



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

ДОКЛАД ЗА РЕАЛИЗИРАНЕ НА ДЕЙНОСТ 3. Разработване и адаптиране на модел на управление на качеството за приложение в българската съдебна система и на модел-механизъм за граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдилищата и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене

Договор № 1/16.11.2017г. с предмет „Наемане на двама външни експерти за извършване на проучвания и анализи с оглед изграждане на модел за управление на качеството в съдебната система и включване на гражданското общество в процеса на мониторинг на изпълнението на дейността на съдебната система”, по проект BG05SFOP001-3.003-0025-S01/15.09.2017г., осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление”, съфинансирана от Европейския съюз, чрез Европейския социален фонд”

Възложител

Фондация „Юстиция“

Изпълнител

„Фокус Системс“ ЕООД

Дата на доклада

23.07.2018 г.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Модел на управление на качеството в съдилищата с вграден механизъм за граждански мониторинг и контрол върху тяхното представяне и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене



Съдържание

1	КОНТЕКСТ, ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЯ НА РАЗРАБОТВАНЕ НА МОДЕЛА. СТРУКТУРА И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА ПРЕДЛОЖЕНИЯ МОДЕЛ.....	7
1.1	КОНТЕКСТ.....	7
1.2	Цели.....	7
1.3	Подход и методология.....	8
1.4	СТРУКТУРА.....	10
1.5	Връзка с предходни проекти на управление на качеството в съдилищата.....	12
1.6	Възможности за практическо приложение на Модела.....	13
2	ОТПРАВНИ НАСОКИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА МОДЕЛА SAF JUSTICE BG 2018- АДАптирана версия на общата рамка за оценка SAF 2013 за прилагане в съдилищата.....	14
2.1	Изводи от прегледа на съществуващите подходи и практики по управление на качеството в българските съдилища.....	14
2.2	Изводи от прегледа на водещи чужди практики за управление на качеството.....	16
2.3	Изводи от разгледаните практики на граждански мониторинг върху съдилищата.....	17
3	SAF JUSTICE BG 2018- МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В БЪЛГАРСКИТЕ СЪДИЛИЩА С ВГРАДЕН МЕХАНИЗЪМ ЗА ГРАЖДАНСКИ МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛ ВЪРХУ ПРЕДСТАВЯНЕТО НА СЪДИЛИЩАТА И ВКЛЮЧВАНЕ НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИЯ СЕКТОР В ПРОЦЕСИТЕ НА ПОДОБРЕНИЕ.....	18
3.1	Защо SAF 2013? АРГУМЕНТАЦИЯ ЗА ИЗБОР НА ИНСТРУМЕНТ.....	18
3.2	СЪДЪРЖАНИЕ НА МОДЕЛА SAF 2013.....	21
3.3	СТРУКТУРА НА МОДЕЛА SAF.....	22
3.4	ФУНДАМЕНТАЛНИТЕ ОСЕМ ПРИНЦИПА НА СЪВЪРШЕНСТВО.....	23
3.5	КАК ДА СЕ ПРИЛАГА SAF 2013.....	26
3.6	КАКВО СЕ ПРОМЕНЯ И КАКВО ОСТАВА НЕПРОМЕНЕНО В СРАВНЕНИЕ С ОРИГИНАЛНИЯ SAF МОДЕЛ?.....	27
3.7	КАК ДА ПОЛУЧИТЕ ПОДКРЕПА ПРИ ПРИЛАГАНЕТО НА ИНСТРУМЕНТА.....	31
4	КРИТЕРИАЛНА ЧАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ.....	35
4.1	КРИТЕРИЙ 1: ЛИДЕРСТВО.....	35
4.1.1	<i>Подкритерий 1.1. Определя насоката за развитие на съда чрез разработването на неговите мисия, визия и ценности.....</i>	<i>36</i>
4.1.2	<i>Подкритерий 1.2. Управява съда, неговото изпълнение и непрекъснатото му усъвършенстване.....</i>	<i>37</i>
4.1.3	<i>Подкритерий 1.3. Мотивира и подкрепя хората в съда и дава личен пример.....</i>	<i>38</i>
4.1.4	<i>Подкритерий 1.4. Управява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни.....</i>	<i>39</i>
4.2	КРИТЕРИЙ 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ.....	41



4.2.1	Подкритерий 2.1. Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация	41
4.2.2	Подкритерий 2.2. Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация	42
4.2.3	Подкритерий 2.3. Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на съда и регулярно ги преглежда	43
4.2.4	Подкритерий 2.4. Планира, въвежда и оценява иновации и промени	44
4.3	КРИТЕРИЙ 3: ХОРА	45
4.3.1	Подкритерий 3.1. Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране.....	46
4.3.2	Подкритерий 3.2. Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на съда	47
4.3.3	Подкритерий 3.3. Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия.....	49
4.4	КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ.....	50
4.4.1	Подкритерий 4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации.....	51
4.4.2	Подкритерий 4.2. Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите.....	52
4.4.3	Подкритерий 4.3. Управлява финансите	53
4.4.4	Подкритерий 4.4. Управлява информация и знания.....	54
4.4.5	Подкритерий 4.5. Управлява технологии.....	55
4.4.6	Подкритерий 4.6. Управлява инфраструктурата.....	56
4.5	КРИТЕРИЙ 5: ПРОЦЕСИ.....	57
4.5.1	Подкритерий 5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на заинтересованите страни	57
4.5.2	Подкритерий 5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/потребителите.....	59
4.5.3	Подкритерий 5.3. Координира процесите вътре в съда и вън от съда – с други свързани организации.....	61
5	КРИТЕРИАЛНА ЧАСТ: РЕЗУЛТАТИ.....	63
5.1	КРИТЕРИЙ 6: РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ/ПОТРЕБИТЕЛИТЕ	63
5.1.1	Подкритерий 6.1. Измервания на възприятията	64
5.1.2	Подкритерий 6.2. Измервания на изпълнението	65
5.2	КРИТЕРИЙ 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА.....	67
5.2.1	Подкритерий 7.1. Измервания на възприятията	67
5.2.2	Подкритерий 7.2. Измервания на изпълнението	69
5.3	КРИТЕРИЙ 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ	70
5.3.1	Подкритерий 8.1. Измервания на възприятията	70



5.3.2	Подкритерий 8.2. Измервания на изпълнението	71
5.4	КРИТЕРИЙ 9: КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО	72
5.4.1	Подкритерий 9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели	73
5.4.2	Подкритерий 9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност	73
6	ТАБЛИЦИ ЗА САФ ТОЧКУВАНЕ И ОЦЕНКА	75
6.1	ЗАЩО ДА СЕ ТОЧКУВА?	75
6.2	КАК ДА СЕ ТОЧКУВА?	75
6.3	КЛАСИЧЕСКО САФ ТОЧКУВАНЕ	76
6.4	ТАБЛИЦИ ЗА ОЦЕНКА.....	76
7	РЪКОВОДСТВО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА В СЪДИЛИЩАТА	78
7.1	СТЪПКА 1 РЕШЕТЕ КАК ДА ПЛАНИРАТЕ И ОРГАНИЗИРАТЕ ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.....	78
7.2	СТЪПКА 2 ДАЙТЕ ПУБЛИЧНОСТ НА ПРОЕКТА ЗА САМООЦЕНКА	81
7.3	СТЪПКА 3 СЪСТАВЕТЕ ЕДНА ИЛИ ПОВЕЧЕ ГРУПИ ЗА САМООЦЕНКА.....	82
7.4	СТЪПКА 4. ОРГАНИЗИРАЙТЕ ОБУЧЕНИЕ.....	83
7.5	СТЪПКА 5. ИЗВЪРШЕТЕ САМООЦЕНКАТА.....	84
7.6	СТЪПКА 6 СЪСТАВЕТЕ ДОКЛАД ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА	87
7.7	СТЪПКА 7. СЪСТАВЕТЕ ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЯ	87
7.8	СТЪПКА 8. ДАЙТЕ ПУБЛИЧНОСТ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЯ	90
7.9	СТЪПКА 9 ПРИЛОЖЕТЕ ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЯ.....	90
7.10	СТЪПКА 10. ПЛАНИРАЙТЕ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА.....	92
8	САФ JUSTICE BG 2018: МЕХАНИЗЪМ ЗА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ	96
8.1	СУБЕКТИ НА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ	96
8.1.1	Субекти на гражданско участие – важни и влиятелни.....	100
8.1.2	Субекти на гражданско участие – важни, но не толкова влиятелни	100
8.1.3	Субекти на гражданско участие – не толкова важните и не толкова влиятелни	100
8.1.4	Субекти на гражданско участие – влиятелни, но не толкова важни	100
8.2	СТРУКТУРА НА МЕХАНИЗМА ЗА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ	101
8.3	ОБЕКТ НА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ	103
8.4	ПРЕДМЕТ НА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ В САФ JUSTICE BG 2018 – ДОБРИ ПРАКТИКИ	103
8.5	РОЛЯ И МЯСТО НА ГРАЖДАНСКОТО УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА СЪДЕБНАТА ДЕЙНОСТ	106
9	ПРИМЕРЕН ФОРМАТ НА ДОКЛАДА ОТ САМООЦЕНКАТА В СЪДИЛИЩАТА	109
9.1	РОЛЯ НА ДОКЛАДА ЗА САМООЦЕНКАТА	109
9.2	СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДОКЛАДА ЗА САМООЦЕНКА	109
10	ПЛАНИРАНЕ НА ПРОЦЕСА НА НЕПРЕКЪСНАТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ. ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЕ	115



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

10.1	Създаване на Плана за подобрене.....	115
10.2	Изпълнение на Плана за подобрене	116
11	ИЗТОЧНИЦИ	120
12	АНЕКС 1: КНИГА ЗА САМООЦЕНКА	125



1 КОНТЕКСТ, ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЯ НА РАЗРАБОТВАНЕ НА МОДЕЛА. СТРУКТУРА И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА ПРЕДЛОЖЕНИЯ МОДЕЛ.

1.1 Контекст

Предложеният Модел на управление на качеството в съдилищата с вграден механизъм за граждански мониторинг и контрол върху тяхното представяне и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене (за краткост, Модел) е разработен в рамките на проект „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, мониторинг и контрол“, по проект BG05SFOP001-3.003-0025-S01/15.09.2017г., осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз, чрез Европейския социален фонд”.

1.2 Цели

Основните цели са проектирани в светлината на зададените от проект „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, мониторинг и контрол“ общи и специфични цели. В общ план, моделът цели да подпомогне:

- процесите на подобрене и модернизация на съдебната система чрез предложена система за управление на качеството, която да послужи като системен механизъм за непрекъснато подобрене в дейността на съдилищата;
- съществуването на граждански контрол върху съдебната реформа чрез предложения механизъм за включване на гражданското общество и НПО сектора в мониторинга и контрола върху представянето на на съдилищата, като насърчи тяхното непосредствено участие в процесите на подобрене.

В конкретен план, разработването на модела се ръководи от следните специфични цели:

- Повишаване на ефективността на институциите на съдебната власт чрез разработване на система за управление на качеството в съдилищата;
- Предоставяне на бенчмарк за оценка на качеството на съдебната и административната дейности;
- Повишаване на комуникационната култура в съдилищата и подобряване на диалога със заинтересованите страни по отношение на съдебната реформа. Развитие на системен механизъм за участие на НПО и професионалните организации в



подобрието на съдебната система чрез включването им в мониторинга и подобрието.

1.3 Подход и методология

Разработването и адаптирането на модел на управление на качеството за приложение в българските съдилища с интегриран модел-механизъм за граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдилищата и включване на неправителствения сектор в процесите на подобриение - **Дейност 3** по проекта стъпва върху резултатите от предходните:

- **Дейност 1:** Проучване, анализ и оценка на съществуващите практики за управление на качеството в българските съдилища и на механизмите за граждански мониторинг и контрол и участие на заинтересованите лица в процесите на подобриение, и
- **Дейност 2:** Сравнителни изследвания и анализ за приложимост на добри чужди практики за управление на качеството в съдилищата и за граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдилищата.

При адаптирането на модела са взети под внимание следните фактори:

- съществуващата нормативна рамка с отношение към повишаването на ефективността на работата на съдилищата, както и механизмите за включване на всички заинтересовани страни в процеса на подобриение на съдилищата;
- анализите и проучванията по съществуващите български практики на управление на качеството в българските съдилища – резултати от дейност 1;
- анализа на добрите чужди практики с фокус върху тези модели и практики, които са най-подходящи за българските съдилища модели, и които могат да бъдат адаптирани- резултати от дейност 2.
- съответните препоръки от доклада на ЕК относно напредъка на България по механизма за сътрудничество и проверка за 2017 г.

В рамката на съществуващите инструменти за организационно съвършенство и в спецификата на гражданското участие и контрол върху съдилищата, се дефинира съдържанието на адаптирана към националните условия система за управление на качеството и граждански контрол, включваща:

- Модел за управление на качеството в съдилищата с вграден модел-механизъм за граждански мониторинг и включване на заинтересованите страни в процесите на подобриение;
- Ръководство за прилагането на модела в съдилищата;
- Кника за самооценка/Въпросници/ Помагала за процесите на самооценка.



Разработката използва методите бенчмаркинг (извеждане на практики посредством опита на другите) и бенчлърнинг (познание посредством споделяне на добри практики), с цел да се идентифицират добрите практики, които са подходящи за адаптиране към съдилищата в България. В процеса са анализирани научените уроци и изводи от прилаганите чужди и български практики, в частност изводите относно подходящите формати на модела и съответни индикатори и въпросници. Процесът на адаптация преминава през следните основни фази:

- Планиране – с очертан обхват на използвания инструментариум, кои от механизмите и прилежащите им аспекти са обект на изследването.
- Събиране, измерване и сравнение – генерират се данни и информация за добри практики – Дейности 1 и 2 по проекта.
- Анализ – информацията се сравнява и/или измерва и се идентифицират подходящите за адаптиране практики, извеждат се научените уроци и препоръки- Дейности 2 и 3.
- Приспособяване – адаптират се идентифицираните практики към българската съдебна система, като се формулират предложените инструменти- Дейност 3.
- Оценка и финализиране – прави се оценка на предложения инструмент и след интегриране на резултатите от проведените обсъждания със заинтересованите страни, моделът се предлага за въвеждане и мултиплициране – Дейност 6.

В хода на процеса, на база на ключовите критериални области на измерване и подобрене, са уточнени под-въпроси за всяка критериална област, чиито отговори в зададен контекст, кумулативно да предоставят общия поглед върху състоянието на управлението на качеството в конкретното съдилище- обект на проучване. Последващият анализ при приложение на модела, включително анализът на пропуските от страна на съдилищата, ще подпомогне индивидуалните ползватели да подобрят управлението на процесите и съответно, изпълнението си, както и да вземат под внимание въпроси, свързани с крайните клиенти и заинтересовани страни. Разработен е въпросник за само (оценка), чрез който да се оцени изпълнението на конкретен съд спрямо изискванията на идентифицираните области на качество, и който да осигури насоки за съдилищата да подобрят своите процеси и качеството на дейността си. Интегрираното в модела ръководство за прилагане ще улесни ползвателите – съдилища, като дефинира по ясен и достъпен начин отделните стъпки, с указания и съответна информация.

В повече конкретика, методиката за изпълнение на дейностите по разработването на Модела включва следните стъпки:

- Анализ на добри практики на прилагане на модели, системи и инструменти за управление на качеството, подходящи за адаптиране с оглед подобряване на цялостното изпълнение на съдилищата – извършено в рамките на Дейности 1 и 2 по проекта;



- Идентифициране на добри практики на прилагане на модели, системи и инструменти за управление на качеството, подходящи за адаптиране с оглед подобряване на цялостното изпълнение на съдилищата- извършено основно в рамките на Дейност 2 по проекта;
- Идентифициране на структурата и съдържанието на модел на управление на качеството за приложение в българските съдилища;
- Определяне на модел-механизъм за граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдилищата и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене;
- Интегриране на модела- механизъм за граждански мониторинг в системата за управление на качеството;
- Разработване на критериалната система за оценка на качеството на изпълнението с граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдилищата и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене – на ниво критерии и подкритерии;
- Избор на добри практики на управление в съдилищата за формиране на адресирани набори от примери по всеки един от подкритериите на критериалната система;
- Определяне на адресиран спрямо подкритериите на критериалната система набор от показатели (индикатори) за измерване и проследяване на изпълнението;
- Разработване на форми (въпросници) за самооценка, които оценяват изпълнението на съда спрямо изискванията на идентифицираните области на качество;
- Разработване на примерни формати на доклади за самооценките и плановете за подобрене на изпълнението в съдилищата;
- Разработване на ред за определяне и приоритизиране на мерки за подобрене в контекста на съставяне на Плана за подобрене;
- Процесно описание на прилагането на модела на управление на качеството в съдилищата с вграден модел-механизъм за граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдилищата и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене.

1.4 Структура

Настоящото изследване има следната структура:

- *Първа глава* „**Контекст, цели и методология на разработване на Модела. Структура и възможности за практическо приложение на модела**” разкрива контекста, целите, методологията на разработване на Модела. Тя въвежда във



възможностите за практическо приложение на Модела в българските съдилища. Направена е връзка с предходни подобни проекти в областта на правосъдието.

- *Втора глава* „**Отправни насоки за разработване на модела**“ съдържа изводите от извършените в дейности 1 и 2 анализи на относимите към модела български и чужди практики по управление на качеството, включително водещи инструменти в областта на управлението на качеството в съдебната система. Същите са използвани като опорни точки при разработването на Модела.
- *Трета глава* „**CAF Justice BG 2018: Модел за управление на качеството в българските съдилища с вграден механизъм за граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдибищата и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене**“ представя аргументацията относно избора на модел за адаптиране, адаптирания Модел, в частност неговите принципи, структура, рамка, различията с базовия модел, логиката на адаптиране, и полезни връзки и насоки при прилагане на Модела.
- *Четвърта глава* „**Критериална рамка: благопрятстващи фактори**“ представя критериалната система в критерии от 1 до 5 (лидерство, стратегия и планиране, хора, партньорства и ресурси и процеси), придружени с избрани добри практики на управление на съдилищата, представляващи адресирани набори от примери по всеки един от подкритериите на критериалната система.
- *Пета глава* „**Критериална рамка: резултати**“ представя критериалната система в критерии от 6 до 9 (резултати, ориентирани към гражданите, потребителите; резултати, свързани с хората; резултати, свързани със социалната отговорност; ключови резултати от изпълнението), придружени с под-критерии и адресирани набори от примери по всеки един от подкритериите на критериалната система.
- *Шеста глава* „**Таблицы за CAF и оценка**“ представя начините за оценка и точкуване.
- *Седма глава* „**Ръководство за прилагане на модела в съдилищата**“ представя процесно описание на прилагането на Модела в съдилищата.
- *Осма глава* „**CAF Justice BG 2018: механизъм за гражданско участие**“ дефинира механизма на гражданско участие в процеса на прилагането на Модела в съдилищата. Изведени са субектите, обекта, предмета и принципите на гражданското участие в процесите на подобрене.
- *Девета глава* „**Примерен формат на доклада от самооценката в съдилищата**“, предоставя помагало за структуриране на доклада от самооценката, както и насоки за определяне и приоритизиране на мерки за подобрене в контекста на съставяне на Плана за подобрене.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- *Десета глава* „Планиране на процеса на непрекъснато усъвършенстване. План за подобрене“ представя примерна структура и насоки за дефиниране на плана за подобрене.
- *Единадесета глава* „Източници“ представя списък на използваните източници и инструменти.

В допълнение *Анекс 1* „Книга за самооценка“ предоставя „Въпросник за (само) оценка“, посредством който съдилищата да оценяват своето изпълнение спрямо изискванията на идентифицираните критериални области на качество.

1.5 Връзка с предходни проекти на управление на качеството в съдилищата

Проект на ВАС „Компетентно и прозрачно управление на административните съдилища в България“ BG051PO002-2.4.05-0002-C0001, изпълняван в периода 24.01.2012-24.01.2013 с основна цел да повиши компетентността в управлението на административните съдилища чрез развитието на управленски кадри, които са запознати със съвременните мениджърски теории и практики и работят прозрачно с лице към обществото. Съдържа следните дейности: изготвяне на анализ на добри практики за управление на качеството в съдебната система; провеждане на обучения на тема „Стратегическо планиране“ за административни ръководители; провеждане на национално обучение на тема „Проблеми на управлението на човешките ресурси в съдебната система“ за административни ръководители; провеждане на обучения за управление на качеството за съдебни служители; провеждане на интерактивни обучения за работа с медиите за представители на ВАС и административните съдилища. В рамките на проекта е извършен анализ на добрите европейски практики за управление на качеството в съдебната система, като са представени добри практики от Белгия, Франция, Германия, Холандия, Испания и САЩ, отнасящи се до следните области: финансово управление, обществени поръчки, подобряване на изпълнението при работа, управление на качеството, връзки с медиите, управление на човешките ресурси, управление на заплатите, функционален анализ, съкращаване на срокове, системи за измерване, обучения и организационна структура на административната система.

Проект на ВАС „Повишаване на прозрачността и ефективността в работата на ВАС“, финансиран по приоритетна ос I, под-приоритет 1.5. „Прозрачна и ефективна съдебна система“ на ОП „Административен капацитет“. Основната обща цел на проекта е да повиши ефективността и ефикасността в работата на ВАС чрез прилагане на принципите на добро управление и създаване на прозрачност като по този начин да се подобри публичният имидж на съдебната система. В рамките на проекта е изготвен анализ на добрите европейски практики за управление на качеството в съдебната система- 2013г. В рамките на анализа е направено проучване на съществуващите практики в седем европейски държави – Австрия, Германия, Люксембург, Португалия, Испания, Естония и Полша. Анализът фокусира върху следните основни области: организация на дела и деловодна система; медиация, контакти



между страните по делата в рамките на процеса; извънсъдебни способи за решаване на правните спорове; административен арбитраж; обмен на информация между административните съдилища и върховните административни юрисдикции; борба с корупцията – критерии за отчетност, антикорупционни мерки. За идентифицираните добри практики е направен анализ на възможностите на тяхното прилагане и оценка на приложимостта им в българското административно правораздаване, както и идентифициране на разрешения на идентични проблеми с националните, които съдилищата в държавите членки на ЕС успешно преодоляват.

Настоящият доклад с представеният Модел на управление на качеството в съдилищата с вграден механизъм за граждански мониторинг и контрол върху тяхното представяне и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене **надгражда съществено върху резултатите от предходните проекти в сферата на управлението на качеството в съдебната система.** Моделът е разработен на базата на изведената критериална рамка, наличния инструментариум и критерии за качество. Моделът представлява специално адаптирана към специфичната дейност на съдилищата в България версия на Общата рамка за оценка CAF 2013- CAF Justice Bulgaria 2018. Изборът на инструмента CAF като базисен модел се ръководи от факта, че той е специално разработен за публичния сектор, неговото прилагане в редица държави, включително и в България отбелязва съществени успехи като двигател на подобреното, и неговото адаптиране към конкретните сектори на публичния сектор се насърчава сериозно както на ниво Европейски съюз, така и на национално ниво. Предложената адаптирана версия е съобразена с националните практики в управлението на качеството и съществуващата рамка и контекст на прилагане, като цели да удовлетвори нуждите от системен подход в управлението на съдилищата. Чрез него, за първи път в контекста на българската съдебна система се адаптира подобен Модел за управление на качеството, както и се налага холистичният подход в изпълнението.

Също така, Моделът интегрира механизъм за засилен граждански мониторинг върху дейността на съдилищата като важен структурен елемент на обратната връзка от страна на ползвателите на услуги и заинтересованите страни. Разчита се, Моделът да стимулира и опосреди участието на неправителствения сектор в процесите на подобрене. Този елемент, също така, е извън фокуса на разгледаните два проекта на ВАС.

1.6 Възможности за практическо приложение на Модела

Предложеният инструмент е универсално приложим към всички съдилища в България, без оглед на местоположението и/или ресурсите и/или наличните технологични решения, свързани с управление на качеството. Системата за управление на качеството обхваща всички дейности на съдилищата, включително извън-съдебното решаване на спорове, където съществува достатъчна връзка със съдилищата посредством управление или надзор. Подчертан фокус е поставен върху основните оперативни процеси, свързани с качеството на изпълнение на основната дейност на съдилищата, а именно правораздаването.



2 ОТПРАВНИ НАСОКИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА МОДЕЛА CAF JUSTICE BG 2018 - АДАптиРАНА ВЕРСИЯ НА ОБЩАТА РАМКА ЗА ОЦЕНКА CAF 2013 ЗА ПРИЛАГАНЕ В СЪДИЛИЩАТА

2.1 Изводи от прегледа на съществуващите подходи и практики по управление на качеството в българските съдилища

- В контекста на българските съдилища, където съществуват редица добри практики по отношение на управлението на различни аспекти, свързани с качеството, е необходим единен институционализиран механизъм на измерване на подобрението, който да бъде и негов двигател. Разработването, внедряването и усъвършенстването на формализирани инструменти на организационно съвършенство ще даде рамка и механизъм на подобрението, и укрепи управленската компетентност както на лидерите в съдилищата, така и на всички останали категории служители, които управляват свързаните рискове на собствените си работни места. Рамката на подобрението, чрез процес на самооценка, би могла да доведе до ключови изводи за индивидуалните потребности на отделните съдилища, и да даде профила на необходимите реформи и модернизация по места. Нейното периодично прилагане би дало представа за общото състояние на системата за управление на качеството на ниво съдилища, като този сравнителен преглед би подпомогнал ръководството на съдилищата да откриват потенциални слабости и възможности за подобрения и добри практики. На централно ниво, резултатите биха могли да бъдат използвани, за да се идентифицират тенденциите във функционирането на националната правосъдна система във времето и да се планират съответните реформи и модернизация. Подобни възможности за вертикален и хоризонтален бенчмаркинг и възможности за извеждане на добрите резултати като пример биха създали мотивация за промяна и усещане за напредък и подобрение, и биха извели управленския имидж на българските съдилища на качествено ново ниво, съответно на най-добрите постижения в ЕС в това отношение.
- Въпреки наличието и многообразието на добри практики в българските съдилища, в повечето случаи, обаче, става дума само за елементи, но не и за система за цялостно управление на качеството. В отсъствие на системност, сборът от добри практики не е добра практика. Ако използваме техническа аналогия, то е като да са налице повечето или пък дори всички необходими части на автомобила, изработени в съответствие със стандарти за качество. Но този механичен сбор съвсем не е автомобил и със сигурност няма да ни отведе там, където желаем да стигнем. За разлика от автомобила, който е проста система, отделната организация, съдилище, в състава на съдебната система, е сложна система. Сложна система е и самата съдебна система, в която съдилищата са подсистеми от



ниско йерархично ниво, доколкото, например, административните съдилища и гражданските и военни съдилища също имат системни характеристики, от високо ниво. За разлика от простата система, сложните системи имат привилегията да са адаптивни – сложни адаптивни системи. Те се адаптират чрез промяна, прилагайки определени схеми на системно поведение. При това имат способността да синхронизират поведението си и да се самоорганизират. В контекста на дължимите реформи, обаче, обществото не разполага с необходимото историческо и технологично време, за да остави изграждането на структурите на такива важни системи изцяло на процесите на спонтанна самоорганизация. Тези процеси се нуждаят от управление, от насочване към целен резултат. През годините като ефективен в управлението на сложни системи се е доказал синергетичния холистичен подход. Този подход е в основата на доктрината за цялостно управление на качеството и за организационно съвършенство – в случая, за съдебно съвършенство. Според този подход, практиките на управление в съдилищата, се превръщат в благоприятстващи промяната и подобрието ориентирани към целен резултат фактори чрез съвместното си действие. Това съвместно действие се осъществява чрез интензивна мрежа от връзки и отношения на причина и следствие, в която, в добрия случай всеки един фактор и практика се ползва от подкрепата и благотворния ефект на действието на съвкупността от останалите благоприятстващи фактори. Всичко това – под условието на непрекъсната и интензивна обратна връзка откъм измерените чрез подходяща система индикатори резултати, които организацията, съдът, постига в полза на обществото. Тази връзка осигурява нарастващо знание за организацията, което се използва при управлението и, заедно с процес на непрекъснато иновирание на нови методи и подходи, на подобряване на прилаганите инструменти и начина на прилагането им. Интерпретирането и управлението на сложността, в съответствие с принципи, си струва усилието, защото това е начинът, единственият начин извън турбуленцията на хаоса, по който организацията се адаптира към все по-динамично и остро предявяваните от обществената среда предизвикателства и потребности, запазвайки произтичащата от публичния и характер ориентация към обществен интерес и върховенството на закона. Няма път към модернизацията на съдебната система извън този на системния подход към подобрието. Подобрието, което системата за цялостно управление на качеството с присъщия и вграден механизъм за гражданско участие, мониторинг и контрол би осигурила.

- Като ключови области на подобрене в съдилищата се очертават риск-базираното стратегическо лидерство, устойчивото планиране, фокусът върху иновациите както по отношение на технологиите, така и по отношение на управленските подходи, оптимизирането на основните процеси, подобрието на мониторинга върху изпълнението и удовлетвореността на заинтересованите лица, ресурсното обезпечаване и използването на ИКТ.



- Всички налични ресурси по места, които към момента остават използвани в недостатъчна степен, следва да бъдат мобилизирани посредством подходящи институционализирани, процедурни механизми за участие на управленците, съдиите и служителите в управлението на съдилищата и в процесите на подобрене.

2.2 Изводи от прегледа на водещи чужди практики за управление на качеството

- Изпълнимите, и атрактивни проекти за модели за управление на качеството в съдебната система са предимно тези, които остават по-леки и по-гъвкави за изпълнение. Прекаленото много показатели и мерки за улавяне на всички аспекти, свързани с качеството на съда, затрудняват значително процеса, особено в началните стадии на управление на проектите за качество.¹ Пример за това е Singapore eJustice Scorecard. Тази рамка за съвършенство в съдилищата се основава на по-рано описаните препоръки като "лек", гъвкав и лесен за изпълнение.
- При въвеждането на системи за качество на съдебната власт е препоръчително да се обърне допълнително внимание на нуждите и желанията на потребителите на съдилищата.
- Следва да се използва подкрепата на международните организации (като Европейския съюз и Съвета на Европа), както и на мрежи от съдебни институции, юристи и инициативи, като Международния консорциум за съдии. Формирането на стратегически партньорства в самите страни е важно условие за пълноценно участие на заинтересованите страни
- За преодоляването на възможна съпротива, фактор от съществено значение е участието на съдиите и съдебните служители в проекта, като в процеса прилаганият инструмент следва да се превърне в тяхната "собствена система за качество".
- Системите за качество в съдилищата не трябва да се превръщат в "контролни системи" и дават вид, че контролират определени служители или съдии. Смесът на тези инструменти е в подобренето, което следва да се разбира добре от съдилищата и от техните потребители.
- Съществен фактор за успеха на отделните проекти е лидерството в отделните съдилища, и доказаното желание да се подобри развитието на системата за управлението на качеството.²

¹ The assessment of court quality: hype or global trend? Dr. Pim Albers
http://www.albersconsulting.eu/pdf/The%20assessment%20of%20court%20quality_hypeornot.pdf

² СЕРЕЈ: Управление на качеството в съдилищата в правосъдните системи в 8 страни-членки на Съвета на Европа, 10 септември 2010



2.3 Изводи от разгледаните практики на граждански мониторинг върху съдилищата

- Световните практики извеждат както качеството, така и системния подход при управление на качеството на преден план. В тези процеси гражданският сектор има своята роля. Съдът следва да отдаде адекватно значение на този факт и да направи опит да включи неправителствения сектор като основна заинтересована страна в механизмите за управление на качеството.
- Опитът, капацитетът и перспективата на неправителствените организации представляват ценен ресурс, който би могъл да се използва по-ефективно за процесите на модернизация на съдебната власт, и особено по отношение на проектите за управление на качеството
- Участието в процеса на планиране и изпълнение на съдебните реформи изисква не само участие на правителството, но и жизнено гражданско общество; собственост и ангажираност са необходими и от двете, за да се направи този процес легитимен. Въпреки че такова включване може да изисква продължителна подготовка, за да постигне ефективно ниво на сътрудничество, в дългосрочен план такъв процес може да защити реформите от обръщане назад и да гарантира устойчивост.
- В много страни общественото доверие в съдебната система заема сравнително ниски нива, но връзките на гражданското общество могат да помогнат за укрепване на доверието на обществеността. Гражданското общество също така предоставя различна перспектива и често помага да се изведат на повърхността потрудните въпроси.
- Процесите на информирано участие на гражданския сектор в реформите изискват добро познаване на съответните данни и информационно хранване. В тази връзка държавните институции, които имат достъп до данни за системата на правосъдието (статистически данни, съдебни данни, процедури за подбор, отчети и анализи) следва редовно да разкриват тези данни на всички заинтересовани страни, в рамките на действащите нормативни разпоредби за достъп до информация.
- От значение е да се установи системен модел на сътрудничество между съдебната власт и НПО в България както на ниво централни институции, така и на ниво индивидуални съдилища. Този институционализиран модел ще използва формите на редовни срещи между тях, позволяващи обмен на информация опит и навременна обратна връзка. Подобно представителство гарантира, че тяхната позиция ще бъде чува, като в тази връзка органите, имащи отношение към съдебната система, се превръщат в открит форум за участие на широк кръг от заинтересовани лица. Прозрачността на съдебните процедури и редовния мониторинг на съдилищата, представляват важна предпоставка за ефективната система на правосъдие, и следва да са обект на непрекъснато наблюдение, анализ и подобрене.



3 САФ JUSTICE BG 2018- МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В БЪЛГАРСКИТЕ СЪДИЛИЩА С ВГРАДЕН МЕХАНИЗЪМ ЗА ГРАЖДАНСКИ МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛ ВЪРХУ ПРЕДСТАВЯНЕТО НА СЪДИЛИЩАТА И ВКЛЮЧВАНЕ НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИЯ СЕКТОР В ПРОЦЕСИТЕ НА ПОДОБРЕНИЕ

3.1 Защо САФ 2013? Аргументация за избор на инструмент

Разработеният модел представлява адаптирана към съдилищата версия на инструмента САФ 2013. Аргументите за избор на този инструмент са свързани с проучените добри европейски и световни практики, които сочат успеха на прилагане на холистични TQM модели за съдебно съвършенство, създадени в традицията и с подхода на цялостно управление на качеството, включително и с предлагания от САФ подход.

В подкрепа на избора на САФ е и проведеното проучване на българските практики на управление на качеството. При тях се установи, че българските съдилища прилагат, в една или друга степен успешно, елементи от характерните за TQM подхода практики, без, обаче, да е налице задължителният за него цялостен, холистичен, системен подход към подобрене чрез цялостно управление на качеството. Лишени от системен контекст, от обща рамка за оценка и управление на подобрието, те са далеч от необходимата за позитивна промяна на съдебната система ефективност и ефикасност.

Поставената чрез приетите на държавно ниво стратегически документи държавна задача за повишаване качеството на българското правосъдие и правораздаване се осъществява при ограничени ресурси. Критично намалява общественото доверие и подкрепа. В условията на остър недостиг на време, финансови и човешки ресурси, управленски и експертни решения за споделяне и трансфер на капацитет са все по-уместни и обосновани. Такова решение е и предложението да се създаде **национален инструмент за съдебно съвършенство чрез адаптиране на стандартната актуална версия на инструмента за организационно съвършенство в публичния сектор САФ 2013.**

Налице са убедителни аргументи за избора на **САФ 2013** като **базов модел на рамката на непрекъснато подобрене в съдилищата.**

Достъпност и универсална приложимост на Модела. Специална пригоденост към публичния сектор

Моделът САФ е достъпен в публичното пространство, безплатен и лесен за прилагане инструмент, разработен с цел да подпомага организациите от публичния сектор в Европа при използването на техники за управление на качеството в тяхната дейност. Създаден от публичния сектор за публичния сектор, той има всички шансове да бъде особено подходящ и за съдилищата. Неговата универсална приложимост за прилагане от всички нива на публичния сектор на национално/федерално, регионално и местно ниво му дава конкурентни предимства пред много други подобни инструменти.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Призната и нарастваща популярност в публичния сектор, включително в съдебната сфера

Нещо повече, на стратегическо, нормативно и оперативно ниво, моделът генерира популярност и концентрира в себе си ангажимент за реформа и подобрене в публичния сектор. Опитът по отношение на използването на инструмента в публичния сектор, както и в съдебната сфера дава убедителни аргументи за неговата пригодност към сектора правораздаване в страната.

Генериран в публичната сфера в България национален опит и стратегическа подкрепа за прилагане на инструмента

В периода на създаване на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 Институтът по публична администрация – София, Ресурсният център по CAF, изпълнява ПРОЕКТ № BG05SFOP001-2.002-0001 „Въвеждане на Общата Рамка за Оценка (CAF) в администрациите“ по Оперативна програма „Добро управление“, с финансовата подкрепа на ЕС и ЕСФ. В рамките на този мащабен за българската държавна администрация проект тече внедряване на инструмента за организационно съвършенство в публичния сектор CAF 2013 в 48 администрации, обучени са 16 обучители на обучителите по прилагане на инструмента, общо 40 консултанта по прилагане на инструмента в организациите, както и 16 експерта за провеждане на процедурите по външна обратна връзка и присъждане на организациите на сертификата „Ефективен CAF потребител“. Предвижда се 300 служители в държавната администрация да преминат общо обучение по прилагане на CAF 2013, а други 366 да бъдат обучени за участие в групите за самооценка.

Подкрепяща нормативна рамка за прилагане на CAF

Моделът CAF е придобил обща значимост в българската публична администрация. Върху въвеждането му в периода до 2020 е поставен „специален акцент“ като то е изведено на ниво отделна мярка за постигане на Стратегическа цел 1: Ефективно управление и върховенство на закона на Стратегията за развитие на държавната администрация (2014-2020) – 1.7. Въвеждане на системи за управление и контрол на качеството в централната и местната администрация. По тази мярка е поставена задача 80 администрации да въведат CAF до 2020 година, като при това бъдат обучени 900 държавни служители.

Промени в нормативната рамка подкрепят прилагането на CAF. През 2017 година, с изменение и допълнение на Закона за държавната администрация, се добави разпоредба, според която администрацията следва да осъществява цялостно управление на качеството: *Чл. 64. (Нов - ДВ, бр. 85 от 2017 г.) Администрацията осъществява цялостно управление на качеството на дейността си за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните си цели, включително чрез системи за управление на качеството. Дадена бе и легална дефиниция на система за управление на качеството, обвързваща я с подходящите аналитични инструменти: ДР §1, т.7. (нова - ДВ, бр. 85 от 2017 г.) "Система за управление на качеството" е съвкупност от целенасочени и координирани действия и процеси, чрез които се гарантира постигането на целите на*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

администрацията, подобряването на ефективността и ефикасността на работата и, като се прилагат подходящи аналитични инструменти с оглед на спецификата на дейността и и потребностите на заинтересованите страни.

В Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система, при обосноваване на необходимостта от актуализация, отново се посочва важността на създаването на нови аналитични и диагностични инструменти за нуждите на правосъдието - *„Важна е и динамиката в развитието на политиките в областта на правосъдието и вътрешния ред на ЕС и създаването на ред нови аналитични и диагностични инструменти и проблемите, които се поставят на дневен ред във връзка с тяхното прилагане.“*

Сред принципите и хоризонталните подходи на Стратегията отново са посочени и :

7. Инструменти на доброто управление

Стратегията има за ключова цел въвеждането на модерни инструменти за планиране и отчетност, с които да се премине към ефективно и прозрачно управление. Въвеждането на гаранции за прозрачност, програмното бюджетизиране и ориентираното към конкретни цели планиране, съобразено с емпирично обосновани стандарти, трябва да доведе до значително повишаване на ефективността на функциониране на структурите на съдебната власт и на управлението на нейните ресурси.

8. Управление, основано на знанието

*Реализирането на Стратегията предполага извършването на сериозен обем изследвания и анализи. Цел на Плана за действие по Стратегията е това да стане с подкрепата на средствата по Оперативна програма „Добро управление“. **Трайна промяна в състоянието на ключови подсистеми на съдебната власт е невъзможна без прилагането на инструментите на съвременния мениджмънт и организационната психология, адекватна статистика и гъвкаво използване на демоскопски методи.***

Очевидно е, че нормативната рамка подкрепя, а стратегическата не само признава необходимостта, но и поставя за цел прилагането на CAF, в качеството му на инструмент за организационно съвършенство чрез цялостно управление на качеството в организациите от публичния сектор.

Възможност за стратегическа подкрепа и трансфер на добри практики и опит

Създаденият капацитет и натрупаният опит от прилагането на инструмента дават възможност, с минимални усилия и ресурси, чрез споделяне и трансфер, да се подкрепи прилагането на CAF Justice BG 2018 - адаптираната за българските съдилища версия на инструмента - в българската съдебна система. С това и ще се даде принос към изпълнението на поставената стратегическа държавна задача за добро управление на съдилищата чрез прилагане на съвременни инструменти, модели и системи за управление.



3.2 Съдържание на модела CAF 2013

Дефиниция

Общата рамка за оценка (CAF) е инструмент за цялостно управление на качеството, разработен от публичния сектор за публичния сектор, вдъхновен от Модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (European Foundation for Quality Management, EFQM®). CAF се основава на предпоставката, че отличните резултати, свързани с дейностите за организациите, гражданите/потребителите и обществото се постигат чрез лидерско управление на съответните стратегии и планиране, чрез хора, партньорства, ресурси и процеси. Моделът е фокусиран върху различни аспекти от организационния процес, т.е. прилага холистичен подход към анализа на изпълнението.

Основна цел

CAF се стреми да катализира цялостно подобряване на организацията и има пет основни цели:

1. Да въведе публичните администрации в културата на съвършенство и принципите на Цялостно управление на качеството (TQM);
2. Да насочи постепенно публичните администрации към прилагането на завършен „планирай-направи-провери-действай“ (Plan-Do-Check-Act) цикъл;
3. Да улесни самооценката на публичната организация, с цел поствяне на точна диагноза и определяне на стъпки за подобрене;
4. Да действа като връзка между различните модели, използвани при управление на качеството, в публичния и частния сектор;
5. Да улесни обучението чрез обмен на добри практики между организациите от публичния сектор (bench learning).

Организациите, които започват да прилагат CAF имат амбицията да се усъвършенстват и се стремят към въвеждането на култура на усъвършенстване в областта на публичните услуги. Ефективното прилагане на CAF модела трябва във времето да доведе до по-нататъшното развитие на този вид култура и мислене в рамките на организацията.



3.3 Структура на модела CAF



Деветте елемента на структурата се отнасят до основните аспекти, които трябва да се вземат предвид при всеки организационен анализ. Критерии 1-5 се отнасят към управленските практики на организацията: така наречените благоприятстващи фактори. Те определят дейността и съответния подход на организацията за постигането на желаните резултати и цели. В критерии 6-9, резултатите, постигнати в областта на публичните услуги за гражданите/потребители, обществото, социална отговорност и ключовото изпълнение, се измерват на базата на възприятия и показатели за изпълнение. Всеки от критериите дава основата за допълнителното разработване на под-критерии. 28-те под-критерия се отнасят до основните въпроси, които трябва да се вземат предвид при оценка на дадена организация. Те са илюстрирани с примери, които обясняват по-задълбочено съдържанието на под-критериите и посочват примерни области, в които да се оцени как администрацията удовлетворява изискванията, заложили в съответния под-критерий. Тези примери представят добри практики, прилагани в цяла Европа. Не всички са от значение за всяка организация, но много от тях могат да се разглеждат като отправна точка в процеса на самооценка. Интегрирането на заключенията от оценката на благоприятстващите фактори и критерии за резултати в управленските практики, обуславят цикъла на непрекъсната иновация и обучение, който подкрепя организацията по пътя ѝ към усъвършенстване.

Взаимодействащи си функции в модела

Холистичният подход на TQM и CAF не просто предполагат, че всички аспекти на функционирането на една организация са детайлно оценени, но също така, че всички композиционни елементи имат взаимно реципрочно действие. Това налага разграничение между:

- Причинно-следствена връзка между лявата част на модела (благоприятстващите фактори - причини) и дясната част (резултати - следствия); и



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Холистичната зависимост между причините (благоприятстващи фактори).

Взаимовръзката между лявата и дясната част на модела: състои се от причинно-следствената връзка между благоприятстващи фактори (причини) и резултатите (следствия), както и обратната връзка от следствията към причините за тях. Проверка на причинно-следствените връзки е от основно значение при самооценката, където организацията трябва да проверява за съответствието между даден резултат (или серия от еднородни резултати) и "доказателствата" събрани по отношение на съответните критерии и под-критерии, от страна на благоприятстващите фактори. Такава устойчивост понякога се верифицира трудно, тъй като поради холистичната природа на организацията, различните причини (благоприятстващите фактори) взаимодействат помежду си за постигането на крайните резултати. Във всеки случай, наличието на достатъчна обратна връзка от резултатите, появяващи се в дясната страна, към съответните критерии в лявата страна, трябва да бъде част от оценката.

Връзката между критерии и под-критерии от страната на благоприятстващите фактори: тъй като качеството на резултатите до голяма степен се определя от вида и интензитета на отношенията между благоприятстващите фактори, този вид взаимоотношения трябва да се проучи при самооценката. В действителност, тяхната интензивност варира при различните организации и естеството им до голяма степен определя качеството на организацията.

Взаимовръзките очевидно не са ограничени до нивото на критериите; често значителни взаимодействия/взаимоотношения се установяват на ниво под-критерии.

3.4 Фундаменталните осем принципа на съвършенство

Като средство за цялостно управление на качеството, CAF става част от основните концепции за високо качество, първоначално дефинирани от EFQM®. CAF ги превежда в контекста на публичния сектор, като основната цел е да се подобри ефективността на публичните организации въз основа на тези понятия. Тези принципи разграничават традиционната бюрократична обществена организация от публичната организация, ориентирана към Цялостно управление на качеството.



Принцип 1: Подход, ориентиран към резултати

Организацията се фокусира върху постигането на конкретни резултати. Постигането на резултатите удовлетворява всички заинтересовани страни (властови структури, гражданите/потребители, партньори и хората, служители) във връзка с определените цели.

Принцип 2: Фокус върху гражданите /потребители

Организацията се фокусира върху нуждите на гражданите, като потенциални потребители. Тя ги включва в разработването на продукти и услуги, и в подобряването на нейната ефективност.

Принцип 3: Лидерство и постоянство на целите

Този принцип включва концепциите за напредничав и мотивиращ лидерски подход с постоянство на целите в динамична среда. Лидерите установяват ясна мисия, визия и ценности на организацията; също така създават и поддържат вътрешната среда, в която хората могат да са изцяло ангажирани в реализирането на целите на организацията.

Принцип 4: Управление чрез процеси и факти

Този принцип ръководи организацията от гледна точка на по-ефективното постигане на желаните резултати, когато ресурсите и дейностите се управляват като процес и решенията се основават на анализ на данни и информация.

Принцип 5: Подход основан на възможности за развитие и участие на хората

Хората на всички нива са същността на организацията и тяхното пълно участие дава възможност способностите им да бъдат използвани в полза на организацията. Приносът на служителите трябва да бъде оптимизиран чрез предоставянето на възможности за



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

развитието и участието им в създаването на работна среда на споделени ценности, култура на доверие, откритост и признание.

Принцип 6: Непрекъснато обучение, иновации и усъвършенстване

Усъвършенстването е предизвикателство за установените практики и изисква извършване на промяна към непрекъснато обучение за създаване на иновации и подобряване на възможностите. Непрекъснато подобрене трябва да бъде постоянна цел на организацията.

Принцип 7: Развитие на партньорства

За постигането на своите цели, организациите от публичния сектор трябва да поддържат партньорства, допринасящи за тяхната ефективност. Организациите и техните партньори, са взаимно зависими и следователно взаимно изгодните отношения подобряват дейността и на двете страни.

Принцип 8: Социална отговорност

Организациите от публичния сектор трябва да поемат своята социална отговорност, да зачитат принципите на екологична устойчивост и да се стремят да отговорят на най-важните очаквания и изисквания на местната и световната общност.

Тези принципи за усъвършенстване са интегрирани в структурата на модела САФ и процесът на непрекъснато подобряване на деветте критерия ще осигури във времето постигането на високо ниво на зрялост на организацията. За всеки от принципите са дефинирани четири нива на зрялост, които позволяват всяка организация да може да определи последващите си стъпки по пътя напред в процеса на усъвършенстване.

Общи европейски ценности в публичния сектор

Освен специфичното тълкуване на принципите на съвършенство, в публичния сектор съществуват редица допълнителни, специфични условия за управление на качеството в сравнение с частния сектор. Те предполагат наличието на основни предпоставки, общи за европейската социално-политическа и административна култура: легитимност (демократична и парламентарна), върховенството на закона и етично поведение, основано на общи ценности и принципи като откритост, отговорност, участие, многообразие, равенство, социална справедливост, солидарност, сътрудничество и партньорство - всички аспекти, които трябва да бъдат взети под внимание по време на оценката.

Въпреки че САФ се съсредоточава основно върху оценката на управление и изпълнение и върху идентифицирането на организационните фактори за усъвършенстване, крайната цел е моделът да допринася за добро управление (good governance).

Значение на доказателствата и измерването

Самооценката и подобряването на публичните организации са трудни без надеждна информация за различните функции в организацията. САФ стимулира организациите от публичния сектор да събират и използват такава информация, но често тя не е на



разположение за първата самооценка. По тази причина, САФ често се приема за измерване от кога нула. САФ посочва областите, където е важно да се започне измерването. Колкото повече една администрация напредва към непрекъснатото усъвършенстване, толкова повече тя системно събира и управлява информацията, както вътрешно, така и външно.

Общ език с прилагането на речник

Много от организациите в публичния сектор срещат трудности при употребата на ръководната терминология. САФ създава общ език, който позволява на служителите и мениджърите в една организация съвместно да обсъждат организационни въпроси по конструктивен начин. Чрез налагането на общ език, който е прост и разбираем за всички държавни служители, САФ насърчава диалога и процеса на развитие посредством опита на други. В подкрепа на този процес и за да се избегнат недоразумения, речникът в края на брошурата има за цел да предостави по-ясно дефиниране на основните термини и понятия.

3.5 Как да се прилага САФ 2013

Организациите са **свободни да адаптират** прилагането на модела за техните специфични нужди и конкретни обстоятелства. Все пак, структурата на модела, с 9-те критерия и 28-те под-критерия, както и използването на една от таблиците за оценка е силно препоръчително, тъй като това е ключово за изпълнение на процеса, според дадените насоки.

Адаптиране на САФ към нуждите на органите на правораздаване

Съгласно Конституцията на Република България правораздаването се осъществява от Върховния касационен съд, Върховния административен съд, апелативни, окръжни, военни и районни съдилища. Със закон могат да се създават и специализирани съдилища. Извънредни съдилища не се допускат.

Първоначалният замисъл на САФ е да може да се използва във всички области на публичния сектор в ЕС. Едни от най-успешните практики на прилагане на САФ от създаването на инструмента са тези в областта на образованието. На европейско равнище, IPSG – EUPAN дава мандат на работна група за индивидуално разработване на САФ за сектора на образованието въз основа на опита на държавите членки. През 2013 г. работната група извършва преглед на версията САФ и образование в светлината на ревизираната обща версия САФ 2013. Версията САФ и образование е предназначена за всички учебни и преподавателски институции независимо от образователното им равнище. То варира от предучилищно до висше образование и учене през целия живот в Европа. Анализът на данните еднозначно сочи, че, със създаването на адаптираната версия САФ, неговото прилагане в сектор на образованието бележи качествен ръст. Днес около една четвърт от ефективно прилагащите САФ организации от публичния сектор са тези, работещи в сферата на образованието. Несъмнено, разработването на адаптирана за



нуждите на сектор образование версия на инструмента е една от най-успешните инициативи и проекти на IPSE – EUPAN.

Разработването на адаптирана за нуждите на сектор образование версия на инструмента CAF е и успешен модел въобще за адаптиране на инструмента към нуждите на други обществени сектори. Неговият успех ни дава основание да повторим този модел и при адаптацията на инструмента към специфичните нужди на органите на правораздаване – съдилищата в България.

3.6 Какво се променя и какво остава непроменено в сравнение с оригиналния CAF модел?

Тъй като CAF е общ инструмент, **се препоръчва персонализиране на използването му, но спазването на основните му елементи е задължително: 9-те критерия, 28-те подкритерия и системата на точкуване.** Само примерите и процесът на самооценка, описани в насоките за изпълнение, са гъвкави и е препоръчително да се вземат предвид ключовите елементи от тези насоки. Те са и приложното поле на изява на организационното съвършенство, чрез спецификата на практиките на добро управление в съдилищата.

От една страна, цели се да се запази важната роля на модела в насърчаването на общата култура на управление на качеството сред публичните организации в ЕС, като той действа като мост между различните модели и инструменти за цялостно управление на качеството и способства за учене чрез споделяне на добри практики (bench learning). Чрез критериалната си система от 9-те критерия и 28-те под-критерия създаденият инструмент е структурен инвариант на стандартната версия на CAF, а чрез нея – и на EFQM, които са класическите за управлението на качеството в Европейския съюз, а и извън него TQM модели и инструменти за организационно съвършенство.

От друга страна, подходът трябва да отрази спецификата на управление на качеството в правораздаването, според европейските и международни стандарти за съдебно съвършенство и добро управление на съдилищата. **На нивото на примерите той, съгласно добрите практики на адаптиране, следва ключовите елементи на практиките на съдебно съвършенство, препоръчани от SEREJ.**

В резултат, чрез съчетаването на общото и специфичното, се адаптира инструмент за съдебно съвършенство, приложим в условията на националната ни съдебна система, но и съответстващ на най-добрите съвременни образци и практики в Европейския съюз и Света на цялостно управление на качеството в сферата на правораздаването и правосъдието.

Какви са разликите на CAF Justice BG 2018 с оригиналния CAF модел?

Инструментът за съдебно съвършенство **CAF Justice BG 2018** е създаден чрез адаптиране на актуалната стандартна версия на инструмента за организационно съвършенство **CAF 2013**. Използван е българският превод от английски на стандартната версия – документ,



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

създаден в рамките на проект „Изграждане на капацитет на ИПА за изследвания, обучение и приложение на иновативни европейски практики в доброто управление”, в изпълнение на Договор № С13-22-1/16.04.2014, финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет”, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. По този начин е осъществена връзка и е надграден с допълнителна стойност резултатът от предходен проект за прилагане на иновативни европейски практики в доброто управление и създаване на капацитет за цялостно управление на качеството в публичния сектор на Република България.

Адаптацията на инструмента за организационно съвършенство **CAF 2013** в стандартната му версия бе възможна именно заради вложената в инструмента идея за осигуряване на потребителя на необходимата свобода за адаптиране на инструмента и прилагането му към специфичните потребности на дадена система от публичния сектор. Инструментът е замислен и създаден така, щото не да поставя прегради и ограничения пред прилагането му, а напротив – да насърчи потребителя креативно и иновативно да се възползва от него, запазвайки логиката, структурата, принципите и разумно съответствие спрямо добрите практики на прилагането му, изследвани, обобщени и оценени през годините и през опита на над 4000 прилагащи го организации, както и от научените от тях уроци.

Адаптацията на стандартната версия на CAF 2013 до създаване на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 е със следните елементи:

- **Адаптиране на езика:** съчетава общия за организациите от публичната сфера и техните служители подход със специфичния за съдилищата, отделния съд, съдиите и съдебните служители.
- **Адаптиране на примерите:** наборите от общите примери, съдържащи се в стандартната версия на инструмента, основани на добри практики в публичния сектор на Европейски съюз, по всеки един подкритерий са разширени със специфичните примери, взети от европейски и международни инструменти и добри практики на съдебно съвършенство, създадени с участието, възприети и препоръчани за следване от СЕРЕЈ.
- **Адаптиране на терминологията:** отразява общото и специфичното при управление на качеството в публичния сектор, въобще, и в съдилищата, в частност, на ниво примери. **Общата терминология** отразява и запазва връзката със стандартната версия на инструмента. **Специалната терминология** отразява спецификата на съдебната дейност и на съда като особен тип организация в публичния сектор.
- **Интегриране на три допълнителни документа:**
 - Първо, „**Книга за (само) оценка**“, посредством който групите за самооценка в съдилищата да оценяват изпълнението на съда спрямо изискванията на критериите и под-критериите в критериалните области на качество.



- Второ, „**Примерен формат на доклада от самооценката и плана за подобрене на изпълнението в съдилищата**“, който да подпомогне групите за самооценка да представят под подходяща форма резултатите от проведената самооценка на ръководството на съда.
- Трето, „**Механизъм за гражданско участие**“, който е в помощ на ангажирането и управление на участието на субектите на гражданско участие в подобренето на изпълнението на съда.

Балансът между общото и специфичното е водещата идея и мяра при създаването на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018. От една страна, обективно, той се определя от особеното място на съдилищата, на съдебната система, сред организациите от публичния сектор. От друга страна, субективната, този баланс следва да благоприятства посочения по-горе като обосноваващ избора аргумент трансфер на капацитет и подкрепа при прилагането на инструмента. Съдилищата, които решат да приложат инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018, създаден специално за техните нужди, ще бъдат приети и подкрепени като уважавани членове на общността на организациите от публичния сектор, прилагащи CAF – и в страната, и в Европейския съюз, а и извън него.

Инициативата за въвеждане на подход за качество чрез използване на модела CAF трябва да е основана на **ясно решение от лидерите след консултации с всички хора в съдилищата**. Както на лидерите, така и на хората действително може да им се струва несвойствено и трудно да подложат на анализ управлението и функционирането на тяхната институция. Макар че това ще доведе до повишена осведоменост, което може да бъде обезпокоително, в края на краищата рискът ще се окаже положителен.

Накратко, **самооценката съгласно модела на CAF** предоставя на съдилищата чудесна възможност да опознаят себе си по-добре по отношение на изграждане на управление на качеството в посока на постигане на съдебно съвършенство в изпълнението.

Почти 4000 публични организации вече са използвали CAF: знаем, че CAF работи! Нека сега CAF работи и за модернизацията на българската съдебна система!

Повече информация е достъпна на интернет страницата на CAF:

www.eipa.eu/CAF и на Ресурсния център по CAF към Института по публична администрация www.ipa.government.bg

Ръководство за прилагане

Прилагането на модела CAF е процес на учене за всяка организация. Въпреки това, от опита, натрупан в продължение на няколко години при прилагането му, може да се възползва всеки нов потребител. Отразявайки мнението на националните експерти на CAF, бе разработен план за изпълнение в 10 стъпки, за да се спомогнат организациите при прилагането на модела по най-ефикасен и ефективен начин.

Роля на системата за точкуване



Разкриването на силните страни и области за усъвършенстване и съответните действия за подобрене са най-важните резултати от самооценката. Системата за точкуване разработена в САФ има своята специфична функция при оценката, но не трябва да бъде основен приоритет, а още по-малко - самоцел.



Определянето на точки за всеки под-критерий и критерий на модела САФ има четири основни цели:

- да **зададе посоката**, която да се следва при прилагането на дейностите за усъвършенстване;
- да **измери напредъка**;
- да **идентифицира добри практики**, посочени от високия брой точки за благоприятстващите фактори и резултати;
- да **помогне на организацията да идентифицира действителни партньори**, от които да черпи опит.

Стандартната версия на САФ предлага два начина на точкуване - "**класическото САФ точкуване**" и "**прецизното САФ точкуване**". Проучването на практиките на прилагане на инструмента показва, че огромното мнозинство от ефективно прилагащите го ползватели успешно използва "**класическото САФ точкуване**" при оценката на благоприятстващите



фактори и при оценката на резултатите. Нашата препоръка е при първа за организацията самооценка това да е предпочетеният от организацията начин. Всъщност, с огромно мнозинство организациите го предпочитат и при втората и последващите я самооценки. Тъй като целта е да се създаде и предостави възможно най-лесен за прилагане инструмент, то и **избраният подход бе да се ограничим с включването само на "класическото САФ точкуване" в това ръководство**, водени от убеждението, с подкрепата на опита, че този начин на оценка по никакъв начин не ощетява и не компрометира качеството и.

3.7 Как да получите подкрепа при прилагането на инструмента

Информация и техническа помощ

През 2001 г., по решение на генералните директори, отговарящи за публичните администрации, са създадени **мрежа от национални САФ кореспонденти и САФ Ресурсен център (CAF RC)**. На практика, тази мрежа отговаря за разработването и прилагането на модела на европейско равнище. Тя периодично обсъжда нови инструменти и стратегии за разпространението на САФ. В допълнение, мрежата организира събития за потребителите на САФ в Европа, почти на всеки две години, на които се обсъждат добри практики и се обменят идеи.

В държавите-членки, националните кореспонденти разработват подходящи инициативи за стимулиране и подкрепа за използването на модела в съответните държави. Дейностите варират от създаването на национални ресурсни центрове до специализирани интернет страници, от национални или регионални проекти или програми, до национални награди и конференции за качество, основани на модела.

Ресурсният център за САФ (CAF RC) в Европейския институт по публична администрация³ (EIPA) в Маастрихт (Холандия) е отговорен за координацията на мрежата и координира уебсайта на САФ: www.eipa.eu/caf.

Страницата на САФ е отправната точка за достъп до цялата необходима информация, за регистрация на САФ потребители и достъп до информация за други потребители или за използването на САФ e-Tool - електронен инструмент, който подпомага процеса на самооценка. В допълнение, на страницата можете да намерите още: 22-та езикови варианта на модела САФ, информация относно националните САФ кореспонденти, всички съответни публикации по модела, събития, които се организират на национално и европейско ниво, обяви за САФ обучение, предоставяно от EIPA, и свързаните с TQM въпроси.

Ресурсният център по САФ към Института по публична администрация в София осъществява координацията на мрежата на ползвателите на САФ в Република България.

³ European Institute of Public Administration (EIPA)



Институтът по публична администрация изпълнява функцията на Национален ресурсен център по САФ като модел за качество в държавната администрация. Тази функция е уредена с Устройствения правилник на Института.

Функциите на **Националния САФ ресурсен център** са да:

- координира и оказва съдействие на администрациите при въвеждането на модела САФ;
- организира и участва в удостоверяването на извършената самооценка на администрациите с модела САФ;
- провежда обучения и консултации за популяризирането, въвеждането и прилагането на модела САФ;
- организира форуми, конференции и обсъждания за въвеждането и прилагането на модела САФ;
- проучва и популяризира добри практики по внедряването и прилагането на модела САФ;
- подкрепя и участва в работата на европейската мрежа от национални САФ кореспонденти и ползватели на САФ в публичния сектор;
- осъществява сътрудничество с Европейския САФ ресурсен център към Европейския институт по публична администрация и с националните САФ ресурсни центрове и кореспонденти в различни държави;
- провежда изследвания и публикува информация за въвеждане и прилагане на модела САФ.

Националният ресурсен център е екип от щатни служители на ИПА и асоциирани членове – обучени лектори по САФ, които подпомагат дейността по внедряването на САФ в администрацията.

Процедура за външна обратна връзка (The CAF External Feedback Procedure)

За да се даде възможност на организациите от публичния сектор, които прилагат САФ, да следят резултатите от своите усилия и да получават обратна връзка, САФ предлага възможността за процедура за предоставяне на оценка, която предвижда външна обратна връзка за процеса на въвеждане на подхода на Цялостно управление на качеството (TQM) с САФ. Тази процедура, която се прилага на доброволни начала, има за цел да окаже допълнителна подкрепа на потребителите на САФ в процеса на усъвършенстване, като допринесе за видимостта на техните усилия, както в рамките на самата организация, така и извън нея. Тя се отнася не само за процеса на самооценка, но също така и за последващите процеси, определени от организацията за постигането на високи постижения в дългосрочен план, и се основава на принципите за съвършенство.

Процедурата за външна обратна връзка има за цел да:



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Подпомогне качествено прилагане на САФ и нейното въздействие върху организацията.
- Установи дали действително в резултат от прилагането на САФ, организацията започва да следва ценностите и принципите на TQM .
- Поддържа и подновява ентузиазма в организацията за непрекъснато усъвършенстване.
- Насърчава партньорски проверки и оценки, както и обмен на добри практики между организациите от публичния сектор (bench learning).
- Отличи организации, които са започнали процеса на непрекъснато усъвършенстване за постигането на високи резултати по ефективен начин, без да бъде оценявано тяхното ниво на компетентност.
- Улесни участието на потребителите на САФ в EFQM нивата на усъвършенстването (EFQM® Levels of Excellence).

Външната обратна връзка е изградена върху следните три стълба:

- Стълб 1: Процес на самооценка
- Стълб 2: Процес на действия за подобрене
- Стълб 3: Зрелостта на организацията по отношение на Цялостното управление на качеството

Организациите, които са използвали САФ по ефективен начин могат да получат **Европейската награда за "Ефективен САФ потребител"**, която е валидна в продължение на две години. Външната обратна връзка на САФ и наградата за Ефективен САФ потребител са отговорност на държавите-членки. Те създават практическите условия, със свое собствено темпо, въз основа на единна съгласувана рамка. Организациите, които желаят да кандидатстват за етикета САФ, трябва да се информират предварително за съществуващите възможности в своята страна.

Функциите на Национален организатор при провеждане на процедурата за външна обратна връзка за САФ потребители от Република България се осъществяват от **Института по публична администрация в София**. Процедурата за външна обратна връзка се провежда от национални експерти, преминали специално обучение за това в Европейския институт по публична администрация в Маастрихт.

Повече информация е достъпна на интернет страницата на Ресурсния център по САФ към Европейския институт по публична администрация в Маастрихт: www.eipa.eu/CAF , както и на тази на Института по публична администрация в София: <http://www.ipa.government.bg/bg/novini-sbitiya-forumi> .

Националната мрежа на публичните организации, прилагащи инструмента за организационно съвършенство САФ 2013, има задачата и да оказва подкрепа на новите



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

организации, които са го избрали като мощно средство за управление на качеството в публичния сектор. От тази подкрепа могат да се възползват и съдилищата, взели решение за прилагане на инструмента в специализираната му версия. Възможността за трансфер на създадения вече капацитет, в подкрепа на ускореното прилагане на ефективен инструмент за съдебно съвършенство, бе допълнителен аргумент при избора да се разработи версия на CAF 2013 с тази цел.



4 КРИТЕРИАЛНА ЧАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ

Критериите от 1 до 5 се прилагат при оценката на благоприятстващите постигането на резултатите на съда фактори. На оценка се подлага способността на съда да създава необходимите условия за успеха на основната си дейност – правораздаването, чрез подходящо проведени управленски и подкрепящи процеси.

4.1 Критерий 1: Лидерство

Критерий 1 се фокусира върху поведението на ръководителите и ръководните служители, на които е възложено управлението на съда.

Административни ръководители на органите на съдебната власт – съдилища в България са председателите на:

- Върховен касационен съд;
- Върховен административен съд;
- Апелативен съд;
- Апелативен специализиран наказателен съд;
- Военно-апелативен съд,
- Окръжен, административен, специализиран наказателен и военен съд,
- Районен съд.

Администрациите на Върховния касационен съд и на Върховния административен съд се ръководят от главни секретари. Администрациите на съдилищата и прокуратурите се ръководят от съдебни администратори.

САФ прави ясно разграничение между статута на административния ръководител на съд, който е съдия, и този на главния секретар или на съдебния администратор.

В контекста на Критерий 1: Лидерство, обаче, се подлагат на оценка както специфичните ръководни функции и отговорности на административните ръководители на съдилищата и на главните секретари или на съдебните администратори, така и начина, по който те съвместно, във взаимодействие, осъществяват ръководството на съответния съд и неговата администрация.

Ръководната компетентност на ръководителя е комплекс от знания, умения и нагласи за това как да се ръководи съда. При успешно ръководените съдилища в този комплекс са съчетани по подходящ, в съответствие с функциите и отговорностите им, начин мениджърските и лидерските качества на ръководителите.

Разгледайте и оценете начина, по който ръководството на съда ...



4.1.1 Подкритерий 1.1. Определя насоката за развитие на съда чрез разработването на неговите мисия, визия и ценности

- **Мисията на съда и ценностите**, от които се ръководи в дейността си, са в една или друга степен определени от общата нормативна уредба и споделените в цялата демократична съдебна система общи ценности. В този смисъл те в по-голяма степен носят белега на общото за съдебната система. В контекста на членството на Република България в Европейския съюз, ценностите и принципите, върху които се гради националната ни съдебна система, като част от тази на ЕС, са споделени и като общоевропейски.
- **Визията**, от друга страна, отразява в най-голяма степен специфичното за конкретния съд и неговото организационно развитие. Визията е еманация на личното виждане на ръководителя на съда и ангажимента и отговорността за неговото развитие и усъвършенстване, които той е поел за своя кауза, приемайки мандата си. Тя най-често е елемент от съдържанието още на концепцията за стратегическо управление на съда и за работата му, която всеки един административен ръководител представя при участие в избора, довел до назначаването му.
- Визията е от особено значение за организационното развитие на съда и няма формален характер. Тя е в основата на стратегическото планиране на съда, като самата стратегия представлява трансформация на визията в стратегически цели. Да определя насоката за бъдещо развитие на съда чрез разработването на визия, мисия и ценности е основна длъжност на ръководството и присъща изява на лидерството му.

Примери:

1. Мисията и визията на съда са **формулирани и разработени от ръководството с участието** на съдиите и съдебните служители и съответните **заинтересовани страни**.
2. Създадена е **собствена рамка на ценностите**, съобразена с мисията и визията на съда, зачитаща общата рамка на ценностите в съдебната система.
3. Осигурена е **широка публичност и споделяне** на мисията, визията и ценностите, стратегическите и оперативните цели с всички съдии и съдебни служители в съда, както и с други заинтересовани страни, включително гражданското общество. **Съдът публикува** в изявление своята визия и мисия (цели), заедно с подробности за това как ще реализира основните си ценности (достъпност, бързина и справедливост).
4. Съдът **периодично преглежда мисията, визията и ценностите**, като ги адаптира към промените във външната среда (например, след проведен анализ на факторите на средата – политически, социални, правни, технологични, икономически, на равнопоставеност и др. – PEST, STEEPLE анализ или др.)
5. Ръководството на съда **участва активно в определянето на времето за стандартите за услуги** и преразглежда редовно изпълнението на съда спрямо тези стандарти.



6. Ръководството на съда **информира активно** обществеността и потребителите на услугите, относно услугите, стандартите и изпълнението си и стреми към обратна връзка, за да подобри услугите си.
7. Съдът има **етичен кодекс**, който ръководи ръководителите, съдиите и съдебните служители по отношение на етично поведение.
8. Разработена е и се прилага ефективно, в съответствие с етичния кодекс, **система на управление, която гарантира отчетност и прозрачност, предотвратява неетично поведение** и също така подкрепя служителите при справяне с етични дилеми, които възникват, когато различни ценности на организацията са в конфликт.
9. **Превенция на корупцията** се осъществява чрез идентифициране на потенциални източници/области и последваща оценка и управление на корупционния риск, предотвратяване и разкриване на конфликти на интереси.
10. Съдът развива **съдебна култура в съответствие с основните си ценности**.
11. В съда е изградено и устойчиво се поддържа **взаимно доверие, лоялност и уважение** между ръководители, съдии и съдебни служители (включително, чрез периодичен преглед на мисията, визията и ценностите и чрез оценка и препоръки за добро управление).

4.1.2 Подкритерий 1.2. **Управлява съда, неговото изпълнение и непрекъснатото му усъвършенстване**

Ръководителите разработват, внедряват и контролират системата за управление на съда. Управлението се основава на определени измерими цели, отразяващи резултатите и въздействията от дейността на съда. Интегрирани, системите за управление обвързват крайните резултати и въздействия с ресурсите, за да осигурят управление, основано на обективни данни и ориентирано към резултати. Прилаганата система за управление позволява редовен преглед на стратегическото и оперативното изпълнение чрез постигнатите и измерени резултати на съда

Ръководителите са отговорни за подобряване на изпълнението и демонстрират силен ангажимент към непрекъснатото подобрене. Те изграждат бъдещето на съда чрез основана на знания и иновации.

Примери:

1. Определени са **подходящи управленски структури** (нива, звена, функции, отговорности, компетенции) и е осигурена **система за управление на процесите и партньорствата** в съответствие със стратегията и плановите на съда, с настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни.
2. Съдът е идентифицирал и обявил своите **приоритети**.
3. Стратегическите и оперативните **цели на съда са съгласувани със стратегиите и плановите** за електронно правосъдие и електронно управление **на национално ниво**.



4. Дефинирани са **измерими резултати и цели** на всички нива, звена, функции и сфери на действие на съда, с баланс на интересите на заинтересованите страни в съответствие с техните настоящи и бъдещи потребности.
5. **Данните по ключови аспекти** на работа на съда **се съхраняват и публикуват**.
6. Съдът **управлява системно информацията**, на база генерираните данни от управляваните рискове и стратегическо и оперативно изпълнение, както и от външния и вътрешен контрол (Балансирана система от показатели за ефективност – Balanced scorecard, Табла за изпълнението – Dashboards и др.).
7. **Въз основа на обратната информация** и своето изпълнение, **съдилищата планират** бъдещото си **развитие** и идентифицират **области за подобрене**.
8. Прилага се **подход на Цялостно управление на качеството (TQM)**. Съдът е внедрил **формализирани инструменти за цялостно управление на качеството**, като **CAF, EFQM, ISO 9001**.
9. Съдът е създал **подходящи условия за екипна работа** и разработване и управление на **проекти**, включително и с национални и чуждестранни партньори.
10. Създадени са условия и се насърчава **ефективна вътрешна и външна комуникация със заинтересованите страни**.
11. Ръководството демонстрира **ангажираност към непрекъснатото усъвършенстване** на съда и насърчава креативност, инициативност и иновации и интензивен диалог със съдиите и съдебните служители за получаване на ценна обратна връзка.

4.1.3 Подкритерий 1.3. Мотивира и подкрепя хората в съда и дава личен пример

Чрез личното си поведение и стил на ръководство лидерите подкрепят и мотивират служителите. Действайки като успешни модели за подражание, те насърчават служителите да действат по същия начин. Служителите се чувстват подкрепени от лидерите за изпълнение на служебните си задължения и постигане на личните си цели, чрез признаване и възнаграждаване на приноса им към изпълнението на съда и постигането на поставените стратегически и оперативни цели. Стилът на ръководство е прозрачен, основава се на взаимна интензивна обратна връзка, доверие и открит диалог и мотивира съдии и съдебни служители да допринасят за успеха на съда. Освен личното поведение и ръководния стил на ръководителите, изява на лидерство са и прилаганите системи за управление на съда. Делегирането на правомощия и отговорности, под условието за отчетност, е съществен елемент от мотивацията на служителите. Възможностите за личностно развитие и изява, за професионално обучение и повишаване на квалификацията, както и системите за отчитане, признаване и възнаграждаване на приноса, които ръководителите създават и прилагат, също са мотивиращи служителите фактори.



Примери:

1. **Ръководството** демонстрира чрез **личен пример** основните ценности на съда и служи като **модел за поведение и лидерство**.
2. Съдът **насърчвава култура на взаимно доверие, уважение и подкрепа**, включително и чрез проактивни мерки срещу дискриминация от всякакъв род и форма.
3. Лидерството на съда **приобщава към визията, мисията и основните ценности** всички съдии, служители и заинтересовани страни.
4. Ръководството своевременно **информира и консултира по ключови въпроси** съдиите и съдебните служители.
5. Ръководството **подпомага служителите** при изпълнението на техните лични цели и планове – в синхрон със стратегическото и оперативното изпълнение на техните звена и съда като цяло.
6. Ръководството установява **системна обратна връзка със съдиите и съдебните служители** за подобряване на работата на звената, екипите и отделните съдии и съдебни служители.
7. Ръководството **стимулира, насърчава и упълномощава** съдебните служители **да поемат успешно своите роли**, при необходимост, чрез делегиране на правомощия, отговорности и компетенции, под условие за отчетност.
8. Съдът **насърчвава култура на учене** и подкрепя съдиите и съдебните служители да повишават своята професионална компетентност в съответствие с поставените им лични и екипни цели и задачи.
9. Ръководителите демонстрират **готовност да приемат предложенията на съдии и съдебни служители за подобряване на изпълнението**, като своевременно реагират на конструктивните им идеи чрез подходящи управленски действия.
10. Съдът **отбелязва усилията** на отделните служители и екипи, като своевременно **признава и възнаграждава техния принос**.
11. Съдът **зачита и удовлетворява индивидуалните нужди** на съдии и съдебни служители като се съобразява с личното им положение.

4.1.4 Подкритерий 1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни

Независимостта на съда е основен конституционен принцип на демократичната, правова и социална държава. При осъществяване на дейността си съдиите и съдебните служители са политически неутрални. Съдия не може да членува в политически партии или коалиции, в организации с политически цели, да извършва политическа дейност, както и да членува в организации или да извършва дейности, които засягат независимостта му.

Съдът е организация от публичния сектор и при осъществяване на дейността си е във взаимодействие и партньорство с други организации от публичния сектор. По силата на своите териториални компетентности, голямата част от съдилищата функционират сред



местните общности. Законодателната власт, органите на изпълнителната власт, включително териториалните, и на местното самоуправление се формират и назначават в общия случай чрез политически представителства и по политически начин.

В демократичната, правова и социална държава нараства ролята на неправителствения сектор. Многообразие от неправителствени организации има за своя кауза защитата на признати от закона права и интереси на гражданите, включително и в тясна връзка с правосъдието.

Лидерите са отговорни за управление на отношенията с всички заинтересовани страни, които имат интерес към съда и правораздаването, което той осъществява в съответствие с Конституцията. Запазвайки независимостта си, ръководителите на съда водят целенасочен диалог с политическите власти и другите заинтересовани страни, в принос към изграждането на общественото доверие към съда и съдебната ни система.

Примери:

1. Съдът е **идентифицирал заинтересованите страни** и **анализирал техните нужди**, и е комуникирал резултатите със съдиите и съдебните служители.
2. Посредством консултации с политическите сили, **са идентифицирани публичните политики**, свързани с правораздаването и цялостната дейност на съда.
3. Гарантирано е **съответствие** на публичните политики и политически решения с целените резултати и въздействие на съда.
4. Постигнато е **споразумение с политическите власти относно ресурсите**, необходимите за осъществяване на конституционните функции на съда.
5. Съдът поддържа **проактивни и постоянни взаимоотношения** с политическите органи на съответната **изпълнителна и законодателна власт и местното самоуправление**.
6. Съдът развива и поддържа **партньорства и мрежи с ключови заинтересовани страни** (прокуратура и следствие, адвокатура, общини, граждани, неправителствени организации (НПО), групи по интереси и професионални сдружения, бизнес среди, други публични органи и т.н.)
7. Съдът **насърчава активно участие** в дейностите на **професионални асоциации, представителни организации и групи по интереси**.
8. Съдът е изградил и поддържа **високо ниво на обществената осведоменост** относно неговите услуги, както и репутация и обществено признание за качеството на дейността и приноса му.
9. **Концепцията за качество** на предоставяните от съда услуги се **фокусира върху удовлетворяване на настоящите и бъдещите потребности на потребителите** и на останалите **заинтересовани страни**.



4.2 Критерий 2: Стратегия и планиране

Изпълнението на мисията и визията на съда изисква ясна стратегия. Определянето на стратегически цели включва анализ, взимане на решения, определяне на цели и приоритети въз основа на публичните политики в сферата на правосъдието, както и на потребностите на другите заинтересовани страни, като се взимат предвид наличните ресурси.

Стратегията определя резултатите, които съдът иска да бъдат постигнати, взимайки под внимание съответните ключови фактори за успех, както и начина на идентифицирането и измерването им чрез подходяща система от индикатори.

Необходимо е стратегията да бъде развита в планове, програми, оперативни и измерими цели, за да може тя да бъде успешно изпълнена. Планирането следва да включва и система за наблюдение и управление стратегическото и оперативното изпълнение, както и да бъде ориентирано към необходимостта от модернизация и иновация, защото те подкрепят организацията в подобряването на нейното функциониране. Критичното наблюдение на изпълнението на стратегията и на планирането следва да водят до тяхното актуализиране и адаптиране, когато това е необходимо.

Разгледайте и оценете начина, по който съдът ...

4.2.1 Подкритерий 2.1. Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация

Цикълът „планирай-направи-провери-действай“ (PDCA)“ играе важна роля за разработването и прилагането на стратегия и за планирането в съдилищата. Той започва със събирането на надеждна информация за настоящите и бъдещите потребности на всички заинтересовани страни, за резултатите и въздействията, и за промените във външната среда. Тази информация е необходима за подкрепа на процеса на стратегическо и оперативное планиране. Също така, тя е от съществено значение за направляването на планираните подобрения в работата/изпълнението на съда.

Съгласно подхода „планирай-направи-провери-действай“ е необходимо да се извършват периодични прегледи съвместно със заинтересованите страни, за да се следят техните променящи се потребности и удовлетвореност. Качеството на тази информация и систематичният анализ на обратната връзка от заинтересованите страни е предпоставка за качеството на очакваните резултати.

Примери:

1. Съдът идентифицира систематично заинтересованите страни, на база степента, в която съдът им въздейства, както и според възможността те самите да въздействат върху постиганите от съда резултати, според които въздействия определя и главните заинтересовани страни.



2. Съдът **събира системно данни и информация за заинтересованите страни**, техните потребности, очаквания и удовлетвореност, **анализира и преглежда периодично** тази информация като **резултатите се съобщават и обсъждат** със съдиите и съдебните служители.
3. Съдът **редовно събира, анализира и преразглежда съответната информация за важни променливи** като: политико-правни, социално-културни, екологични, икономически, технологични и демографски фактори за развитие на средата, в която съдът изпълнява задачите си.
4. Съдът систематично събира относима **управленска информация за стратегическото, оперативното и текущо изпълнение на съда**.
5. Съдът систематично **анализира вътрешните си силни и слаби страни** (например, диагностика в съответствие с TQM чрез Общата рамка за оценка CAF или чрез методите на Европейската фондация за управление на качеството EFQM), включваща **анализ на рисковете и на възможностите** (например, SWOT анализ, анализ за управление на риска, GAP анализ и др.).

4.2.2 Подкритерий 2.2. Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация

Разработването на стратегия означава определяне на стратегическите цели на съда в съответствие с: публичните политики, нуждите на съответните заинтересовани страни и визията на лидерите, включително и наличната управленска информация и информацията за развитието на външната среда. Стратегическите приоритети и решенията, взети от висшето ръководство, трябва да осигурят ясни цели за крайните резултати и въздействия, както и средствата за тяхното постигане. Социалната отговорност на съдилищата следва да бъде отразена в тяхната стратегия.

Планирането включва обмислен и методичен подход, който ще ръководи съда на всички нива за постигането на стратегическите цели. Поставянето на цели и определянето на условия, които трябва да бъдат изпълнени за постигане на стратегическите цели – на базата на надежден анализ на риска и управлението – играят ключова роля в осигуряването на ефективно изпълнение и последващите действия. По време на планирането следва да бъдат определени индикатори и системи за наблюдение на резултатите, използвани в последващата фаза на изпълнение.

Чрез разработването на стратегии и планове за действие се създава рамка за измерване на резултатите. Те следва да бъдат оценени по критериите за граждани/потребители (критерий 6), хора (критерий 7), социална отговорност (критерий 8) и ключово изпълнение (критерий 9).

Примери:

1. Съдът **трансформира мисията и визията си** в стратегически (дългосрочни и средносрочни) и оперативни (конкретни и краткосрочни) **цели и действия**, въз основа на надежден анализ на риска.



2. Съдът **включва заинтересованите страни**, включително гражданското общество, **в разработването на стратегията и планирането**, като балансира техните очаквания и потребности – настоящи и бъдещи.
3. Съдът **синхронизира задачите с очакваните резултати** (решения и предоставяни услуги) и **въздействията** (постигнати ефекти в обществото), както и с изискванията за качество и добрите практики на стратегическо и оперативно планиране.
4. Съдът **осигурява ресурси за мониторинг и актуализация на стратегията**.
5. Съдът установява **баланс** между задачите си и наличните ресурси, дългосрочните и краткосрочни предизвикателства и изискванията на заинтересованите страни.
6. Съдът има **политика за социална отговорност**, която е интегрирана в стратегията и плановете на съда.

4.2.3 Подкритерий 2.3. Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на съда и регулярно ги преглежда

Капацитетът на съда да разгърне своята стратегия зависи от качеството на плановете и програмите, конкретизиращи очакваните от всяко организационно ниво и от служителите цели и резултати. В тази връзка, съответните заинтересовани страни, включително гражданското общество, и служителите на различни организационни нива трябва да бъдат добре информирани за отнасящите се до тях цели и задачи, за да се гарантира ефективно и единно прилагане на стратегията.

Съдът трябва да разгърне стратегията си на всяко свое ниво. Ръководството трябва да гарантира, че нужните процеси, проекти и програми, и организационни структури са налични, за да се осигури ефективното и навременно изпълнение.

Съдът трябва последователно и критично да наблюдава изпълнението на своята стратегия и плановете си, да коригира практики и процеси или да ги актуализира и адаптира, когато това е необходимо, за да се подкрепи и подобри изпълнението.

Примери:

1. Съдът планира стратегически посредством **определяне на приоритети, срокове, подходящи процеси, проекти и организационна структура**.
2. Съдът **трансформира** стратегическите си и оперативните **цели в конкретни плановете и задачи** за отделните звена и служители.
3. Съдът **разработва плановете и програми** като дефинира **цели и резултати** за всяко свое звено, определя **критичните фактори за успех**, и **показатели** за установяване на нивото на промяна, което трябва да бъде постигнато (очаквани резултати).
4. Съдът **комуникира** системно, ефективно и ефикасно **целите, плановете и задачите си**.



5. Съдът разработва и прилага **методи за наблюдение, измерване и/или оценка**, които отчитат на редовни интервали работата на съда на всички нива и звена по изпълнението на стратегията.
6. Съдът разработва и прилага **методи за измерване на резултатите от дейността си на всички нива**, като оценява постигнатата ефективност и ефикасност.
7. Съдът **оценява системно** необходимостта от **реорганизация и усъвършенстване** на стратегиите и методите на планиране, **на база резултатите от мониторинга** на стратегическото и оперативното изпълнение.

4.2.4 Подкритерий 2.4. Планира, въвежда и оценява иновации и промени

Успешните организации в публичния сектор въвеждат иновации и променят практиките си, за да се справят с новите очаквания на гражданите/потребителите, да подобрят качеството на услугите и да намалят разходите си.

Иновации могат да навлизат в съда по няколко начина:

- чрез прилагане на иновативни методи и процеси за предоставяне на услуги, например, чрез включване на гражданите/потребителите в процеса на проектиране и доставка;
- с нови методи за управление на работните програми, включително с прилагане на новите информационни и комуникационни системи и технологии;
- чрез въвеждане на иновативни услуги, които са с по-висока добавена стойност за гражданите и потребителите и улесняват достъпа им до правосъдие.

Фазата на проектиране е от ключово значение за: по-нататъшни решения, за оперативната „доставка“ на услуги, както и за оценка на самите иновации. По тази причина, основна отговорност на ръководството на съда е да създаде и да комуникира своето открито и подкрепящо отношение към предложения за подобряване на изпълнението, отправени от съответните вътрешни и външни заинтересовани страни.

Примери:

1. Съдът насърчава и създава **култура/готовност за иновации** чрез учене и споделяне на добър опит.
2. Съдът системно **наблюдава вътрешните индикатори/движещи сили за развитие**, както и проявите на **външния натиск за иновации и промяна**.
3. Съдът **събира и изследва иновативни идеи** от всички източници с цел планирана модернизация и иновации.
4. Съдът **оценява управлението на стратегическите рискове** и залага резултатите при планирането на бъдещото развитие.
5. Съдът **оценява редовно прилагането на промените в законодателството** и тяхното въздействие върху съдилищата и / или съдиите.



6. Съдът прилага **ефикасна система за управление на промяната** (например: инструменти за сравнителен анализ с добрите практики (benchmarking) и учене чрез споделяне на добър опит (benchlearning), проекти, мониторинг, отчитане на последващи действия, прилагане на PDCA цикъла, други).
7. Съдът **осигурява необходимите ресурси** за изпълнение на планираните промени.
8. Съдът **балансира успешно между подходите „отгоре-надолу“ и „отдолу-нагоре“** за постигане на промяна.
9. Съдът **насърчава** използването на **инструменти на електронното правителство и електронното правосъдие** (e-Government tools), с цел повишаване ефективността на предоставяните услуги, както и на прозрачността и взаимодействието между съда и гражданите/потребителите.

4.3 Критерий 3: Хора

Хората са най-важният актив на съда. За да осигури изпълнението на своята стратегия, на плановете си и ефективното си функциониране, съдът управлява и развива компетентностите и целия потенциал на съдии и съдебни служители, на индивидуално и на организационно ниво. Уважение и справедливост, открит диалог, предоставяне на правомощия, признаване и награждаване на приносите, възможност за професионално развитие и растеж, грижи и осигуряване на безопасна и здравословна среда – това са фактори с основно значение за изграждането на ангажираност и участие на съдиите и съдебните служители в организационното усъвършенстване на съда. Във време на реформи/промени управлението на хората в организацията е от решаващо значение. Подобряването и развитието на лидерските умения, управлението на способностите и стратегическото планиране на работната сила са от решаващо значение, защото инвестициите в хората в съда са главните негови инвестиции и активи. Ефективното управление на човешките ресурси дава възможност на съда да постигне, под условието на стратегическия синхрон, своите стратегически цели и да изпълни стратегията си. Доброто лидерство и успешното управление на човешките ресурси осигуряват ангажираност, мотивация, стремеж към професионално и личностно развитие и стабилизират състава на съда и на звената и екипите в него. В контекста на цялостно управление на качеството и основания на връзките и отношенията на причина-следствие холистичен подход, е важно да се отчете, че само удовлетворените служители могат да осигурят на съда удовлетворението на потребителите на неговите услуги и необходимото му обществено доверие и подкрепа.

Разгледайте и оценете начина, по който съдът ...



4.3.1 Подкритерий 3.1. Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране

Стратегическият и цялостен подход към управлението на хората, както и към културата на работното място и работната среда са ключова част от стратегическото планиране в съдилищата. Ефективното управление на човешките ресурси дава възможност на служителите на съда и съдиите да допринасят продуктивно за общата мисия и визия на съда и за реализирането на организационните му цели. Подкритерият оценява дали съдът съобразява и обвързва наличните човешки ресурси със стратегическите си цели, така че те да бъдат идентифицирани, развивани, разгърнати и подобрявани по прозрачен начин за постигането на оптимален успех. Този подкритерий поставя въпроса как съдът успява в привличането и задържането на хора, способни да произвеждат и доставят услуги в съответствие със целите, определени в стратегиите и плановете за действие и при отчитане на нуждите и очакванията на потребителите. Това включва периодични анализи на настоящите и бъдещите нужди от човешки ресурси и разработването и прилагането на политика за управление на човешките ресурси с използването на обективни критерии при набиране на персонала – съдии и съдебни служители – кариерното им развитие, насърчаване, признаване на приносите им, възнагражденията им и възлагането/делегирането на ръководни функции.

Примери:

1. Съдът редовно **анализира своите настоящи и бъдещи нужди от човешки ресурси**, съответно на нуждите и очакванията на заинтересованите страни, и на стратегията си.
2. Съдът разработва и прилага **дългосрочни стратегия и политика** относно набирането, подбора, обучението, оценката, кариерното развитие и възнагражденията на съдиите и съдебните служители.
3. Съдът разработва и прилага **краткосрочна политика** относно набирането, подбора, обучението, оценката, кариерното развитие, мобилността на съдиите и съдебните служители.
4. Съдът **осигурява компетентен персонал** (т.е. назначаване, разпределение, развитие), за постигане на мисията и целите си, и **балансира съответно задачите и отговорностите** между нивата, звената и отделните съдии и съдебни служители.
5. Съдът разработва и прилага **ясна и прозрачна политика**, съдържаща **обективни критерии** по отношение на **набирането на персонала, насърчаването му, възнагражденията, наградите и възлагането/делегирането на ръководни функции**.
6. Съдът **управлява натовареността** на съдиите и съдебните служители, така че делата да се решават своевременно и качествено.
7. Съдът е въвел **ясна и прозрачна система за управление и оценка на изпълнението на служителите**, за да ги насърчи за постигане на висока производителност (например, чрез прилагане на прозрачни схеми за възнаграждение/признание въз основа на постигнатите индивидуални и екипни резултати).



8. Съдът използва профили за компетентност, длъжностни и функционални характеристики за (а) назначаване и (б) разработване на индивидуални работни планове –за съдиите, съдебните служители, и ръководителите –съответно на стратегията и оперативните планове и задачи.
9. Съдът обръща специално внимание към **човешките ресурси**, необходими за развитието и функционирането на **електронното правосъдие и мрежовите услуги** (например, чрез осигуряване на необходимото обучение и нормативна рамка).
10. Съдът **управлява назначаването и кариерното развитие** по обективен и справедлив начин, като зачита равните възможности и многообразието (като пол, сексуална ориентация, увреждания, възраст, раса и религия).
11. Съдът практикува **прозрачна система за оценяване на съдии** с включени обективни и ясни критерии за оценка.
12. Съдът **наблюдава, анализира и оценява системно изпълнението на политиките в областта на човешките ресурси** (например производителността, натовареността, кариерното развитие, мобилността).
13. Съдът използва резултатите от мониторинга и оценката на управлението на човешките ресурси, за да подобри съответните политики и практики.

4.3.2 Подкритерий 3.2. Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на съда

Важен компонент на критерий 3 е оценката за това как съдът идентифицира, развива и поддържа компетенциите на хората. Когато съдът създава условия, които позволяват на съдиите и съдебните служители да развиват постоянно собствените си компетенции, да поемат по-голяма отговорност и да проявяват повече инициативност, тогава те допринасят за развитието на работното си място. Това може да бъде постигнато, ако съдии и съдебни служители могат да свържат своите собствени цели със стратегическите цели на организацията, както и ако са включвани в създаването на политики, свързани с обучението, мотивацията и възнаграждението им. На практика, този благоприятстващ фактор може да се сведе до стратегия за компетентност, описваща необходимостта от развиване на компетенциите на хората, както и методите, които се прилагат (например, учене от колега, размяна на работни места/мобилност, допълнително обучение).

Примери:

1. Съдът извършва системно **оценка на нуждите от обучение** на съдиите и съдебните служители.
2. Съдът приема и комуникира **стратегия за развитие на човешките ресурси**, включваща **програма за обучение и професионално развитие** на съдиите и съдебните служители - на базата на нуждите от обучение.
3. Съдът разработва **индивидуални работни планове и планове за обучение** и развитие на всички съдии и съдебни служители и/или екипи, в съответствие със стратегията и индивидуалните обстоятелства (например, възможностите за работа на непълно работно



време, отпуск по майчинство и бащинство). Те се обсъждат, съгласуват, и преглеждат, включително в хода на атестацията, което осигурява взаимна обратна връзка и съгласуване на очакванията.

4. Съдът **насочва и подкрепя новоназначените съдии** (например, чрез стандарти за първоначално обучение, обучения по етично поведение, техники на списване, изслушване, организационни умения, др.).
5. Съдът **насочва и подкрепя новите съдебни служители** (например, посредством наставничество, стандарти за първоначално обучение, практическо обучение, индивидуално консултиране).
6. **Ключови специфични функции**, като председателство на съд или връзка със клиента, са свързани със **специална програма за обучение** като се развиват необходимите умения (например, управленски и лидерски умения, компетенции за взаимодействие със служителите, гражданите/потребителите и партньорите.)
7. Съдиите и съдебните служители следват **стандарти за продължаващо обучение**.
8. Съдът **насърчава вътрешната и външната мобилност** на хората, като тя е свързана с придобиването на необходимите знания за новите функции.
9. Съдът прилага **политика по отношение на специализацията на съдии**.
10. Съдът **насърчава съвременни методи за обучение** (например, мултимедиен подход, обучение на работното място, самообучение, електронно обучение, използване на социалните мрежи, кръжоци, дискуссионни групи и др.).
11. Съдът планира **обучение в областите: информационни и комуникационни технологии, информационната сигурност, управление на риска, конфликт на интереси, алтернативно решаване на спорове, управление на многообразието, интегритет и етика** и др.
12. Извършва се **системна оценка на ефективността от обучението** на съдиите и съдебните служители.
13. **Резултатите от оценката** на обучението **се интегрират в процеса на вземане на решения** относно развитието на човешките ресурси на съда.
14. Проявява се **специална грижа за насърчаване на кариерното развитие на жените** и разработване на планове за това, включително съобразени с отговорностите и задълженията на майчинството.
15. Осигуряват се **подходящи схеми и методи за възнаграждаване** на съдиите и съдебните служители **и по нефинансов начин** (например, чрез планиране и преразглеждане на помощи, придобивки/бонуси и подкрепа на социални, културни и спортни дейности, насочени към здравето и благополучието на служителите).



4.3.3 Подкритерий 3.3. Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия

Ангажирането на хората създава среда, в която те имат влияние върху решенията и действията, засягащи тяхната работа. Това включва създаването на култура, която да подкрепя на практика мисията, визията и ценностите на съда, например чрез признаване и възнаграждаване на творческите подходи, добрите идеи и допълнителните усилия.

Подкритерият се фокусира върху способността на ръководителите/лидерите, от една страна и съдиите и съдебните служители, от друга, да си сътрудничат активно в развитието на организацията чрез създаване на диалог, отварящ врата за творчество, иновации и предложения за подобряване на работата. Хората трябва да бъдат подпомагани, за да развият пълния си потенциал. Правилното изпълнение на политиките, свързани с човешките ресурси зависи от ръководителите/лидерите на всички нива в организацията, които показват, че се интересуват от проблемите на служителите и тяхното благополучие и че активно подкрепят култура на открито общуване и прозрачност. Ангажираността на хората може да бъде постигната чрез официални форуми като консултативни комитети и чрез ежедневен диалог (като например, идеи за подобрения). Също така е добра практика да се правят проучвания за удовлетвореността на съдиите и съдебните служители и тяхната оценка на ръководството, за да се постигне по-ясна представа за атмосферата на работното място и да се извършат нужните подобрения.

Примери:

1. Съдът **подкрепя култура на активна комуникация**, открит диалог и насърчаване на екипната работа.
2. Ръководството на съда **стимулира сътрудничеството** между отделните отдели и екипи.
3. Съдът проактивно създава **подходящи среда и механизми за генериране на идеи и предложения** от съдиите и съдебните служители (например, схеми за предложения, работни групи, методи за генериране на идеи като „мозъчна атака“, други).
4. Съдиите, съдебните служители и техните представители (например, профсъюзи, съсловни организации и др.) се **включват активно** в разработването на планове, стратегии, цели, в проектиране на процеси и в идентифицирането и изпълнението на дейностите за подобрение.
5. Съдът организира системно **срещи на съдиите, за подобряване на качеството** като конференции и други форуми, в които участват всички съдии и в които те обсъждат съдебни въпроси- освен административни въпроси- включително отменени или отхвърлени решения.
6. Съдиите участват в **"групи по качеството" и/или дискуссионни форуми**, за да обсъдят решенията си в светлината на съдебната практика на висшите съдилища, с колеги и/или други заинтересовани страни.
7. Съдът организира формати на **партньорска проверка** (обсъждане на делата между колеги съдии) или на **надзор** (обсъждане на делата с по-високо квалифициран колега).



8. Съдът управлява **система за редовно получаване на обратна връзка от съдиите и съдебни служители** (например, анкети/проучвания за удовлетвореност, проучвания относно качеството).
9. Съдът гарантира е, че съдиите и съдебните служители имат възможност да дават **обратна връзка за качеството на управленските практики на своите преки ръководители**.
10. **Резултатите** от генерираната обратна връзка са **обект на анализ и оценка, комуникират се адекватно, и се интегрират в процеса на вземане на решения и непрекъснато подобрене**.
11. Осигурени са **добри условия на труд в съда**, включително по отношение на изискванията за **здраве и безопасност**.
12. Съдът осигурява **условия**, които допринасят за постигане на **удачен баланс между работата и личния живот на съдиите и съдебните служители** (например, предоставяне на възможности за адаптирано работно време), както и внимание относно нуждите от непълнен работен ден или отпуск по майчинство или по бащинство.
13. Обръща се **специално внимание** на потребностите на служителите в **неравноснотно социално положение и на хората с увреждания**.

4.4 Критерий 4: Партньорства и ресурси

В допълнение към човешките ресурси, съдът се нуждае от различни видове ресурси за постигането на своите стратегически и оперативни цели в съответствие с определената мисия и визия. Те могат да бъдат от материален или нематериален характер, но всички те трябва да бъдат управлявани внимателно.

Партньорите, от своя страна, стимулират външния фокус на съда и допринасят с необходимия експертен опит. По този начин, ключови партньорства, като например с частни доставчици на услуги, с други публични организации, с гражданите/потребителите, са важни ресурси за доброто функциониране на съда и те трябва да бъдат изградени внимателно. Те подкрепят изпълнението на стратегията, планирането и ефективното функциониране на организационните процеси. Съдът все по-често се разглежда като част от една верига от организации, които работят заедно за постигането на конкретен резултат за гражданите в областта на правосъдието. Качеството на всяко едно от тези партньорства оказва пряко влияние върху резултата от дейността на цялата верига.

Освен партньорства, съдът трябва да управлява по ефикасен начин по-традиционни ресурси – като финанси, технологии, съоръжения, за да осигури ефективното им функциониране.

От особено значение е способността на съда да управлява данни, информация и знания, необходими за поставянето и постигането на стратегическите и оперативните му цели. Ресурсите за знания обхващат познанията и опита на служителите на организацията, на



нейните стратегически партньори, на клиенти и граждани, както и относно факторите на средата, в която съдът правораздава и доставя услуги.

Добре развитото управление на ресурсите, представено по прозрачен начин, е от съществено значение за осигуряването на отчетност към различните заинтересовани страни относно легитимното използване на наличните ресурси.

Разгледайте и оценете начина, по който съдът ...

4.4.1 Подкритерий 4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации

В нашето постоянно променящо и усложняващо се общество, от съдилищата се изисква да управляват отношенията си с други организации по начин, който да допринесе за реализирането на стратегическите им цели. Те могат да бъдат частни, неправителствени и публични, като организациите трябва да идентифицират кои са ползотворните за тях партньори. Тези партньорства могат да бъдат от различно естество: снабдители на услуги и продукти, външни услуги, близки партньорства по линия на общи цели, и т.н.

За успеха на публичните политики в областта на правосъдието, сътрудничеството между съдилищата на едно и също или на различни институционални нива може да бъде от решаващо значение. Съдът трябва да дефинира мрежата от организации в съдебната система, към която принадлежи, както и мястото и ролята си за успеха на цялата мрежа/верига.

Примери:

1. Съдът **идентифицира свои ключови партньори** от частния, неправителствения и публичния сектор, и определя съответно взаимоотношенията с тях.
2. Съдът **разработва и управлява изпълнението на подходящи партньорски споразумения**. Определени са отговорностите на всеки участник в управлението на партньорството, включително в контрола, оценката и прегледа на изпълнението.
3. Съдът извършва редовно **наблюдение и оценка на изпълнението и резултатите от партньорствата**.
4. Обменят се **добри практики между партньорите** и се прилага **учене от добрия опит** на другите (bench learning) и сравнителен анализ с най-добрите практики (bench marking).
5. Съдът **управлява отношенията с доставчиците** на база на **ясно разписана процедура, при ясни критерии и условия на прозрачност**, с **подходящ контрол** за всички входящи стоки и услуги.
6. Избират се с **предимство доставчици със социално-отговорен профил** при възлагане на обществените поръчки.
7. Съдът извършва **периодично повторна оценка на доставчиците** на база ясно заявени критерии, и ревизира съответно политиката си спрямо доставчиците.



4.4.2 Подкритерий 4.2. Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите

Гражданите/потребителите играят все по-активна роля като основни партньори в публичния сектор. Терминът „граждани/потребители“ се отнася до ролята им в променящата се позиция на гражданите като заинтересована страна и едновременно с това като потребител на услуги. Участието на гражданите/потребителите се разглежда все повече като необходимо ниво за подобряването на ефикасността и ефективността на публичните организации. Предоставянето на възможности за обратна връзка от страна на гражданите/потребителите чрез подаване на жалби, идеи и предложения се разглежда като важен принос към подобряването на услугите и продуктите.

Ролята на гражданите/потребителите като цяло може да бъде разглеждана в четири аспекта: като участници в процеса на подготовка и проекти на решения (co-designers), като участници в процеса на вземане на решения (co-decision makers), като участници в процеса на производството (co-producers) и като участници в процеса на оценяването (co-evaluators). Като co-designers те имат влияние върху това какво и как съдът иска да доставя като услуга в отговор на специфична нужда. Като co-decision makers гражданите ще придобият по-голямо участие и съпричастност спрямо решенията, които пряко ги засягат. Като co-producers, самите граждани ще бъдат включени в процеса на производство и/или в цикъла на доставка на съдебните услуги и осигуряване на тяхното качество. И накрая, но не на последно място, като co-evaluators гражданите ще изразят отношението си относно качеството на публичните политики и на услугите, които те са получили в съда.

По този критерий, САФ се фокусира върху ангажирането на гражданите по публични въпроси и тяхното участие в разработването и развитието на политиките на съда. Също така критерият отчита отвореността на съда към нуждите и очакванията на гражданите. Съдът трябва да подкрепя гражданите/потребителите в тези им роли, ако иска те да ги изпълняват по ефективен начин.

Примери:

1. Съдът провежда **активна информационна политика** (например, за това как работи съдът, за компетенциите, за структурата и процесите на съда и т.н.).
2. Съдът активно **насърчава гражданите/потребителите** да се организират, **да изразяват своите потребности и изисквания**, както и оказва подкрепа на партньорствата с гражданите, представителни граждански групи и организации на гражданското общество.
3. Съдът **насърчава участието на гражданите/потребителите и техните представители в консултации и активното им участие в процесите за вземане на решения** (например, чрез консултативни групи, изследвания, проучвания, проверка на общественото мнение и чрез групи за оценка на качеството).
4. Съдът **търси активно идеи и предложения от гражданите/потребителите** (например, чрез проучвания, групи за консултации, анкети, кутии за жалби, проучвания на общественото



мнение и т.н.). Тази информация се **анализира и използва**, резултатите от нея се **комуникират адекватно**, включително и тези относно предприетите мерки за подобрене.

5. Съдът осигурява **прозрачност по отношение на функционирането си, както и на процесите за вземане на решения** (например, чрез публикуване на годишни доклади и отчети, провеждане на пресконференции и публикуване на информация в Интернет).
6. Съдът управлява очакванията на клиентите посредством прилаганите **Граждански Харти и/или собствените стандарти за качество на обслужване**.

4.4.3 Подкритерий 4.3. Управлява финансите

Способността на съдилищата да генерират допълнителни финансови ресурси, както и свободата да разпределят или да преразпределят средствата си за предоставяните услуги, могат да бъде ограничени. Въпреки че те нямат много права при разпределение на ресурсите, внимателната подготовка на бюджетите, за предпочитане заедно с финансовите органи, е първата стъпка в икономически ефективното, устойчиво и отговорно финансово управление. Детайлни системи за счетоводство и за вътрешен контрол са необходими на съда, за да бъде осигурено постоянното наблюдение на разходите. Това е в основата на правилното счетоводство, което демонстрира способността на съда да предоставя „повече и по-добри услуги за по-малко разходи“ при необходимост, и което създава възможност за по-бързото внедряване на иновативни услуги или продукти.

Примери:

1. Финансовото управление в съда е **обвързано със стратегическите (и оперативните) цели** по ефективен, ефикасен и икономичен начин.
2. Съществува **достатъчен финансов ресурс за съда** за защита на неговата независимост.
3. **Рискът и възможностите за финансови решения** са анализирани и оценени и се **управляват**.
4. Осигурена е **бюджетната и финансовата прозрачност**.
5. Използват се **обективни стандарти / норми по отношение на финансовите нужди** на съдилищата, съдебните сгради, офисите в съдилищата, техническото оборудване и съдебна сигурност.
6. Осигурено е ефективно, ефикасно и икономично управление на финансовите ресурси чрез използване на **ефективни системи за контрол и осчетоводяване на финансовите разходи**.
7. Въведени са **системи за планиране и наблюдение на бюджета на съда и разходите** (например, многогодишни бюджети, програма за проектно бюджетиране, енергийни бюджети, бюджети, свързани с прилагането на принципите на равенство на половете/многообразието).
8. Делегираните и децентрализирани финансови отговорности на съда са **балансиращи** чрез контрол на местно и централно ниво.



9. Инвестиционните решения и финансовият контрол се осъществяват въз основа на **анализ на разходите/ползите**, в съответствие с **принципите за устойчивост и етика**.
10. Определени са **оперативни и финансови стандарти за ефективността на съда**.
11. **Данни за резултатите** от изпълнението се **включват в бюджетните документи**, като например информация за ключовите резултати (output) и въздействията (outcome) на дейността на съда, при определяне на ефикасността и ефективността и.

4.4.4 Подкритерий 4.4 Управлява информация и знания

Определянето на информацията и знанията, необходими на съда, е важно за постигане на неговите стратегически цели и подготовката му за бъдещето. Необходимите знания и информация следва да бъдат въведени в съда по систематичен начин, да бъдат споделени с всички съдии и съдебни служители, които имат нужда от тях, както и да останат в съда при напускане на персонал. Съдиите и съдебните служители трябва да имат бърз достъп до съответната информация и знания, които са им необходими, за да вършат работата си ефективно. Съдът трябва също така да гарантира, че споделя важната информация и знания с ключови партньори и други заинтересовани страни в съответствие с техните нужди.

Примери:

1. Съдът прилага **система за управление, съхранение и оценка на информацията и знанията** в съда в съответствие със заявените стратегически и оперативни цели.
2. Осигурени са възможности за получаване, обработка, ефективно използване и съхранение на **външната информация** от значение за съда.
3. Осъществява се **постоянно наблюдение на информацията и знанията в съда**, като се гарантира техния **правилен подбор, точност, надеждност и сигурност**.
4. Съдът е създал **ефективни вътрешни канали за разпространение на информация**, и гарантира, че всички съдии и съдебни служители имат **достъп до нея** и до знанията, свързани с техните задачи и цели (Интранет, бюлетин, списания и т.н.).
5. Осигурен е **непрекъснат трансфер на знания между съдиите и съдебните служители** в съда (например, чрез наставничество, практически обучения, писмени ръководства, дискусии и др.).
6. Гарантирано е, че **ключовата информация и знания на служителите се запазват в рамките на съда при тяхното напускане и са достъпни и след него**.
7. Съдът управлява документираната информация, като гарантира, че **съдебните досиета и делата са пълни, точни, способни да се изтеглят бързо и да се поддържат безопасно**.
8. Съдът прилага **мерки за сигурност за целостта на данните**, и гарантира, че **електронните съдебни документи са адекватно управлявани и защитени**.



9. **Архивните материали** се съхраняват в **подходящи помещения**, които осигуряват тяхното физическо запазване, защитата им от посегателство и подреждането им по подходящ за търсене начин.
10. Внедрени са **правила относно поверителността на обработването на информация** и защита на сигурността на информацията.
11. Развиват се съответно **компетенциите на персонала относно защитата на информационната сигурност**.
12. Установени са и ефективно си прилагат **нормативно регламентирани правила и мерките за защита на класифицираната информация и за защита на личните данни**.

4.4.5 Подкритерий 4.5. Управлява технологии

Информационните и комуникационни технологии (ICT) и другите технологични политики на съда трябва да бъдат управлявани така, че да подкрепят стратегическите и оперативните цели по устойчив начин. Когато са управлявани стратегически, те могат да бъдат важни лостове за подобряване на работата на съда, както и за разработването на електронно правосъдие. Ключовите организационни процеси могат да бъдат значително подобрени чрез въвеждането на подходящи технологии по подходящ начин. Предоставянето на услуги по електронен път може да ги направи по-достъпни за потребителите и със значително намалена административна тежест. В рамките на администрацията на съда, интелигентни ICT решения могат да дадат възможност за по-ефективното използване на ресурсите.

Примери:

1. Съдът има ясна **политика относно използването на информационните и комуникационните технологии** (електронно правосъдие, електронни услуги, видеоконференции, обмен на електронни данни и т.н.).
2. Съдът **управлява технологиите** в съответствие със своите стратегически и оперативни цели.
3. Използваните информационни системи на съда **преразглеждат и подобряват**, като се извършва мониторинг и оценка на ефективността на свързаните разходи.
4. Осигурено е **безопасно, ефективно и ефикасно използване на технологията**, като се изграждат **необходимите умения на съдиите и съдебните служители** за ефективно и ефикасно използване.
5. Ефикасно се прилагат **подходящи технологии** при:
 - **Управление на проекти и задачи;**
 - **Управление на знания;**
 - Подкрепа за **обучение и подобряване на дейностите;**
 - Подкрепа за **взаимодействие със заинтересованите страни и партньори;**



- Подкрепа за развитието и поддържането на **вътрешни и външни услуги**.
6. Определени са **начините за използване на ICT за подобряване на предоставяните услуги и за управление на информацията в съда**.
 7. Приета е **ICT рамка** и са определени **необходимите ресурси** за предоставяне на **интелигентни и ефективни услуги онлайн така**, че да се подобри достъпа на потребителите до услугите на съда.
 8. Информацията в информационната система за управление на съда предоставя **цялостна представа за работата на съда**
 9. Съдът **наблюдава технологичните иновации** в сферата на електронното правосъдие и извършва **преразглеждане на политиката, при необходимост, за използване на създаващите се възможности**.

4.4.6 Подкритерий 4.6. Управява инфраструктурата

Съдът трябва редовно да извършва оценка на състоянието на наличната си инфраструктура. Тя трябва да бъде управлявана по ефикасен, рентабилен и устойчив начин така, че да осигурява достъп и да обслужва нуждите на потребителите на услугите на съда и да подкрепя условията на труд на съдиите и съдебните служители. Материалите, използвани в организацията и въздействието им върху околната среда също са фактори от решаващо значение за този подкритерий, както и за социалната отговорност на организацията.

Примери:

1. **Ефективността на разходите на инфраструктурата е балансирана с нуждите и очакванията** на съдиите, съдебните служители и потребителите на услуги (например, централизация спрямо децентрализация на офиси/зони за достъп, разпределение на помещенията, съдебни зали, „Синя стая“, достъпност с обществен транспорт, достъпна среда и др.).
2. Ръководството прилага **адекватна политика относно физическата и ИТ сигурност на съда**.
3. Съдът разполага с **достатъчно съдебни зали**, за да гарантира своевременното обработване на делата.
4. Осигурени са **безопасност на ползвателите и подходяща физическа достъпност** в сградите в съответствие с нуждите и очакванията на съдиите, съдебните служители и гражданите/потребителите (например, достъп за инвалиди, паркиране или обществен транспорт и други).
5. Осигурена е **ефикасна, икономична и устойчива поддръжка** на използваните **сгради, офиси, оборудване, транспортни средства и материали**.
6. Осигурено е **ефикасно, икономично и устойчиво използване на транспортните и енергийните ресурси и тяхната оптимизация**.



7. Прилага се **интегрирана политика за управление на материалните ресурси**, включително безопасното третиране на отпадъците (чрез пряко управление или чрез възлагане на подизпълнители).
8. Съдът **предоставя инфраструктурата на разположение на местната общност по съвместни проекти и инициативи** (например, дни на отворени врати на съда, дискусии, семинари, конференции и др.).
9. **Управлява се рискът** от загуба и материални щети.
10. Съдът извършва **системно оценка на разходите и тяхното въздействие** и коригира политиките и практиките съобразно резултатите.

4.5 Критерий 5: Процеси

Всяка организация се управлява чрез множество процеси като всеки процес представлява организирана серия от взаимно свързани дейности, чрез които по ефикасен начин ресурсите се трансформират в резултати/услуги (outputs) и въздействия върху обществото (outcomes).

Необходимо е да се прави разлика между три вида процеси, които осигуряват ефективното функциониране на съда, в зависимост от тяхното качество и интерактивност:

- Ключови процеси, реализиращи мисията и стратегията на институцията и следователно имащи решаващо значение за предоставянето на продукти или услуги;
- Управленски процеси, направляващи организацията;
- Помощни процеси, осигуряващи необходимите ресурси.

Общата рамка за оценка САФ оценява по критерий 5 само ключовите процеси на организацията, докато критерии 1 и 2 са свързани с управленските процеси, а критерии 3 и 4 – с помощните процеси.

За съда ключовият процес е процесът на правораздаване. В този смисъл, удачно е оценката по критерий 5 да се фокусира върху производството по дела, което съдът осъществява в рамките на своята основна конституционна функция.

Разгледайте и оценете начина, по който съдът ...

4.5.1 Подкритерий 5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на заинтересованите страни

Този подкритерий изследва как ключовите процеси подкрепят стратегическите и оперативни цели на съда и как те се идентифицират, проектират, управляват и обновяват. Как ръководителите, съдиите и съдебните на съда, както и различните външни



заинтересовани страни, участват в процесите на проектиране, управление и иновация е от голямо значение за качеството на процесите и трябва да се анализира внимателно.

Примери:

1. Непрекъснато се **подобрява** начина, по който **производството по делата се идентифицира, планира, описва, управлява, преглежда, контролира**, като резултатите се документират по начин, уреден в закона и актовете по прилагането му .
2. Съдът прилага **система за активно управление на делата**, при **прозрачност на тяхното разпределение**, срещу **установени критерии за навременна обработка и стандарти за качество на съдебните решения**, и търси подобрени начини за ефективното разрешаване.
3. Съдът е **идентифицирал „собствениците на процеса“** (лицата, които контролират всички стъпки в производствата по делата), като им е възложил съответните отговорности и компетенции.
4. Съдът успешно **балансира натовареността на съдиите** и съдебния персонал и прилага мерки за гарантиране на справедливо и ефективно разпределение на работното натоварване между съдиите.
5. Съдът има **система за управление на изслушванията** (подготовка на изслушванията, информационна система за ефективно планиране на графика, измерване и контрол върху времето на изслушванията, своевременно информиране на страните при отлагане или забавяне).
6. Съдът има **система за управление на времето за решаване на делата** (политика и стандарти за предвидими и оптимални срокове и продължителност на съдебното производство, мерки за ускоряване на забавените дела и за намаляване на изоставането, срок за връчване на решението след съдебното заседание).
7. Съдът **наблюдава, анализира и публикува данни относно производителността на съдиите и съдебните служители**.
8. Съдът **управлява, записва и публикува данни относно продължителността на производството** (включително данни относно общия брой входящи, висящи и решени случаи в даден период).
9. Съдът **управлява висящите дела**, като събира и анализира съответната информация, комуникира и обменя тази информация, и предприема съответните мерки за тяхното намаляване.
10. Съдът **поддържа ефикасна система за управление на съдебните досиета и записи** (например, информационна система за управление на делата, възможност за подаване на документи по електронен път, електронни досиета, (електронна) информационна система за архивиране на съдебни дела и решенията).
11. Съдът системно извършва **преглед на процесите, процедурите и ролята на съдиите и съдебните служители**, за да гарантира ефективността на процесите.



12. Ръководството на съда, съдиите, съдебните служители и съответните външни заинтересовани страни са **привлечени в проектирането и подобряването** на производството по делата на базата на измерената им ефикасност, ефективност и резултатност (резултати и въздействия).
13. Съдът **анализира и оценява чрез индикатори** резултатите, ефективността и ефикасността на производствата по делата, рисковете и критичните фактори за успех спрямо стратегическите и оперативни цели на съда и променящата се заобикаляща среда.
14. Съдът **управлява и и периодично оценява своето изпълнение и резултати** (резултатите могат да включват производство, качество и персонал) срещу поставените цели.
15. Съдът **управлява система за оценка на оперативните рискове и качеството на вътрешния надзор на съдилищата** от страна на съдебните ръководители.
16. Съдът **управлява жалбите** и записва и публикува съответните данни.
17. Съдът **извършва мониторинг и оценка на въздействието на ICT и електронните услуги върху производството по делата** (например, по отношение на ефикасност, качество, ефективност).
18. Съдът **публикува резултатите от оценката на изпълнението** и ги взема предвид за **адаптиране на своята политика и / или за изменение на работните процедури и опростяването на производството по делата**.
19. Съдът **насърчава иновациите** в управлението и решаването на делата - на базата на редовни национални и международни анализи и оценки и обучения за споделяне на добър опит, с особено внимание на пречките за внедряването им и необходимите ресурси.

4.5.2 Подкритерий 5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/ потребителите

Подкритерий 5.2 оценява как съдилищата разработват и предоставят своите услуги/продукти в отговор на нуждите на гражданите/потребителите чрез тяхното ангажиране. Въз основа на опита и идеите на гражданите и гражданското общество се насърчава ефикасна, ефективна и иновативна съдебна власт, предоставяща адекватни публични услуги на справедлива цена.

За подобряване качеството на услугите ролята на гражданите/потребителите в следните три нива може да бъде много полезна:

- чрез включване на представители на гражданите/потребителите, асоциации или целеви групи от граждани, при проектирането и оценката на услугите на съда ((co-design), (co-evaluation));
- чрез предоставяне на права за участие на гражданите/потребителите при вземането на решение за вида на услугите, които трябва да бъдат доставени (co-decision);



- чрез сътрудничество с гражданите/потребителите при изпълнението на услуги, или чрез овластяване на гражданите/потребителите за реализация на услуги от самите тях (co-producers).

Участието на гражданите/потребителите в процеса на реализацията на услуги увеличава устойчивостта на качеството, тъй като начинът на предоставянето на услуги става по-видим, по-разбираем и следователно по-приет и удовлетворяващ. Това стимулира и обществено доверие и подкрепя към съдебната система.

Примери:

1. Съдът **идентифицира резултатите** (услуги и съдебни решения) от дейността си.
2. Съдът **включва гражданите/потребителите и други заинтересовани страни** в разработването на **стандарты за качество на услуги и съдебни решения** (резултати от процеса), които отговарят на техните очаквания и са управляеми от съда.
3. Съдът **ангажира гражданите/потребителите в проектирането и подобряването на качеството на услугите и съдебните решения** (например, посредством проучвания за обратна връзка/фокус групи/изследвания относно качеството на услугите или съдебните решения).
4. Осигурено е **наличието на подходяща и надеждна информация**, с цел гражданите/потребителите да бъдат **подпомогнати и подкрепени**, както и да бъдат **адекватно и своевременно информирани** (съдът публикува информация за функционирането на съдилищата, за съдебните услуги и достъпа до тях; съдебните решения са достъпни на интернет сайтовете на съда; съществува информационно бюро за посетителите на съда; информационни брошури на разположение на потребителите в съда)
5. Съдът **насърчава достъпни цени** на съдебното производство при прозрачност на разходите и общи правила относно съдебните такси.
6. Осигурена е **достъпност на съда във връзка с производството по делата** (например, гъвкави работни часове и документи в различни формати – на хартия, в електронен формат, на съответни езици, плакати, брошури, текстове, пригодени за четене от слепи хора (чрез Брайлова азбука) и аудио-информационни табла).
7. Съдът прилага **системно политики за осигуряване на равнопоставеност на всички потребители**.
8. Съдът **подпомага лицата, които нямат необходимите финансови средства**, с право на безплатна правна защита или консултации на намалена цена, за да бъдат информирани относно правата и задълженията си.
9. Съдът **подпомага лицата, които не разбират официалния език**, използван в съдебната система (процедура, която има дава право на устен преводач; версия на правните текстове на езика на малцинствата, достъп до длъжностно лице)
10. Съдът **осигурява специална подкрепа за хората с увреждания и възрастните граждани и осигурява улеснен достъп до услугите си** (достъп до резервирани места за паркиране; рампи



за достъп до сградите, възможност за придружаване до съдебните помещения, специални места за изчакване).

11. Съдът разполага с **електронен и дистанционен достъп до услугите си и използва технологиите и иновациите за подобряване достъпа** за всички потребители.
12. Разработени са **надеждни системи и процедури** за управление на обработката и предоставянето на отговори на **запитвания и жалби**, отправени от гражданите/потребителите във връзка с производството по делата.

4.5.3 Подкритерий 5.3. Координира процесите вътре в съда и вън от съда – с други свързани организации

Този подкритерий оценява колко добре са координирани ключовите процеси в рамките на съда, както и съгласуването им с процесите в други организации, функциониращи в същата верига за услуги. Ефективността на съдилищата често до голяма степен зависи от начина, по който те си сътрудничат помежду си, като образуват един вид верига за предоставяне на услуги, ориентирани към общ резултат. Функционалните процеси, обхващащи повече от една сфера на дейности (cross-functional processes) са често срещани в съдебната система. Успешното интегриране на управлението на такива процеси е от съществено значение, тъй като ефективността и ефикасността на процесите до голяма степен зависят от степента на тази интеграция.

Примери:

1. Съдът практикува **култура на управление**, отвъд границите на правораздаването, която **координира взаимодействието на управленските, основни и помощни процеси** в рамките на съда, и реализира **цялостен холистичен подход**.
2. **Процесите в съда са координирани и обвързани с тези на основните му партньори** в публичния, частния и неправителствения сектор.
3. Създават се **(общи) работни групи между съдилищата** за преодоляване на проблеми и реализиране на подобрения.
4. Съдът **активно сътрудничи с други институции** (прокурори, полиция, адвокати, социални работници, попечители, вещи лица, експерти и др.) за подобряване на процесите и правораздаването.
5. **Съдът участва в обща система с партньори от веригата на доставка на услуги** за улесняване на обмена на данни и взаимодействие.
6. Съдът **управлява качеството на експертите и съдебните преводачи** (сертификация на експертите и съдебните преводачи, срокове за предоставяне на експертен доклад, възможност за оспорване на резултата от експертиза).
7. Съдът **привлича гражданите, неправителствените организации и професионалните сдружения** в съдебната система в **партньорска и консултативна роля** при планирането и подобряването на правораздаването.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

8. Съдът изготвя и представя на обществеността редовен **публичен доклад за дейността и качеството на съдебните процеси.**
9. Съществува **редовен обмен на мнения** относно **функционирането и качеството на съда на местно ниво** (обществени дебати, срещи със сдружения, прием на посетители през дни на открити врати).
10. Съдът е **назначил специален служител за връзки с пресата и обществеността**, притежаващ необходимите компетенции.



5 КРИТЕРИАЛНА ЧАСТ: РЕЗУЛТАТИ

От критерий 6 нататък, фокусът на оценката се измества от „Благоприятстващите фактори“ към „Резултатите“. Чрез първите три критерия за резултати измерваме възприятия: какво хората, гражданите/потребителите и обществото мислят за нас. Посредством вътрешни индикатори за изпълнение се измерва колко добре се справяме спрямо целите, които сме си поставили, както и очакваните въздействия. Оценката на резултатите изисква различни действия и в тази връзка от тук нататък, препоръките се основават на Таблицата за оценка на резултатите (виж САФ таблиците за точкуване и оценка).

Оценката на резултатите е от особено значение за оценката на съда като цяло. Това е така, защото измерените резултати са източникът на обратната връзка на знание и иновация в посока към благоприятстващите фактори, която „затваря“ цикъла и балансира модела, уравновесявайки основната връзка на причина-следствие от благоприятстващи фактори към резултати. Някои автори дори считат, че за зрелите в организационната си култура организации, напреднали в цялостното управление на качеството, самооценката следва да се гради не от благоприятстващи фактори към резултати, а от постигнатите резултати към благоприятстващите ги фактори. Тяхната теза се обосновава чрез разбирането за измерените резултати като основа на дължимата промяна, подобрене на изпълнението и организационно усъвършенстване.

Оценката на резултатите е оценка на степента на постигане на поставените на съда стратегически и оперативни цели, както и на тенденцията за подобряване на това изпълнение. Тя най-малкото предполага наличие на следните две неща – първо, на обвързани със стратегическите и оперативните цели индикатори за изпълнение, които се проследяват спрямо поставени задачи (отнапред зададени стойности на индикаторите за определен период от време) и второ, измерени и документирани стойности на тези индикатори за определен период (обичайно, три години), които да очертаят тенденция.

Опитът показва, че в голям брой организации, за съжаление и съдилища сред тях, не е установен регламент за проследяване на стратегическото и оперативното изпълнение чрез системи/ набори от индикатори за съществена част от поставените пред организациите цели и задачи. Тези случаи САФ определя като „измерване от нулево ниво“. Тогава, когато измерването все още не се осъществява редовно и периодично, и тенденция не може да бъде очертана, оценката на резултатите следва да се ограничи единствено до степента на постигане на поставените цели към момента на самооценката или в края на последния отчетен планов период.

5.1 Критерий 6: Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите

Терминът гражданин/потребител отразява сложната връзка между съда и обществото. Лицето, към което са насочени услугите, трябва да се разглежда като гражданин, член на



едно демократично общество, с права и задължения. Лицето трябва също така да се разглежда и като потребител (клиент), не само в контекста на предоставянето на услуги, където той е в позицията на получател на услугите, но също така и в контекста, в който той трябва да изпълни задълженията, като той има право към него да се отнасят с честност и вежливост, без да се пренебрегват интересите на съда. Тъй като двата случая не винаги са ясно различни, тези сложни взаимоотношения ще бъдат описани като отношение гражданин/потребител.

Освен другото, сложност добавя и фактът, че потребителите на услуги могат да бъдат и юридическите лица, търговски дружества, сдружения с нестопанска цел, синдикални и съсловни организации и др.

Гражданите/потребителите са получателите или бенефициенти на дейността, продуктите или услугите на съда. Гражданите/потребителите трябва да бъдат определени, но не е задължително да бъдат ограничени само до първоначални ползватели на предоставяните услуги.

Критерий 6 описва резултатите, които съдът постига по отношение на удовлетвореността на гражданите/потребителите от предоставяните от услуги.

САФ прави **разграничение между резултати, свързани с възприятието и резултати, свързани с изпълнението**. За всички видове организации от публичния сектор е важно да измерват пряко удовлетвореността на гражданите/потребителите (резултати за възприятия), както и резултатите от изпълнението. Така е и по отношение на съдилищата.

Допълнителна информация за удовлетвореността на гражданите и клиентите се събира и чрез измерване на вътрешни показатели. Работата за увеличаване на резултатите, измервани чрез вътрешните показатели, би трябвало да доведе до по-висока удовлетвореност на гражданите/потребителите. **Съпоставянето на тези два аспекта на постигнатия от съда резултат – изпълнението и възприятието – е ценно знание относно начина, по който се възприема дейността на съда.** Безусловно, тази връзка е съществена и за начина, по който обществото гради доверието си към съда и към съдебната система като цяло.

Разгледайте и оценете начина, по който съдът отговаря на нуждите и очакванията на гражданите и потребителите на услугите му, чрез резултатите от ...

5.1.1 Подкритерий 6.1. Измервания на възприятията

Прякото измерване на удовлетвореността или възприятието на гражданите и потребителите е от съществено значение. Измерване на възприятието на гражданите и потребителите означава да бъдат запитвани пряко и да бъде получена пряка обратна връзка и информация за различни аспекти от дейността/изпълнението на съда. Следвайки принципа за управление, основано на доказателства, съдът не трябва да прави предположения относно нивото на удовлетвореност. Вместо това, информацията,



получена от прякото допитване до потребителя/гражданина, дава обективна представа. В повечето случаи това се прави чрез изследвания/проучвания на мнението на потребителите или гражданите, или допълнителни методи, като например работни или фокус групи. Този подкритерий оценява дали организацията извършва тези измервания и показва резултатите от тях.

Примери:

Резултат от измерване възприятието по отношение на:

1. **Цялостния имидж на съда и обществената му репутация** (например, дружелюбно, справедливо отношение, откритост, яснота на предоставената информация, готовността на съдебните служители да изслушват, възприемането, гъвкавостта и способността за справяне с особени случаи и др.)
2. **Включване и участие на гражданите/потребителите в работните процеси** в съда.
3. **Достъпност** (например, достъпност с обществен транспорт, достъп за хора с увреждания, работно време и време за изчакване, услуги на едно гише (one-stop-shops), цена на услугите и др.)
4. **Прозрачност** (например, по отношение функционирането на съда, на разясняване на приложимото законодателство, както и на процесите на вземане на решения).
5. **Решения и услуги** (например, по отношение на качеството, надеждността, съответствието със стандартите за качество, времето за обработка/предоставяне на услугите, качеството на консултациите, давани на гражданите /потребителите).
6. **Разграничаване на услугите** от страна на съда, според различните нужди на потребителите (например, пол, възраст и др.)
7. Наличие на **информация за: количество, качество, надеждност, прозрачност, разпознаваемост, и т.н.**
8. **Положителното възприемане на информацията** от страна на гражданина/потребителя.
9. **Честота на извършване на проучвания на мнението** на гражданите/потребителите за организацията.
10. **Ниво на общественото доверие** към съда и неговите решения / услуги.

5.1.2 Подкритерий 6.2. Измервания на изпълнението

Освен прякото измерване на възприятията на гражданите/потребители, качеството на предоставяните услуги може да бъде измерено чрез **вътрешни показатели**. Тук се използват измерими чрез стойности на индикатори **резултати от вътрешни показатели за управление** (например, време за обработка, време за изчакване, брой оплаквания) и съпоставянето им спрямо поставените задачи (стойности на индикаторите), възприети стандарти или добри практики на сродни съдилища. Въз основа на тези измервания могат да се получат сведения за качеството на обслужването. САФ дава примери за вътрешни



показатели, които измерват изпълнението, за да отговарят на нуждите и очакванията на потребителите и гражданите. Заедно с това, за работата на съдилищата съществуват специфични показатели за добро изпълнение. Например, доминиращият показател за качество на правосъдието, прилаган от съдилищата, е относителният дял на отменените, след проверка от по-горна инстанция, актове на съда. Приведените по-долу примери са групирани по измервания резултат по отношение на: включването, достъпността, прозрачността и качеството, които съдът осигурява при доставка на продукти и услуги. Към тях могат да бъдат добавени, изцяло или частично, като добра практика и разширение, предлагания от IFCE базов набор от Единадесет основни показателя или пък други, предпочетени и проследявани от съда, набори или системи от показатели за изпълнение.

Примери:

Резултати по отношение на включването

1. **Степен на участие на заинтересованите страни** в проектирането и предоставянето на услуги.
2. **Брой на предложенията**, получени и изпълнени.
3. **Степен на използване на нови и иновативни начини** в работата с гражданите/потребителите.
4. **Индикатори за съобразяване** с особеностите на пола, културното и социално разнообразие по отношение на гражданите/потребителите.
5. **Честота на извършване на съвместни прегледи със заинтересованите страни** за наблюдение на промяната в техните нужди и степента, в която е постигнато удовлетворението им.

Резултати за достъпност на съда

1. **Начало на работното време** на различните служби (отдели) и особено – на фронт офиса.
2. **Време за изчакване. Време за обработка/ предоставяне на услугата. Продължителност на делата.**
3. **Съдебни такси.**
4. **Наличие на информация** относно управленските отговорности за различните услуги.

Резултати по отношение на прозрачността на представяне на услуги

1. **Брой на информационните канали** и тяхната ефективност.
2. **Наличие и точност на информацията.**
3. **Наличие на цели** за изпълнение и резултати на съда.
4. **Брой на намесите от страна на Омбудсмана** в работата на съда.



5. Ниво на усилията за подобряване на надеждността, точността и прозрачността на информацията.

Резултати от показатели за качеството на предоставените решения и услуги

1. Брой и време за обработка на жалби.
2. **Брой на върнати документи с грешки и/или случаи, изискващи повторна обработка/обезщетение.**
3. **Брой на отменени или отхвърлени решения**
4. **Спазване на установените стандарти за услуги (например, законодателни изисквания).**

5.2 Критерий 7: Резултати, свързани с хората

Резултатите, свързани с хората са тези, които съдът постига по отношение на компетентността, мотивацията, удовлетвореността, нагласите и изпълнението на съдиите и съдебните служители. В тази връзка, критерият разграничава **два вида резултати**: от една страна, свързани с **измервания на възприятията, където хората биват питани пряко** (например, чрез въпросници, анкети, фокус групи, оценки, интервюта, консултации с представители на съдиите и съдебните служители). От друга страна, **резултати от измервания на изпълнението**, които организацията използва за наблюдение/контрол и подобряване както на удовлетвореността на съдиите и съдебните служители, така и на резултатите от изпълнението им.

Разгледайте и оценете начина, по който съдът отговаря на нуждите и очакванията на съдиите и съдебните служители, чрез резултатите от ...

5.2.1 Подкритерий 7.1. Измервания на възприятията

Този подкритерий има за цел да оцени дали хората възприемат съда като привлекателно работно място, както и дали са мотивирани да направят най-доброто в ежедневната си работа. За всички съдилища е от голямо значение систематичното измерване на възприятията на служителите както за съда като цяло, така и за решенията и услугите, които съдът им предоставя. Приведените по-долу примери са групирани по измерения резултат по отношение на: общото възприятие за съда, за ръководството и управленските системи, за условията за работа, кариерно развитие и развитие на уменията, които им се предлагат.



Примери:

Резултати относно общото възприятие на хората за:

1. **Имиджа и цялостното представяне на съда** (за обществото, гражданите/потребителите, други заинтересовани страни).
2. **Нивото на ангажираност на съдиите и съдебните служители** в съда, процеса на вземане на решения и степента на осъзнаване за мисията, визията и ценностите.
3. **Участието на съдиите и съдебните служители в дейностите за подобрене.**
4. **Нивото на осведоменост** за възможни конфликти на интереси и значението на етичното поведение на съдии и съдебни служители.
5. **Механизми за консултации и диалог** в съда.
6. **Социалната отговорност** на съда.

Резултати относно общото възприятие за ръководството и управленските системи:

1. **Способността на висшето и средното ръководство да ръководи съда** (например, по отношение на определянето на цели, разпределението на ресурси, оценката на глобалното представяне на съда, стратегията за управление на човешките ресурси и т.н.), както и да предоставя нужната информация за това.
2. **Проектирането и управлението на различните процеси** в съда.
3. **Разпределение на задачите и системите за оценяване** на съдии и съдебни служители.
4. **Степента и качеството на признаване на индивидуалните и екипните усилия.**
5. **Подходът на ръководството на съда към въвеждането на промени и иновации.**

Резултати относно възприятието за условията на работа:

1. **Работната атмосфера** (например, подходът при конфликти, оплаквания или проблеми на персонала, тормоз на работното място) и **организационната култура** (например, насърчаване на вътрешната мобилност на съдии и съдебни служители в рамките на организацията, между отдели, звена, т.н.).
2. **Подходът към социалните въпроси** (например, гъвкавост на работното време, баланс между работа-личен живот, грижи за здравето).
3. **Равни възможности и справедливо отношение** и поведение в организацията.
4. **Организацията на работната среда и здравословни условия на труд.**

Резултати относно възприятието за кариерното развитие и развитието на уменията:

1. **Систематично кариерно и компетентностно развитие** на съдии и съдебни служители.
2. **Насърчаване и овластяване/делегиране** от страна на ръководството на съда.



3. **Осигуряване на достъп до обучение** и предоставяне на **качествено обучение** за съдиите и съдебните служители с оглед постигане на стратегическите цели на съда.

5.2.2 Подкритерий 7.2. Измервания на изпълнението

Измерванията на изпълнението се състоят от **вътрешни индикатори за измерване на работата на съдиите и съдебните служители в съда в различни аспекти**: по отношение на общото поведение на съдии и съдебни служители, представянето/изпълнението им в рамките на организацията, развитието на уменията, тяхната мотивация и степента им на ангажираност. Такива резултати обикновено включват вътрешно измерване на поведението, което съдии и съдебни служители демонстрират на практика (например, отпуск по болест, текучество на персонала, брой оплаквания, брой предложения за иновации и др.).

Примери:

Резултати от:

1. **Индикатори по отношение на поведението на съдиите и съдебните служители** (например, нива на отсъствия или болест, процент на текучество на персонала, брой на жалби, брой на дни в стачка/протест и др.).
2. **Индикатори по отношение на мотивацията и ангажираността на съдии и съдебни служители** (например, процент на отговори при проучвания сред персонала, брой предложения за иновации, участие във вътрешни дискуссионни групи и др.).
3. **Индикатори по отношение на (индивидуално) представяне** (например, резултати от атестациите на съдиите и на съдебните служители).
4. **Нивото на участие в инициативи и дейности за подобрене** на изпълнението на съда.
5. **Степен на използване на информационните и комуникационни технологии** от съдии и съдебни служители.
6. **Индикатори по отношение на развитие на умения на съдиите и съдебните служители** (например, процент на участие и успех в дейности за обучение, ефективност на бюджета за обучение).
7. **Индикатори по отношение на способността на съдебните служители да се справят с гражданите/потребителите и да отговорят на техните нужди** (например, брой часове за обучение на служителите във връзка с управлението на взаимоотношенията с гражданите/потребителите, брой жалби от гражданите/потребителите, свързани с поведението на персонала, измерването на отношението на служителите към гражданите/потребителите и др.).
8. **Колко често се признават/отчитат постиженията** на съдиите и съдебните служители и екипи в рамките на съда.
9. **Брой на възникнали етични казуси** (например, евентуални конфликти на интереси) в съда.



10. Честотата на доброволно участие от страна на съдии и съдебни служители в дейности, свързани със социална отговорност, насърчавани от съда.

5.3 Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност

Основната мисия на съда като публична организация е винаги да се стреми да отговори на дадена категория нужди и очаквания на обществото. Извън основната си мисия-правораздаването, съдът следва да възприеме отговорно отношение, с което да допринесе за устойчивото развитие в неговите икономически, социални и екологични аспекти, свързани с местната, националната и международната общност. Социална отговорност следва да бъде неразделна част от стратегията на съда. Стратегическите цели трябва да бъдат проверявани в контекста на принципите на социална отговорност, за да се избегнат нежелани последици.

Разгледайте какво постига съдът по отношение на социалната си отговорност чрез резултатите от ...

5.3.1 Подкритерий 8.1. Измервания на възприятията

Процесът на измерване на възприятията се фокусира върху общественото възприятие за резултатите от дейността на съда на местно, национално или международно ниво. Това възприятие може да бъде получено посредством различни източници, включително проучвания, доклади, публични медийни събития, срещи с неправителствени и граждански организации, директна обратна връзка от заинтересованите страни и други.

Общественото отношение и възприятие дава индикация за ефективността на социалните и екологични стратегии на съда. То включва мнението на обществото относно прозрачността на съда, въздействието му върху качеството на живот и качеството на демократичните процеси, етичното му поведение в подкрепа на гражданите, подхода и постигнатите резултатите по въпросите на околната среда и др.

Примери:

1. **Информираността на обществото за въздействията от дейността на съда** – на съдиите и съдебните служители – **извън правораздаването, по отношение на качеството на живот на гражданите/потребителите** (например, здравно образование и инициативи, подкрепа за спортни и културни дейности, участие в хуманитарни и благотворителни инициативи, конкретни действия, насочени към хората в неравностойно положение, културни дейности и възпитателни дейности, отворени за обществото и др.)
2. **Цялостната репутация на съда** (например, като работодател с принос на местно / международно ниво).
3. **Общественото възприятие за дейността на съда и неговото икономическо въздействие/влияние върху обществото** на местно, регионално, национално или



международно ниво (например, създаването/привличането на бизнес дейности и инвестиции в местни общности чрез устойчив правов ред и справедливо и прозрачно правосъдие и др.).

4. Отношението към дейността на съда във връзка с **подхода му към опазването на околната среда** (например, екологичен отпечатък, управление на енергията, включително инициативи за енергийна ефективност, намаляване на разхода на електроенергия и потреблението на вода, защита от шум и замърсяване на въздуха, насърчаване на придвижването с обществен транспорт, управление на потенциално токсични отпадъци, рециклиране и др.).
5. **Общественото възприятие за социалното въздействие върху устойчивото развитие на местно, регионално, национално или международно ниво** (закупуване на продукти в рамките на инициативата за справедливата търговия (fair trade), използване на материали за многократна употреба, производство на възобновяема енергия и др.)
6. Възприятието на обществото за **социалното въздействие на съда, като се вземат предвид качеството на демократично участие на гражданите** на местно, регионално, национално или международно равнище (например, отворени конференции, консултации и процесите на вземане на решения относно възможното въздействие от дейността на съда върху сигурността и обществения ред и др.).
7. **Общественото мнение относно откритостта и прозрачността на съда**, съблюдаването на етичните принципи и кодекси от съдии и съдебни служители (стриктно прилагане на принципите/ценностите за предоставянето на публични услуги като равнопоставеност, продължителност и др.)
8. **Общественото възприятие относно ангажираността на съда в рамките на общността**, в която осъществява дейността си, чрез финансова или друга подкрепа, за социални или културни събития.
9. **Медийното отразяване на дейността на съда по отношение на социалната отговорност** – публикации, репортажи, интервюта, дискусии, обществени обсъждания и полемики и др.

5.3.2 Подкритерий 8.2. Измервания на изпълнението

Измерванията на изпълнението са фокусирани върху мерките, прилагани от съда за наблюдение, разбиране, прогнозиране и подобряване на изпълнението по отношение на социалната отговорност. Този анализ трябва да предостави ясен знак за ефективността на подхода на съда при работата му върху обществените проблеми. Измерването на изпълнението може да разглежда етичното поведение, резултатите от мерките за предотвратяване на рискове за здравето, инициативите за обмен на знания, опазване на ресурсите и намаляване на въздействията върху околната среда и т.н.

Примери:



Показатели за социална отговорност:

1. **Организационни дейности за опазване и устойчивост при използването на ресурси** (например, наличието на доставчици със социално отговорен профил, степен на съответствие с наложените екологични стандарти, използване на рециклирани материали, използване на видове транспорт, щадящи околната среда, намаляване на вредните въздействия, екологичните рискове и шума, както и намаляване на разхода на вода, електричество, газ, енергийна ефективност и др.).
2. **Качество на отношенията със съответните органи**, групи и представители на общността.
3. **Размер и значение на медийното отразяване** – положително и отрицателно (брой статии, съдържание).
4. **Подкрепа, осигурена на граждани в неравностойно социално положение** (например, оценка на размера на предоставената помощ, брой на бенефициентите).
5. **Като работодател, предоставената подкрепа за политика в областта на многообразието, интеграцията и приобщаването на етническите малцинства и хората в неравностойно положение** (например, организирането и/или участието в специални програми/проекти, които да наемат служители от етнически малцинства, хора с увреждания, младежи и др.).
6. **Подкрепа за международни проекти** за развитие и участие на съдии и съдебни служители в благотворителни дейности – с лична инициатива или по проекти на съсловните им и синдикални организации.
7. **Насърчаване на гражданска ангажираност** от страна на гражданите/потребителите, както и служители и други заинтересовани страни **чрез съвместни проекти, програми и инициативи**.
8. **Качествен обмен на знания и информация** (брой на организираните отворени конференции, брой участия в национални и международни колоквиуми/академични конференции и семинари, популяризаторски кампании и др.).
9. **Програми за предотвратяване на здравните рискове и рискове от инциденти за гражданите/потребителите и съдиите и съдебните служители** (брой и вид на програми за превенция на социално значими заболявания, помощ в борбата срещу тютюнопушенето, алкохола и наркотиците, образование за здравословно хранене, брой на бенефициентите и отношението между разходите и качеството на тези програми).
10. **Резултати от измерването на социална отговорност в съда** (напр. нефинансова оценка (extra financial rating)) чрез изпълнението на поставените в стратегията и оперативните планове цели и задачи.

5.4 Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението

Ключовите резултати от изпълнението се отнасят до това, което съдът е определил като съществени и измерими постижения за успеха си в краткосрочен и дългосрочен план. Те се изразяват в капацитета на съда за правене на политиките и процесите така, че да гарантират постигане на цели и задачи, определени в мисията, визията и стратегията и оперативните планове. Критерий 9 се фокусира върху способността на съда да постигне тези ключови резултати от изпълнението.

Ключовите резултати от изпълнението могат да се разделят на:

- 1) **Външни резултати**: резултати и въздействия спрямо цели (outputs and outcomes to goals), с акцент върху връзката с/между мисията и визията (критерий 1), стратегията и



планиране (критерий 2), процеси (критерий 5) и постигнати резултати за външните заинтересовани страни.

2) **Вътрешни резултати:** ниво на ефикасност, с акцент върху връзката с хората (критерий 3), партньорства и ресурси (критерий 4) и процеси (критерий 5), както и постигнатите резултати в развитието на организацията към съвършенство.

Разгледайте доказателствата за постигнатите от съда цели по отношение на ...

5.4.1 Подкритерий 9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели

Външните резултати са мерките за ефективност на стратегията на организацията по отношение на способността ѝ да задоволи очакванията на външните заинтересовани страни, в съответствие със своята мисия и визия. Всяка организация от публичния сектор следва да оценява до каква степен са постигнати ключови за дейността ѝ цели, спрямо предварително дефинираните в стратегическия план крайни резултати (output) – продукти и услуги – и въздействия (outcome) – последици от осъществените дейности върху заинтересованите страни и обществото. Това е така и по отношение на съдилищата. Тази оценка на постигнатите резултати е основата за подобряване на изпълнението на съда по ефективен начин, бидейки източник на обратната връзка на знания и иновации към благоприятстващите постигането им фактори.

Примери:

1. Показатели по отношение на крайните резултати (output) (количествени и качествени измерения на предоставените услуги и продукти).
2. Показатели по отношение на въздействието (outcome) (ефектът от крайните резултати – предоставените продукти и услуги – върху обществото и преките бенефициери).
3. Нивото на качество на предоставените услуги и решения в сравнение с приетите стандарти и регламенти.
4. Степен на изпълнение на договори/споразумения между публичните власти и съда.
5. Резултати от проверки и одити на крайните въздействия (outcome) и резултати (output).
6. Резултати от сравнителни анализи по отношение на крайните въздействия (outcome) и резултати (output).
7. Резултати от иновациите на услуги/продукти за подобряване на въздействията.

5.4.2 Подкритерий 9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност

Вътрешните резултати са свързани с ефикасността, ефективността на вътрешните процеси и икономическите мерки, приложени за функционирането на организацията. Те взимат предвид управлението на процеса (например, производителността, (не)ефективността на



разходите), финансовото изпълнение (ефективно оползотворяване на финансовите ресурси, съответствие с бюджета), ефективното използване на ресурси (партньорства, информация, технологии и т.н.), капацитета за включване на заинтересованите страни в проектите, програмите и инициативите на съда, както и резултатите от вътрешните проверки и одити.

Примери:

1. **Реакцията/поведението** на лидерите/ръководителите на съда **към резултатите и констатациите** от измерванията, включително в процеса на управление на риска.
2. **Ефикасността на съда в управлението на наличните ресурси**, включително управлението на човешките ресурси, управлението на знанието и съоръженията/оборудването по оптимален начин (входящи срещу изходящи показатели (input/output)).
3. **Резултатите от подобрения и иновации** на продукти и услуги върху цялостното представяне на съда.
4. **Резултатите от сравнителните анализи** (benchmarking) с други съдилища от националната и европейската съдебна система, както и в трети страни.
5. **Ефективността на партньорствата** (например, степен на постигане/изпълнение на споразумения за партньорство, съвместни дейности).
6. **Добавената стойност от използването на информационни и комуникационни технологии** за повишаване на ефикасността, намаляване на административната тежест, подобряване на качеството на предоставените услуги (например, намаляване на разходите, по-малко административни процедури, осъществяване на съвместна дейност с други организации, оперативна съвместимост, мерки за спестяване на време).
7. **Резултатите от инспекции и одит на функционирането на съда.**
8. **Резултати от участие в състезания, награди за качество и прилагане на сертифицирани системи за управление на качеството** (например, награди за върхови постижения – Excellence Awards и др.).
9. **Постигане на бюджетните и други финансови цели.**
10. **Резултатите от проверките и одити на финансовото управление в съда.**
11. **Ефективност на разходите** (резултати, постигнати при възможно най-ниски разходи) на съда.



6 ТАБЛИЦИ ЗА САФ ТОЧКУВАНЕ И ОЦЕНКА

6.1 Защо да се точкува?

Определянето на точки за всеки под-критерий и критерий на модела САФ има четири основни цели:

- да предостави информация и да даде индикация за посока за подобрене.
- самооценка на постигнатия напредък. Редовното прилагане на САФ, всяка година или на всеки две години, се счита за добра практика в повечето управленски методи за качество.
- да се изведат добри практики, на базата на висок брой точки за благоприятстващите фактори и резултати. Големият брой точки при резултатите обикновено е показател за добра практика в областта на благоприятстващите фактори.
- да подпомогне идентифицирането на действителни партньори в процеса на обмяна на опит (Benchmarking: как сравняваме и Bench learning: какво можем да научим един от друг).

По отношение на обмяната на добри практики, обаче, трябва да се отбележи, че сравняването на САФ резултати има ограничена стойност и носи риск, особено ако се извършва без помощта на опитни външни оценители, обучени да интерпретират резултатите по систематичен начин, в отделните обществени организации. Основната цел на обмяната на добри практики е да се сравнят различни начини за управление на благоприятстващите фактори и постигането на резултати. Ако са валидирани, точките могат да предоставят основата в това отношение, като по този начин обмяната на добри практики може значително да допринесе за процеса на подобрене. Във всеки случай, точките – числовите стойности на оценките на благоприятстващите фактори и на резултатите – не могат да бъдат основа на рейтингови системи, а още по-малко – на съревнование между съдилищата или пък въобще от публичния сектор.

6.2 Как да се точкува?

САФ в стандартната си версия предлага два начина на точкуване. Цикълът „планирай-извърши-провери-действай“⁴ (ПИПД) е в основата и на двата от тях.

- **"Класическото" САФ точкуване** дава цялостна преценка за всеки под-критерий, чрез установяване на етапа от ПИПД-цикъла, на който се намира всеки под-критерий.

⁴ Plan-Do-Check-Act Cycle



- **"Прецизното" САФ точкуване** е подходящо за организации, които желаят да анализират по-подробно под-критериите. То позволява да се отбележат, за всеки подкритерий, всички етапи от ПИПД-цикъла едновременно.

Водени от стремежа към опростяване на инструмента и на процедурите по прилагане, както посочихме и по-горе, **предлагаме в това ръководство само начина на „класическо САФ точкуване“**. Разбира се, при желание от страна на прилагащата инструмента организация, тя може да избере и приложи и начина на „прецизно САФ точкуване“. В този случай може да се използват достъпните, съдържащи се в ръководството по прилагане на стандартната версия на инструмента, форми и насоки.

6.3 Класическо САФ точкуване

Този кумулативен начин на точкуване спомага на организацията да опознае по-подробно цикъла „планирай-извърши-провери-действай“ и я насочва при прилагането на качествен подход.

При таблицата за оценка на благоприятстващите фактори, ПИПД-цикълът се прилага само когато дейностите по обучение, посредством обмяната на опит са част от непрекъснатия цикъл за усъвършенстване.

В таблицата за оценка на резултатите се прави разлика между тенденцията на резултатите и постигането на целите.

6.4 Таблици за оценка

Класическо точкуване при благоприятстващите фактори

ЕТАП	ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ	Точки
	Не сме активни в областта. Не разполагаме с никаква информация или разполагаме само с откъслечна такава.	0 - 10
Планирай	Разполагаме с план, как да извършим тази дейност.	11-30
Извърши	Изпълняваме дейностите.	31-50
Провери	Правим проверка/преглед дали извършваме правилните дейности по правилния начин.	51-70
Действай	На основата на проверката/прегледа, правим промени в подхода, ако е необходимо.	71-90



ПИПД	Всяка от дейностите, е основана на цикъл от планиране, извършване, проверка и промяна. Той протича успоредно с процес на непрекъсната обмяна на опит. В рамките на този цикъл, ние сме в процес на непрекъснато усъвършенстване .	91-100
-------------	---	--------

Инструкции:

- Установете нивото, което сте достигнали: ПЛАНИРАЙ, НАПРАВИ, ПРОВЕРИ И ДЕЙСТВАЙ. Този начин на точкуване е кумулативен: трябва да сте завършили определен етап (например: ПРОВЕРИ) преди да достигнете до следващия етап (например: ДЕЙСТВАЙ).
- Поставете точки между 0 и 100 в зависимост от нивото, което сте достигнали в рамките на етапа. Скалата до 100 ви позволява да определите степента на разгръщане и прилагане на подхода.

Класическо точкуване при благоприятстващите фактори при резултатите

ТАБЛИЦА НА РЕЗУЛТАТИТЕ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ	Точки
Резултатите не са измерени и/или информацията не е на разположение.	0 – 10
Измерени са резултати, индикиращи негативни тенденции. и/или резултатите не постигат установените цели.	11 – 30
Резултатите показват равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати.	31-50
Резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето от установените цели са постигнати.	51-70
Резултатите показват значителен успех и/или всички установени цели са постигнати.	71-90
Постигнати са отлични и устойчиви резултати. Всички установени цели са постигнати. Положителни сравнения с други организации, по отношение на ключовите резултати.	91-100

Инструкции:

- Поставете точки между 0 – 100 за всеки под-критерий, по скала, разделена на 6 нива.
- За всяко от нивата, можете да вземете предвид или тенденцията, или постигането на установените цели, или и двете.



7 РЪКОВОДСТВО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА В СЪДИЛИЩАТА

Процесът на непрекъснато подобрене може да бъде приложен и осъществен по различни начини. Размера на съдилищата, вътрешната култура и предходният опит с инструментите на Цялостното управление на качеството (Total quality management – TQM) са някои от параметрите, които спомагат да се определи какъв е най-подходящият начин за стартиране на подхода TQM.

В този раздел разглеждаме процес на непрекъснато усъвършенстване с САФ състоящ се от **10-стъпки, които се счита за подходящ за повечето съдилища.**

Важно е да се подчертае, че препоръките се базират на опита на много организации в публичния сектор, които вече са прилагали САФ. Въпреки това, **всеки процес на подобряване е различен** и по тази причина, **посочените 10 стъпки трябва да се разглеждат по-скоро като примерен подход, а не като прецизно ръководство за този процес.**

След прилагане на САФ и стартирането на действия за подобрене, съдилищата-потребители на САФ, могат да изискат прилагането на процедурата на САФ за външна обратна връзка. Процесът на прилагането на САФ играе решаваща роля за процедурата за обратна връзка. На САФ потребителите, които имат нужда от по-подробна информация за отделните стъпки от процеса и искат да бъдат наясно с елементите, които се взимат предвид при външното оценяване в контекста на процедурата за обратна връзка, препоръчваме да се консултират с ръководството за обратна връзка на уебсайта на САФ (the Feedback Manual).

Етап 1 – Начало на процеса на прилагане на САФ

7.1 Стъпка 1 Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка

Високото ниво на ангажираност и припознаване от висшето ръководство и хората в съда – съдиите и съдебните служители - са най-важните елементи за осигуряването на успеха на процеса на самооценка.

Нужното ниво на ангажираност и участие, както опитът на много организации показва, се може да се постигне чрез обстойни консултации със заинтересованите страни в съда. Решението на ръководството за започване процес на самооценка трябва ясно да демонстрира готовността на ръководството да участва активно в този процес. Необходимо е да се гарантира от страна на ръководството, че заключенията от самооценката ще бъдат взети предвид, без предразсъдъци, признавайки резултатите и с ясна готовност в последствие да бъдат започнати дейности за подобряване и усъвършенстване. В допълнение, трябва да се гарантира осигуряването на необходимите ресурси за провеждането на самооценката по професионален начин.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Осведомеността за потенциалните ползи от САФ-самооценката и информация за структурата на модела и самият процес на самооценка са необходими елементи при управлението и могат да служат като основа за вземане на решения. Важно е всички ръководители да бъдат убедени в тези ползи от самото начало на процеса.

В началния етап от съществено значение е едно или повече лица в организацията да поемат инициативата и отговорността за подготовката за прилагане на инструмента. Добра практика би било това да е главният секретар или съдебният администратор на съда. Необходимо е да се свържете с Ресурсния център по САФ към Института по публична администрация, за да представи модела САФ или да Ви предостави информация за/от други организации, включително съдилища, в страната или в Европейския съюз, които вече са използвали модела и които са готови да споделят своя опит.

За да се осигури подкрепата на магистратите и съдебните служители за процеса на самооценка е важно консултациите да бъдат проведени преди крайното решение за самооценката да бъде взето. Опитът досега показва, че освен общите ползи от извършването на самооценка, САФ е отлична възможност за много хора да натрупат повече знание и опит в рамките на организацията и в управлението на качеството и те изразяват желание да бъдат активно включени в процеса на нейното развитие.

За някои съдилища може да бъде подходящо да потърсят одобрението или подкрепата на външни заинтересовани страни, преди да започнат процеса на самооценка. Това могат да бъдат органи на съдебната власт, чиято дейност е тясно свързана с вземането на управленски решения в съда. Ключовите външни заинтересовани страни могат да имат важна роля по отношение на събирането на данни и обработката на информация. В някои случаи, те също могат да се възползват от промените в някои от идентифицираните области на подобрене. Някои от тях могат да бъдат субекти на гражданското участие в подобренето.

Начално планиране на самооценката

След като е взето решение за извършване на самооценка, процеса на планиране може да започне. Един от първите елементи – включен като част от управленското решение - е определянето на обхвата и подхода на самооценката.

Един често задаван въпрос е дали самооценката трябва да обхваща цялата организация или само отделни части от нея, като например звена или отдели, които да предприемат частична самооценка. Отговорът е, че отделни звена или отдели могат да предприемат самооценка, но за да могат да оценят качествено всички критерии и под-критерии, трябва да разполагат с достатъчна автономност. В този смисъл, те трябва да могат да бъдат разглеждани като автономна организация със съответната мисия и значителна отговорност за човешките ресурси и финансови процеси. В тези случаи, следва да се оценяват съответните отношения доставчик/потребител, както и отношенията със заинтересованите страни между съответните звена, подлежащи на самооценка и останалата част от организацията. В преобладаващото мнозинство от случаи, в контекста



на българската съдебна система, **препоръката е самооценката да бъде с обхват целия съд.**

Препоръчително е, решението за самооценка да се включи и избор на система за точкуване. Предлагат се два начина за точкуване. Организацията трябва да направи избор в зависимост от наличното време, което е готова да инвестира в точкуването и от нивото си на опит и зрялост. Както посочихме и по-горе, **препоръчваме да се приложи начина на „класическо САФ точкуване“.**

Важна част от дейността на висшето ръководство, която трябва да бъде предприета в рамките на този етап е **назначаването на ръководител на проекта за процеса на самооценка.** Дейностите, които обикновено се изпълняват от лидера на проекта включват:

- детайлно планиране на проекта, включително и процеса на комуникация;
- комуникация и консултация с всички заинтересовани страни по отношение на проекта;
- организиране на обучение на групата за самооценка;
- събиране на документи и доказателства;
- активно участие в групата за самооценка;
- улесняване на процеса за постигане на консенсус;
- редакция на доклада за самооценка;
- подпомагане на ръководството при приоритизиране на действията и очертаване на плана за действие.

Изискванията по отношение на **компетенциите на ръководителя** на проекта са високи. Изпълняващият тази функция трябва да има както високо ниво на познания за съда и правораздаването, за модела САФ в частност, така и конкретни познания за прилагането на процеса на самооценка. Назначаването на точния лидер на проекта, който притежава тези конкретни знания и опит, и разполага с доверието на висшето ръководство и хората в съда, е едно от ключовите управленски решения, които могат да повлияят на качеството и резултатите от самооценката. Подходящо обучение за управление на проекти за прилагане на инструмента САФ може да бъде предложено на национално и на европейско ниво.

За някои съдилища, езикът и примерите, използвани в модела на САФ са непознати и твърде далеч от ежедневната практика, за да бъдат използвани директно. Ако този въпрос не бъде решен на ранен етап в прилагането на модела, по-късно може да се превърне в пречка за процеса на самооценка. За преодоляване на тази пречка е създадена и настоящата версия на инструмента – специално адаптирана за нуждите на съдилищата. В този смисъл, при възможност, провежданите обучения следва да бъдат именно за прилагане на адаптираната версия на инструмента САФ, разработена за нуждите на българската съдебна система.



7.2 Стъпка 2 Дайте публичност на проекта за самооценка

Една от важните подготвителни дейности, след като подходът на проекта е определен, е да се очертае **план за разпространение на информацията за проекта за самооценка**. Този план включва комуникационни дейности, насочени към всички участници в проекта, със специален акцент върху ръководителите на средно ниво и, магистратите и съдебните служители.

Комуникацията е съществен компонент във всички проекти за управление, но най-вече в конкретния случай, когато съдът предприема процес на самооценка. Ако комуникацията по отношение на целите и дейностите на самооценката е неясна или неподходяща, тогава самооценка ще бъде разглеждана като "поредния проект" или "някакво управленско упражнение". Рискът тук е, че тези предположения могат да се превърнат в точни предсказания, тъй като могат да доведат до нежелание на средното управленско ниво и служителите и магистратите да бъдат изцяло ангажирани като участници в процеса.

Важен извод от проучванията сред потребителите на САФ е, че „усилията за комуникация със служителите не са били приоритизирани в достатъчна степен по време на процеса на самооценка“. Научените уроци показват, че едно от най-големите потенциални предимства на САФ е повишаване на нивото на информираност и комуникация в цялата организация. Това може да се реализира само ако ръководството и хората, които отговарят за самооценката по САФ са активни в много ранен етап при информирането и приобщаването на служителите и ръководителите на средно ниво към целите и потенциалните ползи от процеса.

Важен резултат от комуникациите на ранен етап е **провокирането на интерес на магистрати, съдебни служители и ръководители за пряко участие** в групата за самооценка. Участието, в идеалния случай, трябва да бъде на основата на лична мотивация. **Мотивацията трябва да бъде основният елемент, който свързва хората с целия процес на самооценка**. Служителите трябва да имат ясна представа за целите на процеса на самооценка по САФ: подобряване на цялостната ефективност на организацията. Комуникационната политика относно процеса на САФ самооценка, трябва да се фокусира върху резултати, които да са печеливши за всички заинтересовани страни, хора и граждани /потребители.

Ясната и последователна комуникация с всички заинтересовани страни по време на съответните етапи на проекта е от ключово значение за осигуряването на успеха на процеса и последващите действия. Ръководителят на проекта, заедно с най-висшето ръководство на съда, трябва да утвърди тази политика, като се фокусира върху това:

1. как процесът на самооценка може да допринесе за въвеждането на промени;
2. защо процесът на самооценка е приоритет;
3. начинът, по който процесът е свързан със стратегическото планиране на организацията;



4. как самооценката е свързана (например, като първа стъпка) с общото усилие за подобряване на дейността на организацията (например, чрез изпълнението на иновативна оперативна програма за реформи).

Комуникационният план трябва да бъде самостоятелен и да включва следните елементи: фокус-група, съобщения, методи за комуникация, податели, честота и инструменти. Добра практика е изпълнението на комуникационния план да се интегрира по подходящ начин в изпълнението на цялостната комуникационна стратегия или план на съда, с активното участие на служителите, на които, по силата на длъжностната им характеристика, е възложена координацията на вътрешната и външната комуникация на съда.

Етап 2 – Процесът на самооценка

7.3 Стъпка 3 Съставете една или повече групи за самооценка

Групата за самооценка трябва, до колкото е възможно, бъде **представителна на цялостната структура на организацията**. В повечето случаи, участие взимат магистрати и съдебни служители от различните сектори, с различни функции, опит и ниво в рамките на организацията. Целта е да се създаде група, която да бъде максимално ефективна и в същото време е в състояние да предостави точна оценка и ясна вътрешна перспектива за организацията.

Опитът на потребителите на САФ сочи, че групите обикновено са съставени от 5 до 20 участника. Въпреки това, с цел да се осигури ефективен и относително неформален стил на работа, групи от около 10 участника обикновено са предпочитани. **Препоръката е, в зависимост от числеността и структурата на съда, да се следва правилото „7+/-2“, което предписва численост от 5 до 9 човека на групата за самооценка.**

Ако съдът е голям и сложно устроен, може да бъде подходящо да се състави повече от една група за самооценка. В този случай, от голямо значение при изготвянето на проекта е да се вземе предвид как и кога ще бъде осъществено координирането на групите.

Участниците трябва да бъдат подбрани въз основа на техните знания за съда и личните им умения (например аналитични и комуникативни умения), а не единствено въз основа на професионалните им умения. Те могат да бъдат избрани на доброволни начала, но лидерът на проекта, както и ръководството, остават отговорни за качеството, многообразието и надеждността на групата за самооценка.

Ръководителят на проекта може да бъде и председател на групата, което потенциално би допринесло за приемствеността на проекта, но е необходимо да се обърне внимание на възможността за възникване на конфликт на интереси. **При избирането на ръководител на групата е важно той да се ползва с доверието на всички членове** и да е в състояние да води дискусии по безпристрастен и ефективен начин, като осигурява възможност на всички участници да участват в процеса. Председателят може да бъде назначен от самата група. Ефективен секретариат, който да подпомага председателя и да организира срещите



е от ключово значение, както и добрите условия за провеждане на срещите и подкрепа за въвеждането на ИКТ.

Често задаван въпрос е дали висши ръководители трябва да бъдат включени в групата за самооценка. Отговорът ще зависи от културата и традициите на самия съд. Ако се ангажират представители на ръководството, те могат да предоставят допълнителна информация и по този начин ще се увеличи вероятността за пряката им ангажираност за по-нататъшното изпълнение на определените дейности за усъвършенстване. В допълнение, това ще допринесе за увеличаването на многообразието/представителността на групата за самооценка. От друга страна, ако участието на представителите на ръководството не би било възприето в контекста на културата на съда, тогава качеството на самооценката може да бъде понижено, в случай, че един или повече от членовете на групата се чувства ограничен в това да изрази мнението си свободно.

7.4 Стъпка 4. Организирайте обучение

Информирание и обучение на ръководството

От значение ще бъде участието на висшето и средното ръководство на съда, както и други заинтересовани страни, в обучение за самооценка, на доброволни начала, с цел да се разширят техните познания и разбиране на концепциите за Цялостно управление на качеството, на съдебното съвършенство, като цяло, и самооценка по САФ, в частност.

Информирание и обучение на групата за самооценка

Моделът САФ, както и целите и естеството на процеса на самооценка следва да бъдат представени на групата. В случай, че проектният ръководител вече е взел участие в обучение преди започването на този етап, препоръчително е той да има основна роля в провеждането на обучението на групата за самооценка. В допълнение към теорията, е необходимо да бъдат включени и практически упражнения, за да бъдат запознати участниците с принципите на Цялостно управление на качеството и съдебно съвършенство, както и за да бъдат наясно с установените практики за изграждането на консенсус, тъй като тези понятия могат да са непознати за част от групата.

Групата трябва да разполага със **списък на всички документи и данни**, предоставени от ръководителя на проекта, необходими за ефективната оценка на организацията.

Един под-критерий от благоприятстващите фактори и един от критериите за резултати могат да бъдат оценени заедно. Това ще допринесе за по-точната представа на групата за практическата приложимост на САФ. Трябва да бъде постигнат консенсус за това как да се оценяват доказателства за силните страни и областите за подобрене и за това как да се извършва точкуването.

Друг подходящ елемент на обучение, който по-късно - при етапа на консенсус – ще спести време, е получаването на обща картина на ключовите заинтересовани страни на съда, тези, които имат основен интерес в дейността на организацията:



гражданите/потребители и техните обединения, политиките, доставчици, партньори, ръководители и служители. Най-важните услуги и продукти, предоставени, или получени от тези заинтересовани страни, както и ключовите процеси за тяхното осигуряване също трябва да бъдат ясно идентифицирани.

7.5 Стъпка 5. Извършете самооценката

Започнете индивидуална оценка

Всеки член на групата за самооценка, използвайки съответните документи и информацията, предоставена от ръководителя на проекта, **трябва да даде точна оценка на организацията, според всеки под-критерий**. За оценяването, всеки от участниците се основава на собствените си знания и натрупан опит в съда и в съдебната система. Оценяването включва записването на ключови думи от доказателствата за силните страни и областите за подобрене. Препоръчително е областите за подобрене да бъдат формулирани възможно най-точно, за да се идентифицират предложения за действия на по-късен етап. В последствие, всеки участник следва да направи преглед на своите констатации и да отбележи оценката си по всеки под-критерий, в съответствие с избраната таблица за точкуване.

Председателят трябва да бъде на разположение, за да отговаря на въпроси от страна на членовете на групата за самооценката по време на индивидуалното оценяване. Също така, той/тя може да координира заключенията на членовете в подготовка за срещата за постигането на консенсус.

Предприемане на мерки за постигане на консенсус в групата

Възможно най-скоро след индивидуалните оценки, групата трябва да се срещне и да постигне съгласие за силните страни, областите за подобрене и точките поставени за всеки от под-критериите. Необходим е процес на диалог и дискутиране, който е от съществено значение, като част от цялостния процес - за да се постигне консенсус, тъй като е много важно да се установи защо съществуват разлики при силните страни и областите за подобрене, и точкуването.

Последователността на оценката на деветте критерия може да бъде определена от групата за самооценка. Не е необходимо това да бъде в строг порядък. Добра практика е, обаче, при определяне на последователността на оценката да се съобразим с холистичния характер на модела, с неговата логика, с връзките на причина и следствие от благоприятстващите фактори (и между тях) към резултатите, с обратните връзки на иновация и знание с източник постигнатите от съда резултати към подобрене на благоприятстващите фактори.

Постигане на консенсус

Как може да се постигне консенсус?



За процеса на постигане на консенсус може да се използва метод, състоящ се от четири етапа:

- **представяне на всички доказателства** относно идентифицираните силни страни и областите за подобрене по под-критерий - идентифицирани индивидуално;
- **постигане на консенсус относно силните страни и областите за подобрене.** Това обикновено се постига след разглеждането на допълнителна информация и доказателства;
- **представяне на обхвата от индивидуалното точкуване** за всеки под-критерий;
- **постигане на консенсус по отношение на точкуването.**

Добрата подготовка от страна на председателя (например събиране на важна информация, координиране и анализ на индивидуалните оценки) може да доведе до по-гладко протичане на срещите и значително да съкрати необходимото за процеса време.

Натрупаният от прилагане на САФ опит сочи, че по-голямата част от групите за самооценка са стигнали до консенсус след обсъждане. **Дискусията сама по себе си често се разглежда като реалната добавена стойност от самооценката:** когато се постигне консенсус, крайният резултат е повече от чистия сбор на индивидуалните точки. Той отразява общата визия на една представителна група и по този начин коригира и излиза извън субективните индивидуални мнения. Изясняването на доказателства и изразяването на основанията за различните позиции относно силните и слабите страни, често се счита за по-важно от събраните точки.

Председателят на групата за самооценка е отговорен и има ключова роля за провеждането на този процес и постигането на консенсус в групата. Във всички случаи, дискусията трябва да се основава на ясни доказателства за предприети действия и постигнати резултати. В САФ е включен списък с подходящи примери, чиято цел е да спомогне при идентифицирането на нужните доказателства. Този списък не е изчерпателен, нито е необходимо да се отговори на всички възможни примери - само на тези, свързани с организацията. Въпреки това, членовете на групата се насърчават да посочат допълнителни примери, които смятат, че са от значение.

Ролята на примерите е да обяснят съдържанието на под-критериите по-подробно, за да:

- се проучи как съдът отговаря на изискванията, посочени в под-критериите;
- се окаже помощ при идентифицирането на доказателства; и
- бъде показател за добри практики в тази област.

Примерите не следва да се прилагат като буквален чек-лист на изпълнението в съда. **Тяхната роля е да провокират участниците в самооценката** към това да посочат, по подобие им с тях, добрите практики в съда, очертаващи силните страни на неговото изпълнение, както и да подпомогнат очертаването на съответната област на подобрене по



дадения критерий или под-критерий, чрез преценката им като за уместни и необходими, но отсъстващи или недотам развити, в изпълнението на съда.

Как да се точкува

САФ осигурява два начина на точкуване: **класическия подход и подхода на прецизно точкуване**. Ако една организация не е запозната с процеса на самооценка и/или не разполага с достатъчен опит с практиките на Цялостното управление на качеството, е **препоръчително е да се използва класическата система за точкуване, която е представена и в това ръководство**.

Продължителност на процесът на самооценка

Сравнявайки реалността и предпочитанията, и въз основа на различни проучвания, периодът от два до три дни изглежда кратък, за да се извърши надеждна самооценка, като в същото време период от десет или повече се смята за твърде дълг. **Трудно е да се определи идеален график за самооценка по САФ**, тъй като има прекалено много променливи, включително целите на управление, времето, ресурсите и експертните познания на разположение за инвестиции, наличието на данни, времето с което разполагат заинтересованите страни, наличната информацията и политически натиск. Въпреки това, **за по-голямата част от организациите, установената практика е протичането на процеса в рамките на общо пет дни**. Това включва индивидуална оценка и срещата или срещите за консенсус. От особено значение е отделеното за самооценката време да се използва ефективно и ефикасно. Тук ролята на подкрепа от страна на ръководството е есенциална за успеха и качеството на крайния резултат. Важно е на групата за самооценка да се осигури необходимото време и подходящото място, за да проведе дискусиата си спокойно и съсредоточено, несмушавана от факторите на работното ежедневие на участниците в нея. Добра практика е, при възможност, да се проведе двудневен или тридневен семинар, извън съда, с откъсване от работната среда, в рамките на който групата за самооценка да проведе дискусиата и да постигне консенсус по оценката.

Голяма част от организациите завършват целия САФ процес, включително кандидатстване, подготовка, самооценка, заключения и формулиране на план за действие, в рамките на три месеца.

Три месеца са идеалният период от време за да се гарантира максимална концентрация. По-дълъг период повишава риска от намалена мотивация и интерес от страна на всички участващи страни. Трябва да се вземе в предвид и, че между началото и края на процеса на самооценка ситуацията може да се промени. В такъв случай оценката и резултата вече няма да бъдат точни. Това е много вероятно, тъй като подобряването на организацията, с прилагането на САФ е динамичен, непрекъснат процес на усъвършенстване, от който актуализирането на данни и информацията е неразделна част.



7.6 Стъпка 6 Съставете доклад за резултатите от самооценката

Стандартният доклад за самооценка трябва да следва структурата на САФ (както е показано на схема А) и се състои поне от следните елементи:

- **силните страни и областите за подобрене** за всеки от под-критериите, подкрепени от съответните доказателства;
- **резултат**, определен на базата на таблицата за точкуване;
- **идеи за действия за подобрене**.

Следва да отбележим, че много организации срещат **трудности при първоначалното прилагане на САФ**. Липсата на измервания очевидно е основният проблем за много публични организации, предприемащи самооценка за първи път, което много често завършва с въвеждането на системи за измерване като първа стъпка от процеса на подобрене.

За да се използва доклада като основа за действия за подобрене, от решаващо значение е **висшето ръководство да приеме доклада за самооценка официално, като в идеалния случай, го подкрепи и одобри**. Ако процесът на комуникация е осъществен качествено, това не би трябвало да е проблем. Висшето ръководство, след като вече е одобрило представения му доклад от самооценката, трябва да потвърди отново ангажимента си да постави резултатите от самооценката в основата на последващите действия за подобрене. От решаващо значение на този етап, е **информацията за основните резултати от самооценката да бъде разпространена в рамките на съда** и, в определен от ръководството формат и съдържание, сред други участващи заинтересовани страни.

Фаза 3 – План за подобрене/приоритизиране

7.7 Стъпка 7. Съставете план за подобрения

За да бъде изпълнена целта на прилагането на САФ, **процедурата за самооценка трябва надхвърля съставянето на доклада за самооценка**. Крайният резултат трябва да бъде план за действия за цялостно подобряване на ефективността на съда.

Изработването на този план за подобрения е една от основните цели на самооценка чрез САФ. В допълнение, той е и средство за предоставяне на ключова информация за системата за стратегическо планиране на съда. Самооценката трябва да осигури интегриран план за подобряване на функционирането на съда като цяло. По-конкретно, планът представлява:

- **Интегрирана система за действие**, обхващаща цялостната дейност, процеси и функции на съда.
- **Резултат от доклада за самооценка**, тоест да се основава на доказателства и данни, предоставени от самата организация, в допълнение, от страна на хората в



съда – съдии и съдебни служители, което е от изключително значение.

- **Анализ на силните и слабите страни на съда** и установяване за всяка поотделно на **подходящи действия за подобрене**.

Приоритизиране на областите на подобрене

При подготовката на план за подобрения, ръководството може да разгледа използването на структуриран подход, който включва следните въпроси:

- **Къде искаме да бъдем** след две години в съответствие с цялостната визия и стратегията на съда?
- **Какви действия трябва да се предприемат**, за да се постигнат тези цели (дефиниране на стратегията/задачите)?

Процесът на разработване на план за подобрения може да се структурира както следва:

Ръководството, чрез консултации със съответните заинтересовани страни:

- **проучва идеите за подобрения** от доклада за самооценката и ги **обобщава по теми**;
- **анализира** областите за подобрене и предложените идеи и формулира действия за подобрене като отчита стратегическите цели на организацията;
- **приоритизира действията за подобрене** като използва съгласувани критерии, за да предвиди тяхното въздействие (ниско, средно, високо) в областите за подобрене, като оценява:
 - ✓ **стратегическа тежест на действието** (комбинация от въздействие върху заинтересованите страни, въздействие върху резултатите на организацията, върху вътрешната/външна прозрачност);
 - ✓ **приложимост на действията** (разглежда се нивото на трудност, необходимите ресурси и предвиденият период на реализация);
- **определя отговорник** за всяко действие, както и сроковете за изпълнение, основните етапи и необходимите ресурси (схема Б).

Може да се окаже полезно текущите действия за подобрене да се обвържат със структурата на САФ и PDCA-цикъла на управление, за да се поддържа ясна картина, като се съпостави оценката за представянето на организацията във всички критериални области с ключовите стратегически цели.

Основният проблем, който следва да се реши при прехода от доклада за самооценката към плана за подобрене, е как от многообразието от, безусловно, уместни мерки за подобрене да бъде избран ограниченият брой от тях, за който съдът разполага с необходимите ресурси, включително време, за да ги приведе в изпълнение.



В контекста на системния, холистичен, подход към подобрието, добра практика може да се окаже прилагането на класическия за управлението на качеството принцип на Парето – Юран – „vital few vs trivial many”. Той е известен като правилото „20-80“, според което 20% от факторите определят 80% от резултата. **Следователно, сред съвкупността от уместни мерки за подобриение следва да подберем тези, които съвместно ще осигурят съществено подобриение на дейността на съда.**

От особено значение за подобрието са и т. нар. „мерки с бърз ефект на подобриение“. Това са мерки, които могат да доведат до измерими резултати в краткосрочен план. Успешното им прилагане е мощен стимул за цялостната реализация на плана за подобриение.

Препоръки

Въпреки, че самооценката по САФ се смята за началото на една по-дългосрочна стратегия за усъвършенстване, тя неизбежно идентифицира няколко области, към които относително бързо и лесно могат да бъдат насочени действия. Работата по тях ще спомогне за укрепване на доверието в програмата за усъвършенстване и осигурява бърза възвращаемост на време и инвестиции за обучение, като в същото време предоставя стимул за осъществяването на последващи действия – успехът поражда успех.

Добра идея е **да се ангажират хората, които са участвали в процеса на самооценката и в дейностите за подобриение**. Това за тях обикновено е лично признание и повишава самочувствието им и състоянието на духа. Те също така могат да станат посланици за бъдещите инициативи, свързани с усъвършенстването.

Членовете на групата за самооценка са положили много усилия в рамките на този процес, много често извън ежедневните си задължения. Много често те започват работа в рамките на групата за самооценка с известни подозрения относно полезността на задачата, ангажираността на ръководството, потенциалните рискове да бъдат открити и честни и т.н. След известно време, когато стане ясно, че процесът се взема на сериозно, мотивацията и готовността им нарастват и в края, поемат изцяло отговорността за резултатите. Потенциално, те могат да станат най-мотивираните кандидати за екипите за изпълнение на действията за подобриение и трябва да бъдат обект на отношение, съответстващо на тази роля.

В най-добрият случай, **планът за подобриения**, в резултат от самооценката, трябва да **бъде интегриран в процеса на стратегическото планиране и да се превърне в част от цялостното управление на организацията**. В практиката на прилагане на инструмента за организационно съвършенство САФ за разработени и успешно се прилагат интегрирани формати на системи за управление на стратегическото изпълнение – например с Балансирана система от показатели за ефективност (Balanced scorecard – BSc). Форматите и подходите на интегриране са извън ограничения обхват на това ръководство, но в случай на интерес от страна на съда за прилагането им, Ресурсният център по САФ може да окаже подкрепа и в тази посока.



7.8 Стъпка 8. Дайте публичност на плана за подобрения

Както вече беше споменато, комуникацията е един от ключовите фактори за успеха при самооценката и осъществяването на последващите действия за подобрение. Комуникационните дейности трябва да предоставят информацията, чрез подходящи средства, към съответната целева група в точния момент: не само преди или по време, но и след самооценката.

Всеки съд трябва да реши самостоятелно, дали ще предостави свободно доклада за самооценката, но се счита за добра практика информирането на целия персонал относно резултатите, т.е. основните заключения от самооценката, областите, където са необходими най-много действия, и планираните подобрения. Ако това не стане, съществува риск да бъде изпусната възможността за създаване на подходяща платформа за промяна и усъвършенстване.

При всяко съобщение относно резултатите, добрата практика изисква да се подчертаят и дейностите, които съдът извършва добре и да се посочат как се планира допълнителното подобряване на процесите. Има много примери за организации, които приемат като даденост силните си страни, като понякога забравят или дори не осъзнават колко важно е успехът да бъде отбелязан.

7.9 Стъпка 9 Приложете плана за подобрения

Както е описано в стъпка 7, разработването на приоритизиран план за действия за подобрение е от ключово значение. **Много от примерите в модела CAF могат да се разглеждат като първа крачка към действията за подобрение.** Съществуващите добри практики и управленски инструменти могат да бъдат обвързани с различните критерии на модела. Примери за това са показани по-долу.

Изпълнението на тези действия за подобрение трябва да се основава на подходящ и последователен подход, процес на наблюдение и оценка; изяснени срокове и конкретизиране на очакваните резултати; определен извършител на всяко действие (“собственик”). В допълнение, трябва да се разгледат и алтернативни сценарии за комплексните действия.

Всеки процес на управление на качеството трябва да се основава на периодично наблюдение на изпълнението и оценката на резултатите и въздействията. Процесът на наблюдението дава възможност, в хода на изпълнението и на последващата оценка (крайни резултати и въздействия), това, което е било планирано, да бъде адаптирано и да се провери какво е било постигнато, както и цялостното му въздействие. За да се подобри този процес, е необходимо да се определят начини за измерване на изпълнението на действията (индикатори за изпълнението, критерии за успеха и т.н.). **Съдилищата могат да използват цикъла “планирай-направи-провери-действай” за управление на**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

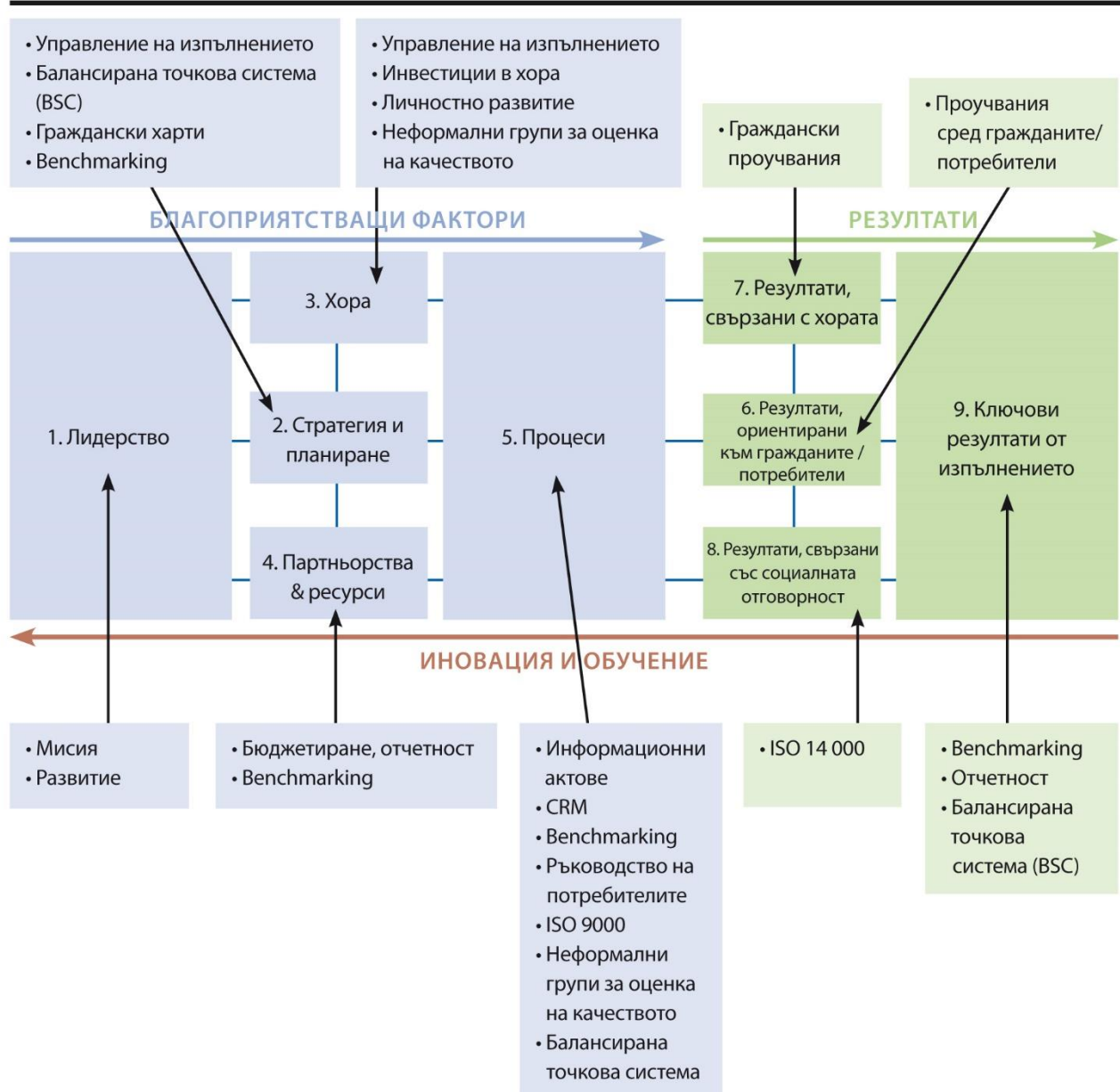
действията за подобрене. За да бъде постигнат пълен ефект от действията за подобрене, е необходимо те да бъдат интегрирани в основните процеси на организацията.

На основата на самооценката по САФ все повече страни организират схеми за признаване (recognition schemes). Самооценката по САФ може да доведе до признаване на базата на Нивата на съвършенство (Levels of Excellence®), дефинирани от Европейската фондация по управление на качеството (www.efqm.org).

Изпълнението на плановете за действие по САФ улеснява постоянното използване на управленски инструменти, като посочената по-горе Балансирана система от показатели за ефективност (Balanced scorecard – BSc), проучвания на удовлетвореността на потребителите и служителите, системи за управление на изпълнението и т.н.



Моделът CAF – Дейности за подобрения



7.10 Стъпка 10. Планирайте следващата самооценка

Използването на PDCA-цикъла планирай-направи-провери-действай за управление на плана за действие **предвижда нова оценка с CAF – в етапа на проверка и оценка на изпълнението.**

Наблюдение на напредъка и повторение на оценката

След разработването на плана за подобрене и след като изпълнението на промените е започнало, от значение е да сте сигурни, че промените имат положително влияние и че



нямат неблагоприятен ефект върху дейностите, които организацията преди това е изпълнявала качествено. Някои организации са вградили редовната самооценка в процеса на планиране на дейности – тези оценки са така разчетени във времето, че да предоставят информация по време на ежегодното определяне на целите и на съставяне на бюджетите за финансовите ресурси.

Таблиците за оценка по САФ са прости, но в същото време силни инструменти за оценка на непрекъснатото изпълнение на плана за подобрене.

Схема А – Формуляр за самооценка при класическо точкуване

Критерий 1. Лидерство
Оценка на Критерий 1
<i>Вземете предвид това, което лидерите на организацията правят, за да постигнат...</i>

Под-критерии				
1.1. Определяне на насоката за развитието на организацията чрез разработването на нейната мисия, визия и ценности				
1.2. Управление на организацията, нейното функциониране и непрекъснато ѝ усъвършенстване				
1.3. Мотивиране и подкрепа на хората в организацията и да бъдат модел за подражание				
1.4. Управление на ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни				
Под-критерии	Силни страни	Области за подобрене	Оценка в точки & Обосновка/100	Действия (Попълването не е задължително)
1.1.				
1.2.				



1.3.				
1.4.				
Общ резултат/400				
Средно на база 100				

Схема Б – Формуляр за действия

Програма за действие 1: (например Лидерство)	
Действие 1.1.	Описание на действието
Спонсор:	Най-висшият орган, който отговаря за въпроса и иска и подкрепя определено действие; може да се разглежда като крайния ползвател
Ръководител на дейността:	Човекът или службата, отговорни за дейността
Екип, отговорен за дейността:	Хората, определени да работят за изпълнение на дейността; това може да са хора от организацията и/или извън организацията
Контакт:	
Обхват	
Заинтересовани страни	



Силни страни, така както са определени в самооценката	
Контекст и области на подобрене	
Варианти за проучване	
Ограничения	
Необходими човешки ресурси (в дни/хора)	
Бюджет	
Резултат	
Дата на започване	
Предвиден срок	



8 CAF JUSTICE BG 2018: МЕХАНИЗЪМ ЗА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ

8.1 Субекти на гражданско участие

Субектите на гражданското участие са по правило партньори и във всеки случай заинтересовани от дейността на съда страни. Ако потърсим тяхното място сред заинтересованите страни, разпределени по това в каква степен техните права и интереси са повлияни от резултатите от дейността на съда и в каква степен те могат да повлияят на дейността на съда, участвайки или не в нея, то бихме очертали техния профил, който и ги прави подходящи и желани от съда партньори в нейното подобрение.

Основните субекти на гражданско участие в съдебната система и дейността на съда могат да бъдат представени в контекста на йерархична структура, в която всеки един от тях е елемент от следващото йерархично ниво, като това ниво се определя спрямо обхвата на защитаваните права и интереси.

Така, в резултат, обединявайки двата подхода, можем да „картографираме“ заинтересованите от дейността на съда лица в подходяща „координатна система“ - според степента, в която биха повлияли постигането на поставените стратегически и оперативни цели, значението им по отношение провежданите политики и инициативи, както и според обхвата на защитаваните права и интереси, чрез които ги идентифицираме и дефинираме.

Анализът на заинтересованите страни си струва времето и усилията и не бива да бъде пренебрегван с лека ръка. Той дава стабилна основа за последващото изграждане на механизма за гражданско участие, създава стратегически фокус и пести ресурси при управление на партньорствата.

Възможността за гражданско участие в усъвършенстването на дейността на съда в индивидуална и колективна форма поражда многообразие от субекти на гражданско участие, основно чрез обединенията на гражданите за защита на определено признато от закона право и или интерес. Според формата на гражданско участие, субектите могат да бъдат:

Директно гражданско участие на отделния гражданин.

Ясно е, че отделният гражданин, с неговите признати от правото права и интереси, съставлява ядрото на посочения по-горе модел на йерархично структуриране на субектите на гражданско участие. Той, от една страна, по възможно най-непосредствен начин, като негови лични или на лицата, на които е законен представител, директно, представя и защитава права и интереси пред съда и съдебната система. Законът му е предоставил възможност и подходящи инструменти за това. От друга страна, ако директното гражданско участие е предпочетения от гражданите - субекти на гражданско участие способ, то съдът или дори съдебната система ще бъдат адресат на труден за управление и



осъществяване на адекватна обратна връзка информационен поток. Дори под условието на внедрена и ефективно прилагана система за управление на многообразието от сигнали и предложения на гражданите с необходимия капацитет, с която не всяка организация в съдебната система, уви, разполага. **Възможното и логично решение е гражданите да бъдат насърчавани за гражданско участие чрез свои сдружения, в които те да бъдат обединени от съответния общ за тях интерес или право, или дори информирано мнение по определен аспект на правосъдието.**

Организация на гражданското общество за решаване на определен правосъден проблем

Често пъти гражданите създават свои обединения за решаване на конкретен проблем, защита на определен интерес или право. Споделеният проблем, интерес или право са които събират гражданите за общо действие. Понякога обединението може да включва граждани изключително от даден пол, възраст, етническа, религиозна, земляческа, съсловна или културна общност. Тук характерното е, че интересът, правото или пък проблемът е специфичен, конкретен и ясно определен. Подобни граждански обединения се характеризират и силната персонална ангажираност на членовете си към каузата и мисията им. Заедно с това, макар и специфичен и може би дори локален, обединеният ги проблем може да се окаже общ и за други общности в страната, Европейския съюз или извън него. А това предполага възможност за изграждане и действие в мрежа, което следва да се отчете при анализа, доколкото добавя към възможностите да бъдат повлияни определени цели или аспекти от дейността на съда. Действието в мрежа компенсира ограничения брой на участващите в такова обединение и, заедно с това, мрежата може да се окаже полезна по отношение на поддържане на мотивацията за участие и действие, която зависи и от времето и от постигането или не на целите, които обединението си е поставило при създаването си.

Организация на гражданското общество, която работи в определена област на правото

Този тип граждански обединения си поставят цели, свързани с държавното управление, правосъдието и правораздаването в определена правна област – например, наказателно право или пък търговско право, детско право и др. По силата на своята мисия такава организация демонстрира траен интерес към група проблеми в избраната област на правото, под условието или не на определени географски граници – регионални, национални, европейски. Доколкото обхватът на предмета им е по-широк, а дейността им средносрочна или дългосрочна, такива организации обикновено са изградили и са част от национални мрежи, техни местни структури. Те разполагат с участието и подкрепата на различни социални слоеве, съсловия, социални групи и местни общности. Всяка от тях носител на конкретни права и интереси. Това многообразие добавя сложност и може да се окаже затруднително по отношение на партньорството със съда и изисква по-високо ниво на компетентност за управлението му.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Организации на гражданското общество, свързани с юридическата академична общност

Университетите, институтите на БАН, висшите и средните училища, обучителните организации са среда, в която все повече обединенията на гражданското общество с интереси в областта на правото, правосъдието и правораздаването, рекрутират своите членове сред членовете на академичната общност - учени, преподаватели, студенти и ученици. Съдилищата са интересни за тях с дейността си, доколкото, чрез съдебната си практика, са източник на знание за правото, което привлича изследователите, а така също са и поле за реализация на бъдещите юристи или държавни служители в съдебната система. Тук възможностите и заплахите пред бъдещото партньорство и участие са с един източник – връзката на науката и образованието, на правната теория, от една страна, и правната, съдебна, практика, от друга. Да се управлява тази връзка и в нейния контекст – партньорството на съда с организациите на гражданското общество – не е тривиална задача и отново е предизвикателство към управленската компетентност.

Организации на гражданското общество, свързани с бизнеса или с правосъдието

Сред тези организации на първо място са съсловните организации на съдиите и съдебните служители. Непосредствено след тях са организациите на прокурорите, следователите, адвокатите, съдебните експерти и др., чиято ежедневна дейност е свързана с работата на съда. Доколкото състоянието на съдебната система, реформите в нея и усъвършенстването на правовия ред в страната, в по-широк смисъл, с консенсус се поставят от националните и европейските анализи в пряко причинно-следствена връзка с условията за правене на бизнес, за привличане на инвестиции и за икономическото развитие на страната, то сред субектите на гражданско участие не е изненада да открием организации на гражданското общество от сферата на бизнеса. Партньорствата с тях осигуряват достъп до ресурсите им, които не са само материални, финансови, но и информационни и експертни. Несъмнено общественото им влияние също е фактор в посока на това те да бъдат предпочитани партньори, субекти на гражданско участие, за разширяване на общественото доверие и подкрепа за съда. От друга страна, обаче, често пъти, заради конкурентните отношения, които са обективна характеристика на бизнеса, както и в контекста на сблъсъка на интереси – било със синдикални организации, било с НПО, например работещи в сферата на екологията, общественото здраве, условията на труд и защитата от дискриминация – всяко едно партньорство с бизнеса следва да бъде управлявано в съответствие с най-високи стандарти на личен и организационен интегритет, под императива на независимостта на съда.

Обединения на организации на гражданското общество, работещи в сферата на правосъдието

В очертаната по-горе концентрична йерархична структура, по силата на своя тематичен обхват, **обединенията на организации на гражданското общество, работещи в сферата на правосъдието, заемат най-външния, обхващащ останалите, пръстен.** Разбирането



за общосистемния характер на дължимата реформа на правосъдието води до обединяване на усилията и дейността на разнообразни по своята проблематика, генезис и история организации на гражданското общество. Тези обединения концентрират огромен обществен ресурс и съвсем логично биват признати за представителни на национално ниво структури на гражданско участие. Те биват легитимирани като основни участници, партньори, на органите на съдебната власт и на държавните органи, въобще, в съдебната и правосъдната реформа, в контекста на действащите правила, включително и по силата на закона. По този начин, бидейки легитимни чрез представителността си, те и легитимират самата реформа, тъй като под условието за нейната демократичност, гражданското участие е необходимо условие за приемането и от обществото и изграждане и развитие на общественото доверие към нея.

По определени от закона условия и ред, юридическите лица с нестопанска цел, регистрирани за осъществяване на общественополезна дейност, са участници в процедурите по избор на членове на колегиите на Висшия съдебен съвет, както и на Инспектората към него. Така е и по отношение на избора на съдебни заседатели, осъществяван от органите на местното самоуправление, общинските съвети. Юридически лица с нестопанска цел, определени за извършване на общественополезна дейност, професионалните организации на съдиите, прокурорите и следователите, висши училища и научни организации участват и в процедурите за избор на председателите на върховните ни съдилища. Така е и по отношение на процедурите за избор на административни ръководители в органите на съдебната власт. Ясно е, че в обществен интерес е подобно участие да не е инцидент, а да е проява на траен интерес и елемент от по-широко гражданско участие с принос към подобряването на дейността на съда и на органите на съдебната власт. Становищата за кандидата или кандидатите в избора, включващи и въпроси, които да му бъдат или да им бъдат поставяни, предполагат най-малкото моралния и етичен ангажимент за информирано мнение и отговорност по проблемите на правосъдието и към дейността на конкретния орган на съдебната власт.

И така, в резултат и за целите на анализа на субектите на гражданско участие, в качеството им на заинтересовани от дейността на съда лица, изградихме опорната мрежа, чрез която да „картографираме“ началните позиции, от които те ще развият своето участие. Местоположението им върху картата на субектите на гражданско участие се определя първо, според обхвата на защитаваните права и интереси, чрез които ги идентифицираме и дефинираме, в контекста на концентрична йерархична структура и, второ, чрез координатите според степента,.

Така, след като сме определили субекта на гражданско участие чрез правата и интересите, около чиято защита е мобилизирал и обединил членовете и симпатизантите си, а после и тематичния обхват и проблематиката, която е поставил във фокуса на дейността си, следва да го определим и позиционираме върху картата на субектите според степента, в която може да повлияе на постигането на поставените



стратегически и оперативни цели и значението му по отношение провежданите политики и инициативи. В тази част са възможни общо четири комбинации:

- Висока степен на влияние – от голямо значение (условно Първи квадрант)
- Ниска степен на влияние – от голямо значение (условно Втори квадрант)
- Ниска степен на влияние – от малко значение (условно Трети квадрант)
- Висока степен на влияние – от малко значение (условно Четвърти квадрант)

8.1.1 Субекти на гражданско участие – важни и влиятелни

Важните и влиятелни субекти на гражданско участие са главните заинтересовани лица в процесите на стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението. Сред тях за организациите и обединенията на организации, с които съдът трябва да гради с приоритет стратегическите си дългосрочни партньорства, като ги управлява с неотклонно внимание.

8.1.2 Субекти на гражданско участие – важни, но не толкова влиятелни

Важните, но не толкова влиятелни субекти на гражданско участие. Обикновено това са преки бенефициенти на политиките на съда и техни или на законните им представители обединения. Сред тях са организациите и обединенията на организациите, чиито права и интереси съдът следва да гарантира с особена грижа, а така също да покаже, че техният глас е чул и зачетен.

8.1.3 Субекти на гражданско участие – не толкова важните и не толкова влиятелни

Не толкова важните и не толкова влиятелни субекти на гражданско участие са тези, които нямат пряка връзка с дейността на съда и резултатите от дейността му. Фокусът на дейността им е извън сферата на правосъдието и съдебната система. Интересът им към работата на съда е инцидентен и ситуативен. Перспективата за ефективно партньорство е ограничена. Отношенията с тях се определят доброжелателно и добросъвестно, в съответствие с прилаганите морални и етични стандарти.

8.1.4 Субекти на гражданско участие – влиятелни, но не толкова важни

Влиятелните, но не толкова важни субекти на гражданско участие нямат пряк интерес от резултатите от дейността на съда или интересът им е инцидентен. Заедно с това те разполагат с възможности - индиректни и неформални – да повлияят на дейността на съда.



Практиката, за съжаление показва, че по правило те са източници на риск по отношение на стратегическото и оперативното изпълнение. Възможно е да афишират и демонстрират влиянието си самоцелно, утвърждавайки обществените си позиции и авторитет. Макар и да са встрани от процеса на стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението на съда, препоръчително е да бъдат наблюдавани в отношенията им към съда, в контекста на оценка, анализ и управление на стратегическия и оперативен риск. Комуникацията и осигуряването на подкрепата им, заради индиректния и неформален начин, по който биха повлияли дейността на съда, може да се окаже в противоречие с принципи, ценности и етични стандартни и заплахата за интегритета и независимостта на съда.

Задължително е да се направи уговорката, че **картата на заинтересованите лица - субекти на гражданско участие – във никакъв случай не е статична. Тя е в непрекъснато движение, отразявайки промените в техните позиции в координатната система на значението и влиянието им.** Влиянието на субектите на гражданско участие е резултат, например, от нарастващото обществено доверие и подкрепа за дейността им. Социалната динамика, поради своята интензивност, може да изведе за кратко време каузата и проблемите, за решаването на които работи даденото гражданско обединение, до най-висок обществен приоритет. Заедно с това, резултатите от дейността му могат да създават (а и да отнемат) обществено доверие и подкрепа.

Доколкото определяме степента на влияние и значение по отношението спрямо стратегически цели и политики, а и рискове за изпълнението им, една относително съществена промяна в следваната от съда стратегия или политика може да преформатира и пренареди позициите на субектите на гражданско участие. Това следва да бъде отчитано също.

Общият извод и изход от тази дефинираща риск неопределеност е в разбирането за оценката и анализа на многообразието от заинтересовани страни, потенциални субекти на гражданско участие и партньори на съда в подобрението, не като за акт, а като за непрекъснат процес. Поддържането му изисква интензивна комуникация и анализ на постъпващата информация.

8.2 Структура на механизма за гражданско участие

Системен, холистичен подход към подобрението с гражданско участие

Системният подход към подобрението и в случая на приноса на гражданското участие към него е необходимо условие за постигане на оправдаваща вложенията ефективност и ефикасност. Привлечени към подобрението чрез спецификата на интересите и правата, които са ги привлекли към него, но извън контекста на холистичния му характер, субектите на гражданско участие биха попаднали в ролята на „*отиващите слона слепци*“, съгласно известната източна притча. Тяхното отношение, но и знание, за процесите в



организацията би било локално, сегментирано, ограничено и заради това непълно. Както казват на Изток, *с длан не можеш да обхванеш слона*. Така и приносът им към подобрието на изпълнението би бил далеч под възможностите, капацитета им и способността им да създават обществена стойност. Той би могъл да бъде даже разочароващ и демотивиращ бъдещите им съвместни усилия и участие, и вместо да добави, би отнел от общественото доверие към съда и съдебната система като цяло. Навярно, той, по причина на оскъдност, би отнел и от мотивацията им за по-нататъшно участие и сътрудничество.

И обратно, при холистичен подход и в системен контекст, дори ограничено по време, място и във вложенията си гражданско участие би било осъзнато от субекта и прието от обекта си като принос към цялостното подобриение на изпълнението. Това е достижимо под условието на специалното знание за организацията, което холистичният подход предоставя, разкривайки връзките и отношенията на причина и следствие, обвързващи благоприятстващи фактори и резултати в обща логика и система на управление. Знанието за организацията е знание за цялото, за начина, по който от частите на системата то възниква в процесите на организация и само-организация. Моделът на САФ води по пътя от организационния анализ към организационния синтез, от прегледа и оценката на частите - към знанието за общото и възможностите за неговата промяна и подобриение.⁵

Механизмът е с логическа структура, която е структурен инвариант на модела за организационно съвършенство. Това е така, първо, защото гражданското участие е принцип и присъща част на моделите, системите и инструментите за организационно съвършенство в традицията на TQM (цялостното управление на качеството) в публичния сектор и второ, защото концепцията за цялостно управление на качеството предполага възможност и изява на всички заинтересовани страни в подобрието – както по отношение на съвкупността на благоприятстващите резултатите фактори, така и по отношение на осмислянето и използването на резултатите като източник на обратна връзка на знание и иновации в организацията. По този начин **заинтересованите страни биват приобщени към подобрието в качеството на съ-собственици на процесите – били те управленски и помощни или ключови – в съдилищата.**

⁵ От хилядолетия в Индия е развивано и усъвършенствано изкуството за управление на слонове, били те бойните слонове в армията или пък работните слонове в транспорта, строителството и дърводобива. Малко известен факт е, че *махутите* – водачите на слонове – използват набор от над 90 точки по главата, тялото и крайниците на слона, за да контролират и управляват слонове посредством една къса пръчка с кука накрая - *анкуша*. Този метод се основава на дълбоко познаване на биомеханиката и нервната система на слона. Обученият слон, заедно с това, може да изпълнява до 30 гласови команди. Ясно е по какъв радикален начин това знание се отличава от непосредственото впечатление, което незрящият би получил, полагайки длан върху част от слона. Могъщи и инертни наглед структури могат да бъдат привеждани в движение чрез ограничено по интензивност и време локално действие – със силата, която знанието за тях дава. Заради заложената от природата способност за адаптация на сложната система към промяната на средата и стимули с източник от нея. Нещо повече, добрият махут с времето и опита става едно със слона си – водач и слон действат в системно единство, грижейки се един за друг, във взаимодействие (б. а.)



8.3 Обект на гражданско участие

При определяне на обекта на гражданско участие в подобрението на изпълнението на съда е уместно да се придържаме към избрания системен подход. В класическата за системното мислене едноименна книга на Донела Х. Медоус са посочени дванадесет обекта за интервенция в работата на системата, по степен на нарастване на ефективността им. Ако перифразираме и обобщим за целите на нашия модел, това са: първо, организационната култура – принципите, ценностите, нагласите в системата, които я определят, второ, стратегирането - стратегическото съответствие между поставените цели, възложените функции и правила и организационните структури, които ги изпълняват, трето, движението на информацията и знанията на системата за себе си – достъпа на организационните структури до информация и знания, комуникацията вътре и извън организацията, наличието на балансирани и устойчиви обратни връзки на знание и иновация, четвърто, тайминга на промяната – метриката на подобрение, която организацията следва, пето, управлението на организационните ресурси – вложения и активи, шесто, наличието на (балансирана) система от показатели за ефективност (на изпълнението), които организацията проследява за целите на управлението на стратегическото и оперативно изпълнение.

Описаните по-горе области на ефективно системно интервениране лесно могат да бъдат проектирани върху структурата – на нива критерии и подкритерии - на критериалната система за оценка, която САФ предлага. Няма нищо изненадващо и в това, че на нивото на примерите, изведени през добрите организационни практики, намираме директни препратки към гражданското участие в тях. **Философията и логиката на САФ и TQM не само допускат гражданско участие в организационното изпълнение, но и го изискват под условието за пълнота и съответствие към принципите на организационно съвършенство.**

Гражданското участие е посочено като добра практика, в посочените примери, практически по всички критерии от критериалната система на САФ. Градирането на обектите, областите, на системно интервениране по неговата ефективност, за което посочихме по-горе, ни дава възможност не само да адресираме спрямо структурата на критериалната система гражданското участие (това САФ прави успешно), но и да определим приоритет.

8.4 Предмет на гражданско участие в САФ Justice BG 2018 – Добри практики

Предметът на гражданското участие в подобрението на изпълнението на съда е създаването на (допълнителна) стойност в подкрепа на благоприятстващите постигането на резултатите фактори, както и при осъществяване на обратната връзка на знание и иновации с източник постигнатите от съда резултати. Чрез резултатите от изпълнението на съда, към които е дало принос, гражданското участие създава стойност и за обществото, а това е негова цел и функция.



Съвкупността от представените по-долу добри практики на гражданско участие обхваща цялостно структурата на модела за организационно съвършенство САФ:

Критерий 1. Лидерство

1. Гражданско участие при **определяне на мисията и визията на съда.**
2. Гражданско участие в **управлението на мрежите и партньорствата, създадени от съда.**

Критерий 2. Стратегия и планиране

3. Гражданско участие в **разработването на стратегията и планирането, в мониторинга и адаптирането** на стратегията към промените в средата, гарантиращо баланса на настоящите и бъдещите потребности и интереси на заинтересованите лица за целия период на стратегическо изпълнение.
4. Гражданско участие при **комуникирането на разработената съвместно стратегия на съда.**
5. Гражданско участие в основаната на иновации **модернизация на изпълнението на съда.**

Критерий 3. Хора

6. Гражданско участие за гарантиране на равните възможности и зачитане на многообразието **при провеждане на политиките по управление на човешките ресурси** в стратегически синхрон със стратегията на съда.
7. Гражданско участие в **провежданите в „групите по качеството“ обсъждания.**
8. Гражданско участие в **консултации и в процесите за вземане на решения** (например, чрез консултативни групи, изследвания, проучвания, проверка на общественото мнение и чрез групи за оценка на качеството).

Критерий 4. Партньорства и ресурси

9. Гражданско участие **при изследване и използване на възможностите, предоставени от ИКТ в сферата на електронното правосъдие.**
10. Гражданско участие **при осигуряването на безопасността на ползвателите и подходяща физическа достъпност** в сградите в съответствие с нуждите и очакванията на съдиите, съдебните служители и гражданите/потребителите (например, достъп за инвалиди, паркиране или обществен транспорт и други).

Критерий 5. Процеси

11. Гражданско участие в **проектирането и подобряването на производството** по делата на базата на измерената им ефикасност, ефективност и резултатност



(резултати и въздействия).

12. Гражданско участие **при разработването на стандарти за качество на услуги и съдебни решения** (резултати от процеса), които отговарят на техните очаквания и са управляеми от съда.

Критерий 6. Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите

13. Гражданско участие при **редовен обмен на мнения относно функционирането и качеството на съда** на местно ниво (обществени дебати, срещи със сдружения, прием на посетители през дни на открити врати).

Критерий 7. Резултати, свързани с хората

14. Гражданско участие при задаването и проследяването на индикатори по отношение на **способността на съдебните служители да се справят с гражданите/потребителите и да отговорят на техните нужди.**

Критерий 8. Резултати, свързани със социалната отговорност

15. Гражданска ангажираност от страна на гражданите/потребителите, както и служители и други заинтересовани страни чрез **съвместни проекти, програми и инициативи на социална отговорност.**

16. Гражданско участие в **проведени от съда програми за предотвратяване на здравните рискове и рискове от инциденти за гражданите/потребителите и съдиите и съдебните служители** (брой и вид на програми за превенция на социално значими заболявания, помощ в борбата срещу тютюнопушенето, алкохола и наркотиците, образование за здравословно хранене, брой на бенефициентите и отношението между разходите и качеството на тези програми).

Критерий 9. Ключови резултати от изпълнението

17. Гражданско участие при **оценка на нивото на качество на предоставените услуги и решения** в сравнение с приетите стандарти и регламенти.

18. Гражданско участие при **оценка на ефективността на партньорствата** (например, степен на постигане/изпълнение на споразумения за партньорство, съвместни дейности).

19. Гражданско участие **при оценка на добавената стойност от използването на информационни и комуникационни технологии** за повишаване на ефикасността, намаляване на административната тежест, подобряване на качеството на предоставените услуги (например, намаляване на разходите, по-малко административни процедури, осъществяване на съвместна дейност с други организации, оперативна съвместимост, мерки за спестяване на време).

20. Гражданско участие **при оценка на ефективността на разходите** (резултати,



постигнати при възможно най-ниски разходи) на съда.

21. **Гражданско участие и подкрепа при участие на съда в състезания, награди за качество и прилагане на сертифицирани системи за управление на качеството (например, награди за върхови постижения – Excellence Awards и др.).**

Цялостният обхват на гражданското участие спрямо модела на инструмента за организационно съвършенство САФ, който представихме по-горе, изгражда модела на гражданско участие в подобрието на изпълнението на съда като негов структурен и логически инвариант. Това гарантира неговата системност и ефективност при интервениране в съответствие с него. Така изграден, моделът на гражданско участие осигурява **балансирано разпределение на вложенията на субектите на гражданско участие по целия спектър от дейности, формиращи изпълнението на съда в неговата цялост. Важно е да повторим, обаче, че системният, холистичен, подход към стратегическото планиране и изпълнение не изключва, а напротив потвърждава приоритета и важността на гражданското участие при определяне на мисията и визията на съда и последващата им трансформация в цели, което е същност на стратегията. **Всяко позитивно усилие и принос, включително и от гражданско участие, има своята стратегическа стойност, контекст и синхрон.** Съществено е да се осъзнава, че стратегическият синхрон създава стратегическата стойност на приноса. Уважението и добросъвестното отношение към партньорите – субекти на гражданско участие – изисква, заедно със задължителното зачитане на техните гарантирани от закона права и интереси, проектирани в партньорството, признаването и възнаграждаването на техния принос към изпълнението на съда. В този смисъл, **осигуряването на стратегическия синхрон е висша проява на партньорската добросъвестност и уважение към ресурсите на партньора, вложени в общото дело.****

Под условието на структурната инвариантност на модела за гражданско участие спрямо този за организационно съвършенство, стратегическият синхрон се постига през разгръщането на стратегията върху останалите елементи – благоприятстващи фактори и резултати. Обратната връзка на знание и иновации с източник от постигнатите и измерени резултати, насочена към усилване на благоприятстващите изпълнението фактори, осигурява възможността за последващо мониторинга адаптиране на стратегическото изпълнение към динамично променящата се среда – в PDCA-цикъла на непрекъснато подобрието. Спрямо него е уместно да се определи и ролята и мястото на гражданското участие в управлението на съдебната дейност.

8.5 Роля и място на гражданското участие в управлението на съдебната дейност

Едно от основните положения в теорията на сложните системи гласи, че времето и мястото на въвеждане на определена иновация и свързаната с нея нова практика на



системно поведение са решаващи за устойчивостта и успеха им. Следователно, необходимо ни е не само да разполагаме с добри примери, набор от добри практики, като представените по-горе, но и да имаме яснота относно времето и мястото на прилагането им.

От гледна точка на управлението на съда, PDCA-цикълът на непрекъснато подобрене предлага и още един формат на разгръщане на модела за гражданско участие – по етапите Планирай – Изпълнявай – Проверявай – Действай (Plan-Do-Check-Act). Този формат е препоръчителен за ръководството на съда, тъй като, освен другото, и улеснява прехода от стратегическото към оперативното изпълнение. В контекста на този преход се налага разпределяне и декомпозиране на по-общо зададените дейности в областите на гражданско участие по всеки от етапите на управление в съответствие с PDCA-цикъла. **Добра практика на партньорство би била функциите и отговорностите на партньорите – субекти на гражданско участие да бъдат ясно очертани във всеки един от етапите на цикъла, пък било то и под формата на паметна записка или приложение към сключеното споразумение за партньорство.**

В подхода на САФ към гражданското участие ролята на гражданите / потребителите като цяло може да бъде разглеждана в **четирите аспекта:**

- като **участници в процеса на проектиране/дизайн на решения** (co-designers),
- като **участници в процеса на взимане на решения** (co-decision makers),
- като участници в **процеса на прилагане на политики и решения** (co-producers) и
- като участници в **процеса на оценяване** (co-evaluators) на резултатите, ефектите и въздействията.

Като co-designers те имат влияние върху това какво и как публичните организации искат да доставят като услуга в отговор на специфична нужда. Като co-decision makers гражданите ще придобият по-голямо участие и съпричастност спрямо решенията, които ги засягат. Като co-producers - самите граждани ще бъдат включени в процеса на производство и/или в цикъла на доставка на услуги и осигуряването на тяхното качество. И накрая, но не на последно място, като co-evaluators гражданите ще изразят отношението си относно качеството на публичните политики и услугите, които те са получили.

Очевидно е, че описаните по-горе роли могат да бъдат адресирани към етапите на PDCA-цикъла на непрекъснато подобрене. Гражданското участие в проектирането (co-designers) се реализира в етапа на стратегическото и оперативното планиране (PLAN). Гражданското участие в процеса на прилагане на политики и решения (co-producers) се реализира в етапа на изпълнение на стратегиите и плановете (DO). Гражданското участие в процеса на оценяване се реализира в етапа на проверката на стратегическото и оперативното изпълнение (CHECK). Гражданското участие в процеса на взимане на основани върху



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

резултатите от проверката на изпълнението управленски решения се реализира в етапа на действие (АСТ) .

Изграждането на PDCA управленски подход и стил на системно мислене е съществен елемент от изграждането на организационната култура на цялостно управление на качеството на съдебната дейност. Безусловно добра практика е и управлението на партньорствата за гражданско участие в нея да е инвариантно на тази логическа структура на организация на управлението на дейността на съда.

Съвместното с партньорите провеждане на дадена инициатива за подобрене на изпълнението чрез етапите на PDCA-цикъла ще осигури на съда възможността да разчита и да се ползва от тяхната нарастваща мотивация за успех на инициативата, а оттам – и на енергията и ресурсите им в подкрепа на изпълнението. **Това е така, защото участието на партньора на всеки етап от цикъла PDCA му дава възможност да проследи детайлно начина, по който приносят му към изпълнението създава стойност, в системен контекст. Етап след етап. Принос след принос. Успех след успех. До пълната реализация на инициативата и до последващото и развитие по логиката на следващ PDCA-цикъл. До постигане на есенциалната за организационното съвършенство непрекъснатост на подобренето.**

Уважението към времето и ресурсите на партньорите в контекста на гражданското участие, както посочихме и по-горе, изисква **никой акт на взаимодействие с тях да не е самоцелен. Напротив, целенасочеността на взаимодействието със структурите на гражданското общество е задължително условие.** Без съмнение, PDCA-цикълът е добър избор за рамка и контекст на взаимодействието, бидейки и мощно средство за установяване на стратегически синхрон на изпълнението. Освен другото, форматът на PDCA-цикъла е формат и на оценката на благоприятстващите фактори в контекста на критериалната система на CAF. Нищо по-естествено от това, в този смисъл, и да оценим гражданското участие в дейността на съда като благоприятстващ изпълнението фактор спрямо него – като елемент от самооценката с прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice 2018.



9 ПРИМЕРЕН ФОРМАТ НА ДОКЛАДА ОТ САМООЦЕНКАТА В СЪДИЛИЩАТА

9.1 Роля на Доклада за самооценката

Докладът за самооценката е стратегически документ, който обективира резултатите от проведената самооценка. Той е основата и причината за създаването на Плана за подобрене, което е основна цел и резултат на проведената самооценка. Докладът за самооценката е документ, който подлежи на приемане и утвърждаване от ръководството като основа на действията за подобрене на оперативното и стратегическо изпълнение. Докладът за самооценката трябва да е ... непреодолим – веднъж създаден и представен, да не може да бъде игнориран с основание от качеството му, а необходимостта от подобрене – отречена или отхвърлена.

9.2 Структура и съдържание на Доклада за самооценка

По-долу е представена **примерната структура** на доклада за самооценката, с всички предписани от ръководството по прилагане на инструмента елементи.

1. Въведение
2. Описание на подхода (и хода) на самооценката
3. Резултати от самооценката
4. Анализ на резултатите
5. Изводи относно силните страни на организацията
6. Извод(и) относно област(и) на подобрене
7. Препоръки относно Плана за подобрене
8. Заключение

В приложение е представен формат на доклада за самооценката, съдържащ подробни насоки за необходимото съдържание по всеки един от посочените по-горе елементи.



.....
(название и лого на съда)

ДОКЛАД

ОТ ПРОВЕДЕНА САМООЦЕНКА С ПРИЛАГАНЕ НА ИНСТРУМЕНТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО СЪВЪРШЕНСТВО

CAF Justice BG 2018

.....
(название на съда)

ВЪВЕДЕНИЕ

.....
(Кратко представяне на съда (“визитка”), с посочване на прилаганите системи за управление (на качеството) на административната дейност)

.....
(Очертаване на стратегическа и нормативна рамка – контекст на самооценката , включително - посочване и на конкретния проект по ОПДУ, или друга програма или инициатива, от който е част самооценката)

.....
(Посочване на решението за прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF Justice BG 2018 (административния акт на ръководителя на съда)

.....
(посочване на състава и структурата на групата за самооценка)

.....
(Посочване на проведените обучения – на ръководството на съда (ръководните служители), на Групата за самооценка, на магистрати и съдебни служители, ако такива са проведени)



(Описание на комуникирането на решението за прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF Justice BG 2018 и предприетите действия по подготовката на самооценката в съда и сред заинтересованите лица)

ПОДХОД ПРИ ПРОВЕЖДАНЕ НА САМООЦЕНКАТА

.....
(Кратко представяне на организацията, координацията и хода на самооценката (брой срещи на групата за самооценка, график за провеждане, нейни инициативи и др.))

.....
(Посочване на избрания метод на точкуване – фино или класическо – заедно с основанията за този избор)

.....
(Представяне на подхода спрямо доказателствата, използвани при самооценката – евентуално портфолио на доказателствата (в този случай - в Приложение към Доклада за самооценката – списък-съдържание на портфолиото))

.....
(Посочване на доказателствата, привлечени или създадени в хода на самооценката (анкети, интервюта – магистрати и служители в съда, със заинтересованите лица и партньорите, с граждани/потребители на продукти и услуги и др.) от Групата за самооценка)

РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

.....
(Представяне на резултатите от самооценката, по всеки от 9-те критерии и 28-те под-критерии (силни страни, области на подобрене, мерки за подобрене, оценка по съответния под-критерий) – чрез структуриран текст или с използване на включения в ръководството по прилагане на CAF Justice BG 2018 формуляр)

АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА

.....
(Представяне на резултатите – графично, чрез хистограма и/или радарна диаграма)

.....
(Анализ на резултатите от оценяването на критериите „благоприятстващи фактори“ по PDCA-цикъла)



.....
(Анализ на резултатите от оценяването на критериите „резултати“ спрямо цели и тенденции)

.....
(По възможност, формулиране на хипотеза за причина-следствие - схема на прави и обратни връзки в областта на подобрене, аргументи (силни/слаби страни, мнения от дискусията), проверка на хипотезата, ако е проведена (доказателства))

ИЗВОДИ ОТНОСНО СИЛНИТЕ СТРАНИ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СЪДА (ИЗМЕРЕНИЯ НА УСПЕХА)

.....
(Посочване на областите, в които съдът има доказано добро изпълнение в оценявания период – включително и традиции, организационна култура, награди и отличия и др.)

.....
(Постигнатите ключови резултати – оценени спрямо цели, с позитивни тенденции)

.....
(Посочване на добрите практики в оценявания период, с акцент върху успешните иновации на съда)

.....
(Резултати от проведен бенчмаркинг спрямо сходни на съда съдилища)

.....
(“Персонализация” на успеха на съда – посочване на успешни ролеви модели на организационно поведение на ръководство, магистрати и съдебни служители)

ИЗВОД(И) ОТНОСНО ОБЛАСТ(И) НА ПОДОБРЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СЪДА

.....
(Очертаване на областта на подобрене – в структурата на модела, по критерии и подкритерии)

.....
(Формулировки относно съдържанието на областта на подобрене – елементи на организационното поведение на съда, които се нуждаят от подобрене)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

(Оценка на въздействието (негативното) на областта на подобрене върху цялостното изпълнение в организацията, включително като източник на риск или уязвимост – чрез връзки на причина-следствие)

(“Персонализация” на областта на подобрене – посочване на необходимата корекция на ролите и ролевите модели на организационно поведение)

(Очертаване на ефектите (прогноза) на дължимата промяна и подобрене)

(Оценка (посочване) на ресурсите, които следва да се привлекат в подкрепа на подобренieto)

ПРЕПОРЪКИ ОТНОСНО ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ

(Системен подход – Планът за подобрене е “Интегрирана система за действие, обхващаща цялостната дейност, процеси и функции на съда” – към подобренieto)

(Посочване на набор от мерки за подобрене с най-висок приоритет (неотложни), спрямо областта на подобрене (по дейности, процеси, функции и ... роли))

(Посочване сред набора от мерки за подобрене с най-висок приоритет на мерките с бърз ефект на подобрене)

(Оценка на метриката на подобрене - мерки според стратегическа и оперативна тежест – срока на изпълнение и времето за постигане на целения резултат)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

(Обща оценка – научени уроци и препоръки за провеждането на следваща самооценка)

(Приноси)

(Благодарности)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

(Послание)

ПРИЛОЖЕНИЯ

.....
(Портфолио (списък) на доказателствата, използвани при самооценката – включително резултати от проведени анкети, интервюта, дискусии и др. в хода на самооценката)



10 ПЛАНИРАНЕ НА ПРОЦЕСА НА НЕПРЕКЪСНАТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ. ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЕ

10.1 Създаване на Плана за подобрене

Планът за подобрене е основна цел на самооценката по CAF Justice BG 2018. Той е резултат от основания на факти и доказателства анализ на силните и слабите страни на организацията и предложените мерки за подобрене, съдържащи се в Доклада за самооценката.

Планът за подобрене е интегрирана система за действие, обхващаща цялостната дейност, процеси и функции на съда. **Той съдържа комплекс интегрирани инициативи за цялостно и радикално подобрене в областта на подобрене, чрез преодоляване на всяка идентифицирана като съществена слаба страна и засилване на силните страни в изпълнението.**

В най-добрата практика, Планът за подобрене е интегриран елемент на системата за стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението на съда.

Изработването на Плана за подобрене е **задача на ръководството на съда** – в съответствие с нормативно възложените му функции и отговорности по стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението. Утвърден от ръководството на съда, Докладът за самооценката е основа и основание за изработване на Плана за подобрене. Ръководството, чрез консултации със съответните заинтересовани страни, проучва и обобщава идеите за подобрения от Доклада за самооценката, анализира областите за подобрене и предложените идеи и формулира действия за подобрене в съответствие със стратегическите цели на организацията, приоритизира действията за подобрене областите за подобрене според стратегическа тежест и приложимост, определя отговорните служители, сроковете за изпълнение, основните етапи и необходимите ресурси.

Възможни са два подхода при създаване на Плана за подобрене.

Първият от тях, който условно можем да наречем “Широк фронт”, е всеобхватен. В съответствие с него, областта на подобрене се третира чрез преодоляване на всяка идентифицирана слаба страна и засилване на всяка силна страна на изпълнението с предписаните за това мерки. Разпределението на ресурсите за изпълнението му е по целия обхват на модела, за целия планов период, в съответствие с метрика на подобрене. **Акцентът е върху устойчивостта на подобрението и знанието.**

Вторият, който условно можем да наречем “Стратегически пробив”, е холистичен. В съответствие с него, областта на подобрене се третира чрез **приоритизирани мерки за интервенция** в набор обвързани в обща хипотеза за причина и следствие области. Ресурсите за изпълнение се концентрират в прецизно очертана област на подобрене, по



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

правило - във фиксиран кратък период от време. **Акцентът е върху бързия ефект на подобрене и иновациите.**

10.2 Изпълнение на Плана за подобрене

Добрата практика на изпълнение на Плана за подобрене изисква **последователен и целенасочен подход**, основан на PDCA цикъла на подобрене, включително с бенчмаркинг на достиженията. **Наблюдение и оценката на изпълнението е задължителен елемент.** Измерване на постиженията в хода на подобрението се осъществява чрез (балансирана) система от индикатори за изпълнение, критерии за успех и др. Подобрението се постига чрез следване на отнапред зададена “метрика на подобрене” (срокове, базово състояние, междинни резултати, измерим краен резултат).

Ефективното и ефикасно изпълнение на Плана за подобрене е условие за участие в TQM “схеми за признаване”, включително и при провеждане на процедурата за външна обратна връзка, предвидена в регламента на прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF Justice BG 2018.

Ключовите фактори за успех на Плана за подобрене са в съда да е разработен, интегриран в стратегирането и приложен в съответствие с изискванията за цялостно управление на качеството, включително и под условието за оценени и управлявани рискове, План за подобрене. Ключов индикатор е съотношението на стартирани и приложени мерки към общия брой мерки от Плана за подобрене.

От съществено значение за успеха на Плана за подобрене е така също и делът сред стартираните и изпълнени мерки на мерките с бърз ефект на подобрене. Мерките с бърз ефект на подобрене са елемент от оперативното планиране със стратегическа стойност. Адресирани са към приоритетни области на подобрене. Успешно проведени, мерките с бърз ефект на подобрене укрепват доверието към Плана за подобрене. Те осигуряват бърза възвръщаемост на инвестираните ресурси и стимулират цялостното изпълнение на Плана за подобрене (“успехът поражда успех”).

От съществено значение за добре изпълнения План за подобрене е неговото **комуникиране**. Комуникацията на Плана за подобрене е елемент от цялостния План за комуникация на CAF Justice BG 2018 на съда. Приложим и в този случай е съветът “Комуникирай седем пъти по седем различни начина” (проф. Джоузеф Юран) – по отношение на съдържание, средства, целеви групи, момент и др. Комуникираното съдържание следва да е целенасочено подбрано – то трябва да мотивира и поддържа устойчив ангажимента на заинтересованите страни към подобрението в съда.

Ръководството по прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 предлага форма и съдържание на Плана за подобрене, организирано в т.нар. „фишове“ на мерките за подобрене. Всяка една мярка за подобрене от Плана за подобрене е разписана в подробен, подпомагащ управлението на изпълнението и,



формат. Този формат съдържа информация относно основните елементи на изпълнението на мярката и връзката му със стратегическото и оперативното изпълнение в съда.

Доколкото, в най-добрите практики на изпълнение, Планът за подобрене е интегриран елемент на системата за стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението на съда, предложеният формат не е задължителен. Това е така, защото вариантът за разписване на мярката на подобрене в прилагания от съда формат на стратегията и оперативните планове, все пак, е за предпочитане. Ако този формат е достатъчно ефективен по отношение на общото управление на стратегическото и оперативното изпълнение в съда, то мярката за подобрене от Плана за подобрене може само да се ползва от тази му ефективност при изпълнението и. Технически, ако изработването на Плана за подобрене съвпадне с установения в съда график на стратегическо и оперативно планиране или мониторинг и актуализация на стратегическите документи, това би улеснило интегрирането на съдържащите се в него мерки в общите стратегия и план на съда за плановия период. Така самооценката би дала директен и непосредствен принос към планирането и управлението на изпълнението в съда. Доколкото в българските съдилища е установен и се прилага ежегодно цикъл на планиране и отчитане на изпълнението, това няма да е изключение, а по-скоро правило при прилагането на инструмента за организационно съвършенство. **В този смисъл, предложеният формат остава препоръчителен, но не и задължителен.** Във всеки случай, обаче, според регламента на прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018, документ **План за подобрене, съдържащ мерки за подобрене, предложени въз основа на приетия от ръководството на съда доклад за самооценката, и утвърден от това ръководство с разпореждане за прилагане, трябва да съществува.** Дори и като утвърден набор „фишове“ на мерки за подобрене, в посочения по-долу формат, с разпореждане на ръководството за прилагането им.

ПРОГРАМА ЗА ДЕЙСТВИЕ: <i>(Посочва се стратегическата тема или цел от стратегията или оперативния план на съда, в подкрепа на която е мярката за подобрене и/или частта (критерият) от модела, с чието подобрене е свързана)</i>	
ДЕЙСТВИЕ	<i>Описва се действието/действията за изпълнение на мярката за подобрене</i>
СПОНСОР	<i>Посочва се ръководителят на съда, който отговаря за дейностите на съда, към подобренето на които мярката за подобрене е насочена</i>
РЪКОВОДИТЕЛ НА ЕКИПА	<i>Посочва се служителят, на когото е</i>



	<i>възложено ръководството на екипа или звеното, изпълняващи мярката за подобрене</i>
ЕКИП ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	<i>Хората, определени да работят за изпълнение на дейността; това може да са хора от съда и/или съда</i>
КОНТАКТ	<i>Контакти на ръководителя на екипа</i>
ОБХВАТ	<i>Съдът, изцяло, или определени негови звена и функции</i>
ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ	<i>Описват се главните заинтересовани от резултата на съответната мярка за подобрене страни</i>
СИЛНИ СТРАНИ	<i>Посочват се накратко така, както са посочени в доклада за самооценката по този (под)критерий</i>
ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	<i>Посочват се накратко така, както са посочени в доклада за самооценката по този (под)критерий</i>
ВАРИАНТИ ЗА ПРОУЧВАНЕ	<i>Посочват се необходимите за изпълнението на мярката допълнителни данни, информация и знания</i>
ОГРАНИЧЕНИЯ	<i>Посочват се факторите, с които изпълнението на мярката следва да се съобрази – норми, ресурси и др.</i>
НЕОБХОДИМИ ЧР	<i>Посочват се необходимите за изпълнението на мярката човешки ресурси – съдии и съдебни служители</i>
БЮДЖЕТ	<i>Посочват се необходимите за изпълнението на мярката материални и финансови средства</i>
РЕЗУЛТАТ	<i>Посочва се целеният с изпълнението на</i>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

	<i>мярката измерим резултат, включително индикатори и задачи</i>
ДАТА НА ЗАПОЧВАНЕ	<i>Посочва се датата на стартиране на изпълнението на мярката за подобрене</i>
СРОК ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	<i>Посочва се срокът на изпълнение на мярката, както и този на постигане на целения с изпълнението резултат, включително и „метриката на подобрене“, ако такава е определена.</i>



11 ИЗТОЧНИЦИ

Източници Критериална рамка и практики в областта на управление на качеството

- Регистър на дейностите по управление на качеството 2009 на работната група по управление на качество към Европейската мрежа на съдебните съвети, http://www.vss.justice.bg/root/f/upload/1/pr30-16_07_2009-t19.pdf
- Международна рамка за съвършенство в съдебната система- 2013 -International Framework for Court Excellence, <http://www.courtexcellence.com/>
- THINKING OF IMPLEMENTING THE INTERNATIONAL FRAMEWORK FOR COURT EXCELLENCE, 2ND EDITION, Self-assessment checklist
- Singapore Subordinate Courts (2007), Case Study: the Subordinate Courts of Singapore a journey of excellence, Singapore
- International framework of court excellence- the State Courts of Singapore Model
- EFQM Excellence Model- <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> Моделите за организационно съвършенство EFQM (Европейската фондация за управление на качеството)
- ISO 9001:2015 <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Документи на Европейската комисия за ефикасност на правосъдието European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) към Съвета на Европа: Checklist for promoting the quality of justice and the courts 2008, Чеклист за насърчаване на качеството на правосъдието и съдилищата-Checklist for promoting the quality of justice and the courts, 2008, <http://www.courtexcellence.com/~media/Microsites/Files/ICCE/ChecklistforPromoting.ash>
- x, Quality management in courts and in the judicial organisations in 8 Council of Europe member States, European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ), 2010, <https://rm.coe.int/16807481e3>
- European Judicial Systems: Efficiency and quality of justice- CEPEJ studies N.23, <https://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/evaluation/2016/publication/CEPEJ%20Study%2023%20report%20EN%20web.pdf>
- Handbook for conducting satisfaction surveys aimed at Court users in Council of Europe member States;
- Theme 6: Strengthening the quality of judicial systems, ec.europa.eu/esf/BlobServlet?docId=13949&langId=en
- CAF 2013- <https://www.eipa.eu/>



- Model for Quality Assessment System- the Court of Appeal of Rovaniemi, Finland https://oikeus.fi/hovioikeudet/rovaniemenhovioikeus/material/attachments/oikeus_hovioikeudet_rovaniemenhovioikeus/uusikansio_17/niaDsWiwp/hovioikeus_CAF_englanti_72dpi.pdf
- Quality Project of the Courts in the Jurisdiction of the Court of Appeal of Rovaniemi, Finland
- Проект по качеството на Апелативен съд Руваниеми- Финландия Ministry of Justice Finland (2005), Quality projects in the courts of the jurisdiction of the court of Appeal of Rovaniemi. Court of Appeal of Rovaniemi (2006), How to assess quality in the courts.
- Judiciary is quality, Committee for the Evaluation of the Modernisation of the Dutch Judiciary, 2006
- Системата “Rechtspraak model” в Холандия, Quality of the judicial system in the Netherlands, <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/Quality-of-the-judicial-system-in-the-Netherlands.pdf>
- Understanding The Service Quality Perception Gaps Between Judicial Servants And Judiciary Users, Rodrigo Murillo
- Стандарт GIGA-Justicia адаптирана версия на ISO 9001 към съдебната система
- European Network of Councils for the Judiciary (2008), Quality Management.
- CEPEJ-GT-QUAL (2007)9Rev, Quality of the judiciary and courts (a checklist), Strasbourg
- <http://www.courtools.org/>
- Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987
- US National Center for State Courts (2008), A unifying framework for court performance measurement, Washington
- Стандарти за ефективността на съдилищата САЩ - Trial Court Performance Standards (TCPS) <https://www.ncjrs.gov/pdffiles/tcps.pdf>
- D. Stienstra, Trial Court Performance Standards in the USA Federal Courts, Paper prepared for conference on Quality of Justice in an International Perspective, Maastricht, the Netherlands, May 24-25, 2000 in: Tijdschrift voor de Rechterlijke Macht 2001, p. 20-28.
- Feigenbaum, A. V. (1951), Quality Control: Principles, Practice, and Administration, McGraw-Hill
- Quality management and Autonomy for Court-Organisations.or creating public trust by developing and implementing quality standards for court services.dr. Philip M. Langbroek



- Patrick Maier, New Public Management in der Justiz, Bern 1999
- M. Fabri and P.M. Langbroek, (eds.) The Challenge of change for judicial systems, developing a public administration perspective, IOS Press, Amsterdam, Washington DC, 2000
- Draining the Judiciary Bottleneck: A Quasi-Experiment in Improving a Government Service, Rodrigo Murillo, Bradford School of Management, U.K. Roy Zuniga, INCAE Business School, Costa Rica Arch Woodside, Boston College, U.S.A., 2010
- Internal and External Dialogue: A Method for Quality Court Management, Marie B. Hagsgård
- Understanding The Service Quality Perception Gaps Between Judicial Servants And Judiciary Users, Rodrigo Murillo
- Patterson, C. (2009) Toward Service Excellence: A preliminary Assessment of Service Quality in Georgia Courts. Institute of Court Management. Court Excellence Development Program. Administrative Office of Courts of Georgia. Atlanta, Georgia, US
- López, L.; Zúñiga, R. (2014) Dynamics of judicial service supply chains. Journal of Business Research. 67, 7: 1447-1457
- Murillo, R.; Zuniga, R. (2013) Could Innovation also emerge from the Public Sector? Creating an ISO-like Judiciary Quality Management Standard. International Journal of Court Administration. 5, 2: 10-30
- Murillo, R.; Zuniga, R.; Jenkins, M. (2014) Measuring Service Quality in Judicial Services: a nationwide application of SERVQUAL, in Proceedings of the Bi Annual Strategic Management in Latin America Conference, January 8 - 9, 2015, Alajuela, Costa Rica.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985) A conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research. Journal of Marketing. 49, 4: 41-50
- “Quality Management with CAF in the Educational Sector” Research Report http://www.ipa.government.bg/sites/default/files/caf_education_study_2015_engl_0.pdf
- CAF Improvement identification, prioritisation and implementation A study of inspiring practices installed in 20 Public Sector organisations throughout Europe and the methodologies for prioritisation. Patrick Staes, Nick Thijs, Dorina Claessens http://www.ipa.government.bg/sites/default/files/caf_study_slovak_presidency_compress_ed_0.pdf

Източници относно граждански мониторинг

- СЕРЕЈ: Управление на качеството в съдилищата в правосъдните системи в 8 страни-членки на Съвета на Европа, 10 септември 2010



- I F. Contini (ed.) Handle with Care: assessing and designing methods for evaluation and development of the quality of justice. IRSIG-CNR. Bologna, 2017, Available at www.lut.fi/hwc
- "Методология за мониторинг на съдебната система", достъпна тук: http://courtwatch.pl/wp-content/uploads/Court_Monitoring_Methodology.pdf
- NGOs and the judiciary – watch dog activities, interactions, collaboration, communication, Institute for Law and Society (INPRIS) Warsaw, May 2016
- Dluhošova Z., Kolikova M., Kovačechova E., Marošiova L., Pufflerova Š., Žilinčík P., Sprava z občianskeho monitoringu sudov Maj- Jul 2005 (Report from civic monitoring of courts May- July 2005), Spoločnosť pre otvorene sudnictvo (Society for Open udiciary), UVTIP Nitra, publisher NOI, 2005
- NGOs and the judiciary – watch dog activities, interactions, collaboration, communication, Institute for Law and Society, country report Slovakia (INPRIS)
- Aliancia Fair-play, Annual Report 2012, <http://www.fair-play.sk/abouts/reports>, accessed on 8 July 2015, p.10.
- Transparency International Slovakia, Otvorené súdy (Open courts), <http://otvorennesudy.sk/>, accessed on 8 July 2015.
- Dluhošová Z., Kolíková M., Kováčechová E., Marošiová L., Pufflerová Š., Žilinčík P., Správa z občianskeho monitoringu súdov Máj- Júl 2005 (Report from civic monitoring of courts May- July 2005), Spoločnosť pre otvorené súdnictvo (Judiciary), ÚVTIP Nitra, publisher NOI, 2005.
- NGOs and the judiciary – watch dog activities, interactions, collaboration, communication, Institute for Law and Society (INPRIS), country report Serbia
- NGOs and the judiciary – watch dog activities, interactions, collaboration, communication, Institute for Law and Society (INPRIS), country report Albania
- NGOs and the judiciary – watch dog activities, interactions, collaboration, communication, Institute for Law and Society (INPRIS), country report Czech republic
- Soudní průtahy: preventivní a kompenzační prostředky nápravy, Liga Lidských práv, 2009, <http://llp.cz/publikace/soudni-prutahy-preventivni-a-kompenzacni-prostredky-napravy/> Férová justice, <http://ferovajustice.cz/> 1
http://www.inpris.pl/fileadmin/user_upload/documents/Country_Report_-MACEDONIA.pdf
- Civil society's role in combating judicial corruption in Central America, Transparency International's Global Corruption Report 2007
- Reuben, William; Arevalo, Blanche; Lopez Calix, Jose Roberto; Silva-Leander, Annika; Braun, Franka; Falconer, Andres P.; Mosqueira, Edgardo; Cantuarias, Fernando; Arevalo,



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Jorge; Dasso, Elizabeth; Colmenares, Maria Magdalena; Pereira, Andrea; Larreamendy, Pilar; Avellan, Carla. 2005. Thinking out loud VI : Innovative case studies on participatory instruments (English). Latin America and the Caribbean Region Civil Society papers ; no. 6. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/963061468235453344/Thinking-out-loud-VI-Innovative-case-studies-on-participatory-instruments>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

12 АНЕКС 1: КНИГА ЗА САМООЦЕНКА