



REPUBLIKA SLOVENIJA  
VLADA REPUBLIKE SLOVENIJE

Gregorčičeva 20–25, SI-1001 Ljubljana

T: +386 1 478 1000

F: +386 1 478 1607

E: [gp.gs@gov.si](mailto:gp.gs@gov.si)

<http://www.vlada.si/>

Številka: 70000-2/2014/8

Datum: 24. 4. 2014

# ***STRATEGIJA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI V PRAVOSODJU DO LETA 2020***

# 1 UVOD

Pravosodje kot eden temeljnih sistemov vsake družbene ureditve je v bistvenem odvisno od svojih osnovnih gradnikov in njihovega medsebojnega odnosa. Ti gradniki pa so in bodo vedno – ljudje. Zavedati se moramo, da v nobenem sistemu, pa naj bo v zasebnem ali javnem sektorju, ne bomo dosegli korenitih in trajnostnih sprememb, nenehnega nastajanja inovacij in izvajanja dobrih praks brez učinkovitega upravljanja človeških virov in optimizacije njihovih zmožnosti. Nobena tehnologija, ne mehansko in ne elektronsko orodje ne morejo nadomestiti človeškega uma in ustvarjalnosti, saj sta lahko le ta dva dolgoročni generator razvoja. Zato je tudi v pravosodju kot sistemu prva naloga in poslanstvo, kako zlasti v zaostrenih gospodarskih okoliščinah z obstoječimi viri doseči kar največjo razpoložljivo kadrovsko zmogljivost. Pravosodje ne more in ne sme biti odtujen skupek posameznikov, ampak mora sistemsko spodbujati njihovo medsebojno sodelovanje, hkrati pa kar se da celovito povečati intelektualno in storitveno bogastvo človeškega kapitala v vsem pravosodnem sistemu, njemu podrejenih podsistemih, ciljnih skupinah izpolnitvenih pomočnikov in seveda tudi v vseh komplementarnih deležnikih. Le tako se bodo trajnostno vzpostavili sinergijski učinki tudi na najnižji mogoči ravni pomembnih družbenih struktur v pravosodju<sup>1</sup>.

Spreminjanje in spremembe so stalnica vsakokratne družbene stvarnosti. Sedanja gospodarska kriza je v tem okviru še poseben izziv, saj drugače od prejšnjih kriz ni ciklična, ampak **strukturna**<sup>2</sup>. To pomeni, da bo treba v prihodnosti gospodarski razvoj in inovacije iskati drugje kakor do zdaj. Rast v naslednjih desetletjih torej ne bo več temeljila na zadolževanju, temveč na kar najboljši uporabi razpoložljivih sredstev in orodja. Tu je optimizacija kadrovskega virov še toliko bolj pomembna. Še posebno če upoštevamo, da dinamika sprememb skokovito narašča, da se pojavlja novo znanje, da nove tehnologije odpirajo nove izzive, novi načini komuniciranja pa ponujajo skoraj brezmejne možnosti sinergijskih učinkov. Predvsem je kultura inovativnosti tista, ki v želji po boljši kakovosti življenja nenehno postavlja zahtevo po samopreseganju. Spreminjanje in spremembe s svojo nenehnostjo pomembno vplivajo tudi na organizacije ter so odločilni predvsem za njihovo vodstvo.

---

<sup>1</sup> T. i. pristop od spodaj navzgor z upoštevanjem posebnosti ter posebne ustavnopravne in družbene vloge pravosodja in pravosodnega sistema kot takega. Prim. smiselno B. Hjern in D. O. Porter, "Implementation structure: A new unit of administrative analysis", *Organization Studies*, 2, 1981, str. 211–227; P. Sabatier, "What Can We Learn from Implementation Research" v *Guidance, Control, and Evaluation in the Public Sector*, ur. F. X. Kaufmann, G. Majone in V. Ostrom (Berlin: de Gruyter, 1986), str. 313–326; ter H. B. Milward in G. L. Wamsley, »Policy subsystems, networks and the tools of public management« v K. Hanf in T. A. J. Toonen (ur.), *Policy implementation in federal and unitary systems: Questions of analysis and design*, (str. 105–130). Dordrecht, Martinus Nijhoff Publishers.

<sup>2</sup> Tako tudi predsednik Evropske komisije José Manuel Barroso v govoru o stanju v Uniji 2013 »State of the Union Address«, 11. 9. 2013 <[http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-13-684\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-13-684_en.htm)>.

Ob tem velja pripomniti, da čeprav je pravosodni sistem del javnega sektorja v širšem pomenu besede, je pravosodje kot tako zaradi svoje pravnojamstvene funkcije, ki je zasnovana predvsem na ustavnem načelu delitve oblasti, po temeljnih ustavnih izhodiščih posebno področje, ki zaradi svoje narave zahteva posebno in ločeno obravnavo<sup>3</sup>. Delo pravosodnih delavcev in z njimi povezanih profilov je namreč v razmerju do državljanov neposredno razširjanje temeljnih izhodišč vladavine prava. Od dela tudi najnižje ravni pravosodnih profilov je dostikrat **neposredno** odvisen pravni položaj, pravice in obseg dolžnosti posameznikov, fizičnih in pravnih oseb v pravnem prometu.

Na ravni državne organizacije se namreč posli več organov združujejo v t. i. **državne dejavnosti**. Temeljne državne dejavnosti so: ustavno-zakonodajna, izvršilnopolitična, upravna in pravosodna. Taka delitev dela se delno prekriva z delitvijo oblasti kot politično teorijo, ki sta jo razvila Locke in Montesquieu. Ta teorija hoče preprečevati pretirano kopičenje oblasti v rokah ene same osebe ali ožje skupine, ker so praktične izkušnje pokazale, da je taka politična ureditev za družbeno skupnost lahko (in dejansko je) škodljiva. Zato se je razvila zahteva po delitvi zakonodajne, izvršilne in sodne pristojnosti na različne, deloma prirejene organe in organizacije z različnimi prirejenimi pristojnostmi. Ta teorija pa pravzaprav deli oblast na posamezne skupine poslov znotraj države, ki jih je mogoče združevati v državne dejavnosti. Ustavno-zakonodajna dejavnost zajema tiste posle, ki se opravljajo v zakonodajni veji oblasti. Izvršilnopolitična in upravna dejavnost združujeta posle, ki se opravljajo v izvršilni veji oblasti. Pravosodna dejavnost pa združuje vse tiste posle, ki se opravljajo v sodni veji oblasti in pravosodju v širšem pomenu besede<sup>4</sup>. Pravosodna dejavnost je izvršilna dejavnost glede na ustavno-zakonodajno in izvršilnopolitično dejavnost. To pomeni, da se organi ravnaajo po splošnih pravnih normah in jih uresničujejo. Te norme pa so bile sprejete v višjih državnih dejavnostih oziroma organih v njihovem okviru (državni zbor, vlada, pristojni minister). Višje državne dejavnosti ustvarjajo predvsem splošne in abstraktne pravne norme, pravosodna dejavnost pa praviloma zgolj in samo konkretne pravne norme – med individualiziranimi subjekti v konkretnih razmerjih<sup>5</sup>. Hkrati je neločljiva funkcija pravosodne dejavnosti tudi **nadzorna**, zlasti v zvezi z upravno dejavnostjo, tj. odločbami pristojnih organov državne uprave<sup>6</sup>.

Delitev pravosodja od uprave torej ni zgolj organizacijska, ampak je v svojem bistvu predvsem **funkcionalna in vsebinska**. Upoštevajoč navedeno je smiselno in smotrno zbrati vodilne pobude razvoja človeških virov v slovenskem

---

<sup>3</sup> Prim. R. Parker, »*The Historic Basis of Administrative Law: Separation of Powers and Judicial Supremacy*«, 12 Rutgers L. Rev. 449 (1957–1958).

<sup>4</sup> Tako doc. dr. T. Keresteš, »*Uvod v teorijo države*«; Študijsko gradivo za potrebe predmeta "Uvod v pravoznanstvo".

<sup>5</sup> Smiselno ibid.

<sup>6</sup> Prim. R. Kramer, »*The Place and Function of Judicial Review in the Administrative Process*«, 28 Fordham L. Rev. 1 (1959).

pravosodju v celostnem dokumentu **Strategiji ravnanja s človeškimi viri v pravosodju do leta 2020**, ki ji je vodilo in izhodišče državna strategija Pravosodje 2020<sup>7</sup>, svoje poslanstvo in legitimnost pa črpa tudi iz vodilnih pobud krovne strategije Evropa 2020, Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast na ravni celotne Unije.

---

<sup>7</sup> Sprejeta na seji Vlade RS v juliju 2012.

<[http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/mp.gov.si/zakonodaja/121114\\_ANG\\_Strategija\\_Pravosodje\\_2020.pdf](http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/mp.gov.si/zakonodaja/121114_ANG_Strategija_Pravosodje_2020.pdf)>.

## **2 NAMEN**

Namen strategije je zagotoviti ustrezno usposobljenost za vse ravni zaposlenih v pravosodju za čimbolj učinkovito, smotrno in tematsko usmerjeno doseganje ciljev, izhajajoč iz strategije Pravosodje 2020, ki je v skladu s krovno strategijo Evropa 2020. Pripravljena je v skladu s Priporočilom Sveta v zvezi z nacionalnim reformnim programom Slovenije za leto 2013 in mnenjem Sveta o slovenskem programu stabilnosti za obdobje 2012–2016.

## **3 POVEZAVA S CILJI STRATEGIJE PRAVOSODJE 2020**

Z modelom kompetenc v pravosodju bodo zaposleni v pravosodnem sistemu učinkovito dosegali svoje cilje in hkrati predvsem prispevali k uresničevanju temeljnih skupnih ciljev, ki izhajajo iz Operativnega programa razvoja človeških virov Ministrstva za pravosodje.

Vladavina prava naj bi se okrepila in delovanje pravosodnega sistema kar najbolj mogoče izboljšalo, in sicer z:

- učinkovitim reševanjem izvršilnih in povezanih zadev ter odpravo ovir s prenovo poslovnega procesa, organizacijskimi ukrepi, izbranim pospeševalnim orodjem in usposabljanjem za celoten spekter deležnikov;
- izboljšanjem izvajanja postopkov zaradi insolventnosti v gospodarskih družbah, delovanjem mehanizmov sodnega in izvensodnega reševanja sporov ter spodbujanjem mehanizmov sistemske razdolžitve, tudi s hitrejšim procesiranjem reševanja civilnih in gospodarskih pravnih zadev, pa tudi vlaganjem v usposabljanje deležnikov;
- alternativnimi metodami reševanja sporov med gospodarskimi subjekti;
- ukrepi za učinkovitejše odkrivanje in pregon gospodarskega kriminala in korupcije ter z mehanizmi za odvzem premoženja nezakonitega izvora, spodbujanjem učinkovitega dela zakonodajnih in organizacijskih struktur, vlaganjem v razvoj človeških virov na širšem področju pregona gospodarskega kriminala ter kar najučinkovitejšimi postopki;
- načrtovanjem učinkovitejšega delovanja pravosodnega sistema in vzpostavitev mehanizmov za merjenje neučinkovitosti pri posameznih pravosodnih organih;

- spodbujanjem poštenega in družbeno odgovornega poslovanja podjetij (izobraževalni programi) za zagotavljanje splošnega in posebnega preprečevalnega učinka pred nastankom sodnih sporov.

V Operativnem programu razvoja človeških virov so pri posebnem cilju 1: Krepitev vladavine prava in optimizacija strukture delovanja pravosodnega sistema opredeljene tri naloge:

- skrajšanje pričakovanega časa rešitve gospodarskih in civilnih pravnih zadev ter zvišanje deleža rešenih zadev v zvezi z gospodarsko kriminaliteto, vključno z učinkovitim izvajanjem funkcij osrednjega organa za odkrivanje in preprečevanje pranja denarja;
- zmanjševanje števila in zniževanje starosti nerešenih zadev na sodiščih;
- optimizacija temeljnih funkcij delovanja pravosodnega sistema z obvladovanjem pripada in trajnostnim zmanjševanjem števila nerešenih zadev na sodišču.

### 3.1 MODEL KOMPETENC

Da bi dosegli zgoraj zastavljene cilje, bomo v pravosodnem sistemu uvedli kompetence znanja, veščin ter osebne in osebne motivacije posameznikov, ki odsevajo v vedenju, kar vse prispeva k uresničevanju ciljev iz strategije Pravosodje 2020 ter se kaže v povečani delovni uspešnosti in samoaktualizaciji zaposlenih. S postavitvijo modela kompetenc v celotnem pravosodnem sistemu, pa tudi na ravni posameznih delovnih mest bo vzpostavljeno učinkovito komuniciranje z zaposlenimi, jasna bodo sporočila, kakšno ravnanje se podpira in kakšno ravnanje je potrebno za doseg ciljev ter kako ga lahko sistematično razvijajo.

Za doseg teh ciljev bo treba razdelati kompetence glede na te sestavine:

- znanje,
- veščine in
- osebna integriteta.

## 3.2 VPELJAVA MODELA KOMPETENC

Z vpeljavo modela kompetenc v pravosodni sistem bomo povezali individualno uspešnost in učinkovitost zaposlenih z nadrejenimi cilji v pravosodju, ki izhajajo iz strategije Pravosodje 2020.

S tem modelom bomo postavili zaposlene po posameznih segmentih in področjih na skupna izhodišča na eni strani ter na tej podlagi usmerjeno razvijali njihove kompetence na drugi.

## 4 ANALIZA STANJA IN PRAVNO-ORGANIZACIJSKI OKVIR

Usposabljanje kadrovskega virov pravosodnih organov in poklicev, pridruženih in povezanih s sodnimi postopki (npr. sodni izvedenci in cenilci, sodni izvršitelji, stečajni upravitelji), je ključnega pomena za uspešno, hitro in kakovostno delo sodišč, kar je prenosorazmerno z večjo pravno varnostjo prebivalstva in gospodarskih subjektov. S tem se namreč povečata konkurenčnost podjetij in stabilno gospodarsko okolje, ki ustvarja spodbudne razmere tudi za tuje naložbe, saj je trdno in predvidljivo pravno okolje eden izmed pogojev za uspešno poslovanje.

Pri tem je ključnega pomena prav hitrost in kakovost stečajnih, gospodarskih in izvršilnih postopkov, pri katerih je mogoče pričakovati hitro in praviloma predvidljivo odločitev sodišča v gospodarskem sporu, s tem da sistem omogoči tudi hitro poplačilo dolga ob prisilni izvršitvi neplačil dolžnikov. Izjemnega pomena je še hitra in dobra izvedba kazenskih postopkov v zadevah gospodarskega kriminala, ko je treba vsem subjektom, ki sodelujejo v gospodarskih poslih, poslati jasno sporočilo, da se nezakonito poslovanje hitro in kakovostno obravnava na sodiščih. Da bi vse to dosegli, je nujno, da so deležniki v teh procesih izjemno kompetentni – torej teoretično in praktično kar najbolj usposobljeni.

Iz dokumenta Strategija pravosodje 2020 izhaja, da je bilo v času sprejemanja<sup>8</sup> dokumenta stanje na sodiščih takšno, da smo imeli na **100.000 prebivalcev 53 sodnikov** in razmerje **med sodnim osebjem in sodniki je znašalo 3,6**.

Iz poročila CEPEJ<sup>9</sup> izhaja, da je **delež sodnikov na 100.000 prebivalcev v državah s primerljivim številom prebivalstva in sodnim sistemom** (torej kontinentalni in ne common law sistem) naslednji: Avstrija 17,8 sodnika, Bolgarija 29,8 sodnika, Hrvaška 42,8 sodnika, Češka 29,1 sodnika, Slovaška 24,9 sodnika, Madžarska 29 sodnika, Litva 23,6 sodnika, Luksemburg 36,7 sodnika, Črna gora 41,9 sodnika in Belgija 14,8 sodnika. Za **Slovenijo iz citiranega poročila** izhaja, da je imela v času izdelave študije **49,9 sodnika na 100.000 prebivalcev**.

Iz iste **primerjalne študije** tudi izhaja, kakšno je **razmerje med sodniki in sodnim osebjem** in sicer : Avstrija 3.1, Bolgarija 2.7, Hrvaška 3.7, Češka 3.1,

<sup>8</sup> Sprejeta na seji Vlade RS v juliju 2012.

<[http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/mp.gov.si/zakonodaja/121114\\_ANG\\_Strategija\\_Pravosodje\\_2020.pdf](http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/mp.gov.si/zakonodaja/121114_ANG_Strategija_Pravosodje_2020.pdf)>.

<sup>9</sup> [http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/evaluation/2012/CEPEJ\\_pays\\_UE\\_rapport\\_JPJ-HJ\\_2013\\_\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/evaluation/2012/CEPEJ_pays_UE_rapport_JPJ-HJ_2013__en.pdf)



Slovaška 3.3, Madžarska 2.7, Litva 3.4, Luksemburg 1.6, Črna gora 4.1 in Belgija 3.5. Za **Slovenijo iz citiranega poročila** izhaja, da je **bilo v času izdelave študije razmerje sodnik - sodno osebje 3,2**.

Cilj, ki se ga z uvedbo kompetenčnih modelov usposabljanj zasleduje je, da se delež sodnikov na **100.000 prebivalcev zniža na 42<sup>10</sup>** in se razmerje med **sodnikom in sodnim osebjem zviša na 4,3**.

## 4.1 ORGANIZACIJA USPOSABLJANJA IN ZAKONSKI OKVIRI

Center za izobraževanje v pravosodju (v nadaljnjem besedilu: CIP) je bil ustanovljen kot organ Ministrstva za pravosodje 1. junija 2006 na podlagi 74. a člena Zakona o sodiščih (Uradni list RS, št. 94/07 – UPB4, 45/08, 96/09, 86/10 – ZJNepS, 33/11, 75/12 – ZSPDSLS-A in 63/2013; v nadaljnjem besedilu: ZS). Sedež CIP je na Župančičevi 3, Ljubljana, delovni prostori pa so na Glinški 12, Ljubljana.

Njegove naloge so v splošnem opredeljene že v ZS, in sicer:

- izvaja izobraževanje sodniških pripravnikov,
- organizira pravniške državne izpite in skrbi za njihovo izvedbo,
- organizira druge preizkuse znanja za potrebe v pravosodju in skrbi za njihovo izvedbo,
- organizira različne oblike stalnega izobraževanja sodnikov, strokovnih sodelavcev in sodnega osebja ter skrbi za njihovo izvedbo,
- izdaja strokovne publikacije.

Kot organ Ministrstva za pravosodje, katerega poglobljena temeljna naloga in smisel njegovega obstoja je tudi opravljanje nalog izobraževanja in usposabljanja človeških virov v celotnem pravosodju in ključnih pravosodju pridruženih profilov, CIP izvaja predvsem izobraževanje, namenjeno sodnikom, državnim tožilcem, državnim pravobranilcem, strokovnim sodelavcem, sodniškim pomočnikom in drugim zaposlenim v pravosodnih organih. Naloge izobraževanja državnih

---

<sup>10</sup> Ob pogoju, da sodišče ne dobivajo dodatnih pristojnosti in povečanega pripada zadev zaradi zakonodajnih ali drugih zunanjih posegov.

tožilcev in državnih pravobranilcev in osebja na teh organih so urejene v Zakonu o državnem tožilstvu (Uradni list RS, št. 58/11, 21/12 – ZDU-1F, 47/12, 15/13 – ZODPol, 47/13 – ZDU-1G in 48/13 – ZSKZDČEU-1) in Zakonu o državnem pravobranilstvu (Uradni list RS, št. 94/07 – UPB2, 77/09 in 46/13).

Navedene oblike izobraževanja in usposabljanja so različne, npr. kot seminarji, predavanja, delavnice, sodniške šole in šole za državne tožilce ter državne pravobranilce, okrogle mize in posvetovanja, posveti, uvajalne šole in simulacije glavnih obravnav.

CIP je kot institucija pristojen tudi za mednarodno izmenjavo pravosodnih funkcionarjev, skrbi za udeležbo slovenskih pravosodnih funkcionarjev na mednarodnih izobraževanjih in omogoča tujim pravosodnim funkcionarjem, da sodelujejo na slovenskih izobraževanjih o evropskem pravu. Kot pravosodna izobraževalna ustanova zastopa Republiko Slovenijo v Evropski mreži centrov za izobraževanje v pravosodju (EJTN), v kateri sodeluje kot partner pri mednarodnih izobraževalnih projektih. Vključuje se v izvajanje izobraževanja Evropskega urada za javno upravo (EIPA), Akademije za evropsko pravo (ERA) in Evropskega patentnega urada (EPO).

CIP izvaja še drugo usposabljanje in preizkuse znanja za tiste, ki niso zaposleni neposredno v pravosodnih organih, je pa njihova dejavnost ali delo z njimi neposredno povezana.

To so npr.:

- sodni izvršitelji,
- upravitelji v insolvenčnih postopkih,
- sodni izvedenci in cenilci,
- sodni tolmači,
- mediatorji.

#### 4.1.1 ORGANI CENTRA ZA IZOBRAŽEVANJE V PRAVOSODJU

CIP vodi direktor, ki je po določbah 71. in 71. c člena Zakona o sodniški službi (Uradni list RS, št. 94/07 – UPB4, 91/09, 33/11, 46/13 in 63/13 (69/2013 – popr.); v nadaljnjem besedilu: ZSS) dodeljeni sodnik z mandatom treh let. O dodelitvi odloči Sodni svet na predlog ministra, pristojnega za pravosodje.

Za strokovno pomoč pri izvedbi nalog CIP-a minister, pristojen za pravosodje, ustanovi Strokovni svet, ki ga sestavljajo:

- dva predstavnika ministrstva, pristojnega za pravosodje,
- en predstavnik Vrhovnega sodišča Republike Slovenije,

- en predstavnik Vrhovnega državnega tožilstva Republike Slovenije,
- en predstavnik Državnega pravobranilstva Republike Slovenije,
- en predstavnik Sodnega sveta Republike Slovenije,
- en predstavnik Slovenskega sodniškega društva,
- en predstavnik Društva državnih tožilcev,
- en predstavnik posamezne pravne fakultete v Republiki Sloveniji.

Člani Strokovnega sveta so imenovani za pet let in so po poteku mandata lahko ponovno imenovani. Strokovni svet predvsem sodeluje pri oblikovanju dolgoročne vizije CIP, obravnava cilje in oblike izobraževanja za tekoče leto ter daje mnenje o predlogu letnega načrta izobraževanja CIP za naslednje koledarsko leto, obravnava proračunska vprašanja CIP in daje mnenje o njih, sodeluje pri analizi izobraževalnega dela ter daje druge predloge in mnenje glede dela CIP.

#### 4.1.2 LETNI NAČRT DELA

Delo CIP temelji na letnem načrtu, ki se oblikuje predvsem na podlagi zakonodajnih novosti ter na podlagi pobud, predlogov in želja zaposlenih v pravosodju. Pri oblikovanju vsakoletnega programa izobraževanja se upoštevajo zakonodajne novosti, novosti v evropskem pravu in sodni praksi, pa tudi posamezna zahtevnejša vprašanja z namenom poenotenja te prakse. Tako oblikovan predlog letnega načrta obravnava in da mnenje o njem še Strokovni svet, nato ga v dokončni obliki sprejme in s podpisom potrdi minister, pristojen za pravosodje.

Glede na nekatere nove pomembne teme na zakonodajnem področju ali glede na vprašanja in težave, ki se pojavljajo v vsakodnevni praksi pravosodnih organov, se letni načrt dela sproti dopolnjuje in posodablja.

Letni načrt dela CIP se usklajuje tudi glede na razpoložljiva proračunska sredstva, ki so namenjena njegovemu delu v predlogu celotnega proračuna za naslednje proračunsko leto, in se skladno z razpoložljivimi proračunskimi sredstvi med letom ustrezno prilagaja tem okvirom.

## 4.2 PREDAVATELJI

CIP vključuje v svoje delo na izobraževalnem področju kot predavatelje predvsem sodnike, državne tožilce in državne pravobranilce z večletno uspešno prakso v pravosodnih organih. Pomembno je tudi vključevanje predavateljev

pravnih fakultet v državi pri sestavi letnega načrta dela ter pri izvedbi posameznega izobraževanja, izpitov in preizkusov znanja.

Na opisani način se praktične izkušnje plemenitijo s teoretičnim znanjem in spoznanji ter obratno – teorija se bogati s primeri iz pravosodne prakse. Toda pogosto opažamo, da celo najboljši praktiki niso tudi najboljši pedagogi, saj znanja ne znajo prenesti na mlajše kolege.

Glede na posebna izobraževanja, ki jih CIP organizira s posameznih drugih področij (npr. medicina, ekonomija, gradbeništvo itd.), ali v zvezi z dejavnostmi nekaterih drugih državnih organov (npr. pranje denarja, korupcija, zadeve inšpekcijskih služb itd.) se pritegnejo tudi predavatelji s teh raznovrstnih področij, ki so tako ali drugače pomembna za učinkovito, zakonito in pravilno delo pravosodnih organov.

Za interdisciplinarno sodelovanje v pedagoške namene je bilo sicer nekaj narejeno, vendar menimo, da bi bilo treba za uspešen pregon in procesiranje predvsem gospodarskega kriminala to sodelovanje bistveno okrepiti s skupnim usposabljanjem zlasti državnih tožilcev in organov pregona (policije, davčnih inšpektorjev, nadzornikov konkurence, vrednostnih papirjev, bančnih predpisov, pranja denarja itd.).

Po včlanitvi Republike Slovenije v Evropsko unijo se vse bolj uveljavljata sodelovanje in vključevanje predavateljev iz različnih institucij Unije ali iz drugih držav članic Unije, vendar bi na tem področju želeli večjo odprtost v smislu večjega sodelovanja tujih strokovnjakov, da bi svoje bogate izkušnje iz sodnih dvoran prenesli na naše pravosodne funkcionarje. To pa zahteva dodatna finančna sredstva, s katerimi CIP ne razpolaga.

## 4.3 STROKOVNE PUBLIKACIJE

V zvezi s svojo dejavnostjo CIP objavlja prispevke tudi v posebni publikaciji – Pravosodnem biltenu. V njem so objavljeni predvsem tisti strokovni prispevki, ki so bili predstavljeni pri posameznih izobraževalnih oblikah. Pravosodni bilten je strokovni priročnik za sodnike, državne tožilce, pravobranilce ter druge funkcionarje in zaposlene v pravosodnih organih, ki ga izdaja Ministrstvo za pravosodje z večdesetletno tradicijo.

Obseg in vsebino posamezne številke Pravosodnega biltena določa uredniški odbor. V biltenu so zbrani prirejene prispevki predavateljev, ki so sodelovali na izobraževanjih v organizaciji CIP, in drugi prispevki, ki jih pravni strokovnjaki predlagajo uredniškemu odboru za objavo. Od števila in obsega poslanih prispevkov je odvisno, kolikokrat na leto ta publikacija izide (tri do štiri številke). Finančno je odvisna od števila naročnikov, to pa zdaj zaradi finančnih težav v

državi skokovito upada. Menimo, da je treba glede izdajanja čisto konkretnih priročnikov po posameznih pravnih področjih ob ustrezni spremembi zakonodaje in financiranja narediti še veliko.

## 4.4 POSAMEZNA PODROČJA IZOBRAŽEVANJA

Na vseh področjih je sistem izobraževanja podoben, poteka v velikih in manjših skupinah. Metode so predavanja *ex cathedra*, delavnice, delo s primeri, simulacije procesov, na nekaterih področjih pa se načrtuje e-učenje (to za zdaj še ne deluje).

Za prvostopenjske sodnike in strokovne sodelavce se v obliki enodnevnih delavnic na CIP izvajajo posveti. Število udeležencev na skupino je praviloma omejeno na 15 do 20, kar pripomore k večji učinkovitosti izobraževanja in medsebojnemu sodelovanju. Posvete vodijo višji sodniki. Uvajalne šole so organizirane po posameznih pravnih področjih in se izvajajo enkrat na leto. Po mnenju udeležencev bi jih bilo treba, še posebno na kritičnih področjih (gospodarski spori, kazenske zadeve), organizirati vsaj dvakrat na leto, kar zdaj ni mogoče zaradi pomanjkanja finančnih virov.

### 4.4.1 GOSPODARSKOPRAVNO IN STEČAJNO PODROČJE

Osrednja izobraževalna oblika na *gospodarskopravnem področju*, namenjena sodnikom in drugim zaposlenim v pravosodnih organih, je prav gotovo tradicionalna tridnevna gospodarskopravna šola, na kateri so predstavljene posamezne splošne pravne teme, pomembne za delo sodnikov, potekajo teoretično poglobljena predavanja s posameznih pravnih področij in se obravnavajo posamezni praktični primeri, pri katerih se, praviloma v obliki delavnic, preverja uporaba predstavljenih teoretičnih izhodišč.

Poleg sodniške šole potekajo še druge oblike izobraževanja, namenjene posebej gospodarskim sodnikom, med katerimi so zelo dobro sprejeti in obiskani letni posveti sodnikov sodišč različnih stopenj. Na njih razpravljajo o obstoječi sodni praksi in izmenjavajo mnenja, instančna sodišča pa opozarjajo na napake, ki jih pri delu naredijo prvostopenjski ali višji sodniki. Seveda ob izjemno povečanem številu zadev na tem področju ugotavljamo, da te vrste izobraževanja ne zadoščajo, ker se na trgu in v predpisih (pogoste spremembe temeljnih predpisov stečajnega in gospodarskega prava) porajajo vedno nove oblike gospodarskih ravnanj, ki jih sodniki in osebje, delujoči na teh področjih, ne dohajajo. To je v zaostrenih gospodarskih razmerah izjemno zaskrbljivo, saj je ravno pri

gospodarskem in stečajnem sojenju nujno, da so postopki hitri in kakovostni, če naj se razmere v gospodarstvu uredijo in prečistijo.

#### 4.4.2 KAZENSKO IN PREKRŠKOVNO PRAVO

Center za izobraževanje v pravosodju za sodnike, državne tožilce ter osebje s sodišč in državnih tožilcev organizira več izobraževalnih dogodkov iz *kazenskega prava*. Osrednja izobraževalna prireditev je večdnevna kazenska šola, na kateri se obravnavajo pomembne teme kazenskega materialnega in procesnega prava. Za sodnike začetnike in državne tožilce CIP organizira simulacije glavnih obravnav v kazenskem postopku.

Prav tako CIP pripravlja številne strokovne posvete z različnih področij iz znanja, ki je potrebno za kakovostno in učinkovito sojenje. Ne moremo pa biti zadovoljni z usposabljanjem glede gospodarskega kriminala, saj je vedno več zadev s tega področja. Gre za težke oblike kaznivih dejanj pranja denarja, korupcije, zlorabe položaja, davčnih zatajitev itd., kar vse izjemno slabo vpliva na gospodarske razmere v državi.

Ključnega pomena za gospodarski razvoj Republike Slovenije je, da so organi odkrivanja in pregona gospodarskega kriminala hitri in sposobni ter da so sodni postopki, ki jim sledijo, prav tako hitri in vodeni z veliko avtoriteto sodnika. To si lahko zagotovi predvsem s poznavanjem ne samo kazenskega prava, temveč tudi osnov računovodskih in davčnih predpisov ter z znanjem o psihologiji storilcev gospodarskega kriminala in ekonomiji glede posledic, ki jih taka dejanja pustijo na gospodarstvu države.

Če taka dokazana dejanja niso sankcionirana hitro in z avtoriteto strokovnosti odločitve, se ustvarja nestabilnost in negotovost med gospodarskimi subjekti. Ključnega pomena je tudi vzpostavitev učinkovitega sodelovanja med organi pregona in sojenja v Uniji in zunaj njenih meja, predvsem v zvezi z uporabo dokazov, ki so pridobljeni na tujem. Glede tega je odločilno vzpostavljanje medsebojnega zaupanja med pravosodnimi organi v Uniji in zunaj nje.

Na tem področju je treba, čeprav je bilo že marsikaj narejeno, še mnogo postoriti. Nujen poudarek je, da se poveča zaupanje sodišč v uporabo tujih dokazov, seveda upoštevaje slovenske predpise.

*Sodniki, ki sodijo v prekrškovnih zadevah, se izobražujejo v tradicionalni šoli, ki jo dopolnjujejo specialni seminarji. Nujno pa bi bilo tudi izobraževanje s posebnih področij davčne, konkurenčne itd. zakonodaje in delovanja nadzornih institucij.*

#### 4.4.3 IZVRŠILNI POSTOPKI

Izobraževanje za *sodnike, ki sodijo v zadevah izvršbe*, poteka v obliki šol. Na njih so ločene delavnice za sodnike, ki razsojajo o izvršbi, ter za sodniške pomočnike in drugo osebje, ki prav tako delajo pri izvršilnih postopkih. Poleg teh šol obstajajo posveti za prvostopenjske sodnike in strokovne sodelavce ter delavnice, na katerih poteka usposabljanje za delo v izvršilnih postopkih z uporabo IT. Seveda je tudi na tem področju nujno, da so sodniki in sodno osebje kar najbolje usposobljeni, zato da bi bili ti postopki hitri in kakovostni, tako pa bi se upniku omogočilo čimprejše poplačilo. Na tem področju bi bilo nujno, da se ob ustrezni spremembi zakonodaje, ki naj ta proces pospeši, in ob uvedbi celotnega sodnega spisa v elektronski obliki vzporedno izvaja intenzivno usposabljanje glede predpisov, predvsem pa glede uporabe IT in dobrega vodenja izvršilnega postopka.

#### 4.4.4 CIVILNO PRAVO

Center za izobraževanje v pravosodju o *civilnem pravu* organizira več vrst izobraževalnih dogodkov. Osrednja taka prireditev je tridnevna civilnopravna šola, na kateri so skladno z dolgoročnim programom obravnavana posamezna poglavja iz materialnega in procesnega prava, ob tem pa še posebno pomembne teme iz civilnopravne prakse. Za sodnike začetnike CIP pripravi simulacije glavnih obravnav v pravnem postopku. Glede na potrebe se organizirajo tudi specialni seminarji.

#### 4.4.5 DELOVNO IN SOCIALNO PRAVO

Na *delovno-socialnem pravnem področju* je osrednja izobraževalna oblika, namenjena sodnikom in drugim zaposlenim v pravosodnih organih, tradicionalna tridnevna delovno-socialna sodniška šola, na kateri so predstavljene posamezne splošne pravne teme, pomembne za delo sodnikov, ter posebne delovne in socialne teme, potekajo tudi teoretično poglobljena predavanja s posameznih pravnih področij, nato pa se obravnavajo konkretni praktični primeri – praviloma se v obliki delavnic preverja uporaba predstavljenih teoretičnih izhodišč. Poleg sodniške šole so mogoče še druge oblike izobraževanja, namenjene posebej delovnim in socialnim sodnikom, med katerimi so tudi na tem področju zelo dobro sprejeti in obiskani letni posveti sodnikov sodišč različnih stopenj – udeleženci razpravljajo o aktualni sodni praksi in izmenjavajo mnenja.

#### 4.4.6 UPRAVNO PRAVO

Ob upoštevanju uvajanja nove zakonodaje in pomembnih tem iz prakse so programi za šolo oziroma druge oblike izobraževanja oblikovani na podlagi praktičnih ugotovitev iz postopkov ter na podlagi pobud in vprašanj sodnikov s tega področja. Seveda pa je nujno tudi tu še okrepiti znanje upravnih sodnikov, da bo sodna praksa – ob pogoju neposegov v področne predpise – jasna in v pomoč pri odločanju izvršilne veje oblasti v upravnih postopkih.

#### 4.4.7 IZOBRAŽEVANJE ZA OSEBJE PRAVOSODNIH ORGANOV

Zaradi povečevanja zahtevnosti delovnih nalog in večanja števila opravil se organizirajo seminarji in delavnice za zaposlene (vpisničarje in druge uslužbence), ki imajo opravka s strankami, glede na vse bolj celovite odnose, v katere stopajo uslužbenci sodišč pri svojem delu. Izobraževanje vključuje tudi znanje, ki ga potrebujejo kadrovske in finančne uslužbenke ter sekretarji sodišč.

Sodni red, Državnotožilski red in Državnopravobranilski red določajo, da mora vse sodno osebje, vsi javni uslužbenci državnega tožilstva in pravobranilsko osebje v enem letu po sprejemu na delo opraviti izpit iz poznavanja določil vseh treh redov.

Vendar pa bi bilo tudi na tem področju nujno izpopolniti usposabljanje predvsem glede upravljanja osebja v smislu organiziranja lastnega dela in integritete delovanja osebja ter specializiranega usposabljanja za točno določene delovne procese. Zdaj se tako usposabljanje izvaja zgolj v zemljiškoknjižnih šolah, izvršilnih šolah in registrski šoli za sodno osebje, ki odloča v teh postopkih na nižji ravni.

#### 4.4.8 JEZIKOVNE DELAVNICE ANGLEŠKEGA JEZIKA S Poudarkom NA PRAVNI TERMINOLOGIJI

Vsebina jezikovnih delavnic: spoznati ustrezno besedišče in strokovno izrazje iz mednarodnih in evropskih zadev, usposobiti se za razumevanje strokovnih besedil in učinkovito komuniciranje glede ustavnega, civilnega, kazenskega, upravnega, gospodarskega, delovnega in socialnega prava, s poudarkom na pravu Unije, njenih institucijah, spoznavanju delovanja Unije, terminologiji in evrozargonu. Žal je delovanje na tem področju zaradi premajhnih kadrovske in finančne virov CIP izrazito skromno in ga je zaradi zgoraj omenjenega vzpostavljanja zaupanja v institucije Evropske unije, tudi z možnostjo preseganja jezikovnih ovir in posledičnimi izmenjavami v tujini, nujno treba okrepiti.



#### 4.4.9 MEDIACIJE

Konec leta 2009 je bil sprejet Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov (Uradni list RS, št. 97/09 in 40/12 – ZUJF), ki nalaga sodiščem, naj strankam omogočijo uporabo alternativnega reševanja sporov, tako da sprejmejo in uveljavijo ustrezen program.

Alternativne oblike reševanja sporov se uporabljajo v sporih iz gospodarskih, delovnih, družinskih in drugih civilnopravnih razmerij. Najpogostejša oblika, ki jo nameravajo sodišča uvesti, je sodišču pridružena mediacija. V zvezi s tem poteka pri CIP raznovrstno izobraževanje, npr. izobraževanje za nove mediatorje, nadaljevalno izobraževanje za mediatorje, izobraževanje za delavce na sodišču, ki bodo organizacijsko vodili program, in vpisničarje, tečaj poravnavanja, napotitev na mediacijo in seminar o vlogi državnega pravobranilca v postopku mediacije, kadar je država stranka v postopku.

#### 4.4.10 PRAVNIŠKI DRŽAVNI IZPIT

Pravniški državni izpit je eden od pogojev za opravljanje sodniške funkcije in funkcije državnega tožilca, poklica odvetnika in notarja oziroma drugih del, za opravljanje katerih se z zakonom zahteva ta izpit kot pogoj. Na podlagi Zakona o pravniškem državnem izpitu (Uradni list RS, št. 83/03 – uradno prečiščeno besedilo in 111/07) je ministrstvo pristojno za organiziranje in izvajanje pravniških državnih izpitov ter izobraževanja, ki je pogoj za opravljanje izpita.

Z obstoječim sistemom nismo zadovoljni, ker ne omogoča ciljnega izobraževanja bodočih sodnikov in tožilcev, temveč se posplošeno v istem sistemu usposabljuje vsi profili, tudi tisti, za katere velja izrazito tržno delovanje (odvetnik, notar). Menimo, da bi bilo treba uvesti popolnoma nov sistem intenzivnega začetnega sodniškega (in tožilskega) izobraževanja z visokim vstopnim pragom vanj in končnim sodniškim izpitom kot pogojem za sodniško ali tožilsko funkcijo. Opažamo, da obstoječi sistem razen redkih izjem tudi ne spodbuja najboljših pravnikov za poklic sodnika ali državnega tožilca.

Če bo sprejeta reforma pravniškega državnega izpita in ciljnega sodniškega (tožilskega) usposabljanja ter vzpostavljen sistem dveh izpitov, bo pot do funkcije sodnika ali tožilca potekala tako, da bo najprej potrebno po opravljenem fakultetnem študiju in ustrezni praksi uspešno položiti splošni pravniški izpit, ki bo pogoj za vse pravnike, ki bodo hoteli zastopati na sodiščih. Potem pa bodo kandidati za sodnike in državne tožilce po uspešno opravljenem psihološkem preizkusu sposobnosti biti sodnik ali državni tožilec pristopili na začetno sodniško

in državno tožilsko izobraževanje, kateremu bo sledil še končni preizkus znanj in veščin za opravljanje funkcije sodnika ali državnega tožilca. Vse navedeno se seveda nanaša tudi na državne pravobranilce.

#### 4.4.11 SODNI IZVEDENCI, SODNI CENILCI IN SODNI TOLMAČI

CIP organizira splošne in posebne seminarje za kandidate za sodne izvedence in sodne cenilce kot pripravo na poseben preizkus strokovnosti, seminarje za pripravo sodnih izvedencev in sodnih cenilcev na poseben preizkus znanja ter posebne preizkuse strokovnosti in posebne preizkuse znanja za posamezna strokovna področja.

Z obstoječim stanjem nismo zadovoljni. Treba bi bilo v celoti reformirati status sodnega izvedenca in cenilca, pa tudi vstopne pogoje in usposabljanje zanj, saj opažamo, da kakovost izvedenskih in cenitvenih del ni na taki strokovni ravni, kot bi si želeli. Posebni problemi nastajajo v zvezi z integriteto in etiko, saj obstoječi predpisi dopuščajo, da se sodni izvedenci in cenilci sklicujejo na ta status, ko ne gre za sodno izvedenstvo in cenitve, kar v praksi omogoča zlorabo tega profila.

#### 4.4.12 IZPIT IN USPOSABLJANJE ZA OPRAVLJANJE FUNKCIJE UPRAVITELJA V POSTOPKIH ZARADI INSOLVENTNOSTI IN PRISILNE PORAVNAVE

Pristojnost CIP je tudi organiziranje in izvajanje izpitov za opravljanje funkcije upravitelja v postopkih zaradi insolventnosti in prisilne poravnave na podlagi Pravilnika o programu in načinu opravljanja strokovnega izpita za opravljanje funkcije upravitelja v postopkih zaradi insolventnosti in prisilne poravnave (Uradni list RS, št. 76/08 in 7/11).

Zdaj je izpit izjemno zahteven, opravijo ga res le najboljši strokovnjaki s področja, vendar zaznavamo težave v zvezi z integriteto dela stečajnih upraviteljev, pri čemer ne zadostuje samo sankcioniranje nezakonitega in neetičnega ravnanja, temveč bi bilo treba preventivno narediti veliko več, namreč z obveznim usposabljanjem glede etike, samoomejitvenih ravnanj in zaščite lastne integritete, integritete stečajnega postopka kot celote, pa tudi čistega strokovnega znanja.

#### 4.4.13 IZPITI ZA IZVRŠITELJE IN PREIZKUSI ZNANJA ZANJE TER USPOSABLJANJE

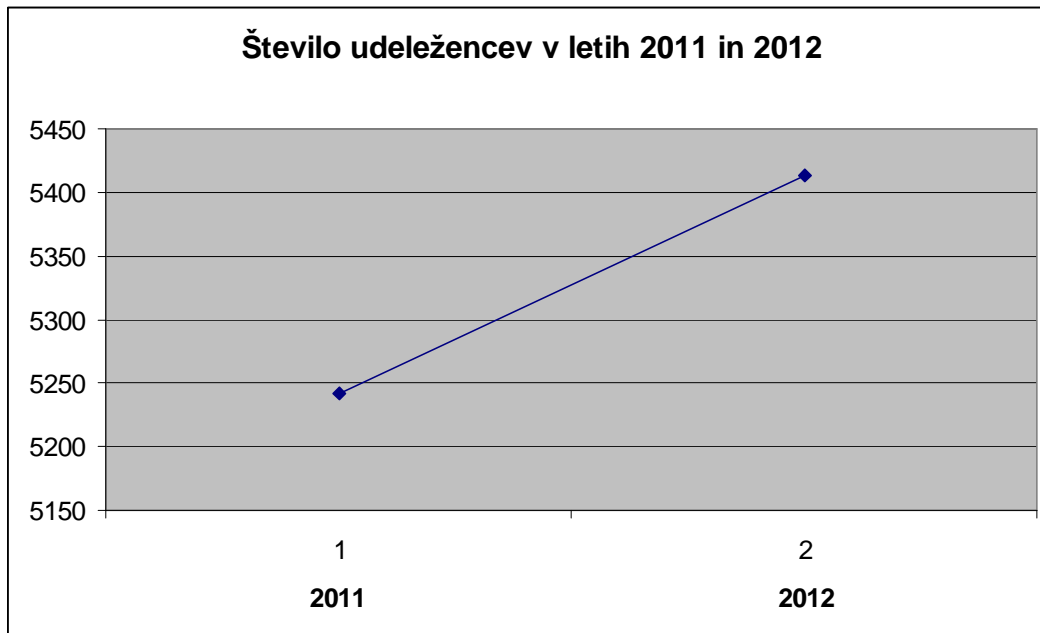
Opravljen izpit za izvršitelja je eden od pogojev za imenovanje osebe za izvršitelja. Izpit podrobneje ureja Pravilnik o programu in načinu opravljanja izpita za izvršitelja.

Osebe, ki so že imenovane za izvršitelje, morajo vsako četrto leto opraviti preizkus znanja po programu, pod pogoji in na način, ki jih določa Pravilnik o strokovnem izobraževanju ter programu, pogojih in načinu opravljanja preizkusov znanja izvršiteljev.

Zdaj sta izpit in tudi preizkus izjemno zahtevna, opravijo ga samo najboljši strokovnjaki s področja, vendar zaznavamo težave pri integriteti dela izvršiteljev, pri čemer ne zadostuje samo sankcioniranje nezakonitih in neetičnih ravnanj, temveč bi bilo treba preventivno narediti veliko več, namreč z obveznim usposabljanjem glede etike, samoomejitvenih ravnanj in zaščite lastne integritete, pa tudi integritete izvršilnega postopka kot celote.

#### 4.5 SKLEPNO

V letih 2011, 2012 in 2013 je CIP izvedel sicer kar nekaj usposabljanj za vse vrste deležnikov, ki sodelujejo pri sojenju, vendar to ni končno stanje, s katerim bi bili lahko zadovoljni.



## 5 CILJI RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V PRAVOSODJU IN POMOŽNIH DELEŽNIKI DO LETA 2020

Vizija razvoja človeških virov je bila pripravljena ob upoštevanju potreb vseh najpomembnejših deležnikov iz sodstva, tožilstva, pravobranilstva, zaporov, pristojnih zbornic in predstavnikov Ministrstva za pravosodje ter vse zainteresirane javnosti, ki je s predlogi kabinetu ministra in po spletnem naslovu *predlagajvladi.si* dodala pomembne koščke v mozaik celotne vizije razvoja človeških virov v pravosodju in s tem razvoja pravne države. Prav tako so bili upoštevani predlogi, komentarji in kritike medijev, pristojnih domačih in tujih institucij (KPK, DURS, GRECO, GRETO itd.) ter civilnih združenj, ki so bili slišani po medijih in raznih priporočilih.

Strateški cilj Republike Slovenije glede usposabljanja pravosodja in ključnih deležnikov je, da bi bili slovenski sodniki, državni tožilci, državni pravobranilci, osebje na sodiščih, tožilstvih in pravobranilstvih ter bodoči sodniki, tožilci, pravobranilci in odvetniki ter notarji in vsi pravniki, ki nastopajo pred sodišči, kar najbolj mogoče usposobljeni.

Z izbiro najboljših pravnikov za funkcijo sodnika ali državnega tožilca ter najboljših delavcev za osebje v pravosodnih organih s specialno načrtovanim in izvedenim usposabljanjem in preverjanjem znanja pred vstopom v sistem ter z njihovim nadaljnjim strokovno, organizacijsko in etično-vrednostno usmerjenim razvojem bomo dosegli, da bo izvajanje sodne oblasti v Sloveniji na najvišji ravni po hitrosti in kakovosti sojenja ter bo podlaga za varno, trdno in razvojno usmerjeno delovanje vseh ravni življenja v Republiki Sloveniji, ki omogoča trajnostno usmerjeno rast.

Seveda pa sodni sistem ne more delovati kakovostno in učinkovito, če je okolje, v katerem deluje, neozaveščeno in če tisti, ki so vključeni v sodni postopek kot zunanji izvedenci, sodelavci, pooblaščenca ali stranke, ne razumejo in ne delujejo v skladu z vlogami, ki jim jih določajo predpisi in etična merila. Za doseganje vizije in ciljev strategije Pravosodje 2020 je treba tudi tem zunanjim deležnikom določiti njihove kompetence, da bodo dodatni motor razvoja pravosodja, ne pa njegova zavora.

Da bi to dosegli, je nujno vzpostaviti model kompetenc, ki gradi na delovanju sistema od spodaj navzgor, da bi dosegli cilje iz strategije Pravosodje 2020. Tako bi znotraj in zunaj pravosodnega sistema vzpostavili v nadaljevanju opisane cilje ravnanja s človeškimi viri.

## **POSEBNI STRATEŠKI CILJI RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI, POVEZANI S STRATEGIJO PRAVOSODJE 2020:**

1. še učinkovitejši pregon najhujših oblik gospodarskega kriminala in korupcije tudi z mehanizmi odvzema premoženja nezakonitega izvora;
2. povečanje hitrosti in kakovosti stečajnih postopkov, gospodarskih in civilnih postopkov, izvršilnih postopkov, postopkov prekrškov in upravnega prava, ki segajo v gospodarstvo in zavirajo njegov razvoj, ter povečanje hitrosti in kakovosti sojenja;
3. doseči še večjo kakovost sojenja in pregona kaznivih dejanj tako, da se nujno pritegnejo v sistem najboljši pravniki za sodnike in tožilce, in sicer s prenovo sistema začetnega izobraževanja sodnikov in državnih tožilcev s končnim preizkusom znanja; enako velja za vse drugo osebje;
4. prenova sistema sodnih izvršiteljev, sodnih izvedencev, cenilcev in tolmačev, stečajnih upraviteljev, mediatorjev, svetovalcev za begunce in drugih, ki so kot zunanji sodelavci vključeni v sojenje;
5. spodbujanje alternativnih metod reševanja sporov med gospodarskimi subjekti;
6. učinkovitejše delovanje pravosodnega sistema z uporabo orodja za merjenje in prepoznavanje ovir pri posameznih pravosodnih organih;
7. spodbujanje poštenega in družbeno sprejemljivega poslovanja podjetij – ozaveščanje in usposabljanje vseh, ki se ukvarjajo in se bodo ukvarjali z opravljanjem gospodarske dejavnosti, z namenom zagotavljanja splošnega in posebnega preventivnega učinka pred nastankom sodnih sporov, torej v smislu »Poravnaj se in posluj, ne pa pravdaj«.

Z doseganjem teh strateških ciljev bo omogočeno hitro in kakovostno procesiranje tistih sodnih zadev, ki so ključnega pomena za gospodarsko rast in nadaljnji gospodarski razvoj Slovenije.

Te posebne cilje razvoja pravosodja ter poštenega in družbeno sprejemljivega poslovanja podjetij je mogoče strniti v tri splošne, v nadaljevanju navedene cilje ravnanja s človeškimi viri.

## **SPLOŠNI CILJI RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI:**

- 1. strokovno in osebno spodbuditi obstoječe kadrovske vire z ustreznim razvojem človeških virov (usposabljanje, ozaveščanje);**
- 2. vpeljati sistem pridobivanja in usposabljanja najboljših delavcev v sistem pravosodja;**
- 3. usposobiti deležnike, ki niso del pravosodja, so pa pomemben del njegovega delovanja in katerih usposobljenost je pomembna za pošteno poslovno okolje.**

**Ciljne skupine:** sodišča, državna tožilstva, državno pravobranilstvo, Ministrstvo za pravosodje, pravosodni deležniki iz pristojnosti pravosodne uprave (zbornica izvršiteljev, stečajnih upraviteljev in razna združenja sodnih izvedencev, cenilcev in tolmačev, mediatorji, svetovalci za begunce itd.), zapori, odvetniki, notarji, poslovni subjekti, civilna združenja itd.

### ***Vse te ciljne skupine je mogoče uvrstiti v tri glavne skupine:***

- 1. zaposleni v pravosodju (sodišča, državna tožilstva, državno pravobranilstvo, Ministrstvo za pravosodje);**
- 2. mogoči novi delavci v pravosodju (kandidati za mesta sodnikov, tožilcev, pravobranilcev, osebja v pravosodnih organih itd.);**
- 3. a) pravosodni deležniki iz pristojnosti pravosodne uprave (stečajni upravitelji, sodni izvedenci, cenilci in tolmači, sodni izvršitelji, mediatorji, svetovalci za begunce, zaporsko osebje), deležniki v ožjem pomenu;**  
**b) pravosodni deležniki širše: odvetniki, notarji, civilna združenja, zainteresirani poslovni subjekti, deležniki v širšem pomenu.**

V vsaki skupini je seveda treba določiti podskupine in kompetence, ki so pomembne za doseganje zgoraj opredeljenih splošnih in posebnih ciljev.

## 5.1 ZAPOSLENI V PRAVOSODJU

Zaposlene v pravosodju je treba razdeliti na štiri vertikalno hierarhično postavljene podskupine ali ravni:

1. raven: osebje na sodiščih, državnih tožilstvih in pravobranilstvih,
2. raven: sodniki, državni tožilci in državni pravobranilci,
3. raven: vodje notranjih organizacijskih enot, direktorji (t. i. srednji menedžment),
4. raven: predsedniki sodišč, vodje tožilstev in pravobranilstva.

Za vse te ravni se določijo kompetence, ki so pomembne za doseganje ciljev ter se po vsebini razdelijo na splošne in posebne.

**Splošne kompetence:**

1. veščine
2. spretnosti
3. osebna integriteta

**Posebne kompetence:**

4. strokovno znanje, povezano izključno s sojenjem
5. drugo strokovno znanje

### DOLOČITEV SPLOŠNIH KOMPETENC:

#### Kompetenca 1:

*Veščine; suvereno obvladuje svoj delovni proces z vseh vidikov.*

#### Kompetenca 2:

*Spretnosti; učinkovito in samoiniciativno se odziva na vse predvidljive in predvsem nepredvidljive okoliščine v delovnem procesu.*



### **Kompetenca 3:**

*Osebna integriteta; etične dileme rešuje, upošteva predpise in visoko postavljene etične standarde pravosodnih organov in stanovskih združenj.*

Splošne kompetence se lahko določijo za vse ravni enako, saj so za vse zaposlene enake in enako pomembne za uresničitev ciljev, njihovo doseganje z usposabljanjem pa je lahko horizontalno po ravneh zaposlenih, saj se s tem doseže sinergijski učinek, ko se od najnižje do najvišje ravni vzpostavi enaka zahteva kompetentnosti (npr. osebje je na usposabljanju o osebni integriteti skupaj z vodstvenim delavci, kar ima dodaten učinek na zavedanje o pomembnosti osebne integritete, kakor če bi bilo usposabljanje zastavljeno vertikalno, saj osebje pri tem lahko ugotovi, da so pravila za vse enaka in da ni izjem).

### **DOLOČITEV POSEBNIH KOMPETENC:**

Posebne kompetence v pravosodju je zaradi ostre vertikalne razmejitev del in nalog ter celo zakonskih pristojnosti treba ločiti po ravneh zaposlenih.

#### **1. raven: osebje na sodiščih, državnih tožilstvih in pravobranilstvih**

##### **Kompetenca 4.1.1:**

*Strokovno znanje, povezano izključno s sojenjem; ima splošno znanje iz temeljnih predpisov in pozna posebnosti predpisov na svojem področju.*

##### **Kompetenca 4.1.2:**

*Drugo strokovno znanje; ima splošno znanje, potrebno za delo na svojem področju (pravilna raba slovenskega jezika, informacijske tehnologije, tujih jezikov itd.).*

#### **2. raven: sodniki, državni tožilci, državni pravobranilci**

##### **Kompetenca 5.2.1:**

*Strokovno znanje, povezano izključno s sojenjem; ima strokovno izjemno poglobljeno znanje iz procesnih in materialnih predpisov na svojem področju.*

**Kompetenca 5.2.2.:**

*Drugo strokovno znanje; ima splošno znanje, potrebno za delo na svojem področju (pravilna raba slovenskega jezika, informacijske tehnologije, tujih jezikov itd.), ter pozna osnove drugih področij, s katerimi se srečuje v sodnem postopku (osnove računovodstva, forenzičnega računovodstva, davkov, psihologije itd.).*

**3. raven: vodje notranjih organizacijskih enot, direktorji – srednji menedžment**

**Kompetenca 6.3.1:**

*Strokovno znanje, povezano izključno z vodenjem; ima strokovno izjemno poglobljeno znanje iz predpisov na svojem področju vodenja.*

**Kompetenca 6.3.2:**

*Drugo strokovno znanje; ima splošno znanje, potrebno za delo na svojem področju (pravilna raba slovenskega jezika, informacijske tehnologije, tujih jezikov, uporaba predsednikovih plošč itd.), ter poglobljeno znanje iz vodenja in couchinga, zaveda pa se tudi izjemne vloge srednjega menedžmenta.*

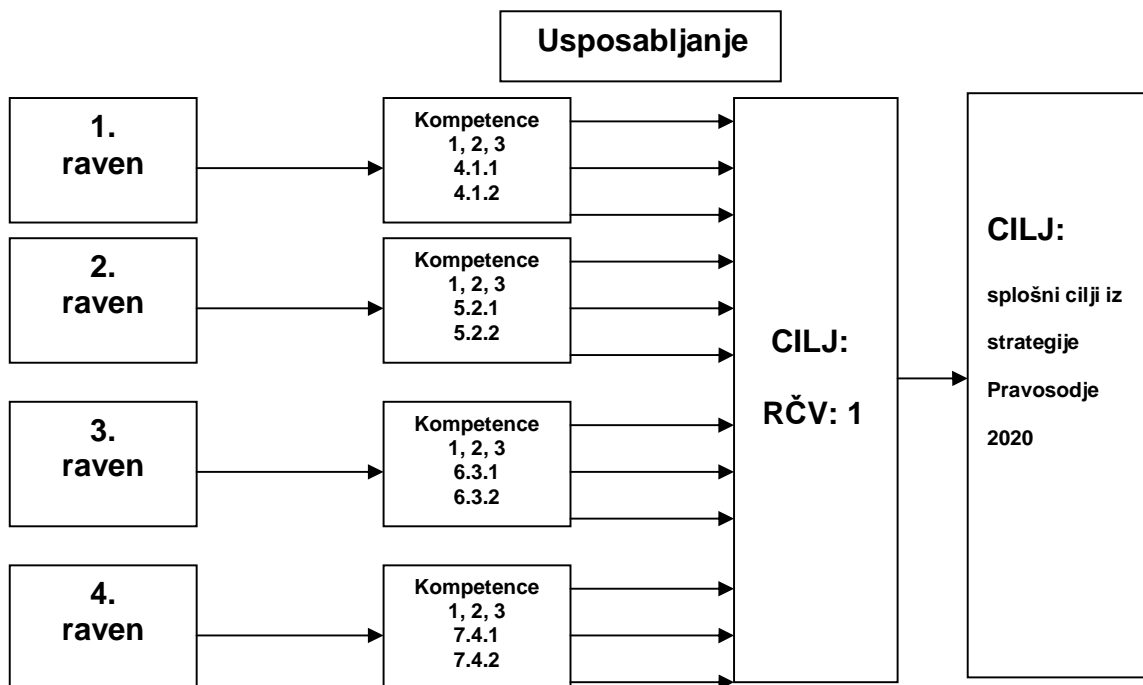
**4. raven: predsedniki sodišč, vodje državnih tožilstev, generalni državni pravobranilec**

**Kompetenca 7.4.1:**

*Strokovno znanje, povezano izključno z vodenjem; ima strokovno izjemno poglobljeno znanje iz predpisov na svojem področju vodenja.*

**Kompetenca 7.4.2:**

*Drugo strokovno znanje; ima splošno znanje, potrebno za delo na svojem področju (pravilna raba slovenskega jezika, informacijske tehnologije, tujih jezikov, uporaba predsednikovih plošč itd.), ter vrhunsko znanje iz vodenja in couchinga, zaveda pa se tudi izjemne vloge odgovorne osebe pravosodnega organa.*



### Časovni načrt:

- Usposabljanje za doseganje kompetenc 1, 2, 3 bi bilo stalno do leta 2020 z začetkom v letu 2015.
- Usposabljanje za posebne kompetence bi potekalo vzporedno, ločeno po ravneh in z začetkom v letu 2015.
- Do leta 2019 bi vse ravni dosegle kompetence za uresničitev ciljev.
- Do leta 2020 bi se izvajalo osvežitveno usposabljanje z merjenjem povratne zanke – to je doseganje ciljev iz strategije Pravosodje 2020.

## 5.2 NOVOZAPOSLENI V PRAVOSODJU

Za doseganje cilja zaposlovanja najboljših delavcev za poklice v pravosodnih organih je treba uvesti sistem izbire najsposobnejših in potem začetnega usposabljanja.

Pri tem so pomembne kompetence za doseganje splošnih in posebnih strateških ciljev ravnanja s človeškimi viri. Tudi tukaj jih lahko razdelimo na splošne in posebne po ravneh zaposlenih v pravosodnih organih:

1. **raven:** osebe v pravosodnih organih
2. **raven:** sodniki, državni tožilci in državni pravobranilci

### **Splošne kompetence:**

1. **veščine**
2. **spretnosti**
3. **osebna integriteta**

### **Posebne kompetence:**

4. **strokovno znanje, povezano s sojenjem**
5. **drugo strokovno znanje**

### **Določitev splošnih kompetenc**

#### **Kompetenca 1:**

*Veščine; suvereno obvladuje svoj delovni proces z vseh vidikov.*

#### **Kompetenca 2:**

*Spretnosti; učinkovito in samoiniciativno se odziva na vse predvidljive in predvsem nepredvidljive okoliščine v delovnem procesu.*

#### **Kompetenca 3:**

*Osebna integriteta; etične dileme rešuje z upoštevanjem predpisov in visoko postavljenih etičnih standardov pravosodnih organov in stanovskih združenj.*

Splošne kompetence se lahko določijo za vse ravni enako, saj so enake za celotno osebje in enako pomembne za doseganje ciljev. Usvojijo se lahko s horizontalnim usposabljanjem po ravneh zaposlenih, pri čemer se doseže sinergijski učinek, saj se od najnižje do najvišje ravni vzpostavi enaka zahteva usposobljenosti (npr. osebje je na usposabljanju o osebni integriteti skupaj z vodstvenimi delavci, kar močnejše učinkuje na zavedanje o pomembnosti osebne integritete, kakor če bi bilo usposabljanje zastavljeno vertikalno, saj se osebje s tem, ko se usposablja skupaj z vodji, še bolj zave, da so pravila za vse enaka in da ni izjem).

### **Določitev posebnih kompetenc**

Posebne kompetence v pravosodju je zaradi ostre vertikalne razmejčitve del in nalog ter celo zakonskih pristojnosti treba ločiti po ravneh zaposlenih.

#### **1. raven: osebje na sodiščih, državnih tožilstvih in pravobranilstvih**

##### **Kompetenca 4.1.1:**

*Strokovno znanje, povezano izključno s sojenjem; ima splošno znanje iz temeljnih predpisov in pozna posebnosti predpisov na svojem področju.*

##### **Kompetenca 4.1.2:**

*Drugo strokovno znanje; ima splošno znanje, potrebno za delo na svojem področju (pravilna raba slovenskega jezika, informacijske tehnologije, tujih jezikov itd.).*

#### **2. raven: sodniki, državni tožilci, državni pravobranilci**

##### **Kompetenca 5.2.1:**

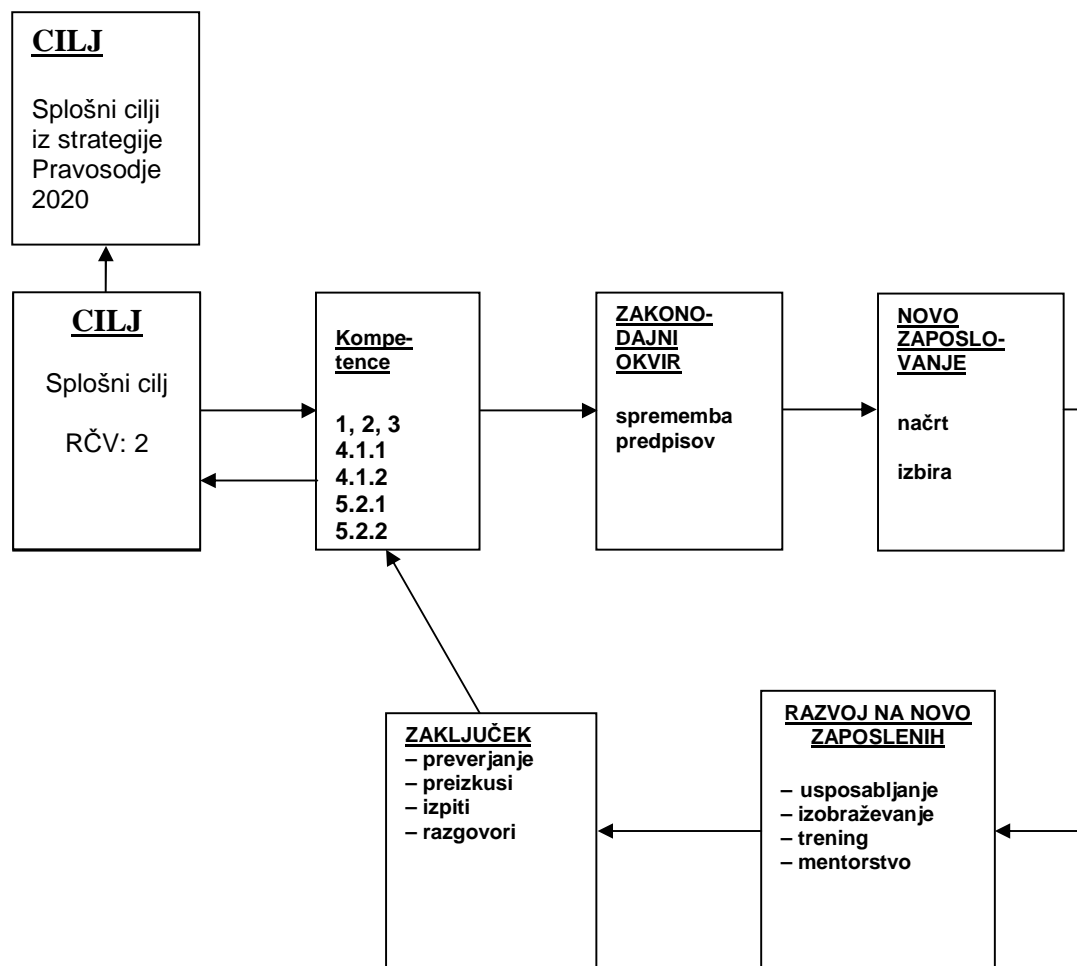
*Strokovno znanje, povezano izključno s sojenjem; ima strokovno izjemno poglobljeno znanje iz procesnih in materialnih predpisov na svojem področju.*

##### **Kompetenca 5.2.2:**

*Drugo strokovno znanje; ima splošno znanje, potrebno za delo na svojem področju (pravilna raba slovenskega jezika, informacijske tehnologije, tujih jezikov itd.), ter pozna osnove drugih področij, s katerimi se srečuje v sodnem postopku (osnove računovodstva, forenzičnega računovodstva, davkov, psihologije itd.).*

Da bi dosegli te kompetence, so postopki drugi, kakor pri že zaposlenih v pravosodnih organih.

Najprej je treba sprejeti ustrezno zakonodajno podlago, nato uvesti sistem izbiranja novih delavcev in še sistem začetnega usposabljanja, končno pa preverjanja usposobljenosti zaposlenih, da bi z doseženimi kompetencami ravnanja s človeškimi viri dosegli zastavljene posebne in splošne cilje iz strategije Pravosodje 2020.



### Časovni načrt doseganja 2. cilja ravnanja s človeškimi viri bi bil:

- sprejetje ustreznih zakonodajnih okvirov in istočasno priprava sistema pridobivanja novih delavcev z obeh ravni do konca leta 2014,
- uvedba sistema pridobivanja novih delavcev do konca leta 2015,
- razvoj človeških virov do konca leta 2018.
- do leta 2020 se spremlja tako usposobljeno osebje, da se preveri, ali dosega zastavljene kompetence 1, 2, 3, 4 in 5 iz strategije ravnanja s človeškimi viri, tako pa tudi, ali so doseženi postavljeni posebni cilji iz strategije ravnanja s človeškimi viri in hkrati splošni cilji iz strategije Pravosodje 2020.

## 5.3 DRUGI POMEMBNI DELEŽNIKI PRI RAZVOJU ČLOVEŠKIH VIROV, POVEZANIH S PRAVOSODJEM

Za trdno, dolgotrajno in neprekinjeno vzpostavitev vladavine prava je nujno upravljanje človeških virov na vseh področjih življenja, torej tudi subjektov, ki so le posredno ali kot morebitne stranke neposredno povezani s sodnim procesom in niso deležniki, zaposleni v pravosodnih organih, torej je nujno tudi njihovo usposabljanje. Ozaveščanje o pomembnosti poznavanja in spoštovanja predpisov ter etičnih pravil poslovnih subjektov in civilnih združenj mora biti preprečevalni ukrep (v smislu: »Ravnaj pošteno, poravnaj se, ne pravdaj!«).

### **Tarčne skupine so:**

**a) pravosodni deležniki iz pristojnosti pravosodne uprave in širše (stečajni upravitelji, sodni izvedenci, cenilci in tolmači, sodni izvršitelji, mediatorji, svetovalci za begunce, zaporsko osebje idr.), torej pravosodni deležniki v ožjem smislu;**

**b) odvetniki, notarji, civilna združenja, vsi zainteresirani poslovni subjekti, torej pravosodni deležniki v širšem smislu.**

### ***a) PRAVOSODNI DELEŽNIKI V OŽJEM SMISLU***

Da bi dosegli splošne cilje iz strategije Pravosodje 2020 in posebne cilje iz Strategije ravnanja s človeškimi viri v pravosodju do leta 2020, je nujno, da tudi drugi deležniki, ki dejavno sodelujejo v sodnem procesu, a niso zaposleni v pravosodnih organih, dosegajo kompetence, zastavljene v tem dokumentu. Vse te deležnike (stečajne upravitelje, sodne izvedence, cenilce in tolmače, sodne izvršitelje, mediatorje, svetovalce za begunce, zaporsko osebje idr.) lahko postavimo na isti imenovalac glede njihovih kompetenc za doseganje zastavljenih ciljev v obeh strategijah.

### **Splošne kompetence:**

- 1. veščine
- 2. spretnosti
- 3. osebna integriteta

### **Posebne kompetence:**

- 4. strokovno znanje
- 5. vloga v sodnem postopku



## **DOLOČITEV KOMPETENC**

### **SPLOŠNE:**

#### **Kompetenca 1:**

*Veščine; suvereno obvladuje delovni proces s svojega področja.*

#### **Kompetenca 2:**

*Spretnosti; pozna osnove delovanja sodnih postopkov.*

#### **Kompetenca 3:**

*Osebna integriteta; etične dileme rešuje, upošteva visoko postavljene standarde stanovskih združenj.*

### **POSEBNE:**

#### **Kompetenca 4:**

*Strokovno znanje; vrhunsko in suvereno obvladuje svoje področje.*

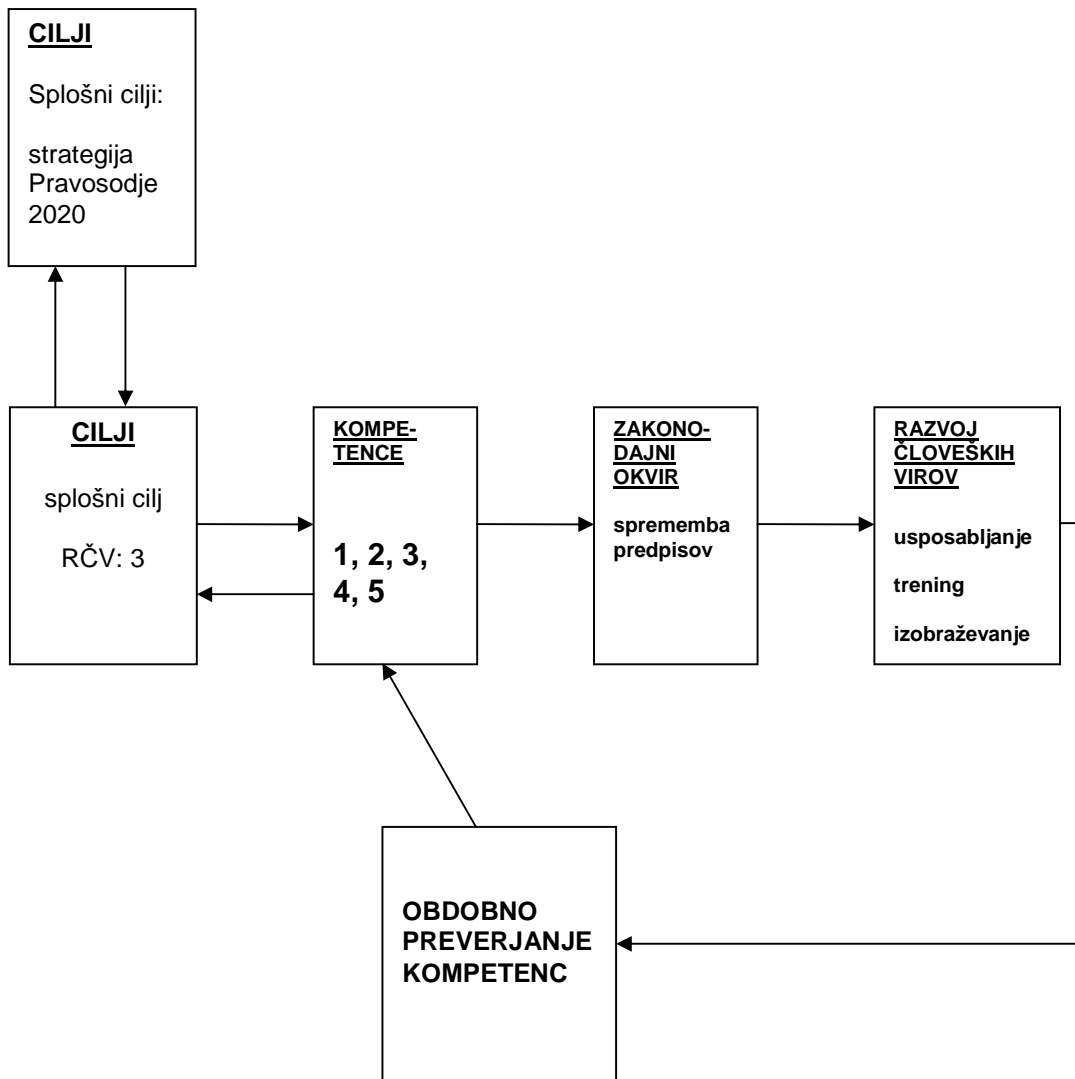
#### **Kompetenca 5:**

*Vloga v sodnem postopku; v njem pravilno in kakovostno uporabi svoje vrhunsko področno znanje in se zaveda svoje vloge v tem postopku.*

Da bi deležniki usvojili te kompetence, jih je treba (stečajne upravitelje, sodni izvedence, cenilce in tolmače, sodne izvršitelje, mediatorje, svetovalce za begunce, zaporsko osebje) primerno in nenehno usposabljeni z različnimi metodami in na različnih področjih.

Prav tako bi bilo treba posamezne kompetence obdobjno preverjati in z uspešno opravljenim preverjanjem pogojevati pridobljeno licenco.

Za to bi bilo na posameznih področjih treba spremeniti obstoječo zakonodajo.



**Časovni načrt doseganja ciljev ravnanja s človeškimi viri in tako splošnih ciljev iz strategije Pravosodje 2020:**

- sprejetje ustrezne zakonodaje in istočasno priprava sistema razvoja človeških virov do konca leta 2014;

- izvajanje programa razvoja človeških virov do konca leta 2018;
- obdobjo preverjanje kompetenc od 2018–2020, ko bi dosegli njihovo najvišjo mogočo raven pri opisanih deležnikih.

## ***b) PRAVOSODNI DELEŽNIKI V ŠIRŠEM SMISLU***

Ti deležniki so večinoma subjekti, ki nastopajo na trgu in tako zanje ne veljajo strogi predpisi poslovanja, znanja in etike. Tudi možnosti usposabljanja in sankcioniranja so zaradi njihove samostojnosti in neodvisnosti bistveno manjše kakor pri skupinah pod točko 1 2 in 3 a.

Iz teh razlogov je treba doseganje posebnih ciljev iz strategije razvoja človeških virov v pravosodju glede spodbujanja poštenega in družbeno sprejemljivega poslovanja zastaviti drugače kakor pri zgornjih subjektih.

Tudi tu je za doseganje vizije nujno postaviti kompetence, ki jih morajo usvojiti subjekti, da bi bili zastavljeni cilji doseženi.

## ***DOLOČITEV KOMPETENC***

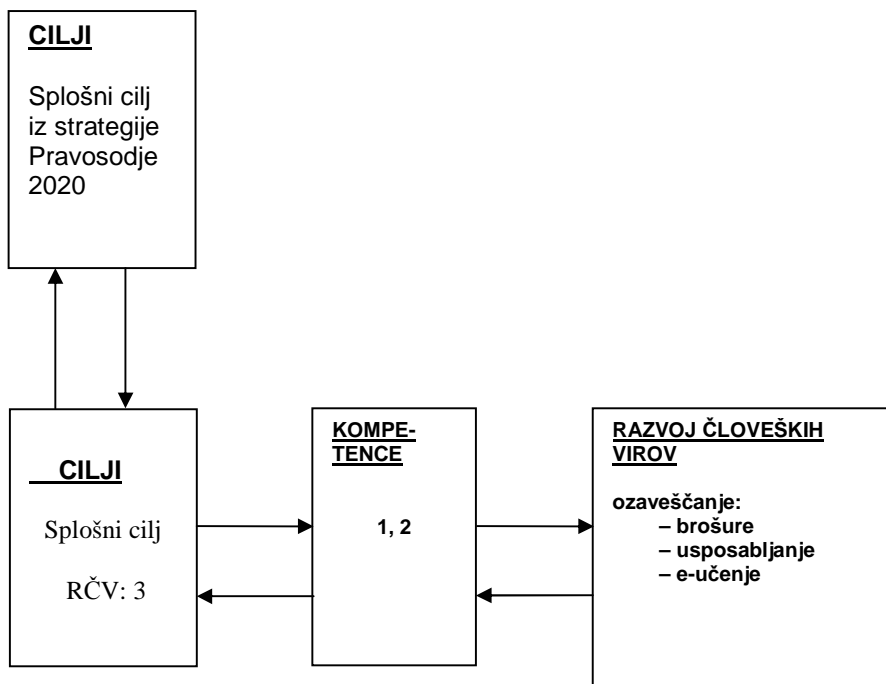
### **Kompetenca 1:**

*Osebna integriteta; vselej deluje z upoštevanjem predpisov ter osebne in stanovske etike.*

### **Kompetenca 2:**

*Poznavanje delovanja pravosodja; v osnovni pozna procese sojenja in svojo vlogo, ki jo ima v morebitnih sodnih postopkih.*

Pri doseganju teh kompetenc je pomembno poudariti, da glede na subjekte, ki morajo imeti te kompetence, če naj dosegamo splošne in posebne cilje ravnanja s človeškimi viri, ni mogoče klasično usposabljanje, pač pa večinoma ozaveščanje.



Teh deležnikov je veliko in je nemogoče, da usposabljanje doseže vse, za to bi bila **časovni načrt in kazalnik** taka:

**a) ozavestiti z različnimi metodami**

- 100 % odvetnikov
- 100 % notarjev → konec leta 2018

**b) z različnimi metodami ozavestiti in doseči z informacijami**

- vsaj 50 % poslovnih subjektov iz Sodnega registra  
→ do konca leta 2020

## 6 SPREMLJANJE IN VREDNOTENJE

Uresničevanje ciljev Strategije ravnanja s človeškimi viri v pravosodju do leta 2020 bo Ministrstvo za pravosodje sprotno spremljalo in vrednotilo ter po potrebi prilagodilo ukrepe. Letno spremljanje se bo izvajalo s kazalnikoma število vključenih v program razvoja kompetenc in število izvodov materialov o ozaveščanju o zakonitih in etičnih poslovnih praksah z namenom krepitev pravne države v gospodarstvu samem. Kazalnika izhajata iz izhodiščnega stanja v letu 2013, ko je bilo na letni ravni vključenih nekaj manj kot 10.000 udeležencev v vsa izobraževanja CIP.

Ciljne skupine v programu kompetenc	Število 2013	Število udeležencev v izvedenih izobraževanjih v letu 2013	Število vključenih v program kompetenc do leta 2020 *
Zaposleni v pravosodju (5.1)	5.390	8162**	6.000
Novozaposleni v pravosodju (5.2)	500	500***	1000
Pravosodni deležniki v ožjem smislu (5.3.a)	3.554	1.249	4.000
Pravosodni deležniki v širšem smislu (5.3.b)	1.890****	0	13.230
Gospodarske družbe, vpisane v Sodni register	68.521	0	34.260

\* Na podlagi dejanskega stanja ocenjeno število vključenih v program kompetenc (in ne udeležba posameznika na posameznem izobraževalnem dogodku, ampak vključitev posameznika v celoleten program kompetenc). Načrt torej je, da so v ta program vključeni vsi zaposleni v pravosodnih organih. To število se lahko tudi poveča ali pomanjša odvisno od kadrovskih nihanj.

\*\* Število je višje od števila zaposlenih, ker iste udeležence izobražujemo na več različnih izobraževalnih dogodkih glede na znanje, ki ga potrebujejo.

\*\*\* Ocena števila na podlagi pristopov k pravniškemu državnemu izpitu in razmeroma majhnega zaposlovanja v pravosodnih organih na novo. Zadnje smo ocenili pri osebju na podlagi pristopov k izpitom iz Sodnega reda, Državnotožilskega reda in Državnopravobranilskega reda, ki jih izvaja Center za izobraževanje v pravosodju. Sicer natančnih podatkov o številu novozaposlenih, ki se udeležujejo prostovoljnih pripravništav pri odvetnikih, notarjih, gospodarskih družbah itd., ni mogoče zbrati in se ta ocena lahko da le na podlagi pristopov k pravniškemu državnemu izpitu. Zato je tudi načrtovano število udeležencev usposabljanj do konca leta 2020 zgolj okvirno.

\*\*\*\* Notarji in odvetniki.

## 7 NAČRT FINANCIRANJA

Izvedbo ukrepov ravnanja s človeškimi viri v pravosodju do leta 2020 bo Ministrstvo za pravosodje izvedlo predvsem s sredstvi kohezijskih skladov, s finančno soudeležbo udeležencev, ki niso zaposleni v pravosodnih organih, in proračunskimi sredstvi države.

V sedemletnem obdobju bo ministrstvo za izvajanje ciljev strategije potrebovalo 10 milijonov evrov. Ocena potrebnih finančnih sredstev je informativna in za njeno osnovo je vzeto trenutno financiranje nalog Centra za izobraževanje v pravosodju. Viri in potrebna sredstva se bodo natančno in določno opredelili ob vključitvi vsebin Strategije ravnanja s človeškimi viri v pravosodju do leta 2020 v razvojne dokumente Republike Slovenije.

Poleg tega je treba računati, da bodo usposabljanje sofinancirali deležniki, ki niso del pravosodnih organov. Ob lastnem financiranju v celoti se ti deležniki ne bi vključili v programe kompetenc, sploh pa ne med gospodarsko krizo, ko tudi zanje velja velika racionalizacija stroškov. Če želimo doseči strateški cilj vzpostavitve vladavine prava, ki pomeni tudi finančno disciplino in etično ravnanje gospodarskih subjektov, je nujno, da se tako usposabljanje sofinancira iz celotnega proračuna in kohezijskih skladov. Program razvoja kompetenc za te deležnike je bistveno manj poglobljen kakor za pravosodne organe, torej mu bo namenjen manjši delež sredstev ne glede na veliko predvidenih udeležencev, ki jih bo zajel. Program razvoja kompetenc za pravosodne organe namreč predvideva izjemno poglobljeno usposabljanje iz petih vrst kompetenc, za pravosodne deležnike v širšem smislu, ki jih je številčno sicer res največ, pa le iz dveh vrst kompetenc. V tem primeru gre bolj za ozaveščanje z izdanimi brošurami, medijskimi spoti itd., pri pravosodnih deležnikih pa za pravo usposabljanje z najsodobnejšimi pedagoškimi prijemi.

V predlagani znesek je všteta tudi tehnična pomoč tega projekta in ne zgolj financiranje izvajalcev programov kompetenc.

## **8 SKLEP**

Da bi dosegli zastavljene cilje, je nujno, da se v pravosodju in širše vzpostavi sistem kompetenc, ki se bodo občasno gradile, izpopolnjevale in preverjale. Z razvojem človeških virov, zajemajočim vse deležnike, ki so del sodnega procesa ali pa z njim le potencialno (so stranke v sodnem postopku ali le v poslovnem razmerju) povezani, se bo tudi zavest o nujnosti ravnanja v skladu z zahtevami etičnosti, zakonitosti in humanosti dvignila, kar bo bistveno pripomoglo k boljšemu poslovanju podjetij, tako pa h gospodarski rasti.

Razvoj človeških virov, ki bi bil močno usmerjen v vsebine, povezane s pravno državo, bi imel številne učinke na vsa druga področja življenja in bivanja v Republiki Sloveniji, saj bi s sistematičnim oblikovanjem zavesti o nujnosti etičnega in zakonitega ravnanja, tudi na primer o nujnosti plačevanja davkov, dvignili občutek pripadnosti in etičnost delavcev, delodajalcev in lastnikov kapitala, kar vse bi kazalo na socialno prijazno in po meri državljanov narejeno državo.