						

<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sproveđen ja</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>
5.2.1	Priprema i objavljivanje informativnih materijala u vezi sa radom Suda;	KKI/ Sekretarijat	K1-K4	6.000	Donatori/U SK	Odštampani informativni materijali
5.2.2	Razvoj kraćeg uzorka saopštenja za medije sa ključnim tačkama presude/rešenja Suda u slučajevima visokog profila (od posebnog značaja);	Pravna jedinica/KKI	K4 2021	0.00	N/A	Uzorak saopštenja
5.2.3	Razvijanje informativnih video-animacija o radu Suda (“Kako Ustavni sud donosi svoje odluke”);	KKI/ Sekretarijat	K1-K4	5.000	Donatori/U SK	Realizovane video-animacije
5.2.4	Objavljanje na sajtu mesečnih saopštenja o odlukama donetim od strane Suda	KKI	K1-K4	0.00	N/A	Objavljena saopštenja na sajtu
5.2.5	Priprema i objavljanje saopštenja na sajtu sa 3-mesečnim statističkim podacima o radu i odlukama Suda	KKI/DRPSA	K1-K4	0.00	N/A	Objavljena saopštenja na sajtu <i>(u pogledu broja primljenih zahteva; broja zahteva prenetih iz prethodnih godina; broja rešenih zahteva; broja odbačenih/odbijenih zahteva; broja objavljenih odluka; strukture podnetih zahteva)</i>

5.2.6	Postavljanje kutije za žalbe za građane	KKI/ Sekretarijat	K1-K2 2021	0.00	N/A	Kutija za žalbe postavljena na recepciji Suda		
5.2.7	Organizovanje dana Otvorenog suda	KKI/ Sekretarijat	K2 i K4	0.00	N/A	Otvoreni dani Suda <i>(dva puta godišnje: prvi utorak u martu i prvi utorak u septembru) * ili svakog 10. decembra, na Međunarodni dan ljudskih prava i 8. aprila - na Dan Ustava ( 9. aprila)</i>		
5.2.8	Organizovanje anketa sa specijalizovanim organizacijama za anketiranje u vezi sa radom i nivoom poverenja javnosti u Sud	KKI/ Sekretarijat	K1-K4	6.000	Donatori/U SK	Realizovane ankete u vezi sa radom i nivoom poverenja u Sud		
5.3	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Zacrtani cilj 2021</b>	<b>Zacrtani cilj 2022</b>	<b>Zacrtani cilj 2023</b>
<b>Bolja komunikacija sa medijima i civilnim društvom</b>		1. Broj održanih okruglih stolova sa predstavnicima medija						
		2. Broj održanih okruglih stolova sa predstavnicima civilnog društva i						

		drugim stručnjacima u oblasti ljudskih prava				
		3. Broj godišnjih konferencija sa novinarima				
		4. Broj održanih javnih rasprava				
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovedenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
5.3.1	Održavanje konferencija za medije nakon donošenja odluka u slučajevima visokog profila (od posebnog značaja) sa sudijom izvestiocem i predsednikom Suda	KKI/sudije/ Pravna jedinica	K1-K4	0.00	N/A	Održane konferencije sa novinarima
5.3.2	Organizovanje zajedničkih okruglih stolova između Suda i predstavnika medija radi poboljšanja komunikacije, kao i informisanja medija o radu Suda	Sekretarijat/ Pravna jedinica/ KKI	K1-K4	25.000	Donatori/U SK	Održani okrugli stolovi sa predstvincima medija
5.3.3	Organizovanje profesionalnih okruglih stolova i diskusija između Suda i predstavnika civilnog društva i drugim stručnjacima u oblasti ljudskih prava	Sudije/ Sekretarijat/ Pravna jedinica/KKI	K1-K4	25.000	Donatori/U SK	Održani okrugli stolovi sa predstvincima civilnog društva i drugim stručnjacima u oblasti ljudskih prava
5.3.4	Održavanje godišnjih konferencija sa novinarima u vezi sa radom Suda	Kabinet/ Sekretarijat/ KKI	K1	0.00	N/A	Održane godišnje konferencije sa novinarima u vezi sa radom i aktivnostima Suda

5.3.5	Direktan prenos svake javne rasprave na sajtu Suda (u zavisnosti od tehničkih mogućnosti)	Sudije/ Sekretarijat/ Pravna jedinica/ IKT	K1- K4	0.00	N/A	Održane javne rasprave		
5.4	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Zacrtani cilj 2021</b>	<b>Zacrtani cilj 2022</b>	<b>Zacrtani cilj 2023</b>
<b>Pospešivanje saradnje sa redovnim sudovima i pravnom zajednicom</b>		1. Broj informativnih materijala raspodeljenih u vezi sa radom i ulogom Suda						
		2. Broj održanih radionica sa sudijama i savetnicima redovnog sudstva						
		3. Broj održanih radionica sa predstavnicima pravne zajednice						
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovode nja	Budžet	Izvor finansiranja	<b>Proizvod (Output)</b>		
5.4.1	Održavanje zajedničkih radionica između sudija i savetnika Ustavnog suda i sudija i savetnika redovnog sudstva u vezi sa autoritetom i odgovornostima Ustavnog suda u odnosu na sudove drugih nivoa	Sudije/ Pravna jedinica/ Sekretarijat	K1-K4	30.000	Donatori/U SK	Održane radionice sa sudijama i savetnicima redovnog sudstva		

5.4.2	Organizovanje profesionalnih diskusija između sudija i savetnika Ustavnog suda i sudija i savetnika redovnog sudstva u vezi sa standardima poštovanja ljudskih prava, incidentalnom kontrolom i Evropskom konvencijom o ljudskim pravima	Sudije/ Pravna jedinica/ Sekretarijat	K1-K4	30.000	Donatori/U SK	Održane radionice sa sudijama i savetnicima redovnog sudstva	
5.4.3	Organizovanje zajedničkih radionica između sudija i savetnika Ustavnog suda i predstavnika pravne zajednice u vezi sa ulogom, funkcijom i odgovornostima Suda	Sudije/ Pravna jedinica/ Sekretarijat	K1-K4	30.000	Donatori/U SK	Održane radionice sa predstvincima pravne zajednice	
5.4.4	Raspodela informativnih materijala redovnim sudovima u vezi sa radom i odgovornostima Suda	Sekretarijat/ KKI	K1-K4	0.00	N/A	Raspodeljeni informativni materijal <i>(Palati pravde, Sudskom savetu Kosova, Tužilačkom savetu Kosova, Advokatskoj komori)</i>	
5.5	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelj</b>		<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Zacrtan i cilj 2021</b>	<b>Zacrt ani cilj 2022</b>	<b>Zacrt ani cilj 2023</b>
<b>Unapređenje međunarodne saradnje Suda</b>		1. Broj organizovanih međunarodnih konferenciјa					
		2. Broj potpisanih sporazuma o saradnji i memoranduma o razumevanju					
		3. Broj učlanjenja u međunarodne organizacije					

<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sproveđen ja</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>
5.5.1	Usvajanje sporazuma o saradnji i memoranduma o razumevanju sa srodnim sudovima u regionu i šire;	Kabinet/ Sekretarijat  Savetnica za MO	K1-K4	30.000	USK	Sporazumi o saradnji / Memorandumi o razumevanju
5.5.2	Učlanjenje Suda u Evropsku konferenciju ustavnih sudova (CECC);	Kabinet/ Sekretarijat/  Savetnica za MO	K1 2021	10.000	USK	Učlanjenje Suda u CECC
5.5.3	Učlanjenje Suda u Udruženje ustavnih sudova francuskog govornog područja (ACCF);	Kabinet/ Sekretarijat/  Savetnica za MO	K1-K4	40.000	Donatori/U SK	Učlanjenje Suda u ACCF
5.5.4	Postizanje sporazuma o saradnji sa Federalnim pravosudnim centrom SAD (FJC);	Kabinet/ Sekretarijat/  Savetnica za MO	K1-K4	20.000	Donatori/U SK	Potpisani sporazum sa Federalnim pravosudnim centrom SAD (FJC)
5.5.5	Učešće osoblja Suda u programima boravka (obuke/studijske posete) u ESLJP-u;	Kabinet/ Sekretarijat/  Savetnica za MO	K1-K4	50.000	Donatori/U SK	Obučeno osoblje

*Strateški plan Ustavnog suda Kosova, 2021-2025*

5.5.6	Izrada godišnjih planova o posetama srodnim sudovima/posestama od strane srodnih sudova u regionu i šire	Kabinet/ Savetnica za MO	K1	0.00	N/A	Godišnji planovi poseta
5.5.7	Organizovanje zajedničkih međunarodnih konferencija i seminara sa srodnim sudovima u regionu i šire	Kabinet/ Sekretarijat/ Savetnica za MO	K1-K4	50.000	Donatori/ USK	Međunarodne konferencije/seminari o profesionalnim pitanjima od zajedničkog interesa
<b>Troškovi za strateški cilj</b>						
Godina		2021	2022	2023	Ukupno	
Troškovi		<b>97.000.00</b>	<b>127.000.00</b>	<b>87.000.00</b>	<b>311.000.00</b>	

## 10. PLAN SPROVOĐENJA STRATEGIJE ZA USTAVNI SUD REPUBLIKE KOSOVO (2024-2025)

### 1. UNAPREĐENJE PRAVNOG OKVIRA

1.	STRATEŠKI CILJ 1. Unapređenje kvaliteta i sprovođenje pravnog okvira						
1.1.	Specifičan cilj	Pokazatelji			Osnovna vrednost (base line)	Cilj (Target) 2024	Cilj (Target) 2025
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovođenja	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
	Unapređenje kapaciteta Suda za praćenje zakonodavnih procesa koji utiču na rad i nezavisnost Suda	1. Broj zakona u kojima je Sud proaktivno učestvovao			4	U zavisnosti od zakonodavnog dnevnog reda	U zavisnosti od zakonodavnog dnevnog reda
1.1.1	Periodično izveštavanje službenika odgovornog za zakonodavni dnevni red Skupštine i zakona koji mogu uticati na nezavisnost i funkcionisanje Suda	Pravna jedinica	TM1-TM4		0.00	USK	Zakoni koji utiču na rad Suda izrađuju se poštujući njegovu nezavisnost
1.1.2	Aktivno praćenje razvoja zakonodavstva od interesa za Sud	Pravna jedinica	TM1-TM4		0.00	USK	Izveštavanje/sastavljanje podneska i uključivanje relevantnih komentara
1.1.3	Aktivno angažovanje Suda na predlaganju i uvođenju izmena i dopuna Zakona o Ustavnom sudu	Pravna jedinica	U toku		0.00	USK	Izrada i dostavljanje i uključivanje relevantnih komentara
1.1.4	Unapređenje mehanizama putem kojih se obezbeđuje poštovanje ustavnih i zakonskih garancija u pogledu finansijske nezavisnosti Suda	Pravna jedinica	U toku		0.00	USK	Konsolidovani protokoli o saradnji

1.1.5	Redovno izveštavanje na administrativnoj sednici u vezi sa zakonima za koje je utvrđeno da su od interesa za Sud	Pravna jedinica	U toku		0.00	USK	Izveštavanje i preporuke	
<b>1.2.</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>				<b>Osnovna vrednost (base line)</b>	<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>
<b>Dopuna, harmonizacija i konsolidacija unutrašnjeg regulatornog okvira</b>		1. Broj dopunjениh i izmenjenih internih akata				6	6	4
		2. Broj preporuka za dopunu i izmenu internih propisa				10	3	0
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovođenja	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	<b>Proizvod (Output)</b>	
1.2.1	Priprema nacrta predloga za dopunu i izmenu propisa visokog, srednjeg i niskog prioriteta	Radne grupe/ Sekretarijat	TM1- TM4		0.00	USK	Nacrti-uredbi	
1.2.2	Razmatranje i usvajanje predloženih izmena u vezi sa internim uredbama	Administrativna sednica	TM1-TM4		0.00	USK	Stupanje na snagu uredbi/objavlјivanje	
1.2.3	Dopuna-izmena pravila i procedura za izradu internih akata Suda	Pravna jedinica	TM1-TM4		0.00	USK	Uredba za izradu izmenjenih akata	
<b>1.3.</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>				<b>Osnovna vrednost (base line)</b>	<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>
<b>Unapređenje mehanizama za efikasnu implementaciju i praćenje unutrašnjih propisa Suda</b>		1. Broj ocena sprovođenja akata				0	4	Svi
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovođenja	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	<b>Proizvod (Output)</b>	
1.3.1	Redovno izveštavanje na administrativnoj sednici u vezi sa	Sekretarijat	TM1-TM4		0.00	USK	Periodični izveštaj i sprovođenje relevantnih preporuka	

	primenom internih propisa i preporuka u slučaju nastalih izazova					
--	---	--	--	--	--	--

## 2. KVALITET I EFIKASNOST ODLUKA SUDA

STRATEŠKI CILJ 2: Povećanje kvaliteta odluka i efikasnosti odlučivanja Suda							
2.1.	Specifični cilj	Pokazatelji			Osnovna vrednost (base line)	Cilj (Target) 2024	Cilj (Target) 2025
<b>Kontinuirano podizanje kvaliteta odluka Suda osiguravanjem konzistentnosti domaće prakse i poboljšanjem pozivanja na međunarodnu sudsku praksu</b>		1. Broj odluka koje sadrže reference u ažuriranoj praksi Ustavnog suda i ESLJP-a			Odluke (160)	220	220
		2. Broj odluka koje sadrže pozivanje na ažuriranu praksu sestrinskih ustavnih sudova			Odluke (5)	10	10
		3. Broj odluka koje sadrže reference na odluke ESP-a			Oduke (2)	5	5
		4. Procenat okončanja slučajeva koji su podneti Sudu			52.6%	60%	60%
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovedenja	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
2.1.1	Primena Smernice za korišćenje domaćih i međunarodnih referenci u odlukama Suda (citiranje zakona, odluka sudova, međunarodnih dokumenata, itd)	Pravna jedinica/pravni konsultant	TM1-TM4		0.00	USK	Smernica za citiranje izvora prava iz Suda
2.1.2	Pozivanje na praksu ESP-a u odlukama Suda	Pravna jedinica	TM1-TM4		0.00	USK	Zaključci internih diskusija Odluke sa referencama ESP-a

2.1.3	Usvajanje Uredbe o upravljanju i klasifikaciji predmeta u Sudu	Pravna jedinica	TM1-2024		0.00	USK	Usvojena uredba
2.1.4	Integracija postojećeg elektronskog sistema (u Excel-u) sa elektronskim sistemom upravljanja predmetima i utvrđivanje metodologije za postupanje po najhitnijim slučajevima	Pravna jedinica/IT jedinica	TM1-TM4		0.00	USK	Elektronski sistem u Excelu integriran u sistem upravljanja predmetima
<b>2.2</b>	<b>Specifičan cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>			<b>Osnovna vrednost (base line)</b>	<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>
<b>Jačanje kapaciteta Pravne jedinice, sa posebnim akcentom na oblast stručnog istraživanja</b>		1. Broj održanih obuka za izradu i konkretne teme od strane stručnjaka za ljudska prava, uporednu ustavnu sudsku praksu i praksu ESLJP-a i ESP-a		6 (obuka)	5	5	
		2. Broj konkretnih istraga u vezi sa predmetima koji se razmatraju pred Sudom		10 (istraživanja)	10	10	
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovedenja	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
2.2.1	Korišćenje profesionalnih pravnih baza podataka tokom istraživanja Pravne jedinice	Pravna jedinica	TM1-TM4		0.00	USK	Odluke sa tačnim i ažurnim referencama; Efikasno korišćenje Codices, HUDOC i Curia;
2.2.2	Izrada smernica Suda za pojedine članove Ustava ( <i>Case-Law Guides dhe Key Themes</i> )	Pravna jedinica/pravni konsultant	TM1-TM4		0.00	USK	Smernica za sudsku praksu Suda I uslovi prihvatljivosti; Key Themes za član 31; Key Themes za član 24; Key Themes za član 46;
2.2.3	Programi saradnje sa ESP u vezi sa njegovom praksom u oblasti ljudskih prava, demokratije i vladavine prava	Pravna jedinica	TM1-TM4		0.00	Donatori	Završetak programa obuke od strane pravnih savetnika;

2.2.4	Programi saradnje sa Venecijanskom komisijom	Pravna jedinica	TM1-TM4		0.00	Donatori	Efikasno korišćenje CODICES I dokumenata Venecijanske komisije;
2.2.5	Stručne razmene sa mrežom ustavnih sudova	Pravna jedinica	TM1-TM4		0.00	Donatori	<p>Efektivno referenciranje u sudskoj praksi ustavnih sudova;</p> <p>Sporazum o saradnji sa Ustavnim sudom Rep. Albanije u oblasti zajedničke obuke</p> <p>Sledeći fokus je realizacija Sporazuma o saradnji sa Ustavnim sudovima: Turske, Hrvatske i Slovenije, i Ustavnim savetom, Državnim savetom i Kasacionim sudom Francuske.</p>
2.2.6	Pohađanje kontinuiranih i naprednak obuka u oblasti ljudskih prava; demokratije i vladavine prave; odnosa EKLJP-a sa pravom EU-a; apstraktna i konkretna kontrola normi, itd.	Pravna jedinica	TM1-TM4		0.00	Donatori	Savetnici obučeni o najnovijim dešavanjima u sudskoj praksi ESLJP i ESP u oblasti ljudskih prava, demokratije i vladavine prava, kao i odnosa između Konvencije i <i>acquis-a EU</i> ;
2.2.7	Jačanje kapaciteta pravnog konsultanta ( <i>vidi kao referencu ovlašćenja sličnog odeljenja u ESLJP-u</i> )	Sudije/ Pravna jedinica	TM1-TM 4		0.00	USK	Stvaranje i povećanje stručno-istraživačkih kapaciteta Suda u saradnji sa Savetom Evrope
<b>2.3</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>
<b>Unapređenje sistema upravljanja predmetima kroz koordinaciju, administrativno pojednostavljenje procedura i dalje unapređenje CDMS-a</b>		1. Prosečno vreme razmatranja predmeta podnetih Sudu			8 meseci	7 meseci	7 meseci
		2. Povećati upotrebu CDMS-a za upravljanje predmetima			17%	75%	90%

<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovor ni departm an</b>	<b>Rok sprov ođenj a</b>	<b>Izveštavanje</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranj a</b>	<b>Proizvod (Output)</b>
2.3.1	Izrada standardnih formulara odluka Suda kroz CDMS sistem i njihova integracija u sistem upravljanja dokumentima u okviru CDMS	Pravna jedinica	TM1- TM4		N/A	Donatori	Operativni CDMS
2.3.2	Sprovođenje preporuka izveštaja eksperta Saveta Evrope o unapređenju CDMS-a (2020)	Pravna jedinica/ IT/DRLSA /DPP	TM1- TM4		0.00	Donatori	Operativni CDMS sa preporukama eksperta Saveta Evrope
2.3.3	Obuka stručnjaka ESLJP-a za elektronsko upravljanje predmetima	Pravna jedinica i IT departma n	TM1- TM4		0.00	Donatori	Obućeno osoblje za bolje korišćenje sistema upravljanja predmetima
2.3.4	Praćenje kvaliteta prevoda i lekture odluka Suda	DPP/Prav na jedinica	TM1- TM4		0.00	Donatori	Kvalitetne odluke
<b>Troškovi za Strateški cilj</b>							
<b>Godina</b>							<b>Ukupno</b>
<b>Troškovi</b>							

### 3. LJUDSKI RESURSI I ORGANIZACIONA STRUKTURA

I.	STRATEŠKI CILJ 3: Dalji razvoj ljudskih kapaciteta i organizacione strukture Suda						
3.1	Specifični cilj	Pokazatelji		Osnovna vrednost (baseline)	Cilj (Target) 2024	Cilj (Target) 2025	
<b>Dalji razvoj kapaciteta stručnog osoblja i službi podrške Suda kroz planiranje i sprovođenje programa obuke</b>		1. Broj organizovanih obuka za stručno usavršavanje osoblja Suda		4 (obuke)	5	5	
		2. Broj organizovanih obuka za osoblje službi administrativne podrške		15 (obuke)	15	15	
		3. Broj obučenog osoblja		57 (službenika)	63	63	
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovođenja	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
3.1.1	Procena potreba za obukom za svoje osoblje Suda	DABNJ/ Službenik za obuke	TM1- svake godine		0.00	USK	Izveštaj o proceni
3.1.2	Razmatranje trogodišnjeg Generalnog plana za razvoj kadrovskih kapaciteta (2022-2024)	DABNJ/ Službenik za obuke	TM1- preispitivanje svake godine		0.00	USK	Trogodišnji plan za razvoj kadrovskih kapaciteta
3.1.3	Izrada programa obuke za svaku organizovanu obuku	Organizator obuke/ DABNJ	TM1-TM4		0.00	USK	Program obuke za svaku obuku
3.1.4	Praćenje implementacije elektronskog sistema ljudskih resursa	DABNJ	TM1-TM4		0.00	USK	Funkcionalni sistem upravljanja ljudskim resursima
3.1.5	Učešće u obukama za stručno usavršavanje osoblja Suda	Savetnik za međunarodne odnose/	TM1-TM4		0.00	USK/ Donatori	Učešće u obuci po planu obuke

		Službenik za obuku					
3.1.6	Učešće u obukama/seminarima za osoblje administrativnih službi;	Službenik za obuku	TM1-TM4		0.00	USK/ IKAP/ Donatori	Učešće u obuci po planu obuke
3.1.7	Organizacija raznih radionica od strane Ustavnog suda.	Savetnik za međunarodne odnose/ Službenik za obuku	TM1-TM4		0.00	USK/ Donatori	Organizacija Radionice Tri radionice godišnje
<b>3.2.</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>		<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>		<b>Cilj 2024</b>	<b>Cilj 2025</b>
<b>Konsolidacija dobre prakse u vezi sa internom komunikacijom</b>		1. Broj saopštenja upućenih osoblju u vezi sa internim aktivnostima Suda					
		2. Poboljšanje interne komunikacije osoblja		2		2	2
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja		Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
3.2.1	Usvajanje Povelje organizacije i prosleđivanje svom osoblju	DABNJ/ svo osoblje	TM1-2024		0.00	USK	Povelja organizacije
3.2.2	Redovno informisanje sudija, Sekretarijata i Pravne jedinice o kadrovskim aktivnostima: povodom otvaranja konkursa; rezultat prijema, obaveštenje za nove radnike, kao i prestanak rada	DABNJ	TM1-TM4		0.00	USK	Saopštenja osoblja u vezi sa kretanjem osoblja
3.2.3	Redovno informisanje sudija, Sekretarijata i Pravne jedinice o stupanju na snagu internih akata i njihovoj izmeni	DABNJ	TM1-TM4		0.00	USK	Saopštenja osoblja u vezi sa internim aktima
3.2.4	Organizacija aktivnosti/radionica u cilju druženja i unapređenja interne komunikacije	DABNJ	TM1-TM4		0.00	USK/ Donator	Organizacija aktivnosti/radionica

3.3.	Specifični cilj	Pokazatelji		Osnovna vrednost (baseline)	Cilj (Target) 2024	Cilj (Target) 2025	
<b>Povećanje međunarodne saradnje osoblja Suda kroz programe razmene</b>		1. Broj učesnika u programima razmene iskustava		3	6	6	
		2. Broj učesnika u regionalnim/međunarodnim aktivnostima		4	6	6	
		3. Broj studijskih poseta		2	3	3	
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
3.3.1	Učešće u programima razmene iskustava	Savetnik za međunarodne odnose/ Službenik za obuku	TM1-TM4		0.00	USK/ Donator	Realizacija posete
3.3.2	Učešće u međunarodnim letnjim školama	Savetnik za međunarodne odnose/ Službenik za obuku	TM1-TM4		0.00	USK/ Donator	Učešće u međunarodnim aktivnostima
3.3.3	Studijske posete ustavnim sudovima drugih zemalja	Savetnik za međunarodne odnose/ Službenik za obuku	TM1-TM4		0.00	USK/ Donator	Realizacija studijske posete
3.3.4	Učešće na međunarodnim konferencijama i kongresima	Savetnik za međunarodne odnose/ Službenik za obuku	TM1-TM4		0.00	USK/ Donator	Realizacija učešća na međunarodnim konferencijama i kongresima
3.3.5	Ocena uticaja sprovedenih obuka	DABNJ/Službenik za obuku	TM1-TM4		0.00	Donator	Izveštaj ocene uticaja obuka

<b>3.4.</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>		<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>
	Dalje unapređenje organizacione strukture Suda	1. Analiziranje i dopuna organizacione strukture			2		Po potrebi	Po potrebi
<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sprovođenja</b>	<b>Izveštavanje</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>	
3.4.1	Predlog za promenu organizacione strukture sa relevantnim obrazloženjem na administrativnoj sednici	Generalni sekretar/ Departmani	TM1-TM4		0.00	USK	Nacrt predloga	
3.4.2	Izrada projektnog zadatka u vezi sa predloženim izmenama	DABNJ	TM1-TM4		0.00	USK	Nacrt opisa radnih mesta	
3.4.3	Razmatranje predloga za promenu organizacione strukture na administrativnim sednicama	Sudije	TM1-TM4		0.00	USK	Administrativna sednica	
3.4.4	Odluka o promeni Organizacione strukture	Predsednica	TM1-TM4		0.00	USK	Odluka	
3.4.5	Ažuriranje i objavljivanje nove organizacione strukture	DABNj/TIK	TM1-TM4		0.00	USK	Objavljivanje nove strukture	
<b>Troškovi za Strateški cilj</b>								
<b>Godina</b>							<b>Ukupno</b>	
<b>Troškovi</b>								

#### 4. UPRAVLJANJE FINANSIJAMA I USLUGE PODRŠKE

	STRATEŠKI CILJ 4: Unapređenje upravljanja budžetom i drugim finansijskim sredstvima i uslugama podrške u cilju postizanja ciljeva Suda						
4.1	Specifični cilj	Pokazatelji			Osnovna vrednost (baseline)	Cilj (Target) 2024	Cilj (Target) 2025
<b>Obezbeđivanje pravilnog planiranja budžeta Suda u cilju ostvarivanja njegovih ciljeva</b>		1. Održavanje trenutne budžetske kvote za naredne godine					
		2. Broj projekata koje su podržali donatori					
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovodeњa	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
4.1.1	Osnivanje Radne grupe za pripremu budžeta (BDMS) za fiskalnu godinu i SOR	DBF/KK	TM4-svake godine		0.00	USK	Odluka za radnu grupu
4.1.2	Analiza i priprema godišnjeg budžeta (BDMS) prema budžetskim limitima definisanim u prvom cirkularu (budžetska ograničenja)	DBF/KK	TM2-TM3 svake godine		0.00	USK	Podnošenje Godišnjeg budžeta MF-u
4.1.3	Preispitivanje i finalizacija predloga godišnjeg budžeta (BDMS) u skladu sa budžetskim ograničenjima definisanim u drugom-trećem cirkularu (budžetska ograničenja)	DBF/KK	TM4-svake godine		00.0	USK	Dostavljanje predloženog budžeta sa budžetskim ograničenjima
4.1.4	Priprema Srednjoročnog okvira rashoda (SOR) za trogodišnji period 2022-2024	DBF	TM2-svake godine		0.00	USK	Podnošenje SOR-a u MF

4.1.5	Izveštavanje o realizaciji projekata podržanih od strane donatora	DBF/GS/PJ	TM1-TM4		0.00	USK	Realizacija sastanaka	
4.2	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>			<b>Osnovna vrednost (base line)</b>	<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>	
<b>Osiguravanje efikasnog i efektivnog procesa implementacije rashoda zajedno sa redovnim programom praćenja na tromesečnoj osnovi</b>			1. Procenat realizacije godišnjeg budžeta, 20-25% u svakom tromesečju 2. Broj finansijskih izveštaja podnetih u fiskalnoj godini 3. Realizacija svih uplata u zakonskom roku (broj dana)					
<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sprovodeњa</b>	<b>Izveštavanje</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>	
4.2.1	Priprema finansijskih izveštaja - Godišnjeg izveštaja o rashodima za prethodnu godinu prema ZUO-u	DBF	TM1-svake godine		0.00	USK	Dostavljanje finansijskih izveštaja – Godišnji finansijski izveštaj	
4.2.2	Izrada godišnjeg plana novčanih tokova cash-flow	DBF	TM1-svake godine		0.00	USK	Raspodela sredstava prema cash flow	
4.2.3	Priprema usaglašavanja mesečnih troškova sa SIMFK i Trezorom	DBF	TM1-TM4		0.00	USK	Završetak usaglašavanja sa trezorom	
4.2.4	Sastavljanje Izveštaja o sistemu unutrašnje finansijske kontrole za Centralnu harmonizacionu jedinicu (Izveštaj o samoocenjivanju)	DBF	TM2-svake godine		0.00	USK	Podnošenje izveštaja o samoocenjivanju Trezoru	

4.3	Specifični izveštaj	Pokazatelji				Osnovna vrednost (baseline)	Cilj (Target) 2024	Cilj (Target) 2025
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovodenja		Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)	
	Povećanje kvaliteta odgovora na eksternu i internu reviziju, održavanje transparentnog procesa interne finansijske kontrole	1. Sprovođenje preporuka NKR-a i UR-a 2. Izveštaj revizora NKR-a sa mišljenjem, prema standardima ISSAI 200						
4.3.1	Priprema Strateškog plana interne revizije	NJAB	TM4-svake godine		0.00	USK	Dostavljanje Strateškog plana interne revizije	
4.3.2	Priprema godišnjeg plana interne revizije	NJAB	TM4-svake godine		0.00	USK	Dostavljanje godišnjeg plana interne revizije	
4.3.3	Izveštavanje na tromesečnoj osnovi za obavljene revizije	NJAB	TM1-TM4 svake godine		0.00	USK	Podnošenje izveštaja kancelariji GS-a	
4.3.4	Organizacija sastanaka i izveštavanje Komitetu za reviziju	NJAB	TM1-TM4 (4 sastanaka godišnje)		0.00	USK	Sastanci sa Komitetom za reviziju	
4.3.5	Komentarisanje Akcionog plana za implementaciju preporuka internog revizora za Jedinicu za reviziju	Jedinica za reviziju	10 dana nakon prijema nacrta		0.00	USK	Plan implementacije	
4.3.6	Praćenje sprovođenja svih preporuka izdatih u toku godine	NJAB	TM1-TM4		0.00	USK	Lista preporuka i status	
4.3.7	Periodično izveštavanje NKR-u o statusu implementacije preporuka iz izveštaja eksterne revizije	Generalni Sekretar	TM1 – TM3		0.00	USK	Izveštavanje NKR-u	

4.3.8	Priprema izveštaja o upravljanju rizicima	Generalni Sekretar /Radna grupa	TM1-TM4		0.00	USK	Izveštaj o upravljanju rizicima
4.4	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>			<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>
<b>Pružanje neophodnih usluga podrške Sudu u cilju postizanja njegovih ciljeva</b>		1. Procenat realizacije Plana nabavki					
		2. Stopa realizacije kapitalnih projekata					
		3. Stepen implementacije preporuka izdatih od CAN-a i RKNJ-a					
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovodeњa		Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
4.4.1	Obaveštenje za primenu zahteva departmana za izradu Godišnjeg plana nabavki	NJP	TM4-svake godine		0.00	USK	Zahtevi departmana
4.4.2	Priprema planiranja nabavki u skladu sa zahtevima odobrenim od strane rukovodstva Suda	NJP	TM4-svake godine		0.00	USK	Dostavljanje nacrta plana na odobrenje
4.4.3	Dostavljanje plana CPN-u (Centralna agencija za nabavke)	NJP	TM1-svake godine		0.00	USK	Objavljivanje plana u CPM
4.4.4	Godišnje izveštavanje o troškovima na osnovu ZJN-a i u skladu sa standardnim formatom RKNJ	NJP	TM4-svake godine		0.00	USK	Godišnji izveštaj o rashodima
4.4.5	Sprovođenje svih procedura na elektronskoj platformi na osnovu ZJN-a	NJP	TM1-TM4		0.00	USK	Ažuriranje sistema E-nabavke
4.4.6	Praćenje i ažuriranje podataka u vezi sa trajanjem ugovora	NJP/Menadžeri ugovora	TM1-TM4		0.00	USK	Izveštavanje

4.5	Specifični cilj	Pokazatelji				Osnovna vrednost (baseline)	Cilj (Target) 2024	Cilj (Target) 2025
<b>Održavanje i unapređenje IT infrastrukture u skladu sa potrebama Suda i u skladu sa rastućim IKT razvojem</b>		1. Unapređenje elektronskih sistema 2. Unapređenje postojeće infrastrukture 3. Povećanje sigurnosti podataka od mogućih napada						
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovodeњa	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)	
4.5.1	Izrada godišnjeg plana IT projekata i nabavke IT opreme za 2024-2025	IT	TM4 2024 TM4 2025		0.00	USK	Planiranje obezbeđenja budžetskih sredstava u okviru kalendarske godine	
4.5.2	Priprema zahteva za održavanje internih sistema za naredne tri godine;	IT	TM1-TM4		0.00	USK	Uticaj na povećanje efikasnosti odgovornosti korisnika	
4.5.3	Unapređenje i implementacija dodatnih uređaja (aparati iz Sophos antivirusa) za dodatnu sigurnost celokupne IT infrastrukture	IT	TM1-TM4		0.00	USK	Efikasnije korišćenje i zaštita od sajber napada	
4.5.4	Kupovina i zamena starog UPS (baterija) za novi UPS za server sobu i druge ormane u hodnicima Suda Kupovina softvera i licenci za backup servere	IT	TM1-TM2		0.00	USK	Moderna infrastruktura	
4.5.5	Snabdevanje Adobes i Acrobat reader licencii	IT	TM1-TM4		0.00	USK	Podrška IT sistema	
<b>Troškovi za Strateški cilj</b>								
<b>Godina</b>							<b>Ukupno</b>	
<b>Trošak</b>								

## 5. KOMUNIKACIJA SA JAVNOŠĆU/MEDIJAMA I SPOLJNI ODNOŠI

STRATEŠKI CILJ 5: Unapređenje komunikacije sa javnošću/medijima i spoljni odnosi							
5.	Specifični cilj	Pokazatelji			Osnovna vrednost (baseline)	Cilj (Target) 2024	Cilj (Target) 2025
<b>Poboljšanje komunikacije u Sudu</b>	1. Odobrena Povelja o vrednostima			0		1	0
	2. Broj pripremljenih mesečnih obaveštenja za sudije, Sekretarijat i Pravnu jedinicu			12		12	12
	3. Broj održanih radionica sa portparolima ustavnih sudova			1		1	1
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovodenja	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
5.1.1	Usvajanje Povelje o vrednostima Suda (ova aktivnost je povezana sa tačkom 3.2.1)	Pravna jedinica/ Sekretarijat/	TM1 2024		0.00	N/A	Povelja o vrednostima Suda
5.1.2	Mesečno informisanje sudija, Sekretarijata i Pravne jedinice o sledećim aktivnostima Suda: zahtevi/pitanja medija/građana, zahtevi Venecijanske komisije, zahtevi za uvid u dokumenta, posete Sudu, učešće na međunarodnim aktivnostima i broj posetilaca	KKI	TM1-TM4		0.00	N/A	Pripremljena mesečna saopštenja
5.1.3	Organizacija radionica sa portparolima regionalnih i evropskih ustavnih sudova, u cilju razmene zajedničkih iskustava	Sekretarijat/ KKI	TM1-TM4		0.00	Donatori	Održane radionice sa portparolima ustavnih sudova

5.1.4	Raspisano radno mesto u Kancelariji za komunikacije i informisanje: Službenik/ca za multimediju	Sekretariat/ KKI	TM1-TM4 2024		0.00	USK	Službenik/ca multimedije	angažovan/a za
<b>5.2.</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>				<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>
<b>Bolje informisanje javnosti o radu i aktivnostima Suda</b>		1. Broj štampanih informativnih materijala u vezi sa radom Suda		2		3		4
		2. Broj mesečnih obaveštenja objavljenih na internet stranici u vezi sa odlukama Suda		12		12		12
		3. Broj tromesečnih saopštenja objavljenih na internet stranici u vezi sa statističkim podacima o radu Suda		4		4		4
		4. Objavljivanje svih internih akata na internet stranici Suda		4		Svi akti usvojeni tokom godine i objavljeni	Svi akti usvojeni tokom godine i objavljeni	
		5. Broj Otvorenih dana Suda		2		2		2
		6. Broj ostvarenih anketa		1		1		1
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	<b>Proizvod (Output)</b>	
5.2.1	Priprema i objavljivanje informativnih materijala o radu Suda	KKI/Sekretariat	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Štampani informativni materijali	
5.2.2	Objavljivanje na internet stranici mesečnih saopštenja o odlukama koje je Sud usvojio	KKI	TM1-TM4		0.00	N/A	Saopštenja objavljena na internet stranici	
5.2.3	Priprema i objavljivanje saopštenja na internet stranici sa tromesečnim statističkim podacima o radu i odlukama Suda	KKI/DRLSA	TM1-TM4		0.00	N/A	Saopštenja objavljena na internet stranici	
5.2.4	Objavljivanje relevantnih internih akata na zvaničnoj internet stranici Suda	IT/ Sekretariat	TM1-TM4		0.00	USK	Objavljene uredbe na zvaničnoj internet stranici Suda	

5.2.5	Organizacija dana otvorenog Suda	KKI/Sekretarijat	T2 i T4		0.00	N/A	Otvoreni dani Suda (Povodom donošenja Ustava 8. aprila i na Međunarodni dan ljudskih prava 10. decembra)	
5.2.6	Organizovanje anketa sa specijalizovanim anketnim organizacijama, javnim mnjenjem, o radu i stepenu pouzdanosti mišljenja prema Sudu	KKI/ Sekretarijat	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Sprovedene ankete o radu i stepenu pouzdanosti prema Sudu	
<b>5.3</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>				<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>
<b>Bolja komunikacija sa medijima i civilnim društvom</b>		1. Broj održanih okruglih stolova sa predstavnicima medija		0		1	1	
		2. Broj održanih okruglih stolova sa predstavnicima civilnog društva i drugim stručnjacima iz oblasti ljudskih prava		0		1	1	
		3. Broj godišnjih konferencija sa novinarima		0		1	1	
		4. Broj održanih javnih rasprava		2		2	3	
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovodenja	Izveštavanje	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)	
5.3.1	Organizovanje zajedničkih okruglih stolova između Suda i predstavnika medija, radi unapređenja komunikacije, kao i informisanja medija o radu Suda	Sekretarijat/ Pravna jedinica/ KKI	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Održani okrugli stolovi sa predstavnicima medija	
5.3.2	Organizacija okruglih stolova i stručnih razgovora između Suda sa predstvincima civilnog društva i drugim stručnjacima iz oblasti ljudskih prava	Sudije Sekretarijat/ Pravna jedinica/KKI	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Održani okrugli stolovi sa predstavnicima civilnog društva i drugim stručnjacima iz oblasti ljudskih prava	
5.3.3	Periodični sastanci sa novinarima u vezi sa radom Suda	Kabinet/ Sekretarijat/ KKI	TM1-TM4		0.00	N/A	Održani sastanci sa novinarima u vezi sa radom i aktivnostima Suda	
5.3.4	Direktni prenos svake javne rasprave na internet stranici Suda ( <i>u zavisnosti od tehničkih mogućnosti</i> )	Sudije/ Sekretarijat/ Pravna jedinica/ TIK	TM1-TM4		0.00	N/A	Održane javne rasprave	

<b>5.4</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>				<b>Osnovna vrednost (base line)</b>	<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>
<b>Povećanje saradnje sa redovnim sudovima i pravnom zajednicom</b>		1. Broj održanih radionica sa sudijama i savetnicima redovnog pravosuđa				1	2	2
		2. Broj održanih radionica sa predstavnicima pravne zajednice				0	1	2
<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sproveđenja</b>	<b>Izveštavanje</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>	
5.4.1	Održavanje zajedničkih radionica između sudija i savetnika Ustavnog suda sa sudijama i savetnicima redovnog pravosuđa o nadležnostima i odgovornostima Ustavnog suda u odnosu na sudove drugih nivoa	Sudije/Pravna jedinica/ Sekretarijat	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Održane radionice sa sudijama i savetnicima redovnog pravosuđa	
5.4.2	Organizacija stručnih razgovora sudija i savetnika Ustavnog suda sa sudijama i savetnicima redovnog pravosuđa i Privrednog suda u vezi sa standardima poštovanja ljudskih prava, incidentalnom kontrolom i Evropskom konvencijom o ljudskim pravima	Sudije/Pravna jedinica/ Sekretarijat	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Održane radionice sa sudijama i savetnicima redovnog pravosuđa	
<b>5.5</b>	<b>Specifični cilj</b>	<b>Pokazatelji</b>				<b>Osnovna vrednost (baseline)</b>	<b>Cilj (Target) 2024</b>	<b>Cilj (Target) 2025</b>
<b>Unapređenje međunarodne saradnje Suda</b>		1. Broj organizovanih međunarodnih konferencija				2	2	3
		2. Broj postignutih sporazuma o saradnji i memoranduma o razumevanju				1	2	3
		3. Broj članstva u međunarodnim organizacijama				1	2	1

<b>Br.</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Odgovorni departman</b>	<b>Rok sproveđenja</b>	<b>Izveštavanje</b>	<b>Budžet</b>	<b>Izvor finansiranja</b>	<b>Proizvod (Output)</b>
5.5.1	Sporazumi o saradnji i memorandumi o razumevanju sa srodnim sudovima u regionu i šire	Kabinet/ Sekretarijat/ Savetnica za MO	TM1-TM4		0.00	USK	Memorandumi o saradnji/ Memorandumi o razumevanju
5.5.2	Članstvo Suda u Evropskoj konferenciji ustavnih sudova (CECC)	Kabinet/ Sekretarijat/ Savetnica za MO	TM1-TM4		0.00	USK	Članstvo u (CECC)
5.5.3	Članstvo Suda u Frankofonskom udruženju ustavnih sudova (ACCF)	Kabinet/ Sekretarijat/ Savetnica za MO	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Članstvo u (ACCF)
5.5.4	Članstvo Suda u Balkanskom forumu ustavnih sudova	Kabinet/ Sekretarijat/ Savetnica za MO	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Članstvo u Balkanskom forumu ustavnih sudova
5.5.5	Postizanje Sporazuma o saradnji sa Centrom za federalne sudove SAD-a (FJC)	Kabinet/ Sekretarijat/ Savetnica za MO	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Potpisan Sporazum sa Centrom za federalne sudove SAD-a (FJC)
5.5.6	Učešće osoblja Suda u programima boravka (obuke/studijske posete) u ESLJP-u	Kabinet/ Sekretarijat/ Savetnica za MO	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Obučeno osoblje
5.5.7	Izrada godišnjih planova poseta u drugim sudovima/poseta od strane drugih sudova u regionu i šire	Kabinet/ Savetnica za MO	T1		0.00	N/A	Godišnji planovi poseta
5.5.8	Organizovanje zajedničkih međunarodnih radionica i seminara sa srodnim sudovima u regionu i šire	Kabinet/ Sekretarijat/ Savetnica za MO	TM1-TM4		0.00	Donatori/ USK	Međunarodne konferencije/seminari o stručnim pitanjima od zajedničkog interesa
<b>Troškovi za Strateški cilj</b>							
<b>Godina</b>							<b>Ukupno</b>
<b>Trošak</b>							

**Aneks:** Spisak učesnika u procesu izrade Strateškog plana Ustavnog suda, 2021-2025.

**Predsednik/sudije/generalni sekretar:**

Arta Rama Hajrizi	predsednica
Bajram Ljatifi	zamenik predsednika
Bekim Sejdju	sudija
Selvete Gérxhaliu Krasniqi	sudija
Gresa Caka Nimani	sudija
Safet Hoxha	sudija
Remzie Istrefi Peci	sudija
Radomir Laban	sudija
Nexhmi Rexhepi	sudija
Milot Vokshi	generalni sekretar

**Pravna jedinica:**

Venera Kabashi	glavna savetnica
Sevdail Kastrati	juristkonsult
Nexhat Kelmendi	viši ustavno pravni savetnik
Suzana Krasniqi	viša ustavno pravna savetnica
Jeton Bytyqi	viši ustavno pravni savetnik
Anita Cavdarbasha	viša ustavno pravna savetnica
Bardh Bokshi	viši ustavno pravni savetnik
Dukagjin Abdyli	viši ustavno pravni savetnik
Srdjan Staletovic	viši ustavno pravni savetnik
Arbana Beqiri	viša ustavno pravna savetnica
Boban Petkovic	viši ustavno pravni savetnik
Resmije Loshi	viša ustavno pravna savetnica
Altin Nika	ustavno pravni savetnik
Kreshnik Jonuzi	ustavno pravni savetnik

**Direktori:**

Arta Balaj	šef kabineta
Adelina Nallbani	direktor DALJR
Anita Krasniqi	direktor DRPSA
Admir Guguli	direktor DBF
Vahide Hoxha	direktor nabavke
Fatbardha Grabanica	unutrašnji revizor
Bashkim Perçuku	rukovodilac ITK
Veton Dula	direktor KKI
Gazmend Vitija	prevodilac