



CRNA GORA
MINISTARSTVO PRAVDE

**Strategija upravljanja i razvoja ljudskih resursa u pravosudnim
institucijama 2016-2018. godine**

Podgorica, jun 2016. godine

Uvod

Strategijom reforme pravosuđa 2014-2018. kao i pratećim Akcionim planom 2014-2016. godine za njenu implementaciju, a u skladu sa rezultatima prethodnih strateških dokumenata i mjerama iz Akcionog plana za Poglavlje 23, predviđena je izrada Strategije upravljanja ljudskim resursima u pravosudnim institucijama. U skladu sa navedenim strateškim dokumentima, Programom rada Vlade za II kvartal 2016. godine predviđeno je usvajanje Strategije upravljanja i razvoja ljudskih resursa u pravosudnim institucijama. Za ispunjenje ove programske obaveze ministar pravde je obrazovao radnu grupu u čijem sastavu su predstavnici Sudskog savjeta, Vrhovnog suda, Vrhovnog državnog tužilaštva, Tužilačkog savjeta i Ministarstva pravde, kao i predstavnik nevladine organizacije "Institut alternativa".

Za potrebe izrade ove strategije urađena je Analiza upravljanja ljudskim resursima u pravosuđu Crne Gore od strane eksperta Svjetske banke.

U smislu ove strategije, pravosudnim institucijama se smatraju Sudski savjet, sudovi, Tužilački savjet, Državno tužilaštvo, Centar za obuku u sudstvu i Državnom tužilaštvu, notari i javni izvršitelji.

Strategija upravljanja i razvoja ljudskih resursa u pravosudnim institucijama polazi od postojećeg stanja ljudskih resursa i zasniva se na rezultatima analize koja je rađena za potrebe ove strategije. Strategija definiše strateške pravce daljeg upravljanja i razvoja ljudskih resursa u pravosudnim institucijama i to: Sudskom savjetu, sudovima, Tužilačkom savjetu, državnim tužilaštvima, Centru za obuku u sudstvu i Državnom tužilaštvu, notarima i javnim izvršiteljima za period 2016-2018. godine.

I PREGLED POSTOJEĆEG STANJA

1.1. Sudovi

U skladu sa ustavnim načelom podjele vlasti, sudsku vlast u Crnoj Gori vrši sud. Osnivanje, organizacija i nadležnost sudova utvrđena je Zakonom o sudovima ("Službeni list CG", broj 11/15). Zakonom su osnovana tri suda za prekršaje, Viši sud za prekršaje, 15 osnovnih sudova, dva viša suda, Privredni sud Crne Gore, Apelacioni sud Crne Gore, Upravni sud Crne Gore i Vrhovni sud Crne Gore.

Na osnovu Pravilnika o okvirnim mjerilima rada za određivanje potrebnog broja sudija i državnih službenika i namještenika u sudu, broj sudija određuje se prema odnosu prosječnog broja primljenih pojedinih vrsta predmeta u rad u posljednje tri godine i okvirnih mjerila rada. Okvirna mjerila rada su prosječan broj predmeta po određenoj vrsti koji sudija u toku jedne kalendarske godine, u okviru radnog vremena treba da riješi.

Pomenutim pravilnikom utvrđena su mjerila za određivanje broja sudija posebno u sudovima za prekršaje, Višem sudu za prekršaje, osnovnim sudovima, višim sudovima, Privrednom sudu, Apelacionom sudu, Upravnom sudu i Vrhovnom sudu. Tako je donijeta i Odluka o broju sudija u sudovima („Službeni list CG“, br. 25/15 i 62/15) kojom je utvrđen ukupan broj od 323 sudije, od čega: u sudovima za prekršaje (50), u Višem sudu za prekršaje (7), u osnovnim sudovima (149), u dva viša suda (57), Privrednom sudu (16), Apelacionom sudu (13), Upravnom sudu (12) i Vrhovnom sudu Crne Gore (19).

1.2. Državno tužilaštvo

Zakonom o Državnom tužilaštvu („Službeni list CG", br. 11/15 i 42/15) utvrđena je organizacija i nadležnost državnih tužilaštava u Crnoj Gori, koji postupaju pred odgovarajućim nadležnim sudovima i to: 13 osnovnih državnih tužilaštava, dva viša državna tužilaštva, Specijalno državno tužilaštvo i Vrhovno državno tužilaštvo.

Na osnovu Pravilnika o okvirnim mjerilima rada za određivanje potrebnog broja državnih tužilaca i državnih službenika i namještenika u državnom tužilaštvu, broj državnih tužilaca određuje se prema odnosu

prosječnog broja primljenih pojedinih vrsta predmeta u rad u posljednje tri godine i okvirnih mjerila rada. Okvirna mjerila rada su prosječan broj predmeta po određenoj vrsti koji državni tužilac u toku jedne kalendarske godine, u okviru radnog vremena treba da riješi.

Navedenim pravilnikom utvrđena su mjerila za određivanje broja državnih tužilaca posebno u osnovnom državnom tužilaštvu, višem državnom tužilaštvu, Specijalnom državnom tužilaštvu i Vrhovnom državnom tužilaštvu. Na taj način je donijeta Odluka o broju državnih tužilaca („Službeni list CG“, broj 21/15) kojom je utvrđen ukupan broj od 131 državnog tužioca, od čega 85 u osnovnim državnim tužilaštvima, u dva viša državna tužilaštva (24), Specijalnom državnom tužilaštvu (11) i Vrhovnom državnom tužilaštvu (11).

1.3. Sudski savjet

Sudski savjet je samostalan i nezavisan organ koji obezbjeđuje nezavisnost i samostalnost sudova i sudija, i koji ima predsjednika i devet članova.

Članovi Sudskog savjeta su:

- predsjednik Vrhovnog suda;
- četiri sudije koje bira i razrješava Konferencija sudija, vodeći računa o ravnomjernoj zastupljenosti sudova i sudija;
- četiri ugledna pravnika koje bira i razrješava Skupština, na predlog nadležnog radnog tijela Skupštine po raspisanom javnom pozivu;
- ministar pravde.

Sastav Sudskog savjeta proglašava predsjednik Crne Gore. Mandat Sudskog savjeta je četiri godine.

Stručne, finansijske, administrativne, informatičke, analitičke i druge poslove Sudskog savjeta obavlja Sekretarijat Sudskog savjeta, shodno Zakonu o Sudskom savjetu i sudijama. ("Službeni list CG", br. 11/15 i 28/15). Sekretarijatom rukovodi sekretar, koga imenuje i razrješava Sudski savjet, na predlog predsjednika Sudskog savjeta, na osnovu javnog oglasa.

Unutrašnja organizacija Sekretarijata, broj državnih službenika i namještenika i opis njihovih poslova uređuju se aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, koji donosi Sudski savjet, na predlog sekretara Sekretarijata, po prethodno pribavljenom mišljenju Ministarstva pravde i nadležnih organa, u skladu sa zakonom kojim se uređuju prava i obaveze državnih službenika i namještenika.

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Sekretarijatu Sudskog savjeta predviđeno je 19 radnih mjesta sa ukupno 58 izvršilaca. Zaposlena su 34 izvršioca.

1.4. Tužilački savjet

Tužilački savjet obezbjeđuje samostalnost državnog tužilaštva. Sastav, izbor, mandat, organizacija i način rada Tužilačkog savjeta uređeni su Zakonom o Državnom tužilaštvu („Službeni list CG", br. 11/15 i 42/15).

Tužilački savjet ima predsjednika i deset članova. Predsjednik Tužilačkog savjeta je vrhovni državni tužilac.

Članovi Tužilačkog savjeta su:

1) pet državnih tužilaca koji imaju stalnu funkciju i najmanje pet godina radnog iskustva u obavljanju tužilačke funkcije, od kojih četiri iz Vrhovnog državnog tužilaštva, Specijalnog državnog tužilaštva i viših državnih tužilaštava, a jedan iz osnovnih državnih tužilaštava, a koje bira i razrješava Konferencija državnih tužilaca;

2) četiri ugledna pravnika koje bira i razrješava Skupština Crne Gore, na predlog nadležnog radnog tijela;

3) jedan predstavnik organa Ministarstva pravde, kojeg imenuje ministar pravde iz reda zaposlenih u Ministarstvu pravde.

Sastav Tužilačkog savjeta proglašava Predsjednik Crne Gore.

Stručne, finansijske, administrativne, informatičke, analitičke i druge poslove Tužilačkog savjeta i druge poslove od zajedničkog interesa za sva državna tužilaštva obavlja Sekretarijat Tužilačkog savjeta. Sekretarijatom rukovodi sekretar, koga imenuje i razrješava Tužilački savjet, na predlog predsjednika Tužilačkog savjeta, na osnovu javnog oglasa.

Unutrašnja organizacija Sekretarijata, broj državnih službenika i namještenika i opis njihovih poslova uređuju se aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, koji donosi Tužilački savjet, na predlog sekretara Sekretarijata, po prethodno pribavljenom mišljenju Ministarstva pravde i nadležnih organa, u skladu sa zakonom kojim se uređuju prava i obaveze državnih službenika i namještenika.

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Sekretarijatu Tužilačkog savjeta predviđeno je 28 radnih mjesta, od kojih je popunjeno 11 radnih mjesta.

1.5. Centar za obuku u sudstvu i Državnom tužilaštvu

Centar za obuku u sudstvu i Državnom tužilaštvu je samostalna organizacija sa svojstvom pravnog lica. Sjedište Centra je u Podgorici, a Centar može imati organizacione jedinice u drugim mjestima u Crnoj Gori.

Centar organizuje i sprovodi obuke sudija i državnih tužilaca, a može organizovati i sprovoditi obuke i advokata, notara, javnih izvršitelja, savjetnika, službenika i pripravnika u sudovima i državnim tužilaštvima, u skladu sa Zakonom o Centru za obuku u sudstvu i Državnom tužilaštvu.

Stručne, finansijske, administrativne, informatičke, analitičke i druge poslove za potrebe Centra vrši Sekretarijat Centra kojim rukovodi direktor.

Sekretarijat ima organizacione jedinice, i to za:

- 1) inicijalnu obuku;
- 2) kontinuiranu obuku;
- 3) računovodstvo, finansije i logistiku; i
- 4) međunarodnu saradnju.

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Sekretarijata sistematizovano je 19 radnih mjesta.

1.6. Notari

Zakonom o notarima („Službeni list CG“, br. 68/05 i 49/08) uređuju se poslovi notara, organizacija notarske službe, uslovi za obavljanje i razlozi za prestanak notarske djelatnosti, nadzor nad radom notara, disciplinska odgovornost notara i druga pitanja od značaja za obavljanje notarske djelatnosti.

Pravilnikom o broju i mjesta i službenim sjedištima notara („Službeni list RCG“, broj 23/06 i „Službeni list CG“, broj 11/12) predviđeno je 65 notarskih mjesta. Imenovano je 50 notara, a upražnjeno je 15 notarskih mjesta. Od početka rada notarske službe, postoji nezainteresovanost kandidata za imenovanje u sjevernim opštinama, kao što su Andrijevića, Plav, Berane, Žabljak, Kolašin i Mojkovac, pa je funkcionisanje notarske službe u tim opštinama obezbjeđeno na način što notari imenovani za druga područja obavljaju djelatnost i na tim područjima.

1.7. Javni izvršitelji

Organizacija javnih izvršitelja, njihovo imenovanje i druga pitanja od značaja za obavljanje izvršiteljske djelatnosti uređena je Zakonom o javnim izvršiteljima („Službeni list CG“, broj 61/11).

Broj mjesta javnih izvršitelja za određena službena područja i njihova službena sjedišta na teritoriji Crne Gore određen je Pravilnikom o broju mjesta i službenim sjedištima javnih izvršitelja („Službeni list CG“, broj 19/12), na način što se za teritoriju opštine na svakih započelih 25.000 stanovnika određuje po jedno mjesto javnog izvršitelja, a u zavisnosti od potreba i nakon pribavljenog mišljenja Komore javnih izvršitelja može se odrediti i veći broj.

Pravilnikom su predviđena 32 izvršiteljska mjesta, a izvršiteljsku djelatnost u Crnoj Gori trenutno obavljaju 29 javnih izvršitelja, koje je imenovao ministar pravde, u skladu sa zakonom.

II ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U PRAVOSUĐU CRNE GORE

Za potrebe izrade Strategije urađena je Analiza upravljanja ljudskim resursima u pravosuđu Crne Gore od strane eksperta Svjetske banke. Analiza je rađena na osnovu podataka koji su dostavljeni od strane sudova i Državnog tužilaštva i relevantnih izvještaja Evropske komisije za efikasnost pravosuđa (CEPEJ) i u rezimeu se došlo do sljedećih nalaza:

1. Strateški ciljevi crnogorskog pravosuđa mogu se ostvariti samo boljim upravljanjem ljudskim resursima. Sektoru pravosuđa je potreban strateški pristup upravljanju ljudskim resursima koji ga povezuje sa organizacionom strategijom „pravosuđa, fokusira ga na pružanje usluga korisnicima pravosudnih institucija na efikasan način i prepoznaje da zaposleni predstavljaju ključni ulogu za efikasan rad pravosuđa;

2. Ukupno gledano, približno 78% budžeta pravosudnog sektora izdvaja se za zaposlene; samo šest zemalja EU izdvaja veći iznos budžeta pravosudnog sektora za kadar. Imajući u vidu fiksni paket resursa, nema dovoljno sredstava za pokrivanje rashoda kao što je IKT koji bi podržao bolji učinak. Nepotrebne formalnosti u opredjeljivanju resursa u ovom sektoru sprečava rukovodioce da prave pozitivne ustupke u pogledu kadrovskih i drugih rashoda (npr. preusmjeravanje ušteta po osnovu upražnjenih radnih mjesta na operativne troškove). **Pored toga, neki korisnici budžeta i sektor pravosuđa ukupno troše više od godišnjeg iznosa sredstava opredijeljenog za ljudske resurse.** Sektoru pravosuđa nedostaju adekvatne kontrole kadrovskih izdataka; Parlamentarna izdvajanja su na veoma visokom nivou i nedostaju kontrole na nižem nivou.

3. Crna Gora ima najveći odnos broja sudija prema broju stanovnika i iznad prosjeka odnos broja zaposlenih i sudija u poređenju sa 26 zemalja EU za koje je CEPEJ dostavila podatke. Nedostatak planiranja i ograničenost u raspoređivanju resursa djelimično objašnjavaju suboptimalan učinak sistema. Ključni problemi u upravljanju ljudskim resursima su sljedeći:

- a. pozicije sudija, tužilaca i osoblja su samo dodate na prethodni broj radne snage na *ad hoc* način, a ne na osnovu objektivne potražnje ili broja predmeta;¹
- b. veći resursi po glavi stanovnika ne odgovaraju boljem učinku, pri čemu određene institucije sa velikim resursima rješavaju manji broj predmeta po sudiji ili tužiocu nego institucije koje imaju manje resurse;
- c. u stvari, ne postoji nacionalna sudska ili tužilačka služba. Postavljenja i zapošljavanje je izuzetno lokalizovano, a sudije, tužioci i državni službenici ne mogu bez pristanka biti premješteni sa lokacija sa niskom potražnjom na lokacije sa visokom potražnjom u okviru ove male zemlje. Postoji mali broj mehanizama za stimulisanje pristanka na premještaj, mada je Sudski savjet nedavno kreirao nove stimulanse za premještaj sudija;
- d. dopunjavanje radne snage se određuje bez povezanosti sa planom za racionalizaciju ukupnih resursa. Broj pratećeg osoblja po sudiji ili tužiocu varira između institucija za čak 100%;
- e. neke institucije se suočavaju sa velikim brojem upražnjenih radnih mjesta za odobrena radna mjesta; čini se da to nije povezano sa regionalnim teškoćama u zapošljavanju;
- f. pored velikog broja stalno zapošljenog osoblja, mnogobrojno osoblje na određeno vrijeme, zaposleni po ugovoru i volonteri stvaraju "radnu snagu u sjenci". Navedeno osoblje naročito u sudovima čini gotovo 30% više od broja zaposlenih na neodređeno vrijeme. Obim ili svrhu zapošljavanja na određeno vrijeme nije lako razumjeti ili nije transparentno predstavljena. Standardi i procesi za imenovanje ovih zaposlenih nijesu jasni, a njihov učinak se u velikoj mjeri ne prati;
- g. u sektoru pravosuđa nije izvršena analiza odgovarajućeg broja izvršnih sudija i kadrovskih resursa u odnosu na broj postojećih izvršnih sudskih predmeta u odnosu na 2012. godinu, kada su uvedeni javni izvršitelji i u odnosu na rastući broj predmeta žalbi u izvršenju.

¹ Sudijska postavljenja bi trebalo generalno razmatrati sa velikom obazrivošću. Sudije i tužioci su trajna investicija. Kada jednom budu postavljeni, teško ih je ukloniti ili premjestiti, a oni stvaraju velike pojedinačne troškove u sistemu u smislu plata, dodataka, pratećeg osoblja itd.

4. Određivanjem odgovarajućeg broja i pravilnim raspoređivanjem sudija, tužilaca i osoblja među sudovima i tužilaštvima u skladu sa brojem predmeta, poboljšaće se efikasnost pravosuđa i obezbijediti pravičniji pristup javnosti. Upraznjena radna mjesta na nivou Osnovnog suda ne bi trebalo popunjavati dok se broj sudija ne smanji osipanjem. Dalje, treba uvesti zamrzavanje u većini oblasti radne snage i donijeti plan za smanjenje ukupne radne snage. U međuvremenu, pravosudni sektor Crne Gore treba da razvije nove mehanizme za određivanje odgovarajućeg broja osoblja u sudovima, uzimajući u obzir obim posla, učinak i ciljeve transformacije. "Radnu snagu u sjenci" koju čine zaposleni na određeno vrijeme i volonteri treba smanjiti. Odluke o broju i raspoređivanju sudija i tužilaca (pod okriljem savjeta) i odluke koje se tiču nesudijskog/tužilačkog osoblja (u okviru Ministarstva pravde (MP)) treba da budu koordinirane.

5. Sistem treba da investira i podstiče specijalizovane i analitičke uloge kao što su sudijski i tužilački pomoćnici, menadžeri sudova, administratori IKT, analitičari budžeta i statističari – tzv. "sredina koja nedostaje". Nedavni odlazak nekoliko administrativnih službenika iz pravosuđa je pogodan trenutak da se rekonfiguriše struktura osoblja tako što se ta upražnjena radna mjesta neće popunjavati i usklađivanjem sistematizacije radnih mjesta kako bi se veliki broj pozicija za niskokvalifikovano osoblje zamijenio većim brojem radnih mjesta za visokokvalifikovano osoblje. Vještine novih zaposlenih bi se iskoristile za dodatna ulaganja u IKT, infrastrukturu i redizajniranje procesa. Ovakav način usklađivanja strukture vještina predstavlja značajnu mogućnost za transformisanje učinka sistema.

6. Posebno, sudijski i tužilački savjetnici daju važan doprinos učinku sektora i oni zaslužuju posebnu pažnju u reformi ljudskih resursa. Sada, oni ne dobijaju nikakvu namjenski osmišljenu formalnu obuku. Kriterijumi za ocjenjivanje ili unapređenje su slabi uprkos njihovoj potencijalno kritičnoj ulozi u pružanju podrške sudijama i sudskoj upravi u procesuiranju predmeta. Mnogi savjetnici imaju namjeru da rade na tim mjestima samo privremeno, u smislu "odskočne daske" prije nego što postanu sudije ili tužioc. Ova aspiracija nije realna u sistemu koji već ima preveliki broj sudija. Pravosudni sistem treba da stvori privlačnu i izvodljivu karijernu putanju za zamjenike sa visokim učinkom koja bi ih unapređivala do ključnih rukovodećih

(nesudijskih) položaja u sudu² u novom sistemu koji vrednuje srednji menadžment. Takođe, treba obezbijediti obuku i usavršavanje kako bi se omogućilo ovim sudijskim pomoćnicima da svoje aspiracije usklade sa aspiracijama modernog pravosuđa.

7. Razvijeni su sistemi za ocjenjivanje i disciplinu sudija i tužilaca; ovakav sistem za sudije je u fazi pilotiranja. Ova pravila obezbjeđuju okvir za mjerenje učinka i ojačaće se nakon završetka pilotiranja. Ocjenjivanja treba da budu povezana sa unapređenjem i napredovanjem u karijeri, a treba obezbijediti i stimulanse koji će podsticati sudije i tužioce da razvijaju svoje vještine kroz kontinuiranu obuku. Potrebni su posebni kriterijumi za ocjenjivanje predsjednika sudova i javnih tužilaca kojima se prepoznaje njihov značajan protok predmeta i rukovodeće odgovornosti za sudske i nesudske aktivnosti.

8. Postoji akutna potreba za obukom i jačanjem kapaciteta u cijelom pravosuđu. Centar za obuku nosilaca pravosudne funkcije bi ubuduće trebalo da se fokusira više na kontinuiranu obuku i da predvodi široku inicijativu za jačanje kapaciteta sudija, državnih tužilaca i sudskog i tužilačkog osoblja. Obuka bi mogla da pokrije sve aspekte relevantne za transformaciju u moderno evropsko pravosuđe, a na osnovu sveobuhvatne procjene potreba za obukom.

9. Ukupno gledano, pravosuđu je potrebna jasnija podjela odgovornosti za donošenje politike ljudskih resursa, sofisticiraniji menadžment i bolje definisani sistemi ljudskih resursa u poređenju sa postojećim.

U analizi postojećeg stanja potrebno je naglasiti i činjenicu da je usvajanjem Zakona o sudovima, Zakona o Sudskom savjetu i sudijama, Zakona o Državnom tužilaštvu, Zakona o Centru za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu, kao i očekivanim usvajanjem novog Zakona o pripravnici u sudstvu i državnom tužilaštvu i pravosudnom ispitu, zaokružen zakonodavni okvir organizacionog aspekta funkcionisanja sudova i

² Tu dolaze u obzir viši savjetnici, analitičari, profesionalci sudske administracije, menadžeri suda, šefovi kabineta itd.

državnog tužilaštva. Uvedene su značajne novine u pogledu jedinstvenog izbora sudija i državnih tužilaca koji se prvi put biraju u osnovnim sudovima i osnovnim državnim tužilaštvima, kao i sistem ocjenjivanja sudija i državnih tužilaca za napredovanja u sudstvu i državnom tužilaštvu u više hijerarhijske sudove, odnosno državna tužilaštva. Kako su zakonodavne novine u primjeni od 1. januara 2016. godine, sa aspekta upravljanja ljudskim resursima u sudovima i državnim tužilaštvima veoma je značajna puna implementacija navedenih zakonodavnih novina u sistemu izbora sudija i državnih tužilaca, kao i njihove odgovornosti.

Značajne novine su i u sistemu disciplinske odgovornosti sudija i državnih tužilaca, kao i u pogledu planiranih izmjena Zakona o notarima i Zakona o javnim izvršiteljima u odnosu na disciplinske prekršaje i odgovornost notara i javnih izvršitelja. Smatramo da je pitanje odgovornosti značajan aspekt upravljanja i razvoja ljudskih resursa u pravosudnim institucijama, a da je ono takođe obuhvaćeno Strategijom reforme pravosuđa kroz strateški cilj jačanje nezavisnosti i nepristrasnosti pravosuđa.

III STRATEŠKE SMJERNICE UPRAVLJANJA I RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

Radi obezbjeđivanja dovoljnog broja stručnog kadra u sistemu upravljanja ljudskim resursima u svim pravosudnim institucijama potrebno je dugoročno planiranje, kako na nivou cijelog sistema tako i na nivou svake pravosudne institucije. Raspodjela ljudskih resursa usko je vezana i za djelotvorno i efikasno upravljanje finansijskim sredstvima i planiranje budžetskih izdataka. Takođe, pitanje upravljanja ljudskim resursima je povezano i sa uspostavljanjem informacionog sistema i novih tehnologija kao nužne podrške radu svih pravosudnih institucija koja je značajna kako sa aspekta efikasnosti, tako i poboljšanja pristupa pravosudnim institucijama i pojednostavljenoj komunikaciji, pri čemu je pitanje sigurnosti informacionog sistema od posebne važnosti zbog značaja podataka koji se u sistemu obrađuju i razmjenjuju na nivou svih pravosudnih institucija.

Na osnovu analize upravljanja ljudskim resursima koja je data u dijelu II ove strategije mogu se definisati određene strateške smjernice za razvoj ljudskih resursa u pravosuđu, kako bi pravosudni sistem mogao ostvariti

značajan napredak u poboljšanju efikasnosti kroz unaprijeđeno upravljanje ljudskim resursima, i to:

- **Efikasnije upravljanje postojećim sredstvima za ljudske resurse kroz:**
 - približavanje broja sudija, državnih tužilaca i savjetnika po glavi stanovnika prosječnim brojevima na nivou evropskih država i rezultatima studije za mjerenje složenosti predmeta (CWS), a uvažavajući osobenosti društvenog i ekonomskog nacionalnog ambijenta u kojem pravosuđe ostvaruje svoje nadležnosti;
 - obezbjeđivanje da resursi za funkcije koje su izmještene iz sudova (notari i javni izvršitelji), odgovaraju potrebama i da se vrši u kontinuitetu procjena njihovog rada i efekti na funkcionisanje pravosudnog sistema u cijelini;
 - obezbjeđivanje da notari i javni izvršitelji u svim djelovima Crne Gore adekvatno vrše funkcije koje su prenešene sa sudova;
 - analiziranje i praćenje radnog opterećenja notara i javnih izvršitelja i na osnovu analize donošenje odluke o smanjenju, odnosno povećanju broja mjesta notara, odnosno javnih izvršitelja za određena službena područja.

- **Jačanje kontrole budžetskih rashoda za kadrove, kroz:**
 - uspostavljanje budžetske kontrole i eliminisanje prekomjernih rashoda za stavke koje se odnose na ljudske resurse;
 - implementiranje zakonskih odredaba o raspodjeli budžetskih sredstava po sudovima, odnosno državnim tužilaštvima kako bi predsjednici sudova, odnosno rukovodioci državnih tužilaštava mogli da prate opredijeljena sredstva i potrebe suda, odnosno državnog tužilaštva;
 - povećanje transparentnosti i kontrolu slobodnih radnih mjesta i zaposlenih na određeno vrijeme i zaposlenih po ugovoru;
 - zapošljavanje i stručno osposobljavanje pripravnika u sudovima i državnim tužilaštvima na način da se sprovode u skladu sa novim zakonodavnim pristupom;

- obezbjeđivanje isplativosti stimulativnih mjera za privremeni i trajni premještaj sudija, odnosno državnih tužilaca i donošenje ovakvih odluka na osnovu analize troškova i benefita od tih troškova za funkcionisanje pravosudnog sistema u cijelini.

- **Ujednačavanje raspoređenosti ljudskih resursa i radnog opterećenja, kroz:**
 - raspoređivanje resursa u skladu sa novim okvirnim mjerilima rada koja su zasnovana na sprovedenoj studiji mjerenja radnog opterećenja sudija i složenosti predmeta (CWS);
 - oslanjanje na dosadašnji rad povećanjem dobrovoljnog premještaja sudija i tužilaca kroz šire korišćenje stimulansa i kapaciteta zaposlenih kroz preispitivanje standarda za premještaj.

- **Unapređivanje kapaciteta i vještina zaposlenih i bolje upravljanje učinkom zaposlenih, kroz:**
 - dalji rad na cilju uspostavljanja jedinstvenog i transparentnog postupka izbora sudija i državnih tužilaca koji se prvi put biraju uz obezbjeđivanje kvalitetne inicijalne obuke u Centru za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu;
 - poboljšanje efikasnosti sudija i državnih tužilaca kroz implementaciju sistema ocjenjivanja sudija i tužilaca i procjene potreba za kontinuiranom obukom;
 - jačanje uloge predsjednika sudova i rukovodilaca državnih tužilaštava proširivanjem obuke na vještine rukovođenja i povezivanjem ocjene njihovog rada sa najčešćim pritužbama na rad institucija;
 - proširivanje uloge savjetnika u sudovima i državnim tužilaštvima izradom standardnog opisa radnih mjesta, razvojem jedinstvenog procesa ocjenjivanja i programa obavezne obuke savjetnika;
 - unapređenje i razvoj analitičkih kapaciteta u pravosudnim institucijama za donošenje odluka na rukovodećem nivou o upravljanju resursima;

- bolje korišćenje kapaciteta zaposlenih na administrativnim poslovima širenjem i jasnijim definisanjem znanja, vještina i sposobnosti koje su potrebne za svako radno mjesto i korišćenjem ocjena rada za sumiranje nedostataka u radu zaposlenih koji se mogu otkloniti obukom.
- **Uvođenje poboljšanja u oblasti etike, discipline i razrješavanja koje su identifikovane u Strategiji reforme pravosuđa i Akcionom planu i novim organizacionim zakonodavnim okvirom, kroz:**
 - praćenje dosljednosti primjene disciplinskih sankcija i njihove proporcionalnosti sa težinom disciplinskog prekršaja;
 - vođenje disciplinskih postupka u skladu sa načelom pravičnog postupka uz poštovanje zakonskih garancija prava na odbranu;
 - korišćenje obuke u oblasti planova integriteta i etike.

IV PRAĆENJE IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE

Imajući u vidu da je ovom strategijom dat opšti pristup upravljanju i razvoju ljudskih resursa u pravosudnim institucijama i činjenicu da ova strategija proizilazi iz sistemskog strateškog dokumenta kojim se definišu ciljevi reforme pravosuđa u skladu sa kojim se radi na novim okvirnim mjerilama rada sudija, kao i da se očekuje izrada i usvajanje Srednjoročnog plana racionalizacije pravosudne mreže, konkretne mjere za implementaciju strateških smjernica definisanih Strategijom upravljanja i razvoja ljudskih resursa u pravosudnim institucijama biće sadržane u Akcionom planu za implementaciju Strategije reforme pravosuđa koji će se raditi za period 2017-2018. godine.

U skladu sa Strategijom reforme pravosuđa (2014-2018) Vlada je obrazovala Savjet za praćenje sprovođenja Strategije reforme pravosuđa kao tijelo koje nadzire implementaciju strateških ciljeva i mjera iz pratećeg akcionog plana. Imajući u vidu da je osnov za donošenje Strategije upravljanja i razvoja ljudskih resursa u pravosudnim institucijama u sistemskim strateškim dokumentima, implementaciju strateških smjernica koje su definisane ovom Strategijom treba da vrši Savjet za praćenje sprovođenja

Strategije reforme pravosuđa, na način što će sve pravosudne institucije izvještavati Savjet o sprovođenju strateških smjernica iz dijela III ove Strategije. Izvještaj su dužni podnijeti u ime pravosudnih institucija: predsjednik Sudskog savjeta za Sudski savjet, predsjednik Tužilačkog savjeta za Tužilački savjet, predsjednik Vrhovnog suda na osnovu izvještaja predsjednika svih sudova, Vrhovni državni tužilac na osnovu izvještaja rukovodilaca državnih tužilaštava, predsjednik Upravnog odbora Centra za obuku u sudstvu i Državnom tužilaštvu, i Ministarstvo pravde za notare i javne izvršitelje, na osnovu izvještaja Notarske komore i Komore javnih izvršitelja.

Na osnovu polugodišnjih izvještaja Savjet za praćenje sprovođenja Strategije reforme pravosuđa pripremaće godišnji izvještaj o realizaciji strateških smjernica Strategije upravljanja i razvoja ljudskih resursa u pravosudnim institucijama.