

АНАЛИЗА
УТИЦАЈА ИНФРАСТРУКТУРНИХ И ЉУДСКИХ
РЕСУРСА НА ЕФЕКТИВНОСТ РАДА СУДСТВА

аутор
Рената Павешковић
заменик председник Друштва судија Србије

децембар 2021. године

Садржај:

| | |
|--|----|
| Увод | 3 |
| Судска инфраструктура у Републици Србији | 4 |
| Правни оквир | 4 |
| Постојеће стање инфраструктуре и проблеми | 5 |
| Предлози за побољшање..... | 7 |
| Људски ресурси у судству Републике Србије | 7 |
| Правни оквир | 8 |
| Постојеће стање судског особља у судовима и проблеми | 9 |
| Предлози за побољшање..... | 12 |
| Уместо закључка..... | 13 |

Увод

И поред дводеценијске реформе правосуђа у Србији резултати већег броја различитих испитивања јавног мњења и њихова анализа не указују да су грађани стекли бољу слику о раду реформисаних судова, нити да је подигнут ниво поверења у њихов рад.

Као фактори који доводе до овакве перцепције грађана детектују се политички и медијски притисци, затвореност и сложеност судског система, историјско наслеђе, спорост у раду и блага казнена политика судова, корупција, неуједначена примена права, недовољна правна култура и сл.

Но, поред наведених фактора, судије и запослени у судовима су током свакодневног рада на предметима, који нису интересантни широј јавности (а којих је преко 90 посто у раду судова), суочени са различитим облицима техничких проблема, за које нису одговорни, које сами не могу да реше, о којима се ретко говори, а чије би отклањање у извесној мери учинило рад суда ефективнијим и ефикаснијим.

Из тог разлога, предмет ове анализе је утицај постојећих инфраструктурних и људских ресурса у судству и начина управљања овим ресурсима на ефективност рада, бољи приступ грађана суду, а тиме последично и подизање поверења у рад судова.

У току реформских процеса у области правосуђа од 2006. године Република Србија је израдила многобројна стратешка документа која садрже јасне циљеве и читајући их, има се утисак да је њихово спровођење једноставан процес који би требало да да значајне помаке у пракси.

Ипак, нешто недостаје.

Колико год је неходно добро формулисати стратегију, у смислу управљања системом, од подједнаке важности је и начин на који ћемо, одговарајућим активностима, спровести дефинисана стратешка решења у жељени резултат јер „Циљ без плана је само жеља“ (*Antoine de Saint-Exupery*)

За успешно остваривање дефинисаних стратешких циљева неопходна је добра имплементације стратегије, односно њена операционализација, а ми смо на том плану урадили мало. Системски и сеобухватни приступ управљању на свим нивоима – идентификација, разумевање и управљање међусобно повезаним процесима као системом доприноси ефективности и ефикасности организације у остваривању циљева интеграција и усклађивање процеса који ће најбоље допринети остварењу жељених резултата, могућност усмеравања напора на кључне процесе, уливање поверења заинтересованим странама у доследност, ефективност и ефикасност организације. Не постоји аутоматска корелација између циљева појединца и организације. Задаци у раду су често много комплекснији од онога што стоји у опису послова. Људи се понашају на много начина које не покрива опис послова. Канали комуникације покривају и рационално-економски и емоционални аспект. Веома је важно развити ефикасне канале комуникације између различитих хијерархијских нивоа, који омогућавају размену информација

Према Мишљењу бр. 2 Консултативног већа европских судија¹ „постоји очигледна веза између, са једне стране, финансирања и управљања судовима и, са друге, начелима Европске конвенције о људским правима; приступ правди и право на правично суђење нису гарантовани на одговарајући начин ако предмет не може бити размотрен у разумном року од стране суда који располаже одговарајућим средствима и ресурсима који му омогућавају ефикасан рад“.

Такође у Извештају о финансирању правосуђа за 2015-2016. годину Европске мреже правосудних савета, једна од препорука је: „Судови морају добити онолико средстава колико им омогућава да испуне своју обавезу да обезбеде ефикасан и квалитетан систем за спровођење правде. Свака држава би стога требало да додели судовима одговарајуће ресурсе и опрему како би им се омогућило да раде у складу са стандардима утврђеним у чл. 6 Европске конвенције о људским правима, те да судије и судско особље имају предуслове за ефикасан рад“.²

Судска инфраструктура у Републици Србији

Правни оквир

Према члану 70. став 4. Закона о уређењу судова³ послови правосудне управе које врши министарство надлежно за правосуђе су, поред осталих, предлагање дела буџета за расходе за судско особље и за одржавање опреме и објеката, као и расподела ових средстава, предлагање дела буџета за инвестиције, пројекте и друге програме за рад правосудних органа, старање о смештајним условима, опремању и обезбеђењу судова, надзор над финансијским и материјалним пословањем судова; уређење и развој правосудног информационог система; развој и спровођење капиталних пројеката и других програма за правосудне органе.

Чланом 6. став 3. алинеја 12. Судског пословника⁴ прописано је да се пословима судске управе нарочито сматрају послови управљања судским зградама и непокретностима које се додељују суду на коришћење.

Дакле, финансирање свих инфраструктурних ресурса у судству је у надлежности извршне власти, а управљање истима је у надлежности судске власти.

¹ [Мишљење бр. 2 о финансирању и управљању судовима са освртом на ефикасност правосуђа и члан 6 Европске конвенције о људским правима](#), параграф 3, Консултативно веће европских судија.

² [Извештај о финансирању правосуђа 2015-2016](#), препорука број 4, Европска мрежа правосудних савета

³ Закон о уређењу судова, *Службени гласник РС* бр. 116/2008, 104/2009, 101/2010, 31/2011 - др. закон, 78/2011 - др. закон, 101/2011, 101/2013, 106/2015, 40/2015 - др. закон, 13/2016, 108/2016, 113/2017, 65/2018 - одлука УС, 87/2018 и 88/2018 - одлука УС.

⁴ Судски пословник, *Службени гласник РС*, бр. 110/2009, 70/2011, 19/2012, 89/2013, 96/2015, 104/2015, 113/2015 – испр., 39/2016, 56/2016, 77/2016, 16/2018, 78/2018, 43/2019 и 93/2019.

То не мора нужно да представља проблем, али је неопходно установити механизме који ће обезбедити адекватније функционисање у пракси.

Наиме, у Мишљењу бр. 2 Консултативног већа европских судија, које је припремљено на основу одговора држава на упитник, констатовано је да у већини земаља министарство правде учествује у представљању судског буџета министарству финансија и преговара о буџету са тим министарством, али да унапређивање финансирања судова захтева веће учешће самих судова у процесу припреме буџета, односно, да је важно да поступак усвајања судског буџета у парламенту садржи поступак којим се узимају у обзир ставови судства.

Према ревидираном Акционом плану РС за Поглавље 23⁵ из јула 2020. године, за други квартал 2022. године предвиђено је „усвајање измена више закона ради јасног разграничења надлежности у кључним областима буџета и судске администрације између Високог савета судства и Министарства надлежног за правосуђе у циљу јачања независности судства у организационом смислу и извршавању буџета“. Из дефинисаног прелазног мерила, резултата спровођења мерила и индикатора утицаја ревидираног Акционог плана не може се закључити да ли ће финансирање инфраструктурних ресурса у судству бити пренето на Високи савет судства.

Постојеће стање инфраструктуре и проблеми

Функционалном анализом правосуђа у Србији⁶ (у даљем тексту Функционалана анализа) коју је Светска банка израдила 2014. године, између осталог, обрађен је и сегмент тада постојеће инфраструктуре у судовима и констатовано је да је генерално стање инфраструктуре јако лоше. Већина објеката у које су смештени судови је у том моменту била старости између 30 и 60 година, а више од 20 година је у те објекте јако мало улагано.

Електричне инсталације у таквим објектима су у веома лошем стању и не дозвољавају адекватно потребно опремање ИКТ сектора.

Многи судови се налазе у грађевинским објектима који су класификовани као културно наслеђе, због чега је одржавање и реновирање тих простора веома тешко и скупо. Такви објекти нису ни прилагођени потребама суда, а не могу се дограђивати, нити се унутрашњи простор може кориговати рушењем или преграђивањем.

Овакво стање доводи до отежаног функционисања судова, јер услед недовољног простора судије имају ограничени број судећих дана, без обзира на број предмета који имају у раду што доводи до неефикасног заказивања рочишта.

⁵ [Акциони план за Поглавље 23](#)

⁶ [Функционална Анализа Правосуђа у Србији](#), Мултидонорски поверилачки фонд за подршку сектору правосуђа у Србији, Светска банка, 2014. година

Често се канцеларијски простор користи за суђење, што умањује ауторитет суда, при чему један кабинет користи двоје или троје судија, тако да одређеним данима у недељи неке судије и судијски помоћници немају свој пословни простор и препуштено им је да се сами сналазе где ће радити.

Недостатак адекватног смештајног простора отежава и рад писарница у многим судовима, због чега је значајно успорен процес управљања предметима (административни рад на предметима, евиденције, припрема предмета по правним лековима и сл.), странке не добијају информације благовремено, морају више пута да долазе у суд због истог посла и сл.

Поједине зграде судова имају раван кров и лоше одводне инсталације тако да током великих количина падавина долази до поплава у судницама, канцеларијама, архивама, што све угрожава рад суда и постојећу и електронску и папирну документацију.

Према подацима из наведене Анализе у више од 40 посто објеката је још 2014. године било неопходно комплетно реновирање тоалета и архива, при чему је тај број и већи, јер је један број испитаника навео да су одустали од захтева за адаптацију пошто су њихови више пута поновљени захтеви били узалудни.

Поред проблема са простором и одржавањем судских зграда, судови имају проблема и са недостатком канцеларијског намештаја, компјутерске опреме која је углавном застарела за обављање многобројних нових функција које су судовима дате у надлежност, као и са недостатком службених возила за обављање потребних службених радњи.

Наиме, званично додељивање службених возила је последњи пут извршено у децембру 2006. године. Након тога, поједини судови добијају на привремено коришћење возила одузета у судским поступцима, а у већини судова се користе возила која су стара између 15 и 20 година.

И поред тога што је стратешким документима препознат значај јачања ИКТ сектора у пракси овај сектор није адекватно финансији подржан, тако да судовима недостају средства за прибављање довољне количине опреме која би омогућила остваривање ефикаснијег рада на управљању предметима.

Недовољни и неодговарајући инфраструктурни капацитети значајно утичу на учинак и на квалитет рада свих запослених у судству.

Кључни проблем у руковођењу судом у погледу ресурса инфраструктуре је недовољна транспарентност података о средствима за инфраструктурна улагања, недефинисани критеријуми за расподелу средстава, као и недовољна и неадекватна комуникација између судова и ресорног министарства у овом сегменту, често без повратних информација на испостављене захтеве судова.

Наиме за потребе ове анализе коришћени су подаци из Функционалне анализе која је сачињена 2014. године, јер не постоје доступни званични подаци надлежних институција о анализи стања, плановима и средствима који се улажу у судску инфраструктуру, па чак ни оног што је позитивно учињено у периоду од 2014. до 2021.

године у смислу адаптације и изградње неколико судских објеката у Београду, Крагујевцу, Ужицу, Новом Саду итд.

Предлози за побољшање

- Израдити детаљан попис свих објеката које користе судови са постојећим проблемима на објектима и утврдити приоритете.
- Дати приоритет реконструкцији електро-инсталација у свим судским објектима у којима је то потребно.
- Обезбедити довољну количину адекватне компјутерске опреме за обављање свих функција које су стављене у надлежност судова (електронска огласна табла, издавање е-уверења, достављање пресуда и оставинских решења катастру електронским путем и сл.).
- Размотрити могућност поступног обнављања возног парка судова.
- Сачинити и јавно објавити критеријуме за расподелу средстава судовима за све инфраструктурне ресурсе за њихову набавку и одржавање.
- Организовати повремене састанке председника судова ради непосредног изношења постојећих проблема, размене искустава и информација, као и упознавање са примерима добре праксе управљања у појединим судовима, чиме ће се унапредити консултативни процес ресорног министарства са представницима правосуђа и остварити боља координација различитих нивоа управљања, односно руковођења.
- И као најважније, радити на јачању капацитета Високог савета судства за преузимање свих буџетских надлежности за функционисање судова.

Људски ресурси у судству Републике Србије

Добро управљање сваком организацијом подразумева, између осталог, да су људи са својим вештинама, компетенцијама и способностима најважнији ресурс за остваривање циљева организације. Адекватно управљање и руковођење у домену људских ресурса треба да обезбеди склад између интереса запослених и интереса сваког појединачног суда, као сегмента целокупног судског система, а задатак руководиоца је да различитости запослених (у погледу културе, традиције, вере, образовања, васпитања, пола, старости, искуства, етике, одговорности и сл.) избалансира сагледавањем, обликовањем и контролисањем запослених у циљу остварења постављених задатака. Овај циљ руководиоци не могу постићи у систему у коме се питању људских ресурса не прилази системски и организовано, а проблеми се решавају *ad hoc*.

Анализом ће бити обухваћен утицај људских ресурса у делу судског особља на функционисање суда из разлога што је судска администрација прва тачка контакта суда

са јавношћу, па је јачање професионалних способности, квалификација и вештина овог особља од великог значаја за бољу перцепцију рада судова.

Нажалост ово питање се не поставља у фокус расправа о квалитетом и ефикасном раду суда, иако је стање у овој област, у најмању руку забрињавајуће. Мањак особља, преоптерећеност послом, нерешен радно-правни статус, недовољна обученост, неадекватно праћење резултата рада, неадекватно награђивање, изостанак санкционисања, доводе до недостатка мотивације код запослених, што све заједно утиче на мању ефективност рада.

Правни оквир

Према постојећем законском решењу из члана 70. став 3. и 4. Закона о уређењу судова извршена је подела управљања људским ресурсима у судовима између Високог света судства и Министарства правде, па тако Високи савет судства, између осталог, утврђује опште смернице за унутрашње уређење судова, предлаже део буџета за рад судова за текуће расходе осим расхода за судско особље и одржавање опреме и објеката и врши расподелу ових средстава, а Министарство правде даје сагласност на правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних места у суду и предлаже део буџета за расходе за судско особље и врши расподелу тих средстава.

И у овом важном сегменту за функционисање судства постоји подела надлежности у погледу управљања, један део кадровске структуре, који се односи на носиоце судијске функције, је у надлежности Високог савета судства, који својим одлукама утврђује број судија по сваком појединачном суду и обезбеђује средства за њихове плате, а други део кадровске структуре који обухвата судско особље, је у надлежности Министарства правде.

Закон о уређењу судова прописује да судско особље чине судијски помоћници, судијски приправници, државни службеници, намештеници запослени на административним, техничким, рачуноводственим, информационим и осталим пратећим пословима значајним за судску власт.

На статусна питања запослених у суду се примењује Закон о државним службеницима⁷ који познаје две основне категорије запослених:

1. државне службенике који обављају:
 - стручне послове (судијски помоћници и судијски приправници)
 - административно – техничке послове и
2. намештенике који обављају административно-техничке, информатичке и друге пратеће послове потребне за несметани рад судова.

⁷ [Закон о државним службеницима](#), *Сл. гласник РС*, бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014, 94/2017, 95/2018 и 157/2020.

Одредбом члана 154. Закона о државним службеницима прописано је да се кадровски план састоји од приказа броја државних службеника према радним местима и броја државних службеника са радним односом на неодређено време који су потребни у години за коју се кадровски план доноси, од приказа броја приправника чији се пријем планира и броја државних службеника чији се пријем у радни однос на одређено време планира због могућег повећања обима посла. Чланом 155. став 3. истог закона, прописано је да предлог кадровског плана за судове и јавна тужилаштва припрема министарство надлежно за послове правосуђа, а чланом 156. став 1. да се кадровски план доноси у року од 30 дана од дана доношења закона о буџету, у складу са средствима која су обезбеђена у буџету Републике Србије. Детаљније уређење обавезе припреме и доношења кадровских планова уређено је Уредбом о припреми кадровског плана у државним органима.

Плате запослених у судовима су регулисане Законом о платама државних службеника и намештеника⁸.

Правилник о мерилима за одређивање броја судског особља⁹ утврђује министар надлежан за послове правосуђа и правилник који се примењује је донет 2009. године.

Правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних места доносе председници судова, а сагласност на овај правилник даје министра надлежан за правосуђе.

Правилник о одређивању броја судијских приправника доноси министар надлежан за послове правосуђа.¹⁰

Постојеће стање судског особља у судовима и проблеми

Иако су први стратешки документи о реформисању правосуђа усвојени још 2006. године, све до данашњих дана (2021.године), дакле пуних 15 година, није усвојена стратегија људских ресурса, а према ревидираном Акционом плану за поглавље 23 из јула 2020. године, рок за усвајање ове стратегије је други квартал 2022. године.

Наведено значи да се судство, у домену људских ресурса судског особља, системски није померило из времена које претходи отпочињању стратешких реформи судства и зато није било у могућности да адекватно испрати промене које су се у систему одвијале у претходном периоду.

Број запослених и систематизована радна места се тврдокорно чувају, без слуха за прилагођавање потребама промена које настају реформама у систему судства, као и

⁸ [Закон о платама државних службеника и намештеника](#), *Службени гласник РС*, бр. 62/2006, 63/2006 - испр., 115/2006 - испр., 101/2007, 99/2010, 108/2013, 99/2014 и 95/2018.

⁹ [Правилник о мерилима за одређивање броја судског особља у судовима](#), *Службени гласник РС*, бр. 72/2009 и 79/2009.

¹⁰ [Правилник о одређивању броја судијских приправника](#), *Службени гласник РС*, број 108.

периодичним променама по одређеним судовима у смислу повећања или смањења броја судија, прилива предмета и сл.

У реформи од 2010. године, с обзиром да је дошло до смањења броја основних и виших судова, један део судског особља је проглашен технолошким вишком и уз отпремнине је изашао из судског система, чиме се изгубио један број искусних кадрова и тзв. “корпорацијска меморија“

Приликом реформе која је спроведена крајем 2013. године и измене мреже судова у Србији, којом је поново повећан број основних и виших судова, број судског особља је остао на истом нивоу, јер је само извршена подела запослених између судова и то у складу са изјашњавањем запослених, без анализирања кадровских потреба сваког појединачног суда. Овако значајна промена мреже судова је, реално, изискивала макар минимално повећање броја запослених, до које није дошло.

Из овог разлога многи „новоформирани“ судови, односно враћени у судски систем (углавном се ради о основним судовима који су у реформи из 2010. године имали статус судске јединице), посебно у унутрашњости, немају систематизована радна места за послове које је неопходно свакодневно обављати. Неки судови ни данас, пуних 7 година након реформе, немају систематизована радна места ни извршиоце на пословима шефа рачуноводства, секретара, информатичара, административно техничког секретара, управитеља писарнице, довољан број референата у писарницама и сл.

Наведене послове због тога обављају други запослени у суду, поред свог основног посла, или их услужно обављају запослени из других судова, што све значајно отежава и успорава рад целокупног суда.

Додатан проблем је и период забране запошљавања, у коме је дошло до природног одлива већ недовољног броја запослених, те је тиме у потпуности девастиран овај сегмент правосуђа, што се повремено покушало поправљати одобравањем запошљавања на одређено време због привременог повећања обима посла, за послове који су систематизовани и на којима нису постојали извршиоци.

Ни данас при судским управама, у највећем броју судова, нема извршилаца који се баве питањем људских ресурса, што са недовољним бројем и преоптерећеношћу осталих запослених, доводи до неадекватног мерења резултата рада, контроле, обуке, система оцењивања, награђивања, кажњавања, мотивисања, селекције кадрова, као и до проблема у интерној и екстерној комуникацији и преносу потребних информација.

Незадовољство и немотивисаност једног, не малог, броја запослених проистиче из чињенице да већ више година раде на одређено време и немају трајно решен радно-правни статус, што у случајевима државних службеника, између осталог, значи и да се њихов рад не оцењује, чиме им је онемогућено каријерно напредовање и повећање плате кроз платне разреде.

Други део запослених по својој стручној спреми, компетенцијама, као и пословима које обављају у суду, испуњава услов да стекне статус државног службеника, али због постојећих правилника о систематизацији заснивају радни однос у својству намештеника, који такође немају могућност напредовања, односно периодично

повећање плате у складу са заслугама, а њихове плате су у старту ниже чак и у односу на запослене на одређено време који имају статус државног службеника, јер су за ове послове законом прописани нижи коефицијенти.

Посебан значај за ефективност и ефикасност рада суда има рад судијских помоћника и судијских приправника који обављају стручне послове. Континуирано и планско праћење потребе за повећањем броја судијских помоћника по судији, у зависности од повећања прилива предмета који траје дужи временски период, представља један од начина да се у извесној мери ублажити непопуњеност судијских места, као и преоптерећеност судија.

У ову сврху се могу ангажовати и лица која су завршила почетну обуку на Правосудној академији, јер према члану 40. ставу 9. Закона о правосудној академији¹¹ Високи савет судства може лицу које је завршило почетну обуку одобрити заснивање радног односа на одређено време у суду најдуже три године, уколико се јављало на конкурс за избор судије.

У извештају о раду Правосудне академије за 2020. годину је наведено да је у периоду од 2010. до 2017. године укупно 203 кандидата положило завршни испит, да је од тог броја 103 кандидата изабрано на судијску функцију, а 28 на јавнотужилачку функцију до краја 2020. године, али не постоји податак какав је статус преостала 72 кандидата који су завршили почетну обуку, а нису изабрани на судијску, односно јавнотужилачку функцију.

Занимљиво је да је, услед различитог регулисања у два подзаконска акта која доноси министар належаан за правосуђе, смањен број судског особља који обавља стручне послове у суду (судијски помоћници и судијски приправници) и поред несумњиве потребе за довољним бројем овог кадра у судству.

Наиме, према члану 3. став 1. Правилника о мерилима за одређивање броја судског особља, број судијских помоћника и судијских приправника за основни, виши и привредни суд одређује се тако што на једног судију долази по један судијски помоћник или по један судијски приправник, с тим да укупан број судијских помоћника не буде већи од 2/3, а број судијских приправника од 1/3 у односу на њихов укупан број.

Правилником о броју судијских приправника из 2017. године одређен је број од по једног судијског приправника за сваки од основних, виших и привредних судова, осим судова у Београду, Крагујевцу, Нишу и Новом Саду.

Тако би, на пример, један суд који има 15 судија, према Правилнику о мерилима за одређивање броја судског особља требало да има укупан број од 15 судијских помоћника и приправника, а применом Правилника о броју судијских приправника тај број је смањен на 11 извршилаца на овим пословима.

Поред тога у претежном броју судова по Одлуци о броју судијских приправника никада није расписан јавни конкурс за пријем приправника, чије расписивање је у надлежности министарства надлежног за правосуђе, тако да *de facto* највећи број првостепених судова

¹¹ [Закон о правосудној академији](#), Службени гласник РС број 104/2009, 32/2014 - одлука УС и 106/2015.

има за 1/3 мање особља које треба да обавља стручне послове у односу на мерила за утврђивање броја судског особља из 2009. године.

Овај податак је још једна потврда да се људским ресурсима, а посебно обучавању нових кадрова не приступа систематски и плански.

Судови наведени проблем превазилазе закључивањем уговора о волонтирању са судијским приправницима или уговорима са Националном службом за запошљавање путем којих се омогућава судијским приправницима да остваре минималну накнаду за свој рад у трајању од годину дана. Такво решење не доводи до адекватне селекције новог кадра у судству, јер „луксуз“ двогодишњег волонтирања не могу себи да приуште многи квалитетни кадрови, а изостаје и један значајан вид мотивације и одговорности код овако ангажованих извршилаца.

Предлози за побољшање

- Урадити детаљну анализу врсте и обима послова у судовима према рангу и надлежности суда, у оквиру које детектовати и који послови се не обављају, а требало би да се обављају, све у складу са стратешким документима реформе судства и свим променама које они изискују.
- Анализирати радне операције, њихове носиоце и време које је потребно за њихово обављање за сваку групу радних места у суду с обзиром на број и сложеност предмета, са посебним освртом на основне судове који у свом саставу имају судске јединице.
- Утврдити радни потенцијал и радно ангажовање постојећих запослених.
- Анализирати потребу повећања броја кадрова у оквиру судске управе у домену управљања људским ресурсима, односно адекватног руковођења запосленима у смислу утврђивања мерљивих радних циљева, праћења резултат рада и адекватне контроле, све у циљу правичног награђивања, односно санкционисања запослених, ради остваривања резултата у складу са постављеним циљевима.
- На основу сачињених претходних анализа, донети нова мерила о потребном броју судског особља у судовима, при чему утврдити обавезно постојање одређених радних места без обзира на величину суда (као што су управитељ судске писарнице, информатичар, шеф рачуноводства, секретар и сл.), а све у циљу законитог, благовременог и правилног рада судске управе.
- Мерилима обухватити и приправничка места за послове државних службеника и судијских приправника.
- Мерилима утврдити да у основним, вишим и привредним судовима на једног судију долази по један судијски помоћник, а у прекршајним судовима на двоје судија један судијски помоћник.
- Након доношења мерила донети нове правилнике о унутрашњој организацији и

систематизацији радних места у судовима.

- Периодично анализирати потребе за изменом правилника о унутрашњој организацији и систематизацији радних места и уважавати јасно, конкретно и аргументовано образложене захтеве председника судова за измену истих у складу са кадровским плановима.
- Јасно дефинисати која институција је надлежна за обуку запослених (Правосудна академија или Национална академија за јавну управу) и утврдити програм сталне обуке уз учешће представника судова.
- На основу утврђених радних потенцијала запослених организовати адекватне обуке.
- Прописати обавезну почетну обуку за све новозапослене у судовима.
- Организовати обуку о управљању људским ресурсима за председнике судова и друге запослене који би према утврђеним мерилима и правилницима о систематизацији радних места били задужени за те послове.
- Адекватно регулисати радно-правни статус запослених који се већ налазе у систему.
- Анализирати потребу измене радно-правног статуса судијских помоћника и судијских приправника и „измештање“ надлежности у погледу ових кадрова на Високи савет судства.
- Јасно уредити статус лица која су завршила почетну обуку на Правосудној академији од полагања завршног испита до евентуалног њиховог избора на судијску функцију и критеријуме по којима се ова лица упућују на рад на одређено време у судове на послове судијских помоћника одлуком Високог савета судства у складу са чланом 40. став 9. Закона о Правосудној академији.
- Анализирати потребу измене Одлуке о броју судијских приправника.
- Редовно расписивати конкурс за судијске приправнике у складу са потребама судова.
- Размотрити могућности за издвајање судског особља из система државне управе.

Уместо закључка

Ако на тренутак оставимо по страни утицај селекције и начина избора носилаца правосудних функција на ефикасност рада правосуђа, о коме је доста било речи како у стручној тако и општој јавности, а који је у осталом и предмет актуелних уставних промена, питање утицаја кадровске и материјалне инфраструктуре у правосуђу тема је која се у јавности, нарочито општој, недовољно препознаје као део решавања проблема квалитета и ефикасности правосуђа.

Уставно начело владавине права и принцип правне државе имплицирају постојање институција које своју функцију врше у оквиру Устава и закона, те како институције

нису ништа друго до људи који остварујући институционалне функције користе одређене ресурсе, кадровска и материјална инфраструктура представљају један од основних предуслова за квалитетан и ефикасан рад правосудних органа. У дијапазону мера које се нужно морају предузети у процесу унапређења ефективности и ефикасности рада правосуђа у Србији јесте достизање оптималног нивоа кадровске попуњености и инфраструктурне опремљености правосудних органа.

Окончање процеса усвајања Уставних амандмана у области правосуђа, који ће, у мери у којој је то било могуће у актуелним друштвеним околностима, успоставити адекватнији баланс између три гране власти и отворити врата за законско редефинисање надлежности између извршне и судске власти у области правосуђа, отвара и простор за боља системска решења у области кадровске и материјалне инфраструктуре правосудних органа као једног од изазова са којима се правосудни систем у Републици Србији суочава. Ову шансу је важно правилно искористити на добробит свих у судству, а прве свега на добробит грађана.