



Crna Gora
Ministarstvo pravde

ZAVRŠNI IZVJEŠTAJ O SPROVOĐENJU PROGRAMA RAZVOJA ALTERNATIVNOG RJEŠAVANJA SPOROVA 2023–2025

Septembar 2025. godine

Sadržaj:

I UVODNI REZIME	2
Prikaz stepena realizacije aktivnosti za period 2023-2025:	4
KLJUČNA DOSTIGNUĆA	5
Rodna ravnopravnost i alternativno rješavanje sporova	12
TABELA ZA IZVJEŠTAVANJE	13
IV ZAKLJUČCI I PREPORUKE EVALUACIJE.....	30
V OSVRT NA PLANIRANA I UTROŠENA SREDSTVA	34
VI GENERALNE PREPORUKE	35

I UVODNI REZIME

Završni izvještaj o sprovođenju **Programa razvoja alternativnog rješavanja sporova 2023–2025** obuhvata cjelokupan period implementacije ovog trogodišnjeg Programa i pruža sažeti pregled njegovog značaja, rezultata i izazova. Program je usvojen sredinom 2023. godine, kao dio strateških napora unapređenja pravosudnog sistema Crne Gore, u skladu sa opredjeljenjima Vlade da obezbijedi efikasnu i pravovremenu zaštitu prava građana, rasterećenje sudova i bolji pristup pravdi. Kroz medijaciju i druge alternativne metode rješavanja sporova – prepoznate i od strane međunarodnih standarda – cilj je bio uspostaviti ravnotežu između sudskih postupaka i vansudskih rješenja, čime se građanima omogućava brže i jeftinije ostvarivanje pravde, uz istovremeno jačanje vladavine prava. Programom su stvoreni preduslovi da se ove **alternativne metode** integrišu u svakodnevnu pravosudnu praksu, što donosi višestruku korist kako za građane, tako i za državu i društvo u cjelini.

Program razvoja ARS 2023–2025 predstavlja sveobuhvatan strateški dokument kojim su jasno definisane **obaveze nadležnih institucija i aktera** i utvrđen akcioni plan za sprovođenje niza mjera usmjerenih na ostvarenje postavljenih ciljeva. Strukturno, Program je izgrađen oko četiri ključna **operativna cilja**, usklađena sa prioritetima reforme pravosuđa i međunarodnim standardima u ovoj oblasti. Operativni ciljevi Programa (definisani putem mjerljivih **indikatora učinka**) obuhvataju:

- **Operativni cilj 1:** Unaprijeđena primjena propisa iz oblasti alternativnog rješavanja sporova, u skladu sa međunarodnim pravnim standardima i standardima dobre prakse ARS;
- **Operativni cilj 2:** Ojačane stručne kompetencije medijatora i evaluatora spora;
- **Operativni cilj 3:** Povećana informisanost građana i pravnih subjekata o alternativnim metodama rješavanja sporova i njihova motivisanost da se ovim metodama koriste;
- **Operativni cilj 4:** Unaprijeđeni kapaciteti Centra za alternativno rješavanje sporova.

Važno je naglasiti da su svi operativni ciljevi pratili unaprijed definisani **indikatora učinka**, čime je omogućeno precizno praćenje napretka u njihovom ispunjenju. Kroz Akcioni plan Programa detaljno je razrađeno **47 aktivnosti**, čija implementacija je predviđena za trogodišnji period, sa ciljnim vrijednostima indikatora za svaku godinu sprovođenja. Ovakav okvir omogućio je da se jasno sagleda u kojoj mjeri se ostvaruju postavljeni ciljevi i gdje su potrebna dodatna poboljšanja tokom implementacije.

Glavna dostignuća. U periodu 2023–2025. godine ostvaren je vidljiv napredak u više segmenata razvoja ARS. Prije svega, Program je dao podsticaj **unapređenju normativnog okvira**: pripremljen je i publikovan prvi **Komentar Zakona o alternativnom rješavanju sporova**, a iskustva stečena primjenom važećih propisa poslužila su kao osnova za izradu predloga izmjena i dopuna zakona koje su sprovedene u prvoj polovini 2025. godine, radi daljeg usklađivanja sa evropskim standardima. Takođe, kroz realizovane obuke i edukativne programe značajno su **ojačani kapaciteti medijatora** – organizovane su osnovne i napredne obuke zahvaljujući kojima je povećan broj licenciranih medijatora i unaprijeđene njihove profesionalne vještine. Uspostavljeni su i novi mehanizmi koordinacije: formiran je **Savjet za alternativno rješavanje sporova**, kao savjetodavno tijelo čiji je zadatak da redovno analizira stanje u ovoj oblasti i daje preporuke za dalji razvoj sistema medijacije.

Pored toga, kroz intenzivne **promotivne aktivnosti** (javne kampanje, medijska gostovanja, godišnje konferencije medijatora i sl.) podignuta je svijest stručne i šire javnosti o prednostima medijacije. Kao rezultat, medijacija i srodni postupci postali su pristupačniji građanima i sve prepoznatiji kao efikasan način rješavanja sporova. Ilustruje to podatak da je u prethodne dvije godine pred Centrom za ARS zaprimljeno ukupno **preko 30.000 predloga za pokretanje medijacije**, od čega oko 2.000 po upućivanju od strane sudova, a ostatak na inicijativu stranaka. Ovaj trend rasta broja posredovanja potvrđuje praktičnu vrijednost Programa – sudovi su osjetili rasterećenje manjim prilivom predmeta, dok građani sve češće uživaju brže, ekonomičnije i manje formalne postupke rješavanja sporova. Implementacija Programa doprinijela je i kvalitetnijoj saradnji institucija: pravosudni organi, državni tužioci, lokalne samouprave i drugi subjekti aktivno su uključeni u promociju i upućivanje na medijaciju, čime je ovaj institut postao čvršće ugrađen u pravosudnu praksu Crne Gore. Sve navedeno ukazuje da su kroz Program postavljeni čvrsti temelji za održiv razvoj **kulture alternativnog rješavanja sporova** u našem pravnom sistemu.

Izazovi u sprovođenju. I pored navedenih uspjeha, sprovođenje Programa suočilo se sa određenim izazovima koji su djelimično usporili ostvarenje planiranih rezultata. Najznačajniji izazovi odnosili su se na **ograničene resurse** – prvenstveno nedostatak finansijskih sredstava za realizaciju pojedinih aktivnosti – kao i na **kadrovske promjene** unutar ključnih institucija. Takođe, početni period implementacije obilježila je i potreba za prilagođavanjem postojećih institucionalnih praksi novom strateškom okviru, te je bilo neophodno vrijeme da sudovi, advokati i stranke u potpunosti prihvate medijaciju kao redovnu opciju za rješavanje sporova. Zbog ovih faktora, jedan dio aktivnosti je realizovan djelimično ili sa zakašnjenjem u odnosu na akcioni plan. Ipak, važno je napomenuti da su identifikovani izazovi adresirani kroz pojačanu saradnju sa donatorima (obezbijedena je dodatna međunarodna podrška za određene aktivnosti) i unapređenje koordinacije između Ministarstva pravde i Centra za ARS, što je doprinijelo ubrzanju realizacije u drugoj polovini perioda.

Uticaj Programa na praksu. Ostvareni rezultati Programa ARS 2023–2025 već su vidljivi u **pravosudnoj i institucionalnoj praksi**. Unaprijeđen je kvalitet i dostupnost **pravosudskih mehanizama** – medijacija se sve češće sprovodi kao alternativa sudu, čime se ostvaruje brža zaštita prava i bolji nivo zadovoljstva stranaka ishodom spora. **Normativni okvir** za ARS je osnažen i usklađen sa evropskim standardima, dok su **stručni kapaciteti** medijatora i zaposlenih u Centru za ARS podignuti na viši nivo. Istovremeno, značajno je povećana **informisanost javnosti** o institutu medijacije i njegovim prednostima u odnosu na sudski postupak, što potvrđuje i veće povjerenje građana u ove procese. Pravosudne institucije pokazale su viši stepen spremnosti da upućuju predmete na posredovanje i da sarađuju sa medijatorima, pa je medijacija u posmatranom periodu postala **prepoznatljiv i prihvaćen dio pravosudnog sistema Crne Gore**. Ovakav pomak u institucionalnoj kulturi rješavanja sporova predstavlja jedan od najvažnijih kvalitativnih efekata Programa. Na kraju, kroz realizaciju operativnih ciljeva Programa, crnogorsko pravosuđe je korak bliže ispunjenju svog strateškog cilja – da građanima obezbijedi efikasnu, dostupnu i pravičnu pravdu, uz održivo rasterećenje sudova. Program ARS 2023–2025 postavio je osnove za dalji razvoj i unapređenje alternativnog rješavanja sporova u Crnoj Gori, što će biti potvrđeno i kroz planiranu sveobuhvatnu evaluaciju efekata nakon završetka njegove implementacije.

Prikaz stepena realizacije aktivnosti za period 2023-2025:

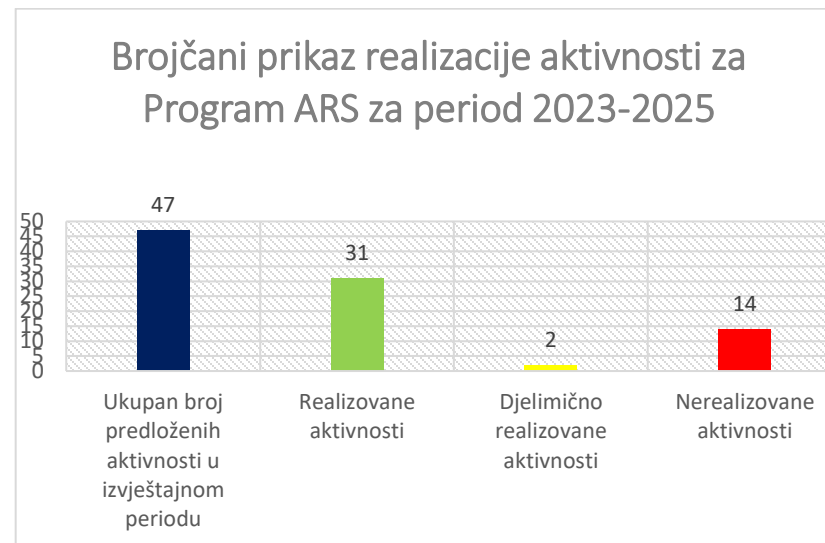
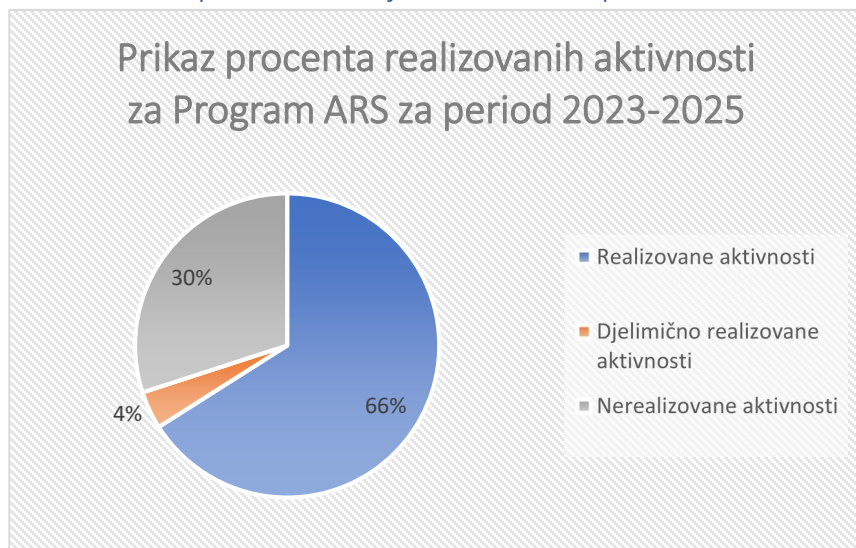


Tabela br. 1: Uporedni prikaz stepena realizacije aktivnosti po dvogodišnji period

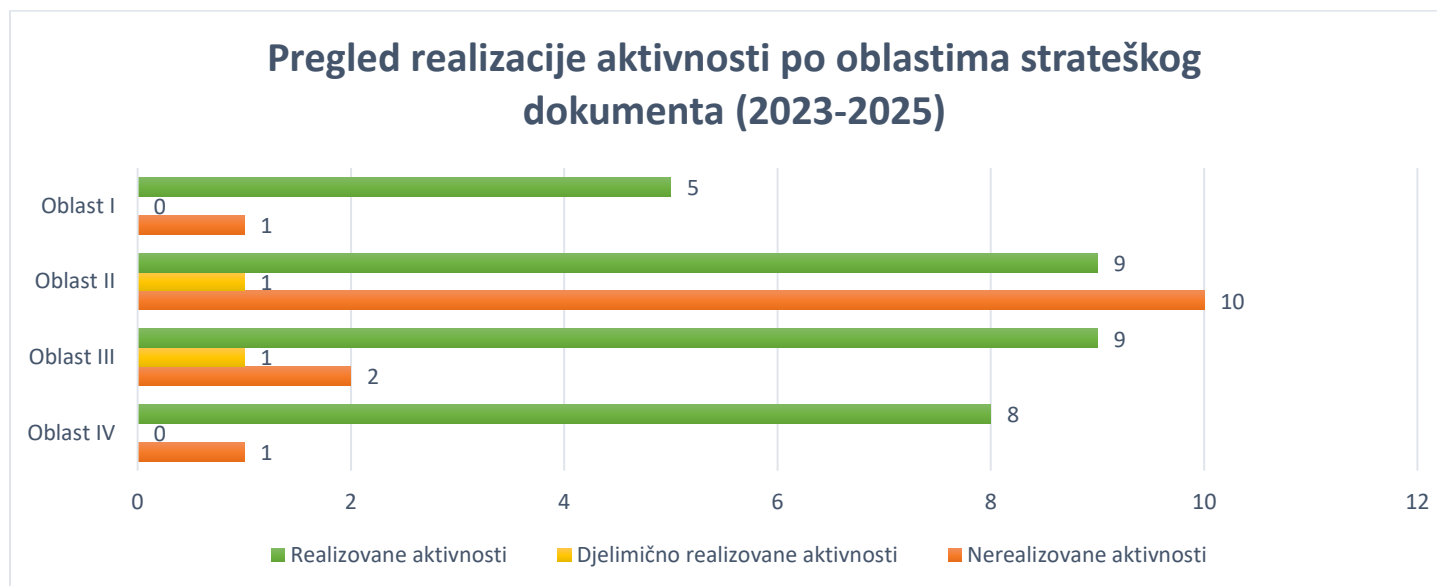


Tabela br. 2: Pregled realizacije aktivnosti po svim oblastima strateškog dokumenta

Za trogodišnji period trajanja strateškog dokumenta, predviđeno je ukupno 47 aktivnosti. Od navedenog broja aktivnosti potpuno je realizovana 31 aktivnost, iliti 66% aktivnosti. Djelimično su realizovane 2 aktivnosti, iliti 4% aktivnosti. Nije realizovano 14 aktivnosti, iliti 30% aktivnosti.

Kratak osvrt na planirana i realizovana finansijska sredstva proistekla iz budžeta i donacija za cjelokupni period trajanja akcionog plana:

GODINA	PLANIRANA SREDSTVA	UTROŠENA SREDSTVA
2023-2025	493,060 eura	87, 632 eura

Tabela br. 3: Prikaz ukupno planiranih i utrošenih sredstava

KLJUČNA DOSTIGNUĆA

Operativni cilj 1: Unaprijeđena primjena propisa iz oblasti alternativnog rješavanja sporova, u skladu sa međunarodnim pravnim standardima i standardima dobre prakse ARS

Indikatori učinka (2023–2025): U okviru ovog cilja planirano je da do 2025. godine budu izrađeni ključni pravni i analitički dokumenti za unapređenje normativnog okvira alternativnog rješavanja sporova (ARS). Konkretno, predviđeno je donošenje prvog **Komentara Zakona o ARS** (komentara sa pojašnjenjima odredbi zakona), izrada **analize primjene zakona** (Zakona o ARS, Zakonika o parničnom postupku i Porodičnog zakona u dijelu ARS) sa preporukama, kao i dvije uporedne analize: **uporednopravna analiza primjene medijacije u upravnim stvarima i komparativna analiza institucionalnog okvira pružalaca ARS usluga**. Takođe, cilj je bio **definisati preporuke** za izmjene i dopune propisa na osnovu ovih analiza. Početno stanje 2023. pokazivalo je da nijedan od ovih dokumenata nije postojao (niti komentar zakona, niti prethodne analize), što je naglašavalo potrebu za njihovom izradom. Ciljna vrijednost bila je da do kraja 2024. odnosno 2025. godine svi ovi dokumenti budu izrađeni i dostupni (komentar zakona odštampan i javno objavljen, analize urađene sa preporukama, a preporuke za unapređenje propisa formulisane).

Ostvarenje indikatora: Ova ciljana vrijednost je u najvećoj mjeri ostvarena do kraja posmatranog perioda. **Komentar Zakona o ARS** izrađen je uz podršku EU projekta i predstavlja prvi takav komentar u Crnoj Gori. Komentar obuhvata detaljna tumačenja svih odredbi Zakona o ARS, sa ciljem bolje praktične primjene zakona i otklanjanja nejasnoća u praksi. Štampan je početkom 2024. godine, u tiražu od 1000 primjeraka na crnogorskom i 50 na engleskom jeziku, te distribuiran Centru za ARS radi daljeg dijeljenja medijatorima, sudovima, pravnom fakultetu, Advokatskoj komori, Uniji poslodavaca Crne Gore i drugim zainteresovanim stranama. Time je u potpunosti ispunjen indikator donošenja komentara zakona, čime se očekuje da će praktična primjena zakona biti olakšana kroz bolju razumljivost propisa. Takođe, izrađena je i sveobuhvatna **Analiza primjene Zakona o ARS** i srodnih propisa, koja je dala preporuke za poboljšanja. Prema izvještaju Ministarstva pravde, ciljna vrijednost ovog indikatora je ostvarena – analiza je sprovedena i pokazala trend povećanja broja predmeta upućenih na medijaciju, što potvrđuje efekat primjene postojećih zakona.

Primjera radi, tokom 2023. godine, Centar za ARS je primio preko 20 hiljada predmeta po predlogu stranaka na medijaciju, uz dodatnih preko 1.500 predmeta upućenih od strane sudova, što je dovelo do više od tri hiljade riješenih sporova putem medijacije te godine. Ovi podaci jasno ukazuju na to da se ARS sve više koristi u praksi i da je normativni okvir omogućio veći priliv medijacija.

Realizovane aktivnosti: Glavne aktivnosti koje su doprinijele ispunjenju navedenih indikatora uključuju: izradu i publikovanje **Komentara Zakona o ARS**, sprovedenu od strane Centra za ARS uz ekspertsku podršku, zatim sprovođenje **analize primjene zakona** kroz zajednički rad Ministarstva pravde i Centra za ARS (analiza je obuhvatila primjenu Zakona o ARS i relevantnih odredbi ZPP-a i Porodičnog zakona i dala preporuke za unapređenje). Pored toga, realizovana je i **uporednopravna analiza medijacije u upravnim stvarima** koja je sagledala stranu praksu i dala smjernice za Crnu Goru. Na osnovu ovih aktivnosti, formulisane su preporuke za izmjene propisa, konkretno, **izrađen je Predlog izmjena i dopuna Zakona o ARS**, koji je krajem 2024. godine upućen Vladi na usvajanje, odnosno koje su usvojene u prvoj polovini 2025. godine. Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o alternativnom rješavanju sporova preciznije su definisane faze sprovođenja postupka medijacije. To se, prije svega, odnosi na pokretanje postupka, podnošenje predloga za rješavanje spora medijacijom, kao i na izjašnjenje druge strane povodom tog predloga. Dodatno, unaprijeđena su postojeća zakonska rješenja. Tako su uvedene posljedice za stranke koje se ne odazovu na sastanak sa medijatorom, omogućeno je da stranke izaberu drugog medijatora ukoliko nijesu zadovoljne predlogom Centra, kao i da Centar spaja predmete koji se odnose na istu stranku, a imaju isti ili sličan činjenični i pravni osnov. Propisana je i obaveza medijatora da redovno obavještavaju Centar o toku i završetku medijacije. Ključna novina odnosi se na brisanje odredaba o rješavanju individualnih radnih sporova. Kako se ti sporovi već rješavaju isključivo pred Agencijom za mirno rješavanje radnih sporova, ovo rješenje će značajno rasteretiti rad Centra. Time je Zakon usklađen sa Predlogom Zakona o radu, kojim je ukinuta mogućnost da se radni sporovi, pored Agencije, rješavaju i pred Centrom za alternativno rješavanje sporova. Ova zakonodavna aktivnost direktan je rezultat sprovedenih analiza i datih preporuka.

Dodatni podaci: Postignuća u okviru Operativnog cilja 1 značajno su doprinijela jačanju normativnog okvira ARS u Crnoj Gori. Na godišnjoj konferenciji medijatora u decembru 2024. godine, istaknuto je da je sprovođenje strateških dokumenata (poput ovog Programa) rezultiralo uspostavljanjem kvalitetnog zakonodavnog okvira za ARS, koji je usklađen sa međunarodnim standardima i dobrom praksom. Ministar pravde je na istoj konferenciji naglasio da Ministarstvo pomno prati primjenu zakona i da su iskustva iz proteklog perioda poslužila kao osnova za pripremu izmjena Zakona o ARS, kako bi se dalje osnažio rad Centra za ARS i otklonile eventualne prepreke u praksi. Ovaj fokus na unapređenje propisa već daje rezultate – sve više sporova se rješava medijacijom umjesto na sudu, što doprinosi efikasnijem pravosuđu i ostvarivanju prava građana na suđenje u razumnom roku. Sumirano, operativni cilj 1 je u periodu 2023–2025. godine u velikoj mjeri ostvaren kroz izrađene komentare, analize i pokrenute izmjene zakona, čime je Crna Gora značajno približila svoju praksu ARS međunarodnim standardima i preporukama dobre prakse.

Operativni cilj 2: Dodatno unaprijediti kvalitet rada medijatora i evaluatora sporova

Indikatori učinka (2023–2025): U drugom operativnom cilju naglasak je na stručnom usavršavanju medijatora, uvođenju sistema evaluacije njihovog rada i povećanju zadovoljstva korisnika medijacije. Ključni indikatori učinka obuhvatali su: (1) **povećanje stručne kompetencije medijatora i evaluatora** kroz napredne obuke – planirano je da se u periodu 2023–2025. godine organizuje ukupno 25 specijalizovanih obuka

(uključujući onlajn i uživo) za medijatore sa oko 1250 učesnika; (2) **primjena metodologije za evaluaciju rada medijatora** – očekivalo se da do 2025. bude uspostavljena praksa redovne evaluacije medijatora shodno ranije usvojenoj metodologiji (koja 2023. godine tek treba da zaživi); (3) **unapređenje kvaliteta usluge medijacije** – ciljna vrijednost bila je da se krajem 2024. godine rad medijatora ocijeni za 20% boljim u odnosu na baznu 2022. godinu (prema rezultatima evaluacija); (4) **stav stranaka u medijaciji** – da najmanje 60% stranaka koje su prošle postupak medijacije iskaže pozitivan stav o radu medijatora i samom postupku. Polazna osnova 2023. godine ukazivala je na to da su mnoge od ovih aktivnosti tek u začetku: metodologija za evaluaciju medijatora je bila izrađena, ali njena primjena još nije započela, niti je postojao sistematski uvid u kvalitet rada medijatora ili zadovoljstvo stranaka. Takođe, do 2021. godine je bilo održano svega 8 naprednih obuka za medijatore (oko 400 učesnika). U dosadašnjem periodu 2025. godine, održane su tri napredne obuke, pri čemu je sprovođenje dodatne tri obuke planirano za naredni period sprovođenja javne politike.

Ostvarenje indikatora: Napredak u ispunjenju ovih indikatora u posmatranom periodu je djelimičan – neke planirane vrijednosti su ostvarene, dok su druge ostale ispod cilja usljed ograničenih resursa. U pogledu stručnih obuka, Centar za ARS je tokom 2023, 2024 i 2025. godine realizovao više edukativnih aktivnosti za medijatore, ali obim je još ispod ambicioznog cilja od 25 obuka. Prema izvještaju o realizaciji Programa, u ovom periodu su održane **dvije bazične obuke za nove medijatore**, čime su obučena 34 nova medijatora (što povećava ukupni broj licenciranih medijatora u sistemu). Pored osnovnih obuka, organizovane su i specijalizovane napredne obuke – na primjer, tokom 2024. godine održane su napredne radionice o medijaciji u porodičnim sporovima (medijacija uključuje djecu), medijaciji u privrednim sporovima, uz učešće domaćih i stranih trenera. Time je do 2024. godine ukupan broj održanih obuka povećan, mada ne još do predviđenih 25. U 2025. godini sprovedene su dodatne napredne obuke, pri čemu je posebno potrebno naglasiti organizaciju i održavanje okruglog stola na temu privredne medijacije, kao značajnog mehanizma za unapređenje poslovnog ambijenta i efikasnije rješavanje privrednih sporova. Realizacija obuka usporena je djelimično zbog nedostatka finansijskih sredstava i kadrovskih promjena u Centru za ARS tokom 2023/24, što je i zvanično navedeno kao razlog kašnjenja pojedinih aktivnosti.

Ipak, ostvaren je značajan kvalitetni pomak: uspostavljeni su novi mehanizmi za **nadzor i evaluaciju rada medijatora**. Tokom 2023. godine formiran je **Savjet za alternativno rješavanje sporova** (savjetodavno tijelo) kojeg čine predstavnici Ministarstva pravde, sudstva, Advokatske komore, Centra za ARS i drugih relevantnih institucija. Ovaj Savjet je osnovan u III kvartalu 2023. godine i predstavlja mehanizam za praćenje razvoja medijacije i predlaganje mjera za unaprjeđenje. Njegovo konstituisanje ispunilo je jedan od planiranih rezultata i već na prvim sjednicama Savjet je analizirao probleme u primjeni medijacije i dao preporuke za njihovo prevazilaženje.

Ključne aktivnosti i doprinos kvalitetu: Realizovane su i druge aktivnosti koje doprinose kvalitetu medijatorske usluge. Centar za ARS je redovno **analizirao rezultate primjene medijacije** i vodio evidenciju o sprovedenim postupcima. Godišnji izvještaji Centra za 2023 i 2024. godinu sadrže detaljne statistike o broju medijacija i njihovoj uspješnosti, što omogućava praćenje trenda i ocjenu učinka medijatora. Prema dostupnim podacima, u protekle dvije godine pred Centrom je pokrenuto ukupno preko **30.000 postupaka medijacije**, od čega je samo manji dio iniciran sudskim upućivanjem (oko 2.000), dok je ogromna većina (preko 28.000) pokrenuta neposredno od stranaka. Ovaj podatak indirektno govori o **povjerenju stranaka** u medijaciju i kvalitetu usluge – građani i privreda sve češće samoinicijativno posežu za medijacijom, što sugeriše da su zadovoljni njenim rezultatima i smatraju je efikasnom. Iako formalno istraživanje zadovoljstva stranaka (u procentima kako je planirano, npr. cilj

60% pozitivnih stavova) još nije objavljeno, indikatori kao što su rastući broj predmeta i ponovljeno korišćenje medijacije od strane istih korisnika govore u prilog pozitivnom trendu. Direktorica Centra za ARS, Maja Golović Vojinović, istakla je da su preopterećenost sudova i nedostatak sudija doveli do toga da raste povjerenje u alternativno rješavanje sporova kao kvalitetan način rješavanja sporova. Takođe, podrška ključnih institucija (Ministarstva pravde, sudova, državnih organa) i profesionalna posvećenost medijatora profilisali su medijaciju u Crnoj Gori kao **uspješan segment pravosudnog sistema**, što implicira da je kvalitet rada medijatora na visokom nivou.

Dodatni nalazi: Iako je realizacija pojedinih kvantitativnih ciljeva (poput broja obuka) usporena, važno je napomenuti da su **strukturne pretpostavke za kvalitet** postavljene. Postoje **234 licencirana medijatora** u Crnoj Gori (prema podacima za 2023), što se ocjenjuje kao dovoljan broj da odgovori na trenutne potrebe priliva predmeta. Kroz obuke u 2023–2024, unaprijeđena je njihova kompetencija u specifičnim oblastima (privredni sporovi, porodični sporovi, interkulturalna medijacija itd.). Međutim, dodatni akcenat je potrebno staviti na uvođenje supervizije i evaluacije, čime će se uspostaviti sistem kontinuiranog stručnog nadzora, koji će vremenom omogućiti mjerenje kvaliteta rada ("ocjena 20% bolja" će se kvantifikovati nakon što se prikupi dovoljno podataka iz evaluacija). Ukratko, operativni cilj 2 je djelimično ostvaren: formirani su mehanizmi (Savjet, evidencije), povećan broj obučanih medijatora, dok se u narednom periodu očekuje intenziviranje obuka i formalizacija mjerenja zadovoljstva korisnika kako bi se u potpunosti dostigli zadati indikatori.

U tabeli je predstavljen ukupan broj predmeta u periodu 2023 i 2024. godine, sa podacima koji se odnose na broj prihvaćenih medijacija, uspješno i neuspješno riješenih slučajeva, odnosno broj predmeta koji se nalazi u radu.

Godina	Broj predmeta	Prihvaćena medijacija	Uspješni	Neuspješni	U radu
2023	22 488	4 149	3 125	900	11 184
2024	9 100	1 592	533	435	624
Ukupno	31 588	5 741	3 658	1 335	

Operativni cilj 3: Povećati informisanost građana i drugih pravnih subjekata o alternativnim metodama rješavanja sporova i njihovu motivisanost da se ovim metodama koriste

Indikator učinka (2023–2025): Treći operativni cilj usmjeren je na **podizanje svijesti** o medijaciji i drugim ARS metodama u široj javnosti i među profesionalcima, kroz edukaciju i promociju. Planirane vrijednosti uključivale su: (1) **nivo informisanosti građana** – cilj je da do 2025. najmanje 60% građana bude upoznato sa pojmom medijacije, imajući u vidu da je prema istraživanju iz 2020. godine manje od 30% ispitanika čulo za medijaciju; (2) **edukacija nosilaca pravosudnih funkcija i pravnih stručnjaka** – predviđeno je sprovođenje oko 20 obuka ili okruglih stolova za sudije, tužioce, advokate, državne službenike i dr. o medijaciji, kako bi se povećalo njihovo razumijevanje i podrška ARS (referentno je bilo 5 obuka održanih 2021. godine); (3) **uvođenje medijacije u obrazovni sistem** – planirano je integrisanje sadržaja o medijaciji u nastavne ili vannastavne programe **osnovnih i srednjih škola** (cilj: obuhvatiti 20 osnovnih i 15 srednjih škola do 2025, naspram početnih 5 osnovnih i 1 srednje u kojima je

do 2023. godine bilo aktivnosti); (4) **promocija medijacije na pravnim fakultetima** – cilj je organizovati najmanje 10 informativno-edukativnih događaja o ARS na pravnim fakultetima u Crnoj Gori, dok prije 2023. godine takvih aktivnosti nije bilo. Ostali indikatori uključivali su opšti porast motivisanosti građana da koriste medijaciju umjesto suda, što se mjeri i kroz omjer broja pokrenutih medijacija u odnosu na sudske postupke.

Ostvarenje indikatora: U periodu 2023–2025. godine postignut je vidljiv napredak u informisanosti javnosti i promociji medijacije, zahvaljujući intenzivnim kampanjama i saradnji sa ključnim partnerima. Centar za ARS je **kontinuirano sprovodio kampanje informisanja**, uključujući godišnje manifestacije poput **“Nedelje medijacije”**. Tokom 2023, 2024 i 2025. godine, održane su Nedelje medijacije – višednevni niz događaja posvećenih promociji medijacije širom zemlje. Kroz ove kampanje, veliki broj građana je putem medija, društvenih mreža i javnih tribina informisan o prednostima ARS (brže, jeftinije i efikasnije rješavanje sporova). Paralelno, Centar za ARS je organizovao više **okruglih stolova i obuka za pravosudne i pravne aktere**. U saradnji sa Advokatskom komorom, Unijom poslodavaca i Pravnim fakultetom u Podgorici, tokom 2023/24. održani su zajednički skupovi na kojima se diskutovalo o medijaciji u praksi i razmjenjivala iskustva. Ovi događaji su značajno doprinijeli podizanju svijesti među sudijama, tužiocima i advokatima o medijaciji kao korisnom alatu – prema izjavama sa terena, pravosudni organi pokazuju veću spremnost da upute stranke na medijaciju ili prihvate sporazume iz medijacije, u poređenju sa stanjem prije nekoliko godina. Takođe, ostvarena je saradnja sa obrazovnim institucijama: već **nekoliko osnovnih i srednjih škola** uvelo je radionice ili sekcije o medijaciji i nenasilnom rješavanju konflikata (broj škola uključenih u program se povećava svake godine). Na Pravnom fakultetu u Podgorici su 2024 i 2025. godine održani informativni sastanci sa studentima u cilju promocije ARS, pri čemu je potrebno istaći da predmet medijacija predstavlja sastavni dio specijalističkih i magistarskih studija na Pravnom fakultetu Univerziteta Crne Gore. Ovim aktivnostima već je ostvaren dio ciljnih vrijednosti – pravna i poslovna zajednica sve više podržava medijaciju, a svijest građana je znatno veća nego 2020. godine (novije istraživanje javnog mnjenja bi trebalo da kvantifikuje procenat informisanosti, ali indikacije ukazuju na približavanje ciljanih 60%).

Realizovane promotivne aktivnosti: Pored navedenog, Centar za ARS je sproveo i niz konkretnih promotivnih mjera. Pripremljeni su i distribuirani novi **promo materijali** (brošure, vodiči za građane o postupku medijacije), pojačano je prisustvo u medijima i na društvenim mrežama (redovne objave o uspješnim medijacijama, gostovanja predstavnika Centra na televiziji i radiju), što je sve finansirano dijelom iz budžeta, dijelom uz donatorsku podršku. Takođe, zaključeni su **memorandumima o saradnji** – npr. sa Unijom poslodavaca Crne Gore u oktobru 2024. godine radi zajedničke promocije medijacije u privrednim sporovima. U saradnji sa Centrom za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu takođe su vođene obuke i kampanje za predstavnike pravosuđa. Sve ove aktivnosti rezultirale su time da se pojam medijacije znatno češće pojavljuje u javnom prostoru i da su građani bolje upoznati sa mogućnostima koje ona pruža (brže, povjerljivo i jeftinije rješavanje sporova uz pomoć neutralnog medijatora).

Ostvareni efekti i dokaz povećane motivisanosti: Rezultati operativnog cilja 3 mogu se mjeriti i konkretnim brojkama korišćenja ARS. Kao što je već navedeno, u 2023 i 2024. godini zabilježen je izuzetan porast **broja medijacija pokrenutih od strane samih građana i pravnih lica**. Prema zvaničnim podacima, u posljednje dvije godine pokrenuto je preko **30.000 postupaka medijacije**, od čega čak **93% iniciraju same stranke** prije ili umjesto podnošenja tužbe sudu. Ovakav trend snažan je pokazatelj da je motivisanost za korišćenje medijacije znatno povećana – mnogi građani su čuli za medijaciju i spremni su da joj pruže povjerenje u rješavanju svojih sporova. Istovremeno, raste i **podrška institucija**: sudovi sve češće upućuju predmete na medijaciju gdje je to moguće, državni tužioci sklapaju sporazume putem medijacije (posebno u imovinsko-pravnim

predmetima), a lokalne samouprave i osiguravajuća društva aktivno sarađuju sa Centrom za ARS u rješavanju sporova građana vansudskim putem. Direktorica Centra je istakla da je medijacija postala prepoznata kao **važan element pravnog sistema** Crne Gore, a ne samo alternativna opcija. Sve to ukazuje da su kvalitativni ciljevi – povećana svijest i motivisanost – u dobroj mjeri ostvareni. Do kraja 2025. godine očekuje se i novo istraživanje javnog mnjenja koje će kvantitativno potvrditi ove trendove (da li je dosegnut prag od 60% građana koji su upoznati s medijacijom). Na osnovu dosadašnjeg uspjeha kampanja i povratnih informacija, izvjesno je da se Crna Gora približila tom cilju. Operativni cilj 3 je, dakle, obilježen intenzivnom edukativno-promotivnom aktivnošću i vidljivim rezultatima u praksi – ARS je postao znatno poznatiji i prihvaćeniji među građanima i institucijama nego što je bio na početku perioda.

Operativni cilj 4: Unaprijeđeni kapaciteti Centra za alternativno rješavanje sporova

Indikatori učinka (2023–2025): Posljednji operativni cilj fokusiran je na jačanje institucionalnih i administrativnih kapaciteta samog Centra za ARS, kako bi on mogao efikasno da izvrši sve veći obim poslova. Predviđeni indikatori učinka bili su: (1) **povećanje broja zaposlenih** u Centru – cilj je bio udvostručiti tim, sa postojećih 8 zaposlenih u 2023. godini na 16 zaposlenih do 2025. godine; (2) **sprovođenje preporuka funkcionalne analize Centra** – planirano je da se uradi funkcionalna analiza rada Centra i da se do kraja 2024. godine realizuju sve date preporuke za unaprjeđenje organizacije i procesa; (3) **standardizacija postupanja sa predmetima** koje sudovi upućuju Centru – očekivalo se da do 2025. godine budu definisane i u praksi primijenjene standardne procedure za obradu slučajeva koje sudovi dostavljaju Centru na medijaciju (kako bi se osigurao jedinstven i efikasan tretman tih predmeta). Početno stanje je pokazivalo određene manjkavosti: Centar je 2023. godine radio sa skromnim brojem osoblja (8), nije postojao formalni Stručni savjet Centra (iako statutom predviđen), niti detaljni interni priručnik za postupanje sa svim vrstama predmeta. Takođe, do tada nisu bile urađene formalne funkcionalne analize Centra.

Ostvarenje indikatora: U periodu 2023–2024. godine ostvaren je djelimičan napredak u jačanju kapaciteta Centra za ARS. **Broj zaposlenih** jeste povećan, ali ne u punom planiranom obimu – tokom 2023 i 2024. godine- Centar je uspio da zaposli **dvoje novih službenika**, čime je broj zaposlenih dostigao 10. Ova nova zapošljavanja (finansirana iz budžeta) doprinijela su boljoj raspodjeli posla unutar Centra i nešto efikasnijoj administraciji naglog priliva predmeta. Ipak, cilj od 16 izvršilaca nije ostvaren do 2025. godine, odnosno ostaje potreba da se angažuje još kadrova. Kako je navedeno u izvještaju, zbog vrlo velikog priliva predmeta i ograničenih sredstava, **neophodno je zaposliti još nekoliko službenika** kako bi Centar mogao u potpunosti da odgovori zadacima. Ovu potrebu prepoznalo je i Ministarstvo pravde u svojim planovima za naredni period.

Istovremeno, ostvareni su važni institucionalni koraci. U drugoj polovini 2023. godine **obrazovan je Stručni savjet Centra za ARS**, u skladu sa Statutom Centra. Stručni savjet čine predstavnici relevantnih institucija i stručnjaci, a njegova uloga je da daje mišljenja i smjernice u vezi sa stručnim pitanjima, kvalitetom rada i razvojem Centra. Formiranje ovog savjetodavnog tijela značajno je za podizanje kvaliteta upravljanja Centrom, jer omogućava da se pitanja kapaciteta i standarda rada raspravljaju na višem nivou i da se preporuke lakše sprovedu. Tokom 2024. godine Savjet se već redovno sastajao i razmatrao aktuelne probleme (npr. rješavanje nagomilanih predmeta, potrebu za kadrovskim i tehničkim jačanjem), dajući preporuke koje su integrisane u planove Centra.

Što se tiče **funkcionalne analize Centra**, njena izrada je pokrenuta 2023. godine uz podršku donatorskih sredstava, ali nije u potpunosti finalizovana do kraja 2024, dijelom zbog finansijskih ograničenja. Ipak, i bez formalnog dokumenta, određene preporuke su identifikovane i sprovedene. Na primjer, prepoznata je potreba rasterećenja Centra od predmeta iz oblasti individualnih radnih sporova (konkretno, u 2023/24. pristiglo je preko 15 hiljada zahtjeva za naknadu troškova prevoza zaposlenih iz ranijeg perioda, što je preopteretilo Centar). Kao odgovor na to, Ministarstvo pravde je pripremilo zakonske izmjene kako bi se takvi masovni predmeti efikasnije rješavali (bilo kroz posebne postupke ili na drugi način), čime će se **Centar fokusirati na medijabilne sporove od većeg značaja**. Ovo praktično predstavlja sprovođenje jedne od ključnih preporuka za unaprjeđenje funkcije Centra. Takođe, izrađen je i **Akt o postupcima sa predmetima upućenim na medijaciju** (interno uputstvo) kojim su standardizovane procedure rada službenika Centra kada prime predmet od suda ili stranaka, kako bi se osiguralo da svaki slučaj bude evidentiran, dodijeljen medijatoru i praćen na isti način. Ovaj akt je krajem 2024. stupio na snagu i počeo da se primjenjuje, što znači da je standardizacija prakse započela, u skladu sa planom (indikator da se definisane procedure primjenjuju).

Realizovane aktivnosti i izazovi: U okviru ovog cilja realizovane su 2 od 9 planiranih aktivnosti u potpunosti, dok su ostale bile djelimično realizovane ili odložene. Pored navedenog zapošljavanja i formiranja Savjeta, Centar je nastavio da obavlja sve redovne poslove medijacije uprkos ograničenim kapacitetima. Važno je napomenuti da je **budžetska izdvajanja za Centar** u 2023. i 2024. godinu bila nedovoljna za sve ambicije – od planiranih 81 hiljadu eura za aktivnosti razvoja ARS, realizovano je oko 35 hiljada (oko 43%), jer je Centar mnoge aktivnosti morao finansirati kroz međunarodnu podršku ili ih je morao odložiti za naredni period. Uprkos tome, **posvećenost menadžmenta i osoblja Centra** dovela je do toga da se značajan broj zadataka iz Akcionog plana ipak realizuje do kraja 2025. godine. Nagli porast broja predmeta u radu Centra ostao je izazov – prema riječima direktorice, u prethodno periodu je primljeno preko 30 hiljada predmeta, što je ogroman organizacioni poduhvat obraditi. Zbog toga je kvalitet administriranja trpio, pa je prioritetno da se u narednom periodu **pojačaju ljudski resursi** Centra. Takođe, nastavak edukacije zaposlenih u Centru (planiran program obuke prema rezultatima funkcionalne analize) je djelimično realizovan – neki službenici su prošli obuke, ali cjelovit program će se sprovesti tek po povećanju broja osoblja i finalizaciji analize.

Dodatni podaci: Pozitivna strana je da je značaj Centra za ARS kao institucije sada jasno prepoznat i podržan od strane Vlade i međunarodnih partnera. Uvođenje Savjeta za ARS na nacionalnom nivou (koji je formirala Vlada) potvrđuje institucionalnog uvažavanja Centra i ARS mehanizama. Usvojene zakonske izmjene sistema ARS predviđaju i **nova kadrovska i finansijska rješenja** za Centar, što bi trebalo da omogući dostizanje punog kapaciteta do kraja 2025. godine. Očekuje se da će Vlada kroz budžet za naredni period povećati sredstva za Centar, omogućiti zapošljavanje dodatnog broja stručnih saradnika i nabavku savremene IT opreme/baza podataka za podršku medijaciji. Time bi se preostali indikatori (povećanje broja zaposlenih na 16 i potpuna implementacija preporuka funkcionalne analize) mogli ostvariti. Već sada, Centar koristi **elektronsku bazu podataka** za evidenciju predmeta medijacije, koja se redovno ažurira, a u planu je i puna integracija sa sudskim informacionim sistemom (PRIS) kako bi razmjena podataka sa sudovima bila brža.

U zaključku, operativni cilj 4 je djelimično ostvaren: institucionalni kapacitet je pojačan kroz nova zapošljavanja i savjetodavne mehanizme, standardizovana je procedura rada, ali ostaje potreba za daljim ulaganjima u ljudske resurse i infrastrukturu. Ipak, i uz postojeće ograničene kapacitete, Centar za ARS je uspio da sprovede **značajan broj planiranih aktivnosti** i da odgovori na ogroman porast interesa za medijaciju tokom

2023–2025, što svjedoči o profesionalnosti i posvećenosti ove institucije. Predstojeće mjere (usvajanje izmjena Zakona o ARS, veći budžet) trebalo bi da obezbijede da svi ciljni indikatori budu ispunjeni i da Centar u potpunosti zaživi kao moderan, efikasan servis pravde u zajednici.

Rodna ravnopravnost i alternativno rješavanje sporova

Žene čine značajan dio medijatora u Crnoj Gori. Prema registrima Centra za alternativno rješavanje sporova, u gotovo svim opštinama velik broj licenciranih medijatora su ženskog pola. Na primjer, u **Podgorici** je registrovan niz medijatorki, dok se među malobrojnim muškim imenima u tom registru pojavljuje tek poneki. Slična situacija uočava se i u drugim gradovima – u **Nikšiću** je, od ukupno 13 registrovanih medijatora, 9 žena. Ovi podaci pokazuju da žene značajno zastupljene u medijatorskoj profesiji, odnosno da su **većina posrednika žene** ili je rodna struktura barem izbalansirana. Medijatori i medijatorke dolaze iz različitih struka – pravnici, socijalni radnici, psiholozi, profesori i dr., što pomaže da proces medijacije bude multidisciplinaran. Važno je istaći da su svi licencirani medijatori prošli obuku i da ih Zakonom obavezani etički kodeks upućuje na **jednak tretman stranaka** bez obzira na pol. **Žene su široko zastupljene i na strani korisnika medijacije**, naročito zbog strukture sporova koje se najčešće rješavaju ovim putem. Statistički podaci Centra za posredovanje pokazuju da je medijacija u Crnoj Gori **najčešće primjenjivana u porodičnim sporovima i krivičnim postupcima prema maloljetnicima**. Porodični sporovi (npr. postupci za razvod braka, sporovi oko starateljstva nad djecom, podjela bračne imovine) **po pravilu uključuju jednu ili više žena** kao stranke – bilo u ulozi supruge, majke ili druge ženske rodbine. Štaviše, Porodični zakon propisuje obaveznu ponudu medijacije odmah po pokretanju sudskog postupka za razvod braka (osim u slučajevima nasilja, o čemu više u nastavku), što znači da **veliki broj bračnih parnica biva upućen na mirno rješavanje**. Praktično, to garantuje znatnu uključenost žena u tim medijacijama jer svaka bračna ili porodična stvar ima i žensku stranu (suprugu, partnerku ili majku).

Ishodi medijacijskih postupaka generalno su povoljni za obje strane, a nema naznaka da se postignuta rješenja sistematski razlikuju za žene i muškarce. Princip **jednakosti stranaka** jedan je od temelja medijacije u Crnoj Gori – medijator mora osigurati da obje strane (bez obzira na pol) imaju jednaku mogućnost da iznesu svoje stavove i interese, i nijedna odluka ne može biti nametnuta bez saglasnosti svih uključenih. Za razliku od sudske presude gdje često jedna strana “gubi”, u medijaciji se teži **win-win ishodu** u kom su obje strane zadovoljne dogovorom. U praksi to znači da *rodna pristrasnost u ishodu treba da bude minimalna*, jer se rješenje postiže dobrovoljno i sporazumno.

Podaci o porodičnoj medijaciji najbolje ilustruju kako izgleda ishod po polu. Prema riječima bivšeg direktora Centra za posredovanje, oko **70% pokrenutih brakorazvodnih parnica završi se dogovorom zahvaljujući medijaciji**, a u čak 30% tih slučajeva **do razvoda uopšte ne dođe** – supružnici odustanu od rastave i nastave zajednički život. Ovakav ishod – pomirenje bračnih drugova – svakako je **najdraži ishod za svakog medijatora**, ali i kada do razvoda ipak dođe, cilj je da razlaz bude sporazuman i “funkcionalan”. Drugim riječima, medijacijom se često postižu održiva rješenja: ako se par razvede, dogovore se o vršenju roditeljskog prava nad djecom i visini alimentacije bez ogorčene parnice; ako ostanu u braku, razriješe nesporazume koji su doveli do krize. Za žene to znači da mogu ostvariti svoje interese (npr. **dobiti fer dogovor o staranju nad djecom, alimentaciji ili podjeli imovine**) uz svoju saglasnost, umjesto da o tome odlučuje isključivo sud.

TABELA ZA IZVJEŠTAVANJE

TABELA ZA IZVJEŠTAVANJE								
Operativni cilj 1			Unaprijeđena primjena propisa iz oblasti alternativnog rješavanja sporova, u skladu sa međunarodnim pravnim standardima i standardima dobre prakse ARS					
Indikator učinka			2023		2025			
Uradjen Komentar Zakona o ARS			Komentar Zakona ne postoji		Komentar Zakona odštampan, i objavljen na web stranici Centra za ARS			
Izrađena Analiza primjene Zakona o ARS, ZPP-a i Porodičnog zakona, u dijelu koji se odnosi na ARS			Do sada nisu rađene pomenute analize		Urađene analize sa preporukama za eventualne izmjene i unapređenje relevantnih zakona			
Izrađena uporedno-pravna analize o primjeni medijacije u upravnim stvarima			Nije rađena analiza		Uporednopravna analiza o primjeni medijacije u upravnim stvarima sa preporukama urađena			
Izrađena Komparativna analiza normativno-institucionalnog okvira funkcionisanja pružalaca usluga ARS			Ne postoji komparativna analiza.		Komparativna analiza urađena			
Definisane preporuke za unapređenje propisa iz oblasti ARS			Nijesu date preporuke		Date preporuke za unapređenje propisa iz oblasti ARS			
Ključna mjera 1.1			Ujednačiti praksu primjene propisa u oblasti alternativnog rješavanja sporova					
Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI		Početni rok- Završni rok	Planirana i utrošena sredstva	Izvor finansiranja	Preporuke
1.1.1 Izrada Komentara Zakona o ARS	Izrađen Komentar Zakona o ARS	Centar za ARS	Izrađen je i distribuiran Komentar Zakona o ARS		II kvartal 2023.g.- III kvartal 2023.g.	Planirana sredstva: 8.000,00 eura Utrošena sredstva: Donatorska sredstva 5.500,00	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Aktivnost je potrebno kontinuirano sprovoditi u narednom periodu sprovođenja javne politike

1.1.2 Štampanje Komentara Zakona o ARSa	Odštampan i Komentar Zakona o ARS-u	Centar za ARS	Komentar Zakona o ARS je štampan početkom 2024. godine, u tiražu od 1000 primjeraka na crnogorskom i 50 na engleskom jeziku, te distribuiran Centru za ARS radi daljeg dijeljenja medijatorima, sudovima, pravnom fakultetu, Advokatskoj komori, Privrednoj komori i drugim zainteresovanim stranama.	III kvartal 2023.g. III kvartal 2023.g.	Planirana sredstva: 2.500,00 eura Utrošena sredstva: Donatorska sredstva 2.500,00	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Razmotriti potrebu za redovnim sprovođenjem aktivnosti
1.1.3 Objavljivanje Komentara Zakona o ARS-a na web stranici Centra	Urađena Analiza sa preporukama	Centar za ARS	Komentar Zakona o ARS je objavljen na web stranici Centra za ARS		Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	
1.1.4 Izrada Analize primjene Zakona o ARS, ZPP-a i Porodičnog zakona, u dijelu koji se odnosi na ARS	Urađena Analiza sa preporukama	MP/Centar za ARS	Izrađena je analiza primjene Zakona o ARS, ZPP-a i Porodičnog zakona, u dijelu koji se odnosi na ARS, sa jasno definisanim preporukama za naredni period sprovođenja javne politike		Planirana sredstva: 5.000,00 eura Utrošena sredstva: Donatorska sredstva 5.000,00	Donatorska sredstva	Razmotriti potrebu za redovnim sprovođenjem aktivnosti
Ključna mjera 1.2			Unaprijediti i uskladiti primjenu relevantnih propisa sa pravnim tekovinama EU				

Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI	Početni rok-Završni rok	Planirana i utrošena sredstva	Izvor finansiranja	Preporuke
1.2.1. Izrada uporedno-pravne analize o primjeni medijacije u upravnim stvarima	Urađena analiza sa preporukama	Centar za ARS	Izrađena je uporedno-pravna analiza o primjeni medijacije u upravnim stvarima, sa definisanim preporukama za naredni period sprovođenja javne politike	IV kvartal 2023.g.- II kvartal 2024.g.	Planirana sredstva: 6.000,00 eura Utrošena sredstva: Donatorska sredstva	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Razmotriti potrebu za redovnim sprovođenjem aktivnosti
Ključna mjera 1.3.			Podsticati primjenu propisa o ranoj neutralnoj ocjeni spora, posebno u privrednim sporovima				
Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI	Početni rok-Završni rok	Planirana i utrošena sredstva	Izvor finansiranja	Preporuke
1.3.1.Sprovođenje javnih kampanja radi podsticaja korišćenja rane neutralne ocjene spora	Izrađen plan promotivne kampanje Broj distribuiranog promotivnog materijala Broj medijskih nastupa	Centar za ARS	Aktivnost nije realizovana u periodu predviđenom akcionim planom	III kvartal 2023.g. IV kvartal 2024.g.	Planirana sredstva: 30.000,00 eura	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Aktivnost je potrebno planirati i sprovesti u narednom periodu sprovođenja javne politike
Operativni cilj 2		Dodatno unaprijediti kvalitet rada medijatora i evaluatora sporova.					
Indikator učinka		2023			2025		
Povećan nivo stručne kompetencije medijatora i evaluatora spora		2021 organizovano 8 naprednih obuka – online i uz lično učešće za medijatore, učesnika 400			Organizovano 25 naprednih obuka-online i uz direktno učešće, učesnika 1250		
Broj sprovedenih procedura za evaluaciju medijatora u pružanju usluge medijacije, shodno Metodologiji procedurama za evaluaciju rada medijatora		Nije se započelo sa primjenom Metodologije			Razvijena praksa korišćenja metoda i procedura za evaluaciju rada medijatora u skladu sa urađenom Metodologijom		

Unaprijeđen kvalitet pružanja usluge medijacije			Do sada nije ocjenjivan rad shodno Metodologiji		20% bolje ocijenjen rad medijatora na kraju 2024.g. u odnosu na 2022.g.				
Stav stranaka u postupku medijacije o radu medijatora i postupku medijacije			Nema podataka		60% stranaka ima pozitivan stav u odnosu na rad medijatora i sam postupak medijacije.				
Povećan nivo stručne kompetencije medijatora i evaluatora spora			2021 organizovano 8 naprednih obuka – online i uz lično učešće za medijatore, učesnika 400		Organizovano 25 naprednih obuka-online i uz direktno učešće, učesnika 1250				
Ključna mjera 2.1			Obezbijediti nove mehanizme praćenja i evaluacije primjene medijacije i drugih alternativnih načina rješavanja sporova						
Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI			Početni rok- Završni rok	Planirana i utrošena sredstva	Izvor finansiranja	Preporuke
2.1.1 Pripremiti predlog za formiranje novog Savjeta za alternativno rješavanje sporova, za podsticanje daljeg razvoja i primjene medijacije i drugih ARS, sastavljen od predstavnika MPiLJMP, VS, AK, CARS, MFiSS, MER	Formiran Savjet za alternativno rješavanje sporova, za podsticanje daljeg razvoja i primjene medijacije i drugih ARS	MP, VS, AK, CARS, MF, MER, UM	Tokom 2023. formiran je Savjet za alternativno rješavanje sporova (savjetodavno tijelo) kojeg čine predstavnici Ministarstva pravde, sudstva, Advokatske komore, Centra za ARS i drugih relevantnih institucija. Ovaj Savjet je osnovan u III kvartalu 2023. i predstavlja mehanizam za praćenje razvoja medijacije i predlaganje mjera za unaprjeđenje.			III kvartal 2023.g.- III kvartal 2023.g.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	
2.1.2 Godišnje analizirati Razmotriti potrebu za	Sačinjena godišnja analiza	Centar za ARS/ sudovi	Na godišnjem novu se ne izrađuje analiza rezultata primjene medijacije i drugih ARS			I kvartal 2023./2024.g. -I kvartal 2023/2024.g.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	Izraditi i redovno godišnje pripremati analizu Razmotriti potrebu za

redovnim sprovođenjem aktivnosti							redovnim sprovođenjem aktivnosti
2.1.3 Voditi evidenciju o sprovedenim postupcima alternativnog načina rješavanja sporova i sačinjavati izvještaje zasnovane na evidencijama	Izvještaj o sprovedenim postupcima ARS Broj i vrsta sprovedenih postupaka	Centar za ARS/ sudovi	Izrađen je izvještaj o sprovedenim postupcima alternativnog načina rješavanja sporova	I kvartal 2023./2024.g. -I kvartal 2023/2024.g.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	Razmotriti potrebu za redovnim sprovođenjem aktivnosti
Ključna mjera 2.2			Kontinuirano pratiti rad medijatora kroz primjenu Metodologije i procedura za evaluaciju				
Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI	Početni rok- Završni rok	Planirana i utrošena sredstva	Izvor finansiranja	Preporuke
2.2.1 Sprovoditi superviziju rada medijatora	Broj održanih supervizija Broj superviziranih medijatora	Centar za ARS	Uvođenjem supervizije i evaluacije, uspostavljen je sistem kontinuiranog stručnog nadzora, koji će vremenom omogućiti mjerenje kvaliteta rada ("ocjena 20% bolja" će se kvantifikovati nakon što se prikupi dovoljno podataka iz evaluacija)	III kvartal 2023/2025.g.- IV kvartal 2023/2025.g.	Planirana sredstva: 4.000,00 eura Utrošena sredstva: Super vizija sprovedena pro bono od strane gošće iz Slovenije, g-đe Gordane Ristin	Redovna budžetska sredstva	Razmotriti potrebu za redovnim sprovođenjem aktivnosti
2.2.2 Sprovesti obuku supervizora	Broj obuka broj učesnika obuke	Centar za ARS	U 2024. godini je održana prva obuka za supervizore	III kvartal 2023.g.- III kvartal	Planirana sredstva: 3.000,00 eura	Redovna budžetska sredstva	

u skladu sa Metodologijom			medijatora, čime je započeto osposobljavanje iskusnih medijatora da vrše superviziju i ocjenjuju rad kolega. Obuku je prošao određen broj polaznika, a već je organizovana i probna supervizija – pomenuti pilot projekat supervizije sproveden je pro bono uz pomoć stručnjaka iz Slovenije, što je omogućilo početnu evaluaciju rada nekoliko medijatora.	2023.g.	Utrošena sredstva: 7.224,35	Donatorska sredstva	
2.2.3 Organizovati jednom mjesečno sastanke supervizora radi razmatranja konkretnih slučajeva	Broj održanih sastanaka supervizora Broj razmatranih slučajeva	Centar za ARS	Nije uvedena praksa održavanje mjesečnih sastanaka supervizora	II kvartal 2023.g.- IV kvartal 2025.g.	Planirana sredstva: 6.000,00 eura	Redovna budžetska sredstva	Predmetna aktivnost mora biti sprovedena na godišnjem nivou
2.2.4. Organizovati intervizijske sastanke- 1 sastanak mjesečno	Intervizijski sastanci organizovani minimum 12 puta godišnje	Centar za ARS	U izvještajnom periodu nije uspostavljena praksa organizacije intervizijskih sastanaka	I kvartal 2023.g. IV kvartal 2025.g.	Planirana sredstva: 3.000,00 eura Utrošena sredstva:	Redovna budžetska sredstva	Razmotriti potrebu za redovnim sprovođenjem aktivnosti

2.2.5 Razviti praksu samoevaluacije medijatora	Izrađen upitnik za samoevaluaciju medijatora,	Centar za ARS	Nije izrađen upitnik za samoevaluaciju medijatora, što je za posljedicu imalo nemogućnost sprovođenja planirane aktivnosti u predviđenom periodu	II kvartal 2023.g.- IV kvartal 2024.g.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	Definisati osnovne kriterijume i postulate za sprovođenje aktivnosti
2.2.6 Sprovoditi evaluaciju rada medijatora od strane stranaka	Izrađen program za unos upitnika za evaluaciju medijatora, Broj popunjenih evaluacionih listova	Centar za ARS	Izrađen je program za unos upitnika za evaluaciju medijatora	II kvartal 2023.g.- IV kvartal 2025.g.	Planirana sredstva: 4.000,00 eura Utrošena sredstva: 70,00e	Redovna budžetska sredstva	
2.2.7 Godišnje analizirati rad medijatora na osnovu procedura za evaluaciju rada medijatora definisanih u Metodologiji	Analiza upitnika o samoevaluaciji medijatora urađena na godišnjem nivou Analiza upitnika o evaluaciji medijatora od strane stranaka urađena na godišnjem nivou Analiza supervizijskih izvještaja o radu medijatora	Centar za ARS	Činjenicom da nije izrađen upitnik za samoevaluaciju, nije bilo moguće sprovesti predmetnu aktivnost koja se odnosi na analiziranje upitnika za samoevaluaciju	II kvartal 2023.g.- IV kvartal 2025.g.	Planirana sredstva: 3.000,00 eura	Redovna budžetska sredstva	Razmotriti potrebu za redovnim sprovođenjem aktivnosti
Ključna mjera 2.3			Unaprijediti sistem obuke i stalnog stručnog usavršavanja medijatora i evaluatora spora				
Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI	Početni rok- Završni rok	Planirana i utrošena sredstva	Izvor finansiranja	Preporuke

2.3.1 Uraditi izvještaj o stručnim kompetencijama medijatora shodno edukacijama koje su prošli.	Urađen izvještaj	Centar za ARS	Nije izrađen izvještaj o stručnim kompetencijama medijatora shodno edukacijama koje su prošli.	III kvartal 2023.g.-IV kvartal 2023.g.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	Aktivnost je potrebno sprovesti u toku 2026. godine
2.3.2 Izraditi analizu potreba medijatora za specijalizovanim znanjima i vještinama u primjeni medijacije u određenim vrstama sporova	Izrađena Analiza potreba medijatora za specijalizovanim obukama	Centar za ARS	Nije izrađena analiza potreba medijatora za specijalizovanim znanjima i vještinama u primjeni medijacije u određenim vrstama sporova	III kvartal 2023.g.-IV kvartal 2023.g.	Planirana sredstva: 4.000,00 eura	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Razmotriti potrebu za redovnim sprovođenjem aktivnosti
2.3.3 Izraditi analizu potreba u pogledu potrebnog broja medijatora po gradovima	Izrađena Analiza sa preporukama o potrebnom broju medijatora po pojedinim opštinama	Centar za ARS	Izrađena je Analiza sa preporukama o potrebnom broju medijatora po pojedinim opštinama	II kvartal 2023/2025.g.-II kvartal 2023/2025.g.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	
2.3.4 Usvojiti Godišnji plan obuka medijatora i evaluatora spora	Usvojen Godišnji plan obuka	Centar za ARS	Na godišnjem nivou se redovno usvaja plan obuka medijatora i evaluatora sporova	I kvartal 2023/2025.g.-I kvartal 2023/2025.g.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	
2.3.5 Izraditi Program specijalizovanih obuka za medijatora kroz module	Izrađen Program	Centar za ARS	Aktivnost je realizovana u roku koji je predviđen akcionim planom	III kvartal 2023.g.-IV kvartal 2023.g.	Planirana sredstva: 6.000,00 eura Utrošena sredstva:	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	

					Program obuka predviđen Godišnjim planom rada Centra			
2.3.6 Sprovesti obuke (bazične i napredne) za medijatore i evaluatore spora u skladu sa Planom obuke	Broj i vrsta sprovedenih obuka Broj i struktura polaznika obuka		Pored osnovnih obuka, organizovane su i specijalizovane napredne obuke – na primjer, tokom 2024. održane su napredne radionice o medijaciji u porodičnim sporovima (medijacija uključuje djecu), superviziji medijatora, medijaciji u privrednim sporovima, uz učešće domaćih i stranih trenera. Time je do 2024. ukupni broj održanih obuka povećan, mada ne još do predviđenih 25.	II kvartal 2023/2025.g.- IV kvartal 2023/2025.g.	Planirana sredstva: 145.000,00 eura Utrošena sredstva: 52.137,24€	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva		
Ključna mjera 2.4			Obezbijediti postupanje medijatora i evaluatora spora u skladu sa standardima dobre prakse					
Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI		Početni rok- Završni rok	Planirana sredstva: 1.500,00 eura	Izvor finansiranja	Preporuke
				Planirana sredstva: 4.000,00 eura				

4.2.1 Izrada Etičkog kodeksa evaluatora spora	Donešen Etički kodeks evaluatora spora	Centar za ARS	U predviđenom roku nije izrađen Etički kodeks evaluatora spora	II kvartal 2023.g.- II kvartal 2023.g.	Planirana sredstva: 1.500,00 eura	Redovna budžetska sredstva	Predmetna kativnost je ključna za sprovođenje javne politike i potrebno ju je implementirati u što skorijem vremenskom periodu
4.2.2. Sprovesti obuku evaluatora spora za primjenu etičkih standarda	Broj sprovedenih obuka Broj polaznika obuka	Centar za ARS	Činjenicom da nije realizovana prethodna aktivnost nije bilo moguće sprovesti obuke evaluatora spora za primjenu etičkih standarda	IV kvartal 2023.- IV kvartal 2023.g.	Planirana sredstva: 4.000,00 eura	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Na osnovu prethodne aktivnosti, pristupiti sprovođenju predmetne aktivnosti koja se odnosi na obuke evaluatora spora za primjenu etičkih standarda
4.2.3. Sprovesti obuke medijatora za primjenu etičkih standarda	Broj sprovedenih obuka Broj polaznika obuka	Centar za ARS		III kvartal 2023-IV kvartal 2023	Planirana sredstva: 8.000,00 eura Utrošena sredstva: Bez utrošenih sredstava	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	
4.2.4. Obuka za članove i zamjenike članova Etičke komisije o primjeni etičkih standarda u oblasti medijacije	Broj sprovedenih obuka Broj polaznika obuka	Centar za ARS	Aktivnost nije realizovana u predviđenom roku	III kvartal 2023.g.-IV kvartal 2023.g.	Planirana sredstva: 2.000,00 eura	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Aktivnost je potrebno planirati na godišnjem nivou u okviru Programa rada Centra za ARS
Operativni cilj 3			Povećati informisanost građana i drugih pravnih subjekata o alternativnim metodama rješavanja sporova i njihovu motivisanost da se ovim metodama koriste.				
Indikator učinka			2023		2025		

Povećan nivo informisanosti građana o medijaciji i drugim načinima alternativnog rješavanja sporova			Manje od 30% ispitanika čulo za medijaciju (istraživanje iz juna 2020.godine)		60% ispitanika čulo za medijaciju			
Povećan nivo razumijevanja i podrške nosilaca pravosudnih funkcija, državnih organa, organa lokalne samouprave, advokata i drugih relevantnih subjekta u oblasti medijacije i drugim alternativnim načinima rješavanja sporova			Održano 5 obuka u 2021.g.		Sprovedeno 20 obuka/okruglih stolova za nosioce pravosudnih funkcija, advokate i druge relevantne subjekta u oblasti posredovanja i drugim alternativnim načinima rješavanja sporova.			
Uvedeni edukativni sadržaji o medijaciji u osnovnim i srednjim školama			5 osnovnih škola i jedna srednja škola		20 osnovnih škola i 15 srednjih škola			
Uvedeni edukativni sadržaji o medijaciji u drugim ARS na pravnim fakultetima univerziteta u Crnoj Gori			Nije bilo edukativnih aktivnosti o medijaciji na pravnim fakultetima		Sprovedeno 10 informativno-edukativnih događaja na pravnim fakultetima			
Povećan nivo informisanosti građana o medijaciji i drugim načinima alternativnog rješavanja sporova			Manje od 30% ispitanika čulo za medijaciju (istraživanje iz juna 2020.godine)		60% ispitanika čulo za medijaciju			
Ključna mjera 3.1			Kontinuirano informisati građane, pravne subjekte i druge aktere u postupku medijacije o medijaciji i drugim alternativnim načinima rješavanja sporova					
Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI		Početni rok- Završni rok	Planirana i utrošena sredstva	Izvor finansiranja	Preporuke
3.1.1 Izraditi i sprovoditi godišnje programe kampanje radi podsticaja korišćenja alternativnog rješavanja sporova	Godišnji programi kampanje Izrađen i distribuiran promotivni materijal Broj medijskih gostovanja predstavnika Centra za ARS Broj objava na web stranici Centra za ARS i	Centar za ARS	Centar za ARS je kontinuirano sprovodio kampanje informisanja, uključujući godišnje manifestacije poput “Nedelje medijacije”. Tokom 2023. i 2024. i 2025. godine, održane su dvije Nedelje medijacije – višednevni niz događaja posvećenih promociji medijacije širom		II kvartal 2023/2025.g.- IV kvartal 2023/2025.g..	Planirana sredstva: 10.000,00 eura Utrošena sredstva: 4.936,80 – promocija na društvenim mrežama	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	

	profilima na društvenim mrežama		zemlje. Kroz ove kampanje, veliki broj građana je putem medija, društvenih mreža i javnih tribina informisan o prednostima ARS (brže, jeftinije i efikasnije rješavanje sporova). Paralelno, Centar za ARS je organizovao više okruglih stolova i obuka za pravosudne i pravne aktere u periodu 2023-2025. U saradnji sa Advokatskom komorom, Unijom poslodavaca i Pravnim fakultetom u Podgorici, tokom 2023/24. održani su zajednički skupovi na kojima se diskutovalo o medijaciji u praksi i razmjenjivala iskustva.		5.050,00 – medijske usluge 6.776,00 – usluge održavanja sajta i baza		
3.1.2 Sprovoditi istraživanja o informisanosti i stavovima građana i drugih relevantnih aktera u postupku medijacije i	Broj sprovedenih istraživanja Broj građana informisanih o medijaciji/ARS	Centar za ARS	Sproveden je dio aktivnosti koji se odnosi na aktivno informisanje građana o ARS. Nije izrađeno godišnje istraživanje o	IV kvartal 2023/2025. g.- IV kvartal 2023/2025.g.	Planirana sredstva: 20.000,00 eura Utrošena sredstva: bez	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	

drugim načinima ARS			informisanosti i stavovima građana i drugih relevantnih aktera u postupku medijacije i drugim načinima ARS		utrošenih sredstava		
3.1.3 Izraditi Analizu troškova u vezi sa predmetima koji su okončani u postupku medijacije i pred sudom	Urađena Analiza troškova sa ključnim nalazima i preporukama	Centar za ARS/Sudovi	Aktivnost nije realizovana u predviđenom roku	IV kvartal 2023.g. IV kvartal 2023.g.	Planirana sredstva: 6.000,00 eura	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Aktivnost je potrebno sprovesti u toku 2026. godine
3.1.4 Organizovati i sprovoditi „Nedelju medijacije“	Organizovane i održane „Nedelje medijacije“ Broj i vrsta aktivnosti organizovanih u okviru „Nedelje medijacije“	Centar za ARS	Tokom 2023., 2024 i 2025. godine, održane su dvije Nedelje medijacije – višednevni niz događaja posvećenih promociji medijacije širom zemlje	IV kvartal 2023/2025.g. IV kvartal 2023/2025.g.	Planirana sredstva: 36.000,00 eura Utrošena sredstva: 14.367,52	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	
3.1.5 Organizovati promotivne skupove za pravna i fizička lica, Privrednu komoru i druge relevantne subjekte, potencijalne korisnike instituta rane neutralne ocjene spora U vezi sa akt. 1.3.2	Broj održanih promotivnih skupova Broj i struktura učesnika na organizovanim skupovima	Centar za ARS	Aktivnost je u potpunosti realizovana u planiranom roku	II kvartal 2023/2025.g.. IV kvartal 2023/2025.g.	Planirana sredstva: 9.000,00 eura 1.338,26	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Nastaviti sa redovnim sprovođenjem predmetne aktivnosti

3.1.6 Organizovati konferencije, okrugle stolove i seminare o medijaciji i drugim ARS sa nosiocima pravosudnih funkcija, zamjenicima Zaštinika imovinsko-pravnih interesa CG, advokatima, privrednim subjektima, osiguravajućim društvima, lokalnim samoupravama i drugim učesnicima u postupku medijacije U vezi sa akt. 11.4	Broj održanih obuka Broj i struktura učesnika na obukama	Centar za ARS / sudovi / Zaštitnik imovinsko pravnih interesa / advokatska komora /privredna komora / jedinice lokalne samouprave	Centar za ARS je organizovao više okruglih stolova i obuka za pravosudne i pravne aktere. U saradnji sa Advokatskom komorom, Unijom poslodavaca i Pravnim fakultetom u Podgorici, tokom 2023/24. održani su zajednički skupovi na kojima se diskutovalo o medijaciji u praksi i razmjenjivala iskustva.	III kvartal 2023/2025.g. IV kvartal 2023/2025.g.	Planirana sredstva: 25.000,00 eura Utrošena sredstva: Bez urošenih sredstava	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	
3.1.7 Sprovesti obuku za odnose sa medijima za odabrane medijatore iz svih opština	Broj održanih obuka Broj učesnika na obukama	Centar za ARS	Aktivnost nije realizovana u planiranom roku	III kvartal 2023.g.- III kvartal 2023.g.	Planirana sredstva: 7.000,00 eura	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Aktivnost je potrebno sprovesti u toku 2026. godine
Ključna mjera 3.2		Uvesti edukativne sadržaje o medijaciji u osnovnim i srednjim školama					
Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI	Početni rok- Završni rok	Planirana i utrošena sredstva	Izvor finansiranja	Preporuke

3.2.1 Potpisivanje Memoranduma o saradnji sa Ministarstvom prosvjete	Potpisan Memorandum o saradnji sa Ministarstvom prosvjete	Centar za ARS/Ministarstvo prosvjete	Memorandum o saradnji sa Ministarstvom prosvjete je potpisan u toku 2025. godine.	III kvartal 2023.g.- III kvartal 2023.g.	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	
3.2.2 Sprovesti informativne radionice o medijaciji za odabrani nastavni kadar u odabranim osnovnim i srednjim školama	Broj škola čiji nastavni kadar je uključen. Broj sprovedenih obuka. Broj i struktura polaznika	Centar za ARS	Informativne radionice o medijaciji za odabrani nastavni kadar u odabranim osnovnim i srednjim školama se redovno sprovode	IV kvartal 2023/2025.g.- IV kvartal 2023/2025.g.	Planirana sredstva: 12.000,00 eura Utrošena sredstva: Aktivnost realizuje NVO „Udruženje medijatora“	Redovna budžetska Sredstva Donatorska sredstva	
3.2.3 Sprovesti informativne radionice za učenike	Broj škola čiji učenici su uključeni. Broj sprovedenih obuka. Broj i struktura polaznika	Centar za ARS	Aktivnost je realizovana u planiranom roku	IV kvartal 2023/2025.g. IV kvartal 2025.g.	Planirana sredstva: 9.000,00 eura Utrošena sredstva: Aktivnost realizuje NVO „Udruženje medijatora“	Redovna budžetska Sredstva Donatorska sredstva	
Ključna mjera 3.3			Uvesti edukativne sadržaje o medijaciji i drugim alternativnim načinima rješavanja sporova na pravnim fakultetima univerziteta u Crnoj Gori.				
Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI	Početni rok-Završni rok	Planirana i utrošena sredstva	Izvor finansiranja	Preporuke
3.3.1 Potpisivanje Memoranduma o saradnji sa	Broj potpisanih Memoranduma	Centar za ARS/zainters	Potpisan je Memorandum o saradnji sa Pravnim	IV kvartal 2023.g.- IV kvartal	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	

pravnim fakultetima		ovani pravni fakulteti	fakultetom- Univerziteta crne Gore	2023.g.				
3.3.2 Sprovesti informativno-edukativne događaje o medijaciji i drugim alternativnim načinima rješavanja sporova za studente pravnih fakulteta	Broj fakulteta čiji studenti su uključeni Broj sprovedenih obuka. Broj i struktura polaznika	Centar za ARS/pravni fakulteti	Aktivnost je realizovana u potpunosti u roku koji je predviđen akcionim planom	IV kvartal 2023/2025..g. -IV kvartal 2025.g.	Planirana sredstva: 6.000,00 eura Utrošena sredstva: Bez utrošenih sredstava	Redovna budžetska Sredstva Donatorska sredstva		
Operativni cilj 4			Unaprijeđeni kapaciteti Centra za alternativno rješavanje sporova.					
Indikator učinka			2023		2025			
Broj zaposlenih u Centru za ARS			8		16			
Broj realizovanih preporuka u skladu sa Funkcionalnom analizom Centra za ARS			0		Preporuke iz Funkcionalne analize realizovane do kraja 2024.godine			
Standardizacija prakse postupanja sa predmetima upućenim Centru na dalji postupak medijacije			Definisane procedure postupanja sa predmetima upućenim Centru na dalji postupak medijacije		Procedure postupanja sa predmetima upućenim Centru na dalji postupak medijacije se primjenjuju			
Ključna mjera 4.1			Jačati ljudske, administrativne i tehničke kapacitete Centra za ARS					
Aktivnost	Indikator rezultata	Nosilac aktivnosti	STATUS REALIZACIJE AKTIVNOSTI		Početni rok- Završni rok	Planirana i utrošena sredstva	Izvor finansiranja	Preporuke
4.1.1 Izraditi funkcionalnu analizu Centra za ARS	Funcionalna analiza sa preporukama za unpređenje rada Centra za ARS	Centar za ARS	Izrađena je funkcionalana analiza Centra za ARS		III kvartal 2023- IV kvartal 2023	Planirana sredstva: 5.500,00 eura Utrošena sredstva: Donatorska s redstva	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	

4.1.2 Obrazovati Stručni savjet Centra za ARS shodno Statutu Centra	4.1.2 Obrazovati Stručni savjet Centra za ARS shodno Statutu Centra	Centar za ARS	U skladu sa Statutom Centra za ARS uspostavljen je Stručni savjet Centra za ARS	II kvartal 2023- II kvartal 2023	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	
4.1.3. Redovni sastanci Stručnog savjeta Centra za ARS	Broj sastanaka	Centar za ARS	Sastanci Stručnog savjeta Centra za ARS se redovno održavaju na godišnjem nivou	II kvartal 2023- IV kvartal 2025	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	
4.1.4 Sprovesti postupke zapošljavanja u Centru na osnovu akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji	Broj zaposlenih u Centru	Centar za ARS	U izvještajnom periodu je povećan broj zaposlenih lica u Centru za ARS, čime su dodatno ojačani kapaciteti Centra.	III kvartal 2023- III kvartal 2023	Planirana sredstva: 80.000,00 eura Utrošena sredstva: 50.415,50	Redovna budžetska sredstva	
4.1.5 Sprovesti program obuke zaposlenih u Centru za ARS shodno rezultatima funkcionalne analize	Broj i vrsta sprovedenih obuka Broj i strutura polaznika obuka	Centar za ARS	Planirani program obuke nije realizovan u izvještajnom periodu	III kvartal 2023- IV kvartal 2024	Planirana sredstva: 9.000,00 eura	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	Aktivnost je potrebno sprovesti u toku 2026. godine
4.1.6 Obezbijediti sredstva za rad Centra za ARS u skladu sa utvrđenim potrebama	Budžetska sredstva za rad Centra za ARS	Ministarstvo finansija	Rad Centra za ARS se finansira stabilno iz redovnih budžetskih sredstava na godišnjem nivou	IV kvartal 2023- IV kvartal 2025	Nisu potrebna dodatna sredstva	Redovna budžetska sredstva	

4.1.7 Izraditi akt kojim će se urediti procedure postupanja sa predmetima upućenim na medijaciju, odnosno evaluaciju spora	Akt o procedurama postupanja sa predmetima upućenim na medijaciju, odnosno evaluaciju spora	Centar za ARS	Izrađen je Akt o procedurama postupanja sa predmetima upućenim na medijaciju, odnosno evaluaciju spora	II kvartal 2023-III kvartal 2023	Planirana sredstva: 1.500,00 eura Utrošena sredstva: Bez utrošenih sredstava	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	
4.1.8 Pripremiti materijal za sudove, državna tužilaštva i medijatore (fascikle i sl.)	Materijal pripremljen i odštampan	Centar za ARS/Sudovi	Aktivnost se redovno sprovodi na godišnjem nivou	III kvartal 2023-III kvartal 2024	Planirana sredstva: 8.600,00 eura	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	
4.1.9. Za zaposlene u Centru sprovesti obuku za odnose sa medijima	Broj sprovedenih obuka Broj polaznika obuka	Centar za ARS	Obuke za zaposlene u Centru za ARS se redovno sprovode na godišnjem nivou	III kvartal 2023-III kvartal 2023	Planirana sredstva: 3.460,00 eura Utrošena sredstva: U vezi sa tačkom 3.1.1 – 1.050,00 – medijske usluge	Redovna budžetska sredstva Donatorska sredstva	

IV ZAKLJUČCI I PREPORUKE EVALUACIJE

Na osnovu nalaza evaluacije, u nastavku su date sinteze ključnih **zaključaka** i konkretne **preporuke** za svaku od evaluiranih oblasti. Preporuke imaju za cilj da pomognu u definisanju narednih koraka za unapređenje sistema alternativnog rješavanja sporova u Crnoj Gori, bilo kroz nastavak postojećeg Programa ili formulaciju nove faze strateških aktivnosti.

Relevantnost:

- Vlada i Ministarstvo pravde trebalo bi da **nastave sa politikama koje podržavaju ARS** i u narednom periodu. Održati visok prioritet medijacije na agendi reforme pravosuđa jer problemi koje Program rješava (spori sudski postupci, nedovoljna dostupnost pravde) ostaju prisutni.
- Razmotriti **proširenje strateških rješenja** na nove oblasti sporova i modalitete ARS-a. Na primjer, u budućnosti u strateška dokumenta reforme pravosuđa uključiti razvoj medijacije u upravnim sporovima i širenje instituta rane neutralne procjene sporova, ako se za to pokaže potreba (što je već bilo sugerisano kroz analize Programa). Time bi se osiguralo da Program ostane relevantan i u svjetlu novih izazova.
- U fazi planiranja sličnih intervencija sprovesti **periodično ažuriranje analize potreba** u pravosuđu. To znači pratiti statistiku opterećenosti sudova i zadovoljstva građana pravosuđem, kako bi se intervencije uvijek usmjeravale tamo gdje je najpotrebnije. Redovna komunikacija sa sudijama i korisnicima pomoći će da se zadrži fokus Programa na realnim problemima.

Koherentnost:

- **Formalizovati međuinstitucionalnu koordinaciju** za ARS kroz trajna tijela ili sporazume. Nastaviti rad Savjeta za ARS i nakon Programa, uz proširenje njegovog sastava po potrebi, kako bi okupljao sve relevantne subjekte (sudstvo, tužilaštvo, advokaturu, medijatore, akademiju). Redovni sastanci i zajedničko planiranje aktivnosti doprinijeće da svi akteri ostanu usklađeni.
- Prilikom izrade budućih planova rada Centra za ARS obezbijediti **usklađivanje sa drugim strategijama**. Npr. primarni akcenat je na strategiji za reformu pravosuđa ili za smanjenje zaostalih predmeta, aktivnosti ARS treba uskladiti sa njima da se izbjegne dupliranje. Jedinstvena matrica aktivnosti koja povezuje različite strateške dokumente može pomoći u tome.
- **Saradnja sa donatorima** treba da ostane dio strategije razvoja ARS, ali uz vođstvo domaćih institucija. Preporučuje se rano konsultovanje međunarodnih partnera (EU delegacije, Savjeta Evrope/CEPEJ, itd.) pri planiranju novih projekata u oblasti medijacije, kako bi se projekti nadopunjavali umjesto da idu paralelno. Takođe, rezultate donatorskih projekata integrisati u nacionalne politike (npr. preporuke eksperata CEPEJ-a pretočiti u domaća pravila) radi održanja koherentnosti reformi.
- Obezbijediti da **komunikacija i razmjena podataka** između Centra za ARS i sudova bude stalna i sistemska. Time će se postići da obje strane (vansudski i sudski sektor) djeluju komplementarno – npr. sudovi da redovno dostavljaju informacije o upućenim predmetima i prate ishode medijacija, dok Centar dostavlja povratne informacije o saradnji sa konkretnim sudovima. To će zadržati koherentan pristup rješavanju sporova kroz integrisani sistem pravde.

Efektivnost:

- **Dovršiti preostale aktivnosti** iz Programa koje nisu u potpunosti realizovane. Konkretno, ako određene edukacije ili kampanje nijesu održane zbog kašnjenja, uključiti ih u plan rada Centra za ARS u narednoj godini ili zatražiti posebnu podršku da se one održe. Takođe, potrebno je dosljedno sprovoditi usvojene izmjene zakona o ARS kako bi se normativni okvir počeo primjenjivati.

- **Praćenje i evaluacija rezultata:** Uvesti sistem kontinuiranog praćenja pokazatelja nakon Programa. Iako formalni Program završava, Centar za ARS i Ministarstvo pravde trebaju nastaviti prikupljati podatke o broju medijacija, stopi uspješnosti, zadovoljstvu stranaka itd., u odnosu na ciljne vrijednosti koje su postavljene. Time će se pratiti da li se pozitivni trendovi nastavljaju ili su potrebne nove intervencije.
- **Nastavak obuka i profesionalnog razvoja:** Efektivnost u dijelu jačanja kapaciteta može se dodatno unaprijediti organizovanjem dodatnih specijalizovanih obuka za medijatore koje su izostale. Potrebno je iskoristiti izrađenu metodologiju supervizije – redovno sprovoditi evaluacije rada medijatora i na osnovu njih planirati ciljne treninge (npr. ako se uoče slabosti u medijaciji određene vrste sporova, organizovati trening upravo za tu oblast). Održavanjem kontinuirane edukacije, efekti Programa na kvalitet medijacije će se uvećati.
- Razmotriti uvođenje **pilot projekata obavezne medijacije** u određenim vrstama sporova, kako je to praksa u nekim zemljama, ali pažljivo pratiti rezultate. Ukoliko se pokaže uspješno (brže rješavanje i zadovoljstvo stranaka), to može biti temelj za dalje širenje obaveznog ili automatskog upućivanja na medijaciju, čime bi se dodatno povećala efektivnost pravosudnog sistema u cjelini.

Efikasnost:

- **Osigurati adekvatna sredstva** za buduće programe ovog tipa prije početka implementacije. Na osnovu iskustva, budžet za ARS aktivnosti mora biti realno planiran i garantovan trogodišnjim okvirom finansiranja. Preporučuje se izrada detaljne finansijske projekcije za svaku aktivnost i zagovaranje pred Ministarstvom finansija za odobravanje tih sredstava unaprijed. Manjak sredstava u startu doveo je do odlaganja nekih aktivnosti – to se mora izbjeći ubuduće.
- **Unaprijediti upravljanje projektom:** Uvesti mehanizme rane identifikacije rizika i adaptivnog planiranja. Na primjer, nastaviti sa organizacijom kvartalnih kontrolnih sastanaka gdje bi se pratio napredak svake aktivnosti, utvrdilo kašnjenje i odmah intervenisalo (realokacija resursa, izmjena vremenskog okvira) da bi se održala dinamika. Takođe, koristiti modernu projektno-upravljačku softversku podršku za praćenje zadataka i rokova. Ovo će povećati operativnu efikasnost i transparentnost sprovođenja.
- **Korišćenje resursa i partnerstava:** I dalje tragati za mogućnostima *cost-sharing* pristupa – ako donatori nude pomoć, pametno je iskoristiti je, ali uz vođenje računa da to ne uspori proces donošenja odluka. Domaće finansiranje treba da bude osnov, a donatorsko dopunsko. Potrebno je razviti jasne protokole saradnje sa donatorima kako bi se izbjegla proceduralna kašnjenja (npr. brže usaglašavanje projektnog plana, javnih nabavki i sl.).
- **Poboljšati evidenciju i analitiku:** Za efikasno upravljanje resursima, Centar za ARS treba da raspolaže kvalitetnim statističkim podacima o učinku (broj predmeta, trajanje medijacija, ishod, opterećenje medijatora). Preporučuje se razvoj detaljnih ključnih pokazatelja učinka (KPI) i **digitalizacija praćenja predmeta** kako bi se u realnom vremenu znalo gdje se resursi troše i sa kakvim rezultatom. Ovakav *data-driven* pristup omogućio bi identifikovanje uskih grla (npr. ako se gomilaju nerealizovane medijacije u nekoj oblasti) i pravovremeno reagovanje preraspodjelom resursa – što je srž efikasnosti.

Uticaj:

- **Mjeriti dugoročne efekte:** Preporučuje se da nadležne institucije (Ministarstvo pravde u saradnji sa Centrom za ARS) nastave pratiti ključne indikatore uticaja: smanjenje broja novih sudskih predmeta u oblastima pokrivenim medijacijom, prosječno trajanje sporova (sudskih i onih riješenih medijacijom), stopu zadovoljstva korisnika medijacije, stepen implementacije postignutih sporazuma, itd. Nakon godinu ili dvije od završetka Programa, analizirati podatke da bi se kvantifikovao doprinos medijacije rasterećenju sudova i poboljšanju pristupa pravdi. Ovi podaci će biti dragocjeni i za argumentaciju nastavka podrške ARS-u.
- **Unaprijediti kvalitet medijacije radi većeg uticaja:** Kako bi uticaj na građane bio još veći (u smislu zadovoljstva ishodom), neophodno je povećati **stopu uspješnih medijacija**. To se može postići dodatnom izgradnjom kapaciteta medijatora za vođenje kompleksnih pregovora i možda uvođenjem sistema podsticaja. Npr. razmotriti uvođenje mehanizama kao što su priznanja medijatorima sa visokom stopom uspješnosti, ili uvesti mogućnost da sudija, prilikom upućivanja predmeta, odredi rok za medijaciju nakon kojeg se slučaj vraća u sud – čime se strane motivišu da ozbiljno pristupe posredovanju. Veći procenat sporova riješenih do kraja medijacijom direktno će povećati percepciju korisnosti ARS-a u javnosti.
- **Širenje kulture dijaloga van pravosuđa:** Programski napor su se fokusirali na sudske i institucionalne sporove, ali dugoročni uticaj može biti i širi – stvaranje društva koje probleme rješava dijalogom. Preporučuje se uključivanje poslovnog sektora (interni programi medijacije u kompanijama). Ovo nije direktno u nadležnosti Programa pravosuđa, ali Ministarstvo pravde može inicirati među-resornu saradnju na promociji **kulture mirnog rješavanja sporova**. Tako bi se uticaj širio i prevencijom konflikata i medijacijom na najnižem nivou, što dugoročno mijenja društvene obrasce.
- **Vidljivost rezultata:** Kako bi se osnažio uticaj, potrebno je nastaviti sa javnim promocijama uspješnih priča medijacije. Svaki uspješno riješen spor putem ARS-a koji rezultira obostranim zadovoljstvom stranaka treba prezentovati (uz zaštitu privatnosti) kao primjer dobre prakse. To jača povjerenje javnosti i motiviše druge da pokušaju medijaciju, multiplicirajući uticaj Programa. Centar za ARS bi mogao uspostaviti godišnju nagradu ili priznanje za istaknute doprinose u oblasti medijacije, čime bi se podigao profil medijacije u društvu.

Održivost:

- **Integracija u sistem:** Formalno ugrađivanje ARS ciljeva u buduće planske dokumente obezbijediće da postignuća Programa žive dalje. Predlaže se da se u **Strategiju reforme pravosuđa 2024–2027** (ili ekvivalentan dokument) uključi posebna poglavlja o održanju i daljem jačanju ARS-a, sa konkretnim mjerama i indikatorima. Time će se obavezati institucije da nastave rad na ovom polju. Takođe, razmotriti da *Program ARS* dobije svoj nastavak (npr. novi trogodišnji program 2026–2028) kako bi se kontinuitet zadržao i praznina izbjegla.
- **Finansijska strategija za ARS:** Održivi sistem zahtijeva održivo finansiranje. Preporučuje se izrada višegodišnjeg finansijskog plana za Centar za ARS, kojim bi se precizno definisali izvori finansiranja (državni budžet, sudske takse usmjerene u Fond za ARS, donacije) i nivoi potrebnih sredstava za puni kapacitet rada. Ministarstvo pravde treba da se založi da budžet Centra dosegne nivo koji omogućava zapošljavanje planiranog broja kadrova (16 ili više) i pokrivanje godišnjih programa obuke i promocije. Pored toga, ispitati mogućnost **samoodrživosti**

kroz uvođenje simbolične naknade za pojedine vrste medijacija ili kroz projekte javno-privatnog partnerstva (npr. privredni sektor sufinansira medijaciju u privrednim sporovima koje ga tangiraju).

- **Kadrovsko jačanje i zadržavanje stručnjaka:** Da bi rezultati bili trajni, kritično je da Centar za ARS dobije i zadrži visokokvalifikovan kadar. Potrebno je dovršiti započeto povećanje broja zaposlenih – zaposliti dodatne medijatore/savjetnike kako je prvobitno planirano. Istovremeno, treba investirati u njihovu obuku i pružiti mogućnosti napredovanja, kako bi ostali motivisani da ostanu u Centru. Stabilnost osoblja povećava institucionalnu memoriju i kapacitet za buduće aktivnosti. Takođe, razmotriti uspostavljanje **mreže regionalnih punktova** ili kontakt-osoba za ARS pri sudovima, kako bi se teret obrade predmeta rasteretio sa centralnog Centra i približilo usluga građanima širom zemlje – to može biti slijedeća faza održivog širenja sistema.
- **Nastavak partnerstava i inovacija:** Održati kontakte sa međunarodnim partnerima (EU, CEPEJ, UNDP, GIZ, itd.) radi daljeg unapređenja ARS-a. Iako cilj treba da bude samoodrživost, međunarodne dobre prakse i podrška mogu ubrzati razvoj. U tom smislu, preporučuje se da Crna Gora nastavi aktivno učešće u **mrežama razmjene iskustava** u oblasti medijacije (region Zapadnog Balkana, CEPEJ radne grupe za medijaciju).
- **Praćenje i prilagođavanje:** Održivi sistem nije statičan – potrebno je stalno praćenje i prilagođavanje. Preporučuje se razvijanje **sistema ranog upozoravanja** na probleme: npr. ako broj predmeta opadne ili raste prebrzo, ili ako se uspjehnost medijacije ne poboljšava, treba formirati radne grupe da ispitaju uzroke i predlože mjere (bilo normativne, organizacione ili druge). Na ovaj način, sistem ARS će ostati vitalan i samoodrživ, spreman da odgovori na nove izazove i prilike (poput uvođenja *online* medijacije, što može biti naredni korak modernizacije).

Zaključno, evaluacija sprovođenja Programa razvoja ARS 2023–2025 pokazala je da je Program dao vrijedne rezultate i inicirao pozitivne promjene u pravosudnom sistemu Crne Gore. Identifikovane su oblasti za poboljšanje, ali ukupni efekat je ocijenjen kao vrlo povoljan. Implementirane mjere značajno su unaprijedile okruženje za alternativno rješavanje sporova – medijacija je od marginalne prakse izrasla u prepoznatljiv i često korišćen mehanizam pravne zaštite. Izazovi koji su pratili implementaciju pružili su korisne lekcije za ubuduće, a preporuke iz ove evaluacije imaju za cilj da pomognu dalji napredak. Crna Gora je ovim Programom postavila temelje **održivog sistema medijacije** koji će, uz adekvatnu podršku, nastaviti da se razvija na dobrobit građana, pravosuđa i društva u cjelini.

V OSVRT NA PLANIRANA I UTROŠENA SREDSTVA

U pogledu nivoa planiranih i utrošenih sredstava, važno je ukazati da je sprovođenje programa finansirano iz sredstava obezbijedenih iz državnog budžeta, kao i sredstava dobijenih kroz donatorsku podršku.

	2023-2025
Ukupno planirana budžetska sredstva	466,060 eura
Ukupno utrošena budžetska sredstva	143.815,67 eura

Ukupno planirana donatorska sredstva	27,000 eura
Ukupno utrošena donatorska sredstva	13.000,00
Ukupno planirana sredstva	493,060 eura
Ukupno utrošena sredstva	156.815,67 eura

Tabela: Prikaz planiranih i utrošenih sredstava

VI GENERALNE PREPORUKE

Operativni cilj 1: Unaprijeđena primjena propisa iz oblasti ARS (usklađena sa međunarodnim standardima)

- **Usvajanje i primjena predloženih zakonskih izmjena:** Prioritet je da se usvojene izmjene Zakona o ARS što prije sprovedu u praksi. Time će se otkloniti uočene prepreke (npr. preopterećenost Centra masovnim predmetima) i uvesti nova rješenja koja čine medijaciju efikasnijom. Nakon usvajanja, potrebno je izraditi smjernice ili podzakonske akte kako bi se svi akteri (sudovi, medijatori, Centar za ARS) brzo uskladili sa novinama.
- **Kontinuirano usklađivanje sa međunarodnim standardima:** Nastaviti pratiti evropske i međunarodne standarde dobre prakse u oblasti ARS i po potrebi dopunjavati propise. To uključuje redovno **analiziranje primjene zakona** i novih trendova u ADR-u, kako bi se pravni okvir dinamično prilagođavao (npr. digitalna medijacija, online rješavanje sporova i sl.). Redovne analize omogućit će pravovremeno uočavanje nedostataka i iniciranje izmjena propisa kada je potrebno.
- **Integracija medijacije u upravnim stvarima:** S obzirom na to da cilj integracije medijacije u upravne sporove nije ostvaren, preporučuje se ponovna procjena te mogućnosti. U narednom periodu treba sprovesti dodatna **istraživanja i pilot-projekte** u odabranim upravnim oblastima (npr. sporovi između građana i uprave) kako bi se prikupili argumenti za eventualne zakonske izmjene. Ukoliko se utvrdi da medijacija može efikasno riješiti određene upravne sporove, inicirati dopune zakona koje bi to omogućile.
- **Obezbeđenje dostupnosti i razumijevanja propisa:** Nastaviti sa izdavanjem i ažuriranjem praktičnih vodiča za primjenu zakona. **Komentar Zakona o ARS** treba redovno ažurirati u skladu sa novim izmjenama propisa i distribuirati svim relevantnim akterima (sudijama, medijatorima, advokatima). Dodatno, razmotriti izradu sažetih **priručnika ili "vodiča kroz medijaciju"** za građane i privredu, kako bi pravila postupka bila razumljiva širem krugu korisnika. To će osigurati konzistentnu primjenu propisa i povećati povjerenje u sistem.

Operativni cilj 2: Ojačane stručne kompetencije medijatora i evaluatora spora

- **Intenziviranje programa obuke i usavršavanja:** Potrebno je pojačati tempo i obim obuka za medijatore kako bi se nadoknadilo kašnjenje u odnosu na plan. To uključuje nastavak sprovođenja aktivnosti koje se odnose na organizovanje **naprednih treninga** u specifičnim

oblastima (privreda, porodični sporovi, javni sektor itd.), kao i kontinuiranih radionica za postojeće medijatore radi razmjene iskustava i usvajanja novih vještina. Preporučuje se bliska saradnja sa međunarodnim partnerima i stručnjacima radi obezbjeđivanja trenerske podrške i eventualnih donatorskih sredstava za obuke (s obzirom na to da je nedostatak finansija usporio realizaciju).

- **Uvođenje programa za evaluatore spora:** Pored medijatora, treba razviti i kompetencije **evaluatora spora** (ukoliko je u zakonskom okviru predviđena ta uloga). To može podrazumijevati izradu posebnog programa obuke za evaluatore – stručnjake koji bi davali nezavisnu ocjenu sporova na zahtjev stranaka. Jasno definisati ulogu evaluatora u okviru ARS sistema, propisati uslove za licenciranje i obučiti prvu generaciju evaluatora. Time bi se proširio spektar ARS usluga i obezbijedili dodatni stručnjaci za rješavanje kompleksnijih sporova.
- **Praćenje zadovoljstva korisnika medijacije:** Uspostaviti redovno prikupljanje povratnih informacija od stranaka koje su koristile medijaciju. Predlaže se sprovođenje **anketa nakon završene medijacije** (anonimni upitnici za stranke) kako bi se kvantifikovalo njihovo zadovoljstvo postupkom i radom medijatora. Kako je već razvijen program za unos takvih upitnika, potrebno ga je operativno iskoristiti i analizirati rezultate. Ukoliko ankete pokazu da određeni aspekti postupka ne zadovoljavaju korisnike, to će biti osnova za ciljne intervencije (izmjene procedura ili dodatna obuka medijatora na teme komunikacije, etike, i sl.).
- **Institucionalizacija Savjeta za ARS i razmjene znanja:** Savjet za ARS koji je formiran 2023. godine treba nastaviti sa redovnim radom i postati platforma gdje medijatori, evaluatori, sudije i drugi akteri razmatraju standarde profesije. Preporučuje se da Savjet uspostavi **stručne podgrupe ili forume** za specifična pitanja (etika medijatora, tarifni sistem, standardi obuke) i da njegove preporuke budu formalno uzimane u obzir pri izradi propisa i planova Centra.

Operativni cilj 3: Povećana informisanost i motivacija građana i pravnih subjekata za korišćenje ARS

- **Nastavak i širenje javnih kampanja:** Iskustvo *Nedelje medijacije* i sličnih kampanja pokazalo se uspješnim u dopiranju do građana. Preporučuje se da one postanu redovna praksa (npr. godišnji ili polugodišnji ciklusi promocije ARS) i da obuhvate sve regione Crne Gore. U kampanje uključiti **studije slučaja i lična svjedočanstva** zadovoljnih korisnika medijacije, kako bi se konkretnim primjerima ilustrovala korist ARS (brzina, niži troškovi, obostrano zadovoljstvo stranaka). Posebnu pažnju posvetiti informisanju ranjivih grupa (npr. stanovništvo u udaljenim sredinama, socio-ekonomski ugrožene kategorije) putem lokalnih medija i radionica u zajednici, kako bi svi slojevi društva bili obuhvaćeni.
- **Edukovanje pravosudnih aktera i pravnih profesionalaca:** Iako se stav sudija i tužilaca vidno popravio, potrebno je institucionalizovati ove edukacije. Potrebno je da **Centar za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu** nastavi sa sprovođenjem obuka na temu medijacije i ARS u u okviru svojih stalnih programa obuke za sudije i tužioce. Takođe, u saradnji sa Advokatskom komorom nastaviti ciklus seminara za advokate o prednostima ARS, kako bi advokati aktivno predlagali klijentima medijaciju kad je to pogodno. Takođe, nastaviti sa održavanjem **redovnih okruglih stolova** između sudija, medijatora i advokata radi razmjene iskustava – čime će se nastaviti sa izgradnjom povjerenja među profesijama i otkloniti preostale rezerve prema medijaciji.
- **Integracija medijacije u obrazovni sistem na svim nivoima:** Dosadašnje uključivanje medijacije u školama treba proširiti sistemski. Preporučuje se nastavak implemenatcije **nastavnog modula o mirnom rješavanju konflikata** kroz građansko obrazovanje ili vannastavne aktivnosti. Cilj je da do svake škole dopre program medijacije vršnjačkih konflikata ili sekcija medijacije, čime se stvara nova generacija

koja od malih nogu usvaja kulturu dijaloga. Na univerzitetskom nivou, nastaviti sa implementacijom predmeta o medijaciji u okviru specijalističkih i magistarskih studija na Pravnom fakultatu Univerziteta Crne Gore. Takođe, pružiti podršku studentskim moot court takmičenjima ili klinikama iz medijacije, što će motivisati buduće pravnike da razviju vještine u ovoj oblasti.

- **Partnerstva sa privredom i civilnim sektorom:** Nastaviti i produbiti saradnju sa privrednim asocijacijama i nevladinim organizacijama u promociji ARS. Sporazum sa Unijom poslodavaca iz 2024. godine je dobar primjer kako privreda može podržati medijaciju; takve sporazume treba sprovesti kroz **zajedničke obuke za kompanije** o rješavanju komercijalnih sporova medijacijom, te kroz promociju klauzula o medijaciji u ugovorima. Uključiti i **osiguravajuća društva, banke i dr. velike sisteme** u kampanju – pokazati im benefite vanskudskih nagodbi. Nевladine organizacije koje se bave pravima građana ili posredovanjem mogu biti partneri u širenju informacija na terenu (npr. pružanje besplatnih savjeta građanima o tome kako pokrenuti medijaciju).
- **Praćenje efekata i prilagođavanje strategije:** Neophodno je sprovesti planirano **istraživanje javnog mnjenja** o informisanosti i stavovima građana prema medijaciji do kraja 2025. godine. Rezultati istraživanja (npr. procenat građana koji su čuli za medijaciju, spremnost da je koriste) poslužiće kao baza za dalje aktivnosti. Ako se ispostavi da određene grupe ili regioni zaostaju u informisanosti, kampanje treba ciljano usmjeriti ka njima. Takođe, nastaviti praćenje statistike – visok procenat sporova koji se pokreću putem medijacije (93% inicijativa stranaka) odličan je pokazatelj, ali treba analizirati i **stopu uspjehnosti medijacija**, razloge eventualnih neuspjeha i dr. Na osnovu tih podataka, kontinuirano prilagođavati promotivne poruke i aktivnosti kako bi se otklonile preostale prepreke za širu primjenu ARS.

Operativni cilj 4: Unaprijeđeni institucionalni kapaciteti Centra za ARS

- **Povećanje broja zaposlenih i jačanje stručnog tima:** Ključni prioritet je da se nastavi započeto kadrovsko jačanje Centra. To znači **popunjavanje planiranih radnih mjesta** do predviđenog broja (16 ili više, ako analiza opravda) kako bi se raspodjela posla poboljšala. Novozaposleni bi trebali obuhvatiti ne samo administrativno osoblje, već i stručnjake za IT podršku, pravnike za analitiku i koordinatore projekata, u skladu sa preporukama funkcionalne analize. Takođe, treba raditi na **zadržavanju i motivaciji** postojećeg kadra – nastaviti sa organizacijom i obezbjeđivanjem kontinuiranih edukacije, jasno definisane karijerne putanje i stimulativne uslove rada.
- **Obezbeđenje adekvatnih finansijskih sredstava:** Preporučuje se da Vlada uveća **budžetsku liniju za Centar za ARS** kako bi se dostigao puni kapacitet funkcionisanja. Finansijski plan treba da pokrije ne samo plate novog osoblja, već i infrastrukturne potrebe (prostorije, opremu, softver) i programske aktivnosti (obuke, promocije). S obzirom na to da je u prethodnom periodu manje od polovine planiranih sredstava realizovano, važno je u narednom budžetu nadoknaditi taj deficit. Pored budžeta, nastaviti tražiti i **donatorsku podršku** (EU, bilateralni projekti) za kapitalne investicije poput napredne IT platforme za medijaciju, ali osnovne operativne troškove Centra treba održivo pokrivati iz državnih sredstava.
- **Završetak i sprovođenje funkcionalne analize:** Neophodno je finalizirati započetu **funkcionalnu analizu Centra** što je prije moguće. Ta analiza treba da da sveobuhvatan pregled organizacione strukture, toka rada, korišćenja resursa i potreba za modernizacijom. Kada bude završena, njene **preporuke** (npr. optimizacija internih procesa, potreba za novim sektorima ili odjeljenjima, eventualna regionalizacija usluga medijacije) treba pretočiti u akcioni plan. Prioritetne mjere – poput rasterećenja Centra od nemedijabilnih predmeta i

standardizacije postupanja – već su prepoznate i pokrenute, ali ostale preporuke (npr. uvođenje novih IT alata, reorganizacija unutrašnje strukture Centra) treba sprovesti temeljno uz podršku resornog ministarstva.

- **Unapređenje infrastrukture i tehnologije:** Ulaganje u **IT sisteme i opremu** Centra značajno će podići efikasnost rada. Planirana integracija baze podataka Centra sa sudskim sistemom PRIS mora se realizovati u narednom periodu. To će omogućiti automatsku razmjenu informacija o predmetima, brže upućivanje na medijaciju i praćenje ishoda, smanjujući ručni rad zaposlenih. Pored toga, razviti ili nabaviti **softver za upravljanje predmetima medijacije** koji bi pratio svaki slučaj od prijema do okončanja, generisao podsjetnike za rokove i izvještaje o učinku medijatora. Razmotriti i uvođenje **online platforme za medijaciju** (za jednostavnije sporove ili stranke koje su udaljene), što bi smanjilo opterećenje fizičke infrastrukture i omogućilo građanima širu dostupnost usluge.
- **Standardizacija procedura i kontrola kvaliteta:** Nastaviti sa uspostavljanjem jedinstvenih internih procedura za sve ključne procese u Centru. Donošenje internog akta o postupanju sa predmetima je važan korak. Potrebno je pratiti njegovu primjenu u praksi i po potrebi ga ažurirati. Pored toga, razviti **priručnik za rad Centra** koji bi pokrio standarde korisničkog servisa, postupanje sa pritužbama stranaka, etička pitanja i drugo. Redovno sprovoditi nadzor kvaliteta – npr. putem periodičnih revizija slučajeva kako bi se provjerilo da li se svi predmeti obrađuju u skladu sa propisanim standardima i da li medijatori poštuju kodeks. Nalaze nadzora razmatrati na Stručnom savjetu Centra radi identifikovanja oblasti za poboljšanje, pri čemu je ključni preduslov za sprovođenje nadzora kvaliteta prethodno jasno definisanje procedura i kriterijuma za uspostavljanje supervizije.
- **Jačanje koordinacije sa pravosuđem i drugim institucijama:** Institucionalni kapacitet Centra ne ogleda se samo u internoj snazi, već i u vezama sa drugim akterima. Nastaviti razvijati **mehanizme saradnje sa sudovima** – npr. redovni sastanci sa predsjednicima sudova kako bi se pratila realizacija upućivanja na medijaciju, razmjenjivali podaci i rješavali problemi (ovo će biti dodatno olakšano IT integracijom). Takođe, formalizovati saradnju sa **državnim tužilaštvom i lokalnim samoupravama**, s obzirom na to da i oni koriste medijaciju. Moguće je uspostaviti kontakt osobe za ARS u tim institucijama koje će koordinirati sa Centrom. Nastavak redovnih sjednica nacionalnog Savjeta za ARS (formiranog od strane Vlade) takođe pruža podršku Centru – kroz ovaj forum Ministarstvo i druge institucije mogu brže reagovati na potrebe Centra (izmjene propisa, odobravanje novih radnih mjesta, budžetske preraspodjele i sl.)