



# Поддршка на процесот за реформа во правосудството



Финансиран од страна на ЕУ

*Владимир Полежиновски, 22/12, Скопје,  
Република Северна Македонија  
Тим лидер Д-р.Девил: +389 (0) 70 22 40 44,*

*E-mail: [deville@planet.gr](mailto:deville@planet.gr)*



Проектот е имплементиран од НИРАС  
Во конзорциум со ПЛАНЕТ

## СТРАТЕГИЈА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА СУДСКАТА МРЕЖА

Септември, 2020

Оваа публикација е поддржана од Европската комисија и презентирана од NIRAS A/S и PLANET SA како имплементатори на проектот. Стратегијата не ги отсликува ставовите и мислењата на Европската комисија

## Содржина

Содржина .....	2
Листа на табели .....	3
Листа на слики .....	4
Листа на кратенки .....	5
Извршно Резиме .....	6
<b>Дел 1:   Анализа на моментална состојба .....</b>	<b>9</b>
1.1.   Организација и функционирање на судската мрежа во Република Северна Македонија ..	9
1.1.1.   Организација на судската мрежа.....	9
1.1.2.   Судски Совет .....	11
1.1.3.   Академија за судии и јавни обвинители.....	12
1.1.4.   Адвокатура, Извршување, Нотаријат and Медијација .....	13
1.2.   Анализа на судската мрежа .....	15
1.2.1.   Квалитет на правосудните услуги .....	15
1.2.2.   Ефикасност на правосудните услуги .....	35
1.2.3.   Независност на судските служби.....	54
1.2.4.   SWOT Анализа.....	60
<b>Дел 2:   Стратешки Насоки .....</b>	<b>61</b>
2.1.   Визија, Мисијаи Индикатори.....	61
2.1.1.   Визија .....	61
2.1.2.   Мисија .....	61
2.1.3.   Основни Вредности и Принципи .....	61
2.1.4.   Стратешки Цели и Резултати .....	62
2.2.   Следење и Оценување .....	81
2.3.   Акциски План.....	82

## Листа на табели

Табела 1: Број на судови на 100.000 жители за судовите од прва инстанца и по област како што е дефинирана со распределбата на населението по Апелационен суд.....	17
Табела 2: Апелациони судови на 100,000 жители во Република Северна Македонија.....	18
Табела 3: Број на активни судии, 2016-2019 .....	20
Табела 4: Полова застапеност, ЦЕПЕЈ 2016.....	23
Табела 5: Распределба на судии по нивоа на судови, 2016-2018 .....	23
Слика 5 и Табела 6: Распределба на судиите по судови со месна надлежност, 2016-2019 .....	23
Табела 7: Број на судии по вид на суд на 100.000, жители, 2016-2019 .....	24
Табела 8: Број на судии на 100.000 жители по суд за Апелациони судови.....	24
Табела 9: Број на судии на 100.000 жители по суд за Основни судови .....	25
Табела 10: Број на судии на 100.000 жители по НУТС региони .....	26
Табела 11: Национална застапеност .....	29
Табела 12: Однос судија/судска служба, 2016-2019.....	30
Табела 13: Распределба на позициите во судската служба, 2016-2019 .....	30
Табела 14: Распределба на судската администрација по основен суд, 2016-2019 .....	32
Табела 15: Распределба на судските службеници по Апелациони судови, 2016-2019 .....	33
Табела 16: Обем на предмети по судии, Врховен, Виш управен и Управен суд, 2016-2019 .....	38
Табела 17: Број на прераспределени судии, 2017-2019 .....	39
Табела 18: Број и вид на предмет по судија во Апелационите Судови, 2016-2019.....	40
Табела 19: Број и вид на предмет по судија во Основните судови, 2016-2019 .....	40
Табела 20: Стапка на решени предмети по суд, 2016-2019 .....	47
Табела 21: Стапки на решени предмети за други предмети за сите судови, 2016-2019 .....	48
Табела 22: Стапки на решени предмети за кривични предмети за сите судови, 2016-2019.....	48
Табела 23: Стапки на решени предмети за граѓански предмети за сите судови, 2016-2019 .....	48
Табела 24: Стапки на решени предмети за граѓански предмети за основните судови, 2016-2019 .....	48
Табела 25: Време на постапување по суд, 2016-2018 .....	50
Табела 26: Време на постапување за кривичните предмети во денови, 2016-2019.....	51
Табела 27: Време на постапување за граѓанските предмети во денови, 2016-2019.....	51
Табела 28: Време на постапување за други предмети во денови, 2016-2018 .....	51
Табела 29: Кривични предмети во тек на крајот од годината, 2016-2019.....	51
Табела 30: Граѓански предмети во тек на крајот од годината, 2016-2019.....	52
Табела 31: Други предмети во тек на крајот од годината, 2016-2019 .....	52
Табела 32: Кривични предмети во тек на ниво на апелационен суд, 2016-2019 .....	52

Табела 33: Граѓански предмети во тек на ниво на апелационен суд, 2016-2019 .....	52
--	----

## Листа на слики

Слика 1: Распределба на населението наспроти бројот на основни судови по апелационо подрачје .....	16
Слика 2: Судови на 100,000 жители vis-à-vis просекот на СЕРЕЈ .....	17
Слика 3: Полова застапеност .....	20
Слика 4: Полова застапеност по вид на суд .....	21
Слика 5 и Табела 6: Распределба на судиите по судови со месна надлежност, 2016-2019 .....	23
Слика 6: Полова и возрастна структура на судската служба, 2019 .....	29

## Листа на кратенки

Опис	
АКМИС	Автоматизиран компјутерски систем за управување со судски предмети
АКРСМ	Адвокатска Комора на Република Северна Македонија
АСЈО	Академија за судии и јавни обвинителни
АРС	Алтернативно решавање на спорови
БДП	Бруто домашен производ
ВРСМ	Влада на Република Северна Македонија
ВРСМ	Врховен суд на Република Северна Македонија
ВУС	Виш Управен суд
ЕК	Европска Комисија
ЕСЧП	Европски суд за човекови права
ЕУ	Европска Унија
ЗАСЈО	Закон за Академија за судии и јавни обвинители
ЗКП	Закон за кривична постапка
ЗМ	Закон за медијација
ЗН	Закон за нотаријатот
ЗПП	Закон за парнична постапка
ЗОО	Закон за облигациони односи
ЗП	Закон за прекршоци
ЗСА	Здружение на судските службеници
ЗССРСМ	Закон за Судски Совет на Република Северна Македонија
КИРСМ	Комора на извршители на Република Северна Македонија
КМРСМ	Комора на медијатори на Република Северна Македонија
МП	Министерство за правда
РГ	Работна група
РМ	Република Македонија
РСМ	Република Северна Македонија
СБС	Судски буџетски совет
СЕРЕЈ	Европска комисија за ефикасност на правдата
ССРСМ	Судски совет на Република Северна Македонија
УС	Управен суд

## Извршно Резиме

Стратегијата за човечки ресурси за судската мрежа се заснова на **принципите на квалитет, независност и ефективност**, кои се клучните компоненти за овозможување ефикасен правосуден систем усогласен со (1) стандардите на Европската унија, (2) современите системи за управување со човечки ресурси и практики и (3) методолошкиот пристап за стратешко планирање што се однесува на земјата.

Управувањето со човечките ресурси (УЧР) е основна функција на секоја организација затоа што луѓето од организацијата се нејзиниот најважен капитал во кој треба постојано да се инвестира. Со правилно управување со човечките ресурси се обезбедува квалификуван и мотивиран потенцијал во исполнувањето на предвидените надлежности. УЧР создава и управува со постапките за вработување, опфаќа избор и обука на нови вработени, соодветно компензирање и наградување на вработените, водење на дисциплинските постапки, престанок на работниот однос доколку е тоа потребно, но и престанок на работниот однос по пат на отказ од страна на вработените. Лошото управување со човечките ресурси има потенцијал да ја намали ефикасноста на судскиот систем во целина и да создаде сериозни пречки во организацијата.

Управувањето со човечките ресурси е од најголема важност во судството, затоа што судството е вид на организација која многу зависи од индивидуалните придонеси. Во РСМ судската власт ја вршат судовите преку судиите и судската служба. Во земјите во развој, за реализацијата на целокупната работа, судските системи честопати се потпираат исклучиво на расположливите човечки ресурси. Една од најголемите грешки е што УЧР не се разгледува во целост. Од таа причина, УЧР треба да е во насока на усогласување на расположливите човечки ресурси со планираните работни задачи на среден и долг рок, имајќи ги предвид следите фактори: **функционалните анализи на судовите, надлежностите на судовите, обемот на работа, законските процедури, активностите и процедурите од интерните акти, како и документите за стратешко планирање.**

Основен проблем е што на управувањето со човечки ресурси честопати се гледа како на техничка работа која се состои од работење со платни списоци, носење на технички правила и процедури за реализација на работата на судиите и судските службеници, и сето тоа издвоено од вистинското раководење и долгорочното стратешко планирање во рамки на целокупниот судски систем. Вистинското стратешко планирање во рамки на управувањето со човечките ресурси ќе ги прикаже реалните буџетски потреби и потребите од човечки ресурси, на секоја институција, што ќе биде основа за правилно планирање и управување со човечките ресурси во иднина.

Друг проблем претставува етикетирањето на судските службеници и нивното поврзување со бирократијата и бирократската структура од каде по правило произлегуваат ригидните правила, бавните процеси и системи на бирократијата кои бавно се придвижуваат при решавањето на предметите.

Третиот фактор кој го спречува напредокот во управувањето со човечките ресурси се структурните и ресурсните пречки кои ја ограничуваат можноста судството да ги регрутира и ангажира потребните вработени, и соодветно да ги мотивира и наградува, откако ќе бидат вработени. Стандардизираните системи оневозможуваат да се потенцира индивидуалниот напредок, но и да се санкционира индивидуалноста. Оттука, и покрај тоа што законодавството дава можност за наградување и казнување, сепак дискреционите овластувања доведуваат до неможност на соодветно спроведување на истите.

Тоа што недостасува, покрај утврдените можности за индивидуално наградување, е да се воспостават механизми и за наградување на тимската работа и соработката во рамките на различните сектори, институции и органи.

Конечно, не помалку важно е раководниот кадар да знае добро да управува со човечките ресурси. Ефективното лидерство е конзистентна карактеристика на ефективните стратешки системи за човечки

ресурси. Внатре во судовите, лидерството е важно во однос на степенот до кој се усогласени внатрешната мотивација и системот на награда, јасната и конзистентна комуникација и јасна претстава на судот за неговата мисија и цел.

Имајќи го предвид горенаведеното, изработката на Стратегија за човечки ресурси за судската мрежава Северна Македонија е обид за стратешко решавање на горенаведените проблеми и давање на насоки за воведување современ систем за управување со човечки ресурси кој ќе ја заштити **независноста, квалитетот и ефикасноста на судската власт**.

Стратегијата за човечки ресурси за судската мрежа ги дефинира **стратешките цели и активности за периодот 2021 – 2026 година** со цел зајакнување и подобрување на веќе воспоставената правна, финансиска и институционална рамка, од аспект на организацискиот развој, односно ефикасното искористување на расположливите човечки ресурси во насока на задоволување на потребите на населението преку правилно управување со човечките ресурси, односно потребата од **промена на внатрешните организациски структури на судовите и нивната географска поставеност**. Во оваа насока неопходно е рedefинирање и унифицирање на судската организациска структура на ниво на секоја инстанца од судската власт, што би можело да се постигне со воведување на минимум критериуми (на пример: минимален број на судии на ниво на суд, минимален број на организациони единици во рамките на еден суд, минимален број на судски службеници, исл.ч.) потребни за успешен процес на трансформација на судската мрежа.

Во таа смисла, функцијата на човечките ресурси во судството треба да промовира ефикасна искористеност на човечките ресурси во судството, кои ќе бидат водени од независноста и непристрасноста при донесување на одлуките. За таа цел, главните елементи за гарантирање на независноста, од аспект на човечките ресурси се:

- Вработувањето (ангажирање засновано на заслуги),
- Мандатот,
- Ius de non evocando (судии и постојаност на судската функција),
- Приходите (плата, бенефиции, пензија),
- Имунитетот,
- Некомпатибилноста,
- Мониторингот на перформансите и
- Разрешувањето.

Стратешките приоритети утврдени во Стратегијата за развој на човечките ресурси во судската мрежа и нивните соодветни цели се следните:

**Стратешки Приоритет 1: Реорганизација на ресурсите на судската мрежа заради подобрување на ефикасноста, ефикасноста и транспарентноста на работењето.**

Стратешка цел 1.1. Консолидирање или ширење на постоечката судска мрежа со цел обезбедување еднаков пристап до правдата за сите

Стратешка цел 1.2. Ревизија на процедуралното законодавство за да се намали постojниот обем на работа на судиите и да се зголеми нивната ефикасност

Стратешка цел 1.3. Внатрешна реорганизација на судскиот систем, преку воведување на стандарди за квалитет и зголемување на користење на информатичка технологија



Стратешка цел 1.4. Задржување на оперативната ефикасност за време на трансформацијата

## Стратешки Приоритет 2:

### Примена на системот на компетенции во судството

Стратешка цел 2.1. Идентификување на Технички, Основни и Раководни вештини кои се потребни за успешно остварување на работата на сите нивоа на судската мрежа

Стратешка цел 2.2. Проценка на недостатоците во компетентноста кај постојната работна сила и идентификување на иницијативи за нивно решавање

## Стратешки Приоритет 3:

### Зајакнување на ангажманот и задоволството на вработените

Стратешка цел 3.1. Воведување на индикатори за управување со перформансите

Стратешка цел 3.2. Развој на индивидуални развојни планови

## Дел 1:    **Анализа на постојната состојба**

Во првиот дел од Стратегијата се презентира сеопфатна анализа на постојната судска мрежа во Република Северна Македонија. Анализата го опфаќа периодот на четири последователни години, од 2016 заклучно со 2019. **Пресекот за потребите на оваа Стратегија е 31.12.2019 година.**

### 1.1.    **Организација и функционирање на судската мрежа во Република Северна Македонија**

Правосудниот систем на Република Северна Македонија се состои од:

- Министерство за правда;
- Судски совет на Република Северна Македонија;
- Судови (Врховниот суд на Република Северна Македонија, Виш управен суд, Апелациони судови, Управен суд, Основни судови);
- Совет на јавни обвинители на Република Северна Македонија;
- Јавно обвинителство (Јавно Обвинителство на Република Северна Македонија, Виши јавнообвинителства, Основни јавни обвинителства, Основно јавно обвинителство за гонење на корупција и организиран криминал);
- Академија за судии и јавни обвинители;
- Нотарска комора на Република Северна Македонија;
- Комора на извршители на Република Северна Македонија;
- Адвокатска комора на Република Северна Македонија
- Комора на медијатори

Оваа Стратегија за човечки ресурси претставена во овој документ ќе се фокусира на судската гранка на правосудниот систем, имено Судскиот совет на Република Северна Македонија; Врховниот суд на Република Северна Македонија; Вишиот управен суд, апелационите судови, Управниот суд, основните судови, Академијата за судии и јавни обвинители.

#### 1.1.1.   **Организација на судската мрежа**

Судската мрежа на Република Северна Македонија е основана на 31 март 1945 година, која се состоеше од 26 првостепени судови (подрачни судови), 3 второстепени судови (окружни судови) и Врховен суд со седиште во Скопје. Со текот на годините до 1995 година, неколку измени на Законот за судовите ја менуваа јурисдикцијата и надлежноста на судовите во земјата. Во 1976 година формирани се 3 стопански(првостепени) судови и Стопански суд на Македонија, а во 1985 година се формирани општински прекршочни судови и Републички прекршочен суд, без промена на вкупниот број судови донесени во 1945 година.

Во 1995 година, Законот за судовите воспостави единствен судски систем кој се состои од 27 основни судови (првостепени), 3 апелациони судови (Скопје, Битола, Штип ) и Врховниот суд на Република Македонија. Трговските и прекршочните судови беа укинати, а нивните предмети беа префрлени во основните судови на Републиката. Законот правеше разлика меѓу основните судови со тоа што на 16 од нив им доделуваше „потешки“ видови предмети.

Значителна промена во организацијата и надлежноста на судската мрежа беше следната:

- основните судови се делат на основни судови со основна надлежност и основни судови со проширена надлежност,
- формиран е апелационен суд во Гостивар во втор степен за предмети од основните судови Гостивар, Дебар, Тетово и Кичево,

- формиран е Управен суд на Република Македонија,
- со измените на Законот за судовите од 2006 година се направи поделба во смисла на надлежноста на судовите, односно Основниот суд Скопје I Скопје со надлежност да постапува по кривична материја и Основен суд Скопје II Скопје со надлежност да постапува по граѓанска материја, а потоа со Законот за судовите од 2019 година истите беа преименувани во Основен кривичен суд Скопје и Основен граѓански суд Скопје,
- основани се специјализирани оддели за гонење случаи на организиран криминал во основните судови Битола, Тетово, Струмица, Штип и Основен кривичен суд Скопје.

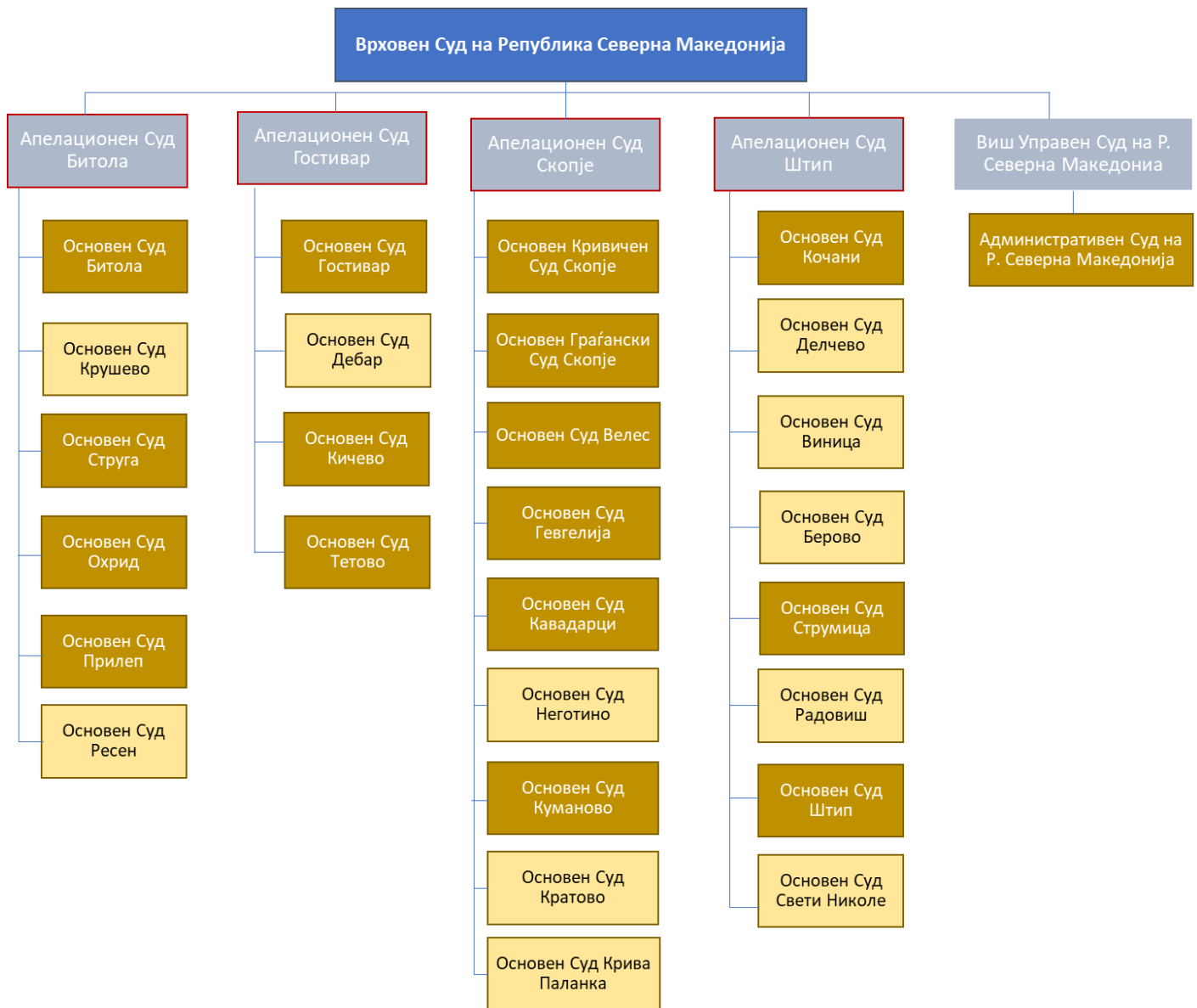
Со Законот за изменување и дополнување на Законот за судовите од 2008 година, во Основниот суд Скопје I Скопје се формираше специјализирано судско одделение за судење на дела од областа на организиран криминал и корупција. Овој оддел всушност претставува пандан на одделението во ОЈО за организиран криминал и корупција. Исто така, се прошири надлежноста на основните судови со основна надлежност да одлучуваат во граѓански правни спорови за износи до 50.000 €.

Согласно Законот за изменување и дополнување на Законот за судовите („Службен весник на Република Северна Македонија“ бр.96/19) кој влезе во сила на 25.05.2019 година, а отпочна да се применува од 01.01.2020 година, во делот на организационата поставеност на судовите во Република Северна Македонија судскиот систем го сочинуваат:

- Врховниот суд на Република Македонија, како највисок суд на целата територија на Републиката кој ги опфаќа сите случаи во трет степен,
- 5 второстепени судови, од кои 4 во Битола, Гостивар, Скопје, Штип на ниво на апелационо подрачје и 1 специјализиран Виш управен суд во Скопје за цела територија на државата
- 27 првостепени судови од кои, 16 првостепени судови со основна и проширена надлежност, 11 првостепени судови со основна надлежност и 2 специјализирани првостепени основни судови: Кривичен суд во Скопје и Граѓански суд во Скопје, кои опфаќаат основна, проширена и специјализирана надлежност за кривична, односно граѓанска материја и
- 1 Управен суд во Скопје, специјализиран за управна постапка во прв степен на ниво на цела територија на државата.

Согласно ова вкупно има 34 судови во земјата, кои опслужуваат население од над 2 милиони граѓани, според најновата проценка на Државниот завод за статистика на Република Северна Македонија.

Структурата на судската мрежа е прикажана подолу:



## 1.1.2. Судски Совет

Судскиот совет на Република Северна Македонија е автономен и независен орган на судството формиран за да ја гарантира автономијата и независноста на судството. ССРСМ обезбедува еднаквост и недискриминација по која било основа и правна сигурност врз основа на принципите на владеење на правото, заштитата на човековите права и слободи и поделбата на државната власт на судската, законодавната и извршната власт.

Советот е составен од 15 члена, од кои:

- двајца членови на Советот, по својата функција се претседателот на Врховниот суд и министерот за правда, кои се без право на глас;
- осум членови на Советот се избираат од редовите на судиите. Три од избраните членови се членови на заедниците што не се мнозинство во Република Северна Македонија;
- три члена на Советот ги избира Собранието на Република Северна Македонија со мнозинство гласови од вкупниот број пратеници, со мнозинство гласови од вкупниот број пратеници кои припаѓаат на заедниците во Република Северна Македонија; и

- два члена на Советот ги предлага Претседателот на Република Северна Македонија и ги избира Собранието на Република Северна Македонија, од кои едниот е член на заедниците во Република Северна Македонија.

Согласно Законот за Судскиот совет на Република Северна Македонија во надлежност на Судскиот совет, меѓу другото, е:

- да избира и разрешува судиите,
- да избира и разрешува претседателите на судовите,
- да утврдува престанок на судиската функција,
- да избира и разрешува судии поротници,
- да ја следи и оценува работата на судиите,
- да одлучува за дисциплинска одговорност на член на Советот,
- да одлучува за утврдување на одговорност на судија и претседател на суд,
- да одлучува за одземање на имунитет на судија,
- одлучува по барање за одобрување на притвор на судија,
- да утврдува број на потребните судиски места по судови,
- да постапува по претставки и поплаки на граѓаните и правните лица за работата насудиите, претседателите на судовите и судовите,
- да утврдува ориентационен број на предмети што треба да ги реши судијата месечно.

### 1.1.3. Академија за судии и јавни обвинители

Академијата е основана во 2006 година со донесувањето на Закон за Академија за обука на судии и јавни обвинители („Службен весник на Република Македонија“, бр. 13/2006), согласно кој Академијата е јавна институција со својство на правно лице и нејзината цел е да обезбеди професионално, независно, непристрасно и ефикасно извршување на судиската и јавно – обвинителската функција, како и стручно и ефикасно извршување на работите на стручните служби во судството и јавното обвинителство.

Законот од 2006 година важеше до 2010 година, кога беше донесен нов Закон за Академијата за судии и јавни обвинители („Службен весник на Република Македонија“, бр. 88/2010). Нејзината цел остана иста, со својата основна дејност за прием и стручно усовршување на кандидатите за судии и јавни обвинители, континуирана обука и унапредување на стручноста на судиите и јавните обвинители, континуирана обука на стручните служби во судството и јавното обвинителство, обука на субјектите кои учествуваат во спроведување на законите од областа на правосудството, вршење на аналитичка дејност од областа на правосудната теорија и пракса.

Измените на Законот за Академијата од 2010 година определи построги критериуми за влез во Академијата за кандидатите со висок просек и познавање на високо ниво на странски јазик. Ова доведе до состојба да се намали бројот на кандидатите, а тоа од друга страна доведе до голем недостиг на кадар за избор на јавни обвинители и судии, имајќи ги предвид измените на законите кои определуваа дека од 2013 година за судија и јавен обвинител може да биде избран единствено кандидат со завршена обука на Академијата, според ранг листата на Академијата.

Постојниот Закон за Академијата на судии и јавни обвинители беше донесен во 2015 година („Службен весник на Република Македонија“ бр. 20/2015). Активноста на Академијата повторно остана непроменета: прием и професионален развој на кандидати за судии и јавни обвинители, континуирана обука и унапредување на стручноста на судиите и јавните обвинители, континуирана обука за стручни услуги во правосудството и јавното обвинителство, како и обука на субјектите вклучени во спроведувањето на законите од областа на правосудството, односно кои вршат аналитичка активност од областа на судската теорија и практика. Овој закон е изменет трипати („Службен весник на Република Македонија“, бр. 192/2015, 231/2015, 163/2018).

Во меѓувреме, измените на Законот за судовите исто така влијае врз работата на Академијата, односно со овој закон се уредува дека единствениот начин едно лице да биде избрано за судија во основен суд е да има завршено обука на Академијата. Овој закон содржи и други важни одредби што се однесуваат на работата на Академијата во однос на континуираната обука на судии, дисциплинските повреди и мерки, обука на судските службеници, обука на судии-поротници и слично. Во секој случај, ставот кој преовладува е дека главното влијание на Академијата во правосудниот систем на Република Северна Македонија се остварува преку прием на кандидати за почетна обука и оспособување (обука) за судии и јавни обвинители. Оттаму, капацитетите на Академијата е од особено влијание за кадровската екипираност на судовите.

Во меѓувреме, Министерството за правда подготви нов Предлог на Закон за Академијата на судии и јавни обвинители, кој е во собраниска процедура. Како новина која се уредува со новиот Закон за Академијата на судии и јавни обвинители се предвидува задолжителна обука и за судските службеници..

Новиот Закон за управување со движењето на предметите во судовите беше донесен во февруари 2020 година, со кој се предвидува континуирана обука на судските службеници – информатичари, заради надградба на нивните стручни знаења во примената на постоечкиот автоматизиран систем.

## 1.1.4. Адвокатура, Извршување, Нотаријати Медијација

### Адвокатура

Адвокатурата како самостојна и независна јавна служба во Република Северна Македонија во континуитет постои од 1945 година. Постојниот Закон за адвокатура е донесен во 2002 година, но оттогаш е значително изменет со неколку одлуки на Уставниот суд, кој укина дел од одредбите на Законот за адвокатурата. Членството во Адвокатската комора евидентира над 2500 активни адвокати, а постои тренд на зголемување на членството за околу 100 лица на годишно ниво, пред сè поради неможноста за апсорпција на младите правници во стопанскиот сектор. Во 2016 година адвокатската тарифа се промени и цените значително се зголемија, што значително се одрази на БПП, нотарските услуги и присилното извршување.

### Извршување

Новиот систем на извршување во Република Северна Македонија, воведен со Законот за извршување од 2005 година, беше најреволуционерното решение во земјава воведено во согласност со Стратегијата за реформи на правосудството од 2004 година, со што Република Северна Македонија стана лидер не само во регионот туку и пошироко. Извршителите функционираат од 2006 година и постојано се следат нивните перформанси. Постигнат е статус на брзо извршување каде што 50% од извршените предмети завршуваат во рок од 1 година без никаков трошок за државата. Вработени се над 500 лица во извршителските канцеларии, а огромен износ на средства (над 1 милијарда евра) е слеан повторно во правниот промет во државата.

Ваквата ситуација придонесе од 2014 година сферата на извршување да не претставува проблематично подрачје во извештаите на Европската комисија сè до Извештајот за 2016 година.

Донесувањето на новиот Закон за извршување во 2016 година, чија примена почна на 1.1.2017 година, значеше отстапување од постојниот концепт и предизвика бурни реакции во стопанскиот сектор на државата, а иницирани се и постапки пред Уставниот суд. Ваквата состојба беше детектирана и од страна на ЕК во извештајот за 2016 година каде што е констатирано дека избрзаното донесување на повеќе закони, по скратени постапки и без соодветна консултација со засегнатите професии, генерира проблеми за чие решавање е потребна доследна политичка волја.

Во 2018 и 2020 година направени се измени во Законот за извршување, во насока на подобрување на законските одредби во делот на преземање на извршни дејствија со продажбата на недвижен имот како и олеснување на положбата на граѓаните чии примања се измени од извршување и примателите на просечна плата или пензија.

## Нотаријат

Нотаријатот во Република Македонија е воведен во 1996 година, како самостојна, независна јавна служба со јавни овластувања која врши заверки на акти врз основа на закон, по барање на граѓаните, државните органи, правните лица и други заинтересирани институции. Функционирањето на нотаријатот позитивно се одрази врз целокупното функционирање на правниот систем, а особено влијаеше врз унапредувањето и зголемувањето на правната сигурност.

Во април 2016 година се донесе новиот Закон за нотаријат, кој во голема мера го наруши претходниот концепт на нотаријатот и принципите на латинскиот нотаријат, што беше констатирано и од страна на ЕК во извештајот за 2016 година.

Во 2018 година направени се измени во Законот за нотаријатот, со кои се уреди постапката за полагање на нотарски испит и за влез во професијата, се направи обид да се уреди постапката за донесување на решение за издавање на нотарски платен налог, но и натаму опстојува проблемот со нарушениот концепт на латинскиот нотаријат, а воедно се намалија трошоците за граѓаните и се намали паричната казна за дисциплинска мерка против нотар.

## Медијација

Медијацијата во Република Северна Македонија е воведена од 2006 година, но нејзината примена сè уште е на многу ниско ниво. Во 2013 година се донесе нов Закон за медијација. Сепак, нефункционалниот концепт на медијација останува како забелешка која се провлекува со години во прогрес-извештајот на Европската комисија.

Сè уште постои недостиг на лиценцирани медијатори, пред сè поради сложениот и несоодветен испит за медијатори. Нефункционален е и Одборот за медијација, а доцнеше и процесот на формирањето на Комората на лиценцираните медијатори. Судството го стимулира двојниот концепт на медијација (медијација пред започнување на судската постапка и медијација во текот на самата постапка). Академијата за судии и јавни обвинители е пасивна за организирање обуки на тема APC, особено за медијацијата и арбитражата.

Бројот на пријавени и запишани предмети во регистарот за евиденција на постапките на медијација кој го води Министерството за правда не се совпаѓа со бројот на запишани предмети во поединечните регистри на медијаторите. Ваквата состојба се должи на недореченостите на Законот во однос на обврската на медијаторите за пријавување на предметите до МП и различните толкувања. Обидот за медијацијата иако е предвиден како можност во Законот за правда на децата, не се применува од причина што Јавното обвинителство нема доволно финансиски средства за да го почитува законот. Свеста за предностите на медијацијата останува сè уште ниска и треба да се работи на нејзино натамошно јакнење.

Имајќи го предвид горенаведеното, односно усогласувањето на законот и со Директивите за медијација, изготвен е нов Закон за медијација кој беше доставен до Собранието на РСМ, но поради изборите кои се одржаа во 2020 година и составувањето на новиот парламент, не беше донесен и како таков е вратен на доработка во Министерството за правда.

## 1.2. Анализа на судската мрежа

Анализата на судската мрежа опишана во поглавјето погоре ја следи методологијата што ја користи EU Justice Scoreboard (Табелата на оценки за правда на ЕУ). Независноста, квалитетот и ефикасноста се основните параметри на ефективниот правосуден систем, без оглед на моделот на националниот правен систем или правната традиција врз која се темели. Податоците за овие три параметри треба да се читаат заедно, бидејќи сите три елементи се неопходни за ефикасноста на правосудниот систем и честопати се меѓусебно поврзани (иницијативите насочени кон подобрување на едниот од нив може да имаат влијание од другиот).

Сепак, треба да се истакне дека анализата главно се однесува на елементите за управување со човечките ресурси во рамките на овие параметри.

### 1.2.1. Квалитет на правосудните услуги

Не постои единствен начин за мерење на квалитетот на услуга во правосудните системи. Во рамки на Европската унија правдата се оценува врз основа на испитување на факторите кои генерално се сметаат како релевантни за подобрување на нејзиниот квалитетот. Овие фактори се групирани во четири категории:

- пристап до правда за граѓаните и стопанските субјекти
- соодветни материјални и човечки ресурси;
- воспоставување алатки за проценка и
- користење стандарди за квалитет.

Пристапот до правдата е подобрен преку „синџирот на правдата“, кој се состои од точката на влез на предметот, времетраење на судскиот процес и неговото завршување. Тој ја истражува модернизацијата на судската мрежа, вклучително и улогата на информатичко-комуникациските технологии во судовите, подобрата комуникација и консултација, процесите што се однесуваат на корисникот, обуката и континуираниот професионален развој. Во рамки на судската мрежа треба да се изнајдат начини за поедноставување и забрзување на функционирањето на судската служба, да се преиспитаат постоечките процеси и да се искористат предностите на ИТ технологијата, за да се управува со судскиот систем подобро, побрзо и поекономично.

#### 1.2.1.1 Пристап до правда за граѓаните и стопанските субјекти

На граѓаните и стопанските субјекти потребен им е пристап до правдата во текот на целиот „судски синџир“ за да им се овозможи добивање на потребните релевантни информации како што се: функционирањето на правосудниот систем, начинот на доставување на барањата и поднесоците, фискалните импликации, информации за состојбата на постапките и објавувањето на пресудите. Во однос на оваа стратегија, пристапот на правда исто така се разгледува и во однос на територијалната распределба на судовите и нивната зависност од местоположбата.

#### *Распределба на судовите во земјата*

Во рамки на судската мрежа низ текот на годините се правеле одредени промени, односно се воспоставувале и укинувале судови, но ни една од досегашните промени не ја земал предвид внатрешна миграција на населението (ова може да се објасни со многу мал број судови на 100.000 жители во Скопје) или подобрувањата направени во патната мрежа и јавниот превоз што го олеснуваат движењето на луѓето.



Првичната структурна поставеност на судовите ја одразувала распределбата по општини, меѓутоа она што треба да се направи е поставување на структурата согласно населеноста по региони со цел давање на подобра услуга и подобар пристап до правдата на населението.

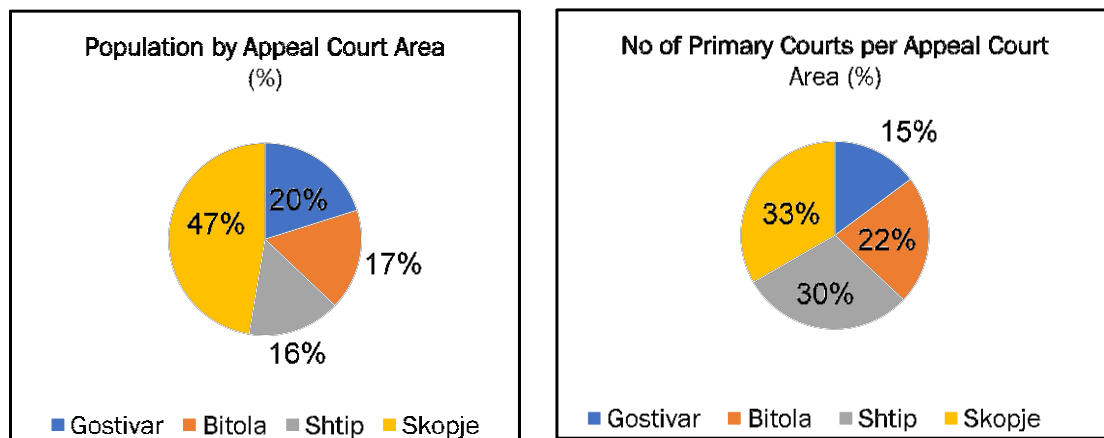
Тековната распределба на населението како што е прикажана според процените на Државниот завод за статистика (последниот попис на население во РМ е спроведен во 2002 година), не го оправдува постоењето на основен суд во градовите кои имаат помалку од 20.000 жители, како што се: Крушево, Ресен, Винаца, Берово и Кратово.

Според податоците објавени во најновиот извештај на Европската комисија за ефикасност на правдата (ЦЕПЕЈ 2018, со податоци од 2016 година) бројот на судови на 100 000 жители во Република Северна Македонија е 1,2 за првостепените судови со општа надлежност, а 1,6 за сите степени. Соодветните просеци на примерокот СЕПЕЈ 2018 изнесуваат 1,22 за првостепените судови од општа надлежност и 1,9 за сите судски инстанци со опсег од 0,1 – 6,8 односно (0,2 – 4,9).

Согласно постоечкото законодавство и анализа на извештајот на ЦЕПЕЈ2018, бројот на првостепените судови е 27, земајќи ги во предвид и Основниот кривичен суд Скопје, Основниот граѓански суд Скопје и Управниот суд, кои се класифицираат како *специјализирани судови*. Покрај тоа, како што е очигледно од извештајот, државите кои имаат специјализирани судови ги користат за да се справат со специфични гранки од правото, како што се управно, трудово, воено, трговско право. Во овој поглед, бројот на судови на 100,000 жители за основните судови станува 1,30 (+ 8%), додека бројката за судовите од сите нивоа останува иста. Податоците за населението се земени од најновата проценка од интернет-базата на податоци на Државниот завод за статистика на Република Северна Македонија.

Согласно распределбата на населението на територијата на Република Северна Македонија за подрачјето на апелационите судови, видно од сликата постои нерамномерна распределба кај основните судови. (слика 1)

Слика 1: Распределба на населението наспроти бројот на основни судови по апелационо подрачје



Извор: Државен завод за статистика

Во табелата 1 е прикажано населението и бројот на судови на 100.000 жители, по основен суд и апелационо подрачје. Треба да се нагласи дека упатувањето на апелационото подрачје не го одразува вистинскиот показател за судот, туку индикаторот на основниот суд во конкретната географска област. Судовите во Скопје (кривичниот и граѓанскиот суд), во табелата подолу се претставени како еден бидејќи го опслужуваат истото население (за различни видови на предмети – кривични и граѓански), а индикаторот не е засегнат од оваа застапеност.

# Поддршка на процесот за реформа во правосудството

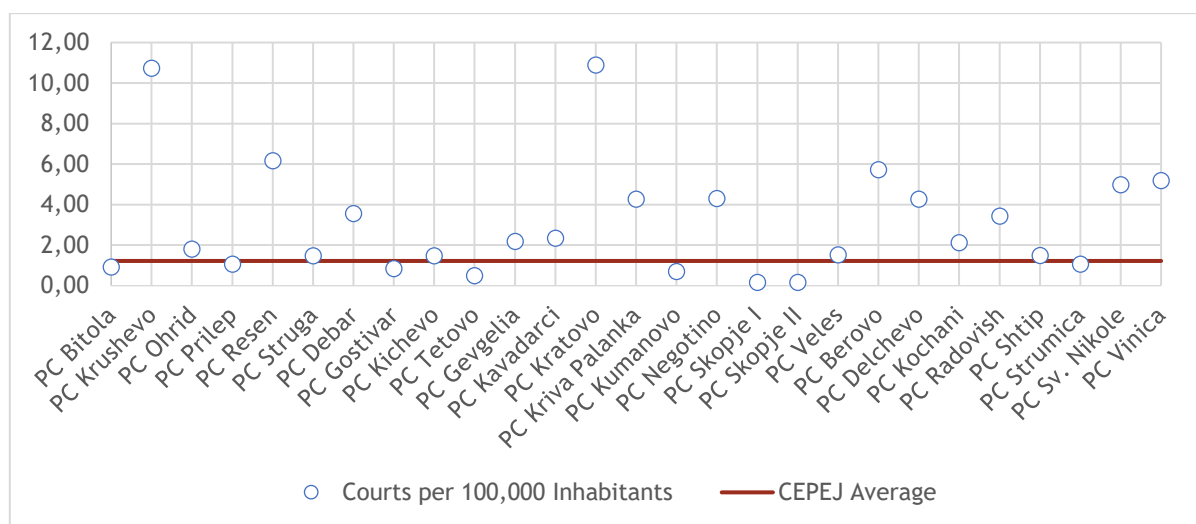
Табела 1: Број на судови на 100.000 жители за судовите од прва инстанца и по област како што е дефинирана со распределбата на населението по Апелационен суд.

Област на Апелационен суд	Основен суд	Опслужена популација	Судови на 100.000 жители	
			Основни судови	Основни судови по област
Гостивар	Гостивар	120,277	0.83	0.96
	Кичево	67,825	1.47	
	Тетово	201,680	0.50	
	Дебар	28,102	3.56	
Битола	Битола	108,607	0.92	1.70
	Крушево	9,327	10.72	
	Охрид	55,302	1.81	
	Прилеп	94,278	1.06	
	Струга	68,393	1.46	
	Ресен	16,236	6.16	
Штип	Штип	67,626	1.48	2.74
	Берово	17,488	5.72	
	Делчево	23,416	4.27	
	Радовиш	32,700	3.06	
	Кочани	47,392	2.11	
	Струмица	94,908	1.05	
	Виница	19,322	5.18	
	Свети Николе	20,093	4.98	
Скопје	Скопје	629,215	0.16	2.26
	Гевгелија	45,759	2.19	
	Кавадарци	42,856	2.33	
	Кратово	9,193	10.88	
	Крива Паланка	23,433	4.27	
	Куманово	143,601	0.70	
	Неготино	23,255	4.30	
	Велес	65,933	1.52	

извор: Државен завод за статистика,

Распределбата е дополнително образложена во графиконот подолу:

Слика 2: Судови на 100,000 жители vis-à-vis просекот на CEPEJ



Извор: CEPEJ

За второстепените судови, со оглед на 4 апелациони судови (Битола, Штип, Гостивар и Скопје) и распределбата на населението на соодветната територија, **соодветниот индикатор продолжува да покажува значителна варијација помеѓу територијата на апелациониот суд, додека апелациониот суд во Скопје опслужува поголема популација од останатите судови**, како што е видливо од податоците прикажани во Табела 2 што следи:

Табела 2: Апелациони судови на 100,000 жители во Република Северна Македонија

Апелационен суд	Опслужена популација	Судови на 100.000 жители
Гостивар	352.143	0,28
Битола	417.884	0,24
Штип	322.945	0,31
Скопје	983.245	0,10

извор: Државен завод за статистика,

### *Давање информации за правосудниот систем*

Олеснувањето на пристапот на граѓаните до правдата е клучен елемент при пребарување на потребните информации кои се во прилагодена форма и за оние специфични групи во општеството кои имаат потешкотии во пристап на информациите.

Од седум категории дадени во Табелата на оценки за правда на ЕУ, и тоа: едукација за пристап до право преку интерактивни алатки за учење; компјутерски терминали на судови со интернет конекција достапна за јавноста; интерактивна симулација на интернет за пристап до квалификуваност за правна помош; веб-страница со онлајн формулари за јавноста и компаниите; насочени информации за лица со оштетен вид или слух; насочени информации за деца; насочени информации на друг јазик, во моментот Република Северна Македонија не исполнува ниеден од горенаведените критериуми за пристапност.

Судскиот веб-портал, кој е моментално достапен, е добар чекор во вистинска насока. Во моментот, порталот ги содржи само основните информации (извештаи, организациона структура, закони и подзаконски акти и основни формулари). Ниту една од седумте категории погоре споменати како услуга не е достапна на порталот.

### *Поднесување и следење на побарување преку Интернет*

Способноста да се извршат конкретни чекори во судската постапка по електронски пат е важен дел од квалитетот на правосудните системи затоа што електронското поднесување на барањата, можноста за следење и унапредување на постапката преку Интернет може да го олесни пристапот до правдата и да ги намали одложувањата и трошоците. **Во моментот, таквата опција не е целосно достапна за граѓаните на Република Северна Македонија и странските субјекти во државата.**

### *Информации до странките*

Постојат повеќе стандарди за начинот на кој се известуваат странките и видот на информациите што ги добиваат за напредокот на нивниот предмет. Денес, фокусот се посветува на употребата на електронски или автоматски методи, како што е автоматски систем за нотификација преку е-пошта или СМС, кои даваат информации за одложувања, временски распоред или општ напредок на предметите, како и онлајн пристап до информации за предметот. Во таа насока, важно е да се напомене дека согласно позитивните прописи во Република Северна Македонија известувањето на адвокатите се врши електронски, односно во функција е електронска достава до адвокатите, странките и засегнатите страни во постапката. **Сепак, во иднина потребно е јакнење на овие методи на оперативен план и целосно ставање на истите во функција во рамките на судската мрежа во Република Северна Македонија.**

## *Пристап до пресуди*

Обезбедувањето пристап до пресудите преку Интернет ја зголемува транспарентноста на правосудните системи, им помага на граѓаните и деловните субјекти да ги разберат нивните права и можат да придонесат за доследност во судската пракса. Создавањето на корисни алатки и капацитети за пребарување на електронски објавените пресуди ја прават судската пракса достапна за правните професионалци и пошироката јавност што е од суштинско значење за корисниците. Онлајн објавувањето на судските одлуки бара балансирање на различните интереси, во границите утврдени со законски и политички рамки. Постојниот судски веб-портал е основа, која во моментот се користи за објавување на пресудите. Испитувајќи го порталот, може да се воочи дека се објавуваат дел од пресудите, согласно позитивното законодавство, од сите судови<sup>1</sup>

## *Пристап до алтернативни методи за решавање спорови*

Со цел да се растеретат судовите од обемот на работа предизвикан од големиот број предмети една од солуциите е и соодветна примена на Законот за медијација, односно дел од предметите да се решаваат по пат на медијација, односно да се следи примерот со нотарите и извршителите. Исто така, потребно е да се зајакне и употребата на арбитражата.

Постојаниот избран суд – Арбитража при Стопанската комора на Македонија е постојана арбитражна институција основана согласно со Законот за стопанските комори и Статутот на Стопанската комора на Македонија. Арбитражата при Стопанската комора на Македонија е надлежна за решавање спорови за права со кои странките можат слободно да располагаат и за кои со закон не е пропишана исклучива надлежност на судовите на Република Северна Македонија, доколку странките ја договорат нејзината надлежност.

Како институција надлежна за арбитражно решавање на домашни спорови и на спорови со меѓународен елемент, Постојаниот избран суд - Арбитража при Стопанската комора на Македонија, функционира од 1993 година. Во изминатиов период, работењето на Арбитражата при Стопанската комора на Македонија се одвиваше согласно со автономните арбитражни правила на институцијата.

### *1.2.1.2. Соодветни материјални и човечки ресурси*

**Доволно ресурси**, вклучително и неопходните инвестиции во физичка и техничка инфраструктура и **квалификуван, обучен и соодветно платен кадар**, се неопходни за добро функционирање на правосудниот систем. Без соодветни средства, алатки или кадар со потребните квалификации, вештини и пристап до континуирана обука, се доведува во прашање квалитетот на работата и функционирањето на судската мрежа.

#### *Човечки ресурси*

Соодветните човечки ресурси се неопходни за квалитетот на правосудниот систем и влијаат на рамнотежата меѓу половите, знаењето, вештините и искуството во рамки на судската мрежа.

Тековната систематизација на судската мрежа за судиите во сите степени на судовите и за сите видови судови определува 636 судиски позиции и останува постојана во текот на периодот 2016-2019 година, за кој се анализирани податоците. Според евиденцијата за пополнетите судиски позиции и бројот на активни судии, се заклучува дека на почетокот од 2019 година, активни биле 518 судии.

Табела 3: Број на активни судии, 2016-2019

<sup>1</sup>Судскиот Совет нема податоци за % на објавени пресуди

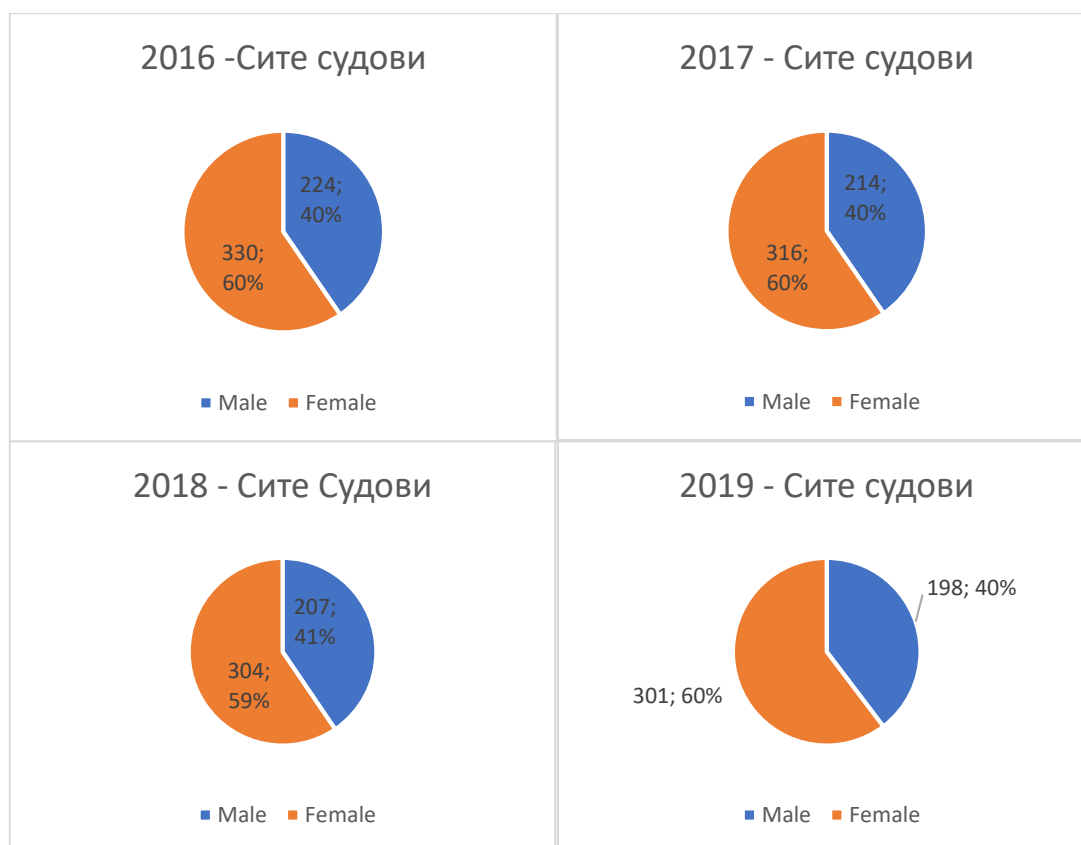
Година	Датум	Активни судии	Датум	Активни судии	Просечен број на судии
2016	01.01.2016	586	31.12.2016	566	576
2017	01.01.2017	566	31.12.2017	540	553
Разлика		-20		-26	-23
2017	01.01.2017	566	31.12.2017	540	553
2018	01.01.2018	540	31.12.2018	518	529
Разлика		-26		-22	-24
2018	01.01.2018	540	31.12.2018	518	
2019	01.01.2019	518	31.12.2019	506	
Разлика		-22		-12	
<b>Вкупно</b>		<b>-68</b>		<b>-60</b>	<b>-64</b>

Извор: Судски совет

Кога се споредуваат 2018 и 2019 година, може да се забележи дека на почетокот од 2019 година има 22 помалку активни судии во однос на почетокот на 2018 година. Во споредба со 2017 година, има вкупно 48 помалку активни судии од 2017 година.

Во 2019 година речиси 76% од сите активни судии биле Македонци, 17% Албанци и 7% од други националности. Овие бројки остануваат исти во последните две години. 59% од сите активни судии биле жени. Половата застапеност е прокажана подолу:

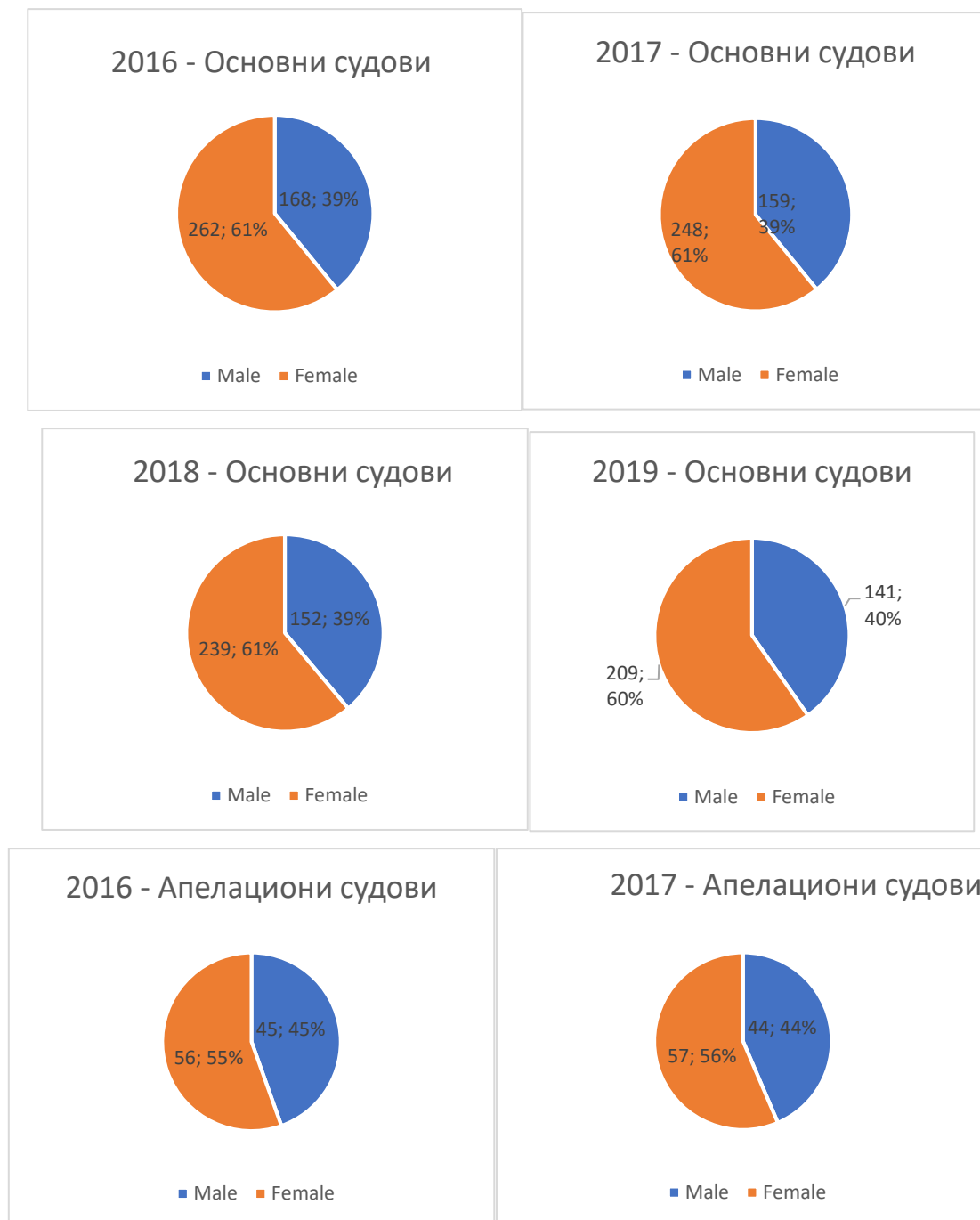
Слика 3: Полова застапеност

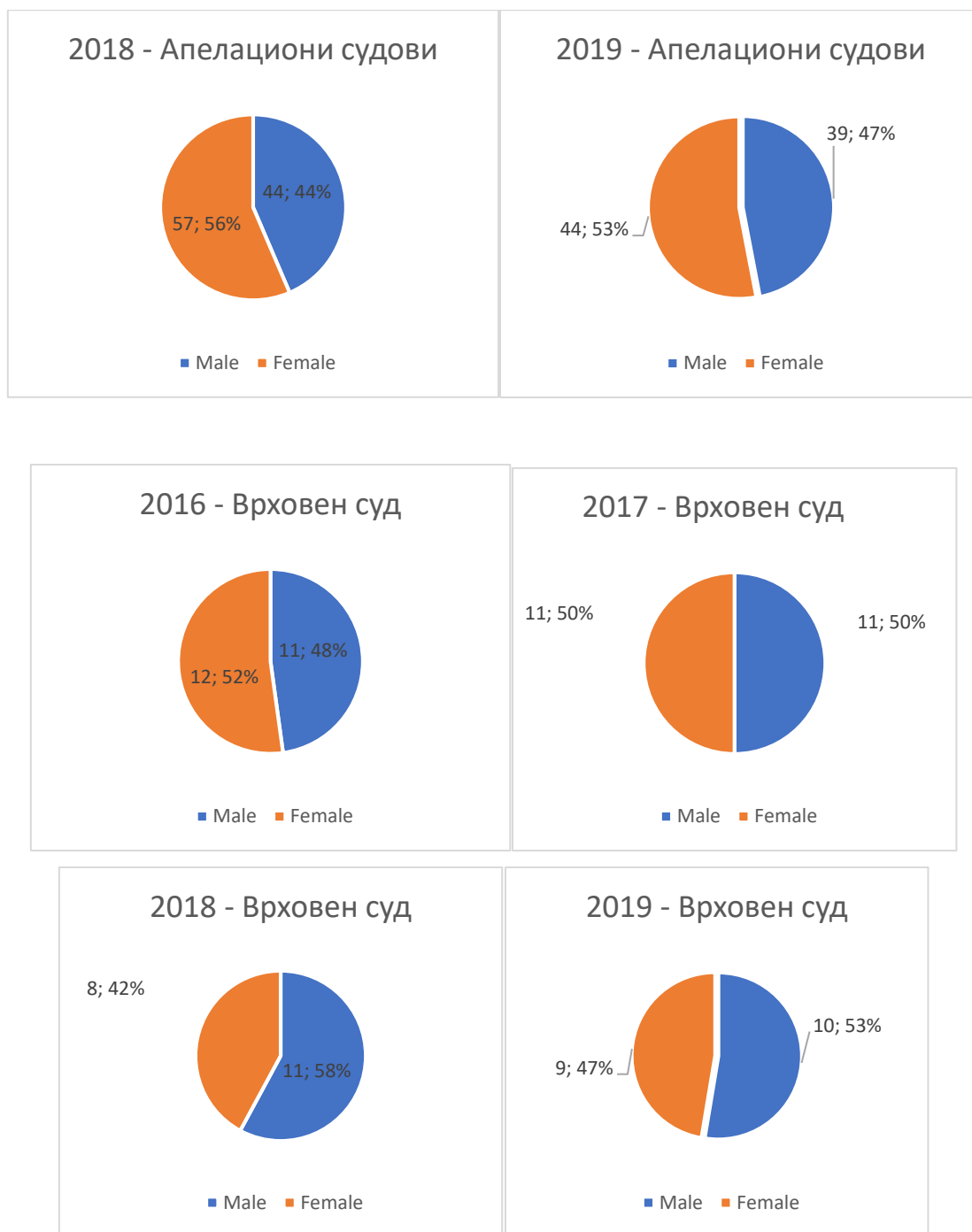


Извор: Судски совет

Во споредба со просекот на ЦЕПЕЈ 2018 за машко-женска дистрибуција од 47% и 53%, Република Северна Македонија има значително поголем однос на судии жени во сите инстанции на судови, што претставува 60% жени и 40% мажи во сите години што се разгледуваат. Понатаму, овој тренд е евидентен во сите инстанции на судови, во сите години на анализата, како што е прикажано на графиконите подолу

Слика 3: Полова застапеност по вид на суд





Извор: Судски совет

Треба да се напомене дека во анализата погоре во категоријата основни судови е вклучен Управниот суд, додека во категоријата апелациони судови е вклучен и Вишиот управен суд.

Соодветните распределби од Извештајот на СЕРЕЈ 2018 (кој вклучува податоци за 2016 година), за сите инстанции судови е прикажан во следнава табела:

Табела 4: Полова застапеност, ЦЕПЕЈ 2016

	Мажи (%)	Жени (%)
Основни судови	43	57
Апелациони судови	50	50
Врховен суд	63	37
<b>Вкупно</b>	<b>47</b>	<b>53</b>

Извор: CEPEJ

Со исклучок на Врховниот суд за 2018 година, жените судии во Северна Македонија заземаат стабилно над половина од позициите, во сите инстанци на судови во споредба со примерокот на Извештајот на CEPEJ 2018 каде што се чини дека судиите не се соодветно застапени во повисоките инстанци на судовите, и меѓу претседателите на судовите.

Табела 5: Распределба на судии по нивоа на судови, 2016-2018

Суд	Одобрени позиции	Тековен број на судии			
		2016EY	2017EY	2018EY	2019EY
Врховен суд	25	25	23	21	21
Виш управен суд	13	12	12	13	13
Управен суд	33	30	29	31	31
Апелационен суд	109	94	93	89	85
Основни судови	456	405	383	364	356
<b>Вкупно</b>	<b>636</b>	<b>566</b>	<b>540</b>	<b>518</b>	<b>506</b>

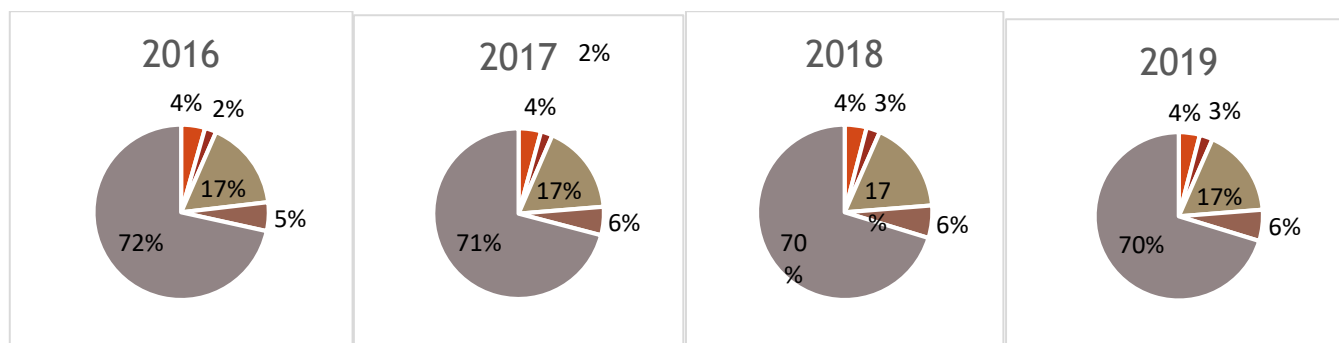
Извор: Судски Совет

Распределбата на судиите во судовите во различнитестепени во Република Северна Македонија според Извештајот ЦЕПЕЈ 2018 изнесува: 77% од судиите во првостепените судови, 19% од судиите во второстепените судови и 4% за судовите од третиот степен, додека ЦЕПЕЈ просеците се 73%, 22% односно 6%. На оваа слика и Вишиот управен и Управниот суд се вклучени во пребројувањето на судиите. Ако некој ги изолира овие специјализирани судови од судовите со месна надлежност, се појавува различна слика:

Слика 4 и Табела 6: Распределба на судиите по судови со месна надлежност, 2016-2019

Степен и вид на суд	2016	2017	2018	2019
Врховен суд	4%	4%	4%	4%
Виш управен суд	2%	2%	3%	3%
Апелациони судови	17%	17%	17%	17%
Управен суд	5%	5%	6%	6%
Основни судови	72%	71%	70%	70%





Извор: Судски Совет

Со 24,37 судии (податоци за 2019 година) на 100.000 жители, Северна Македонија во моментот има поголем број судии по глава на жител од просекот на ЦЕПЕЈ од 21,5 (Извештај на ЦЕПЕЈ за 2016 година). Бројот на судии по суд, за сите видови судови, како апсолутен број, како и на 100.000 жители е прикажан во Табела 7 подолу.

Табела 7: Број на судии по вид на суд на 100.000, жители, 2016-2019

Суд	Број на судови	Население	2016		2017		2018		2019	
			Активни судии	на 100,000	Активни судии	на 100,000	Активни судии	на 100,000	Активни судии	на 100,000
Врховен	1	2,076,217	25	1.20	23	1.11	21	1.01	21	1.01
Виш Управен	1		12	0.58	12	0.58	13	0.63	13	0.63
Управен	1		30	1.44	29	1.40	31	1.49	31	1.49
Апелациони	4		94	4.53	93	4.48	89	4.29	85	4.09
Основни	27		405	19.51	383	18.45	364	17.53	356	17.14
<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>2,076,217</b>	<b>566</b>	<b>27.26</b>	<b>540</b>	<b>26.01</b>	<b>518</b>	<b>24.95</b>	<b>506</b>	<b>24.37</b>

Извор: Судски Совет

Севкупно, индикаторот се намалува во однос на просекот на ЦЕПЕЈ во извештајот на ЦЕПЕЈ, како резултат на значително намалување на судиите на основните судови во текот на периодот што се разгледува. Треба да се напомене дека варијацијата на индексот во рамките на територијалната дистрибуција на земјата е значајна и има потреба од понатамошно објаснување. Во однос на податоците за нивоата на апелациони и основни судови, се појавуваат големи разлики во мрежата, како што може да се види подолу

Табела 8: Број на судии на 100.000 жители по суд за Апелациони судови

Број на судии									
Година		2016		2017		2018		2019	
Суд	Население	Апсолутно	на 100,000	Апсолутно	на 100,000	Апсолутно	на 100,000	Апсолутно	на 100,000
<b>Апелациони судови</b>									

Број на судии									
Година		2016		2017		2018		2019	
Суд	Население	Абсолютно	на 100,000	Абсолютно	на 100,000	Абсолютно	на 100,000	Абсолютно	на 100,000
Апелационен Суд Битола	352,143	21	5.96	21	5.96	21	5.96	20	5.67
Апелационен Суд Гостивар	417,884	15	3.59	15	3.59	14	3.35	14	3.35
Апелационен Суд Штип	322,945	14	4.34	14	4.34	14	4.34	13	4.02
Апелационен Суд Скопје	983,245	44	4.47	43	4.37	40	4.07	38	3.86

Извор: Судски Совет

Истата слика се појавува и кај основните судови. Некои од помалите судови се чини дека имаат повеќе ресурси отколку поголемите судови кои опслужуваат поголем процент од населението. На пример, основните судови во Скопје за разлика од основниот суд Крива Паланка или Кратово, во статистичка смисла. На пример во Основниот Кривичен Суд Скопје има 8,90 судии на 100.000 жители (2019), додека во Кратово тој број за истата година изнесува 32,63 судии на 100.000 жители

Табела 9: Број на судии на 100.000 жители по суд за Основни судови

Број на судии									
Година		2016		2017		2018		2019	
Суд	Население	Абсолютно	на 100,000	Абсолютно	на 100,000	Абсолютно	на 100,000	Абсолютно	на 100,000
<b>Основни судови</b>									
ОС Битола	108,607	21	19.34	19	17.49	19	17.49	19	17.49
ОС Крушево	9,327	3	32.16	3	32.16	2	21.44	1	10.7
ОС Охрид	55,302	18	32.55	18	32.55	16	28.93	15	27.12
ОС Прилеп	94,278	17	18.03	15	15.91	14	14.85	14	14.85
ОС Струга	68,393	14	20.47	13	19.01	12	17.55	12	17.55
ОС Ресен	16,236	3	18.48	3	18.48	3	18.48	3	18.48
ОС Гостивар	120,277	20	16.63	19	15.80	19	15.80	19	15.80
ОС Тетово	201,680	26	38.33	23	33.91	22	32.44	22	32.44
ОС Кичево	67,825	11	5.45	11	5.45	9	4.46	8	3.96
ОС Дебар	28,102	4	14.23	4	14.23	4	14.23	4	14.23
ОС Штип	67,626	16	23.66	16	23.66	15	22.18	15	22.18
ОС Берово	17,488	2	11.44	2	11.44	1	5.72	1	5.72
ОС Делчево	23,416	1	4.27	1	4.27	1	4.27	1	4.27
ОС Радовиш	32,700	6	18.35	5	15.29	5	15.29	5	15.29

Број на судии									
Година		2016		2017		2018		2019	
Суд	Население	Абсоlutно	на 100,000	Абсоlutно	на 100,000	Абсоlutно	на 100,000	Абсоlutно	на 100,000
ОС Кочани	47,392	9	18.99	9	18.99	9	18.99	9	18.99
ОС Струмица	94,908	16	16.86	15	15.80	15	15.80	14	14.75
ОС Винаца	19,322	2	10.35	2	10.35	2	10.35	1	5.17
ОС Св. Николе	20,093	3	14.93	2	9.95	2	9.95	2	9.95
Основен кривичен суд Скопје	629,215	60	9.54	58	9.22	56	8.90	56	8.90
Основен граѓански суд Скопје	629,215	70	11.12	68	10.81	65	10.33	64	10.17
ОС Гевгелија	45,759	11	24.04	10	21.85	10	21.85	10	21.85
ОС Кавадарци	42,856	8	18.67	7	16.33	7	16.33	7	16.33
ОС Кратово	9,193	3	32.63	3	32.63	3	32.63	3	32.63
ОС Крива Паланка	23,433	6	25.60	6	25.60	6	25.60	6	25.60
ОС Куманово	143,601	32	22.28	29	20.19	26	18.11	24	16.71
ОС Неготино	23,255	5	21.50	5	21.50	5	21.50	5	21.50
ОС Велес	65,933	18	27.30	17	25.78	16	24.27	16	24.27

Извор: Судски Совет

Интересна слика се појавува при анализа спроведена на ниво на географски територии дефинирани од Заводот за статистика на ЕУ (НУТС-РЕГИОНИ) како што е прикажано на сликата што следува. Како што споменавме претходно, распределбата на апелациониот суд не ја одразува реалната територијална поделба. На пример, апелациониот суд во Скопје е надлежен за основните судови во Кавадарци и Неготино, додека територијално Скопје се наоѓа на северот на земјата, додека Кавадарци и Неготино се наоѓаат на југ. Историски гледано, поделбата била направена вертикално по должината на течението на реката Вардар, со што биле формирани три апелациони подрачја (западно со седиште во Битола, централно со седиште во Скопје и источно со седиште во Штип). Апелациониот суд во Гостивар е основан подоцна поради зголемен обем на работа. Дополнително, моменталната состојба исто така е и под влијание на внатрешните миграции.

Табела 10: Број на судии на 100.000 жители по НУТС региони

НУТС региони	Систематизација	Судии2016	Судии2017	Судии2018	Судии 2019
<b>Основни судови просек</b>	<b>22,0</b>	<b>19.5</b>	<b>18.5</b>	<b>17.5</b>	<b>16.9</b>
Источно	22.3	17.1	17.1	16.0	16.0
Северно	24.4	23.3	21.6	19.9	17.6
Пелагонија	21.9	19.3	17.5	16.6	15.8
Полог	15.5	14.3	13.0	12.7	12.7
Скопје	23.4	20.7	20.0	19.2	18.8
Југозапад	22.9	19.4	17.7	17.7	15.3

Вардар	23.2	21.4	20.9	18.7	17.8
Основни судови просек	24.3	22.3	20.4	19.7	20.4

Ова се пресметува само за да се прикаже како прераспределбата на судовите може да се изедначи со судиите по број на жители, како би се понудил повисок квалитет на услуга во однос на пристапноста до услугата.

## Обуки

Континуираната обука на судиите е во надлежностна Академијата за судии и јавни обвинители. Главната цел на континуирана обука во Академијата е континуиран професионален развој и надградба на теоретски и практични знаења и вештини на судиите и јавните обвинители за професионално и ефикасно извршување на нивните функции со цел да се развие нивната способност да управуваат со прашања во рамките на нивната надлежност. Академијата, исто така, одржува обуки за професионални услуги во судовите и обвинителството со цел да се обезбеди квалитет и експертиза за техничка поддршка и помош на судството. Академијата обезбедува и континуирана обука на субјектите вклучени во имплементација на законите во полето на правдата со цел да се интегрираат знаењата и професионалните вештини во подготовка и спроведување на законите.

Континуираната обука може да биде задолжителна и доброволна. Задолжителната континуирана обука е предвидена за судиите, јавните обвинители, претседателите на судовите, јавните обвинители, додека доброволната обука е наменета за стручните служби на судството и административните службеници кои работат на подготовка и спроведување на законите во областа на правосудството и за други субјекти кои учествуваат во спроведување на законите од областа на правосудството.

Содржината и методологијата на задолжителна континуирана обука се дадени во Општата програма за континуирана обука на судии и јавни обвинители која се носи во текот на двегодишен период. Специјализираната програма за задолжителна континуирана обука и Каталогот на Академијата се усвојуваат на шест или 12 месеци.

Задолжителната континуирана обука е изразена во денови, а еден ден обука се смета обука од најмалку шест наставни часови. Во зависност од должината на стажот на секој судија и јавен обвинител, Академијата поставува минимум број на денови за обука што секој судија и јавен обвинител треба да ги реализира во една календарска година. Новоизбраните судии и јавни обвинители до 1 година искуство треба да имаат минимум 14 дена обука во текот на една календарска година, од кои 5 дена интензивна обука веднаш откако биле избрани за судија или јавен обвинител и дополнителни 9 дена редовна обука. Судиите и јавните обвинители со помеѓу една и три години стаж се бара да присуствуваат на минимум 10 дена обука, додека оние со помеѓу 3 и 8 години стаж се бара да присуствуваат на минимум 6 дена обука. Судиите и јавни обвинители со 8 до 15 стаж се бара да завршат 4 дена обука, а судиите и обвинителите над 15 години стаж се бара да присуствуваат на најмалку 2 дена континуирана обука.

Следната табела го дава минимум бројот на обуки изразени во денови во зависност од стажот на судиите и јавните обвинители:

Задолжителната континуирана обука според стажот на судиите и јавните обвинители					
Стаж	0 – 1	1 – 3	3 - 8	8 - 15	> 15
Денови задолжителна обука	14	10	6	4	2

Притоа, претседателите на судови се должни, во текот на една календарска година, да учествуваат во најмалку три специјализирани обуки за управување, комуникација, организација и сродни теми, во согласност со Општата програма за континуирана обука и Годишниот каталог на активности на Академијата.

Согласно направените истражувања најголем број од постојните судии во земјата имаат судиски стаж во опсег од 8 до 15 години (41,9 %), повеќе од 15 години судиски стаж имаат 37,25 % од судиите. Следната табела го покажува процентот на судии согласно нивниот судски стаж (февруари 2019 година):

Стаж	0 – 1	1 – 3	3 - 8	8 - 15	> 15
Процент од вкупниот број на судии во Република Северна Македонија	0.58	2.12	18.15	41.9	37.25

Според измените на Законот за судовите овозможено е судиите да продолжат да ја вршат својата функција и по навршување на 64 годишна возраст, односно истите можат да побараат продолжување на својата функција согласно Законот за работните односи. Согласно податоците од CEPEJ, односно пред воведување на оваа можност Република Северна Македонија беше држава со најниска возраст на пензионирање на судиите и јавните обвинители, но со најновите измени се приклучување кон праксата на државите од Европа, за пензионирање на судиите на 67 години.

Управниот одбор на Академијата на предлог на Програмскиот совет донесува двегодишна Општа програма за континуирана обука на судии и обвинители. Оваа програма е рамка за развој на наставните програми и каталози за обука и обезбедува општи упатства за спроведување на обуките. Континуираната обука е насочена кон најважните области на правото, како што се промените во домашното и меѓународното законодавство, законодавството на ЕУ, судската пракса и принципите на Европскиот суд за човекови права како комплементарни или меки вештини. За да се обезбедат квалитетни обуки, предавачите ги доставуваат материјалите за обука однапред до Академијата за нивна навремена дистрибуција до учесниците, што се прави електронски. Континуираната обука се спроведува преку разни настани според потребите на целните групи, како што се советување, конференции и работилници. При спроведувањето на обуката, предавачите обично користат стандарден метод на класична настава. Извештаите и добиените информации за целите на оваа функционална анализа укажуваат дека иако методите за практични вежби, симулации, анализа на практики и работа на случај се дадени во програмата за континуирана обука, тие сепак се ретко користен метод за спроведување на обука.

На крајот од секоја обука, учесниците пополнуваат прашалник за евалуација со цел да го оценат успехот на програмата, како и квалитетот на предавачите и материјалите. Во овие прашалници, учесниците имаат можност да предложат на каков вид обука тие сметаат дека треба да присуствуваат како дел од задолжителната континуирана обука. Сепак, покрај стандардниот прашалник за евалуација, Академијата не спроведува пост-евалуација на испорачаната обука со цел да се измери ефикасноста на задолжителната обука по одреден временски период. Финансирањето на континуираната обука е обезбедено со средства од Буџетот на Република Северна Македонија. Сепак, покрај овие средства, Академијата се обидува да спроведе дел од својата програма за континуирана обука преку соработка со проекти и меѓународни организации, поради недостиг од финансиски ресурси за да обезбеди квалитетна обука. Академијата е дел од европската мрежа на Академии за судии и јавни обвинители.

## Судска Служба

Квалитетот, обемот и степенот на развој на човечките ресурси и нивниот потенцијал за развој, го условува функционирањето, независноста и ефикасноста на судството, како и степенот на доверба во судскиот систем во општеството. Главниот столб во обезбедувањето и заштитата на правдата, човековите права и слободи е судијата, па оттука обезбедувањето соодветни услови од сите аспекти за непречено спроведување на судската функција е дефинирано како приоритет. Да се има компетентен персонал во рамки на судската служба со дефинирани надлежности и признат статус заедно со судиите е суштински предуслов за ефикасно функционирање на судскиот систем.

Според сегашното позитивно законодавство, вработените во судската служба се состојат од вработени во судска администрација, лица вработени во судови кои вршат технички и помошни работи и

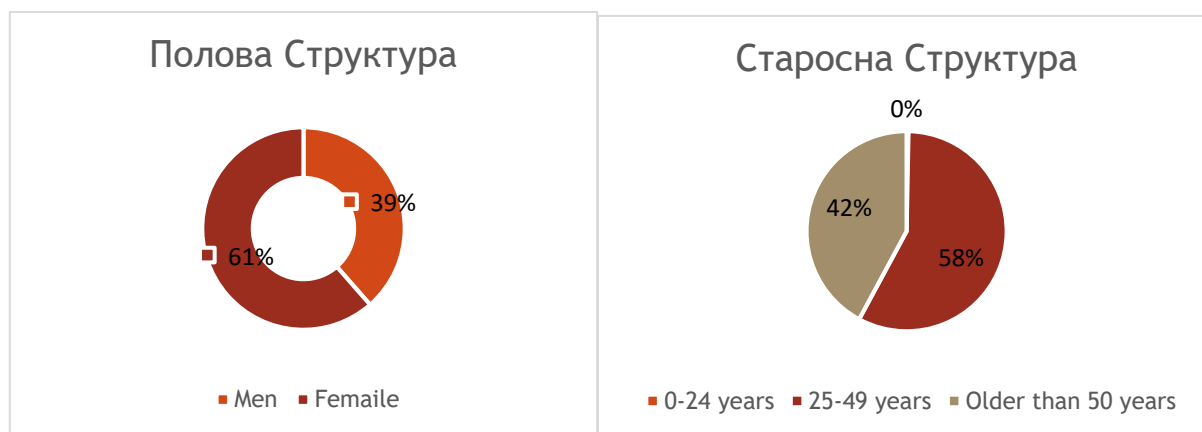
судска полиција. Законот за судска служба („Службен весник на РепубликаМакедонија“ бр.43/2014) го регулира **статусот**, обврските, одговорностите, системот за плати и додатоци на плати, како и следењето и оценувањето на судската администрација. Според наведениот закон, вработените во судската администрација се лица со административен статус кои вршат стручни, административни, информативни, технички, статистичко - аналитички и материјално - финансиски работи во судовите. Покрај горенаведеното, лицата вработени во судовите кои вршат технички и помошни работи немаат статус на вработени во судска администрација и подлежат на Законот за вработените во јавниот сектор и Општите регулативи за работни односи. Судската полиција е услуга што обезбедува објекти, имот и лица и одржува ред во судницата. Судската полиција ги остварува своите права од работен однос во согласност со Законот за судска служба, Законот за судови и колективните договори.

Утврдувањето на бројот на потребни позиции во судската служба е во надлежност на секој суд самостојно, а Советот за судска служба дава согласност за истите. За судската полиција, бројот на вработените по судовите го одредува министерот за правда. Бројот на вработени и нивната квалификациска структура, пред сè, зависи од надлежностите и видот на соодветниот суд, но и од наследените историски услови. Покрај тоа, Законот за административни службеници важи за вработените во Судскиот совет на Република Северна Македонија и Академијата за судии и јавни обвинители како административни службеници, а Министерството за информатичко општество и администрација е одговорно за одобрување на актите за внатрешна организација и систематизација.

Бројот на вработени во судската служба на 1 јануари 2019 година беше 2.243, додека во 31 декември 2019 беа вработени вкупно 2.270 лица. Бројот на систематизирани работни позиции за 2019 година беше 4.486, па оттука процентот на пополнети работни места е 50,58%. Бројот на систематизирани позиции во Судскиот совет на Република Северна Македонија и Академијата за судии и јавни обвинители е 98, од кои се пополнети 54,08%, односно вкупно 53 позиции.

Возраста, полот и националната структура на вработените во судската служба (судски службеници, судска полиција и технички и помошен персонал) се разновидни и презентирани подолу.

Слика 6: Полова и возрастна структура на судската служба, 2019



Извор: Судски Совет

Табела 11: Национална застапеност

	Македонци	Албанци	Турци	Роми	Срби	Власи	Бошњаци	Други	Вкупно
<b>Судска служба</b>	1.807	337	32	26	18	26	12	12	<b>2.270</b>
<b>Правична застапеност</b>	79.60	14.84	1.41	1.15	0.79	1.15	0.53	0.53	<b>100</b>

Извор: Судски Совет

Анализата која се однесува на просечниот број на судската администрација во односот судија/судски службеник мерен во однос на ефективниот број судии, наместо предвидениот, укажува дека тој број расте на годишно ниво, односно од 3,97 во 2016 година на 4,55 во 2019 година. Индикаторот на ЦЕПЕЈ за просечниот број судските службеници по судија е дефиниран на 3,9.

Табела 12: Однос судија/судска служба, 2016-2019

Суд/Година	2016			2017			2018			2019		
	Ефективен број на судии	Судска аслужба	Јуоднос судии/не-судии	Ефективен број на судии	Судска служба	Јуоднос судии/не-судии	Ефективен број на судии	Судска служба	Јуоднос судии/не-судии	Ефективен број на судии	Судска аслужба	Јуоднос судии/не-судии
Апелационен суд	92.5	242	<b>2.62</b>	93.5	232	<b>2.48</b>	91	233	<b>2.56</b>	83	248	<b>2.99</b>
Виш управен	11	13	<b>1.18</b>	12	12	<b>1</b>	12.5	12	<b>0.96</b>	14	17	<b>1.21</b>
Основен суд	419.5	1,895.00	<b>4.52</b>	394	1,908.00	<b>4.84</b>	373.5	1,861.00	<b>4.98</b>	350	1,856.00	<b>5.30</b>
Управен	30	59	<b>1.97</b>	29.5	57	<b>1.93</b>	30	69	<b>2.3</b>	33	72	<b>2.18</b>
Врховен	23	75	<b>3.26</b>	24	69	<b>2.88</b>	22	68	<b>3.09</b>	19	77	<b>4.05</b>
<b>Вкупно</b>	<b>576</b>	<b>2,284</b>	<b>3.97</b>	<b>553</b>	<b>2,278</b>	<b>4.12</b>	<b>529</b>	<b>2,243</b>	<b>4.24</b>	<b>499</b>	<b>2,270</b>	<b>4.55</b>

Извор: Судски Совет

Во однос на судските службеници на 100.000 жители, бројот полека се зголемува, од 107 на 100.000 во 2016 година на 108 на 100.000 во 2018 година, на 109 во 2019 година и е меѓу највисоките во Европа (просекот на ЦЕПЕЈ е 68,7). Само пет земји во Европа, имено Србија, Хрватска, Црна Гора, Монако и Андора имаат повеќе судски персонал по жител.

**Од анализите подолу може да се заклучи дека голем број од непополнетите работни позиции во судовите припаѓаат на техничко - помошниот персонал, а потоа следат судските службеници. Загрижувачки фактор во прегледот е што помалку застапените позиции се раководните позиции, што само го потенцира фактот дека судовите не раководат добро со човечките ресурси. Според воспоставената практика и во согласност со Законот за Судска Служба, секој суд на годишно ниво доставува план за вработување кој се доставува до Судскиот буџетски совет, кој развива заеднички план за вработување на ниво на целата судската мрежа и истиот го доставува на одобрување до Министерство за финансии, а потоа до Министерство за информатичко општество и администрација. Ваквата постапка се смета за директно мешање на извршната во судската власт во однос на планирањето на човечките ресурси и е една од причините за големиот број на непополнети работни места во судската администрација.**

Табела 13: Распределба на позициите во судската служба, 2016-2019

# Поддршка на процесот за реформа во правосудството

Категорија на службеници 2016	Просек Вкуп.	Апелационен суд	Вид управен	Основни судови	Управен	Врховен
Раководни позиции	1.1	1.25	1	1	1	6
Стручни соработници	17.3	23.25	2	16.3	24	29
Судска полиција	5.8	5.25	1	6.1	3	5
Техничко - помошни службеници	38.3	25.5	8	42.2	28	26
Вработени согласно ЗРО	4.6	5.25	1	4.6	3	9
<b>Вкупно судски службеници</b>	<b>67.2</b>	<b>60.5</b>	<b>13</b>	<b>70.2</b>	<b>59</b>	<b>75</b>
Категорија на службеници 2017	Просек Вкуп.	Апелационен суд	Вид управен	Основни судови	Управен	Врховен
Раководни позиции	1.1	1.25	1	0.9	1	6
Стручни соработници	16.7	22	2	15.9	21	28
Судска полиција	39.1	24.5	8	43.4	29	22
Техничко - помошни службеници	5.9	5.75	1	6.2	3	5
Вработени согласно ЗРО	4.2	4.5	0	4.2	3	8
<b>Вкупно судски службеници</b>	<b>67</b>	<b>58</b>	<b>12</b>	<b>70.7</b>	<b>57</b>	<b>69</b>
Категорија на службеници 2018	Просек Вкуп.	Апелационен суд	Вид управен	Основни судови	Управен	Врховен
Раководни позиции	1.6	1.25	1	1.5	1	6
Стручни соработници	17.5	23.25	2	16.4	28	28
Судска полиција	37.7	23.75	8	41.6	35	21
Техничко - помошни службеници	5.7	5.5	1	6	3	5
Вработени согласно ЗРО	4.4	9	0	4	2	8
<b>Вкупно судски службеници</b>	<b>66</b>	<b>58.25</b>	<b>12</b>	<b>68.9</b>	<b>69</b>	<b>68</b>
Категорија на службеници 2019	Просек Вкуп.	Апелационен суд	Вид управен	Основни судови	Управен	Врховен
Раководни позиции	1.5	1.0	1.0	1.4	1.0	6.0
Стручни соработници	17.9	24.3	5.0	16.3	31.0	36.0
Судска полиција	38.0	26.3	10.0	41.4	34.0	24.0
Техничко - помошни службеници	5.8	7.0	1.0	5.9	4.0	5.0
Вработени согласно ЗРО	4.3	5.3		4.2	2.0	6.0
<b>Вкупно судски службеници</b>	<b>66.8</b>	<b>62.0</b>	<b>17.0</b>	<b>68.7</b>	<b>72.0</b>	<b>77.0</b>

И покрај тоа што се чини дека податоците дадени во табелите одговараат на целите поставени од ЦЕПЕЈ, сепак во годишните извештаи има податоци за недоволна стручност и недостиг од судски персонал.



# Поддршка на процесот за реформа во правосудството

Ова беше истакнато и во последниот годишен извештај на Судскиот совет. За да се разбере состојбата целосно, мора да се земат предвид податоците за секој суд поединечно, што е прикажано подолу

Табела 14: Распределба на судската администрација по основен суд, 2016-2019

Суд/Година	2016			2017			2018			2019		
	Ефективен број на судии	Судска служба	Однос судии/не-судии	Ефективен број на судии	Ефективен број на судии	Судска служба	Однос судии/не-судии	Судска служба	Ефективен број на судии	Ефективен број на судии	Судска служба	Однос судии/не-судии
<b>Основен Суд</b>	<b>419.5</b>	<b>1,895</b>	<b>4.5</b>	<b>394</b>	<b>1,908</b>	<b>4.8</b>	<b>373.5</b>	<b>1,861</b>	<b>5</b>	<b>357</b>	<b>1,856</b>	<b>5.2</b>
ОС Берово	2.5	23	9.2	2	22	11	1.5	22	14.7	1.5	22	14.7
ОС Битола	22.5	105	4.7	20	100	5	19	105	5.5	18.5	106	5.7
ОС Дебар	4.5	24	5.3	4	24	6	4	24	6	4	25	6.3
ОС Делчево	1	33	33	1	30	30	1	30	30	1.5	31	20.7
ОС Гевгелија	12	50	4.2	11	50	4.8	10	50	5	10	47	4.7
ОС Гостивар	21	86	4.1	20	81	4.2	19	83	4.4	19.5	82	4.2
ОС Кавадарци	9.5	46	4.8	8	40	5.3	7	39	5.6	7	42	6.0
ОС Кичево	11	55	5	11	53	4.8	10	57	5.7	8.5	53	6.2
ОС Кочани	9.5	51	5.4	9	50	5.6	9	47	5.2	8.5	45	5.3
ОС Кратово	3	23	7.7	3	21	7	3	20	6.7	3	18	6.0
ОС Крива Паланка	6	30	5	6	29	4.8	6	27	4.5	6	25	4.2
ОС Крушево	3	17	5.7	3	16	5.3	2.5	16	6.4	2	16	8.0
ОС Куманово	33	133	4	31	128	4.2	27.5	127	4.6	24	121	5.0
ОС Неготино	5	18	3.6	5	17	3.4	5	16	3.2	5	18	3.6
ОС Охрид	18	88	4.9	18	74	4.1	17	71	4.2	15.5	70	4.5
ОС Прилеп	17.5	76	4.3	16	85	5.3	14.5	79	5.4	13.5	79	5.9
ОС Радовиш	6	32	5.3	6	30	5.5	5	30	6	4.5	31	6.9
ОС Ресен	3	23	7.7	3	23	7.7	3	23	7.7	3	23	7.7
ОС Штип	17.5	72	4.1	16	71	4.4	15.5	69	4.5	14	70	5.0
Основен кривичен суд Скопје	62	327	5.3	59	310	5.3	57	302	5.3	55	309	5.6
Основен граѓански суд Скопје	71	210	3	69	294	4.3	66.5	276	4.2	64.5	276	4.3
ОС Струга	14	59	4.2	14	58	4.3	12.5	58	4.6	12	57	4.8
ОС Струмица	17.5	76	4.3	16	72	4.6	15	67	4.5	13.5	65	4.8
ОС Св. Николе	3.5	21	6	3	21	8.4	2	20	10	2.5	21	8.4
ОС Тетово	26	130	5	25	124	5.1	22.5	122	5.4	21.5	129	6.0
ОС Велес	17.5	65	3.7	18	64	3.7	16.5	60	3.6	16	54	3.4
ОС Винаца	2.5	22	8.8	2	21	10.5	2	21	10.5	2.5	21	8.4

Од анализата на податоците може да се забележи дека некои мали судови имаат поголем број на вработени, а пак некои поголеми судови страдаат од недостиг на персонал. **Ова само ги зајакнува аргументите презентирани погоре дека генерално постои нееднаква распределба на персоналот не само хоризонтално низ целата судска мрежа, туку и вертикално по пополнети позиции.** Накратко, иако судот може да има само еден судија, сепак службата не може да биде застапена со само три лица кои ќе ги

покриваат сите потреби во судот. Така, потребата за консолидирање на функциите станува очигледна. Истото важи и за второстепените судови, за кои податоците се претставени подолу во Табелата 15.

Табела 15: Распределба на судските службеници по Апелациони судови, 2016-2019

Суд/Година	2016			2017			2018			2019		
	Ефективен број на судии	Судска служба	Однос судии/не-судии	Ефективен број на судии	Ефективен број на судии	Судска служба	Однос судии/не-судии	Судска служба	Ефективен број на судии	Ефективен број на судии	Судска служба	Однос судии/не-судии
<b>Апелационен Суд</b>	<b>92.5</b>	<b>242</b>	<b>2.62</b>	<b>93.5</b>	<b>232</b>	<b>2.48</b>	<b>91</b>	<b>233</b>	<b>2.56</b>	<b>86</b>	<b>248</b>	<b>2.88</b>
Апелационен суд Битола	21.5	57	2.65	21	54	2.57	21	53	2.52	20.5	57	2.78
Апелационен суд Гостивар	14	30	2.14	15	30	2	14.5	33	2.28	14	34	2.43
Апелационен суд Штип	14	41	2.93	14	43	3.07	14	41	2.93	13	43	3.31
Апелационен суд Скопје	43	114	2.65	43.5	105	2.41	41.5	106	2.55	38.5	114	2.96

### 1.2.1.3. Алатки за оценување

Следењето и оценувањето на судските активности се многу важни активности при откривање на недостатоците и потребите на правосудниот систем и зголемувањето на квалитетот на работата. Според Табелата на оценки за правда на ЕК, најкористени алатки за проценка се: годишните извештаи кои содржат унифицирани податоци за бројот на предметите, времетраењето на постапките, брзина на решавање на предметите; број на одложени предмети; ефикасен систем на оценување на работата; индикатори за квалитет и обучен персонал за подобрување на квалитетот на работата и функционирањето на судскиот систем. **Важно е да се истакне дека во моментот во Република Северна Македонија, се работи на воспоставување на специјализирани оддели и специјализиран кадар за обезбедување квалитет на работата.**

### 1.2.1.4. Користење на стандарди за квалитет

Воведувањето на стандардите можат да го зголеми квалитетот на правосудните системи. Повеќето земји од ЕУ користат стандардни мерки за временските ограничувања, временските рамки и заостанатите предмети. Временските рокови се квантитативни рокови, на пример максимален број на денови од приемот на предметот до одржувањето на првото рочиште. Заостанатите предмети се предмети постари од одреден временски период. Временските рамки се мерливи цели/практики, на пример специфицирање на претходно дефиниран удел на предмети што треба да се завршат во одреден временски период. Употребата на „квалитет на стандарди“ не е предмет на оваа анализа, но доволно е да се истакне дека во моментот не постојат такви стандарди. Во Република Северна Македонија се води статистика за сите предмети постари од 3, 7 и 10 години кои се сметаат за заостанати. Во Судскиот совет и во судовите се донесува план за намалување на заостанати предмети и секој суд на месечно ниво подготвува извештај за состојбата со предмети кој се доставува до СРСМ, согласно Законот за управување со движењето на предметите.

## 1.2.1.5. Заклучоци

Според анализата погоре, следново може да биде заклучено:

- Тековната распределба на населението, како што е прикажано од проценките на Државниот завод за статистика (последниот попис на населението во Република Северна Македонија беше спроведен во 2002 година) не го оправдува постоењето на основен суд во градовите со помалку од 20.000 жители, како што е како Крушево, Ресен, Берово, Винаца и Кратово.
- Распределбата на судиите на регионално и локално ниво е многу нерамномерна.
- Незастапените позиции во судската администрација се раководни позиции, што само го зајакнува аргументот дека судовите не ракуваат добро со човечките ресурси. Општо, постои нееднаква распределба на персоналот не само хоризонтално низ судската мрежа, туку и вертикално на пополнети работни места.
- Податоците достапни за работењето на судската мрежа се многу ограничени и се достапни само на официјалните јазици во земјата. Потребна е употреба на ИКТ технологии за да се олесни следењето на случаите и да се обезбедат информации до сите засегнати страни.
- Важно е да се истакне дека во моментот во Република Северна Македонија, се работи на воспоставување на специјализирани оддели и специјализиран кадар за обезбедување квалитет на работата. Во согласност со принципите на Европската мрежа за правосудна Обука, за обука на судиите, треба да се разгледа континуираната обука на судиите и судската администрација

Од гледна точка на организацискиот развој, горенаведената сумирана состојба влијае на стратешкото планирање и ефикасното користење на расположивите човечки ресурси. Потребна е нова територијална распределба на судовите што подобро ќе ја одразува постојнатата состојба на населението, како и целосно искористување на современите случувања и технологии. Во овој поглед, од перспектива на управување со човечки ресурси, исто така е неопходно да се променат внатрешните организациски структури на судовите. Потребно е редефинирање и унифицирање на судската организациска структура на судско ниво, со воведување на минимални критериуми (минимален број судии на судско ниво, минимален број на организациски единици во судовите, минимален број на вработени во судската администрација, и слично). Од единиците се бара успешно управување со промената на трансформацијата со цел да им се овозможи на граѓаните подобар пристап до правдата. Ова ќе бара измени во законската рамка за да се воведат нова територијална дистрибуција.

## 1.2.2. Ефикасност на правосудните услуги

### Индикатори за успешност на ЦЕПЕЈ

Советот на Европа и Европски суд за човекови права посветуваат особено внимание на „разумното време“ на судските постапки (X. против Франција, бр. 10073/82, 24 октомври 1989 година). Поточно, Судот утврди критериуми за проценка на разумноста на должината на постапките и правилата за пресметување на должината на постапката. Првиот ја вклучува сложеноста на предметот; однесувањето на апликантот; однесувањето на надлежните органи; видот на предметот, што може да вклучува прашања што се од особен интерес на апликантот (на пример работни спорови во врска со отпуштања или семејни предмети во врска со односите меѓу децата и родителите). Вториот вклучува индикација за методите за пресметување на должината на постапките. На пример, почетната точка за пресметка за граѓански предмети (датумот на кој предметот е доставен до судот) се разликува од оној на кривичните предмети (датумот на започнување може да биде датумот на кој осомничениот е уапсен или обвинет, или датумот на кој започнала првичната истрага). Слично на тоа, крајниот период може да се однесува на датумот на кој е донесена правосилна пресуда и/или може да се земе предвид, во некои предмети, должината на извршната постапка (Хорнсби против Грција, бр. 18357/91, 19 март 1997 година). Овие елементи претставуваат корисен репер според кој може да се процени ефикасноста на државата во однос на ефикасноста на судот (во врска со должината на постапките).

Како дополнување и спецификација на овие, ЦЕПЕЈ разви два индикатори за успешност за да ја процени судската ефикасност на европско ниво. Првиот индикатор е Стапката на решени предмети, која мери колку ефикасно судовите во една држава или субјект држат чекор со бројот на предмети што пристигнуваат. Вториот индикатор е пресметаното време на диспозиција (распоредување), со кое се мери проценетиот број на денови потребни за да се стави крај на предметите што се во тек. Двата показатели можат да се проучуваат заедно за да се добие почетна општа слика за ефикасноста на судовите во одредена земја. Анализата на нивната еволуција со текот на времето овозможува подобро разбирање на напорите на судството за одржување и/или подобрување на ефикасноста.

### Стапка на решени предмети (Clearance Rate – CR)

Стапката на решени предмети е едноставен однос, добиен со делење на бројот на решени предмети со бројот на примени предмети, изразен во процент:

$$\text{Clearance Rate (\%)} = \frac{\text{Resolved cases in a period}}{\text{Incoming cases in a period}} \times 100$$

Стапка на решени предмети близу 100% укажува на способноста на судот или на судскиот систем да решава приближно онолку случаи колку и бројот на пристигнати предмети во даден временски период. Стапката на решени предмети над 100% укажува на можноста системот да реши повеќе предмети од оние што се примени, со што ќе се намали бројот на предмети во тек на крајот од периодот на мерење, вклучително и сите постојни заостанати предмети. Конечно, стапка на решени предмети под 100% се јавува кога бројот на примени предмети е поголем од бројот на решени предмети. Во овој случај, вкупниот број предмети во тек ќе се зголеми и ќе почне да се создава заостаток. Во суштина, Стапката на решени предмети покажува како судот, или судскиот систем се справува со приливот на предмети.

### Пресметано време на постапување

Пресметаното време на постапување (диспозиција) го мери теоретското време потребно предметот во тек да се реши на суд со оглед на тековното темпо на работа на судовите во таа земја или субјект.

Времето на постапување се добива со делење на бројот на предмети во тек (нерешени предмети) на крајот од набљудуваниот период со бројот на решени предмети во истиот период помножен со 365 (денови во година):

$$\text{Calculated Disposition Time} = \frac{\text{Number of pending cases at the end of a period}}{\text{Number of resolved cases in a period}} \times 365$$

Претворањето во денови го поедноставува разбирањето на односот помеѓу предметите во тек и решените предмети во даден период. Пресметаното време на постапување ќе покаже, на пример, дека времето потребно за решавање на предмети е зголемено од 120 дена на 150 дена. Ова овозможува споредби во истата надлежност во даден период и, со одредена претпазливост, помеѓу судските системи во различни земји или субјекти. Исто така, релевантно е да се процени ефикасноста на судот во овој поглед во смисла на утврдените стандарди за должината на постапките. Треба да се напомене дека овој индикатор не е пресметка на просечното време потребно за обработка на предметот, туку теоретска проценка на времето потребно за процесирање на предметите што се во тек. Сепак, индикаторот не успева да покаже различни времетраења, концентрацијата или основаноста на предметите. Така, на пример, ако односот укажува на тоа дека предметите во тек ќе бидат завршени за 90 дена, некои предмети може да се решат на 10-от ден, а други на 90-от ден. Потребни се податоци за нивото на предметот за вистинското времетраење на предметите од функционалните ИКТ системи со цел да се разгледаат овие детали и да се направи целосна анализа. Во меѓувреме, оваа формула може да понуди вредни информации за проценетото максимално времетраење на предметите што сè уште се во тек.

## 1.2.2.1. Преглед на бројот на предмети во судовите

Анализата претставена подолу го отсликува обемот на работа во судовите за периодот 2016-2018 година. Целта на анализата е да се воспостави ист начин за мерење на обемот на работа по судови и по судија и да се обезбеди увид во обемот на предметите по кои постапуваат судовите. Предметите во следната анализа се поделени во три категории, имено:

- кривични предмети,
- граѓански предмети и
- други предмети, што вклучуваат административни предмети од работата на судската управа и слично.

Бројот на предмети презентирани во овој дел се однесува на вкупниот број предмети што судиите ги решаваат секоја година, збирот на нерешени предмети на крајот од секоја година, како и нови предмети во текот на годината без оглед на исходот на предметот (решен или не). Просечниот број предмети по кои постапуваат судиите, исто така, бележи растечки тренд од 270 во 2016 година на 315 во 2018 година (Табела 17).

Бројот на предмети во Врховниот суд е донекаде постојан, со мали разлики во текот на анализираниот период. Вреди да се спомене дека иако кривичните и граѓанските предмети имаат тенденција на намалување, остатокот на предмети што ги води Врховниот суд се зголемуваат на годишно ниво.

Со оглед дека Врховниот суд одржува седници на оддел, седница на судии и општа седница како задолжителна форма на работење и одлучување, исто така судот има обврска за донесување на правни мислења по барање на странки, што бара повеќе време и ангажман на судиите. Судиите од овој суд учествуваат во работата и на другите институции при што сите овие наведени активности влијаат на ефикасноста на извршување на неговите надлежности.

Бројот на жалби до Вишиот управен суд на Република Северна Македонија постојано се намалува од година во година во рамки на анализираниот период, и тоа од 6.915 предмети во 2016 година до 5.790 предмети во 2018 година (намалување од 16%). Оттука може да се заклучи дека има намалување на бројот на постапките по судии од Вишиот управен суд, оваа бројка е помала во 2018 година, од 576 во 2016 година на 445 во 2018 година (Табела 17).

Истата тенденција може да се забележи и кај Управниот суд. Додека бројот на предмети постојано се намалува од година во година за периодот што се разгледува, и тоа од 23.304 предмети во 2016 година до 18.290 предмети во 2018 година, бројот на судии е релативно стабилен. Просечниот број предмети по кои постапуваат судиите, исто така, се намалил од 776,8 во 2016 година на 590 предмети во 2018 година (Табела 17).

# Поддршка на процесот за реформа во правосудството

Табела 16: Обем на предмети по судии, Врховен, Виш управен и Управен суд, 2016-2019

Судови	2016						2017						2018						2019					
	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни предмети	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни предмети	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети
Врховен суд	25	<b>270</b>	966	2513	3271	<b>6750</b>	23	<b>302</b>	822	2459	3687	<b>6968</b>	21	<b>315</b>	770	2287	3568	<b>6625</b>	19	<b>311</b>	650	2129	3131	<b>5910</b>
Виш управен	12	<b>576</b>	0	0	6915	<b>6915</b>	12	<b>536</b>	0	0	6442	<b>6442</b>	13	<b>445</b>	0	0	5790	<b>5790</b>	14	<b>1159</b>	0	0	16234	<b>16234</b>
Управен	30	<b>776</b>	0	0	23304	<b>23304</b>	29	<b>705</b>	0	0	20462	<b>20462</b>	31	<b>590</b>	0	0	18290	<b>18290</b>	33	<b>208</b>	0	0	6877	<b>6877</b>

Извор: Судски Совет

Во однос на апелационите судови во земјава, апелациониот суд кој се наоѓа во Скопје, опслужува најголем процент од населението, има најголем број судии, двојно повеќе судии од другите апелациони судови, но тој исто така, добива четири пати повеќе предмети на годишно ниво од другите апелациони судови, со оглед дека двата основни судови во Скопје влегуваат во надлежност на апелационото подрачје на Апелациониот суд во Скопје.

Во текот на последните години, патната мрежа на земјата се подобри и продолжува да се подобрува значително, со развојните фондови што ги нуди Европската унија. Во некои случаи, општините што ги опслужува апелациониот суд во Скопје се наоѓаат поблиску до апелациониот суд во Штип. **Со оглед на таа оддалеченост, може да се преиспита можноста за прераспределување на месната надлежностна апелационите судови за изедначување на обемот на работа на апелационите судови.**

Покрај тоа, судовите, особено апелациониот суд Скопје, работат и со голем број „други“ административни по природа предмети, кои произлегуваат од секојдневното работење на судската управа, што реално доведува до зголемување на обемот на работа.

Треба да се напомене, дека согласно Законот за судовите, судија на апелационен суд и на основен суд може да биде времено упатен, со негова/нејзина претходна согласност, но најдолго за време од една година да суди во друг суд од ист степен или во понизок суд или од еден во друг специјализиран оддел, кога поради спреченост и иземање на судија или поради значително зголемен обем на работа, намалена ажурност или поради сложеност на предметите е доведено во прашање тековното работење на судот. **Меѓутоа, ваквите законски решенија се ад хок, односно времени, наместо да бидат систематско-стратегиски осмислена активност.**

Табела 7: Број на прераспределени судии, 2017-2019

# на судии	Од	Во
<b>2019</b>		
1	ОС Куманово	Основен Кривичен Суд Скопје
1	ОС Штип	ОС Веница
1	ОС Кочани	ОС Делчено
1	ОС Струмица	ОС Берово
<b>2018</b>		
1	ОС Кочани	ОС Берово
2	ОС Струмица	ОС Берово
2	ОС Кочани	ОС Делчено
1	ОС Радовиш	ОС Свети Николе
1	ОС Скопје 1 Скопје	ОС Гостивар
1	ОС Струга	ОС Охрид
1	ОС Прилеп	ОС Крушево
1	ОС Тетово	ОС Скопје 2 Скопје
1	ОС Куманово	ОС Скопје 2 Скопје
1	ОС Крива Паланка	ОС Скопје 2 Скопје
<b>2017</b>		
2	ОС Кочани	ОС Делчено
1	ОС Струмица	ОС Берово
1	ОС Радовиш	ОС Свети Николе
1	ОС Скопје 1 Скопје	ОС Гостивар

Извор: Судски Совет



# Поддршка на процесот за реформа во правосудството

Табела18: Број и вид на предмет по судија во Апелационите Судови, 2016-2019

Судови	2016					2017					2018					2019								
	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети
АС Битола	21	<b>330</b>	1883	4029	1021	<b>6933</b>	21	<b>382</b>	2057	4886	1097	<b>8040</b>	21	<b>366</b>	1744	4707	1245	<b>7696</b>	20	<b>358</b>	1770	4104	1302	<b>7176</b>
АСГостивар	15	<b>391</b>	2583	2227	1063	<b>5873</b>	15	<b>400</b>	2205	2654	1147	<b>6006</b>	14	<b>421</b>	1799	3232	873	<b>5904</b>	14	<b>391</b>	1474	2561	1443	<b>5478</b>
АС Штип	14	<b>372</b>	1553	2117	1542	<b>5212</b>	14	<b>396</b>	1095	2821	1637	<b>5553</b>	14	<b>397</b>	1051	2655	1857	<b>5563</b>	12	<b>429</b>	1071	2523	1553	<b>5147</b>
АС Скопје	44	<b>558</b>	6561	14264	3748	<b>24573</b>	43	<b>595</b>	6628	16272	2724	<b>25624</b>	40	<b>637</b>	6529	15996	2979	<b>25504</b>	37	<b>683</b>	6406	15889	2989	<b>25284</b>

Извор: Судски Совет

Табела19: Број и вид на предмет по судија во Основните судови, 2016-2019

Судови	2016						2017						2018						2019					
	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети
ОС Берово	2	<b>171</b> 7	1932	722	781	<b>3435</b>	2	<b>193</b> 0	1699	1088	1073	<b>3860</b>	1	<b>419</b> 3	1888	1182	1123	<b>4193</b>	2	<b>196</b> 6	1644	1228	1059	<b>3931</b>
ОС Битола	21	<b>129</b> 2	15509	8764	2859	<b>27132</b>	19	<b>132</b> 7	13240	8738	3243	<b>25221</b>	19	<b>134</b> 6	13960	8085	3523	<b>25568</b>	18	<b>400</b> 5	5576	6039	1305 0	<b>24665</b>
ОС Дебар	4	<b>138</b> 2	2748	891	1890	<b>5529</b>	4	<b>193</b> 1	3376	796	3550	<b>7722</b>	4	<b>235</b> 3	3493	1389	4531	<b>9413</b>	4	<b>219</b> 5	3340	1447	3993	<b>8780</b>

# Поддршка на процесот за реформа во правосудството

Судови	2016						2017						2018						2019					
	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети
ОС Делчево	1	612 0	2984	1485	1651	6120	1	565 4	2596	1181	1877	5654	1	545 5	2438	1050	1967	5455	2	297 1	2757	1248	1936	5941
ОС Гевгелија	11	992	7491	1793	1633	10917	10	877	5371	1916	1479	8766	10	964	6118	1873	1648	9639	10	953	5964	1839	1725	9528
ОС Гостивар	20	206 2	21926	7185	1214 0	41251	19	238 2	21869	1246 1	1092 3	45253	19	216 4	18435	1190 9	1076 6	41110	20	180 7	17659	6984	1150 0	36143
ОС Кавадарци	8	122 0	5781	3298	682	9761	7	141 2	5914	3220	747	9881	7	145 5	6558	2784	845	10187	7	148 8	6758	2784	872	10414
ОС Кичево	11	140 1	8590	3845	2981	15416	11	155 2	8946	4787	3340	17073	9	182 3	8719	4306	3381	16406	8	192 7	7780	4399	3236	15415
ОС Кочани	9	140 3	6614	1959	4054	12627	9	135 6	6103	2023	4082	12208	9	152 3	7360	1873	4473	13706	8	171 2	7254	2008	4437	13699
ОС Кратово	3	642	989	427	512	1928	3	640	965	429	526	1920	3	715	1191	426	528	2145	3	683	1086	446	518	2050
ОС Кр. Паланка	6	900	3398	1412	595	5405	6	881	3172	1544	569	5285	6	102 2	3618	1927	586	6131	6	868	3217	1990	0	5207
ОС Крушево	3	454	580	498	284	1362	3	527	633	493	456	1582	2	934	773	520	574	1867	2	894	787	492	509	1788
ОС Куманово	32	119 4	21638	8655	7919	38212	29	135 0	21685	9295	8171	39151	26	156 7	23524	9181	8033	40738	22	178 7	22096	8450	8774	39320
ОС Неготино	5	121 8	3573	1711	808	6092	5	118 9	3384	1582	980	5946	5	123 3	3344	1782	1037	6163	5	955	3155	1544	75	4774
ОС Охрид	18	114 3	12661	5832	2083	20576	18	105 2	10911	6128	1900	18939	16	119 6	10597	6542	1992	19131	15	122 1	9727	6709	1883	18319

# Поддршка на процесот за реформа во правосудството

Судови	2016						2017						2018						2019					
	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети
ОС Прилеп	17	124 5	11751	7385	2040	21176	15	130 3	10430	7100	2013	19543	14	148 3	10695	7640	2427	20762	13	162 8	10789	7880	2500	21169
ОС Радовиш	6	137 1	4436	1736	2055	8227	5	154 1	3707	1845	2153	7705	5	150 3	3705	1617	2194	7516	4	197 2	3877	1718	2293	7888
ОС Ресен	3	121 4	1749	1191	703	3643	3	122 4	1744	1247	680	3671	3	122 2	1955	1035	675	3665	3	139 9	2191	936	1071	4198
ОС Штип	16	107 1	10315	4322	2507	17144	16	117 8	9847	6116	2884	18847	15	131 2	11125	5389	3160	19674	13	171 9	12737	5925	3685	22347
Основен кривичен суд Скопје	60	220 6	12923 0	0	3139	13236 9	58	200 3	11327 5	0	2919	11619 4	56	198 9	10822 8	0	3155	11138 3	54	208 6	10942 7	0	3212	11263 9
Основен граѓански суд Скопје	70	804	0	4269 8	1364 7	56345	68	884	0	4549 5	1459 6	60091	65	935	0	4495 0	1585 4	60804	64	942	0	4432 0	1595 9	60279
ОС Струга	14	130 3	7932	5649	4656	18237	13	132 0	7213	5183	4760	17156	12	141 8	7408	4709	4896	17013	12	138 4	7069	4507	5026	16602
ОС Струмица	16	165 5	16067	4343	6076	26486	15	148 8	9770	5733	6810	22313	15	151 7	10425	5098	7231	22754	12	176 5	9423	4989	6771	21183
ОС Св. Николе	3	149 8	1563	1228	1704	4495	2	220 0	1472	1174	1753	4399	2	249 0	2091	1054	1835	4980	3	185 9	2619	1022	1935	5576
ОС Тетово	26	115 6	23556	5702	786	30044	23	118 4	20974	5814	434	27222	22	113 9	17297	6812	942	25051	21	223 1	25817	9993	1104 6	46856
ОС Велес	18	998	11905	3529	2536	17970	17	100 8	10697	3735	2709	17141	16	114 3	11737	3582	2972	18291	16	117 8	12661	3173	3021	18855

# Поддршка на процесот за реформа во правосудството

Судови	2016						2017						2018						2019					
	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети	Активни судии	Просечен број предмети по судија	Кривични предмети	Граѓански предмети	Други предмети	Вкупен број на предмети
ОС Винаца	2	1914	1568	970	1289	3827	2	1933	1509	1048	1309	3866	2	2019	1741	875	1422	4038	3	1289	1561	807	1500	3868

Извор: Судски Совет

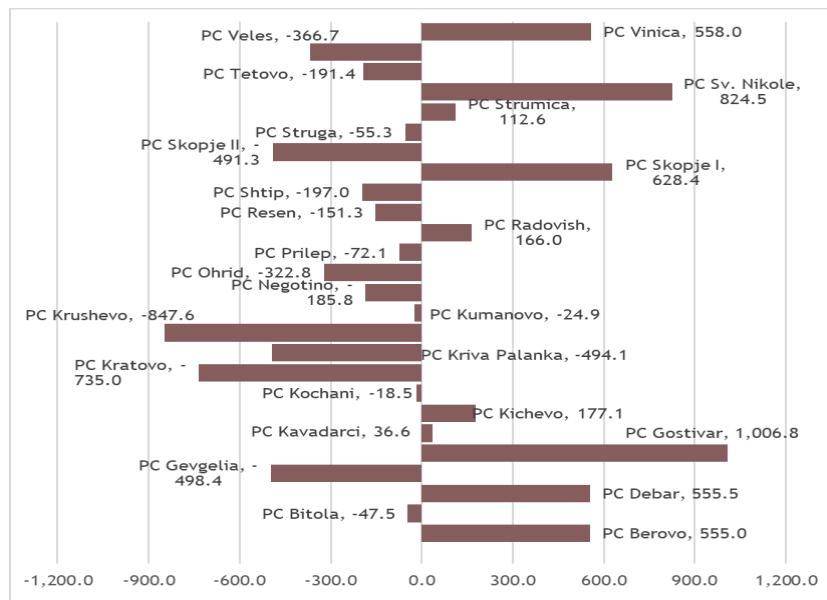
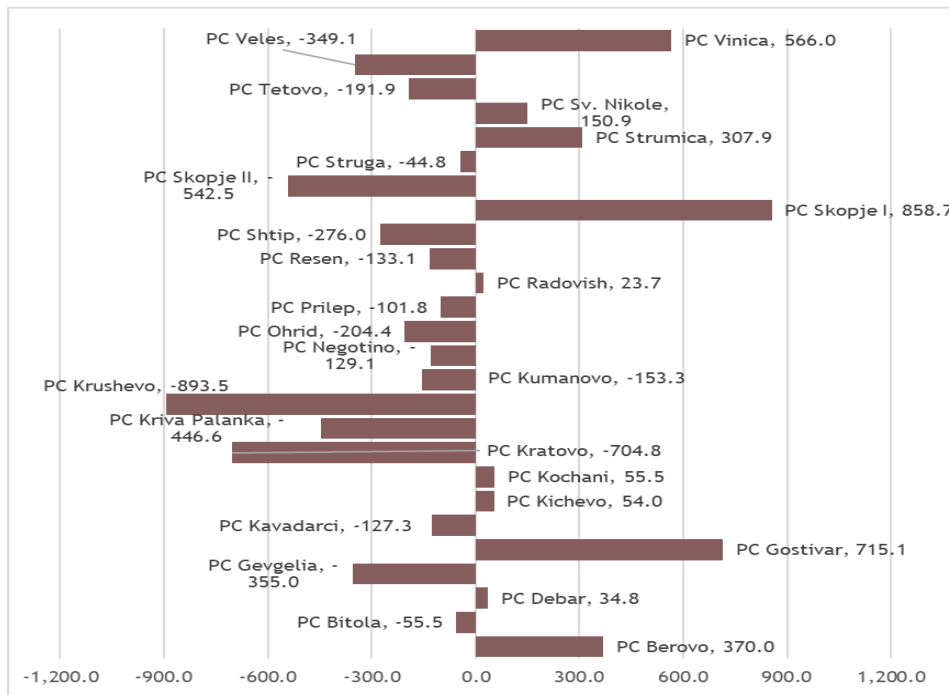
Бројот на судии кои се избрани во основните судови е намален од 405 судии во 2016 година на 350 судии во 2019 година, што претставува намалување од 14%. Истовремено, постои намалување од 3,3% на вкупниот број на предмети на годишно ниво од 2016 година (545.726 предмети) до 2018 година (527.783 предмети). Од друга страна просечниот број на предмети по судија е зголемен за 7,6%, од 1.347,5 предмети во 2016 година на 1.450 предмети во 2018 година. Во 2019 година, постои зголемување на бројот на предмети во основните судови од 23%, додека бројот на судии останува ист.

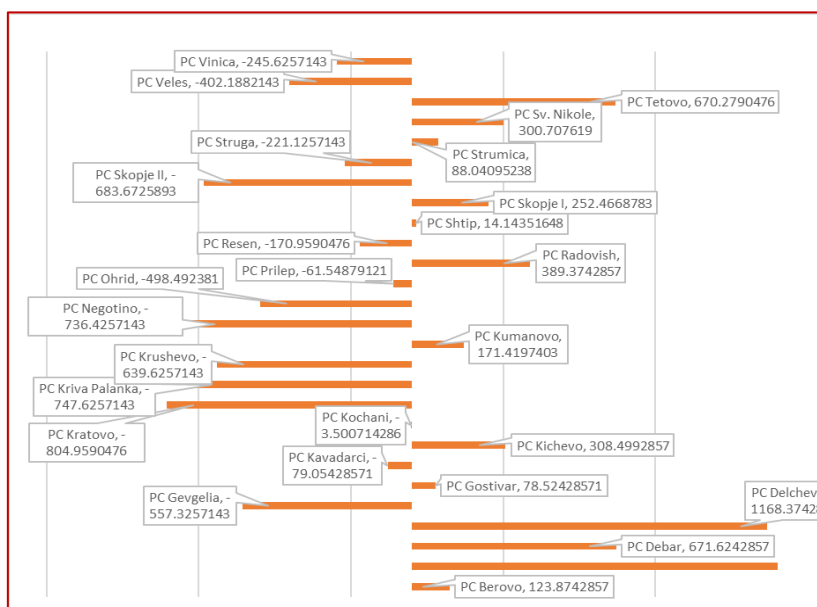
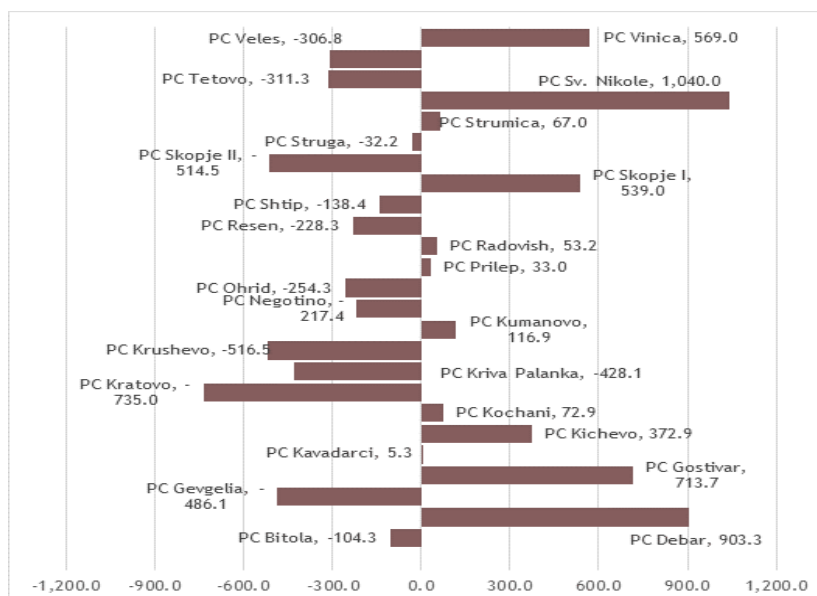
Севкупно, во текот на разгледуваниот период, просечниот број предмети по судија е многу непостојан и се движи од 454 предмети (ОС Крушево) до 4,005 предмети (Битола, 2019). Ваквата променливост не се однесува само на различни судови во мрежата, туку е очигледна од година во година за истиот суд.

Согласно Законот за судовите, основните судови се основаат како судови со основна надлежност и судови со проширена надлежност. Основните судови со основна надлежност за подрачјата за кои се основани, се надлежни да одлучуваат во прв степен по кривични дела и прекршоци и да одлучуваат во прв степен по граѓански спорови.

Согласно анализата која ја дава стратегијата во одредени судови бројот на предмети по судија е поголем во однос на други судови, што доведува до нееднаква распределба на предметите по судија и судови. Согласно наведениот закон судијата својата судиската функција ја врши во судот во кој е избран и истиот по правило суди во соодветни области. Согласно предвиденото законско решение произлегува дека судиите би требало да бидат специјализирани по соодветни области, односно да одлучуваат по кривични или по граѓански спорови. Меѓутоа во пракса во одредени судови поради малиот број на судии, еден судија најчесто одлучува по граѓански, кривични и други предмети, поради што доаѓа до нееднаква распределба на предметите по судија.

За решавање на овој проблем, наведениот закон нуди решение со тоа што судија може да биде распореден во друг судски оддел поради зголемениот обем на работа во судот, но најдолго за време од една година. Воспоставениот систем нуди решение, но истото не го решава проблемот на нееднаквата распределба на предметите. **Од таа причина, потребно е да се анализира причината која доведува до натрупување на бројот на предметите во одредени судови и наместо нудење на привремено решение со прераспределување на судиите, да се понуди трајно системско решение.**





## 1.2.2.2. Општи податоци за ефикасноста

Судската ефикасност игра клучна улога во зачувувањето на владеењето на правото. Таа поддржува добро управување и може да го намали ризикот од корупција и да помогне во градењето на доверба во институциите.

### Стапка на решени предмети

Стапката на решени предмети дава преглед на функционирањето на судската мрежа преку истакнување на ефикасноста со која се постапува со примените предмети и заостанатите предмети. Во табелата подолу е презентирana стапката на решени предмети за сите видови предмети и за секој суд за периодот кој се разгледува. Свкупно, стапката на решени предмети на ниво на земја е над 100% што укажува на ефикасно постапување со примените предмети.

Табела 20: Стапка на решени предмети по суд, 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
Врховен суд	97%	105%	106%	104%
Виш управен суд	102%	104%	98%	111%
Управен суд	105%	114%	113%	86%
Апелационен суд Битола	104%	95%	104%	101%
Апелационен суд Гостивар	112%	94%	101%	104%
Апелационен суд Штип	105%	97%	103%	102%
Апелационен суд Скопје	103%	95%	97%	98%
ОС Берово	90%	99%	96%	98%
ОС Битола	104%	103%	101%	98%
ОС Дебар	102%	100%	99%	100%
ОС Делчево	100%	107%	99%	99%
ОС Гевгелија	101%	95%	102%	100%
ОС Гостивар	104%	102%	101%	99%
ОС Кавадарци	102%	101%	101%	102%
ОС Кичево	96%	102%	101%	97%
ОС Кочани	98%	100%	96%	97%
ОС Кратово	100%	100%	100%	100%
ОС Крива Паланка	100%	100%	91%	102%
ОС Крушево	104%	102%	97%	101%
ОС Куманово	99%	104%	101%	102%
ОС Неготино	94%	104%	99%	103%
ОС Охрид	114%	105%	94%	99%
ОС Прилеп	102%	103%	100%	98%
ОС Радовиш	102%	102%	100%	97%
ОС Ресен	102%	103%	102%	101%
ОС Штип	100%	100%	101%	96%
Основен кривичен суд Скопје	105%	117%	107%	96%
Основен граѓански суд Скопје	97%	104%	102%	100%
ОС Струга	100%	105%	98%	101%
ОС Струмица	102%	104%	99%	97%
ОС Св. Николе	101%	100%	100%	100%
ОС Тетово	94%	111%	103%	102%
ОС Велес	102%	101%	100%	99%



	2016	2017	2018	2019
ОС Винаица	96%	100%	101%	101%
<b>Вкупно</b>	<b>101%</b>	<b>102%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Извор: Судски Совет

Поконкретно, сепак, ако се разгледаат различни видови предмети (кривични, граѓански, други), сликата на ниво на различен степен е како што следува:

Табела 21: Стапки на решени предмети за други предмети за сите судови, 2016-2019

Court	2016	2017	2018	2019
Апелациони судови	100%	100%	100%	100%
Виш управен суд	102%	104%	98%	111%
Основен суд	100%	100%	100%	100%
Управен суд	105%	114%	113%	86%
Врховен суд	96%	101%	102%	102%

Извор: Судски Совет

Табела 22: Стапки на решени предмети за кривични предмети за сите судови, 2016-2019

Court	2016	2017	2018	2019
Апелациони судови	103%	100%	99%	101%
Виш управен суд				
Основен суд	103%	100%	104%	99%
Управен суд				
Врховен суд	94%	122%	112%	117%

Извор: Судски Совет

Табела 23: Стапки на решени предмети за граѓански предмети за сите судови, 2016-2019

Court	2016	2017	2018	2019
Апелациони судови	111%	91%	102%	102%
Виш управен суд				
Основен суд	95%	102%	97%	101%
Управен суд				
Врховен суд	101%	112%	111%	102%

Извор: Судски Совет

Од горенаведените податоци, евидентно е дека со кривичните предмети се постапува на соодветен начин, согласно утврдените законски рокови, бидејќи стапките на решени предмети се речиси исклучиво над 100%. Процентот е понизок кај граѓанските предмети, каде што може да се забележат постојани флукуации во анализираниот период. Понатамошна анализа на решени граѓански предмети во основните судови е дадена подолу:

Табела 24: Стапки на решени предмети за граѓански предмети за основните судови, 2016-2019

Суд	2016	2017	2018	2019
<b>Основни судови Вкупно</b>	<b>95%</b>	<b>102%</b>	<b>97%</b>	<b>101%</b>

Суд	2016	2017	2018	2019
ОС Берово	65%	90%	85%	97%
ОС Битола	103%	101%	102%	97%
ОС Дебар	103%	101%	94%	96%
ОС Делчево	103%	113%	98%	100%
ОС Гевгелија	97%	97%	99%	101%
ОС Гостивар	89%	100%	103%	110%
ОС Кавадарци	100%	103%	98%	89%
ОС Кичево	83%	105%	102%	90%
ОС Кочани	88%	104%	86%	101%
ОС Кратово	93%	97%	99%	104%
ОС Крива Паланка	96%	98%	73%	102%
ОС Крушево	110%	100%	96%	107%
ОС Куманово	91%	105%	99%	137%
ОС Неготино	107%	99%	79%	102%
ОС Охрид	99%	97%	87%	101%
ОС Прилеп	96%	102%	104%	93%
ОС Радовиш	95%	105%	98%	102%
ОС Ресен	107%	99%	113%	92%
ОС Штип	85%	101%	102%	
Основен граѓански суд Скопје	95%	106%	103%	100%
ОС Струга	95%	108%	92%	106%
ОС Струмица	91%	108%	100%	98%
ОС Св. Николе	106%	105%	105%	105%
ОС Тетово	89%	110%	94%	107%
ОС Велес	93%	102%	103%	99%
ОС Веница	87%	99%	113%	98%

Извор: Судски Совет

Променливоста на стапката на решени граѓански предмети за секој суд поединечно предизвикува посебна загриженост, особено затоа што тие се поврзани со тоа како системот се перцепира (поволно или неповолен) за целите на инвестиции, и второ како се чувствуваат граѓаните во однос на примената на правдата.

### Пресметано време на постапување

Времето на постапување (времетраење на постапката) по различни предмети значително варира помеѓу различните видови судови и различните предмети. Најдолг потребен период за постапување по предмети може да се забележи кај Управниот суд, иако постои тенденција на опаѓање. Периодот на постапување по предметите кај Врховниот суд е исто така долг, иако податоците од 2019 година покажуваат значително намалување. Но Апелациониот суд во Скопје дава загрижувачка слика од причина што периодот потребен за постапување по предметите постојано расте низ годините. Што се однесува до основните судови, времето на постапување по предметите е генерално задоволувачко, исклучок се Основните судови во Охрид и Велес во 2019.

Табела 25: Време на постапување по суд, 2016-2018

Суд	Време на постапување			
	2016	2017	2018	2019
Врховен суд	149	120	100	98
Виш управен суд	61	48	65	166
Управен суд	236	216	187	120
Апелационен суд Битола	24	39	27	26
Апелационен суд Гостивар	14	40	35	24
Апелационен суд Штип	22	33	21	17
Апелационен суд Скопје	141	160	180	191
ОС Берово	77	70	80	61
ОС Битола	59	53	49	44
ОС Дебар	18	12	12	70
ОС Делчево	68	44	52	15
ОС Гевгелија	16	42	29	39
ОС Гостивар	66	52	56	50
ОС Кавадарци	51	46	42	38
ОС Кичево	37	27	25	22
ОС Кочани	47	49	59	51
ОС Кратово	33	33	29	35
ОС Крива Паланка	51	52	83	31
ОС Крушево	59	42	46	30
ОС Куманово	68	51	46	95
ОС Неготино	125	109	107	41
ОС Охрид	90	75	100	133
ОС Прилеп	66	61	58	86
ОС Радовиш	23	18	18	92
ОС Ресен	68	56	48	95
ОС Штип	69	61	56	67
Основен кривичен суд Скопје	143	94	68	51
Основен граѓански Суд Скопје	132	101	91	71
ОС Струга	59	45	52	29
ОС Струмица	44	39	42	25
ОС Св. Николе	36	35	30	30
ОС Тетово	102	68	62	58
ОС Велес	52	51	47	110
ОС Веница	42	41	34	67

Извор: Судски Совет

Анализирајќи го времето на постапување по предмети, се појавува различна слика. Додека со кривичните предмети основниот суд постапува за многу кратко време, за граѓанските предмети потребно е подолг период. Покрај ова, на ниво на апелационен суд

ситуацијата е стабилна, а додека на Врховниот суд му е потребно долг временски период за постапување и по граѓански и по кривични предмети.

Ова само го зајакнува аргументот дека перцепцијата за ефикасноста на судот, како од граѓаните така и од деловните субјекти многу често се доведува во прашање.

Табела 26: Време на постапување за кривичните предмети во денови, 2016-2019

Суд	2016	2017	2018	2019
Апелациони судови	64.04	71.86	80.54	76.82
Виш управен	0	0	0	0
Основен суд	53.71	44	41.45	46.40
Управен суд	0	0	0	0
Врховен суд	232.61	236.26	151.64	113.33

Извор: Судски Совет

Табела 27: Време на постапување за граѓанските предмети во денови, 2016-2019

Суд	2016	2017	2018	2019
Апелациони судови	65.77	93.46	83.55	83.71
Виш управен	0	0	0	0
Основен суд	147.92	123.51	144.03	142.32
Управен суд	0	0	0	0
Врховен суд	350.48	287.75	257.49	276.69

Извор: Судски Совет

Табела 28: Време на постапување за други предмети во денови, 2016-2018

Суд	2016	2017	2018	2019
Апелациони судови	0	0.39	0.72	0.06
Виш управен	60.99	48.09	65.07	165.86
Основен суд	2.41	3.21	2.23	10.16
Управен суд	236.21	215.85	186.54	119.76
Врховен суд	44.02	34.57	27.74	22.66

Извор: Судски Совет

## Нерешени предмети

Друг индикатор за мерење на општата ефикасност на судовите е бројот на нерешени предмети, односно предмети што се во тек на крајот од секоја година. Гледајќи ги податоците во табелите, може да се заклучи дека генерално постои општ тренд на намалување на заостанатите нерешени предмети, освен во апелационите судови, каде за разлика од другите судови на годишно ниво, има најголем број на нерешени предмети, пренесени за наредната година.

Табела 29: Кривични предмети во тек на крајот од годината, 2016-2019

Суд	2016	2017	2018	2019
Апелациони судови	2.532	2.735	2.949	2.788

Суд	2016	2017	2018	2019
Виш управен	0	0	0	0
Основен суд	63.666	43.889	37.213	43.184
Управен суд	0	0	0	0
Врховен суд	376	323	226	154
<b>Вкупно</b>	<b>66.574</b>	<b>46.947</b>	<b>40.388</b>	<b>46.125</b>

Табела 30: Граѓански предмети во тек на крајот од годината, 2016-2019

Суд	2016	2017	2018	2019
Апелациони судови	5.267	6.886	6.8	6.948
Виш управен	0	0	0	0
Основен суд	39.009	35.237	35.613	37.975
Управен суд	0	0	0	0
Врховен суд	1.231	1.084	946	918
<b>Вкупно</b>	<b>45.507</b>	<b>43.207</b>	<b>43.359</b>	<b>45.841</b>

Табела 31: Други предмети во тек на крајот од годината, 2016-2019

Суд	2016	2017	2018	2019
Апелациони судови	0	10	22	2
Виш управен	990	750	876	5.072
Основен суд	625	537	510	4.880
Управен суд	9.156	7.604	6.186	1.699
Врховен суд	352	319	252	183
<b>Вкупно</b>	<b>11.123</b>	<b>9.220</b>	<b>7.846</b>	<b>11.837</b>

Бидејќи се чини дека само апелационите судови имаат голем број на нерешени предмети, односно број на предмети пренесени од претходната година, понатамошните анализи укажуваат дека речиси 90% од нерешените предмети доаѓаат од Апелациониот суд во Скопје. Ова до некаде ова е разбирливо, имајќи предвид дека Апелациониот суд во Скопје опфаќа територија и население, поголемо од она што го опслужуваат другите апелациони судови и има месна надлежност над повеќе основни судови.

Табела 32: Кривични предмети во тек на ниво на апелационен суд, 2016-2019

Court	2016	2017	2018	2019
<b>Апелациони судови Вкупно</b>	<b>2.532</b>	<b>2.735</b>	<b>2.949</b>	<b>2.788</b>
Апелационен суд Битола	182	257	183	197
Апелационен суд Гостивар	99	81	48	68
Апелационен суд Штип	96	66	45	34
Апелационен суд Скопје	2.155	2.331	2.673	2.489

Табела 33: Граѓански предмети во тек на ниво на апелационен суд, 2016-2019

Court	2016	2017	2018	2019
<b>Апелациони судови Вкупно</b>	<b>5.267</b>	<b>6.886</b>	<b>6.800</b>	<b>6.948</b>
Апелационен суд Битола	250	527	347	283

Апелационен суд Гостивар	122	508	466	270
Апелационен суд Штип	204	393	264	201
Апелационен суд Скопје	4.691	5.458	5.723	6.194

### 1.2.2.3. Заклучоци

Општо земено, ефикасноста на судските служба се мери преку оптовареноста на судовите, бројот на предмети по судија, бројот на решени предмети, времето на решавање на предметите и предметите што се нерешени на крајот од годината. За периодот што се разгледува (2016-2019) се забележува следново:

- Постои нерамномерна распределба на судовите согласно надлежноста (основни и апелациони судови) во однос на проценетата распределба на моментално население во земјата.
- Се чини дека има нерамномерна распределба на предмети по судови, а со тоа и по судии на ниво на основните и апелационите судови.
- Свкупните показатели за ефикасност на ниво на земја се чини дека не се под влијание на гореспоменатите услови, бидејќи тие во просек се чинат прилично стабилни.
- И покрај целокупната ефикасна слика за мрежата, ако некој подетално ги разгледа податоците според нивоата на судовите, конкретни судови и видови на предмети, постојат разлики од година во година кои се чини дека се случајни и нема никаква шематска поврзаност.

Согласно горенаведеното, од гледна точка на управување со човечките ресурси, **потребен е функционален преглед и анализа на сите ресурси, со цел да се утврдат тековните расположливи ресурси низ целата мрежата и да се пристапи кон планирање и јакнење на постоечките капацитети.** Од суштинско значење е вработените од сите нивоа во рамки на мрежата да бидат целосно ангажирани и одговорни за својата работа со цел задоволување на потребите на клиенти. Истовремено, потребно е да има **дигитална интерконекција меѓу органите на државната управа и судовите, како и меѓу самите судови.**

Оттука, постои потреба за воведување на рамка која јасно ќе ги дефинира надлежностите, како и потребните вештини и аналитички опис на работното место за секоја позиција во рамките на мрежата. Тоа неизбежно ќе доведе до промена на наставната програма за континуирана обука на судиите и судската служба, каде што Академијата за судии и јавни обвинители ќе биде клучна во поддршката на засегнатите страни.

## 1.2.3. Независност на судските служби

Судската независност е услов што произлегува од принципот на ефективна судска заштита наведен во член 19 од Договорот за Европската унија, и од правото на ефективен лек пред судот или Трибуналот загарантиран во Повелбата за основни права на ЕУ (член 47). Тоа гарантира праведност, предвидливост и сигурност на правниот систем, кои се клучни елементи за владеење на правото и за привлечно инвестициско опкружување.

Независноста на судската служба треба да опфаќа, генерално, индикатори за **структурната независност** коишто го покриваат **составот и овластувањата на Судскиот совет**, на телата што предлагаат и одлучуваат за назначувањето судии и нивните овластувања во процесот на назначување, заштитните мерки за прераспределба на судиите без нивна согласност, разрешувањето на судиите, индивидуално оценување на судиите, распределувањето на дојдовните предмети, повлекувањето на судиите и постапките во случај на закана за независноста на судијата. Како дополнителен фактор што се согледува е **перцепираната судска независност од пошироката јавност и компаниите**, вклучувајќи ги и главните причини за перцепираниот недостаток на независност.

### 1.2.3.1. Структурна независност

Гаранциите за структурна независност бараат јасно утврдени правила, особено во однос на составот на судот, изборот и разрешување на судиите, со цел да се избегне секое сомневање на поединците во врска со непропустливост на тој суд кон надворешните фактори и неговата неутралност во однос на интересите пред него.

Европските стандарди се развиени, особено од Советот на Европа, на пример во Препораката на Советот на Европа за 2010 година за судиите: независност, ефикасност и одговорности.

#### **Заштитни мерки за водење на дисциплинска постапка за судиите**

Според сегашното позитивно законодавство, Судскиот совет ги води дисциплинските постапки за судиите и претседателите на судовите. Дисциплинските постапки за нестручно и несовесно вршење на судиската функција, како и постапката за утврдување на дисциплинска одговорност на судијата при вршење на судиска функција, ги води Советот согласно одредбите од Законот за Судскиот совет на Република Македонија.

Постапките за утврдување на одговорност на судија се итни и доверливи и се водат без присуство на јавноста, освен во случаи кога, по барање на судијата против кого се води постапката, Советот донесува одлука и може да дозволи јавноста да присуствува на рочиштата. Со Законот за Судскиот совет на Република Северна Македонија („Службен весник на Република Северна Македонија “ бр.102/19), секој граѓанин или правно лице може да поднесе барање за утврдување на одговорност на судија.

Во текот на 2019 година беа поднесени барања за утврдување на одговорност за судија или претседател на суд против 107 (сто и седум) судии. Од нив, 22 постапки беа запрени (10 постапки иницирани во 2017 година, 8 постапки иницирани во 2018 година и 4 постапки започнати во 2019 година), 9 барања беа отфрлени и 4 судии беа разрешени.

## **Заштитни мерки за именување судии-членови на Судскиот Совет**

Судскиот Совет е основно тело за обезбедување независност на правдата. Според Препораката CM / Rec (2010) 12, Судскиот Совет треба да има „не помалку од половина членови кои се судии избрани од сите нивоа на судството“.

Постапката за избор на членовите на Советот од редовите на судии е во согласност со одредбите од член 14 од Законот за Судскиот совет на Република Северна Македонија („Службен весник на Република Северна Македонија “ бр. 102/2019), според кој Советот формира Комисија за спроведување на избори на членови на Советот од редот на судиите. Комисијата за избор се состои од претседател, два члена и нивни заменици. Претседателот на Комисијата за избор, еден член и нивните заменици се избираат од Здружението на судии на Република Северна Македонија, а еден член и неговиот заменик се избираат од редот на претставниците на здруженијата и фондациите кои работат повеќе од пет години во областа на човековите права и владеење на правото.

На 22.01.2020 година еден член на Судскиот совет е избран на овој начин.

## **Избор на судија во основен суд**

Советот со одлука врз основа на анализа го утврдува бројот на слободните судиски места за основните судови во Република Северна Македонија, земајќи ги предвид вкупниот број на слободни места за судии во основните судови, како и проекцијата за потребите од местата кои ќе се пополнуваат по завршување на почетната обука. Одлуката Советот ја донесува со најмалку седум членови со право на глас и ја доставува до Академијата за судии и јавни обвинители најдоцна до 31 март во годината во која одлуката е донесена.

Советот ги пополнува слободните судиски места и избира судија на основен суд согласно исполнување на условите од Законот за судовите и Законот за Судскиот совет на Република Северна Македонија од листата на кандидати доставена од Академијата за судии и јавни обвинители што се јавиле на огласот, земајќи ги предвид годината на завршување на почетната обука во траење од 24 месеци и постигнатиот успех, како и резултатите од спроведеното интервју од страна на Советот. Советот го избира за судија најдобро рангираниот кандидат согласно овие критериуми, а начинот на рангирање согласно со критериумите и начинот на спроведување на интервјуто на кандидатите, го уредува со подзаконски акт.

Во 2019 година, не беше избран ниту еден судија во основен суд. 2 судии беа избрани во Управниот Суд.

## **Избор на судија на повисок суд**

До неодамнешните измени на Законот за Судски совет, на т.н. „одличен адвокат“ без конкретни критериуми, му беше дозволено да учествува во процесот на регрутирање за позиција во повисок степен, создавајќи незадоволство кај постојните судии од основната судска мрежа, бидејќи дефиницијата на критериумите беше нејасна и правилото дозволуваше да се влезе во судската мрежа во повисоките степени или во управните судови без задолжителната почетна обука на Академијата за судии и јавни обвинители. Во моментот, согласно последното законско решение оваа можност е укината, со воведување на критериум за претходното работно искуство на кандидатите за судии.



Советот избира судија во Апелационен суд, Управниот суд, Вишиот управен суд и Врховниот суд на Република Северна Македонија од пријавените кандидати на огласот што ги исполнуваат условите и критериумите предвидени во Законот за судовите и Законот за Судскиот совет на Република Северна Македонија и ги рангира според потребната специјализација за пополнувањето на судиско место. Критериумите се прецизни и јасни, усогласени со мислењето на Венецијанската комисија и позитивно поздравени од ЕК. Советот за судија ќе избере лице кое има највисоки стручни и професионални квалитети, кое ужива углед во вршењето на судиската функција, а врз основа на следниве критериуми:

- 1) стручното знаење и специјализација во струката и учеството во континуирана обука;
- 2) позитивна оценка во работењето;
- 3) способност за усно и писмено изразување, што се огледа преку изготвените одлуки и судското стручно дејствување;
- 4) преземањето дополнителна работа во вршење на судиската функција со учество во решавање на заостанати предмети;
- 5) преземање дополнителна работа при вршење на судиската функција преку менторство, едукација и слично и
- 6) должина на судиски стаж.

Доколку кандидатот е од редот на судиите, Советот прибавува мислење од судот. Начинот на рангирање на кандидатите ги уредува Советот со подзаконски акт, а рангирањето го спроведува Комисија формирана од тројца членови на Советот со право на глас избрана по пат на ждрепка. При изборот и гласањето не учествуваат членовите на Советот по функција (министерот за правда и претседателот на Врховниот суд).

Во 2019 година, еден (1) судија беше избран во Врховниот Суд на Република Северна Македонија.

## **Следење и оценување на работата на судиите**

Во делот на следењето на работата на судовите и судиите, како една од надлежностите на Советот е меѓудругото и следењето и оценувањето на работата на судиите уредено со Законот за Судскиот совет.

Целта на следењето на работата на судијата е зајакнување на личната мотивација на судиите, со цел да се обезбеди можност за понатамошен професионален развој на судиите врз основа на нивните лични и професионални способности без никакво влијание. Оценувањето на работата на судиите се врши врз основа на севкупните резултати од работата на судиите, непосредното следење на работата, дополнителни и посебни критериуми поврзани со вршење на функцијата утврдени со закон.

Законот за Судскиот совет на Република Северна Македонија („Службен весник на Република Северна Македонија“ бр. 102/2019) ја уредува постапката и дефинира објективни и мерливи критериуми за следење и оценување на работата на судиите со цел да елиминира можност за субјективност и пристрасност при оценувањето. Имено, овој закон прецизно ги регулира постапката, целите и методите за набљудување и оценување на работата на судиите, квантитативните и квалитативните критериуми за судска работа и елементите за пресметување на проценката.

Согласно Законот за Судски совет на Република Северна Македонија, односно согласно последните измени на наведениот закон, редовното оценување на судијата и

претседателот на суд се врши еднаш на четири години, заклучно со крајот на јуни во тековната година за работата на судиите и претседателот на судот во претходните четири години. Вонредното оценување на работењето на судијата и претседателот на суд се врши во случај кога судијата конкурира за избор на судија во друг суд во повисок суд, за избор на претседател на суд или за член на Советот. Ако судијата или претседателот на судот конкурираат за судија на повисок суд или за претседател на суд, во тековната година за претходната година за која се веќе оценети преку редовното оценување, во тој случај не се врши нивно вонредно оценување. Оценувањето се спроведува врз основа на квалитативни и квантитативни критериуми, кои учествуваат со 60% односно 40%, во оценката.

Во 2019 година се изврши оценување на сите судии и претседатели на судови за периодот 2017 – 2018 година согласно законското решение дека судиите се оценуваат на секои две години, а во 2017 година 34 судии беа вонредно оценети при избор во повисок суд.

Можно е, користејќи го достапниот систем за управување со предмети, да се доделат клучни индикатори за ефикасност и за квантитативни и квалитативни мерки. Користејќи ги постојните информации во рамките на системот, не само што може да се следат перформансите во реално време, ќе се овозможи да се постави прагот на продуктивност и ефикасност за перформанси на многу транспарентен начин. Понатаму, таквата иницијатива ќе ги поттикне претседателите на судовите и раководителите на судовите да управуваат со перформансите на нивниот тим / судови.

Со цел да се олесни постапката на оценување на судиите и претседателите на судовите Советот донесува методологија со индикатори за утврдување на сложеноста на предметите, како и Одлука за утврдување на ориентациона норма на предмети што месечно треба да ги заврши судијата, засновано врз методологијата и мислењето донесено на седницата на седница на Советот, со претходно прибавено мислење од општа седница на Врховниот суд на РСМ. Обрасците на методологијата за проценка на судиите и претседателите на судовите ги усвојува Советот врз основа на мислењето дадено на општата седница на Врховниот суд на Република Северна Македонија.

## **Следење на работата на судската служба**

Со цел следење на работата на судските службеници во судовите се воспоставува систем за управување со ефектот на судските службеници, што го сочинува утврдување на работните цели и задачи, утврдување на индивидуалниот план за стручно усовршување, како и постапка за оценување на ефектот на судскиот службеник. Работните цели и задачи на судскиот службеник се утврдуваат врз основа на годишната програма за работа на судовите од страна на непосредно претпоставениот судски службеник во соработка со судскиот службеник. За судскиот службеник се утврдува и индивидуален план за стручно усовршување заради ефикасно извршување на утврдените работни цели и задачи и потребата од развој и унапредување на работните компетенции.

Треба да се нагласи дека поради фактот што Правилникот за утврдување на критериумите за следење и оценување на судската администрација, којшто произлегува од Законот за Судска Служба, сеуште не се усвоени од страна на Министерството за правда, системот за следење и оценување на судската служба во пракса не е имплементиран. Дополнително, недостатокот на раководен кадар во рамките на судската служба дополнително го отежнува спроведувањето на горенаведениот систем.

## 1.2.3.2. *Согледана независност на судството*

Според Европското и меѓународното истражување постојат три главни фактори кои ја одредуваат довербата во судството. Првиот и најважниот фактор е дистрибутивната правда - дали луѓето сметаат дека законот важи подеднакво за сите и одлуките донесени од судските органи се правични и фер. Вториот фактор е процедурална правда - дали лицата вклучени во судските постапки сметаат дека се слушнати, дека имале можност да ја претстават својата страна на приказната, дека судијата и судскиот персонал достоинствено и со почит се однесувале кон нив, дека постапката била непристрасна и фер и дека судијата пресудил во интерес на заштита на правдата независен од надворешни влијанија. Последниот фактор е перцепцијата на ефикасноста - дали луѓето сметаат дека судската постапка се организира на ефикасен начин, без неразумни одложувања и дека пресудите се спроведуваат ефикасно.

Истражувањата за задоволството на судовите се важна алатка за квалитетот на судскиот систем што се користи за мерење на перцепцијата на засегнатите страни. Овие истражувања можат да бидат насочени кон различни засегнати страни (постапка, судии, јавни обвинители - експерти, толкувачи, пошироката јавност, судии и судски персонал, специфични категории на корисници на суд, како што се деца, жртви, лица со посебни потреби.). Методите за собирање информации можат да се разликуваат значително, од квантитативни телефонски интервјуа, преку Интернет прашалници, печатени прашалници во домот до различни квалитативни пристапи, како што се работилници, фокус групи, длабински водени интервјуа, набудување, анализи на активност на социјалните медиуми, итн. Секој метод има свои предности и недостатоци, секој мери различни аспекти на квалитетот на работа на судскиот систем (нивото на задоволство од услугите за лица кои имале вистински контакт со судот од една страна и довербата во судскиот систем во пошироката јавност од друга страна).

Согласно спроведените анкетите на Евробарометар за тоа како луѓето гледаат на независноста на судството спроведени во 2018 година, само 23% од македонските граѓани се изјасниле дека имаат доверба во судството, 70% немаат доверба, а 7% рекле дека не знаат. Дополнителни истражувања не се спроведуваат на редовно ниво.

## 1.2.3.3. *Заклучоци*

Структурната независност на судството бара јасни и транспарентни правила и услови, особено за составот на Судскиот совет, постапката за избор на судиите, должината на постапката за избор, постапката и условите за разрешување на судиите, со цел да се намали процентот на сомнеж кај граѓаните за влијанието на надворешните фактори на независноста на судството, односно да се зголеми довербата. Во овој поглед, од горната анализа, може да се заклучи следново:

- И покрај тоа што е можно, расположивиот систем за управување со случаи, во моментот не се користи за доделување клучни индикатори за успешност и квантитативни и квалитативни мерки за реално извршување на работата на судиите.
- Системот за оценување и следење на работата на судската администрација досега не е имплементиран, поради недостаток на човечки ресурси и недостаток на детално пропишани процедури.

- Јавната доверба во судската независност и услугата е многу мала (23% според Евробарометар од 2018 година). Не се спроведуваат други официјални истражувања.

## 1.2.4. SWOT Анализа

СИЛНИ СТРАНИ	СЛАБИ СТРАНИ
<ul style="list-style-type: none"><li>Зрелоста на организациската структура на мрежата:<ul style="list-style-type: none"><li>Судски совет</li><li>Академија за судии и јавни обвинители</li></ul></li><li>Подготвеност на луѓето да прифатат промени</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Недостаток на квалификуван персонал во мрежата</li><li>Недостаток на организиран систем за мониторинг за собирање и известување</li><li>Нецелосно развиена внатрешна структура</li><li>Политичко влијание</li></ul>
МОЖНОСТИ	ЗАКАНИ
<ul style="list-style-type: none"><li>Процес на пристапување во ЕУ</li><li>Негативно јавно мислење</li><li>Над 50% од вработенисо возраст над 50 години</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Нестабилна политичка состојба заради избори</li><li>Двојност на известување за судската служба</li><li>Буџетски зависности</li></ul>

## Дел 2: Стратешки Насоки

Овој дел ги сумира главните области на фокус на Стратегијата за човечки ресурси во согласност со мандатот (стратешки цели), како и главните резултати, клучните интервенции и специфичните активности. Стратешката насока е контекстуализирана во рамките на националното и секторското планирање, визијата и мисијата на судската мрежа, како и нејзиниот мандат и структура.

Затоа, овој дел дава преглед на високо ниво на програмата за работа со човечки ресурси на судството во следните пет години. Деталите за имплементација ќе бидат разработени во годишните акциони планови и буџети.

### 2.1. Визија, Мисија и Индикатори

#### 2.1.1. Визија

Визијата на Стратегијата за човечки ресурси е да се зголеми ефективноста на користењето на човечките ресурси, со што ќе се овозможи судството да работи поефикасно, да го подобри користењето на технологијата и капиталните средства и да ја подобри достапноста, ефикасноста и квалитетот на испораката на судските услуги.

#### 2.1.2. Мисија

Да се развие стратешки пристап кон управувањето со човечките ресурси што се поврзува со организациската стратегија на судската гранка, се фокусира на обезбедување услуги на судските корисници на ефикасен начин и признава дека вработените се клучно средство на судовите.

Воведувањето и спроведувањето на таков стратегиски пристап ќе обезбеди финансирањето за човечки ресурси да се заснова на потврдени размислувања за оптовареност, на најсоодветниот поединец да му се додели најмногу за подобрување на услугата и процесите да бидат испитани за да се обезбеди што е можно поефикасно функционирање.

#### 2.1.3. Основни Вредности и Принципи

##### Основни Вредности

- 1. Независност и непристрасност.** Судството ќе се осигура дека работи слободно според свое најдобро убедување, без да презема директиви од, или да биде контролирано од кое било лице или орган.
- 2. Транспарентност:** Судството ќе биде отворено во секое време во работењето кон сите партнери во спроведувањето на правдата, ќе ги документира своите активности и слободно ќе ги дистрибуира. Судството ќе се обиде да ја добие довербата на сите граѓани и меѓународната заедница, преку квалитетот на своите услуги.
- 3. Професионализам:** Судството ќе настојува да има добро обучен, професионално компетентна и самоуверена судска служба, која ќе овозможи подеднаков пристап до правдата за сите.

- 4. Интегритет:** Судството ќе ги извршува своите активности на искрен начин и ќе ги преземе сите разумни мерки за да спречи намерно злодело од страна на неговите службеници, почитувајќи ги етичките правила.
- 5. Отчетност:** Судството ќе преземе целосна одговорност за своите постапки и секогаш ќе одговара пред луѓето и своите партнери.
- 6. Еднаквост и почит:** Судството ќе продолжи да ги почитува принципите на еднаквост, еднакви можности и афирмативна акција во однос на полот, националноста и другите ранливи групи.

## Принципи:

Судството ќе продолжи да работи врз основа на следниве принципи:

1. Донесување праведни одлуки за сите луѓе без страв, наклонетост или лоша волја.
2. Достоинствено однесување кон сите корисници на судските услуги.
3. Обезбедување на достапни, навремени и квалитетни судски услуги.
4. Вработување и распоредување на добро обучен стручен судски кадар и континуирано градење на капацитетот на целиот персонал во судството.
5. Обезбедување на услуги на чесен и транспарентен начин.
6. Поддржување на принципите на правда, еднаквост и афирмативно дејствување.
7. Обезбедување на навремени и соодветни активности во однос на поплаките поврзани со слаба испорака на услуги.
8. Обезбедување на одлична грижа за клиентите.
9. Спроведување на проценка на влијанието, следењето и оценување на програмите на судството на квартална основа.
10. Развој и обезбедување на ефикасен информативен систем за судството.
11. Обезбедување на ефективни информации за човечките ресурси за судството.
12. Спроведување на нулта толеранција кон корупција.

## 2.1.4. Стратешки Цели и Резултати

### Стратешка Цел

Главната цел на Стратегијата за човечки ресурси е воведување систем за управување со човечки ресурси.

### Стратешки Приоритети

Со цел да се постигне Стратешката Цел, Стратегијата се осврнува на следниве Стратешки Приоритети:

1. Реорганизација на судската мрежа
2. Воведување на рамка за компетенции на ниво на судската мрежа, и
3. Зајакнување на ангажманот и задоволството на вработените.

### Резултати

Трите стратешки приоритети треба да придонесат кон остварување на следниве резултати:

1. Ресурсите на судската мрежа се реорганизирани со цел да се обезбеди ефикасност, квалитет и транспарентност во работењето
2. Имплементација на моделот на кометенци
3. Задоволството и ангажманот на вработените во судската мрежа на сите нивоа е зајакнато.

Ефикасното и ефективното управување со човечките ресурси во судствотобара:

- стратешка визија и организациска структура што ги рефлектира потребите и ги предвидува појавите со цел елиминирање на непотребната бирократија;
- анализа на надлежностите, основни компетенции (знаење, вештини и способности) и ранг-листа што рефлектира разлики помеѓу класификациите во описите на позициите;
- анализа за висината на платата со цел привлекување, задржување и мотивирање на вработените (судиите и судските службеници);
- регрутирање на висококвалитетни кандидати на соодветни работни места, и вршење на избор со помош на ефикасни и транспарентни алатки;
- програми, обуки и специјализации на вработените за подобрување на функционирањето на правосудниот систем;
- воспоставување на индивидуални очекувања за успешност и оценување на спроведената работа согласно надлежностите;
- дисциплинска одговорност, трансфер, преместување на пониска работна позиција и престанок на работниот однос, и
- промовирање на етичко однесување од страна на судиите и судските службеници за зајакнување на јавната доверба и довербата во судскиот систем.

Горенаведените три приоритети се надополнуваат меѓусебно и секој опфаќа различни области. Првиот приоритет се фокусира главно на „квалитетот“, додека вториот се концентрира на „ефикасноста“ и „независноста“, а со тоа колективно се разработуваат трите столба на правосудскиот систем. Задоволството и ангажманот на вработените, од друга страна, ги зајакнува првите два приоритета преку поддршка на процесите на спроведување на програмата и проектот и зголемување на институционалниот капацитет за правилно спроведување на соодветната законска рамка која има за цел да го подобри капацитетот за мерење на перформансите и кариерните патишта на вработените.



## Стратешки Приоритет 1: Реорганизација на Судската Мрежа

### Цел:

Првиот приоритет „Реорганизација на Судската Мрежа“ има за цел да го зајакне квалитетот на правосудните услуги, преку реструктурирање на територијаната распределба на судовите на сите нивоа и преку промена на внатрешната организација на судовите.

### Специфични цели:

Специфичните цели, кои ќе допринесат за остварувањето на целта на горенаведениот приоритет се:

- Консолидирање или ширење на постоечката судска мрежа со цел обезбедување еднаков пристап до правдата за сите
- Ревизија на процедуралното законодавство за да се намали моменталниот обем на работа на судиите и да се зголеми нивната ефикасност
- Внатрешна реорганизација на судскиот систем, преку воведување на стандарди за квалитет и зголемување на користење на информатичка технологија
- Задржување на оперативната ефикасност за време на трансформацијата

### Индикатори и резултати:

Следната табела ги набројува индикаторите кои ќе се следат за да го утврдат прогресот кон остварувањето на Стратешкиот Приоритет:

Индикатор		Појдовна точка	2020	(Цел) 2026
R1.	Намален број на основни судови	/	1.3. основни судови на 100.000	СЕРЕЈ просек 1.2. основни судови на 100.000
R2.	Рамномерен број на основни судови на 100.000 во апелациона област	/	0.96 Основни судови на 100.000 (Гостивар) 1.70 Основни Судови на 100.000 (Битола) 2.74 Основни Судови на 100.000 (Штип) 2.26 Основни Судови на 100.000 (Скопје)	СЕРЕЈ просек 1.2. основни судови на 100.000 во апелациона област
R3	Намален број на судии на 100.000	/	27.3 судии на 100.000	СЕРЕЈ просек 21.5 судии на 100.000
R4	Рамномерен број на судии по вид на суд на 100.000	/	Како во табела 9	СЕРЕЈ просек 21.5 судии на 100.000
R5	Намален број на судска служба на 100.000	/	108 на 100,000	СЕРЕЈ просек 68.7 на 100.000

Индикатор		Појдовна точка	2020	(Цел) 2026
R6	Рамномерен просек на судија/судска служба на ниво на основен суд	/	Како во табела 14	СЕРЕЈ просек 3.9 по судија
R7	Зголемена употреба на електронски и автоматски методи за размена на информации	/	Нема податоци <sup>2</sup>	100%
R8	Зголемено публикување на пресуди	/	Нема податоци <sup>3</sup>	100%

<sup>2</sup>Со цел да се воспостави појдовна точка, потребно е истражување за утврдување на моменталната состојба.

---

## Активност 1.1. Консолидирање/ширење на судската мрежа

Судската мрежа за првпат е воспоставена по Втората светска војна (околу 1945 година) и иако со текот на времето се менуваа законите што го водеа нејзиното функционирање, распределбата и бројот на судови останаа исти. Ваквата распределба на судовите не ги одразува тековните подобрувања на транспортната мрежа, технолошкиот напредок ниту растот и / или внатрешните / надворешните миграции на населението. Без прераспределба на судската мрежа, правдата не може подеднакво да биде задоволена за сите засегнати граѓани и оттаму квалитетот на обезбедените услуги е неизбежно низок

---

### Опис на Активноста:

Тековната структура на судската мрежа во однос на бројот на судови (основните и апелационите), не одговара на густината на населеност во различни подрачја на Република Северна Македонија. Густо населените области како што е главниот град на Скопје има помалку судови на 100.000 жители од оддалечените рурални области како што е Кратово, што создава преоптовареност на судската мрежа, додека во исто време понуденото законско решение за упатување на судии во други судови поради зголемен обем на работа не е трајно решение на проблемот со кој се соочуваат судовите. Фактот дека не е спроведен попис последните 18 години, исто така придонесува до веродостојноста на податоците, односно вистинската слика и податоците наведени во оваа стратегија.

Потребата од реорганизација на судската мрежа е препозната и од самите судови, но со напомена дека треба да се води сметка за бројот на предмети по кои постапуваат судовите, бројот на жители, големината и конфигурацијата на територијата на која се протега надлежноста на судот, патната инфраструктура, нивото и можностите за развој на комуникациската технологија во судството, бројот на вработени во судот, како и старосната структура, но со посебен приоритет на достапноста на правдата до секое физичко и правно лице. Од податоците презентирани овде, кои се потврдени и од други извршени анализи, распределбата на предмети меѓу судовите на различни територии, но и за истиот суд на годишно ниво, покажува значителна варијација што ја прави бескорисна како мерка можноста за прераспореѓување судии во судови на трајна основа.

Затоа, постои потреба од анализа за одлучување за нова распределба на судовите на територијата на Република Северна Македонија што мора да ги земе предвид сите овие параметри како што се бројот на населението, распределбата на обемот на работа по територија, по судија, по специјализација во правото, како и влијанието од трансформацијата врз засегнатите страни за да се утврди оптималниот број судови по нивоа. Во некои случаи, ќе има консолидација на судовите, додека во други може да се поттикне создавање нов суд. Несоодветна анализа може да бидат причина за донесување на погрешни одлуки, односно ангажирање на неквалификуван судски персонал. Конечната состојба на судската мрежа може да се одлучи врз основа на веродостојни докази за потребите на населението, обезбедувајќи квалитет и транспарентност во однос на управувањето со предметите, како на ниво на системот, така и на нивото на постапката.

---

Анализата ќе биде спроведена од страна на работна група, која ќе се состои од преставници на сите учесници во судскиот процес, како и независни експерти, во период од шест до девет месеци.

Со оглед на горенаведеното, следниве задачи ќе бидат спроведени во рамките на Активност 1.1.

1. Спроведување на анализа на влијанија за да се утврди новата структура на судската мрежа
2. Измени и дополнувања на Законот за судовите

---

## Активност 1.2. Ревизија на процедуралното законодавство за да се намали обемот на работа

Споредбата помеѓу просечниот број судии на 100.000 во земјата и просекот на СЕРЕЈ треба да ги земе предвид специфичните социјални, економски и традиционални фактори кои имаат значително влијание врз појавата на голем број случаи од специфични видови (обврски, неплатени побарувања, стечајни постапки, работни спорови и слично).

Во врска со ова, секое намалување на бројот на судии со цел да се достигне просекот на СЕРЕЈ, треба да биде условено со претходно намалување на бројот на предмети.

---

### Опис на Активноста

Освен прераспределба на судската мрежата, за да се подобри квалитетот на понудените судски услуги потребна е ревизија на сите видови предмети што во моментот бараат одлука на судија..

Според анализираните податоци, и покрај тоа што бројот на нови пристигнати случаи полека се зголемува на годишно ниво, додека бројот на судии се намалува, бројот на нерешени предмети на крајот од секоја година останува константен. Покрај горенаведеното, јавната перцепција за ефикасноста на судскиот систем е многу ниска, иако податоците покажуваат дека времето на решавање на предметите и вкупната стапка на решени предмети се меѓу највисоките во споредба со другите земји на СЕРЕЈ. Ова подразбира дека оперативниот капацитет на судскиот систем се чини дека ги има достигнато своите граници. Во поглед на трансформацијата на судскиот систем, потребно е да се прегледаат видовите, како и обемот на предмети што стигнуваат до судовите, како и постапките за постапување со овие предмети во судовите.

За таа цел, оваа активност ќе овозможи предметите што бараат одлука на судија да бидат сведени на квинтесенцијални, додека алтернативните канали за одлучување по предметите да се применуваат во најголемиот дел од случаите. Таквите алтернативни канали вклучуваат, но не се ограничени на понатамошно унапредување на користењето на нотарите, извршителите и медијаторите. Овие исто така може да вклучуваат делегирање на овластување од судиите и / или претседателот на судот на компетентни и квалификувани професионалци во администрацијата.

Со оглед на горенаведеното, следниве задачи ќе бидат спроведени во рамките на Активност 1.2:

1. Анализа на времето на постапување по граѓански предмети и административни предмети на ниво на основни и апелациони судови
2. Анализа на процедуралното законодавство согласно кое се водат граѓанските предмети
3. Измени и дополнувања на процедуралното законодавство согласно кое се водат граѓанските предмети

## **Активност 1.3. Воспоставување на внатрешна организација на судовите за да се обезбеди транспарентност во процесите**

Внатрешните судски структури иако генерално го следат позитивното законодавство сепак не се унифицирани во сите судови. Тековната распределба на судовите во Република Северна Македонија резултираше со кадровска опременост што се движи во опсег од еден судија до 40 судии по суд, и релевантен распон на судските службеници што се движи во просек од 10 до 100 службеници. Овој опсег не дозволува каков било систематски пристап во управувањето со членовите на судската мрежа. Одлуката за „соодветниот“ број на судови во земјата треба да биде донесена како резултат на извршена анализа за проценка на влијанието и за бројот на судии кои управуваат со обемот на предмети. Одлуката за двете точки лежи кај корисникот кој треба да размисли за обезбедување на функционален судски систем каде што (1) се посветува внимание на распределбата на населението, (2) сите судови треба да имаат соодветни ресурси за да постапуваат со сите предмети во нивна надлежност, (3) вишок на ресурси што ќе понуди случајност во распределбата на предмети преку системот „АКМИС“, наместо да се има еден судија за секоја правна област, (4) распределба на стручни судски службеници за да им се понуди соодветна поддршка на судиите. Откако ќе се донесат овие одлуки, ќе треба веднаш да се утврди и спроведе внатрешна организациска структура по суд, со која ќе бидат опфатени судиите и судските службеници за подобро организирање и управување со нивниот соодветен обем на работа. Оние позиции за кои се одлучува треба да бидат соодветно пополнети за да се обезбеди ефикасно функционирање на судовите и подобрување на услугите што му се нудат на населението.

### **Опис на Активноста**

Во моментот, структурата на внатрешните судови не е во согласност со технолошки развој и не ги следи современите процеси на реинженирање на деловните активности. Во секој суд, се случуваат стотици деловни процеси секој ден. Постојат низа деловни процеси поврзани со судски активности како што се креирање, одржување и ажурирање на евиденцијата на предметите; распоред на предмети, водење на постапки во судница и внесување на судски одлуки во записникот; и управување со протоколот на случаи, персонал, финансии, опрема и капацитети. Голем број од овие процеси се повторливи задачи или активности, и истите можат да бидат потенцијалза подобрување со употреба на современа технологија.

Идентификацијата на деловниот процес ќе повлече воспоставување на цели или очекувања за еден или повеќе процеси, анализа за тоа како тие процеси всушност се извршуваат на суд или која било друга организација и прилагодување на тие процеси доколку нивните резултати не ги исполнуваат целите или очекувањата. Со цел подобрување на процесите и нивен реинженеринг ќе треба да се спроведе детална анализа на постоечките процеси, која ќе доведе до подобрување на процесот на одредена функција или активност или до фундаментално реструктурирање или реинженерирање на целокупниот систем.

Реорганизацијата на судскиот систем ќе бара да се создадат нови единици за спроведување, следење и контролирање на зголемени одговорности во однос на ИКТ, човечките ресурси, финансиите, аналитиката и обезбедувањето квалитет. Потребата за редефинирање на внатрешната судска структура станува очигледна, бидејќи организацискиот развој е првиот чекор кон стратешко управување со човечките ресурси. Може да се размисли дури и судиите да работат ограничено време на задачи за управување со судот.

Во оваа насока се и укажувањата за обезбедување законска можност за воспоставување на организациони единици за извршување на повеќе активности (сметководствени, достава, одржување, ИКТ и слично) за повеќе судски институции. Со цел подобрување на имиџот на правосудните органи потребно е подобрување на комуникацијата меѓу сите институции од судската власт, како и унапредување на транспарентноста на судската власт и формирање на високо професионален специјализиран кадар за комуникација со јавноста.

Исто така, Методологијата со индикатори за сложеност на предметите, приливот на предмети, бројот на решени предмети се од значење за донесување на Одлуката за месечната ориентациона норма за решавање на предмети и Одлуката за утврдување на бројот на судии. Тоа повлекува и ревидирање на Правилниците за организација и систематизација на работните места – бројот на судската служба. Електронската интерконекција меѓу органите на државната управа, Управниот суд и Вишиот управен суд како и меѓу основните, апелационите и Врховниот суд на Република Северна Македонија има големо влијание на квалитетот, ефикасноста и ефективноста на правдата.

Со оглед на горенаведеното, следниве задачи ќе бидат спроведени во рамките на Активност 1.3:

1. Утврдување на “Постојната Состојба” вис-а-вис “Посакуваната Состојба” и развој на алтернативни решенија за промена на постојните судски процеси
2. Избор на соодветно решение и имплементација на истото (редефинирање на внатрешната организациска структура на судовите, со воведување на специјализирани одделенија или основање на организациони единици кои опслужуваат повеќе судови)
3. Развој на Стандардни Оперативни Процедурите за новите одделенија
4. Дефинирање на потребните ресурси за управување со новата организациона структура и развивање на детален опис на работно место
5. Развивање на методологија за изменување на систематизациите и организацијата на работните места
6. Усвојување на нов Правилник за систематизација и организација на работа

## Активност 1.4. Одржување на оперативната ефикасност за време на трансформацијата

Оперативната ефикасност на судската мрежа не треба да се доведе во прашање во периодот на трансформација. Додека трае анализата на тековната состојба и одлуката за конечниот модел што треба да се донесе, се очекува позициите во мрежата да се пополнат соодветно за да се обезбеди континуитет. Алтернативните методи за пополнување на слободните работни места, како што се вклучување на практиканти за пополнување на празнините од судските службеници или привремено упатување на судии треба да се сметаат за стратешки активности. Академијата за судии и јавни обвинители, во соработка со Судскиот совет треба да игра клучна улога во контактирањето на универзитетите и селекција на таленти за да се обезбеди прилив на квалитетни кандидати и практиканти

### Опис на Активноста

Од клучно значење е да се задржи оперативната ефикасност на судството за време на трансформацијата, и особено да се осигури тековните заостанати предмети да не се зголемат во текот на тој процес.

Како што беше истакнато, секоја споредба помеѓу просечниот број судии по глава на жител во земјата со европскиот просек треба да ги земе предвид специфичните социјални и економски и традиционални фактори кои имаат значително влијание врз појава на поголем број предмети на специфични видови (обврски, ненаплатени побарувања, стечајни постапки, работни спорови,). Со оглед на нестабилноста на обемот на работа на годишно ниво и природното намалување на бројот на судиите и судските службеници поради пензионирање, се препорачува бројот на судии да остане константен во наредните две до три години до донесувањето на конечниот модел. Треба да се применуваат процедури за замена на судиите за да се проектираат потребите на мрежата и соодветно да се пополнат позициите.

Особено е значајно да се следи динамиката на пополнување на упразнетите судиски места во наредниот петгодишен период. Идентификувана е потребата од јакнење на интегритетот, независноста и етикетањето на судиите и сите вработени во правосудните органи преку воспоставување на нови и унапредување на постојните програми во Академијата за судии и јавни обвинители, следење на ефектите и примената на европските позитивни практики. Исто така, потребно е да се дефинира тимот на вработени за поддршка на судиите и определување на потребниот број на судските соработници и прецизно дефинирање на нивните работните задачи.

Со цел да се обезбеди независност на судската од извршната власт во креирањето на политики при вработување и унапредување на сите вработени во рамките на судската мрежа потребно е да се обезбеди целосна имплементација на Законот за судски буџет во делот на определување на Судскиот буџет како процент од бруто домашниот производ и да се стави во целосна примена членот 9 од Законот согласно кој Судскиот буџетски совет одобрува средства за претстојните унапредувањата и нови вработувања.

Со цел да се обезбеди целосна независност на судството, односно на целата судска мрежа ќе треба да се анализира постоечката состојба од аспект на соработката на судската власт со Министерството за финансии од аспект на буџетот и со Министерството за информатичко општество и администрација од аспект на плановите на вработување и унапредување на судските службеници.



Со оглед на горенаведеното, следниве задачи ќе бидат спроведени во рамките на Активност 1.4:

1. Воспоставување на внатрешна работна структура (во рамките на Судскиот Совет) за поддршка на оперативната трансформација
2. Развој на оперативен план за да се пополнат слободните работни места и за судиите и за судската служба, во согласност со постоечките процедури, за период од пет години.

## Стратешки Приоритет 2: Примена на моделот на компетенци во судството

### Цел:

Вториот Стратешки Приоритет “Примена на моделот на компетенции во судството” има за цел да ја зголеми “ефикасноста” и “независноста”, на судските услуги, преку дефинирање на “судска извонредност”, како сет на технички, интерпресонални, емотивни, когнитивни и социјални вештини и развој на соодветни алатки за постојан напредок на овие вештини.

### Специфични цели:

Специфичните цели кои ќе придонесат за остварувањето на целта на горенаведениот приоритет се:

- Идентификување на Технички, Основни и Раководни вештини кои се потребни за успешно остварување на работата на сите нивоа на судската мрежа
- Проценка на недостатоците во компетентноста кај постојната работна сила и идентификување на иницијативи за нивно решавање.

### Индикатори и резултати:

Следната табела ги набројува индикаторите кои ќе се следат за да го утврдат прогресот кон остварувањето на Стратешкиот Приоритет 2

Индикатор	Појдовна точка	2020	(Цел) 2026
R1. Рамномерен број на предмети по судија	Според анализата	20%	50%
R2. Усогласено време на постапување по вид на предмет и по суд	Според анализата	20%	50%
R3. Усогласена стапка на решавање на предметите по суд	Според анализата	20%	50%
R4. Зголемена доверба во судството	23%	25%	30%

---

## **Активност 2.1. Идентификација на техничките, основните и лидерските компетенции потребни за успешно извршување на работата на сите нивоа и улоги во судската мрежа**

---

Рамката на судиски вештини и способности ги опишува вештините и способностите што се бараат од судските службеници и оние кои се во судското лидерство и во раководни улоги за успешно извршување на своите работни места. Треба да се развијат/прилагодат технички, основни и лидерски вештини за судиите, додека за судските администратори, акцентот треба да се даде на развојот на техничките вештини во однос на нивната функција во судството, бидејќи веќе постои модел на компетентност за јавните службеници.

---

### **Опис на Активноста**

Традиционално, работата на судиите се согледува од аспект на нивната функција во правниот систем, нивното образование како и мерките кои се превземаат за оценување на работата на судиите од страна на примена на правото и процедурите.

Меѓутоа, со технолошкиот напредок и со постојаното усовршување на системот за управување со човечките ресурси, важноста на познавањето на пошироката судска мрежа, соработката со другите учесници во судската постапка, тимската работа, начинот на решавање на проблемите и начинот на носење на одлуки стануваат се поважни фактори. Истовремено, емотивниот развој и вештините поврзани со управувањето на емоциите, како и социјалните вештини, се сметаат за многу битни при вршењето на судиската функција.

Во рамките на општо прифатената дефиниција за „судиска извонредност“ освен процедуралните и технички вештини предвидени со закон, во последните 10 години се препознаваат меѓучовечките, емотивните, когнитивните и социјалните вештини како исто толку значајни при вршењето на функцијата. Токму затоа, секој судски систем вложува напори да ги препознае ваквите вештини и да развие соодветни алатки за нивно постојано унапредување.

Моделот, или рамката на компетенции е алатка која се повеќе се користи за да се дефинираат овие вештини. Според овој модел, компетенција е кластер на мерливи и високо меѓусебно поврзани атрибути, кои вклучуваат знаења, вештини и способности кои доведуваат до однесувања потребни за извршување на одредена функција.

Компетенциите можат да бидат технички или бихевиорални. Техничките компетенции се поврзуваат со техничките вештини кои се потребни при вршењето на судската функција (познавање на правото, процедурите, системот). Бихевиоралните компетенции ги опишуваат знаењата, вештините и способностите, кои ја олеснуваат примена на техничкото знаење. Со други зборови, техничките компетенции ги рефлектираат техничките вештини кои судиите ги применуваат при вршењето на нивната функција (познавање на правото, процедурите, и слично), додека бихевиоралните компетенции се однесуваат на тоа како ова техничко знаење се применува.

Оттука, следејќи ги современите практики за управување со човечки ресурси во правосудниот систем, моделот на компетенции треба да ги идентификува и опише потребните вештини и способности од страна на носителите на судиските функции на сите нивоа на судови.

Моделот нуди јасни насоки за подобрување на ефикасноста на судската мрежа, преку успешно усогласување на вештините и знаењето на вработените со стратешките приоритетите на судската мрежа. Истовремено, им овозможува на вработените појасно да ги согледуваат

можностите за усовршување, развој и унапредување во рамките на нивната институција. Исто така, моделот помага во ефикасно управување со човечки ресурси преку воспоставување рамка за конструктивни повратни информации од страна на раководниот кадар, кои потоа се користат за усогласување на програмите за обуки и директно влијаат на системот за оценување не само на судиите, туку и на судската служба.

Со оглед на горенаведеното, следниве задачи ќе бидат спроведени во рамките на Активност 2.1:

1. Развој и утврдување на компетенции за судии
2. Развој и утврдување на компетенции за судските службеници

---

## Активност 2.2. Проценка на недостатоците во компетентноста кај постојната работна сила и идентификување на иницијативи за нивно решавање

---

Врз основа на новата организациска структура, реинженерните процеси и новите функционални улоги, ќе се изврши проценка на јазот во компетенциите за прифатливо работење за сите вработени во судството според новиот модел на компетенции. Проценката ќе биде проследена со анализа на потребите за обука за да се развие програма за обука со алтернативни решенија за затворање на јазот. Алтернативни решенија може да вклучуваат обуки предводени од предавачи обучувачи, обуки преку Интернет, обука за работа, искуства за критичен развој.

---

### Опис на Активност

Рамката со сите идентификувани компетенции потребни за судиите и вработените во судската администрација, исто така може да се користи и за проценка на потребите за обука и идентификација на јазот на компетенции. Врз основа на рамката треба да се изготви анализата на потребите за обука (ТНА). ТНА е процес на препознавање на јазот помеѓу вработениот и потребите за обука. ТНА е постапка за да се утврди дали обуката ќе донесе решение на проблемот. ТНА осигурува дека обуката е насочена кон точните компетенции, правилните вработени и потребите на судскиот систем.

Преку ТНА, потребата за развој на човечките ресурси во судовите ќе биде правилно дефинирана. Со процесот на изготвување на ТНА, точно ќе се утврди:

- Крајната цел на обуките и нивната ефикасност
- Јазот помеѓу потребните вештини и вештините со кои во моментот располагаат вработените
- Условите во кои развојот на човечките ресурси треба да се случи

Откако ќе се спроведе ТНА, ќе се развие план за обуки врз основа на резултатите од истата.

Со оглед на горенаведеното, следниве задачи ќе бидат спроведени во рамките на Активност 2.2:

1. Проценка на постојните компетенции кај судиите и судската служба во согласност со новиот модел
2. Развој на програма за обуки со цел затворање на јазот на компетенции
3. Испорака на обуки

## Стратешки Приоритет3: Зајакнување на ангажманот и задоволството на вработените

### Цел:

Третиот Стратешки Приоритет “Зајакнување на ангажманот и задоволството на вработените” има за цел зголемување на “ефикасноста” и “независноста” на судските услуги, преку воспоставување на ефикасен систем за управување со перформансите со цел да се зголеми задоволството на вработените, како и нивниот професионален интерес.

### Специфични Цели:

Специфичните цели кои ќе придонесат за остварувањето на целта на горенаведениот приоритет се:

- Воведување на индикатори за управување со перформансите
- Развој на индивидуални развојни планови,

### Резултати и Индикатори:

Следната табела ги набројува индикаторите кои ќе се следат за да го утврдат прогресот кон остварувањето на Стратешкиот Приоритет 3.

Индикатор	Појдовна точка	2020	(Цел) 2026
R1. Зголемена согледана независност	23%	27%	30%
R2. Намален број на поплаки од граѓаните	100%	90%	70%
R3. Намален број на предмети за „судење во разумен рок“	100%	80%	55%

## Активност 3.1. Воведување на индикатори за управување со перформансите

Стратешките и релевантните цели презентирани во оваа стратегија, треба да го опфатат секој вработен во секторот, со цел секој да може да придонесе ефикасно во целокупните стратешки цели за органот што го претставува. Од гледна точка на управувањето со човечки ресурси, дефинирањето како секој вработен придонесува за постигнување на ваквите цели е камен-темелник на системот за управување со резултатите, како и основа за личен и професионален развој. Достапноста на податоци од анализата за реорганизација на мрежата, заедно со имплементацијата на ИКТ и создавањето други улоги, дава можност да се мерат системски перформансите на поединците доследно и навремено. Оваа овозможува воспоставување мерливи индикатори за перформансите, како квантитативни, така и квалитативни, со цел да се следат перформансите.

### Опис на Активноста

Докажано е дека ефикасните системи за управување со перформансите го зголемуваат задоволството на вработените и на нивната професионална заинтересираност. Најзначаен елемент на ваквиот систем за управување со перформансите е правилното дефинирање на показателите (индикаторите) за успешност, кои треба да бидат лесно мерливи и да се однесуваат на сите вработени во судската мрежа. Истовремено, индикаторите треба да бидат доволно прецизни и правилно да ги дефинираат очекувањата на институциите (во рамките на судската мрежа) од вработените.

Доколку, индикаторите се правилно развиени и мерливи, вработените лесно може да го препознаат својот придонес кон постигнувањето на стратешките цели на судската мрежа, што од друга страна придонесува до зголемување на нивното задоволство и професионална заинтересираност.

Вака поставениот систем за управување со перформансите, овозможува од една страна раководителите (претседателите на судови, судскиот совет, итн.) активно да бидат директно вклучени во идентификацијата на потребите на своите вработени. Од друга страна, вработените имаат можност да придонесат за унапредување на системот преку идентификација на областите кои треба да се подобрат, со цел самите тие да ги подобрат своите перформанси. Ваквиот повратен механизам ја зајакнува двонасочната комуникација, овозможувајќи заедничко опкружување засновано врз доверба и меѓусебно разбирање.

За таа цел, треба да се развијат мерливи стандарди за квалитет во однос на: (i) времето поминато помеѓу поднесувањето на предметот до судовите и првото рочиште; (ii) максималното време дозволено да помине помеѓу две рочишта; (iii) максималното времетраење на специфични видови на предметии слично.

Имајќи предвид дека дефинирањето на стандардите за квалитет што треба да се вметнат како индикатори во системот за управување со перформансите одзема многу време и бара постојано следење и ажурирање со цел да се следи современиот развој, ќе се воведат постепено пристап.

Со оглед на горенаведеното, следниве задачи ќе бидат спроведени во рамките на Активност 3.1:

1. Дефинирање и развој на стандарди за квалитет со цел да се подобри ефикасноста на судовите

2. Дефинирање на прифатливи нивоа на перформанси за судиите и судската служба, врз база на стандардите за квалитет
3. Воведување на нови индикатори во системот на следење и оценување за судиите и за судската служба.



---

## Активност 3.2. Развој на индивидуални планови за развој

Создавањето патеки за кариера и обезбедувањето критериуми за напредок ќе овозможи на системски начин да се раководи со потребите на сите вработени во овој сектор. Вработените ќе ја преземат контролата врз сопствениот личен и професионален развој, знаејќи што се очекува од нив и како да го постигнат тоа.

Позициите ќе бидат поврзани со патеки за учење што треба да се комплетираат за да се стекнат компетенции на специфично ниво. Тие, исто така, ќе го идентификуваат ризикот со одреден потег.

---

### Опис на Активноста

Согласно Законот за судовите, претседателот на судот се избира од редот на судиите кои имаат најмалку шест години континуирана судиска служба во суд со ист или повисок степен, под услови и во постапка утврдени со закон, за мандат од четири години, со право на повторен изборен. За претседател на суд се избира судија кој е оценет од Судскиот совет на Република Северна Македонија со позитивна оценка. Една можна активност е да се размисли за изменување на горенаведените одредби од Законот за судовите, со натамошно барање кандидатот за претседател на судот да има одреден број часови за обука за раководни вештини, и/ или тој прво да биде назначен за раководител на судски оддел.

Квалификациите, исто така, ќе се земат предвид при изборот, но со помош на човечките ресурси засновани врз компетенции може да се процени и подготвеноста на кандидатот за позицијата претседател на суд. Патеките за учење во овој поглед ќе му помогнат на кандидатот да ги стекне потребните вештини.

Со оглед на горенаведеното, следниве задачи ќе бидат спроведени во рамките на Активност 3.2:

1. Идентификација на вертикални и хоризонтални кариерни патеки за сите работни места во судството
2. Дефинирање на критериуми за унапредување поврзани со индивидуалните перформанси и потребите на организацијата
3. Развој на индивидуални развојни планови
4. Спроведување на истражување за задоволството на вработените

## 2.2. Следење и Оценување

Следењето на спроведувањето на Стратегијата ќе биде во надлежност на постоечката работна група која го следи спроведувањето на Стратегијата за реформа на правосудниот сектор. Работната група ќе има стратешка и политичка улога во следењето на процесот на реформа.

Со цел да се следи спроведувањето на Стратегијата за човечки ресурси, наспроти дефинираните индикатори, Судскиот совет ќе подготвува и објавува годишни извештаи. Истите ќе бидат објавени на веб-страницата на Советот и доставени до работната група за одобрување. Извештаите ќе се состојат од три сегменти: детален наративен извештај по активност; сумиран извештај според методологијата „семафор“ и статистички извештај за успешноста во спроведувањето на реформите на ниво на државата, на ниво на подсекции, како и по институции.

Следниве документи ќе бидат развиени со цел да се олесни процесот на следење:

- Подготовка на униформни(еднообразни) форми за известување со цел да се постигне униформност и транспарентност на извештаите на различни институции, како и можност сите податоци што институцијата ги доставила во текот на целиот период на имплементација да ги има на располагање во еден единствен документ.
- Назначување на фокусни точки за известување во сите институции одговорни за спроведување на Стратегијата и нивна обука за спроведување на униформа методологија за известување;
- Усвојување на униформна методологија за проценка на резултатите од спроведувањето на Стратегијата според таканаречениот метод на семафори.

## 2.3. Акциски План

Стратешки Приоритет 1: Реорганизација на судската мрежа						
Активност 1.1. Консолидирање и/или ширење на постојната судска мрежа						
Специфична Цел 1		Да се консолидира или прошири постојната судска мрежа со цел да се обезбеди подеднаков пристап до правдата за сите				
Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет ( во денари)
A 1.1.1	Спроведување на Анализа на Влијание, за да се утврди новата организациска структура на судската мрежа	01/2021 09/2021	Извештај за Анализа на влијание	Министерство за Правда	Судски Совет, Министерство за Финансии, Здружение на Судии, Здружение на Судски Службеници, Адвокатска Комора, Нотарска Комора, Комора на Извршители, Комора на Медијатори, Здружение на Јавни Обвинители	1.000.000,00 денари/ странска помош/ буџет Финансиските средства планирани со буџет се предвидени во рамки на планираниот буџет - средства во висина до 210.000,00 денри
A 1.1.2	Измени и дополнувања на Законот за Судови	10/2021 03/2022	Закон за измени и дополнувања на Законот за Судови  Регулаторна Проценка на Влијание	Министерство за Правда	Судски Совет, Министерство за Финансии, Здружение на Судии, Здружение на Судски Службеници, Адвокатска Комора, Нотарска Комора, Комора на Извршители, Комора на Медијатори, Здружение на Јавни Обвинители	30.000,00 денари / буџет

**Стратешки Приоритет 1: Реорганизација на судската мрежа**

**Активност 1.2. Ревизија на процедуралното законодавство со цел намалување на обемот на работа**

Специфична цел 2		Да се ревидира процедуралното законодавство со цел да се намали моменталниот обем на работа на судиите и да се зголеми ефикасноста				
Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет
A 1.2.1.	Анализа на времето на постапување за граѓанските и другите видови на предмети на ниво на основни и апелациони судови	02/2021 10/2021	Извештај за Анализа на времето на постапување за граѓанските и другите видови на предмети на ниво на основни и апелациони судови	Судски Совет	Здужение на судии Здужение на судски службеници	370.000,00 денари/Странска помош / буџет Финансиските средства планирани со буџет се предвидени во рамки на планираниот буџет - средства во висина до 40.000,00 денари
A 1.2.2.	Анализа на Законот за Парнична Постапка и Законот за Управни Спорови	11/2021 05/2022	Анализа на Законот за Парнична Постапка во однос на времето на постапување по граѓански предмети  Анализа на Законот за УправниСпоровиво однос на времето на постапување по други предмети	Министерство за Правда	Судски Совет Здужение на судии Здужение на судски службеници	115.000,00 денари / буџет
A 1.2.3.	Измени и дополнувања на Законот за Парнична Постапка и Законот за Управна Постапка	06/2022 12/2022	Закон за Измени и Допонувања на Законот за Парнична	Министерство за Правда	Судски Совет, Министерство за Финансии, Здружение на Судии, Адвокатска Комора,	Финансиските средства се предвидени во рамки на предвидениот износ утврден во точка А 1.2.2

**Стратешки Приоритет 1: Реорганизација на судската мрежа**

**Активност 1.2. Ревизија на процедуралното законодавство со цел намалување на обемот на работа**

**Специфична цел 2** Да се ревидира процедуралното законодавство со цел да се намали моменталниот обем на работа на судиите и да се зголеми ефикасноста

Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет
			Постапка Закон за Измени и Дополнувања на Законот за Управна Постапка Регулаторна Проценка на Влијание		Нотарска Комора, Комора на Извршители, Комора на Медијатори,	

**Стратешки Приоритет 1: Реорганизација на судската мрежа**

**Активност 1.3. Воспоставување на внатрешна организациска структура за да се обезбеди фер и транспарентен судски процес**

**Специфична Цел 3** Внатрешна ре-организација на судскиот систем, со воведување на стандарди за квалитет и зголемено користење на технологија

Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет
A 1.3.1.	Утврдување на “Моменталната Состојба” вис-а-вис “Посакуваната Состојба” и развој на алтернативни	10/2021 03/2022	GAP Анализа на постоечките судски процеси	Судски Совет	Здружение на Судии, Здружение на Судски Службеници, Судска Мрежа	740.000,00 денари/странска помош/ буџет Финансиските средства планирани со буџет се предвидени во рамки на планираниот буџет

**Стратешки Приоритет 1: Реорганизација на судската мрежа**

**Активност 1.3. Воспоставување на внатрешна организациска структура за да се обезбеди фер и транспарентен судски процес**

Специфична Цел 3		Внатрешна ре-организација на судскиот систем, со воведување на стандарди за квалитет и зголемено користење на технологија				
Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет
	решенија за промена на постојните судски процеси					- средства во висина до 170.000,00 денри
A 1.3.2.	Избор на соодветно решение и имплементација на истото (ре-дефинирање на внатрешната организациска структура на судовите, со воведување на специјализирани одделенија или основање на организациони единици кои опслужуваат повеќе судови)	04/2022 06/2022	Извештај за Модел на внатрешна организација на суд, врз основа на новите решенија за судските процеси	Судски Совет	Здружение на Судии, Здружение на Судски Службеници, Мрежа	Не предвидува фискални импликации
A 1.3.3.	Развивање на методологија за изменување на систематизациите и организацијата на работните места	10/2021 02/2022	Методологија за ревизија на актите за систематизација и организација на работни места	Судски Совет	Здружение на Судии, Здружение на Судски Службеници, Мрежа	30.000,00 денари / буџет
A 1.3.4.	Усвојување на нов Правилник за систематизација и организација на работа	07/2022 09/2022	Правилник за систематизација и организација на работни места	Судски Совет	Здружение на Судии, Здружение на Судски Службеници, Мрежа	Не предвидува фискални импликации
A 1.3.5.	Развој на Стандардни Оперативни Процедуриза новите одделенија	10/2022 12/2022	Оперативни Процедури/Деловник за Работа	Судски Совет	Здружение на Судии, Здружение на Судски Службеници, Мрежа	Не предвидува фискални импликации

**Стратешки Приоритет 1: Реорганизација на судската мрежа**

**Активност 1.3. Воспоставување на внатрешна организациска структура за да се обезбеди фер и транспарентен судски процес**

Специфична Цел 3		Внатрешна ре-организација на судскиот систем, со воведување на стандарди за квалитет и зголемено користење на технологија				
Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет
A 1.3.6.	Дефинирање на потребните ресурси за управување со новата организациона структура и развивање на детален опис на работно место	04/2022 06/2022	Функционална Анализа за Човечки Ресурси	Судски Совет	Здружение на Судии, Здружение на Судски Службеници, Судска Мрежа	150.000-200.000€ или 9.300.000,00- 12.400.000,00 денари / странска помош

**Стратешки Приоритет 1: Реорганизација на судската мрежа**

**Активност 1.4. Задржување на оперативната ефикасност за време на трансформацијата**

Специфична Цел 4		Да се задржи оперативната ефикасност за време на трансформацијата				
Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет
A 1.4.1.	Воспоставување на внатрешна работна структура (во рамките на Судскиот Совет) за поддршка на оперативната трансформација	01/2021 03/2021	Одлука за формирање на работна група  Оперативни процедури за работната група	Судски Совет	Судска Мрежа	60.000,00 денари / буџет

A 1.4.2.	Развој на оперативен план за да се пополнат слободните работни места и за судиите и за судската служба, во согласност со постоечките процедури, за период од пет години	04/2021 06/2021	Транзициони оперативни правила на ниво на секој суд  Транзиционен оперативен план на ниво на цела судска мреж	Судски Совет	Здружение на Судии, Здружение на судски службеници, МИСА Министерство за Правда, Министерство за Финансии	Не предвидува фискални импликации
A 1.4.3.	Имплементација на оперативните планови	07/2021 12/2026	Годишни извештаи за следење на состојбата	Судски Совет	Судска мрежа, Академија за Судии и Јавни Обвинители	Не предвидува фискални импликации



**Стратешки Приоритет 2: Воведување на матрица на компетенции во судството**

**Активност 2.1: Идентификување на Технички, Основни и Раководни вештини кои се потребни за успешно остварување на работата на сите нивоа на судската мрежа**

Специфична Цел 5		Идентификација на постоечките и потребните функционални улоги во рамките на судската мрежа				
Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет
A 2.1.1.	Развој и утврдување на компетенции за судии	06/2021 12/2021	Рамка на компетенции за судии	Судски Совет	Здружение на судии	60.000,00 денари / буџет
A 2.1.2.	Развој и утврдување на компетенции за судските службеници	01/2022 06/2022	Рамка на компетенции за судски службеници	Судски Совет	Здружение на судски службеници, МИСА	Финансиските средства се предвидени во рамки на предвидениот износ утврден во точка A 2.1.1

**Стратешки Приоритет 2: Воведување на матрица на компетенции во судството**

**Активност 2.2: Проценка на недостатоците во компетентноста кај постојната работна сила и идентификување на иницијативи за нивно решавање**

Специфична Цел 6		Проценка на недостатоците во компетентноста кај постојната работна сила и идентификување на иницијативи за нивно решавање				
Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет
A 2.3.1.	Проценка на сегашните компетенции кај судии и судската служба во согласност со новиот модел	06/2022 12/2022	Извештај за проценката на компетенции Извештај за потребните обуки	Судски Совет	Судска мрежа	Не предвидува фискални импликации
A 2.3.2.	Развој на тренинг програма	01/2023 04/2023	Специјализирана Програма за Обуки	Судски Совет	Судска мрежа Академија за судии и јавни обвинители	400.000,00 денари / буџет / странска помош Во буџетот на академијата се планираат средства, ама ако може и со странска помош не е на одмет
A 2.3.3.	Имплементација на специјализирана програма за обуки	06/2023 постојано	Модули за обуки	Судски Совет	Судска мрежа Академија за судии и јавни обвинители	Согласно консултација со АСЈО, активноста ќе се рализира во рамките на буџетот на Академијата

**Стратешки Приоритет 3: Зајакнување на ангажманот и задоволството на вработените**

**Активност 3.1: Воведување на индикатори за управување со перформансите**

Специфична Цел 8:		Воведување на индикатори за управување со перформансите за подобрување на транспарентноста				
Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет
A 3.1.1.	Дефинирање и развој на стандарди за квалитет со цел да се подобри ефикасноста на судовите	06/2022 12/2022	Анализа на предмети, по вид на ниво на индивидуален судија	Судски Совет	Судска мрежа, Здружение на сусии, Здружение на судски службеници	Не предвидува фискални импликации
A 3.1.2.	Дефинирање на прифатливи нивоа на перформанси за судиите и судската служба, врз база на стандардите за квалитет	01/2023 03/2023	Рамка за управување со перформанси	Судски Совет	Судска мрежа, Здружение на сусии, Здружение на судски службеници	Не предвидува фискални импликации
A 3.1.3.	Воведување на нови индикатори во системот на следење и оценување како за судиите, така и за судската служба	04/2023 12/2023	Правилник за следење и оценување на судии  Правилник за следење у оценување на судски службеници	Судски Совет	Судска мрежа, Здружение на сусии, Здружение на судски службеници	Не предвидува фискални импликации

**Стратешки Приоритет 3: Зајакнување на ангажманот и задоволството на вработените**

**Активност 3.2: Развој на индивидуални развојни планови**

Специфична Цел 9		Развој на индивидуални развојни планови				
Задача		Време	Резултат и индикатор	Одговорна институција	Учесници	Буџет
A 3.2.1.	Идентификација на вертикални и хоризонтални кариерни патеки за сите работни места во судството	01/2024 06/2024	Измени и дополнувања на Законот за Судови и соодветните подзаконски акти  Измени и дополнувања на Законот за Судска Служба и соодветните подзаконски акти	Судски Совет	Министерство за Правда, Судска мрежа, Здружение на сусии, Здружение на судски службеници	60.000,00 денари
A 3.2.2.	Дефинирање на критериуми за унапредување поврзани со индивидуалните перформанси и потребите на организацијата	05/2024 12/2024	Измени и дополнувања на Законот за Судови и соодветните подзаконски акти  Измени и дополнувања на Законот за Судска Служба и соодветните подзаконски акти	Судски Совет	Министерство за Правда, Судска мрежа, Здружение на сусии, Здружение на судски службеници	Финансиските средства се предвидени во рамки на предвидениот износ утврден во точка А 3.2.1
A 3.2.3.	Развој на индивидуални развојни планови	01/2024 постојано	Измени и дополнувања на Законот за Судови и соодветните подзаконски акти  Измени и дополнувања на Законот за Судска Служба и соодветните подзаконски акти	Судски Совет	Министерство за Правда, Судска мрежа, Здружение на сусии, Здружение на судски службеници	Финансиските средства се предвидени во рамки на предвидениот износ утврден во точка А 3.2.1

**Стратешки Приоритет 3: Зајакнување на ангажманот и задоволството на вработените**

**Активност 3.2: Развој на индивидуални развојни планови**

Специфична Цел 9		Развој на индивидуални развојни планови				
			акти			
A 3.2.4.	Спроведување на истражување за задоволството на вработените	Годишно Почеток 2021	Истражување (Анкета) за задоволството на вработените	Судски Совет	Судска мрежа, Здружение на сусии, Здружение на судски службеници	500.000,00 денари годишно, за две години 1.000.000,00 денари / буџет / странска помош / ипа  Да се види дали може првата година, евентуално две години да оди вака, а после тоа да се прави електронски, едно лице да биде ангажирано ( од редот на вработените)  (годишно)