



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



## Проект

„Модернизация на съдебната система  
посредством система за управление на качеството  
с  
вграден механизъм за гражданско участие,  
отчетност, мониторинг и контрол”

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

# Механизъм за гражданско участие. Системен, холистичен подход към подобряването с гражданско участие

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



## 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 влияят 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 подобрене
- **Биха могли да бъдат подредени в йерархична структура**

•



## Класификации според формата на гражданско участие

**Директно гражданско участие на отделния гражданин**  
Със своите признати от правото права и интереси, отделният гражданин съставлява ядрото на модела на структуриране на субектите на гражданско участие.

- От една страна, представя и защитава права и интереси пред съда и съдебната система
- 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.**
- **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.**

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



## Класификации според формата на гражданско участие

### Организация на гражданското общество за решаване на определен правосъден проблем

Споделеният проблем, интерес или право са които събират гражданите за общо действие.

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

Макар и специфичен и може би дори локален, обединеният ги проблем може да се окаже общ и за други общности.

Възможност за изграждане и действие в мрежа, което добавя към възможностите да бъдат повлияни определени цели или аспекти от дейността на съда.



**Класификации според формата на гражданско участие**

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

Цели, свързани с държавното управление, правосъдието и правораздаването в определена правна област .

**Траен интерес към група проблеми в избраната област на правото**

**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.**

**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**



## Класификации според формата на гражданско участие

### Организации на гражданското общество, свързани с юридическата академична общност

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

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**



## Класификации според формата на гражданско участие

### **Организации на гражданското общество, свързани с бизнеса или с правосъдието**

Съсловни организации на съдии и съдебни служители, организациите на прокурорите, следователите, адвокатите, съдебните експерти и др., Поради пряко причинно-следствена връзка на състоянието на съда с условията за правене на бизнес, 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

**Общественото им влияние ги прави предпочитан партньор, но трябва да се управляват внимателно, поради възможността за конфликт на интереси**





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



## Класификации според формата на гражданско участие

### **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**

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

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** [www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



## Картографиране на субектите на гражданско участие

При 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

Следва да го определим и **позиционираме** върху картата на субектите според

- **степената, в която може да повлияе** на постигането на поставените стратегически и оперативни цели и
- **значението му по отношение провежданите политики и инициативи**



**Картографи  
ране на  
субектите  
на  
гражданско  
участие**

- **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)



**Картографи  
ране на  
субектите  
на  
гражданско  
участие**

**Субекти на гражданско участие – важни и влиятелни**

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

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

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**



## Картографиране на субектите на гражданско участие

**Субекти на гражданско участие – не толкова важни и не толкова влиятелни**

Тези, които **нямат пряка връзка с дейността** на съда и резултатите от дейността му. 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.

**Субекти на гражданско участие – влиятелни, но не толкова важни**  
**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. 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. Препоръчително е да бъдат **наблюдавани в отношенията им към съда**, в контекста на оценка, анализ и управление на стратегическия и оперативен риск. .

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



**Картографи  
ране на  
субектите  
на  
гражданско  
участие**

- **Картата на заинтересованите лица - субекти на гражданско участие –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.**



**Картографи  
ране на  
субектите  
на  
гражданско  
участие**

- Разбирането за оценката и анализа на многообразието от заинтересовани страни, потенциални субекти на гражданско участие и партньори на съда в подобриенето, следва да бъде **не като за акт, а като за непрекъснат процес.**
- Поддържането му изисква **интензивна комуникация и анализ на постъпващата информация**



**Структура  
на  
механизма  
за  
гражданско  
участие**

**Системен, холистичен подход към подобрието с  
гражданско участие**

Привлечени към подобрието чрез спецификата на интересите и правата, които са ги привлекли към него, но **извън контекста на холистичния му характер**, субектите на гражданско участие **не биха могли да реализират пълния си капацитет**

Приносът им към подобрието на изпълнението би бил далеч под възможностите, капацитета им и способността им да създават обществена стойност. Демотивиращ





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



**Структура  
на  
механизма  
за  
гражданско  
участие**

**Системен, холистичен подход към подобрието с  
гражданско участие**

**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 подобрене на изпълнението**

**Механизмът е с логическа структура, която е структурен инвариант на модела за организационно съвършенство**

**Концепцията за цялостно управление на качеството предполага възможност и изява на всички заинтересовани страни в подобрието. В резултат заинтересованите страни биват приобщени към подобрието в качеството на съсобственици на процесите – били те управленски и помощни или ключови – в съдилищата.**

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



## Обекти на гражданско участие

При определяне на обекта на гражданско участие в подобрието на изпълнението на съда е уместно да се придържаме **към избрания системен подход**

Гражданското участие е посочено като **добра практика**, в посочените примери, **практически по всички критерии от критериалната система на САФ.**

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**

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



**Предмет на  
гражданско  
участие в  
CAF Justice  
BG 2018**

- Предметът на гражданското участие в подобрието 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 добри практики на гражданско участие обхваща цялостно структурата на модела за организационно съвършенство CAF:



**Предмет на  
гражданско  
участие в  
CAF Justice  
BG 2018**

### **Критерий 1. Лидерство**

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

### **Критерий 2. Стратегия и планиране**

- **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.**
- **Гражданско участие при комуникирането на разработената съвместно стратегия на съда.**
- **Гражданско участие в основаната на иновации модернизация на изпълнението на съда.**



**Предмет на  
гражданско  
участие в  
CAF Justice  
BG 2018**

### **Критерий 3. Хора**

- **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.**
- **Гражданско участие в провежданите в „групите по качеството“ обсъждания.**
- **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**

- **Гражданско участие при изследване и използване на възможностите, предоставени от ИКТ в сферата на електронното правосъдие.**



**Предмет на  
гражданско  
участие в  
CAF Justice  
BG 2018**

- **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**

- **Гражданско участие в проектирането и подобряването на производството по делата на базата на измерената им ефикасност, ефективност и резултатност (резултати и въздействия).**
- **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.**



**Предмет на  
гражданско  
участие в  
CAF Justice  
BG 2018**

**Критерий 6. Резултати, ориентирани към  
гражданите/потребителите**

- **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**

- **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.**



**Предмет на  
гражданско  
участие в  
CAF Justice  
BG 2018**

**Критерий 8. Резултати, свързани със социалната отговорност**

- Гражданска ангажираност от страна на гражданите/потребителите, както и служители и други заинтересовани страни чрез **съвместни проекти, програми и инициативи на социална отговорност.**
- Гражданско участие в **провеждани 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).**





**Предмет на  
гражданско  
участие в  
CAF Justice  
BG 2018**

**Критерий 9. Ключови резултати от изпълнението**

- **Гражданско участие при оценка на нивото на качество на предоставените услуги и решения в сравнение с приетите стандарти и регламенти.**
- **Гражданско участие при оценка на ефективността на партньорствата** (например, степен на постигане/ изпълнение на споразумения за партньорство, съвместни дейности).
- **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).



**Предмет на  
гражданско  
участие в  
CAF Justice  
BG 2018**

- **Гражданско участие при оценка на ефективността на разходите (резултати, постигнати при възможно най-ниски разходи) на съда.**
- **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 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.**



**Роля и място на гражданското участие по отношение на управлението на съдебната дейност**

- 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)**.
- **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.**



**Роля и място на гражданско участие по отношение на управлението на съдебната дейност**

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), влияние върху това какво и как публичните организации искат да доставят като услуга в отговор на специфична нужда
- като **участници в процеса на взимане на решения** (co-decision makers), участие и съпричастност спрямо решенията, които ги засягат
- като участници в **процеса на прилагане на политики и решения** (co-producers) и ще бъдат включени в процеса
- като участници в **процеса на оценяване** (co-evaluators) на резултатите, ефектите и въздействията. ще изразят отношението си относно качеството на публичните политики и услугите, които те са получили



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



**Роля и място на гражданското участие по отношение на управлението на съдебната дейност**

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**

Участието на партньора на всеки етап от цикъла PDCA му дава възможност да проследи детайлно начина, по който приносът 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 подобренieto

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



# БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд