



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

SADRŽAJ

LISTA SKRAĆENICA	4
REČ PREDSEDNICE.....	7
1. UVOD	9
2. IZVRŠNI REZIME	10
3. METODOLOGIJA.....	11
4. VIZIJA, MISIJA I VREDNOSTI.....	13
4.1 Vizija.....	13
4.2 Misija	13
4.3 Vrednosti	13
5. SAŽETI PREGLED ANALIZE KLJUČNIH PITANJA	15
5.1 Pravni okvir za Ustavni sud	15
5.2 Pravna jedinica	16
5.3 Ljudski resursi i infrastruktura	18
5.4 Javne finansije i transparentnost	20
5.5 Komunikacija i spoljni odnosi.....	20
5.6 SWOT analiza	22
6. STRATEŠKI CILJEVI	23
6.1 Unapređenje zakonskog okvira	23
6.2 Kvalitet i efikasnost odluka Suda.....	25
6.3 Ljudski resursi i organizaciona struktura.....	29
6.4 Upravljanje finansijama i usluge podrške	31
6.5 Komunikacija sa javnošću/medijima i spoljni odnosi	34
7. PRAĆENJE I IZVEŠTAVANJE O STRATEGIJI	38
7.1 Praćenje i izveštavanje o strategiji.....	38
7.2 Procena Strategije	38
8. FINANSIJSKI UTICAJ STRATEGIJE	39
9. PLAN ZA SPROVOĐENJE STRATEGIJE ZA USTAVNI SUD REPUBLIKE KOSOVO	41
Aneks: Spisak učesnika u procesu izrade Strateškog plana Ustavnog suda, 2021-2025.....	71

LISTA SKRAĆENICA

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

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, sudeove 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 čuvar 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 unapređivao profesionalni kapacitet osoblja Suda u cilju ispunjenja njegovog mandata i očuvao 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 sprovodenju 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 pojednostavljivanje 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 prakse¹ u procesu izrade strateških dokumenata.

Proces izrade Strategije vođen je pod nadzorom rukovodstva Ustavnog suda i tokom čitavog procesa izrade Strategije bile su uključene sudske jedinice, svi članovi Pravne jedinice kao i osoblje Sekretarijata Suda. Osoblje Suda je aktivno učestvovalo na organizovanim okruglim stolovima radi diskusije, strukturiranim direktnim intervjuiма 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 intervjue) - Tokom septembra 2020. godine, eksperti su održali sastanke sa osobljem Ustavnog suda, uključujući sudske jedinice, rukovodioce odeljenja i Pravne jedinice u Sudu. U ovoj fazi su se sastajale vođe grupa 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 sudske jedinice 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

¹ OECD, *Priročnik 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, podelje 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 proglašena, 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 ustavne 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 međuinsticijalne 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 ustavne 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 orientaciju, 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 sudsку 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 nacrta i izveštaj, Sud treba da usvoji na administrativnoj sednici. Po usvajanju uputstva i usvajajanju izveštaja o proceni, očekuje se da će se raditi na usaglašavanju i pojednostavljenju internog pravnog okvira.

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

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 nekorišćenje od strane svih zaposlenih u Sudu, osim Jedinice za registraciju DRPSA.

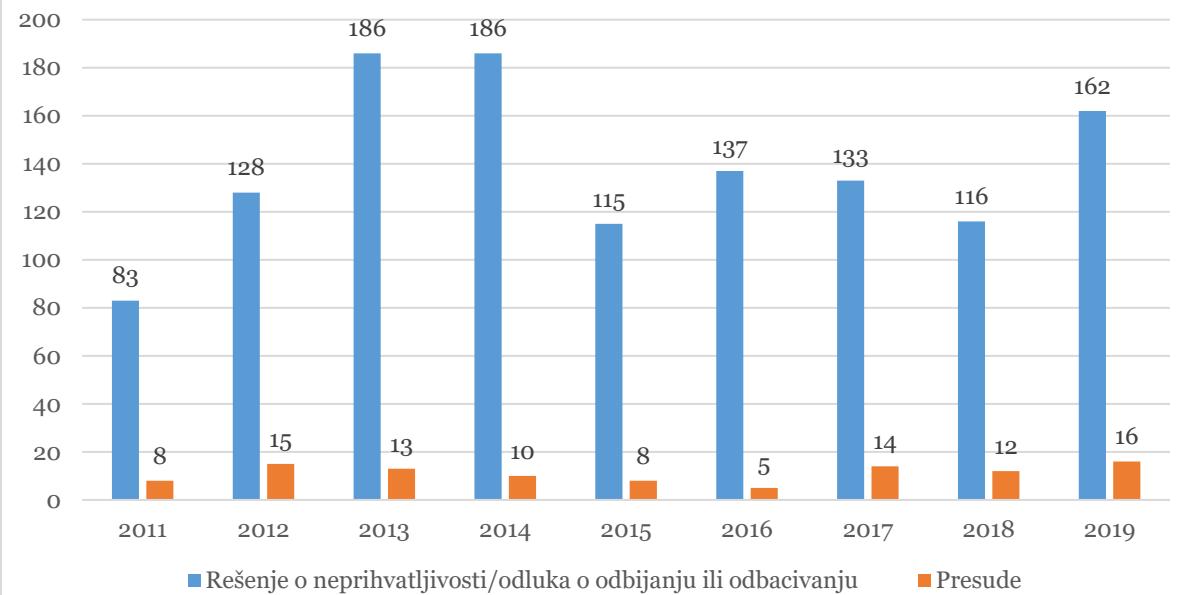
Za vreme tri godina sprovođenja poslednjeg Strateškog plana, zabeležen je pozitivan trend u broju rešenih predmeta u poređenju sa primljenim predmetima. U 2018. godini, 64%; u 2019. godini, 87%, dok je u prvih šest meseci 2020. godine, bilo 81% rešenih predmeta u odnosu na broj predmeta koji su primljeni 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
2018	206	299	133	44.5%	64%	N/A
2019	243	410	213	52%	87%	10,7 meseci
2020	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 prirodom navodnih povreda koje su primljene kao zahtevi u Sudu kao i načinom argumentacije.

Fig. 1 Broj rešenja o neprihvatljivosti u upoređenju sa presudama



Ocenjuje se da je tokom deset godina svog postojanja, Sud zasnovao svoju sudsку 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 sudsку 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 Sudom². 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 korisnom 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 iznaju mogućnosti da se isti nastavi. S druge strane, u kontekstu poboljšanja pravnog pisanja organizovane su radionice i sastanci sa sudijama iz regionala.

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

² 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	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 03/2019³. 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 m². Ovo je omogućilo akomodaciju celokupnog osoblja Suda u komifornim 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.

³ 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

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 sprovodenja 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
Odobreni/procenjeni budžet	1,541,513	1,698,779	1,957,723	1,886,960	1,864,753	1,835,354
Izvršenje	1,527,569	1,697,490	1,957,335	1,886,805	/	/
Izvršenje u %	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 sprovodenja 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.

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

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

Merenje percepcije 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 analiza⁴ 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 sprovođenja Strateškog plana Suda za period 2018-2020 i radionice održane sa osobljem Ustavnog suda na kojoj su učestvovali 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>Jake strane (Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizaciona, administrativna i finansijska nezavisnost institucije Stručno i kvalifikovano osoblje za pružanje podrške sudijama Spremnost i posvećenost rukovodstva Suda i sudija dugoročnom razvoju Suda i povećanju institucionalnog učinka Osoblje motivisano da se suoči sa izazovima Suda Funkcionisanje sistema za upravljanje predmetima Iskustvo i ustanovljena praksa u strateškom planiranju za razvoj Suda i praćenje sprovođenja Pogodno radno okruženje Dosledna primena interne sudske praske i sudske prakse ESLJP-a Laka tranzicija prilikom promene sudija Literatura i interni izvori koje sada ima Sud (biblioteka) Kontinuirane obuke osoblja Suda Povećanje kvantiteta analiza odluka Suda Položaj pravnog konsultanta kao novi položaj u Pravnoj jedinici 	<p>Slabe strane (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> Potreba za održivim sveobuhvatnim srednjoročnim planom za izgradnju kapaciteta zasnovanim na proceni potreba Nedostatak pravilnika o odnosima sa medijima i javnošću Fluktuacija pravnih savetnika u Pravnoj jedinici Nedovoljan broj pravnih savetnika Veoma duga rešenja Nedostatak klasifikacije predmeta u postupku prijema omogućava prolazak mnogih predmeta koji možda nisu relevantni Veliki broj internih akata koji stvaraju nedoslednost i koliziju odredbi Interna komunikacija u Sudu Nedovoljna komponenta istraživanja Nedostatak instrumenata za kibernetičku sigurnost Nekorišćenje CDMS-a od strane Suda, osim Jedinice za registraciju Povezivanje CDMS-a sa web stranicom Nedostatak šablon/a/obrazaca za odbijanje predmeta unutar sistema / standardizacija dopisa Suda / povezivanje sa sistemom za upravljanje predmetima
Spoljni	<p>Mogućnosti (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> Tehnička podrška od strane donatora i međunarodnih partnera Učlanjenje u međunarodne organizacije i razmena sa sestrinskim sudovima u regionu i šire Poverenje građana i javnosti u Sud Podizanje kvaliteta zahteva koji se upućuju Sudu Proširivanje korišćenja prakse ESLJP-a Mogućnost angažovanja spoljnih eksperata za specifične obuke za Pravnu jedinicu Korišćenje citata ESP-a i drugih zemalja radi poboljšanja kvaliteti odluka Mogućnosti koje pruža tehnologija u digitalizaciji procesa (automatizacija sistema za upravljanje predmetima) Povećanje složenosti predmeta Dalje istraživanje mogućnosti za edukaciju javnosti o ustavnom sudstvu 	<p>Pretnje (threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> Povećanje broja predmeta i njihove složenosti Politički i medijski pritisci Nepoštovanje organizacione i finansijske nezavisnosti Suda od strane drugih institucija Tendencije za izmenu Zakona o USK-u u Skupštini bez konsultacije sa Sudom kao zainteresovanom stranom Česte zakonske promene Pogrešna percepcija javnosti o radu Suda Nerazumevanje uloge Suda od strane institucija Neuredan odgovor institucija na zahteve Suda Uticaj ekonomskih kretanja na budući budžet Suda Uticaj pandemije COVID-19 Mogućnost neizvršenja odluka Suda Mogućnost fluktuacije profesionalnog osoblja Potencijalna kašnjenja sa imenovanjem novih sudija od strane Skupštine Pokušaj pristupa i umešanje u internim podacima i komunikacijama Suda

⁴ Ova SWOT analiza je pripremljena na osnovu procene sprovođenja 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 pogodaju 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 nacrtak 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 resori⁵. U cilju poboljšanja nacrtak 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 Ustava⁶ 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

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

⁶ 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 periodu⁷. 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:

Strateški cilj 1: Unapređenje kvaliteta i primene pravnog okvira			
Specifični cilj: 1.1. 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
Specifični cilj: 1.2. Dopuna, usaglašavanje i konsolidacija internog regulatornog okvira			
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)
Specifični cilj: 1.3. Unapređenje mehanizama za delotvornu primenu i praćenje interne regulative Suda			
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

⁷ 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 sudske 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 pojednostavljinje procedura i dalje unapređenje CDMS-a.

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

Kvalitet sudske odluke 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 odluke i jedan od važnih aspekta prava na pravično suđenje⁸. 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 odluke.

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 raspravljalno 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 prava⁹. 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 oblastima¹⁰. Ponekad se "strateški sudske postupci" u pojedinim od ovih oblasti mogu osigurati u fazi prihvatljivosti¹¹. 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 nerpihvatljivim kao očigledno neosnovani. Odluka o osnovanosti bi bolje uverila stranke da je njihov slučaj pravilno saslušan i na taj način doprinela

⁸ 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

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

¹⁰ Ibid.

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

boljem prihvatanju odluke Suda¹². 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.¹³

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, sprovođenjem 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 zadacima¹⁴.

Prema Konsultativnom savetu evropskih sudija “*Kvalitet pravnog obrazovanja i obuke sudija i drugih pravnih stručnjaka je od najveće važnosti za obezbeđivanje visokokvalitetne sudske odluke*”.¹⁵ 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

¹² Ibid.

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

¹⁴ Član 2.2. Uredbe Pravne jedinice br. 03/2019

¹⁵ Mišljenje br. 11 (2008) Konsultativnog veća evropskih sudija (CCJE) upućeno Komitetu ministara Saveta Europe o kvalitetu sudske odluke. Dostupno na: 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.¹⁶ Sud već ima u funkciji elektronski sistem upravljanja predmetima koji je izgrađen 2015. godine. Nakon preispitivanja sistema koji je izradio tim uz podršku Saveta Evrope¹⁷, smatra se neophodnim njegovo ažuriranje nalazima i preporukama ove procene kao i standardima CEPEJ Vodiča za Cyberjustice.¹⁸ Glavni cilj je po proceni modernizacija radnih procesa i poboljšanje CDMS-a čineći ga referentnim alatom za

¹⁶ 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

¹⁷ 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

¹⁸ 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:

Strateški cilj 2. Povećanje kvaliteta odluka i efikasnosti donošenja odluka Suda			
Specifični cilj: 2.1. Povećanje kvaliteta odluka Suda osiguranjem doslednosti interne prakse i poboljšanjem pozivanja na međunarodnu sudsku praksu			
Pokazatelji	Osnovna vrednost (baseline)	Cilj 2023	Cilj 2025
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%		
Specifični cilj: 2.2. Jačanje kapaciteta Pravne jedinice, sa posebnim naglaskom na komponentu profesionalnog istraživanja			
1. Broj obuka koje su održali eksperti o izradi nacrta 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
Specifični cilj: 2.3. 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 sprovođenja 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 sprovođenja 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 propočaćen 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 obuku, 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. Sprovođenje plana obuka mora biti propočaćeno 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:

Strateški cilj 3: Dalji razvoj ljudskog i kapaciteta organizacione strukture			
Specifični cilj: 3.1. Dalji razvoj kapaciteta profesionalnog osoblja i usluga podrške Sudu putem planiranja i sprovođenja programa obuke			
Pokazatelji	Osnovna vrednost (baseline)	Cilj 2023	Cilj 2025
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)
Specifični cilj: 3.2. Konsolidacija dobre prakse u vezi sa internom komunikacijom			
1. Broj obaveštenja upućenih osoblju u vezi sa internim aktivnostima Suda	/	/	/
2. Poboljšanje interne komunikacije osoblja	/	/	/

Specifični cilj: 3.3. Pospešivanje međunarodne saradnje osoblja Suda kroz programe razmene			
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)
Specifični cilj: 3.4. 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 nacrtu 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 saradživati 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 saradživati 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 poravnanje 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:

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			
Pokazatelji	Osnovna vrednost (baseline)	Cilj 2023	Cilj 2025
1. Zadržavanje trenutne budžetske kvote za naredne godine	07.%	07.%	07.%
2. Broj projekata koje su podržali donatori	6	8	8
Specifični cilj 4.2. 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
Specifični cilj 4.3. 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
Specifični cilj 4.4. Pružanje usluga potrebne podrške Sudu radi ostvarivanja njegovih ciljeva			
1. Procenat realizacije plana nabavki			
2. Stopa izvršenja kapitalnih projekata	100%	100%	100%
3. Stopa sprovođenja preporuka koje su dali CAN i RKJN	100%	100%	100%
Specifični cilj: 4.5. 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 publike 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).¹⁹

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).

¹⁹ 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

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 javnosti²⁰. 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, ostvariće 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.

²⁰ 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 saradivati 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 saradivati i sa raznim institutima specijalizovanim za sprovođenje 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 poziv za učešće 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 govornog 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:

Strateški cilj 5: Unapređenje komunikacije sa javnošću/medijima i spoljnih odnosa			
Specifični cilj 5.1. Poboljšanje komunikacije u Sudu			
Pokazatelji	Osnovna vrednost (baseline)	Cilj 2023	Cilj 2025
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.			
Specifični cilj 5.2. Bolje informisanje javnog mnjenja o radu i aktivnostima Suda			
Pokazatelji	Osnovna vrednost (baseline)	Cilj 2023	Cilj 2025
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 memoranduma 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 njeno 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 sprovode nja	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 суду;	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;		
1.2.	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtani cilj 2021	Zacrtani cilj 2022	Zacrtani cilj 2023
Dopuna, usaglašavanje i konsolidacija internog regulatornog okvira;		1. Broj dopunjenih i izmenjenih internih akata;			0	7	10	5
		2. Broj preporuka za dopunu i izmenu interne regulative;			21	3	3	5
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
1.2.1	Osnivanje radnih grupa za sprovođenje izveštaja u vezi sa internim propisima;	Predsednica/Sekretar	K1-K4-2021-2022	0.00	USK	Odluke		

1.2.2	Priprema nacerta 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
1.3	Specifični cilj	Pokazatelj	Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtani cilj 2021	Zacrtani cilj 2022	Zacrtani cilj 2023
	Unapređenje mehanizama za delotvornu primenu i praćenje interne regulative Suda;	1. Broj delotvorno primenjenih propisa;	1	7	17	Svi
		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

Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
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;

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 sprovode nja	Budžet	Izvor finansir anja	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 integrisan 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

2.2	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Zaćrta ni cilj (Target) 2021	Zaćrta ni cilj 2022	Zaćrta ni cilj 2023
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovode nja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
Jačanje kapaciteta Pravne jedinice, sa posebnim naglaskom na oblast profesionalnog istraživanja;		1. Broj obuka koje su održali eksperti u vezi sa izradom nacrta i specifičnim temama koje se donose na ljudska prava, uporednu ustavnu sudsku praksu, kao i praksi ESLJP-a i SPEU-a;			10 (obuka)	23	22	22
		2. Broj specifičnih istraživanja u vezi sa predmetima koji se razmatraju pred Sudom.			9 (istraživa nja)	25	32	33
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;		
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

2.3	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baselin e)	Zacrtani cilj 2021	Zacrtani cilj 2022	Zacrtani cilj 2023
Unapređenje sistema upravljanja predmetima kroz koordinaciju, administrativno pojednostavljivanje procedura i dalje unapređenje CDMS-a		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 sprovode nja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
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.		
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	Pravna jedinica i	K1-K4 2022-2023	Vidi troškove obuka ispod kod cilja koji	Donatori	Osoblje obučeno za pravilno korišćenje sistema za upravljanje predmetima		

Strateški plan Ustavnog suda Kosova, 2021-2025

	dokumentima u ESLJP-u i načinu upravljanja predmetima	Departman za IT		se odnosi na kapacitet		
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

Troškovi za strateški cilj				
Godina	2021	2022	2023	Ukupno
Troškovi	00	3500	18.500	22.000,00

3. LJUDSKI RESURSI I ORGANIZACIONA STRUKTURA

STRATEŠKI CILJ :							
Dalji razvoj ljudskih resursa i organizacione strukture Suda							
3.	Specifični cilj	Pokazatelj		Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtani cilj (Target) 2021	Zacrtani cilj 2021	Zacrtani cilj 2023
Dalji razvoj kapaciteta profesionalnog osoblja i usluga podrške Sudu putem planiranja i sprovođenja programa obuke		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	2500 evra	NA	Trogodišnji plan za razvoj kapaciteta osoblja	

			K1 svake godine			
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
3.2.	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtani cilj 2021 Zacrtani cilj 2022 Zacrtani cilj 2023
Konsolidacija dobre prakse u vezi sa internom komunikacijom		1. Broj obaveštenja upućenih osoblju u vezi sa internim aktivnostima Suda				

		2. Poboljšanje interne komunikacije osoblja.						
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
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 nacrt 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.	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtani cilj 2021	Zacrtani cilj 2022	Zacrtani cilj 2023
Pospešivanje međunarodne saradnje osoblja Suda kroz programe razmene		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
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
3.3.1	Učešće u programima za razmenu iskustava	Savetnik za međunarod	K1-K4-	15000 evra	USK	Realizacija posete		

		ne odnose/ Službenik za obuke	2021- 2023		Donatori			
3.3.2	Učešće u međunarodnim letnjim školama	Savetnik za međunarod ne 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 međunarod ne 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 međunarod ne 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)	Zacrtani cilj 2021	Zacrtani cilj 2022	Zacrtani cilj 2023
Dalje unapređenje organizacione strukture Suda		1. Analiza i dopuna organizacione strukture			2	Po potrebi	Po potrebi	Po potrebi

Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
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

Troškovi za strateški cilj					
Godina	2021	2022	2023	Ukupno	
Troškovi	84.866.00	72.866.00	80.866.00	238.598.00	

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
Osiguranje odgovarajućeg planiranja budžeta Suda radi ostvarivanja njegovih ciljeva		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		
4.2	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Zaćrta ni cilj 2021	Zaćrta ni cilj 2022	Zaćrta ni cilj 2023
Osiguranje efikasnog i delotvornog procesa izvršenja rashoda zajedno sa redovnim programom praćenja na tromesečnom nivou		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%
		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)			4	4	4	4
		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)			7	6	6	5
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovođenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
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	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Zaćrta ni cilj 2021	Zaćrta ni cilj 2022	Zaćrta ni cilj 2023
Povećanje kvaliteta odgovora na eksternu i internu reviziju i očuvanje transparentnog procesa interne finansijske kontrole			1. Sprovođenje 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 sprovođenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
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 sprovođenje preporuka internog revizora o revidiranoj jedinici	Revidirana jedinica	10 dana nakon prijema nacrta	0.00	USK	Plan sprovođenja		
4.3.6	Praćenje sprovođenja 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		
4.4	Specifični cilj	Pokazatelji			Osnovna vrednost (baseline)	Zaćrta ni cilj 2021	Zaćrta ni cilj 2022	Zaćrta ni cilj 2023
Pružanje usluga potrebne podrške Sudu radi ostvarivanja njegovih ciljeva		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	Proizvod (Output)		
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 načrta 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	Specifični cilj	Pokazatelji			Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtani cilj 2021	Zacrtani cilj 2022	Zacrtani cilj 2023
Održavanje i unapređenje IT infrastrukture prema potrebama Suda i u skladu sa rastućim razvojem IKT-a		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 sprovođenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
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		

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

Troškovi za strateški cilj					
Godina	2021	2022	2023	Ukupno	
Troškovi	211.733.00	75.333.00	75.333.00	362.400.00	

5. KOMUNIKACIJA SA JAVNOŠĆU/MEDIJIMA I SPOLJNI ODNOSI

5.		STRATEŠKI CILJ: Unapređenje komunikacija sa javnošću i medijima i spoljnih odnosa						
5.1	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Začrtani cilj 2021	Začrtani cilj 2022	Začrtani cilj 2023
Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sprovođenja	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		
5.2	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtan i cilj 2021	Zacrtani cilj 2022	Zacrtani cilj 2023
Bolje informisanje javnog mnjenja o radu i aktivnostima Suda		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						

Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok svedenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
5.2.1	Priprema i objavljanje 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	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtan i cilj 2021	Zacrtani cilj 2022	Zacrtani cilj 2023
Bolja komunikacija sa medijima i civilnim društvom		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 sproveđenja	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	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtani cilj 2021	Zacrtani cilj 2022	Zacrtani cilj 2023
Pospešivanje saradnje sa redovnim sudovima i pravnom zajednicom		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 sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)		
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		
	Organizovanje profesionalnih diskusija između sudija i savetnika Ustavnog suda i sudija i savetnika							

5.4.2	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	Specifični cilj	Pokazatelj			Osnovna vrednost (baseline)	Zacrtan i cilj 2021	Zacrtani cilj 2022	Zacrtani cilj 2023
Unapređenje međunarodne saradnje Suda		1. Broj organizovanih međunarodnih konferencija						
		2. Broj potpisanih sporazuma o saradnji i memoranduma o razumevanju						
		3. Broj učlanjenja u međunarodne organizacije						

Br.	Aktivnost	Odgovorni departman	Rok sproveđenja	Budžet	Izvor finansiranja	Proizvod (Output)
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

5.5.6	Izrada godišnjih planova o posetama srodnim sudovima/posetama 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
Troškovi za strateški cilj						
Godina		2021	2022	2023	Ukupno	
Troškovi		97.000.00	127.000.00	87.000.00	311.000.00	

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 Sejdij	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

