



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

ДОКЛАД ЗА РЕАЛИЗИРАНЕ НА ДЕЙНОСТ 1. Проучване, анализ и оценка на съществуващите практики за управление на качеството в българската правосъдна система и на механизмите за граждански мониторинг и контрол и участие на заинтересованите лица 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

Изпълнител

Дата на доклада

Фондация „Юстиция“

„Фокус Системс“ ЕООД

02.02.2018 г.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

ПРОУЧВАНЕ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА СЪЩЕСТВУВАЩИТЕ ПРАКТИКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В БЪЛГАРСКАТА ПРАВОСЪДНА СИСТЕМА И НА МЕХАНИЗМИТЕ ЗА ГРАЖДАНСКИ МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ ЛИЦА В ПРОЦЕСИТЕ НА ПОДОБРЕНИЕ



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Съдържание

1 КОНТЕКСТ, ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО. СТРУКТУРА И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ 6

1.1	КОНТЕКСТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	6
1.2	ЦЕЛИ.....	6
1.3	ОБХВАТ И ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО. ИЗПОЛЗВАНА МЕТОДОЛОГИЯ.....	6
1.4	СТРУКТУРА.....	10
1.5	ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	11
1.6	ВРЪЗКА С ПРЕДХОДНИ ПРОЕКТИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В СЪДИЛИЩАТА.....	11

2 УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В СИСТЕМАТА НА ПРАВОСЪДИЕТО: ДЕФИНИЦИИ И БАЗА, КРИТЕРИАЛНА РАМКА.....13

2.1	КОНЦЕПЦИЯ ЗА КАЧЕСТВО.....	13
2.1.1	Дефиниция за качество.....	13
2.1.2	Качеството в контекста на публичния сектор.....	13
2.1.3	Еволюция на концепцията за управление на качеството.....	13
2.1.4	Качество в съдилищата.....	14
2.1.5	Управлението на качеството и независимост на съдиите.....	16
2.1.6	Управлението на качеството на съдилищата като част от националната съдебна система.....	17
2.2	КРИТЕРИАЛНА РАМКА.....	17
2.2.1	База.....	17
2.2.2	Отправни точки и заинтересовани лица.....	18
2.2.3	Критериална рамка.....	19

3 УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В БЪЛГАРСКАТА ПРАВОСЪДНА СИСТЕМА-СЪСТОЯНИЕ, ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ28

3.1	ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ.....	28
3.1.1	Съдът публикува своята визия и мисия (цели), и разяснява как те са свързани с неговите основни ценности (достъпност, бързина и справедливост).....	28
3.1.2	Лидерството в съда е включено активно при определяне на стандартите за срок и обслужване и преглежда съответствието на юридическото и административно изпълнение спрямо тези стандарти.....	30
3.1.3	Лидерството в съда приобщава заинтересованите лица- вътрешни и външни към системата за управление на качеството и дейностите по подобрене.....	30
3.1.4	Съдът активно информира обществеността и потребителите за своите услуги, стандарти и изпълнение, като търси обратна връзка за целите на подобренето им.....	31
3.1.5	Данните за ключовите аспекти от работата на съда се съхраняват и публикуват.....	31
3.1.6	Съдът планира, преглежда периодично обратната връзка и своето изпълнение и определя областите на подобрене.....	32
3.1.7	Съдът и неговото ръководство насърчават култура на модернизация и иновации.....	33
3.1.8	Съдът и неговото ръководство насърчават въвеждането на формализирани инструменти за управление на качеството: Обща рамка за оценка CAF 2013, ISO 9001, др.....	33
3.2	ПЛАНИРАНЕ И ПОЛИТИКИ НА СЪДА.....	34
3.2.1	Съдът притежава стратегически план, определящ неговите цели, задачи и план за подобрене.....	34
3.2.2	Съдът активно привлича съдиите и служителите към планирането и дейностите по решаване на проблемите.....	35
3.2.3	Съдът осигурява редовен мониторинг върху изпълнението на плана и преглед спрямо поставените цели.....	37

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

3.2.4	Съдът публикува правосъдните и съдебни политики подкрепящи неговите ценности, цели и планове	38
3.2.5	Съдът редовно преглежда политиките си, за да осигури тяхната постоянна адекватност ..	39
3.3	УПРАВЛЕНИЕ НА РЕСУРСИТЕ – ЧОВЕШКИ, МАТЕРИАЛНИ И ФИНАНСОВИ.	39
3.3.1	Съдът управлява ресурсите си проактивно като балансира юридическото и административно натоварване със своевременно и качествено взимане на решения	39
3.3.2	Съдът идентифицира потребностите от обучение на съдебния състав и ги удовлетворява .	43
3.3.3	Съдът осигурява системно професионално развитие за съдиите и служителите си	47
3.3.4	Съдът осигурява подкрепящ правораздаването достъп до информация	50
3.3.5	Съдът ефективно управлява материалните ресурси.....	52
3.3.6	Съдебната среда е адекватна и безопасна.....	53
3.3.7	Съдът е установил подходящ бюджетен процес и редовно наблюдава разходите си	54
3.3.8	Съдът осигурява обучение, подкрепа и признание за иновациите	55
3.4	ОСНОВНИ ПРОЦЕСИ, СЪДОПРОИЗВОДСТВО И ПРОЦЕДУРИ.....	56
3.4.1	Съдът осигурява разглеждане на делата при повишаващо се качество на решенията си	56
3.4.2	Съдът има система за активно управление на делата и търси начини за ефикасност	57
3.4.3	Съдът успешно балансира натовареността на съдиите и служителите си	60
3.4.4	Съдът поддържа ефективна система за архивиране на делата.....	62
3.5	НАБЛЮДЕНИЕ, ИЗМЕРВАНЕ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА КЛИЕНТА.....	63
3.5.1	Съдът проучва и търси редовна обратна връзка с всички потребители на услугите му и анкетира потребителите си за тяхната удовлетвореност от процесите, процедурите и услугите, които предоставя.....	63
3.5.2	Съдът извършва промените, идентифицирани чрез проучвания и обратна връзка	64
3.5.3	Съдът обявява публично и редовно извършените промени в резултата на проучвания и получена обратна връзка	64
3.5.4	Съдът използва технологии и иновации за да доставя услуги с повишаващо се качество на всички потребители	64
3.6	ДОСТЪПНИ СЪДЕБНИ УСЛУГИ	65
3.6.1	Съдът е установил процеси, които осигуряват достъпно правосъдие.....	65
3.6.2	Съдът публикува информация относно съдебните услуги и достъпа до тях	66
3.6.3	Физическият достъп до сградата на съда е улеснен	66
3.6.4	Съдът предоставя подкрепа за хората с увреждания, която осигурява лесен достъп до услугите му	67
3.6.5	Съдът провежда политика на равнопоставеност на всички потребители	67
3.6.6	Съдът предоставя информация, за да подпомогне тези, които са неравнопоставени	67
3.6.7	Съдът използва прост и ясен език, за да улесни всички потребители	68
3.6.8	Съдът е осигурил електронен достъп.....	69
3.6.9	Съдът използва технологии и иновации, за да подобри достъпа на всички потребители	71
3.7	ОБЩЕСТВЕНО ДОВЕРИЕ И ОТГОВОРНОСТ.....	73
3.7.1	Съдът публично се отчита за своята роля и изпълнение	73
3.7.2	Съдът информира относно съответствието на изпълнението си спрямо стандартите за срок и обслужване	73
3.7.3	Съдът осигурява разбирането на потребителите относно съдебния процес, услугите и взетите решения	75
3.7.4	Съдът има политика по жалбите и докладва относно разглеждането им.....	75
3.7.5	Съдът провежда редовно независим одит на разходите си	76
4	МЕХАНИЗМИ ЗА ГРАЖДАНСКИ МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛ ОТ ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ ЛИЦА ВЪРХУ БЪЛГАРСКАТА СЪДЕБНА СИСТЕМА И ТЯХНОТО УЧАСТИЕ В ПРОЦЕСИТЕ НА ПОДОБРЕНИЕ	77
4.1	ГРАЖДАНСКИ СЪВЕТ КЪМ ВИСШИЯ СЪДЕБЕН СЪВЕТ	77
4.2	ОБЩЕСТВЕН СЪВЕТ КЪМ МИНИСТЕРСТВО НА ПРАВОСЪДИЕТО.....	79

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

4.3	СЪВЕТ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА АКТУАЛИЗИРАНАТА СТРАТЕГИЯ ЗА ПРОДЪЛЖАВАНЕ НА РЕФОРМАТА В СЪДЕБНАТА СИСТЕМА КЪМ МИНИСТЕРСКИ СЪВЕТ.....	80
4.4	НАЦИОНАЛНА НПО МРЕЖА ЗА ГРАЖДАНСКО НАБЛЮДЕНИЕ НА СЪДЕБНАТА ВЛАСТ	80
4.5	МАГИСТРАТСКИ СЪВЕТ КЪМ МИНИСТЕРА НА ПРАВОСЪДИЕТО	81
4.6	ПРОЕКТИ И ИНИЦИАТИВИ ЗА ГРАЖДАНСКИ МОНИТОРИНГ	81
4.6.1	Граждански мониторинг „Дела за корупция в съдебната власт“, осъществен от Юридическия екип на Института за модерна политика (ИМП).	81
4.6.2	Гражданско наблюдение върху работата на съда в рамките на проект “Правосъдие близо до хората ”.	82
4.6.3	Проект „Популяризиране на добрите практики за гражданско наблюдение на съда”.	84
4.6.4	ПРОЕКТ “ГРАЖДАНСКИЯТ МОНИТОРИНГ НА СЪДЕБНАТА СИСТЕМА И СТАТИСТИКАТА НА ДЕЛА ЗА ДОМАШНО НАСИЛИЕ-КАТО ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПРОМЯНА”	84
4.6.5	Проект „Граждански мониторинг върху работата на съда в Сливен”	85
4.6.6	Проект „Граждански мониторинг на програмата за реализация на стратегия за борба с корупцията в съдебната система	85
5	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
5.1	ОБЩИ ИЗВОДИ ПО КРИТЕРИАЛНАТА РАМКА	86
5.2	ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ КОМЕНТАРИ ОТНОСНО ГРАЖДАНСКОТО УЧАСТИЕ В ПРОЦЕСИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО	90
6	ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ВЪПРОСНИК ЗА ИНТЕРВЮ.....	93
7	ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ВЪПРОСНИК ЗА АНКЕТА	96
8	СПИСЪК НА СЪДИЛИЩАТА, УЧАСТВАЩИ В АНКЕТАТА.....	99
9	ИЗТОЧНИЦИ.....	102



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

1 КОНТЕКСТ, ЦЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО. СТРУКТУРА И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ

1.1 Контекст на изследването

Настоящото изследване се извършва в рамките на проект „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, мониторинг и контрол“ BG05SFOP001-3.003-0025/15.09.2017 г., 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 поставените 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 конкретен план, изследването цели да:

- Проучи съществуващите **практики по управление на качеството** в българските съдилища, с цел да установи предизвикателствата и възможностите за подобрене и модернизация чрез внедряването и прилагане на системи за управление на качеството, в светлината на водещите международни стандарти
- Проучи съществуващите **практики по граждански мониторинг и контрол от заинтересованите страни** върху дейността на съдебната система с цел да послужи за база за разработване на модел-механизъм за граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдилищата и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене.

1.3 Обхват и ограничения на изследването. Използвана методология

Обхват: Изследването обхваща следните целеви групи: Министерство на правосъдието, Висш съдебен съвет, Национален институт по правосъдие, съдилища.

Фокус на анализа – съдилищата в съдебната система

Анализът е фокусиран изключително върху практиките за управление на качеството в съдилищата от българската съдебна система и не върху тези от структурите на Прокуратурата на Република България (ПРБ). Този избор на фокус намира основание в моментното неравновесно състояние на практиките на управление на ПРБ. Неравновесността на състоянието е обективно и се обуславя от интензивността на промяната в трансформиращата се система на ПРБ.

Обосновка: *Практиките на управление в Прокуратурата на Република България към началото на 2018 година:*

Налице са всички данни, че, подложена на обществен и партньорски натиск, към момента и в средносрочен план ПРБ се намира в изключителна динамика на промени и реформи.

През 2016 г. главният прокурор инициира тълкуване на текстовете от Конституцията, с които се определя структурно съответствие между прокуратурата и съдилищата. С

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

решението на Конституционния съд от февруари 2017 г. се посочва, че пълното припокриване на териториалните структури на съда и прокуратурата не е задължително по смисъла на Конституцията. Това решение отвори път към териториална реформа и структурна оптимизация на ПРБ. Прокуратурата изготви методология за оптимизирането на броя на районните прокуратури и статута на териториалните отделения, като предложи два модела за оптимизирането, наречени условно „унифициран“ и „диференциран“. Прокурорската колегия на ВСС е взела принципно решение по внесен на 3 април 2017 г. от главния прокурор доклад относно възможностите за оптимизиране на съдебната карта на районните прокуратури и избиране на подходящ модел, както и относно предложеното понятие „териториално отделение“ на районна прокуратура.

Паралелно с това, отново през 2016 г., е извършен Независим анализ на структурния и функционален модел на Прокуратурата на Република България от петима независими международни експерти – прокурори от Великобритания, Испания, Германия и Нидерландия. Изготвен е окончателен доклад, съдържащ редица препоръки за работата на прокуратурата, съда, ВСС и ИВСС и МП.

Докладът посочва, че ПРБ, която се състои от *Главен прокурор, Върховна касационна прокуратура, Върховна административна прокуратура, Национална следствена служба (НСС), апелативни прокуратури, апелативна специализирана прокуратура, военно-апелативна прокуратура, окръжни прокуратури, специализирана прокуратура, военно-окръжни прокуратури и районни прокуратури*, представлява йерархична вертикална структура, подчинена на Главния прокурор. В него се обръща особено внимание на факта на ограничените фактически правомощия на административните ръководители по места – прокурорите на окръжно и районно равнище са подчинени на административните си ръководители, но административните им ръководители нямат никаква роля в потвърждаването, изменянето или отмяната на решения на прокурорите. Тази функция е запазена изключително за Главния прокурор. Това положение се основава на принципната независимост на прокурорите.

Предлага се да бъде възприет ясен годишен цикъл на планиране и контрол, със стратегически цели, изготвяни от Главния прокурор и негови висши служители, за всички административни ръководители в прокуратурата, и с редовно определяне на целите и редовни прегледи на свършената работа, осъществявани в рамките на прокуратурата, а не от комисия на ВСС.

По отношение на информирането на обществеността, докладът от независимия експертен анализ препоръчва да бъде разработена нова цялостна стратегия за връзки с обществеността, в която да бъде обяснено по-подробно как работи прокуратурата. Тази препоръка издава оценка за недостатъчна информираност на общественото и недостатъчна прозрачност на дейността на ПРБ, както и по отношение ефективността на комуникацията. Към това може да се добави и направената препоръка за организиране на дни на отворени врати в прокуратурите, за да се създаде по-силно чувство на съпричастност към тяхната работа в съответните териториални единици и местните общности в тях.

Експертите отправят препоръка за разширяване достъпа на юристи извън съдебната система за работа в ПРБ. Заедно с това се препоръчва назначенията в ПРБ да стават при участие на преките административни ръководители и консултации с тях. Експертите



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

подлагат на критика съществуващата система за атестиране на прокурорите. Препоръчват редовно и обективно атестиране на всички прокурори и следователи поне веднъж на две години от преките им административни ръководители, съобразно изпълнението на поставените им задачи във връзка с изпълняваните в ПРБ планове. Режимът на атестиране на административните ръководители да бъде в пряка връзка с резултатите от работата на ръководената от тях структура. Експертите предлагат прокурорите да преминават задължителни обучения – например, по преодоляване на проблеми, довели до осъдителни присъди в ЕСПЧ поради прокурорски грешки.

На 20 февруари 2017 г. главният прокурор утвърждава План за действие за изпълнение на препоръките по Независимия анализ на прокуратурата. Планът за действие обхваща само препоръките от анализа, които могат да бъдат изпълнени изцяло или поне частично от ПРБ. Същият е в процес на изпълнение. Съвместно с МП е изготвена Пътна карта за изпълнение на посочените препоръки, която е съобразена със становищата, получени от всички отговорни институции.

През 2016 година, в сила от 09.08.2016г., е изменен чл.136 от Закона за съдебната власт, според чиято нова редакция (съответстваща на чл.126 КРБ), „прокуратурата е единна и структурата ѝ отговаря на тази на съдилищата“. С промяната на тази норма отпада централизацията в системата на прокуратурата. Тази идея е реализирана не само чрез редакционна промяна (отпадане на думата „централизирана“), а намира израз и в разпоредбите на чл.136, ал. 3, който предвижда, че прокурорите и следователите се ръководят от административните ръководители на съответната прокуратура и на чл.136, ал.6, предвиждащ, че главният прокурор осъществява надзор за законност и методическо ръководство върху дейността на всички прокурори и следователи за точно и еднакво прилагане на законите и защита на законните права и интереси на гражданите, юридическите лица и държавата. Т.е. ясно са ограничени административното ръководство в системата на прокуратурата по хоризонтала от методическото ръководство по вертикала.

С това основание, елементи на новия организационен модел на ПРБ в рамките на съдебната власт, посочени в Отчета за изпълнението на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система и Пътната карта към нея към 30 ноември 2017 заедно с други, са и:

- повишаване инициативата и отговорността на административните ръководители в системата на прокуратурата и следствието,
- оформянето на локален (за всяко звено) и национален (ПРБ като цяло) процес на планиране и отчитане, подчинен на показатели за качество и ефективност и обвързан с програмното бюджетиране,

Изработването на новия организационен модел на ПРБ в рамките на съдебната власт е предстоящо, но мярката не е заложена в Пътната карта и съгласно нея няма изрично предвидено финансиране, очаквани резултати, индикатори за изпълнение и отговорни институции.

Към това следва да се добави и разделянето на ВСС на две колегии, което добавя системна сложност към системата за управление на съдебната власт.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Изводи относно практиките на управление на ПРБ:

От направения преглед на независимите оценки и препоръки към практиките на управление в структурите на ПРБ и предприетото за реформирането им към началото на 2018, може да се констатира, че съществени елементи от добрите европейски и световни практики на управление на качеството в сферата на правосъдието или отсъстват или са в начален етап на изграждане или са подложени на анализ и преосмисляне с оглед предстоящата мащабна реформа. Очевидно е, че системен подход към цялостното управление на качеството в ПРБ към момента отсъства. Интензивната динамика на промяната, както и предстоящата структурна реформа правят анализа на управлението на качеството в ПРБ неефективен и неефикасен, поради отсъствието на ясен концептуален контекст. Концепцията за новия организационен модел подлежи на изясняване дори на ниво на принципите и ценностите, а още повече – по отношение на методи, подходи и инструментите за организационно развитие. Предстоят да бъдат уточнени съществени от системна гледна точка връзки и отношения – включително основните, тези между административни ръководители и прокурори. Общественият и професионален дебат тече в момента, а за определени съществени елементи на доброто управление дори предстои.

От тази гледна точка е целесъобразно анализът да се фокусира върху тази част на съдебната система, в която динамиката на промяната на този и етап е по-стабилна и затова – равновесна. В нея изследваните практики са придобили устойчивост, която позволява да формират основата на една бъдеща система за цялостно управление на качеството. Тази част на съдебната система към началото на 2018 година са съдилищата.

Анализът на практиките на управление на качеството в съдебната ни система има за своя цел да очертае профила на един бъдещ модел и инструмент за цялостно управление на качеството. Пробирането на този модел чрез прилагане на създадения въз основа на него инструмент за съдебно съвършенство – организационно съвършенство на съдилищата – ще ни даде ценния опит и знание за практическото прилагане на принципите и ценностите на TQM в условията на националната ни съдебна система и то в нейното съсредоточие – съда. Този опит и това знание ще бъдат от особена полза при последваща модификация на доказалия се модел или инструмент за целите на организационното съвършенство в организациите от ПРБ. Те ще бъдат приложени към изградената по новия си организационен модел ПРБ. Така, в резултат, споделяйки основните ценности и принципи на правосъдие, частите на българската съдебна система, нейните подсистеми, ще споделят и принципите на организационното съвършенство при цялостно управление на качеството.

Изводка: Броят на съдилищата и тяхното многообразие налага извадков метод на проучването. В анкетното проучване са включени 60 съдилища, като 20 от тях са административни, 20 окръжни, и 20 районни и апелативни – Приложение 8 към доклада. В проучването на отчетната документацията на съдилищата са включени общо 79 съдилища от всички категории – районни, окръжни, административни, апелативни, военни, Върховен касационен съд и Върховен административен съд – Приложение 9, като е направен преглед на техните доклади за дейност, стратегически планове, комуникационни стратегии и др. Тази извадка, съпоставена с общия брой и карта на съдилищата в България – 113 районни, 28 окръжни, 28 административни, 5 апелативни – се счита за достатъчно представителна за целите на настоящото изследване.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Методология: Изследването се базира на следната методология:

- Извеждане на критериална рамка за оценка на различните елементи на системата за управление на качеството в българската съдебна система, цел тя да предостави показатели по качеството, които да могат да се използват като параметри-отправни точки за подобрене на системите за управление на качеството на база на измерване на вече постигнатото. Списък на проучените документи, дали основа на критериалната рамка се съдържа в Приложение 9.
- Фокусиран анализ на съществуващите практики по управление на качеството в българската съдебна система, представящ методи, инструменти и практики, които съдилищата използват с оглед постигане на качествено и ефективно управление и организационно съвършенство, като част от визията на актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система. За целите на анализа беше извършено обстойно "Проучване на документи" (desk research) с преглед на всички публично достъпни данни и документи за изпълнение или изпълнявани проекти от институции на съдебната власт, свързани с управление на качеството и участието на гражданското общество, финансирани както по различни програми на Европейския съюз, така и от национални източници. На база въпросници – приложение 1 и 2 и проведени анкети и интервюта- беше направен опит да се изведе обратна информация от представители на съдилища, които са изпълнявали европейски проекти, с оглед прецизиране на резултатите от анализа. В хода на анализа, се приложи метод на паралелен правен преглед за приложимост по параметрите на изведената критериална рамка.
- В допълнение, практиките по управление на качеството бяха допълнени с проучване на формати и проекти на включване на гражданското общество в процеса на мониторинг на изпълнението на дейността на съдебната система. Извършен и преглед на проекти, изпълнени в областта на гражданския мониторинг върху съдебната система – виж списък на проектите в Приложение 9.

1.4 Структура

Настоящото изследване има следната структура:

- **Първа глава „Контекст, цели и методология на изследването. Структура и възможности за практическо приложение”** разкрива контекста, целите, методологията и структурата на изследването. Тя въвежда във възможностите за практическо приложение на резултатите от анализа при планираното разработване на модел на управление на качеството за приложение в българските съдилища и на модел-механизъм за граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдилищата и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене.
- **Втора глава „Управление на качеството в системата на правосъдието: дефиниции и база, критериална рамка”** насочва към конкретните дефиниции на качеството, представя еволюцията на практиките за управление на качеството с акцент върху публичния сектор и съдилищата, и представя критериалната рамка за оценка на практиките по управлението на качеството в съдилищата.
- **Трета глава „Управление на качеството в българската правосъдна система: състояние, предизвикателства и възможности“** съдържа разработеното по

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол”, финансиран от Оперативна програма „Добро управление”, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

критериалната рамка описание на съществуващите практики по управление на качеството в българската съдебна система. Предложен е и фокусиран анализ на предизвикателствата и възможностите пред българските съдилища по отношение на внедряване на формализирани инструменти за управление на качеството, в светлината на водещите стандарти и добрите международни практики.

- **Четвърта глава „Механизъм за граждански мониторинг и контрол от заинтересованите лица и участие в процесите на подобрене“** съдържа описание и анализ на постигнатото по отношение на включването на представителите на заинтересованите страни в процесите на съдебната реформа и подобряване на качеството в съдилищата.

1.5 Възможности за практическо приложение на изследването

Резултатите от проведеното изследване ще намерят практическо приложение при разработването на **модел на управление на качеството за приложение в българската правосъдна система с вграден механизъм за граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдилищата и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене**. В допълнение, ползватели на конкретните практически изводи биха могли да бъдат всички организационни звена в българската съдебна система, собственици на процесите на управление и подобрене на качеството по места.

1.6 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.

Докладът не съдържа практики от българската съдебна 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

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

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 способности 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 анализ надгражда върху резултатите от предходните проекти в сферата на управлението на качеството в съдебната система като извежда критериална рамка, на базата на наличния инструментариум и критерии за качество, и представя фокусиран анализ по отделните елементи на критериалната рамка. Подобен подробен и фокусиран преглед на съществуващите практики и цялостната система за управление на качеството в българските съдилища не е правен досега. Новото в анализа е не само прегледът на добрите практики и предизвикателства в контекста на България, но и наложената холистична перспектива. Всички те са представени и анализирани през призмата на системния подход, като елементи на едно цяло, което представлява действащата система за управление на качеството.

Също така, анализът разглежда и практиките по граждански мониторинг върху дейността на съдилищата като важен структурен елемент на обратната връзка от страна на ползвателите на услуги и заинтересованите страни. Този елемент е извън фокуса на разгледаните два проекта на ВАС.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

2 УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В СИСТЕМАТА НА ПРАВОСЪДИЕТО: ДЕФИНИЦИИ И БАЗА, КРИТЕРИАЛНА РАМКА

2.1 Концепция за качество

2.1.1 Дефиниция за качество

Съществуват много и разнообразни дефиниции на понятието качество. Те в голяма степен зависят от конкретните перспективи, които са взети предвид при определянето на понятието (напр. перспектива на клиента; перспектива, основана на конкретна спецификация).

Във всички случаи, качеството се дефинира в контекста на предоставяните продукти или услуги. Отнася се преди всичко до разбирането на степента, до която даден продукт или услуга покриват изискванията и очакванията на клиента и на останалите заинтересовани лица.

Модерната дефиниция на качеството се базира на определението на Джоузеф Юран "Годност за употреба". Тази дефиниция основно потвърждава това, че качеството е „посрещане или надминаване на очакванията на клиента“.

За Деминг, ключовата дефиниция на качеството е тази на клиента. В контекста на ISO 9000:2015 като най-широко утвърден международен стандарт, регламентиращ изискванията към системите за управление на качеството, качеството е „Степента, до която съвкупност от присъщи характеристики на даден обект удовлетворяват изисквания“, като изискване е „изразена потребност или очакване, което обикновено се подразбира или е задължително“.

2.1.2 Качеството в контекста на публичния сектор

Моделът за организационно съвършенство- Общата рамка за оценка CAF 2013 определя качеството в контекста на публичния сектор като „Предоставяне на публични услуги с набор от характеристики/свойства, които отговарят или задоволяват по устойчив начин:

- Спецификациите/изискванията (право, законодателство, регламентация);
- Очакванията на гражданите/ потребителите;
- Очакванията на всички други заинтересовани страни (политически, финансови, институции, персонал).”

2.1.3 Еволюция на концепцията за управление на качеството

Стремeжът за постигане на все по-високи нива на качество с цел завоюването на конкурентни предимства води до значителното развитие на концепцията за качество през последните десетилетия. Модерната теория за управлението на качеството се развива от инспекция към осигуряване на качеството, преди да еволюира към цялостно или тотално управление на качеството.

Първоначалният контрол върху качеството, фокусиращ тясно върху продукта/услугата, които се контролират въз основа на писмени спецификации и стандарти, се разширява в посока осигуряване на качеството. То включва всички онези планирани или систематични



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

дейности, насочени към създаване на разумната увереност, че изискванията за качество ще бъдат изпълнени и дадените продукт или услуга ще удовлетворят нуждите и очакванията на клиента. Тази концепция, възникнала през 1950 г. намира широко разпространение през 80-те и 90-те години на 20 век, основно посредством стандарта ISO 9001, регламентиращ изискванията към системите за управление на качеството. През 80-те и понастоящем, все повече се налага концепцията за Цялостно управление на качеството като философия за управление, която включва цялата организация (ключовите основни, управленски и спомагателни процеси) при поемането на отговорност и осигуряване на качеството на нейните продукти/услуги и процеси, при постоянен стремеж за подобряване ефективността на работа на всеки етап.

TQM обхваща всички аспекти на организацията, използвайки цялостен подход за управление, за да задоволи нуждите и изискванията на клиента.

За разлика от първоначалните етапи на развитие на системите за управление, при които конкурентните предимства идват изключително от вътрешните ресурси на конкретната организация, в края на 1980-те подходът се обръща към възможностите за придобиване на конкурентни предимства, използвайки и външните ресурси – посредством разработена мрежа от доставчици и клиенти.

Очакванията и нуждите, или общо изискванията на заинтересованите страни – вътрешни и външни, и анализът на контекста с фокус върху отрицателните и положителни, вътрешни и външни обстоятелства, от съществено влияние за дейността на организацията, застават в сърцевината на актуалния подход към управлението на качеството, влязъл в действие с новата редакция на ISO 9001:2015. Възприето е изцяло риск-базираното мислене, включващо планиране на качеството на основата на цялостна и про-активна идентификация на съществуващите рискове и възможности за организацията и тяхното адекватно адресиране. Процесите се управляват изцяло в светлината на действията на непрекъснатото подобрене и подобряването на качеството, визирано като част от управлението на качеството, насочена към повишаването на способността за изпълнение на изискванията за качество.

В този контекст, системата за управление на качеството (Quality management system QMS) бива определяна като „система от координирани действия, които насочват и контролират една организация, с оглед постоянното подобряване на ефективността и ефикасността на работата ѝ“.

Системният подход е заложен в основата на редица инструменти за управление на качеството, като най-широко разпространен и водещ тук е стандартът ISO 9001. В публичния сектор на страните от Европейския съюз значително разпространение и популярност имат моделът EFQM (Европейската фондация за управление на качеството) и CAF 2013 (Обща рамка за оценка).

В публичния сектор на САЩ се прилага традиционно моделът MBNQA (Национална награда за качество на името на Малкълм Боудридж). В Япония и други страни от Азия се прилага класическия модел на Deming Prize (Премията Деминг).

2.1.4 *Качество в съдилищата*

Качеството в съдебната система като част от публичния сектор привлича вниманието от различни перспективи. То би могло да се разглежда като качество на правораздаването,



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

качество на съдебните решения, качество на предлаганите услуги, качество на съдебната администрация, качество на организацията, т.н.

В Таблица на правосъдието в ЕС- EU Justice Scoreboard 2016, Европейската комисия потвърждава, че не съществува единно признат начин за измерване на качеството на правосъдната система и вместо това, се фокусира върху определени фактори, признати за относими и които биха могли да допринесат за повишаване на качеството на правосъдието.¹

Цитираните фактори по отношение на качеството обхващат: достъпност на правосъдието (изисквана през цялата верига с цел улеснения достъп до информация); осигуряване на правна помощ, подаване на иск по електронен път, комуникация между съд и юристи, комуникации с медиите, достъп до съдебни решения, достъп до механизми за алтернативно решаване на спорове, адекватно управление на ресурсите (финансови, човешки, обучение), прилагане на инструменти за оценка, стандарти за качество /дължина на производството по категории дела, дължина/време за процедиране между първоначална регистрация и първо дело, време между последното заседание и издаване на присъдата/ решението, управление на забавяния, събиране на доказателства и данни по видове производства; взаимосвързани електронни бази данни, активен мониторинг на напредъка по делата, натовареност на съдилищата, консултации по проекти на закони, услуги за ползвателите на съда, достъпност до помещенията на съда, планиране и провеждане на съдебните заседания, управление на жалбите, яснота/обоснованост на съдебните решения, публикуване на решенията, обучение на съдиите, обучение на съдебните служители, разпределение на човешките ресурси в съдилищата, разпределение на материалните ресурси за съдилищата;/ независимост на съдебната система.

Факторите, цитирани от Европейската комисия сочат убедително, че качеството на съдебната система е много по-широка платформа от качеството на съдебните решения или от стандартите за управление на качеството.

Интересен и организиран поглед върху класификацията на отделните параметри перспективи, формиращи общата платформа на качеството в съдебната система предлага Работната група по оценка на изпълнението към Финландското министерство на правосъдието.² Тук биват идентифицирани четири основни категории, свързани с качеството на (1) процесите (2) решенията, (3) услугата за клиента, и (4) организацията.

Според Работната група, качеството при процесите се постига посредством равнопоставеност и справедливо третиране на страните, ефикасност и целесъобразност, разумни срокове за производство, уеднаквяване на процеса, осъществяване на публичен достъп до съдопроизводството, и разумни разходи.

Качеството на съдебното решение се достига чрез законосъобразност, връзка с общоприетите стандарти на правосъдие, адекватни и ясни причини, отговарящи на повдигнатите въпроси, разбираемост, структурна еднородност, материална еднородност, езикова коректност и предсказуемост.

¹ European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - The 2016 EU Justice Scoreboard* (Publications Office of the European Union 2016) 17 <http://ec.europa.eu/justice/effective-justice/files/justice_scoreboard_2016_en.pdf> accessed 17 November 2016

² Laatu ja tuloksellisuus tuomioistuimissa. Report of the Working Group on Performance Management in Courts of Law, 17 December 1998. Ministry of Justice Finland

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Качеството в обслужването на клиентите се постига чрез съвети и напътствия, експертиза, учтивост и обективно отношение, отношение към клиента, обслужване на собствения език на клиента, връзки с обществеността и комуникацията, както и с наличност на услугите.

Качеството в организацията е функция на целенасочено управление, функционираща организация, функциониращи работни процеси, яснотата на отговорностите, компетентност и обучение, предоставянето на вътрешна информация, и добра атмосфера на работното място.

В светлината на горепосоченото, системите за управление на качеството са средство за насърчаване на подобрения в организацията на съдилищата, по отношение на ефикасност, услуги и особено навременност на правосъдието. Също така те са насочени към развитие на организацията, към подобряване на процесите и информационната и ресурсна обезпеченост, и общо към повишаване на легитимността на съдебните органи и тяхната репутация, демонстрирайки, че те изпълняват адекватно своите обществени функции и непрекъснато се стремят да подобрят дейността си.

2.1.5 *Управлението на качеството и независимост на съдиите*

В сферата на управление на качеството, от организационна гледна точка, проблем представлява взаимодействието между административните и съдебните дейности, въпреки че отговорностите за двете дейности могат да бъдат разделени (в съответствие с принципите за разделението на властите). Това обаче не решава проблема с взаимното влияние на административните и съдебни дейности в рамките на съда като организационна единица.

Съдиите осъществяват дейността си в организационната среда на конкретен съд, като организацията на работа и организационните мерки могат да окажат въздействие върху начините и качеството на работа на съдиите и на правораздаването като процес. От друга страна, качеството на правораздаването има пряко въздействие върху административната дейност- поддържаща процесите среда, вътрешна и външна комуникация, оценка, резултати за обществото.

От управленска гледна точка, интерфейсът съдии – администрация на съдилищата е изключително сложен по своя характер, като е невъзможно той да бъде поставен пряко в контролираните условия на системата за управление на качеството. Ето защо управленските лостове в съдебната система следва да бъдат изключително прецизно проектирани и прилагани, като въпросите, свързани с независимостта на правораздаването да бъдат взети под особено внимание.

В добрите практики на управление на съдилищата тази обективна сложност се интерпретира за целите на цялостно управление на качеството чрез холистичен подход, основан на съществуващите и идентифицирани причинно-следствени връзки между фактори и резултати, както и между самите фактори, които действат синергично.

В контекста на дължимото подобрене се разчита и на силна обратна връзка от постигнатите резултати към благоприятстващите постигането им фактори – чрез добитото знание на организацията за себе си и за изпълнението си, при постоянен стремеж към иновации.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

2.1.6 *Управлението на качеството на съдилищата като част от националната съдебна система*

Критичен фактор за качеството на съдопроизводството и на съдебните решения е изборът и обучението на съдиите. В тази връзка, от организационна гледна точка, управлението на човешките ресурси в съдебната сфера (избор, назначение, атестиране, обучение и кариерно развитие на съдиите) е изведено извън администрацията на съдилищата.

В редица държави това се администрира централно посредством Министерство на правосъдието във взаимодействие със Съвет за съдебната власт. В България това става чрез Министерство на правосъдието и Висшия съдебен съвет.

Задължителното първоначално обучение на младши съдии и младши прокурори, поддържането и повишаването на квалификацията на съдиите, прокурорите и следователите, на държавните съдебни изпълнители, съдиите по вписванията, съдебните помощници, прокурорските помощници, съдебните служители, на инспекторите от Инспектората към министъра на правосъдието по Закона за съдебната власт и на други служители от Министерството на правосъдието се извършва от Националния институт на правосъдието.

Зависимост между централно-местно ниво се наблюдава и при управлението на финансовите ресурси, в частност утвърждаването на бюджета.

В тази връзка, поради взаимните зависимости централно- местно ниво, факторите за успех на системите за управление на качеството включват добри взаимоотношения и ефективно работещ интерфейс между централни и местни органи на съдебна администрация.

Погледнато от тази по-широка перспектива, развитието на управлението на централно ниво е важен фактор за инициативите по качество на ниво местни съдилища. Въпреки това, наличието на про-активна национална политика по отношение на управлението на качеството макар и стимулиращо, не означава задължително, че подобна политика и практики ще бъдат адекватно прилагани на ниво отделни съдилища, във всички съдилища. От друга страна, добрите практики по управление на качеството в конкретни съдилища, не регистрират непременно стремеж и практики на организационно развитие относно качеството на централно ниво.

В светлината на горепосоченото, с цел да представи по-пълна и вярна картина на политиките и практиките, своеобразни параметри на системата за управление на качеството в българската съдебна система, анализът приема една по-широка платформа, и извежда рамка, адресираща развития и фактори, на двете нива- съдилища и централна власт.

2.2 Критериална рамка

2.2.1 База

За целите на анализа, е подготвена критериална рамка, базирана върху изискванията на ISO 9001, моделите за организационно съвършенство EFQM и CAF 2013. Използвани са параметри от Таблица на правосъдието в ЕС- EU Justice Scoreboard 2016, Принципи и показатели за качество- Проект по качеството на Апелативен съд Руваниemi- Финландия, както и от International Framework for Court Excellence на Международния консорциум за съвършенство в съдилищата.

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

2.2.2 Отправни точки и заинтересовани лица

Управлението на качеството, като част от цялостното управление, е тясно свързано с организационното развитие на конкретна организация, в частност, на конкретен съд. Тук всяка организация, респективно всеки съд, притежава своя собствена индивидуалност и уникалност. Фактори като човешки ресурси, лидерство и ангажираност, инфраструктура, комуникационна среда, история на управлението и възприети практики, и др. оказват съществено значение върху конкретните системи за управление на съдилищата, и от там върху постигнатите резултати по отношение на обществото и хората.

Ето защо, при равни други условия, в резултат от специфичния управленски контекст, доверието и репутацията към един съд може да се различават съществено от тези към друг такъв. В този тясно организационен план, отправна точка на нашия анализ е разглеждането на системите за управление на качеството като средство за организационно развитие на отделните съдилища.

Системата за управление на качеството, практикувана в отделните съдилища, формализирана в конкретен инструмент или не, е средство за тяхното развитие във взаимодействие с конкретния контекст, посредством адресиране на рисковете и възможностите. На извадков метод, анализът извежда основните параметри на практикуваните системи за управление на качеството в българските съдилища, разработени по дефинираната критериална рамка.

Системите за качество функционират чрез усвояване на ресурсите и взаимодействията в рамките на организацията и с по-близката обществена среда на организацията, и най-вече с потребителите. Поради това и поради факта, че взаимоотношението централно-местно ниво съдебни органи е определящо и важно в редица критични за управлението на качеството области, като например: управлението на ресурсите, формална и организационна зависимост на конкретните съдилища от централната власт в правосъдната система, пряко рефлектира върху системите за управление на ниво съдилища.

По тази причина, анализът обхваща политики и практики по управление на качеството на двете нива: местно и централно. Фокусът е както върху организационното развитие, така и върху предоставяните услуги и удовлетвореността на клиента и обществената репутация. С цел да се обхване обратната връзка, изисквана от системата за управление, сме включили и заинтересовани лица извън конкретните съдилища, като акцентът е върху организацията на обратната връзка и нейното значение за подобряването на дейността на съдилищата.

Заинтересованите лица обхващат:

- Министерство на правосъдието
- Висш съдебен съвет
- Съдилища
- Национален институт за правосъдие
- Професионални сдружения на работещите в съдебната система: Национално сдружение на съдебните служители



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Юридически лица с нестопанска цел, работещи в областта на гражданския мониторинг върху съдебната власт и участващи в Гражданския съвет : Център на НПО, Институт за модерна политика, Асоциация „ФОРУМ”, Асоциация на българските административни съдии, Асоциация на прокурорите в България, Българска съдийска асоциация, Камара на следователите в България, Камара на независимите оценители, Национално сдружение на съдебните служители, Сдружение „СЕФИТА”, Съюз на юристите в България,. Българската Асоциация на Вещите Лица и Експертите (БА "ВЛЕК"),. Институт за пазарна икономика,. Асоциация на държавните съдебни изпълнители (АДСИ), Българска асоциация на съдиите по вписванията,. Сдружение на администрацията в органите на съдебната власт,. Съюз на младите юристи,. Съюз на съдебните заседатели в България.
- Юридически лица с нестопанска цел, работещи в областта на съдебната система и правото като цяло: Български хелзински комитет, Програма за развитие на съдебната система, Програма „Достъп до информация“, Риск монитор, Център за изследване на демокрацията Национална мрежа за гражданско наблюдение на съдебната власт, Институт за развитие на публичната среда, Асоциация за Европейска интеграция и права на човека, Български институт за правни инициативи, Институт за принципите на правото, Асоциация „Адвоката ЗА промяна“, Български дискуссионен форум, Дружество Европейско право, Фондация за развитие на правосъдието, Правен център по проблеми на потребителите, Сдружение за правна култура, и др.
- Социално-икономически партньори
- Граждани
- Бизнес
- Обществото като цяло

2.2.3 Критериална рамка

Водещата идея на създаването на настоящата критериална рамка е да осигури показатели по качеството, които да могат да се използват като параметри- отправни точки за подобрене на системите за управление на качеството на база на измерване на вече постигнатото. Проектирането на тези показатели е важна част от самия проект по създаването на **Модел на управление на качеството за приложение в българската правосъдна система с вграден механизъм за граждански мониторинг и контрол върху представянето на съдилищата и включване на неправителствения сектор в процесите на подобрене.**

Показателите са основани на актуалните стандарти за качество в правосъдната система, съобразени с водещите практики на световно ниво, и съвременните тенденции за управление на качеството. Без да имат претенция за изчерпателност, в своята съвкупност те представят обхватна критериална рамка, която да се превърне в стартова позиция за успешна и обещаваща работа по организационното развитие. Оценката на постигнатото по отделните показатели би могла да предостави значима управленска информация на конкретните заинтересовани лица, в това число от Министерството на правосъдието, Висшия съдебен съвет, председателите на съдилища и др.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Критериалната рамка също би могла да се използва при подготовка на учебни курсове от Националния институт по правосъдие, в сферата на управлението на качеството в съдебната система.

В система, толкова комплексна и сложна като съдебната, събирането на информация по отделните критерии, както и нейният анализ и оценка, се разглеждат преди всичко като импулс за по-нататъшно развитие и възможност за пренасяне на добри практики.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

КРИТЕРИАЛНА РАМКА ЗА ИЗМЕРВАНЕ И ОЦЕНКА НА ПРИЛАГАНИТЕ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО И ОРГАНИЗАЦИОННАТА ЗРЯЛОСТ ПРЕЗ ПРИЗМАТА НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО СЪВЪРШЕНСТВО

Критериални области	Основни критерии/индикатори/елементи на СУК	Практики и портфолио на доказателствата
1. Лидерство и управление	1.1. Съдът публикува своята визия и мисия (цели), и разяснява как те са свързани с неговите основни ценности (достъпност, бързина и справедливост) 1.2. Лидерството в съда е включено активно при определяне на стандартите за срок и обслужване и преглежда съответствието на юридическото и административно изпълнение спрямо тези стандарти 1.3. Лидерството в съда приобщава заинтересованите лица- вътрешни и външни към системата за управление на качеството и дейностите по подобрене 1.4. Съдът активно информира обществеността и потребителите за своите услуги, стандарти и изпълнение, като търси обратна връзка за целите на подобренieto им 1.5. Данните за ключовите аспекти от работата на съда се съхраняват и	• Разработена визия, мисия и стратегия на организациите, с участието на заинтересованите страни • Създаване на рамка на ценностите в съдебната система • Осигуряване на публичност и споделяне на визията, мисията, ценностите с всички целеви групи в съдебната система, вкл. и заинтересованите страни • Ръководство чрез личен пример, който да действа в съответствие с установените цели и ценности. • Разработване на анализ на заинтересованите страни, определяне на техните основни настоящи и бъдещи нужди, и планиране на основата на тези данни • Включване на политически и други заинтересовани страни в разработването на система за управление

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

	публикуват 1.6. Съдът планира, преглежда периодично обратната връзка и своето изпълнение и определя областите на подобрене 1.7. Съдът и неговото ръководство насърчават култура на модернизация и иновации 1.8. Съдът и неговото ръководство насърчават въвеждането на формализирани инструменти за управление на качеството: Обща рамка за оценка CAF 2013, ISO 9001, др.	• Прилагане на принципите на Цялостното управление на качеството (TQM) и въвеждане на системи за управление/сертифициране на качеството, като CAF или EFQM, или ISO 9001 • Функционален анализ и реинжинеринг на процесите • Електронно правосъдие • Изискванията на клиентите и изискванията на приложимите нормативни актове, са разбрани и се спазват постоянно • Управление на обществени поръчки • Антикорупционни мерки
2. Планиране и политики на съда	2.1. Съдът притежава стратегически план, определящ неговите цели, задачи и план за подобрене 2.2. Съдът активно привлича съдиите и служителите към планирането и дейностите по решаване на проблемите 2.3. Съдът редовно преглежда плана и неговото изпълнение спрямо поставените цели 2.4. Съдът публикува правосъдните и съдебни политики в подкрепа на неговите ценности, цели и планове	• Системно събиране, анализиране и преглед на контекста посредством анализ на вътрешните и външни обстоятелства, както и на изискванията на заинтересованите страни • Развиване на мисията и визията в стратегически (дългосрочни и средносрочни) и оперативни (конкретни и краткосрочни) цели и действия, въз основа на надежден анализ на риска • Ангажиране на заинтересованите страни в разработването на стратегия и планиране, балансиране и приоритизиране на техните



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

	2.5. Съдът редовно преглежда политиките си, за да осигури тяхната постоянна адекватност	очаквания и потребности. • Ефективно вътрешно и външно комуникиране за разпространяването на приоритетите, целите, плановите и задачите • Ефективен мониторинг върху изпълнението на стратегическите документи и планираните цели, преглед и ревизия, усъвършенстване на стратегическите документи
3. Управление на ресурсите – човешки, материални и финансови.	3.1. Съдът управлява ресурсите си проактивно като балансира юридическото и административно натоварване със своевременно и качествено взимане на решения 3.2. Съдът идентифицира потребностите от обучение на съдебния състав и ги удовлетворява 3.3. Съдът осигурява системно професионално развитие за съдиите и служителите си 3.4. Съдът осигурява подкрепящ правораздаването достъп до информация 3.5. Съдът ефективно управлява материалните ресурси 3.6. Съдебната среда е адекватна и безопасна 3.7. Съдът е установил подходящ бюджетен	• Наличие на политика за управление на човешките ресурси, основана на стратегията и плановите • Редовен анализ на нуждите от ресурси, основани на настоящите и бъдещите нужди от човешки ресурси, като се вземат предвид както нуждите и очакванията на заинтересованите страни, така и стратегията • Осигуряване на подготвен и способен човешки ресурс (т.е. назначаване, разпределение, атестация, кариерно развитие) • политики по управление на човешките ресурси в съдебната система • Оценка на нуждите от обучение • Учебна програма и лични планове за обучение • Обучителни методологии

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

	процес и редовно наблюдава разходите си 3.8. Съдът осигурява обучение, подкрепа и признание за иновациите	• Оценка на ефективността от обучението • Наличие на подходяща инфраструктура и заобикаляща среда за изпълнение на процесите • наличие на ефективни системи за финансово управление и контрол • електронно правосъдие
4. Основни процеси, съдопроизводство и процедури	4.1. Съдът осигурява разглеждане на делата при повишаващо се качество на решенията си 4.2. Съдът има система за активно управление на делата и търси начини за ефективност и ефикасност 4.3. Съдът успешно балансира натовареността на съдиите и служителите си 4.4. Съдът поддържа ефективна система за архивиране на делата	• Вътрешни правила и нормативна рамка. Работни процедури • Заседанията са открити и прозрачни за страните • Независимост и безпристрастност на съдиите • Улеснен достъп до правосъдие –адекватна, лесна за ползване и пълна информация за заинтересованите страни, стимулиране на алтернативно решаване на спорове –арбитраж и медиация • Ползване на безплатна правна помощ • Заседанията са открити за широката общественост • Използване на програми за превенция и програми за предотвратяване на забавянията • Използване на различни форми на производство (бързо, обикновено и смесено)

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

		• Карта на съдилищата, съобразена с националните условия и демографските фактори • Съдебните досиета и записи са пълни, точни, съхранявани при защитени условия и лесни за откриване и справка • Електронна система за документооборот • Електронен архив
5. Наблюдение, измерване, анализ и оценка на удовлетвореността на клиента	5.1. Съдът проучва и търси редовна обратна връзка с всички потребители на услугите му и анкетира потребителите си за тяхната удовлетвореност от процесите, процедурите и услугите, които предоставя 5.2. Съдът извършва промените, идентифицирани чрез проучвания и обратна връзка 5.3. Съдът обявява публично и редовно извършените промени в резултата на проучвания и получена обратна връзка 5.4. Съдът използва технологии и иновации за да доставя услуги с повишаващо се качество на всички потребители	• Изследвания на удовлетвореност • Анализ на удовлетвореността на клиента • Управление на жалбите и оплакванията • Фокус групи и медийни проучвания
6. Достъпни съдебни услуги	6.1. Съдът е установил процеси, които осигуряват достъпно правосъдие	• Електронен достъп

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

	6.2. Съдът публикува информация относно съдебните услуги и достъпа до тях 6.3. Физическият достъп до сградата на съда е улеснен 6.4. Съдът предоставя подкрепа за хората с увреждания, която осигурява лесен достъп до услугите му 6.5. Съдът провежда политика на равнопоставеност на всички потребители 6.6. Съдът предоставя информация за да подпомогне тези, които са неравнопоставени 6.7. Съдът използва прост и ясен език, за да улесни всички потребители 6.8. Съдът е осигурил електронен достъп 6.9. Съдът използва технологии и иновации, за да подобри достъпа на всички потребители	• Публикувана информация • Улеснен физически достъп до съдебните зали • Подходяща подкрепа за хората с увреждания • Комуникационна стратегия • Улеснен достъп до информация, • Комуникация между съда и юристите, • Комуникации с медиите • Взаимосвързани електронни бази данни
7. Обществено доверие и отговорност	7.1. Съдът публично се отчита за своята роля и изпълнение 7.2. Съдът информира относно съответствието на изпълнението си спрямо стандартите за срок и обслужване	• Измерване на натовареността на съдиите • Анализ на функционирането на съдебната система • Оценка на качеството на правораздаването • Оценка на качеството на съдебните решения

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

	7.3. Съдът осигурява разбирането на потребителите относно съдебния процес, услугите и взетите решения 7.4. Съдът има политика по жалбите и докладва относно разглеждането им 7.5. Съдът провежда редовно независим одит на разходите си	• Анализ на съдебната практика • Партньорски проверки Одити • Годишни отчетни доклади • Статистическа информация • Публичност на управленската информация
--	--	--



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

3 УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В БЪЛГАРСКАТА ПРАВОСЪДНА СИСТЕМА- СЪСТОЯНИЕ, ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ

3.1 Лидерство и управление

3.1.1 *Съдът публикува своята визия и мисия (цели), и разяснява как те са свързани с неговите основни ценности (достъпност, бързина и справедливост)*

Основните принципи на съдебната система са заявени в Конституцията на Република България и в Закона за Съдебната власт, както и в съпътстващите нормативни и стратегически документи.

Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система³ дефинира следната обща цел –**визия**:

„... да надгради усилията за модернизация на съдебната власт и да завърши реформата й като:

- Постигне действени гаранции за независимост на съда и съдебната власт
- Осигури добро управление на органите на съдебната власт и висока ефективност на тяхното функциониране
- Разгърне потенциала на човешкия ресурс на съдебната власт и гарантира високата мотивация, компетентност и социална отговорност на съдиите, прокурорите и следователите
- Реализира модерна и ефективна наказателна политика чрез необходимите институционални и нормативни реформи
- Осигури пълноценно право на справедлив процес на всеки гражданин и ефективна защита на правата на човека

И по този начин:

- Осигури европейски стандарт на правосъдие на физическите и юридическите лица
- Превърне съдебната власт в ефективен гарант за върховенството на закона и оздравяването на държавното управление и институциите в страната.“

Пътната карта за изпълнението на актуализираната стратегия за изпълнението на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система разписва конкретните мерки и дейности за реализиране на основните и специфични цели.⁴

³ Стратегията е приета с Решение № 825 на Министерския съвет от 18 декември 2014 г., с което е предложена за приемане от Народното събрание. Стратегията има за основен свой източник приложимите международни стандарти, които следват от документи на Съвета на Европа и Европейския съюз и е съобразена с препоръките по отношение на България, следващи от решенията на ЕСПЧ, становищата на Венецианската комисия и докладите на ЕК по Механизма за сътрудничество и оценка. За първи път в политически и управленски документ се формулира визия за реформа, основана на систематично обобщаване на приложимата международна база.
⁴ <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?Id=957>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Нормативните и стратегически документи, относими към съдебната власт (в това число Стратегията за въвеждане на електронно управление и електронно правосъдие в сектор „Правосъдие“ 2014 - 2020 г., Концепцията за държавна политика в областта на правосъдието за детето, Стратегията за развитие на Националното бюро за правна помощ за периода 2014 – 2019 г., Основните насоки за дейността на Националния институт на правосъдието (2014-2020 г.) и др.) са публикувани, като е осигурен бърз и лесен достъп на заинтересованите лица посредством интернет.

На ниво индивидуални съдилища, са налични практики по определяне на мисията и визията в съответните стратегическите документи.

Пример за това е Върховният административен съд, определил за своя мисия и визия: „Да осъществява върховен съдебен надзор за точното и еднакво прилагане на закона в административното правораздаване; Да осигурява ефективно и прозрачно правораздаване чрез професионализъм, компетентност и високи стандарти на етично поведение на органите на съдебната власт; Да осъществява прозрачно и качествено администриране и управление на съда.“⁵

Административен съд- Бургас също определя своята визия като „гарант за съществуването на върховенството на закона и за прилагането на европейските стандарти за независимост, ефективност, прозрачност и отчетност на съдебната институция; Постигане на оптимално качество на съдебната дейност-високо ниво на административно обслужване чрез компетентни, мотивирани и безпристрастни съдии и съдебни служители“.⁶

Съответните стратегически документи, налични в редица съдилища в страната (Виж 3.2.1.), дефинират визията и мисията на конкретните институции. Извън кръга на съдилищата, разписали и представили пред обществеността, свои собствени визия и мисия, са онези институции, които не са разработили стратегически документи. За тях тази зона представлява сериозна област на подобрене.

Риск-базираното стратегическо мислене също така представлява огромно предизвикателство към лидерството в съда. В условията на нарастваща динамика на предизвикателствата в международен и национален план се откроява необходимостта от адекватно адресиране на различните категории рискове пред съдилищата, посредством ясни концепции, стратегически цели и оперативни документи за постигането им. Освен управлението на корупционните рискове, тук влизат управлението на качеството, човешките ресурси, на информационната сигурност, на активите, на здравето и безопасността, и редица други специфични рискове.

Изведеното разнообразие от подходи, налага извод, съзвучен с направените констатации от SWOT анализа към Актуализираната стратегия, който отбелязва липсата на „устойчиви модели на планиране и провеждане на трайни политики“. В тази област предизвикателството е постигане на кохерентност и унифицирани устойчиви практики в областта на стратегическото планиране на всички нива, което е задача на лидерството на съда.

⁵ Стратегия на Върховен Административен Съд 2014г-2017г.

⁶ Стратегия на Административен съд- Бургас 2017-2022, http://www.admcourt-bs.org/documents/Strategichesk_%20plan_2017.pdf



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

3.1.2 *Лидерството в съда е включено активно при определяне на стандартите за срок и обслужване и преглежда съответствието на юридическото и административно изпълнение спрямо тези стандарти*

Европейската комисия публикува Информационно табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017 г., в което се прави сравнителен преглед на ефикасността, качеството и независимостта на правосъдните системи на държавите-членки на ЕС.

В Информационното табло за правосъдието за 2017г- се посочва, че стандартите могат да подобрят качеството на правосъдните системи.

В графика 47 „Стандарти относно сроковете“– България е сред 6-те страни, заемащи четвърто място, в средата на оценителната таблица с налични стандарти по отношение на „времеви рамки“ и „срокове“. Не са отчетени стандарти по отношение на натрупани забавени дела.

В Графика 48, указваща компетенциите на различните публични власти, да определят стандартите относно сроковете и да осъществяват мониторинг върху тях, България е сред страните, в които съответни компетенции притежават съдебната и изпълнителната власт –Министерство на правосъдието.

Графика 49 сочи какви мерки се използват при неспазване на стандартите относно сроковете. За България е посочено, че се вземат следните мерки:

- доклад от неспазилния стандарта съдия,
- специално заседание относно неспазените стандарти,
- допълнителни човешки ресурси и
- реорганизация на процесите на управление на съда.

3.1.3 *Лидерството в съда приобщава заинтересованите лица- вътрешни и външни към системата за управление на качеството и дейностите по подобрене*

В Министерство на правосъдието е въведен **механизъм за регулярно отчитане на изпълнението на Актуализираната стратегия**. Практиките включват **обществено обсъждане на представените отчети**, включително с представители на неправителствени организации.

В извършения SWOT анализ от Актуализираната стратегия се акцентира върху „**все по-активното ангажиране на съдии и прокурори с конкретни проблеми на звената, в които работят и общото състояние на СВ**“. Споменава се практиката, често на доброволни начала малки групи работят по конкретни проекти, както и засиления професионален дебат по въпроси, свързани със състоянието на СВ. Отбелязва се ролята на професионалните сдружения в този дебат. Стратегията отбелязва, че в тези процеси „се оформя автентично вътрешно-професионално лидерство, дефинира се на практика независимостта на съдията и прокурора, формират се консенсуси за нужните промени“.

Тези тенденции маркират положителни практики, които следва да навлизат все по-убедително в ежедневния формат на работа на съдилищата. SWOT анализът отбелязва, че „Институциите на СВ разполагат със значителни ресурси, които не се използват



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

оптимално и представляват вътрешен резерв за реформа. ... експертизата и опитът на съдиите, следователите и прокурорите не се използва достатъчно в процеса на управление на различните процеси в СВ.“ В този смисъл, предизвикателство пред бъдещото развитие е да се създадат и наложат **подходящите институционализирани и процедурни форми на участие на съдиите и служителите в управленските процеси**, посредством което ще се реализира вътрешния ресурс за промени и развитие.

3.1.4 *Съдът активно информира обществеността и потребителите за своите услуги, стандарти и изпълнение, като търси обратна връзка за целите на подобренieto им*

Информационното табло за правосъдието за 2017г. в Графика 50: Стандарти за информацията относно хода на делото представя стандарти за начините, по които се информират страните, и вида информация, която те получават относно хода на делото. България се намира в средата на оценителната таблица – постигнати 4 точки от 12, като дава **информация за сроковете на съдебните производства и за хода на делото**. Не се дава информация за забавяния. За сравнение, някои държави-членки разполагат със система за автоматично известяване по електронна поща или SMS, при което се предоставя информация относно забавяния, времеви рамки или общия ход на делото. Други осигуряват онлайн достъп до информацията по време на делото, а трети оставят това на преценката на съдилищата.

В **Графика 20 „Наличност на онлайн информация относно съдебната система за широката общественост“**, Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г. отбелязва, че България е сред държавите (17 от 28), които предоставят на гражданите онлайн информация по всички, включени в анализ аспекти: информация за правната помощ, информация за компетентността на съдилищата, информация, за това как да се започне производство, информация за образуване на процесуалните разходи, целева информация за специфични групи. Със забележката, че в България не всеки съд публикува на интернет страницата си информация относно правосъдната система, започването на производство, правната помощ и формирането на процесуалните разходи.⁷

3.1.5 *Данните за ключовите аспекти от работата на съда се съхраняват и публикуват*

В Министерство на правосъдието е въведен **механизъм за регулярно отчитане на изпълнението на Актуализираната стратегия**. Актуалните отчети за изпълнението на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система и Пътната карта към нея, 30 ноември 2017 г. са публикувани.

Налице е последователна практика за **публикуване на годишните отчети** от всички съдилища.

Отчетът за изпълнението на Актуализираната стратегия от 30 ноември 2017г- посочва, че за изработването на **годишен доклад за прозрачността на съдебната власт** е ангажиран Гражданският съвет към ВСС, който следва да изготви годишна информация. За

⁷ Анализ на информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2016г.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

обезпечаване на тази дейност на Гражданския съвет към ВКС не са осигурени необходимите финансови средства.

В страницата в интернет на ВКС са публикувани **Годишният доклад за дейността на ВКС през 2016 г.**, приет от Пленума на съда на 26.04.2017 г., и **Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 г.**, внесен във ВКС на 02.05.2017 г.

3.1.6 *Съдът планира, преглежда периодично обратната връзка и своето изпълнение и определя областите на подобрене*

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Върховният административен съд отбелязва в *Доклад за прилагането на закона и за дейността на административните съдилища през 2016 година*, че в изпълнение на концепцията за стратегическо управление на Главния секретар на ВАС е регламентиран постоянен процес на **вътрешен мониторинг, анализ и оценка на нагласите и потребностите** на съдиите и съдебната администрация от подобряване на условията на труд, администрирането на работните процеси и отношението към управленските умения. Извършва се **актуализация на съществуващите вътрешни процедури** относно организацията на ресурсите, бюджетното планиране и отчитане, съществуващите правила от СФУК. Извършен е функционален анализ с цел оптимизация на структурите и функциите, с последваща актуализация на длъжностно разписание и длъжностни характеристики и прецизиране на линейни и функционални връзки и изискващите се професионални компетентности.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Върховният касационен съд отразява в *Доклад за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година* прегледа на своето изпълнение и идентифицираните области за подобрене. В Глава първа на Доклада на ВКС е представен Анализ на основните проблеми в пет области – съдебна карта, натовареност на съдилищата, съдебни сгради, съдебна администрация и информационно и техническо обезпечаване. За всяка от тези области е представен отделен анализ, съдържащ преглед на изпълнението, подобрене и нерешени проблеми в отчетния период, подходи и инициативи за решаването им занапред. В Доклада на ВКС е отделена специална Глава четвърта относно качеството на правораздавателната дейност с три раздела – наказателни, граждански и търговски дела. Анализът на качеството и в трите раздела се основава на общ подход, според който *„Анализът на резултатите от касационната проверка е един от сигурните критерии за качеството на правораздавателната дейност по отношение на точното прилагане на закона и е надежден източник на данни за действителната правораздавателна дейност на съдиите“*.

В Доклада на ВКС особено внимание е отделено на мониторинга на стратегическото изпълнение на Комуникационната стратегия на съдебната власт 2014-2020, на който е посветена Глава шеста от него. При дефинирането на обекта на мониторинга е направена уговорката, че *„Представеният мониторинг е вътрешен, тъй като в съдилищата не е наличен финансов и експертен ресурс за прилагане на външен или смесен мониторинг, който би гарантирал допълнителна сигурност по отношение на откритостта, обективността, прозрачността и независимостта при оценката на междинните и*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

крайните резултати.“ В мониторинга са проследени стойностите на 14 индикатора, оценяващи последствията от прилагането на Стратегията извън непосредствените ефекти върху преки ползватели и целеви групи. Отчетени са индикатори за продукти, разработени или в процес на разработка в изпълнение на Стратегията и индикатори за резултат, отразяващи непосредствените влияния на Комуникационната стратегия върху целевите групи, бенефициентите и преките ѝ адресати. Посочено е, че „По отношение на индикаторите за продукти и за въздействие резултатите са субективни, доколкото прилагането на външен или смесен мониторинг чрез ангажиране на външни експерти не е обезпечено към момента на изготвяне на доклада“.

3.1.7 Съдът и неговото ръководство насърчават култура на модернизация и иновации

Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система извежда като цел „да осигури организационно и ресурсно (чрез Оперативна програма „Добро управление“) **извършване на технологичен скок в администрирането на съдебната власт**. Завършването на закъснялото технологично преоборудване представлява цялостна трансформация на административните процеси в нейните институции, разглеждани като кибернетични единици. Така Стратегията предвижда нарочен и ресурсно осигурен план за действие за въвеждането на компютърни и информационни технологии при адекватни гаранции за сигурност като „гръбнак“ на модернизацията на съдебната власт.“

Налице е стратегическата рамка за **въвеждането на електронното правосъдие** - Концепция, Стратегия и Пътна карта, предвиждащи конкретни мерки за преминаване към напълно дигитален формат на правораздаване. В процес на изпълнение са ключови проекти за реализиране на електронното правосъдие.

Стремеж към насърчаване на култура на модернизация и иновации се проявява и в стратегическия подход на **„Управление, основано на знанието“**. Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система отбелязва, че „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“. Цели се съдебната власт да развие **траен организационен и методологически потенциал** да се управлява на основата на модерни мултидисциплинарни изследвания.

Темата за модернизацията и иновациите се оформя като **ключова зона за подобрене** в областта на стратегическото планиране в сектора.

3.1.8 Съдът и неговото ръководство насърчават въвеждането на формализирани инструменти за управление на качеството: Обща рамка за оценка CAF 2013, ISO 9001, др.

В регистрите на ползвателите липсват данни за въведени формализирани инструменти за управление на качеството от типа на Обща рамка за оценка CAF 2013, ISO 9001 и др. Тази зона се очертава като **ключова област на подобрене** в реформата на българската съдебна система. Разработването, внедряването и усъвършенстването на подобни инструменти на организационно съвършенство ще даде рамка и механизъм на подобренето, и укрепи управленската компетентност както на лидерите в съдилищата,



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

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.

3.2 Планиране и политики на съда

3.2.1 *Съдът притежава стратегически план, определящ неговите цели, задачи и план за подобрене*

Върховният административен съд е приел Стратегия на Върховен Административен Съд 2014г.-2017г., дефинираща стратегическите цели, задачи и индикатори за изпълнение.⁸

Същата практика се споделя от редица съдилища в страната: Стратегия за развитие на Административен съд- Бургас за периода 2017г.-2022г.⁹; Стратегически план на Районен съд-Благоевград 2010-2015;¹⁰ Стратегия на Административен Съд- Пазарджик,¹¹ Стратегически план за развитието на Окръжен съд Варна за периода 2016-2019г.¹² Стратегически план на Административен съд- Хасково 2015-2019¹³, Стратегията за развитие на Административен съд – Добрич 2014-2017;¹⁴ Стратегия за развитие на районен съд- ген. Тошево 2015-2019г.¹⁵ Стратегически план за развитие на Окръжен съд Габрово 2017-2019¹⁶, Стратегически план за районен съд Свищов 2016-2018г.¹⁷.

В някои съдилища, са налични доказателства за систематичен процес на стратегическо планиране, демонстриран от последователното приемане на последващи стратегически документи. Примери за това са Административен съд- Пазарджик, Окръжен съд- Габрово. В други, тенденцията е сравнително нова, като подобни планови документи са приети в последните години. Картината се допълва от съдилища, за които стратегическото планиране е извън фокуса на управленско внимание в настоящия момент и които не се ръководят от специални стратегически и оперативни планове за развитие. Така например, не са публикувани данни относно стратегически документи в Окръжен съд Русе, Окръжен съд Пловдив, Окръжен съд- Враца, както и в редица други съдилища на всички равнища.

Извършеният извадков преглед демонстрира **задълбочаваща се тенденция на стратегическо планиране** в редица съдилища в страната, като в много от случаите са приети и съответните оперативни планове за изпълнение на приетите стратегически

⁸

[http://www.sac.government.bg/home.nsf/0/A2E1F9234F3904AEC2257BEA0026E699/\\$FILE/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%92%D1%8A%D1%80%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D0%BD%20%D1%81%D1%8A%D0%B4.pdf](http://www.sac.government.bg/home.nsf/0/A2E1F9234F3904AEC2257BEA0026E699/$FILE/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%92%D1%8A%D1%80%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D0%BD%20%D1%81%D1%8A%D0%B4.pdf)

⁹ http://www.admcourt-bs.org/documents/Strategichesk_%20plan_2017.pdf

¹⁰ [http://blagoevgradrc.judiciary-bg.org/courts/rc/blagoevgrad/ws_blagoevgradrs.nsf/98e6cc063351e9e380256cff00333a06/0d96d9bcc3bbf691c22577f100482d8e/\\$FILE/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%98%D0%A7%D0%95%D0%A1%D0%9A%D0%98%20%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D-%D0%A0%D0%A1-%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B5%D0%B2%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B4.pdf](http://blagoevgradrc.judiciary-bg.org/courts/rc/blagoevgrad/ws_blagoevgradrs.nsf/98e6cc063351e9e380256cff00333a06/0d96d9bcc3bbf691c22577f100482d8e/$FILE/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%98%D0%A7%D0%95%D0%A1%D0%9A%D0%98%20%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D-%D0%A0%D0%A1-%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B5%D0%B2%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B4.pdf)

¹¹ http://admincourt-pz.bg/files/Strategia_2014-2018.pdf

¹² <http://vos.bg/images/info/strategia-2016-2019-VOS.pdf>

¹³ http://www.admsudhaskovo.org/documents/pdf/strat_plan_2015-2019.pdf

¹⁴ http://admincourtdobrich.org/dokumenti/P5_strateg.htm

¹⁵ <http://rsgeneralatoshevo.org/files/Strategia-GTRS.pdf>

¹⁶ http://www.os-gabrovo.org/Order/Srategichesk_plan_2014-2016.pdf http://www.os-gabrovo.org/Order/Srategichesk_plan.pdf

¹⁷ <https://www.rs-svishtov.com/pravila.php>

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

такива. Тази тенденция, обаче, не е обхванала в пълнота и по ефикасен и ефективен начин структурите на съдебната власт, като в редица съдилища, някои от ключово значение, стратегическото планиране се очертава като зона на подобрене в бъдеще. В отсъствието на стратегически документи, определящи целите, задачите и параметрите на подобрене, модернизацията и развитието остават без конкретен ориентир и специално създадена подходяща основа.

В стратегически план, на ниво индивидуални съдилища, се оформя като предизвикателство риск-базираното мислене. Извън комуникационните стратегии, редките случаи на стратегии по човешките ресурси, и корупционните рискове, наличните документи не адресират в дълбочина разнообразните категории рискове. Така например, не е видна политиката по отношение на управлението на информационната сигурност, на активите, на здравето и безопасността и др. Тази област представлява съществена зона за подобрене в светлината на вътрешните и външни предизвикателства пред съдилищата.

Изводът, който се налага, е съзвучен с направените констатации от SWOT анализа към Актуализираната стратегия, който отбелязва липсата на „устойчиви модели на планиране и провеждане на трайни политики“. В тази област предизвикателството е постигане на кохерентност в областта на стратегическото планиране на всички нива.

3.2.2 *Съдът активно привлича съдиите и служителите към планирането и дейностите по решаване на проблемите*

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Върховният административен съд отбелязва в *Доклад за прилагането на закона и за дейността на административните съдилища през 2016 година* като утвърдена практиката да се провеждат **ежегодни срещи на председателите** на административните съдилища с ръководството и съдиите от Върховния административен съд. Обсъждат се спорни в съдебната практика въпроси, с оглед еднаквото им решаване. Посочва се противоречивата практика на съдилищата по определени групи дела. Обсъждат се и въпроси, свързани с управлението и организацията на работата в административните съдилища.

В отделенията на Върховния административен съд е установена практика на **събирания за съвместно решаване** на спорни въпроси, свързани с работата на всички съдии. Проблемите се решават конструктивно, в дух на взаимно уважение. Отбелязва се активността на членовете на отделенията при общото анализиране на проблемите. Добра е практиката темата на съвещанията да се обявява предварително, в срок, който позволява предварителна подготовка и излагането на обосновани правни аргументи по време на обсъжданията, което създава творческа атмосфера и добър микроклимат по време на срещите.

Административните съдилища в страната насърчават и подкрепят активността на магистратите при изпълнение на правомощията им по чл.92, ал1, т. 11 от ЗСВ за даване на мнения пред ВАС по искания за приемане на тълкувателни решения и тълкувателни постановления – заради пряката им и непосредствена връзка с правораздавателната дейност и постигнатите резултати.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

В представения Доклад за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година Върховният касационен съд е посочил практики на консултиране и привличане на съдиите към решаването на възникващите проблеми. Например, практиката на Търговска колегия с *„провеждането на ежемесечни работни съвещания за обсъждане на правни проблеми в колегията, спорна съдебна практика и прилагане на нови законодателни решения“*. Решенията от работните съвещания не са задължителни, но имат значение за съпоставяне на критериите и мненията при решаване на конкретен правен проблем, който евентуално би възникнал в процеса на работа. Очевидно, акцентът на участие на съдиите в планирането е върху оперативното планиране, както и, разбира се, по планирането на дейностите за уеднаквяване на съдебната практика.

Добра практика:

- *Ангажиране на заинтересованите страни в разработването на стратегия и планиране, балансиране и приоритизиране на техните очаквания и потребности.*

Добра практика на ангажиране на заинтересованите страни в разработването на стратегия и планирането за балансиране и приоритизиране на техните очаквания и потребности е взаимодействието на Висшия съдебен съвет с Гражданския съвет от професионални и неправителствени организации към Висшия съдебен съвет. В правилника за дейността му се посочва, че Гражданският съвет към ВСС е сформирани с цел гарантиране на открито и ефективно участие на гражданските и професионални организации при формулирането на стратегиите за реформи в съдебната власт, както и за осигуряване на обективност при техния мониторинг. Негова функция е да подпомага ВСС при планиране и осъществяване на политики, свързани със законоустановените функции на ВСС, да анализира и оценява ефекта от провеждането им. Той подпомага експертно ВСС и при разработване на програми и проекти в приоритетните за ВСС насоки.

В Гражданския съвет към ВСС към момента членуват следните професионалните и неправителствени организации:

1. Асоциация „ФОРУМ“.
2. Асоциация на българските административни съдии.
3. Асоциация на прокурорите в България.
4. Българска съдийска асоциация.
5. Камера на следователите в България.
6. Камера на независимите оценители.
7. Национално сдружение на съдебните служители.
8. Сдружение „СЕФИТА“.
9. Съюз на юристите в България.
10. Българската Асоциация на Вещите Лица и Експертите (БА "ВЛЕК").
11. Институт за пазарна икономика
12. Асоциация на държавните съдебни изпълнители (АДСИ)

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

13. Българска асоциация на съдиите по вписванията

14. Сдружение на администрацията в органите на съдебната власт

15. Съюз на младите юристи

16. Съюз на съдебните заседатели в България

Списък на професионалните и неправителствени организации, членуващи в Гражданския съвет към ВСС към момента отразява представителството и ангажираността на главни заинтересовани страни – магистратите и служителите в съдебната система, както и на независими експертни сдружения извън състава и.

С оглед факта, че по-голямата част от членуващите в Гражданския съвет към ВСС организации разполагат с развита мрежа на регионални представителства с пълен национален обхват, е уместно моделът на взаимодействие да бъде приложен и развит и на местно ниво – разбира се, при задължителното участие на представители на структурите на гражданското общество в местните общности, а така също и на правозащитните НПО. По този начин ще се осигури баланс и свързаност на хоризонталните и вертикални структури на професионално, съсловно, и общо гражданско участие в планирането и мониторинга и оценката на стратегическото изпълнение в йерархията на съдебната система. След въвеждане на новия модел на управление на Прокуратурата на Република България и изясняване на териториалната структура на съдебната система, може да се окаже добра идея да бъдат конституирани на териториален принцип местни Граждански съвети, с чието участие и подкрепа да се извършва планирането, мониторинга и оценката на стратегическото изпълнение при осъществяване на националните и местни правосъдни реформи и политики.

3.2.3 Съдът осигурява редовен мониторинг върху изпълнението на плана и преглед спрямо поставените цели

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Върховният административен съд е обявил своите конкретно поставени цели:

1. *Оптимизиране на правораздаването;*
2. *Достъпност на правораздаването;*
3. *Създаване на ефикасни механизми за правоприлагането от ВАС и административните съдилища и подобряване организацията на работа;*
4. *Повишаване експертността и административния капацитет на съдии и служители във Върховния административен съд;*
5. *Спазване на препоръките и изискванията на Европейската комисия по механизма за сътрудничество и проверка за подкрепа в съдебната реформа*

и преглежда и отчита изпълнението си спрямо Стратегическия и Оперативния план на съда. „Практическите измерения на стратегическите цели на Върховния административен съд, съгласно приетата и изпълнявана Стратегия на Върховен административен съд 2014-2017 г., са целенасочено търсен ориентир и показател за оценяване на свършената през годината работа и недостатъците при изпълнение на задачите, стратегическите намерения и визията на съда“, според доклада, и на ниво



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

отделения на ВАС, което е добра практика при управление на стратегическото изпълнение.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Видно от Доклад за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година Върховният касационен съд, мониторинг върху изпълнението на плана и преглед спрямо поставените цели в структуриран формат се провежда най-вече за проследяване на стратегическото и оперативното изпълнение на Комуникационната стратегия на съдебната власт 2014-2020. В мониторинга са проследени стойностите на 14 индикатора, оценяващи последствията от прилагането на Стратегията извън непосредствените ефекти върху преки ползватели и целеви групи. Отчетени са индикатори за продукти, разработени или в процес на разработка в изпълнение на Стратегията и индикатори за резултат, отразяващи непосредствените влияния на Комуникационната стратегия върху целевите групи, бенефициентите и преките ѝ адресати. Самият доклад посочва областта на подобрене на мониторинга със забележката, че „използването само на инструментите за вътрешен мониторинг не гарантира желаното ниво на достоверност по отношение на изводите и констатациите, поради липсата на експертен, финансов и технически ресурс за прилагане на комплексен подход при мониторинга чрез ангажиране на външни експерти“. Очевидно е, че тази забележка може да се разпростре и върху мониторинга въобще на стратегическото изпълнение на съдилищата, доколкото проблемът с ресурсите при тях е също налице. Докладът поставя и друг проблем, различен от този с недостига на ресурси, с констатацията, „че от систематизираните данни на органите на съдебната система личи липса на изградени ясни и унифицирани критерии за изпълнение на Стратегията“. Констатация, която, вероятно, също е справедлива и въобще за мониторинга на стратегическото изпълнение, доколкото Комуникационната стратегия на съдебната власт 2014-2020 е стратегическият документ, обезпечен с най-подробен регламент за наблюдение и оценка на стратегическото изпълнение в съдилищата - *Механизма за мониторинг и оценка на Комуникационната стратегия на съдебната власт 2014 – 2020 г.* Това води до загуба на дължимия баланс при управление, наблюдение и оценка на изпълнението по стратегическите теми, защото комуникацията е, всъщност, само една от тях и не с най-високия възможен стратегически приоритет.

3.2.4 Съдът публикува правосъдните и съдебни политики подкрепящи неговите ценности, цели и планове

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Докладът за прилагането на закона и за дейността на административните съдилища през 2016 година на ВАС отчита масова практика на публикуване на съдебните политики, подкрепящи ценностите, целите и планове на съдилищата основно в две направления – политиките за финансово управление и контрол и медийната политика. По този начин изискванията за отчетност, прозрачност и публичност са удовлетворени в голяма степен. Публикуват се годишните планови и отчетни документи, както и информация за текущото изпълнение, включително и при правораздаването, на съдилищата, които са източник на знание по отношение на планираните дейности и постигнатите резултати по всяка съдебна политика.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Всички годишни доклади на звената в съдебната система, информацията от които е обобщена в *Доклада за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година*, според отразеното в него, са достъпни чрез страниците в интернет на съответните съдилища. Активното публикуване, включително и на тези документи, позволява на обществеността да проследи в детайли дейността на всеки орган на правораздавателната система, като по този начин гражданите могат да изградят собствено мнение за работата на всеки съд. Правосъдните и съдебни политики, подкрепящи ценностите на съдебната система, целите и постигнатите резултати могат да бъдат установени и проследени с източник от стратегическите и оперативни планове и отчетни документи на съдилищата.

3.2.5 *Съдът редовно преглежда политиките си, за да осигури тяхната постоянна адекватност*

В някои съдилища, са налични са доказателства за систематичен процес на стратегическо планиране, демонстриран от последователното приемане на последващи стратегически документи. Примери за това са Административен съд- Пазарджик, Окръжен съд- Габрово.

Редовен преглед с оглед адекватност, преценена през постигнат резултат, е налице в подробно дефиниран формат и регламент най-вече в контекста на управление на стратегическото изпълнение по Комуникационната стратегия на съдебната власт 2014-2020. За съжаление, отчитаната сложност и ресурсоемкост на прилагането му, посочвана консенсусно и солидарно в отчетните доклади на съдилищата, е основание за въздържането от препоръка за разпространяване и прилагане като добра практика при мониторинга и оценката на изпълнението по останалите стратегически теми. Ясно е, в резултат на прегледа, че в този случай е уместна препоръка за ревизия на регламента в посока намаляване на неговата сложност и необходимите за точното му прилагане ресурси.

3.3 Управление на ресурсите –човешки, материални и финансови.

3.3.1 *Съдът управлява ресурсите си проактивно като балансира юридическото и административно натоварване със своевременно и качествено взимане на решения*

Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г- отбелязва, че „доброто функциониране на правосъдната система изисква наличието на достатъчни ресурси, както и на подходящи условия в съдилищата и на добре квалифициран персонал. Дефицитът на достатъчен брой служители с необходимата квалификация и умения и достъп до текущо обучение излага на риск качеството на работата и на съдебните решения.“ В **Графика 35: Брой на съдиите (на 100 000 души от населението)**, България заема последователно едно от челните места– четвърто с относително висок брой на съдиите, приблизително около 30 на 100 000 души от населението, сравнено с Великобритания в дъното на таблицата с приблизително под 5.

По отношение на балансирането на ресурсите на съда, добър източник на информация представляват отчетните доклади на съдилищата.

А. Върховен административен съд и административни съдилища



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Върховният административен съд посочва в *Доклад за прилагането на закона и за дейността на административните съдилища през 2016 година* като основна цел на административното правосъдие „бързината и качеството на правораздаване, което се изразява в максимално кратките срокове от образуване до приключване на делото, запазване на ниския процент на висящите дела към края на отчетния период, липса на дела, които се отлагат по вина на съда и високо качество при изготвяне на съдебните актове“. Като негатив в него се отчита **различната степен на натовареност в административните съдилища** в страната и се подчертава необходимостта от устойчиви решения за свръх натоварените органи на съдебната власт. Подсъдността на споровете пред ВАС е една от областите, в които може да се търсят решения за проблема с прекомерната натовареност. Във връзка с това е извършен пълен анализ и са направени предложения за **реорганизация на подсъдността** при гарантиране на баланса между интересите на гражданите и максималната ефикасност и бързина на правораздаване. Данните от последните години сочат, че процесуалните срокове се спазват стриктно, независимо от натовареността на съдиите (всеки съдия влиза в заседание с по три дела плюс едно отложено). В резултат на това, подчертава се в доклада, „административното правосъдие извежда страната на челно място по бързина и ефективност“.

Доклад за прилагането на закона и за дейността на административните съдилища през 2016 година определя като изключително важна **оптимизацията на администрацията в административните съдилища**. Тя следва да се осъществява чрез **силната връзка на числеността на служителите с натовареността на съответния орган** на съдебната власт, отразена в стандарти за определяне на съотношението „съдебни служители – магистрати“. Констатира се, с източник докладите на административните съдилища в страната, че **съдебната администрация полага усилия да се оптимизира и организира оптимално**. Недостигът на щатни бройки на различните длъжности се преодолява чрез взаимозаменяемостта на служителите.

Докладът за прилагането на закона и за дейността на административните съдилища през 2016 година посочва, че дейността на съдебната администрация, в съответствие със стратегическите и оперативните планове на ВАС, е насочена към изпълнението на поставените с тях приоритетни цели - доброто управление на съда, усъвършенстван процес на управление на човешките ресурси, повишено доверие в работата на съда, повишена квалификация в областта на ИКТ, превенция и противодействие на корупцията, устойчивост на резултатите при нарастващи изисквания към изпълнението.

Приносителите на магистратите, служителите и съдебните помощници са признати и отчетени. Особено е подчертана функцията и ролята на съдебните помощници за доброто изпълнение. Като особено успешна е посочена и практиката съдебните помощници да са разпределени към отделните съдебни състави и председателите на отделения и колегии.

Юридическото и административно натоварване е балансирано със своевременно и качествено взимане на решения и в практиката на административните съдилища в страната. Например, в едно от най-натоварените от тях, Административен съд – Благоевград, е постигнато ниво от 99,8% за постановените в законоустановения едномесечен срок съдебни актове. Отново с отчетен общо принос на магистратите и всички съдебни служители.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, изготвен от Върховния касационен съд, съдържа констатация за **неравномерно разпределение на територията на страната** на служителите в отделните съдилища и произтичащата от това **нужда от оптимизиране на съдебната администрация**. Според Доклада, най-тежко е състоянието с обезпечаването със съдебна администрация на апелативните съдилища, измерено чрез индикатора за съотношение на броя на служителите към броя на магистратите, чиято средна стойност е 1,32 – между 1,14 за Софийски апелативен съд и 2,00 за военно-апелативния съд. Стойността за окръжните съдилища на индикатора е 1,97 (за СГС е 2,51), а за районните съдилища в областните центрове – 2,80 (за Софийски районен съд – 3,17). Ниските стойности на индикатора, според годишните доклади на съдилищата, се свързват с наложилото се съвместяване на функции – съдебни служители съвместяват функции и длъжности, непосочени в щатните разписания, като призовкар, куриер, статистик, завеждащ регистратура за класифицирана информация, служител по сигурността на информацията, финансов контролор и др. (Апелативен съд – Велико Търново).

Върховният касационен съд си поставя за своя цел подобряване на дейността на администрацията си чрез: **оптимизиране на нейната организационна структура**, включително и чрез намаляване на броя на административните звена, ясна йерархична рамка, намаляване на броя на управленските нива, ясно разпределение на функционалната компетентност на отделните звена, по-добра координация и взаимодействие между звената, осигуряване на всички дейности на администрацията на ВКС с конкретни функции на звената, намаляване на числеността на съдебните служители.

SWOT анализът към Актуализираната стратегия отбелязва, че „Институциите на СВ разполагат със значителни ресурси, **които не се използват оптимално и представляват вътрешен резерв за реформа**. На първо място, това следва от неефективната териториална структура и разпределението на човешкия ресурс.“

Картината се допълва от **актуалните отчети на изпълнението на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система от юни и ноември 2017г.** Те докладват целенасочени действия, подчинени на стремежа за подходящото балансиране между натоварването и качеството и бързината на съдебните решения и включват:

- през 2015 г. Комисията по натовареността във ВКС разработва **система за отчитане на натовареността на съдебната система**. Предлагат се конкретни мерки за повишаване на ефективността и оптимизиране на дейността на съдилищата, вкл. мерки за реструктуриране на най-слабо натоварените районни съдилища, преместване на съдии към по-натоварени съдилища и др. Комисията по атестирането и конкурсите (КАК) към Съдийската колегия развива като основна своя дейност оптимизиране и преразпределяне на щатните длъжности в ОСВ, като свързва това оптимизиране със задължително изследване и съобразяване с показателите за натовареност на съответните органи, брой дела за разглеждане месечно от съдия и брой решени дела месечно от съдия (параметър на ефективност на магистрата). Осъществява се постоянен мониторинг на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

натовареността и периодично се правят предложения за закриване/разкриване или за преместване на съдийски длъжности от по-ниско натоварени съдилища в по-високо натоварени съдилища.

- По проект „Подкрепа за Висшия съдебен съвет, свързана с изграждането на капацитет и подобряване на ефективността на съдебната система“, е създадена **интерактивна карта на съдилищата**, която отразява натовареността на всеки съд, съпоставена със средната натовареност за страната на съответното ниво съд.
- Проект „**Създаване на модел на оптимизация на съдебната карта на българските съдилища и прокуратури и разработване на ефективна информационна система на съдилищата**“ с бенефициент ВСС е в процес на изпълнение. Целта е реорганизация на съдебната карта на районните съдилища и прокуратурите и предоставяне на **пътна карта за рационализирането** в по-общ план на съдилищата и прокуратурите на всички равнища, както и изготвяне на пакет предложения за промени в действащото законодателство за въвеждане на оптимизирана съдебна карта. Проектът предвижда създаване на **Единна информационна система на съдилищата във всички съдилища** при съобразяване с новата съдебна карта. Ще бъде извършен анализ на съществуващите технологични средства и обобщаване на статистическа информация и разработена и внедрена специализирана информационна система за мониторинг и анализ (СИСМА) на факторите, свързани със социално-икономическото развитие на съдебните райони и натовареността на съдиите и прокурорите.
- С цел преодоляване на натовареността на Върховния административен съд (ВАС) и системата на административните съдилища, включително чрез промяна в подсъдността на определени видове дела и структурни мерки, ВАС е провел **функционален анализ на натовареността на ВАС и системата на административните съдилища**. Анализирани са данните за постъпилите и свършени дела; за натовареността на съответния орган на съдебната власт и персонално на съдиите; за качеството на съдебните актове и срочността на решаване на споровете, кадровата обезпеченост и организационните въпроси във връзка с дейността на магистратите, в това число и работата на администрацията на ВАС и системата на административните съдилища, която до голяма степен влияе върху ефективното натоварване на магистратите. Очертани са приоритетите и основните цели за развитието на административното правосъдие, свързани с оптимизиране на правораздаването.
- На 18 октомври 2017г. Министерският съвет одобрява списък с 12 приоритизирани искания за получаване на подкрепа по **Програмата за подкрепа на структурни реформи**, като се очаква изпълнението да стартира през март 2018 г.

Макар и извадков, направеният преглед демонстрира ясен **стремеж към оптимизация на процесите в съдебната власт**, засягащи както управлението на съдилищата, така и същинската съдебна дейност. Голяма част от проектите по оптимизация са в процес на изпълнение, с предприети първоначални анализи и разработване на предложени модели. Как ще се развият отделните инициативи и доколко добрите практики и модели ще бъдат

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

ефективно внедрени е открит въпрос. Неговото положително развитие зависи в голяма степен от управленската енергия на висшите ръководители на всички структури на съдебната власт, и на тяхното демонстрирано в дела желание за постигане на стабилен баланс между юридическото и административно натоварване и бързината и качеството на правораздаването.

3.3.2 *Съдът идентифицира потребностите от обучение на съдебния състав и ги удовлетворява*

Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г- отбелязва, че „обучението на съдиите е от съществено значение за допринасяне за качеството на съдебните решения, както и за предоставяните на гражданите правосъдни услуги.“

Графика 39: Задължително обучение на съдии представя данни относно обучението на съдии в широк кръг от области, включително комуникацията със страните и пресата, както и в областта на съдебните умения. България заема място в дъното на таблицата със задължително единствено начално обучение – заедно със седем други страни от ЕС. За сравнение, водачът Холандия е въвела задължително обучение на съдиите в следните области: начално, общо обучение на работното място, обучение на работното място за специализирани съдебни функции, обучение на работното място за управленски функции в съда, обучение на работното място за използване на компютърни устройства в съда. **Графика 40: Съдии, участващи в дейности по продължаващо обучение по право на ЕС или право на друга държава членка*** (като процент от общия брой на съдиите) България заема място в средата на таблицата, с резултати около 30%, сравнени с водача Естония със 130% –някои участници са се включили в повече от една дейност по обучение. **В Графика 41: Дял на продължаващото обучение на съдии по различни видове умения** (като процент от общия брой на съдиите, участващи в обучение) България отразява 70% дял на продължаващо обучение по управление на съдилищата и 30% съдебна етика. Липсват обучения по съдебни умения и ИТ умения. **В Графика 42: Наличие на обучения за съдии относно комуникацията със страните по делата и с медиите**, България заема място в долния край на таблицата, заедно с три други страни, като отбелязва наличие на начално обучение за комуникация със страните по делата и начално обучение по комуникация с широката общественост. Не са регистрирани обучения за текущи обучения по комуникация със страните по делата и с широката общественост.

На фона на представените сравнителни резултати от Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г. , актуалните данни от отчетите по изпълнението на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система и за съпътстващата пътна карта сочат **напредък и активизиране** в посока удовлетворяване на нуждите от продължаващо обучение на база идентифицирани нужди и срещане на търсенето с предлаганото обучение.

Общото състояние е оценено и извършения напредък е констатиран в SWOT анализа към Актуализираната стратегия. Той сочи, че „в последните 15 години са направени значителни инвестиции в модернизацията на СВ: повишаване на възнагражденията, капацитет за първоначална и продължаваща квалификация, увеличаване броя на съдиите, прокурорите и административните служители“. Компетентността на заетите човешки ресурси се оценява високо: „Съдиите, прокурорите и следователите в голямата си част имат добра обща подготовка и опит. Доколкото има изследвания, те показват наличието

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

на мотивация сред мнозинството от тях. Във все по-голяма степен това важи и за административния персонал.“ Извежда се като първостепенен приоритет „инвестирането в развитието на квалификацията и мотивацията на работещите в СВ“.

Тези положителни тенденции се открояват и при анализа на последните актуални отчети по изпълнението на Актуализираната стратегия и прилежащата пътна карта.

Отбелязва се напредък по отношение на **механизма за идентифициране на необходимостта от обучение**. Въведеният **модел на профилирано обучение съобразно потребностите на целевите групи** по проект “Качествено професионално обучение за повишаване ефективността на правосъдието” отразява специфичните нужди на обучение в рамките на отделните структури на съдебната власт. Преценката на потребностите от обучение на ниво съдебен регион се осъществява чрез **Програмата за Регионални обучения на съдилищата и прокуратурите** в страната. През 2017 - 2018 г. Програмата се осъществява в партньорство с 55 съдилища. В началото на 2017 г. е въведена **система за електронно заявяване и отчитане на потребностите от обучение**, която включва подаването на електронни заявки и попълването на електронни въпросници и анкети към обученията. През м. юни 2017 г. системата за идентифициране на потребностите от обучение е приложена в рамките на проведено електронно проучване на интереса на магистратите и съдебните служители към провеждането на езикови обучения. В рамките на проучването е получена и електронно обработена информация от 2240 представители на целевата група, които имат готовност да се включат в езиковите обучения на НИП.¹⁸

Налице са данни за **стремеж за оптимизиране на управлението и организацията на НИП като обучителна институция за съдебната власт**. С приетите на 15.06.2017 г. промени във Вътрешните правила за организацията и реда на учебната дейност, подбора и възнаграждението на преподавателите в НИП се усъвършенства процедурата за подбора на постоянните преподаватели с цел привличането на утвърдени магистрати с преподавателски опит в НИП за постоянни преподаватели. Предвидено е усъвършенстване на организационно-управленската структура на НИП до края на 2017 г. На 13.11.2017 г. е приета **нова организационна структура на администрацията на НИП**. Определени са наименованията, видът и броят на структурните звена, както и щатната численост и функциите им. В съответствие с новата структура се изготвя проект за изменение на Правилника за организацията и дейността на Националния институт на правосъдието и на неговата администрация и на Вътрешните правила за организацията и реда на учебната дейност, подбора и възнаграждението на преподавателите в Националния институт на правосъдието. Сключен е договор за изпълнението на проекта “Иновативни продукти и услуги в обучението, предоставяно от НИП”, предвиждащ изграждане и внедряване на информационна система за управление на процеса на обучение и възможности за провеждането му в безхартиена среда до края на 2018 г.

Подобриеното засяга и **самото предлагане на обучение** във фазите: начално и продължаващо:

- С приетата на 26 април 2017 г. **Наредба за единните държавни изисквания за придобиване на висше образование по специалността „Право“ и професионална квалификация „юрист“** се премахва се възможността обучението по специалността

¹⁸

Отчет за изпълнението на актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система, януари - юни 2017



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

да се извършва в задочна форма, и се предвижда въвеждането на специализирани магистърски програми след завършване на основната програма. Измененията са насочени към профилирането и по-тясната специализация на юристите, свързани с основните тенденции на развитие на висшето образование и юридическата професия в Европа.

- **Актуализирани са учебните програми за задължителното първоначално обучение** кандидати за младши съдии, младши прокурори и младши следователи, като актуализацията се извършва в посока увеличаване на практическия фокус и занятия, и въвеждане на интегриран подход в обучението по европейско право и стандартите на Европейската конвенция за правата на човека.
- Разработени са **25 нови учебни програми** по проекта "Качествено професионално обучение за повишаване ефективността на правосъдието", осъществяван от НИП, като приоритетно се провеждат обучения по въпросите, свързани с процесуалните нарушения в досъдебното производство и ефективното разследване по наказателни дела
- Новите моменти в програмите на НИП са свързани с **осъвременяване на учебното съдържание** чрез включване на нови, актуални теми; подобряване на методиката на обучение чрез включване на **повече практически форми** и методи на обучение; подобряване на **методиката за провеждане на самоподготовката** на курсистите
- **Интегрират се електронни ресурси в обучението**- демонстрирано посредством осигурения електронен достъп върху учебника по правата на човека „Право на Европейската конвенция за правата на човека в Портала за електронно обучение на НИП.
- В програмата на Националния институт по правосъдието (НИП) за задължително обучение на кандидатите за младши магистрати е разработен **пилотен модел на смесено обучение**, посветено на етичните предизвикателства в бъдещата им работа.
- Въведено е **профилирано обучение на магистратите и съдебните служители чрез провеждането на целеви обучения**, отчитащи актуалните изменения в нормативната уредба, както и относимата съдебната практика по приложението на европейското право.
- През м. юни - юли 2017 г. НИП провежда за първи път **модулно обучение** по европейско право за магистратите от върховните съдилища и прокуратури, включващо едномесечен цикъл от лекции и практически занятия по тази тема.
- Въведени са нови подходи при разработването на програмите по право на ЕС, отчитащи процеса на транспониране на ключови правни инструменти на вторичното право на ЕС.
- На 23 юни 2017 г. НИП организира за първи път уебинар на тема **“Електронни ресурси за търсене на практика на Съда на ЕС и законодателство на ЕС”**.
- Разработени са програми за надграждане на знанията и уменията на **административните ръководители в органите на съдебната система**: два

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол”, финансиран от Оперативна програма „Добро управление”, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

учебни модула за административни ръководители на съдилищата с 25 председатели на съдилища обучени в пилотно проведеното обучение. В Портала за електронно обучение е открит специализиран форум на административните ръководители на окръжните съдилища.

- Проведени са обучения по **Комуникационни умения** и изпълнение на Комуникационната стратегия на съдебната власт 2014-2020
- Успешно се реализира **Програмата за регионални обучения** на съдилищата и прокуратурите в страната.
- Развиват се **самообучителни ресурси** (наръчници и помагала) в електронен формат на разположение на магистратите и съдебните служители като ключов елемент в създаването на подкрепяща обучителна среда за прилагането на правото на ЕС и спазването на основните права. В рамките на проекта "Иновативни продукти и услуги в обучението, предоставяно от НИП", е предвидено разработването на 11 самообучителни ресурси в електронен и печатен формат в различни тематични направления съобразно потребностите на магистратите и съдебните служители.
- Развива се портфолиото на НИП в посока създаване на **електронна изследователска общност** като ресурс за разработване на обучения **по нови теми и иновативни формати** – проект "Качествено професионално обучение за повишаване ефективността на правосъдието". Към 30 юни 2017 г. НИП работи по три изследователски проекта, насочени към производствата по Закона за наследството, Закона за устройство на територията и престъплението измама.

Самият процес на обучение се **усъвършенства в посока подобряване на мониторинга и оценката на ефективността от предлаганото обучение**, област, традиционно проблематична в управлението на обучителните процеси. Доказателство за това е практиката, реализирана през април - май 2016 г., при която НИП в сътрудничество с Европейската мрежа за съдебно обучение (EMCO) осъществява кампания по дългосрочна оценка на ефекта от обучения на Мрежата в сферата на международното сътрудничество по наказателни дела. **Обогатява се методиката на НИП**, която ще допълни формата на проучване на нуждите от обучение. Използвани са електронни формуляри (анкетни карти) и електронно обобщаване на данните. Вътрешно институционалният механизъм за мониторинг и контрол на качеството на учебната дейност, предоставяна от НИП представлява механизъм за наблюдение на усъвършенстването на правната квалификация на прокурорите и съдиите и създава гаранции за участието им в обучения.

Представеният по-горе профил на развитието на процесите на обучение, основан върху данни от актуалните отчети на изпълнението на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система от юни и ноември 2017г., се допълва от **годишните доклади на съдилищата**.

Върховният административен съд посочва в Доклад за прилагането на закона и за дейността на административните съдилища през 2016 година необходимост от повече на брой и по-разнообразни обучения в сферата на прилагане на материалното право – относно спорни моменти в прилагането на специалните закони, уеднаквяване на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

практиката на административните съдилища и квалификация, свързана с правото на Европейски съюз в сферата на административното правораздаване.

Като добра практика са указани много добре **организираните дистанционни обучения** на НИП, които пестят време и средства на съдилищата. Има интерес и **към регионалните семинари за административните съдилища**, провеждани от НИП, по проект „Качествено професионално обучение за повишаване ефективността на правосъдието“ с административните съдилища в страната, като се отчита, че към момента идентифицираните потребности от обучение надхвърлят предлаганото, както по отношение на броя участници, така и по отношение на тематиката (Административен съд – Силистра).

Добра практика е съставянето **ежегодно на План за обучение** (Административен съд – Перник), който поставя за свои цели подобряване на професионалните знания и умения и подпомагане на професионалното развитие и израстване на магистратите и служителите на съда.

Освен участие в обученията, предоставяни от външни организации, административните съдилища устойчиво провеждат **добрата практика на вътрешните обучения** (Административен съд – Пловдив) – особено полезна в периода на адаптация на ново постъпилите на работа в съда служители и интегрирането им в работния процес, според трудовите им функции, при условията на взаимопомощ и екипност.

Общият профил на обучителните процеси в сектора разкрива стремеж към усъвършенстване и динамично развитие, подпомагано активно от оперативните програми. Въпреки ограниченията на приложения извадков принцип на анализа, налагащите тенденции са убедителни в посока подобрене на цялостния обучителен процес във всичките му фази: планиране, изпълнение и оценка, оптимизиране на основния доставчик на обучителни услуги- НИП, развитие на формата на обучения, интегриране на ИКТ в процеса по подходящ начин, разнообразяване на портфолиото от обучения. Това развитие, оценено от организационна гледна точка, е **ключова предпоставка за по-доброто ресурсно обезпечаване на качеството в съдебната система**. Въпрос, който остава открит, обаче, засяга **устойчивостта на процесите** и все по-пълното тяхно възприемане. С други думи, дали успехите на отделните проекти ще се мултиплицират по места и обхванат всички структури на съдебната власт, и по този начин, всички човешки ресурси. Този целен ефект, в голяма степен зависи както от усилията на НИП и централните институции, така и от енергията по места, която движи както индивидуалното, така и институционалното усъвършенстване. В тази връзка, самооценката на конкретен съд относно управлението и развитието на човешките ресурси би могла да бъде подходящ ориентир по отношение на постигнатите резултати, и наличните предизвикателства и възможности за подобрене.

3.3.3 *Съдът осигурява системно професионално развитие за съдиите и служителите си*

Данните от актуалните отчети на изпълнението на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система от юни и ноември 2017г. сочат целенасочени действия в посока осигуряването на системно професионално развитие за съдиите и служителите. Изведени са следните доказателства за това, които макар и представени на извадков принцип, дават ясната перспектива на положително развитие:

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- С измененията на ЗСВ (чл. 183 и 189, ал.6 и 9) са направени съществени промени при назначенията на **конкурсните комисии**.

По отношение на **атестирането**, са направени стъпки към ефективни атестации, основани на еднакъв комплексен стандарт:

- В Глава десета, Раздел IV от ЗСВ (ДВ, бр. 62 от 2016 г.) са направени съществени промени с цел постигане на **гаранции за обективността на атестирането**.
- Приета е **Наредба № 2 за показателите, методиката и реда за атестиране на съдия, председател и заместник-председател на съд** (ДВ бр. 21 от 10.03.2017 г.)
Оценката на качеството на работата на съдиите е предвидено да се извършва чрез анализ на фактите, установени в рамките на инстанционния контрол относно постановените от тях актове, съобразно спецификите на отделните материи. Оценяването на работата на съдия ще се извършва въз основа на анализа на съдържанието на актовете и съпоставяне, сравняване и анализ на: съотношение между постановени, подлежащи на обжалване и обжалвани актове; съотношение между брой обжалвани (проверени), потвърдени, изцяло отменени, изменени актове, прекратени производства, възобновени такива и основанията за това; брой актове, недопуснати до касационно обжалване; брой уважени молби за определяне на срок при бавност и необжалваеми съдебни актове. Качеството на актовете се преценява от троен състав, включващ и действащ съдия. Атестационният състав се определя съобразно материята на разглежданите от атестирания съдия дела.
- По приетата Наредба се извършва атестирането към момента.

По отношение на **планираното кариерното развитие**, се работи в посока въвеждане на индивидуален план за кариерно развитие:

- Съгласно измененията в ЗСВ (чл. 30а), ДВ бр. 28 от 2016 г., се въвеждат **изискванията за индивидуален план за професионално развитие на съдията и мерки за специфично обучение**, за повишаване на неговата професионална компетентност и умения и преодоляване на недостатъци, които се определят в резултат на оценка на работата му в хода на атестационна дисциплинарна или друга приложима по закона процедура, с негово съгласие или по негово искане.
- По договор с предмет „Предоставяне на консултантски услуги за подобряване работата на ВСС с фокус към процеса на атестиране, мотивация, формиране на възнагражденията на магистратите и дисциплинарната практика на ВСС“ ще бъде въведен **модел за индивидуален план за оценка**, позволяващ планиране на личното развитие при отчитане на необходимостта от усъвършенстване на професионалната квалификация и компетентност, както и Указания към него, съдържащи конкретни механизми за повишаване на мотивацията и извършване на оценка и самооценка. След проведени обсъждания, с решение от 18 септември 2017 г. на Комисията по атестирането и конкурсите към Съдийската колегия на ВСС, разработеният индивидуален план за професионално развитие на магистратите и указанията към него бяха утвърдени. Проведени са и съпътстващи обучения.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

В процес на реализация от ВСС е проект с предмет „Подобряване процедурите по атестация и подобряване на дисциплинарната практика в съдебната система”. Цели се създаването на **ефективен модел за формиране на възнагражденията и допълнителните придобивки на магистратите**, задаващ обективни правила и стабилност и предвидимост при формирането им.

Горепосочените действия са в посока противодействие и решаване на констатираните в SWOT анализа към Актуализираната стратегия негативи „Процедурите по атестиране и дисциплинарната регулация продължават да не са достатъчно ефективни в осигуряването на позитивна кариерна селекция и мотивация. Въпреки, че въвеждането на конкурсите бяха изключително важна стъпка, начинът на тяхното провеждане продължава да поражда съмнения в тяхната обективност. Широко разпространената практика за командироване на магистрати се превръща в паралелен кариерен процес.“

Общият профил се допълва от отчетните доклади на съдилищата.

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Върховният административен съд и административните съдилища подчертават в докладите си **ролята на института на съдебния помощник** при доброто си изпълнение. Към всеки съдебен състав на ВАС работи по един съдебен помощник. Оптимално се съчетават младостта, амбицията и желанието за развитие на съдебните помощници с опита, професионализма и наставничеството на съдиите, които подпомагат.

Извършва се периодично **атестиране на работата и оценка на изпълнението на съдебните помощници и съдебните служители** от постоянно действаща комисия.

Политиката на административните съдилища е да отговорят на предизвикателството на динамично развиващото се национално и европейско законодателство със своевременно и адекватно професионално обучение на кадрите си – чрез включването им в обучителни курсове и семинари по конкретни проблеми. Специално е посочена ролята на реализирания проект „Повишаване компетентността на съдии, съдебни помощници и съдебни служители от ВАС и административните съдилища“, осигуряващ за всеки съдия и съдебен помощник специализирани обучения по конкретна материя от административното право, както и с оглед запознаване в детайли със спецификите на дейността и практиката на Съда на Европейски съюз.

Подчертано е, че посочената по-горе добра работа на съдебните помощници е в тясна връзка с кариерното им развитие. Натрупаният в условията на ефективно взаимодействие с магистратите опит и знания позволяват най-добрите от тях да издържат отлично провежданите магистратски конкурси, демонстрирайки високо ниво на познания и умения, усвоени и демонстрирани преди това в работата им в помощ на съдиите. Счита се, че правилното адаптиране на института на съдебния помощник в работната структура на съда, под условието на подходящо обучение и интензитет на работа са принос към цялостната правораздавателна дейност на съда и гаранция за кариерното им развитие.

Насочени към по-добра професионално подготовка обучения провеждат и административните съдилища в страната – организирани и финансирани от Националния институт на правосъдието, Европейската мрежа за съдебно обучение (EMCO) (Административен съд – Бургас), Асоциацията на българските административни съдии и



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

по проект „Изграждане на благотворна среда за независима съдебна власт“ (Административен съд – Благоевград).

Стимул за професионално развитие магистратите и служителите получават и от **международните връзки на съдилищата и обмена на добри практики по обменната програма на Европейската мрежа за съдебно обучение**, включително и при преките си срещи с магистрати от страните на Европейския съюз.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, изготвен от Върховния касационен съд обвързва в причинно-следствена връзка постигнатите резултати с най-добри показатели в съдилищата с провежданите проекти, програми и инициативи за квалификация. От тази позиция констатира необходимост – за райони с повишение на относителния дял на отменените дела - от повишаване на квалификацията на съдиите в тези райони, включването им както в централизирани обучения на НИП, така и на регионално ниво с оглед на конкретните нужди на правораздаването в тези райони на страната. Тук връзката с подобряване на качеството е директна, доколкото ВКС е декларирал политика, според която основен показател за качество на съдебните актове е резултатът от проведения касационен контрол.

Общият извод, който може да се направи е, че в съдебната система е възприето разбирането за пряката и непосредствена връзка на системното професионално развитие за съдиите и служителите с постигнатите резултати и с качеството на правораздаване. Необходимо е, обаче, това разбиране да намери отражение в практиките по стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението, като системното професионално развитие бъде поставено като цел и условие за изпълнение на прилаганите стратегии в контекста на стратегическия синхрон между управлението на човешките ресурси в подкрепа на управлението на цялостното стратегическо изпълнение в съдилищата. Този синхрон може да се осигури чрез прилагането на подходящите модели, инструменти и изградени чрез тях системи за управление на качеството и стратегическото изпълнение.

3.3.4 Съдът осигурява подкрепящ правораздаването достъп до информация

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Административните съдилища имат достъп и използват популярните в страната правно-информационни системи – Апис, Сиела, Лакорда – които са в помощ на магистрати и служители при изпълнение на задълженията им. Чрез интернет им е осигурен и достъп да ресурсите на институциите на Европейски съюз – бази данни, публикации, съдебни практики и др.

Като ефективен канал за вътрешна комуникация се утвърждават **вътрешните интранет страници на съдилищата** (Административен съд Враца). Чрез комуникационни панели е компютризиран вътрешния документооборот, със съответното ниво на сигурност на информацията. Като проблем се посочва работата с две паралелни деловодни системи, докато се осъществи прехода от САС „Съдебно деловодство“ към ЕДИС – за решаването му е необходима подмяна на използваните компютри с нови, с актуална и поддържана операционна система. В подкрепа на достъпа и внедряването на ЕДИС се използват и

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

национални системи и информационни ресурси, което е добро решение – например чрез ЕСМИС или чрез далекосъобщителния оператор Виваком (Административен съд – Смолян).

Въведена е добра практика да се води **електронно досие на делата** (Административен съд – Ловеч), със сканиране и присъединяване на всички постъпили и създадени документи. Създадени са пълни електронни досиета на делата в периода 2012-2016 година. Успешно функционира система за **електронно призоваване и комуникация** със страните в съдебните производства, включена в Наръчника на добри практики в областта на електронното призоваване. Тази инициатива е в съответствие с приетата от Министерски съвет Концепция за въвеждане на електронно правосъдие в България и Стратегия за въвеждане на електронно управление и електронно правосъдие в сектор „Правосъдие“ 2014-2020 година.

Съдилищата публикуват актовете си и на **Централния Уеб Базиран Интерфейс за Публикуване на Съдебни Актове (ЦУБИПСА)**, с което се осигурява и достъпа на гражданите и потребителите до информацията относно съдебните производства.

Дейностите по подобряване на достъпа до правосъдие и информация се извършват след обсъждане и в партньорство със заинтересованите страни. Добра практика (Административен съд- Пловдив) е провеждането на работни срещи с Адвокатска колегия за синхронизиране на подхода и действията и създаване на канал за електронна комуникация.

Добра практика е периодично да се измерва удовлетвореността на заинтересованите страни от предоставения им подкрепящ правораздаването достъп до информация. В това число и на гражданите и медиите в местната общност (Административен съд – Русе). Добро решение е предложеното използване на публикувани на сайтовете на съдилищата на on-line анкети, периодично обновявани, с анализ на резултатите и последващо подобрение в съдебната и административната практика на съдилищата (Административен съд – Силистра).

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, изготвен от Върховния касационен съд, отчита напредък, но и посочва нерешени проблеми с доставката на необходимата компютърна техника. Подкрепено е предложението на Военно-апелативния съд за унификация на използваната техника, централизирани доставки и регламент за периодична замяна и обновяване на амортизираната, физически и морално остаряла техника. Подкрепено е и предложението на Апелативен съд – Бургас за възлагане на изработване и доставка на унифициран софтуер за конвертиране на звук и текст, за нуждите на всички съдилища, както и на видео-конференнтните системи, използвани при разпита на свидетели, включително и на тези с тайна самоличност. Докладът посочва, че не е решен въпросът за уеднаквяване или въвеждане на минимални стандарти относно интернет страниците на различните съдилища, което би улеснило достъпа на гражданите до тях и справките по делата. В годишния доклад на Апелативен съд – Велико Търново се аргументира необходимост от единен информационен център (електронен портал), който да предоставя информацията относно съдебните процедури, местонахождение на съдилища и служби, графици на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

гледане на делата и др., за което досега се разчита на интернет страниците на отделните съдилища.

Проект „Реализиране на виртуална частна мрежа гарантираща надежден и сигурен обмен на информация за структурите в сектор „Правосъдие“ ще се изпълнява в партньорство между МП и ВСС и е в етап на оценяване от УО на ОПДУ. Изготвено е и проектно предложение за поетапна миграция на съществуващите разпределени ресурси, системи и услуги на структурите в сектор Правосъдие- към хибриден частен облак за електронно управление, което е в етап на оценка.

Сключен е договор за изпълнението на проект с бенефициент МП „Доразвитие и централизиране на порталите в органите на изпълнителната власт от Сектор „Правосъдие“ за достъп на гражданите и бизнеса до информация, е-услуги и е-правосъдие“

3.3.5 *Съдът ефективно управлява материалните ресурси*

Общото състояние е оценено и извършения напредък е констатиран в SWOT анализа към Актуализираната стратегия. Той сочи, че „в последните 15 години са направени значителни инвестиции в модернизацията на СВ:първоначално компютъризиране на работните места, обновяване на сградния фонд и др. Въпреки лошото планиране, липсата на устойчивост и значителната неефективност на тези инвестиции, резултатът от тях е, че като цяло СВ е сред добре материално осигурените публични сектори“. Анализът, обаче, остава открит към сериозните проблеми по места, отбелязвайки „някои драматични изключения“. Направен е извода, че „наличието на тези ресурси дава добра изходна база за реформата, която трябва да въведе гаранции за ефективно управление и едновременно да продължи инвестициите, но и да реализира вътрешните резерви.“

Горната картина се допълва от отчетните доклади на съдилищата.

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Общ за административните съдилища е проблемът с морално и физически остарялата компютърна техника и периферни мултифункционални устройства, които са с високо натоварване. По-голямата част от компютърната техника е придобита в периода 2007-2008 година, преди около десет години, и се нуждае от подмяна. На места лошото състояние на техниката се определя като източник на риск от загуба на данни.

В по-голямата си част програмните продукти, използвани в административната и правораздавателната дейност на административните съдилища, са идентични или сходни по възможностите си.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, изготвен от Върховния касационен съд посочва в частта на анализа на основните проблеми пред съдилищата проблемите със съдебните сгради и с информационното и техническо обезпечаване. След прехвърлянето през 2016 г. на управлението на съдебните сгради от МП към Висшия съдебен съвет проблемът продължава да стои нерешен за подробно описани в доклада съдебни сгради. Решаването му е свързано с финансов ресурс, който следва да бъде осигурен с приоритет, с оглед връзката на състоянието на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

съдебните сгради със здравословните и безопасни условия на труд на магистрати и съдебни служители, но и с предоставяните на гражданите достъп и условия.

По отношение на информационното и техническото обезпечаване на работата на съдилищата докладът отчита напредък през 2016 г., като в отделните доклади на председателите на апелативните съдилища се сочат и останалите конкретни проблеми за решаване през 2017 г. – *закупуване на компютри, сървъри, принтери, скенери, подмяна на мрежово оборудване, поставяне на информационни табла пред съдебните зали.* В доклада за дейността на военните съдилища се препоръчва да се премине към едно централизирано снабдяване с компютърни конфигурации на всички органи на съдебната власт. Цитиран е Председателят на Военно-апелативния: *„Така ще се постигне унифициране на използваната техника и програмно осигуряване и най-вече със сигурност доста по-нисък разход на средства, предвид броя на закупуваното оборудване. Препоръчително е компютърните конфигурации в трите първоинстанционни военни съдилища да се обновяват през разумни периоди от време, за да няма проблеми при функционирането им“.*

3.3.6 Съдебната среда е адекватна и безопасна

Отчетните доклади на съдилищата предоставят следните данни:

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Върховният административен съд посочва в *Доклад за прилагането на закона и за дейността на административните съдилища през 2016 година*, че *„съдиите от Върховния административен съд в голямата си част работят по двама в работен кабинет, в немалко случаи малки и неуютни, което е рядко срещана практика за върховни съдии в рамките на Европейски съюз“.*

От докладите на административните съдилища от страната става ясно, че огромното мнозинство от тях също се сблъсква с остри проблеми с настаняването си – както при осигуряване на работна среда за магистратите и администрацията, така и за приема на граждани или пък за разполагане на архивното им стопанство. Решаването на проблемите се търси в партньорство с местните власти и със съдействието на териториалните звена на централните администрации на изпълнителната власт.

Проблемът с морално и физически остарелите компютърни конфигурации е налице и тук, макар и да се полагат усилия за поэтапното му решаване чрез доставки по разпределение на ВСС (Военен съд – Пловдив).

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, изготвен от Върховния касационен съд, поставя остро проблемите със съдебните сгради в столицата и в страната, свързани с недостига на помещения, амортизацията, лошото конструктивно-техническо състояние и необходимостта от основен ремонт на сгради и помещения (Районен съд – Карлово, Съдебна палата – София, Апелативен съд – Велико Търново, Окръжен съд – Ловеч, Окръжен съд – Плевен, Апелативен съд – Варна и др.

Добри практики на осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд са провежданите периодични инструктажи на магистрати и служители, включително и при работа с компютри и видеодисплеи. Осигуряват се средства за закупуване на предпазни



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

очила за магистратите и служителите. Със съдействието на СТМ се провеждат задължителните периодични профилактични прегледи и медицински изследвания. СТМ представя анализ за здравословното състояние на съдиите и служителите, с изводи относно динамиката на заболяемостта и препоръки, на базата на които за разработени и се провеждат мерки. (Военен съд – София).

3.3.7 Съдът е установил подходящ бюджетен процес и редовно наблюдава разходите си

Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г- по отношение на финансовите ресурси за системата показва **бюджетът, действително усвоен от съдилищата, най-напред на глава от населението (графика 32)** и след това като дял **от brutния вътрешен продукт (графика 33)**. България е сред държавите с най-малко общи разходи на сектор Държавно управление за съдилищата (в EUR на глава от населението), като процент от brutния вътрешен продукт на глава от населението, обаче България е на челно място със съществена преднина пред последващите я държави –0.65- България, 0.5- Полша на второ място и 0.12 Кипър в дъното на таблицата). Аналогична е ситуацията от предходни години. Прави впечатление картата за разпределение на финансовите ресурси за съдебната система (графика 34). България е единствената страна в ЕС, която определя ресурсите на база на реализирани исторически разходи, в сравнение с останалите страни, брой на взетите предвид решени дела брой на взетите предвид новозаведени дела, искания на съдилищата, др.)

В тази връзка, се интерпретират като навременни действията **по обвързване на бюджета с действителното натоварване и въвеждането на програмно бюджетиране**. С решение на комисия „Бюджет и финанси“ от 1 февруари 2017 г. е възложено на дирекция „Финанси и бюджет“ и отдел „Европейски и международни програми и проекти“ в администрацията на ВСС да предприемат действия по стартирането на проект „Въвеждане на програмно бюджетиране за всяка структура от институциите на съдебната власт и ориентиране на бюджета към постигане на резултати и обвързване на финансирането със заложените цели, дейности, натовареност и обективна оценка на разходите по видове преписки и дела така, че да се постигне адекватно финансиране на правораздаването като основна държавна функция“.

С промените в ЗСВ през 2016 г. се въвежда изискването при приемането на държавния бюджет, Народното събрание да изслушва доклад на Пленума на Висшия съдебен съвет, представен от негов представител. Министерският съвет всяка година с отчета за изпълнението на държавния бюджет внася в Народното събрание и отчета за изпълнението на бюджета на съдебната власт, приет от Пленума на Висшия съдебен съвет, с подробна обосновка.

Картината се допълва от докладите на съдилищата.

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Върховният административен съд, след преглед, идентифициране и отстраняване на слабости и пропуски при регламентирането и документирането на процесите на финансова управление, е изградил и прилага **Интегрирана система за финансово управление и контрол**, включваща всички налични политики и процедури за работа, обединени в един документ. Това е извършено в контекста на цялостна ревизия и



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

актуализация на съществуващата документация с цел подобряване на управлението на човешките ресурси и документооборота в съда.

Административните съдилища предприемат действия **за актуализация и подобрене на прилаганите от тях СФУК**, включително и на правила и процедури за финансов контрол, включително предварителен. Бюджетната им дейност се осъществява при **стриктна финансова дисциплина**, независимо от наложените им финансови ограничения.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, изготвен от Върховния касационен съд, върху примера на комуникационната стратегия, поставя въпроса с финансовата обосновка, изискваща се към всеки нормативен акт, и придържането към нея при ресурсното обезпечаване на изпълнението му. Посочено е, че: „Другият много значим проблем при реализирането на Комуникационната стратегия е, че при нейното изработване не е направена т. нар. финансова обосновка, което е изискване към всеки нормативен акт. Липсата на предварителна преценка за нуждата от експерти и финансов ресурс в съдилищата, които ще я прилагат, натоварва изключително много административните ръководители в звената, в които няма експерт „Връзки с обществеността“, а такива са повечето.“

3.3.8 Съдът осигурява обучение, подкрепа и признание за иновациите

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, изготвен от Върховния касационен съд посочва участието на съдилищата в проект „Качествено професионално обучение за повишаване на ефективността на правосъдието“, договор № BG05SFOP001-3.002-0001-C01/11.11.2016 г., финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Проектът има за цел осигуряване на качествено професионално обучение на магистрати и съдебни служители с оглед повишаване на ефективността на правосъдието.

Основните дейности на проекта са насочени към: 1) Повишаване на професионалната квалификация на магистратите, съдебните служители и другите лица, посочени в чл. 249, ал. 1, т. 2 от Закона за съдебната власт чрез провеждането на присъствени, регионални и дистанционни обучения, предлагани в съответствие с най-добрите европейски практики. 2) Подобряване на капацитета на НИП за предоставяне на качествено професионално обучение на магистратите, съдебните служители и другите лица, посочени в чл. 249, ал. 1, т. 2 от Закона за съдебната власт. Проектът предвижда провеждане на регионални обучения на съдилищата и прокуратурите, в партньорство с 55 съдилища, подписали партньорски декларации по проекта, а така също и дистанционни обучения на гражданско-правна, търговско правна, наказателно правна и административно правна тематика. По проекта е предвидено и издаване на тематично помагало по Европейско право.

На 19 май 2017 г. НИП актуализира подадено проектно предложение **„Иновативни продукти и услуги в обучението, предоставяно от НИП“** в Информационната система за управление и наблюдение на средствата от Европейския съюз ИСУН 2020. Проектното предложение, наред с цялостна концепция за въвеждане на иновативни

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

подходи за съвременно обучение на целевите групи, включва и изграждане и внедряване на информационна система за управление на процеса на обучение и възможности за провеждане на присъствени обучения в безхартиена среда. Цели се устойчиво повишаване на качеството на обучение в НИП по европейски стандарт и при отчитане на процеса на дигитализация във всички сфери.

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, с основание от докладите на председателите на апелативните съдилища, отчита позитивната тенденция, че когато базисната техника и информационни продукти, необходими за работата на съда, са налични, административните ръководители си поставят нови цели в тази област, които да доведат до по-качествена работа на органите на съдебната система. Цитиран е председателят на Апелативен съд – Бургас, който пише в доклада си: „Усилията на ръководството следва да се насочат към въвеждане на иновативен софтуер, който да позволява конвертирането на звук в текст. По този начин не само значително ще се облекчи работата на съдебните секретари, но и в много по-висока степен ще се гарантира пълнота и качество на протоколите от съдебните заседания, което е важно не само за доказателствената стойност на протоколите от съдебните заседания, но и като цяло за защитата на страните по делата. В този смисъл докладчикът отправя предложение към ВСС и ресорната комисия да възложи изработването на такъв софтуер, който да се внедри централизирано за всички съдилища. Такива софтуерни продукти вече съществуват и само трябва да се адаптират за нуждите на съдебната система.“. Ясно е разбирането за насърчаване и подкрепа на инициативи за иновативни подходи към подобряването на изпълнението на съдилищата и качеството на правосъдателната им дейност.

3.4 Основни процеси, съдопроизводство и процедури

3.4.1 Съдът осигурява разглеждане на делата при повишаващо се качество на решенията си

Отчетните доклади на съдилищата предоставят следните данни:

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Върховният административен съд посочва в доклада си, че „бързината при изготвяне на актовете не се отразява на качеството на работата. Решенията и определенията са с подробно изложени мотиви, обосновани правни доводи, анализ на доказателствата по делата и практиката на съда“. Заедно с това, оптималното разпределение на делата, сканирането на документите, воденето на съдебната кореспонденция се извършват с максимална бързина и прецизност, което осигурява допълнително време на магистратите за изработване на решенията.

Посочва се връзката на постигнатите резултати по отношение на качеството на съдебните решения с положените усилия по предварителната подготовка на делата, с цел отстраняване на процесуалните пречки за разглеждане на спора и своевременното събиране на необходимите доказателства. Признато е значението и приноса на добрата работа на съдебните служители във връзка с обработката на книжата и връчването на призовки и съобщения. Подчертано е, че резултатите на водещите отделения на ВАС се дължат на отговорното отношение и доброто взаимодействие на целия личен състав – съдии, служители и правни помощници. Тези констатации и изводи масово се споделят и

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

от ръководителите на административните съдилища в страната – по отношение на техния състав.

Добра практика за повишаване на качеството на решенията (Административен съд – Варна, Административен съд – Пловдив и др.) е задължителното обсъждане и анализ на причините за отмяна на съдебните актове, а така също и изготвяне на доклади за инстанционния контрол от съдебните помощници по график, които да се публикуват в интранет, с оглед анализиране и обсъждане на Общи събрания.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, изготвен от Върховния касационен съд, съдържа констатация и оценка за трайна тенденция на повишаващо се качество на решенията на съдилищата. Аргументи за това се черпят от данните за резултатите от касационните проверки и тези за бързината на правораздавателната дейност. Повишеното качество на актовете се свързва с успешно провежданите от ръководителите на съдилищата политики за повишаване на квалификацията на съдиите, уеднаквяването на съдебната практика, чрез тълкувателната дейност на ВКС, както и изпратените становища на Общото събрание на наказателните колегии по спорни въпроси в отчетната и предходни години.

Добра практика на преглед на изпълнението са провежданите от Инспектората на ВСС комплексни планови проверки по отношение на „времеви стандарти за администриране на отделни видове дела, срочност на разглеждане на делата и срокове на изготвяне на решенията, определенията и на мотиви към постановените присъди, върнати за доразследване дела – причини и основание, както и спрени наказателни дела, изпълнение на присъдите, срокове и причини за евентуално просрочване, общи данни за постъпили и решени дела за всеки съдия, оправдателни присъди, общ контрол и заповедни книги“. Много добрите оценки на правораздавателната дейност, особено по показател „качество на съдебните актове“ при „много добър общ резултат“, добавят увереност на съдилищата за прилаганите подходи и мотивират за още по-високи резултати. Същевременно, дадените препоръки са повод за обсъждане на причините и необходимите мерки за подобрене, което общото събрание на магистратите провежда. Утвърдена е практика за назначаване на комисии по проверка дейността в службите в съда за отстраняване на констатирани пропуски в администрацията – обща и специализирана. Извършвани са периодично проверки и контрол над дейността в службите „Съдебно деловодство“, „Регистратура за класифицирана информация“ и „Архив“, с цел да се установи водят ли се надлежно установените в съда книги и регистри, отразяват ли се редовно резултатите от съдебните заседания на хартиен и електронен носител, архивиране на дела, изпълнението на влезли в сила съдебни актове, веществените доказателства и др. (Военен съд – Сливен).

3.4.2 Съдът има система за активно управление на делата и търси начини за ефикасност

Навременното постановяване на съдебните решения е от съществено значение, за да се гарантира гладкото функциониране на правосъдната система. Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017 г. разглежда **следните показатели за ефикасност на производствата:**

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- **продължителност на производствата** (необходимо време за разглеждане на висящите дела),
- **дял на приключените производства** (съотношението между броя на решените дела и броя на новозаведените дела) и
- **брой висящи дела** (които в края на годината остава да бъдат разгледани).

Продължителността на производствата изразява изчисленото време (в дни), необходимо за решаване на делото от съда, т.е. времето, което е било нужно на съда да вземе решение на първа инстанция. Показателят „необходимо време за разглеждане на висящите дела“ съответства на броя на нерешените дела, разделен на броя на решените дела в края на годината и умножен по 365 дни.

Цитираните по-долу графики от Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017 г се отнасят до първоинстанционни производства, като във всички тях се сравняват, когато са налични, данни за 2010 г. с данни за 2012 г., 2013 г. 2014 г. и 2015г.

В **Графика 4 „Време, необходимо за решаване на граждански, търговски, административни и други дела“** измерваща времето за решаване на дела на първа инстанция в дни, България заема 7 място от 28 държави -, като е ситуирана след Дания, Естония, Австрия, Полша, Унгария и Литва (под 200 дни). В Португалия, Кипър и Малта например, които са в дъното на таблицата, такива дела отнемат между 800 и малко над 1 000 дни. Резултатите са аналогични на тези, измерени в предходни години.

В **Графика 6 „Време, необходимо за решаване на административни дела“**, (на първа инстанция/в дни), България заема челно място, като я изпреварват само Словения, Швеция и Естония.–приблизително под 200 дни. В Гърция, Малта и Кипър например тези дела отнемат около и над 1000 дни за 2015г..

Състоянието на България по тези показатели, показва **стабилност** през наблюдаваните години (2012 г., 2013 г., 2014 г. и 2015).

Дял на приключените производства

В **Графика 7 Дял на решени граждански, търговски, административни и други дела**, указваща дела на решените граждански, търговски административни и други дела на първа инстанция/в % (стойностите над 100 % показват, че броят на решените дела е по-голям от този на новозаведените дела, а стойностите под 100 % показват, че броят на решените дела е по-малък от този на новозаведените), България не се откроява от по-голямата част от държавите членки, за които стойностите са около 100%.

Аналогична е ситуацията относно **Графика 9 „Дял на решени административни дела на първа инстанция/в %“**, при която процентът за България отново е 100%. Открояват се Малта –400%, Гърция- над 150%, Италия-150% за 2015 г.

Данните за българската съдебна система, демонстрират, че тя е в състояние да се справи с новозаведените дела в горепосочените области на изследването.

Висящи дела



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

В **Графика 10 „Брой на граждански, търговски, административни и други висящи дела (на първа инстанция/на 100 жители)“** България заема второ място след Швеция – приблизително около 1. За сравнение, в Полша индексът е 12, за Словения – 9 през 2015г. Тенденциите регистрирани по този показател са трайни за България.

В **Графика 12: „Брой на висящи административни дела“ (на първа инстанция/на 100 жители)** българската съдебна система отново заема 9 място (с малък брой висящи дела)- показател около 0.1. За сравнение, водачът Гърция има показател около 2.5.

Информационното табло посочва, че „Макар че се отчита цялостна стабилност в категорията „всички дела“ (графика 10), налице са очевидни подобрения както по отношение на висящите спорни граждански и търговски дела (графика 11), така и по отношение на административните дела (графика 12). Въпреки тези подобрения обаче равнището на висящите дела остава високо в редица държави членки.“

В раздел **„3.1.2. Ефикасност в специфични области“** се отбелязва следното:

В Графика 14: Електронни комуникации: Средна продължителност на делата за съдебен контрол* (първа инстанция/в дни), България е в началото на таблицата, докладвайки около 300 дни, като за Чехия тази стойност е около 1100 дни, за Кипър и Гърция около 700 дни.

В Графика 16: Защита на потребителите: Средна продължителност на съдебния контрол* (първа инстанция/в дни), България е в началото на таблицата, докладвайки около 300 дни, като за Франция тази стойност е около 800 дни, за Италия около 700 дни.

В Графика 19: Изпирание на пари: Средна продължителност на съдебните дела* (първа инстанция/в дни), България е начело на таблицата, докладвайки малко под 200 дни, като за Унгария тази стойност е около 1100 дни, за Латвия около 800 дни, за 2015г.

Приведените по-горе данни сочат стабилно сравнително позициониране на България по отношение на критериите за ефикасност на съдебното производство, със стабилни тенденции през последните години, както и с реализиран напредък от предходни години. Показателите на България демонстрират, че като цяло страната е в състояние да се справи с новозаведените дела в анализирани области.

Горните сравнителни данни се допълват от докладите на съдилищата.

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Със заповед на Председателя на Върховния административен съд са утвърдени постоянно действащи тричленни съдебни състави по колегии и отделения, които се променят в случай на кадрови промени. При определянето им се спазва принципа на старшинство при непрекъсната актуализация на списъка на съдиите по старшинство от назначена от Председателя на ВАС комисия. Същият подход се спазва и при разглеждане на делата в петчленните и седемчленните състави, сформирани от ръководителите на колегии, включително и при председателстване на съставите. С този подход се гарантира предвидимост и прозрачност при разглеждане на делата. При невъзможност да се сформира тричленен състав в рамките на едно отделение, делото се разпределя в друго отделение, при условия и по ред, определени със заповед на председателя на ВАС. Всички постъпващи жалби за пренасрочване на дела на по-ранна дата се докладват лично на председателя.

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

В административните съдилища в страната образуваните в съда дела се разпределят на принципа на случайния подбор, чрез Централната система за разпределение на делата, при спазване на разпоредбите на чл.9 от ЗСВ и чл.157, ал.2 от АПК – с електронно разпределение на делата, съобразно поредността на постъпването им, при стриктно определени категории и статистически шифри при образуването им. Началната информация, въвеждана в програмата за случайно разпределение на делата – видове дела (групи според сложността и спецификата), докладчици, натовареност на съдиите, на административния ръководител и на заместника му, е определена с Решение на Общото събрание на съдиите (Административен съд – Благоевград).

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Стриктно се спазва разпределението на делата на принципа на случайния подбор, с използване на Централизираната система за случайно разпределение на делата и Автоматизираната система за управление на делата на ВКС. При необходимост от замяна на съдия от съдебния състав поради невъзможност за участие, нов член на състава се определя чрез случаен компютърен избор.

За пореден път, обаче, ВКС е принуден да отбележи в доклада си проблема с големия брой неоснователни отводи на съдии и цели съдилища, които няма как да контролира. Очакванията за решаването му се свързват с повишена интензивност на проверките на Инспектората на ВСС във всички съдилища.

3.4.3 Съдът успешно балансира натовареността на съдиите и служителите си

С решение на Съвета от 15.12.2015 г., са приети **Правила за оценка на натовареността на съдиите**. Правилното измерване на натовареността на органите на съдебната власт и на всеки съдия, прокурор и следовател според сложността, а не според количеството дела, дава възможност за: по-нататъшно развитие на работата по прекрояване на съдебните райони; преосмисляне на правилата за процесуалната подсъдност на делата; разработването на средносрочната стратегия за човешките ресурси в органите на съдебната власт; преразпределяне на магистратските длъжности и съдебната администрация от ненатоварени в натоварени органи; въвеждане на коректив при случайното разпределяне на дела и преписки в случаи на пренатовареност на съдия, прокурор или следовател; осмисляне на ролята на критерия за натовареност при атестирането на магистратите и при дисциплинарни производства срещу тях.

Направеният преглед на отчетите на съдилищата води до следните изводи:

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Върховният административен съд посочва в доклада си трайната тенденция към увеличаване на постъпленията при запазване на числеността на магистратския и административен състав в колегиите, която е източник на риск, чрез растящата натовареност, относно ефикасността на правораздаването. Този риск се управлява към момента чрез ефикасната и отговорна работа на магистратите при високия им професионализъм, но тя следва да бъде подкрепена и с организационни решения. Според доклада, непрекъснатото увеличаване на магистратската численост не е добро решение, заради свързаните с него неблагоприятни ефекти – увеличаване на противоречивата съдебна практика, затруднена организация на дейността, тромавост, неефективност,



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

битови проблеми и др. Заедно с това, проблемът с непропорционално високите постъпления на административни дела, на фона на броя на магистратите в регионалните административни съдилища и ВАС, остава.

Като източник на рисковете относно своевременното насрочване на съдебните заседания докладът посочва растящия брой на постъпващите дела, периодите на структурно-организационни промени, съпътстващи смяната на политическото ръководство в изпълнителната власт, както и проблеми с административния капацитет, водещи до завишение на постъпленията от съдебни спорове за законосъобразност на актовете, особено и на тези за възникване, изменение и прекратяване на служебни правоотношения.

С примера за правната сложност на определенията на съда, която понякога надвишава тази на крайните актове, се обосновава оценка за несъвършенство на системата за отчитане на свършените дела, тъй като тя не държи сметка за сложността им и времето за подготовка, проучване и изготвяне на съдебните актове. Тази оценка се споделя и от административните съдилища в страната. Те възразяват и срещу възприетата за административните дела оценка за тежестта им, обективизирана чрез определените за тях коефициенти за тежест. Това възражение се споделя и от „Асоциацията на българските административни съдии“. Становища в този смисъл са адресирани до Комисия „Съдебна карта, натовареност и статистика“ към Висшия съдебен съвет, което е довело до ревизия на част от коефициентите.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Не се прави сравнителен анализ дали въведените от ВСС правила за статистическа отчетност се прилагат стриктно и еднакво от всички съдилища. Без такъв анализ данните от Системата за изчисляване на натовареността на съдиите не са достатъчни за убеденост и удовлетвореност на съдиите от начина, по който се отчита тежестта на разпределените им дела, тяхната натовареност и принос (Апелативен съд – Бургас). Системата не отчита допълнителната натовареност, например тази на съдиите от военните съдилища, които се командирова в Военно-апелативния съд за участие в съдебни състави или като докладчици по определени дела. Въпреки слабостите, общата оценка е за потвърдена полезност на системата като средство за регулиране на натовареността и възможностите за подобряването е следва да се търсят в посока прецизното определяне и прилагане на индикаторите за правна и фактическа сложност и тежестта на делата.

Според *Доклада за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година*, изготвен от Върховния касационен съд, „*решаването на въпроса с нееднаквата натовареност на съдилищата изисква комплексен подход, ангажиращ и трите власти*“, като особено се подчертава ролята на „*доброто взаимодействие с Народното събрание и постоянните му комисии*“.

Заедно с това, Доклада очертава наличието на две важни тенденции в работата на Върховния касационен съд – първо, към постепенно намаляване на броя на делата, разглеждани от върховните съдии и то без да се увеличава броя на магистратите и второ, към все по-активна тълкувателна дейност на съда, насочена към изпълнение на конституционното правомощие и отговорност за уеднаквяване на съдебната практика, което е основен приоритет. Двете тенденции са обвързани, доколкото намаленото постъпление на дела дава възможност на върховния съд да засили функцията си на

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

върховен съдебен надзор с ефективно участие на всеки съдия за участие в тълкувателната дейност и в провежданите общи събрания (констатация на Наказателна колегия на ВКС). Ефектите от тези тенденции са повишено качество и предвидимост на правосъдието и повишено обществено доверие към него.

В определени случаи, в съдилищата в страната, при разглеждане на дела на пункт, възникват условия за допълнителна психическа и физическа натовареност на магистратите и съдебните секретари, свързана с продължителното пътуване и ненормираното работно време. Когато естеството на работата го изисква, магистратите дават продължителни дежурства, което, при ниска численост и незает щат за магистрат, също увеличава натоварването им. (Военен съд – Сливен, Военен съд - Пловдив).

Видно от докладите, съотношението на магистрати към съдебни служители, както и между магистрати и служители от специализираната администрация, е важен индикатор за баланса на натоварването на служителите. Когато, в определени случаи, измерено чрез него, то е в пъти по-ниско от средното за страната, възниква риск за дейността им, който съдилищата са принудени да управляват. По какъв начин става това. „Всеки от съдебните служители освен функционалните си задължения, съобразно заеманата от него длъжност, е изпълнявал и други функции, вменени му със заповед на председателя, така че съдът да може да осъществява дейността си нормално. Съвместяването на функции и дейности в съда е използвано широко, което на практика е довело до невъзможност да се ограничат служителите на общата от тези от специализираната администрация. Възможността за оптимизиране и възлагане изпълнението на функциите на други служители е изчерпано. Възлагането на допълнителни задължения, поради остра служебна необходимост и недостига на щатни бройки, е надхвърлили обема на чл. 345, ал. 2 от ЗСВ, а продължителността на работното време, полагано от служителите при условията на чл. 345, ал. 3 от ЗСВ, в някои случаи е надвишавало максимално допустимото, съгласно КТ /чл. 359 ЗСВ/. Това е довело до изключително голямо напрежение, работило се е в рамките на часове извън работното време. Всички съдебни служители са полагали неимоверни усилия, за да няма забава в която и да е дейност на съда. Не са редки случаите, когато те са идвали на работа във влошено здравословно състояние, защото трябва да изпълняват задълженията си и е било невъзможно да бъдат заместени“. Към всичко това – липса на финансова възможност за допълнително заплащане, поради бюджетната рамка на утвърдените разходи. (Военен съд – София, Окръжен съд - Габрово).

3.4.4 Съдът поддържа ефективна система за архивиране на делата

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Като част от политиката на електронно държавно управление, в частност – на електронно правосъдие, се въвежда **Единна деловодно-информационна система (ЕДИС)** в административните съдилища на Република България. Тя е създадена по проект на Върховния административен съд „Създаване на надеждна среда за обмен на данни и комуникация между административните съдилища на Република България и създаване на единна деловодно-информационна система (ЕДИС) за внедряване“.

В част от административните съдилища в страната е налице проблем с помещенията и оборудването на архивите им.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

3.5 Наблюдение, измерване, анализ и оценка на удовлетвореността на клиента

3.5.1 *Съдът проучва и търси редовна обратна връзка с всички потребители на услугите му и анкетира потребителите си за тяхната удовлетвореност от процесите, процедурите и услугите, които предоставя*

В Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г. се акцентира върху ролята на мониторинга и оценката на заинтересованите лица върху подобрението на дейността на съдилищата, посредством идентифицирането на възможности за подобрене. **Графика 43 „Наличие на мониторинг и оценяване на дейността на съдилищата“** – Системата за мониторинг има за цел оценяването на ежедневната дейност на съдилищата, по-специално благодарение на събирането на данни и статистическия анализ. България изпълнява зададените показатели в частта „наличие на годишен доклад за дейността“, „информация за брой отложени дела“ и „показатели за ефективност и качество“. България, обаче, не разполага с пълния набор от тези инструменти. Липсва „система за редовна оценка“, „специализиран съдебен персонал по качеството“ и „други елементи“.

В графика 45 **„Теми на проучвания, проведени сред ползватели на услугите на съдилищата или сред юристи“** – България е сред 13 държави, в които няма провеждани такива проучвания през 2015г. Аналогични са резултатите от предходни години.

Общият профил се допълва от отчетните доклади на съдилищата.

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Върховният административен съд посочва в Доклад за прилагането на закона и за дейността на административните съдилища през 2016 година, че и на ниво отделение *„удовлетвореността на гражданите, адвокатите и представителите на административните органи в работата със съдиите и служителите в отделението е ... определящ за годишното представяне на отделението атестат“*.

Административните съдилища в страната търсят редовна обратна връзка с всички потребители на услугите им чрез разнообразни канали на достъп и комуникация – пощенски кутии, активни интернет страници, анкети, включително и електронни, срещи с гражданите, институциите и медиите в местните общности и др.

Наличните данни по отношение на провеждания мониторинг и активното търсене на обратна връзка потвърждават динамика на развитие, **без обаче да е налице системен подход, с ясно дефиниран формат и определени собственици на процесите**. Профилът на направените проучвания не дава база да се направи твърдение, че възможностите на обратната връзка като фактор на организационно подобрене са навлезли в достатъчна степен в българската съдебна система. В тази връзка, мониторингът и изследването на удовлетвореността на заинтересованите страни се оформя като ясно дефинирана зона за подобрене.

В тази връзка, Отчетът за изпълнението на Актуализираната стратегия от 30 ноември посочва факта, че по подаденото от Министерство на правосъдието в партньорство с ВСС проектно предложение „Ефективен достъп до правосъдие“, чието изпълнение предстои, е предвидена дейност **„Модел на достъп до правосъдие за гражданите и бизнеса“**. Ще се разработи и одобри методология за провеждане на проучване на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

общественото мнение относно удовлетвореността от съдебната система. Предвидено е провеждането на тестово и пилотно проучване и изработването на аналитичен доклад относно резултатите от него, както и провеждане на обществено обсъждане за резултатите от проучването.

3.5.2 *Съдът извършва промените, идентифицирани чрез проучвания и обратна връзка*

Предприемането на подходящи последващи действия във връзка с проучванията е предпоставка за подобряване на качеството на правосъдните системи.

В графика 46: „Последващи действия във връзка с проучванията, проведени сред ползватели на услугите на съдилищата или сред юристи“ на Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г. – България е сред 12 държави, в които няма последващи действия през 2015г. Резултатите следва да се тълкуват във връзка с липсата на направени проучвания. Аналогични са резултатите от предходни години.

3.5.3 *Съдът обявява публично и редовно извършените промени в резултата на проучвания и получена обратна връзка*

Публичното обявяване на извършените промени е силен фактор за потвърждаване на управленския имидж на съдилищата.

„Резултатите са публично достъпни в тяхната цялост“ е параметър от **графика 46: „Последващи действия във връзка с проучванията, проведени сред ползватели на услугите на съдилищата или сред юристи“** на Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г. 8 от 28 страни потвърждават подобна практика. В България липсват подобни данни, поради факта, че не са правени изследвания.

3.5.4 *Съдът използва технологии и иновации за да доставя услуги с повишаващо се качество на всички потребители*

Подходящите инструменти за ИКТ могат да осигурят системи за деловодство в реално време и да спомогнат за осигуряване на стандартизирани статистически данни в национален мащаб, свързани с дейността на съдилищата.

В графика 44: „Наличие на ИКТ за управление на делата и статистически данни за дейността на съдилищата“ на Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г. (0 = наличие на такава възможност в 0 % от съдилищата, 4 = наличие на такава възможност в 100 % от съдилищата), България е сред 14 държави, които притежават деловодни системи и инструменти за статистически данни за дейността на съдилищата.

Общият профил се допълва от отчетите на съдилищата.

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Масова е практиката на осигурен достъп и възможност за разплащане чрез ПОС терминали в административните съдилища, с които се обслужват и приходите от такси. Това съществено улеснява и намалява разходите и административната тежест при обслужване в полза на потребителите.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Установена е и практика на изпращане на съобщения и призовки чрез електронен подпис, в партньорство със звена на НАП, което улеснява и съществено ускорява комуникацията със страните и участниците в процеса.

Електронните страници на административните съдилища осигуряват канал за достъп до обществена информация, както и до информация във връзка с планирани и провеждани обществени поръчки.

Електронно се публикуват всички съдебни актове и протоколи от заседанията на съда, при гарантирана защита на личните данни и защита на класифицираната информация. Достъпът до публикувани съдебни актове и протоколи е свободен – не се изисква регистрация.

За нуждите на вътрешните потребители и комуникация е осигурен достъп и връзка чрез интранет мрежи в административните съдилища.

3.6 Достъпни съдебни услуги

3.6.1 Съдът е установил процеси, които осигуряват достъпно правосъдие

Сроковете и реда за водене и приключване на делата са **уредени нормативно** в Гражданския процесуален кодекс и в Наказателно-процесуалния кодекс. Съдебните заседания биват открити и закрити. Закритите заседания са регламентирани специално, и се провеждат при ясно определени законови разпоредби.

Системата на правосъдие е **достъпна в рамките на цялата верига на правораздаване**, като се цели да се улесни получаването на съответната необходима информация — за правосъдната система, компетентността на съдилищата, за условията и начините да се подаде иск и свързаните с това финансови аспекти, за актуалното състояние на производствата от началото до тяхното приключване.

Наличен е **стремеж за систематичен анализ на достъпа до правосъдие и предприемане на действия по подобряването му**. Министерство на правосъдието в партньорство с ВСС е в процес на реализиране на „**Модел на достъп до правосъдие за гражданите и бизнеса**“. На основата на анализ относно възможностите за достъп до правосъдие в България, включително на съдебното изпълнение, ще бъде разработен модел за оценка на достъпа до правосъдие и ще бъде извършено проучване сред гражданите и бизнеса относно разработения модел за достъп до правосъдие¹⁹.

Комуникации с медиите -По отношение на широката общественост медиите се превръщат във важен канал, който е фактор за достъпността на правосъдните системи и работата на съдилищата. Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г. в **Графика 26 илюстрира отношенията между съдилищата и пресата/медиите**. България е сред 13-те държави, които изпълняват всички ключови аспекти, като съдебната власт е създала насоки за съдиите относно комуникацията с пресата/медиите и на всяка инстанция има длъжностно лице, което отговаря за комуникацията с преса/медиите.

Достъп до алтернативни способи за разрешаване на спорове

¹⁹ Отчет за изпълнението на актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система и пътна карта към нея от 30 ноември 2017г.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2016 г. посочва, че достъпът до правосъдие засяга и алтернативните способи за разрешаване на спорове. **Графика 27 „Насърчаване и стимули за използване на алтернативни способи за разрешаване на спорове“** обхваща всички алтернативни способи за разрешаване на спорове, различни от разрешаването в съда. Медиацията, помирението и арбитражът са най-често срещаните форми на алтернативните способи за разрешаване на спорове. В тази графика България заема едно от средните места.

В процес на изпълнение е проект **„Насърчаване използването на медиацията като алтернативен способ за решаване на спорове“**. Предвидени са мерки, чрез които да се повиши използването на извънсъдебни способи за решаване на спорове, в частност на медиацията. Ще бъде изграден **Централизиран електронен портал за медиация**, целящ да увеличи информираността и достъпа до медиация на участниците в спор, с цел да ги насърчи да използват средствата на медиацията преди влизането в съд и образуване на дело. В проекта са предвидени медийни кампании за популяризиране на медиацията, както и разработването на мултимедийни клипове, които да се излъчват на публично достъпни места.²⁰

3.6.2 *Съдът публикува информация относно съдебните услуги и достъпа до тях*

В основата на достъпа до правосъдие е информацията, която се предоставя на гражданите и предприятията относно общите аспекти на правосъдната система.

В **Графика 20 „Наличност на онлайн информация относно съдебната система за широката общественост“**, Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г. отбелязва, че България е сред държавите (17 от 28), които предоставят на гражданите онлайн информация **по всички, включени в анализ аспекти**: информация за правната помощ, информация за компетентността на съдилищата, информация, за това как да се започне производство, информация за образуване на процесуалните разходи, целева информация за специфични групи. Със забележката, че в България **не всеки съд** публикува на интернет страницата си информация относно правосъдната система, започването на производство, правната помощ и формирането на процесуалните разходи.²¹

3.6.3 *Физическият достъп до сградата на съда е улеснен*

Отчетните доклади на съдилищата дават следните данни:

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Административните съдилища в страната полагат усилия за **улеснен физически достъп** до сградата и помещенията на съда. В повечето от тях са създадени **фронт-офиси** за обслужване на потребителите на услуги. Оборудвани са адвокатски стаи.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Необходимо е извършването на реконструкция на помещения, за да се осигури физическият достъп на хора с увреждания, в съдебните сгради – деловодствата да се

²⁰ Отчет за изпълнението на актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система и пътна карта към нея от 30 ноември 2017г.

²¹ Анализ на информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2016г.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

ситуират, при възможност, на първи етаж, входните врати и портали да се съобразят с нормите за преминаване и достъп с инвалидни колички, там където е необходимо да се осигурят и асансьори в съответствие с възприетите стандарти за достъп.

3.6.4 *Съдът предоставя подкрепа за хората с увреждания, която осигурява лесен достъп до услугите му*

Отчетните доклади на съдилищата дават следните данни:

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Административните съдилища в страната предоставят **подкрепа за хората с увреждания**, която осигурява лесен достъп до услугите им. На много места е осигурен достъп до съдебни дела за **незрящи потребители** – чрез софтуер за синтез на реч. Страниците на част от съдилищата имат свои звукови версии, което улеснява достъпа до информация за незрящи потребители.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

На места не е решен и предстои да се решава достъпът на лица с увреждания до съдебните помещения – липса на подземни рампи/асансьори (Съдебна палата, Окръжен съд – Разград). За неосигуреното съответствие с изискванията на Наредба №4 основно се посочва като причина липсата на финансиране (Окръжен съд – Пазарджик).

3.6.5 *Съдът провежда политика на равнопоставеност на всички потребители*

Отчетните доклади на съдилищата дават следните данни:

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Върховният административен съд посочва в *Доклад за прилагането на закона и за дейността на административните съдилища през 2016 година*, че въпреки големия обем и спецификата на работата, служителите се отнасят любезно с гражданите, предоставяйки необходимите им справки по телефона или на място. Осигурена е непрекъсваемост на обслужването, чрез взаимозаменяемост на служителите.

Провеждат се **публични инициативи** за популяризиране на дейността на административните съдилища. Сред тях се утвърдиха като масови провежданите **„Дни на отворените врати“**. Те дават възможност на младежи от местните общности да научат за дейността на съдилищата, начините за образуване, разпределяне и движение на делата, дори да участват в симулиран процес.

В партньорства с образователни институции се реализират мероприятия по националната Пилотна образователна програма **„Съдебната власт – информиран избор и гражданско доверие“** с цел повишаване на информираността на **учениците**, в рамките на учебната им програма по „Етика и право“.

Административни съдилища от страната участват проекти за подпомагане придобиването и усъвършенстването на практически умения на **студенти** – включително чрез участие в Проект „Студентски практики“ (Административен съд – Варна).

3.6.6 *Съдът предоставя информация, за да подпомогне тези, които са неравнопоставени*

На **графика 21** на Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г.

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

„Праг на доходите за предоставяне на правна помощ във връзка с конкретно дело в областта на потребителското право“, за България е отбелязано, че няма правна помощ при тези обстоятелства. На **графика 19 „Годишен публичен бюджет, отпуснат за правна помощ“** (в евро на глава от населението) на Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2016г държавите членки са подредени в зависимост от бюджета за правна помощ на глава от населението. Всички държави членки отчитат наличието на предвиден за целта бюджет. **България е на едно от последните места с бюджет значително под 5 Евро**, като няма значителни изменения в годините (2010 г., 2012 г., 2013 г., 2014 г.).

Отчетите по изпълнението на Актуализираната стратегия дават следните данни за действия в посока подобрене на достъпа до правосъдие на неравнопоставените групи:

- Посредством изменения Закон за правна помощ (ДВ бр.13/2017 г.) се облекчава достъпа до правосъдие на по-широк кръг от лица от уязвими социални групи, чрез създадените **нови форми за предоставяне на правни съвети и консултации- Национален телефон за правна помощ и Регионални центрове за консултиране**. Достъп до безплатна правна помощ след приетите изменения имат освен лицата, подробно изброени в чл. 22 ЗПП и тези, чиито доходи не надвишават определената за страната линия на бедност в размер на 314 лева за 2017 г., което значително разшири кръга от потребители. Към месец юни 2017 са създадени **девет центъра за консултиране към адвокатските съвети**. Консултациите се осъществяват от вписаните в съответните колегии адвокати, при облекчени за гражданите условия.
- Паралелно, са предприети **инициативи за повишаване на информираността на гражданите и броя на лицата, ползващи безплатна правна помощ**. Разработена е **брошура**, с описание на работата на Националния телефон за правна помощ, и на условията на които трябва да отговарят лицата, потърсили правен съвет в Регионалния център за консултиране. По подаденото през 2016 г. от Националното бюро за правна помощ проектно предложение „Стратегически реформи в Националното бюро за правна помощ“ е предвидено разработване на **квалификационни програми** за обучение на адвокати, с цел повишаване на квалификацията им, както и качеството на предоставяната правна помощ.

3.6.7 *Съдът използва прост и ясен език, за да улесни всички потребители*

Проблемът с използването на прост и ясен език, който улеснява комуникацията с потребителите, много точно е формулиран от Административен съд – Ямбол при представянето на техния Проект „Кристални везни на правосъдието“. Заедно с това, изложението може да се приеме и като декларирана политика по отношение на използвания при правораздаването правен език и, в този смисъл – като декларирана политика по качеството в тази област за съответствие с установените европейски стандарти.

„Изграждането и функционирането на административните съдилища през 2007 г. се посочва като безспорен успех в оценката за съдебната реформа в България. Докато през първите две години усилията на административните ръководители бяха насочени към запознаване на гражданите с дейността на тези съдилища, то сега е наложително да се промени езика, на който говорим с гражданите. Това важи не само за

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

административните съдилища, а за цялата съдебна система, защото една от причините за ниския рейтинг е именно сложният и неразбираем за гражданите съдебен език, с който си служат магистратите и съдебните служители. В подкрепа на това твърдение са категоричните резултати от анкетни проучвания: гражданите не знаят правата си; езикът, на който им се поднася съдебната информация, е неразбираем и сложен; законите не са написани на общоупотребим език. Всичко това кара гражданите да се съмняват в прозрачността и ефективността на съдебната система като цяло. Нещо повече - гражданите считат, че неразбираемият език се ползва умишлено, а по този начин голяма част от тях се чувстват равни само пред закона, но не и пред езика. Освен това, говоренето на сложен съдебен език води и до загуба на интерес от страна на гражданите към съдебната тематика.

В наша подкрепа са и приетите европейски стандарти. В Становище №11 от 2008 г. на Консултативния съвет на европейските съдии относно качеството на съдебните решения е записано, че те трябва да са написани на ясен и достъпен език. В Становище № 7 от 2005 г. на същия съвет "Правосъдие и общество" също се препоръчва ясен, директен и точен език на комуникацията с гражданите. За разбираем език на съдилищата призова и Съвета на Европа в Препоръка №R /81/7 от 1981 г. Въпреки всичко това проблемът с езика, на който говорим с гражданите съществува.

Поради тези причини ръководството на Административен съд – Ямбол направи следните изводи, които важат за цялата съдебна система в България, а защо не и за Европа:

- С гражданите трябва да говорим на един и същи език;
- Репутацията на Административен съд – Ямбол може да се гради само на това, колко достъпна е информацията за гражданите;“

3.6.8 Съдът е осигурил електронен достъп

Предявяване на иск онлайн

Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г сочи, че електронното предявяване на искове и електронната комуникация между съдилищата и адвокатите е друг важен елемент, който улеснява достъпа до правосъдие и намалява забавянията и разходите, както и заема все по-важна роля в трансграничното сътрудничество между органите на съдебната власт, като по този начин улесняват прилагането на законодателството на ЕС.

Графика 23 отразява предявяването на искове по електронен път (0 = наличие на такава възможност в 0% от съдилищата, 4 = наличие на такава възможност в 100% от съдилищата.) България е сред държавите, ситуирани на **последно място** с индикатор „0“, редом с Франция, Хърватия, Кипър и Люксембург. Същата класация по този показател страната заема и в Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2016г.

Възможността за **проследяване и придвижване на производството онлайн** е отразена в **Графика 23** **Наличие на електронни средства*** на Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г. Тук България е оценена с рейтинг 2.25 при оценителна скала (0 = наличие на такава възможност в 0% от съдилищата, 4 = наличие на такава възможност в 100% от съдилищата). Класирането означава **създадени възможности за електронно проследяване в приблизително 56% от съдилищата**.

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Изпращане на призовка по електронен път: В **Графика 23 Наличие на електронни средства*** на Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г. България е сред държавите, ситуирани на **последно място** с индикатор „0“, редом с Франция, Хърватия, и Гърция.

Електронна комуникация между съдилищата и адвокатите

В **Графика 23: Електронни комуникации** на Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2016г. (0 = наличие на такава възможност в 0 % от съдилищата, 4 = наличие на такава възможност в 100% от съдилищата). България е с показател „2“, т.е. 50% възможност. В същата **графика 24: Използване на ИКТ между съдилищата и адвокатите** на Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г за България е отбелязано, че липсва представена информация.

Достъп до съдебните решения

В **графика 27 „Достъп до публикувани съдебни решения онлайн “** на Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017г.- **България е сред държавите, в които е осигурен пълен онлайн достъп на широката общественост до съдебните решения** (граждански и търговски и административни дела, всички инстанции).

Отчетните доклади на съдилищата дават следните данни:

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Интернет страниците на административните съдилища осигуряват **електронен достъп до информация и услуги**. Те са ефективен канал за комуникация на съдилищата с медиите, обществеността и страните в административните дела. Чрез тях страните се информират за графика на насрочените съдебни заседания, постановените и влезли в сила съдебни актове, хода на образуваните в съда дела, с приложени протоколи от съдебни заседания и постановените съдебни актове (Административен съд – Благоевград). Част от страниците имат звукови версии.

Картината се допълва от **отчетите по изпълнението на Актуализираната стратегия**, които привеждат **редица примери за предприети дейности за увеличаване на електронния достъп до правосъдие**.

- Налице е **стратегическата рамка за въвеждането електронното правосъдие** - Концепция, Стратегия и Пътна карта, предвиждащи конкретни мерки за **преминаване към напълно дигитален формат на правораздаване**. Министерството на правосъдието е изградило **редица електронни услуги** като възможността за българските граждани в чужбина да заявяват и да им бъде предоставяно свидетелство за съдимост по електронен път от консулските служби; предоставяне на справки за съдимост по електронен път, което може да става през цялото денонощие и други.
- В изпълнение на задълженията се по чл. 360в от ЗСВ, ВСС е в процес на **поетапно изграждане на единен портал за електронно правосъдие**. Предвижда се електронният портал да осигурява възможност за: заявяване на извършването на удостоверителни изявления в електронна форма; извършване на процесуални действия в електронна форма; връчване на съобщения и призовки; достъп до



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

поддържаните от органите на съдебната власт електронни дела и публични регистри; свободен и публичен достъп до протоколите и статистиката за случайния подбор при разпределението на делата, които са предвидени в закон или в друг нормативен акт, както и до друга информация и функционалности. През март 2016 г. е извършено **тестово включване в шест пилотни съдилища – РС и ОС Благоевград, РС и ОС Смолян, Софийски апелативен съд и ВКС.** Информация за дела от тези съдилища е достъпна за регистрирани потребители на портала, които имат право на достъп до нея. В единния портал е трансферирана информация и от съдилища, извън пилотните, използващи системата за управление на съдебните дела АСУД. Реализиран е трансфер на данни от околните съдилища във Варна, Пазарджик и Плевен към хранилището на Единния електронен портал на съдебната власт. **Системата за електронно призоваване е вградена в Единния електронен портал на съдебната власт.**²²

- На 13.06.2017 г. е сключен договор по проект “Повишаване гаранциите за справедлив процес в изпълнителните производства чрез изграждане на информационна система”. Целта е да бъде **изградена и внедрена централизирана информационна система на съдебното изпълнение (ИССИ),** както и да бъдат създадени **електронни услуги за извършване на справки.**
- Инспекторатът към Висшия съдебен съвет (ИВСС) разработва **електронен публичен регистър на електронни декларации за обстоятелства, свързани с предотвратяване и установяване на конфликт на интереси и имуществени декларации,** както и във връзка с разработването на **електронен публичен регистър на отводите.** Той включва исканите отводи и мотивите, с които те са уважени или са отхвърлени и отразява произнасянията на горната инстанция по тях.²³

3.6.9 *Съдът използва технологии и иновации, за да подобри достъпа на всички потребители*

Отчетните доклади на съдилищата дават следните данни:

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Административните съдилища използват ИКТ за **речеви синтез** за да комуникират и предоставят информация и справки по делата за незрящи потребители. Използват се ПОС терминали за приемане на плащания на дължимите държавни такси за образуване на дело, за заверени и не заверени преписи, изпълнителни листи, удостоверения, както и на такси за вещи лица и свидетели. Това пести време и средства на потребителите и намалява административната тежест на предоставяните услуги.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Много добра е практиката на Съдебна палата, Окръжен съд – Пазарджик, където е открит Информационен център за работа с гражданите. В него гражданите могат да правят справки по движението на делата, да подават молби и заявления и да получават

²² Отчет за изпълнението на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система и пътната карта към нея от 30 ноември 2017г.

²³ Отчет за изпълнението на актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система и пътна карта към нея от 30 ноември 2017г.

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

незаверени и обезличени преписи на съдебните актове и протоколи от съдебните заседания. На разположение са им образци от всички формуляри за съдебните процедури, извършвани от Окръжен и Районен съд – Пазарджик. Приемат се заявления за издаване на съдебни удостоверения. Инсталирани са два ПОС терминала за картови плащания на дължимите такси за извършените от двете съдилища услуги, което пести време и средства на потребителите им.

Много добра практика по проект **„Безхартен обмен на информация между съдилищата“** обединява усилията на съдебните служители от Окръжен съд – Пазарджик, районните съдилища от Пазарджишки съдебен район и Апелативен съд – Пловдив за подобряване на комуникацията им. Ежедневно, за всяко съдебно дело, документите, постъпващи в съда, се сканират и присъединяват към електронна папка с осигурен достъп.

Добра практика на Окръжен съд – Габрово е внедряването на модули **„Съдебен призовкар“** и **„Мобилен призовкар“**, с които, чрез баркод и четящи устройства, се автоматизират всички дейности по отразяване връчването на призовки, съобщения и съдебни книжа, както и извличането на аналитични справки. При това, чрез ползването от призовкарите таблети и мобилен интернет, връчването на призовки и съобщения се отразява незабавно в деловодната система на съдилището.

Не навсякъде е въведен **институтът „Синя стая“**, защото не са налице изискуемите материални условия – подходящо обзаведена и оборудвана с необходимата аудио-визуална техника среда, в която да се осъществява разпита на непълнолетните и малолетните свидетели, под наблюдението на съдия, прокурор и адвокати. Проблемът основно е в недостигащите финансови средства (Окръжен съд – Разград).

Картината се допълва от отчетите за изпълнението на Актуализираната стратегия, даващи следните примери за инициативи за подобрене в тази насока:

- С измененията на ЗСВ от 2016 г., се **регламентира воденето, съхраняването и достъпът до единен електронен регистър на актовете** на съдилищата. Той представлява електронна база данни, съдържаща актовете, които слагат край на производството пред съответната инстанция или подлежат на самостоятелно обжалване. В регистъра могат да се обявяват актове и да се правят други отбелязвания в предвидените от закона случаи. Уредени са удостоверителните изявления и процесуални действия в електронна форма. Определен е режимът за създаване на електронни дела.
- В Специализирания наказателен съд е **въведена в експлоатация съдебно-административна система**, която е съобразена и с утвърдена практика в различни съдилища. Тя е предназначена за автоматизирана дейност на магистратите и съдебните служители. Чрез нея се регистрират подробно постъпващите в съда документи като след насрочване на дело например програмата генерира самостоятелно призовки и съобщения и придружителни писма, с които се уведомяват страните за изготвените съдебни актове. Чрез деловодната система се публикуват съдебни актове в Централния уеб базиран интерфейс за публикуване на съдебните актове.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Изпълнява се проект „Редизайн на АИС в МП и второстепенни разпоредители с бюджет (ВРБ) с цел **преминаване към използване и обмен само на електронни документи и електронно съдържание** в сектора от органите на изпълнителната власт. Обучение на служителите за работа с АИС и електронни документи“. В началото на м. октомври 2017 е сключен договор за проект с бенефициент МП „Изграждане на средства за видеоконферентни връзки и тяхното използване във фазите на досъдебно и съдебно производство; трансгранично сътрудничество в правораздаването“.
- Изпълнен е проект „Инвентаризация и анализ на състоянието на **информационната и комуникационната инфраструктура, информационните системи, услуги и регистри в сектор „Правосъдие“**“, в рамките на който е извършен необходимия първоначален анализ на съществуващите регистри, с оглед тяхната трансформация или създаване на нови във връзка с предоставянето на електронни услуги и КАО.

3.7 Обществено доверие и отговорност

3.7.1 Съдът публично се отчита за своята роля и изпълнение

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Върховният касационен съд публикува на интернет страницата си делата, предизвикващи значителен обществен интерес. В секция „Пресофис“ се публикува списък на насрочените дела с обществен интерес, като за всяко дело се посочва: датата и съдебната зала, съдията докладчик, съдебният акт на предходната инстанция, който се атакува и диспозитивът му, процесуалният документ, инициращ проверката от касационната инстанция – жалба, протест, искане (при дела за възобновяване), какво е отправено искане към касационната инстанция с него, както и от кого са подадени съответните жалба/протест/искане.

3.7.2 Съдът информира относно съответствието на изпълнението си спрямо стандартите за срок и обслужване

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Комуникационната политика на административните съдилища е изведена до ниво на първостепенен стратегически приоритет. С особен фокус върху комуникацията с медиите. Изпълнява се национален стратегически документ – Комуникационна стратегия на съдебната власт 2014-2020,²⁴ като стратегическото изпълнение се осъществява през изпълнението на йерархично подчинени стратегически документи на всяко отделно съдилище – медийна стратегия и запис в основния му стратегически план. Тези стратегически документи предписват отделяне на нарочен ресурс, главно човешки, но и финансов и технически, за обслужване на мониторинга, оценката и управлението на стратегическото изпълнение – специални длъжности, функции и роли във всеки един съд. В част от административните съдилища функцията на връзка с обществеността е възложена на нарочен служител, с разбирането, че е необходимо и нарочен говорител на съда (Административен съд – Пловдив). Това особено внимание за прозрачността и

²⁴ http://vssold.justice.bg/bg/press/2015/Komunikacionna_strategia-resume.pdf

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

комуникацията, с особения фокус върху медиите, понякога е на ръба на здравия смисъл и нездравата самоцел.

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, изготвен от Върховния касационен съд, съдържа информация за изпълнението от страна на районните, окръжните, апелативните, военните, специализираните наказателни съдилища и Върховния касационен съд на Механизма за мониторинг и оценка на Комуникационната стратегия на съдебната власт 2014-2020 година, приета от Висшия съдебен съвет. В него е посочено, че съдилищата са изпълнили общо 270 комуникационни и информационни кампании, при 117 общо за предходната година – в по-голямата си част, обаче, адресирани към подрастващите, ученици и студенти, в контекста на Образователната програма „Съдебната власт – информиран избор и гражданско доверие. Отворени съдилища и прокуратури.“, иницирана от Висшия съдебен съвет.

Медийният мониторинг на комуникацията на съдилищата с медиите отчита 34051 публикации през 2016, срещу 34985 през предходната 2015 г. Съвместните изяви на медии и съдилища пред обществеността през 2016 са 194 срещу 196 през 2015 година.

Посочва се, първо, че провежданията мониторинг на изпълнението е вътрешен, поради липса на финансов ресурс за възлагане на външен или смесен мониторинг, и се основава на проследяване на стойностите на общо 14 индикатора и второ, че по част от индикаторите (успеваемост на прессъобщенията и продължаващи тематични индикации, достигната аудитория по целеви групи, отношение на медиите по темите за съдебната власт, репутация на съдилищата в социалните медии, подобрене на нагласите и отношението на обществеността към органите на съдебната власт), отново поради липса на финансов, технически и експертен ресурс, не е отчетен резултат.

Посочен е като значим проблемът с липсата на финансова обосновка на Комуникационната стратегия, с оценка на потребностите от експерти и финансова ресурс. Повторно се посочва необходимост от назначаване на нови експерти по комуникация в страната, по съдилища и съобразно тяхната натовареност, като се твърди, че без такива реализирането на амбициозно и сложно написаната Стратегия е непосилно. Подчертана е необходимостта при измерване на съответствието, ефикасността, ефективността, въздействието и устойчивостта на дейностите по Стратегията да бъде приложен комплексен подход чрез осигуряване на ясни изисквания за вътрешен мониторинг и ресурси за външен мониторинг, като и на допълнителни проучвания от външни експерти.

И тук, както и при анализа и оценката на административните съдилища са налице сериозни основания да се твърди, че това особено внимание за прозрачността и комуникацията, с особения фокус върху медиите е на ръба на здравия смисъл и нездравата самоцел. Трудна за проследяване е връзката между резултатите от жадния за ресурси мониторинг на комуникационната стратегия и цялостното подобрене на обществения имидж на съдилищата или пък с повишеното обществено доверие към дейността им.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

3.7.3 *Съдът осигурява разбирането на потребителите относно съдебния процес, услугите и взетите решения*

Отчетите по изпълнението на Актуализираната стратегия дават следните данни за действия в посока подобрене на достъпа до правосъдие на неравнопоставените групи:

- Посредством изменения Закон за правна помощ (ДВ бр.13/2017 г.) се облекчава достъпа до правосъдие на по-широк кръг от лица от уязвими социални групи, чрез създадените **нови форми за предоставяне на правни съвети и консултации- Национален телефон за правна помощ и Регионални центрове за консултиране**. Достъп до безплатна правна помощ след приетите изменения имат освен лицата, подробно изброени в чл. 22 ЗПП и тези, чиито доходи не надвишават определената за страната линия на бедност в размер на 314 лева за 2017 г., което значително разшири кръга от потребители. Към месец юни 2017 са създадени **девет центъра за консултиране към адвокатските съвети**. Консултациите се осъществяват от вписаните в съответните колегии адвокати, при облекчени за гражданите условия.
- Паралелно, са предприети **инициативи за повишаване на информираността на гражданите и броя на лицата, ползващи безплатна правна помощ**. Разработена е **брошура**, с описание на работата на Националния телефон за правна помощ, и на условията на които трябва да отговарят лицата, потърсили правен съвет в Регионалния център за консултиране. По подаденото през 2016 г. от Националното бюро за правна помощ проектно предложение „Стратегически реформи в Националното бюро за правна помощ“ е предвидено разработване на **квалификационни програми** за обучение на адвокати, с цел повишаване на квалификацията им, както и качеството на предоставяната правна помощ.

3.7.4 *Съдът има политика по жалбите и докладва относно разглеждането им*

А. Върховен административен съд и административни съдилища

Административните съдилища имат политики по жалбите и докладват относно разглеждането им. Създадени са и се прилагат Антикорупционни процедури, установяващи реда и начина на работа със сигнали за корупция, за действия или бездействия, свързани със злоупотреби с власт, лошо управление на държавно имущество или за други незаконосъобразни и нецелесъобразни действия или бездействия на съдии и съдебни служители, с които се засягат държавни или обществени интереси, прави или законни интереси на други лица, за докладване при откриване на грешки, нередности и неправилна употреба, измами и злоупотреби. Информация за антикорупционните процедури е поставена на видно място в регистратурата на съда, заедно с кутия за подаване на сигнали за корупция, която се проверява ежеседмично от комисия, назначена от председателя на съда (Административен съд – Благоевград).

Б. Върховен касационен съд и наказателни и граждански съдилища

Докладът за прилагането на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година, изготвен от Върховния касационен съд, отчита, че „Своевременно, с необходимата бързина и задълбоченост, се отговаря на всички подадени жалби, молби или сигнали от



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

граждани до ВКС, които са от компетентност на Наказателната колегия. При необходимост, преди даване на съответния отговор, се изисква информация от друга институция или администрация, в случай че такава е необходима. “

3.7.5 Съдът провежда редовно независим одит на разходите си

Приети са актуализирани статистически форми за отчет на апелативните, окръжните, районните, административните, военните и специализираните съдилища, в действие от 1.04.2016 г. В изпълнение на приложимите нормативни разпоредби и оперативни правила, се извършва системен одит върху разходите на съдилищата.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

4 МЕХАНИЗМИ ЗА ГРАЖДАНСКИ МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛ ОТ ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ ЛИЦА ВЪРХУ БЪЛГАРСКАТА СЪДЕБНА СИСТЕМА И ТЯХНОТО УЧАСТИЕ В ПРОЦЕСИТЕ НА ПОДОБРЕНИЕ

Общият профил на механизмите за граждански мониторинг и контрол на заинтересованите лица върху българската съдебна система и тяхното участие в процесите на нейното подобрене разкрива многообразие от подходи, обединено от стремеж за дефиниране на подходящи и ефективни форми за участие на гражданското общество и заинтересованите лица в процесите на мониторинг и подобрене на съдебната система. В лицето на редица проекти, изпълнявани в партньорства между неправителствени организации и структури на съдебната власт, се демонстрира последователно и систематично изграждане на капацитет за наблюдение, посредством обучени наблюдатели, разработване на методологически ръководства, създаване и развитие на партньорства, и все по-активното включване на заинтересованите лица в гражданския мониторинг, както и в дефинирането на необходимото подобрене и реформи в съдебната система. В резултат на генерирания опит от изпълнението на проекти, поетапно се постига по-висока степен на институционализиране на централно ниво на механизмите за граждански мониторинг върху съдебната власт, чиито успешни формати в момента представляват именно създадените граждански съвети към органите на съдебната власт, представени в анализа.

Този институционализиран формат на участие на неправителствения сектор в процесите на реформа и подобрене се допълва от мониторинга по места, упражняван от формации на гражданското общество, мрежи, доброволци и организации. Въпрос, тясно свързан с тези проекти и инициативи, е тяхната устойчивост в настоящите условия на ограничено външно финансиране. Генерираният опит, компетентност и убеденост на лицата и организациите, упражняващи мониторинг, се доказват като ключови движещи фактори на гражданско участие в подобряване на качеството на правораздаването чрез наблюдение и гражданско участие.

Институционалните механизми и представените практики- проекти, описани в следващата част на анализа, дават представа за това как неправителствените организации, както и институциите в съдебната система търсят и намират в партньорство подходящи формати на участие на заинтересованите страни в мониторинга и в процесите на подобрене.

4.1 Граждански съвет към Висшия съдебен съвет

Гражданският съвет от професионални и неправителствени организации към ВСС е създаден на основание на решения на Висшия съдебен съвет по протокол No 53/13.11.2012 г. и протокол No 1/10.01.2013 г. Към 2016 г. включва 14 професионални и неправителствени организации.

Негова цел е гарантирането на открито и ефективно участие на гражданските и професионални организации при формулирането на стратегиите за реформи в съдебната власт, както и за осигуряване на обективност при техния мониторинг.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Самото създаване на Гражданския съвет е израз на волята на Висшия съдебен съвет да разработи устойчиви механизми за консултиране и взаимодействие със структурите на гражданското общество, ангажирани с реформата в съдебната система при формулирането на политики и последващата оценка на тяхното въздействие.

В обхвата на взаимодействие на Висшия съдебен съвет с Гражданския съвет влиза цялостната дейност на ВСС, обект на обществен интерес.

В състава на Гражданския съвет влизат професионални и неправителствени организации, активни в областта на правото и съдебната реформа. Членството се реализира на база писмена регистрационна форма и удостоверение на актуално състояние, като решението за членство е обект на утвърждаване от Висшия съдебен съвет. Прекратяването на членството се извършва с подаване на заявление, като е предвидено и автоматично прекратяване при 3 (три) последователни неявявания или неучастия в заседанията му.

Функциите на Гражданския съвет включват:

- Съдействие при планирането и осъществяване на политики, в обхвата на функциите на ВСС, както и при анализа и оценката на въздействието им.
- Експертно подпомагане на ВСС при разработване на програми и проекти, включително такива свързани с Пътната карта за изпълнение на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система 2016–2020 г.
- Подготовка на становища, предложения и препоръки за дейността на ВСС.
- Сезиране на ВСС при обществени казуси и въпроси от компетентността на ВСС.
- Изготвяне на становища в рамките на съгласувателните процедури при обсъждане на промени в законодателството, засягащи съдебната власт.
- Съдействие за укрепването на диалога, доверието и взаимопомощта между ВСС, лицата от съдебната система и гражданското общество.

Гражданският съвет заседава съвместно с членове на ВСС. Всяка една от постоянните комисии на ВСС определя поне по един свой член за участие в заседанията. Всеки член на ВСС има възможност да участва в заседанията на Гражданския съвет. Всяка една от професионалните и неправителствени организации определя поне по един свой представител за участие в заседанията на Гражданския съвет.

Периодичността на заседанията на Гражданския съвет е не по-рядко от веднъж на 2 месеца или при възникнала необходимост или по предложение на поне 3 от членуващите в Гражданския съвет организации. За участие могат да бъдат канени и експерти от други организации, съобразно техния предмет на дейност.

Заседанията се съпредседателстват от член на ВСС и от представител на организациите, членове на Гражданския съвет, избрани за период от 1 (една) година. Заседанията са открити за журналисти.

Актовете на Гражданския съвет се приемат с обикновено мнозинство от организациите, които присъстват или участват чрез писмени становища в провеждано заседание.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Гласуването е явно и поименно. Протоколът от заседанията се публикува на интернет-страницата на Висшия съдебен съвет в срок не по-късно от 2 месеца.

Актовете на Гражданския съвет се разглеждат от пленума на Висшия съдебен съвет в срок не по-късно от 30 дни. Пленумът на Висшия съдебен съвет се произнася с мотивирано решение в срок не по-късно от 2 месеца. Решенията на пленума на ВСС по предложения на Гражданския съвет следва да бъдат мотивирани. Органът обсъжда и може да се позове на становища, отразени в протокола на Гражданския съвет, които не са били приети от Гражданския съвет, като това следва изрично да бъде записано в мотивите.

Налични са данни за редовното функциониране на Съвета и публикуване на заседанията и решенията му.

4.2 Обществен съвет към Министерство на правосъдието

Съветът е консултативно звено към министъра на правосъдието за обсъждане на позиции и инициативи, свързани с решаване на проблеми от специалната компетентност на министъра на правосъдието, имащи отношение към реформата на съдебната система, при спазване на принципите на публичност и прозрачност. Създаден е през 2014 г.

Ключова функциите на Съвета се състои в това да наблюдава изпълнението на предприетите от министъра на правосъдието действия, както и да обсъжда постигнатите резултати и предлага мерки за оптимизиране.

Членовете на Съвета се определят в заповед на министъра на правосъдието и са професионални и неправителствени организации, подали Регистрационна форма за участие и отговарящи на следните критерии: юридически лица с нестопанска цел, регистрирани по реда на Глава трета от ЗЮЛНЦ; най-малко пет години опит в сферата на дейностите от специалната компетентност на министъра на правосъдието, имащи отношение към реформата на съдебната система; реализирани конкретни проекти и инициативи в подкрепа реформата на съдебната система през последните пет години. В състава на Съвета могат да бъдат допълнително включени и други професионални и неправителствени организации, извън посочените в заповедта на министъра на правосъдието, изразили интерес по конкретни теми от дневния ред.

Заседанията на съвета се извършват при пълна прозрачност. На официалната интернет страницата на Министерството на правосъдието се публикуват систематично:

1. съобщения за провеждането на заседания на Съвета;
2. материалите, които са били предмет на обсъждане;
3. постъпили предложения от членовете на Съвета;
4. становища и препоръки;
5. други документи и материали за дейността на Съвета, освен при наличие на защитена със закон информация.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

4.3 Съвет за прилагане на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система към Министерски съвет

Съветът по прилагане на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система е създаден с ПМС № 3 от 13 януари 2016 г.,

Функциите на Съвета, относими към участието на заинтересованите лица в процесите на мониторинг и подобрене, съгласно чл.2 от ПМС №3 включват:

- извършване на мониторинг на изпълнението на стратегическите цели на Стратегията, посредством междинни отчети и годишен доклад за напредъка;
- обсъждане на документи, дейности и инициативи, свързани с изпълнение на мерките от Стратегията и Пътните карти;
- представяне на предложения за обновяване на Стратегията;
- обсъждане на предложения за промени в нормативните актове, свързани с изпълнението на Стратегията;
- предлагане на мерки за финансово осигуряване за реализиране на дейностите, заложи в Пътните карти по прилагане на Стратегията.

Гражданското участие в Съвета се реализира посредством включването на:

- по един представител от професионалните организации на съдиите, прокурорите и следователите, отговарящи на следните критерии – юридически лица с нестопанска цел и са работили най-малко 5 години в областта на съдебната реформа и са подали до министъра на правосъдието формуляр за участие по образец, утвърден от него.
- по един представител от пет неправителствени организации, отговарящи на следните критерии – юридически лица с нестопанска цел, регистрирани за осъществяване на дейност в обществена полза, работили най-малко 5 години в областта на съдебната реформа, с реализирани през последните 5 години конкретни инициативи в тази сфера и подали до министъра на правосъдието формуляр за участие по образец, утвърден от него. Когато на критериите за членство отговарят повече организации, същите участват в заседанията на Съвета на ротационен принцип за срок 6 месеца, определени чрез жребий от Министерството на правосъдието.

Съгласно чл. 7. (1) Председателят на Съвета може да кани за участие в заседанията представители на други държавни органи, на професионални и неправителствени организации, имащи отношение към разглежданите въпроси, както и ръководителите на експертните работни групи.

4.4 Национална НПО мрежа за гражданско наблюдение на съдебната власт

Структура: гражданско обединение за подкрепа на съдебната реформа с участие над 65 местни граждански организации към момента.²⁵ Създадена от Центъра на НПО в Разград,

²⁵ <http://www.watch.ngo-rz.org/>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

с изключителен опит по отношение на гражданското наблюдение на съдебната система. Центърът действа като секретариат.

Цел: да развива и поддържа високи професионални стандарти в сферата на гражданското наблюдение на съда в България. Популяризира добрите практики за партньорство със съда и разпространява полезна информация www.watch.ngo-rz.org

Посредством националната мрежа, участващите в нея организации:

- обменят добри иновативни практики и опит за взаимодействие със съда и гражданско наблюдение;
- стимулират процеса за отваряне на съдебната система към гражданите и обществеността
- развиват ефективни партньорства, ефективна комуникация и подпомагат решаване на конкретни проблеми в съдебната система.

Националната НПО мрежа за гражданско наблюдение на съдебната власт е учредител на Граждански експертен съвет към Комисия „Професионална етика и превенция на корупцията” на Висшия съдебен съвет (2008). Мрежата е член на Обществения съвет към Министъра на правосъдието (2011-2013) и участва в работата на Гражданския съвет към ВСС (декември 2012г.-юли 2014г.)

Мрежата е открита за членство на граждански организации от цялата страна, споделящи идеите за гражданско наблюдение на съда. Присъединяването към мрежата се извършва на база подадено заявление, с приложени устав, актуално състояние, решение на управляващия орган. Прекратяване на членството е възможно по всяко време, чрез молба или съответно волеизявлението за прекратяване на членството към Мрежата, подадена от управляващия орган, до Секретариата на Мрежата.

4.5 Магистратски съвет към Министъра на правосъдието

През 2009г. към правосъдния министър Маргарита Попова се създава магистратски съвет в численост от седем члена: един следовател, трима съдии и трима прокурори. Цел на съвета е адекватното адресиране на препоръките от Брюксел за реформата в съдебната система. В публичното пространство, както и в уебсайта на Министерството на правосъдието, освен информация за неговото предстоящо създаване към 2009г, данни за ефективното функциониране на този съвет към момента липсват.

4.6 Проекти и инициативи за граждански мониторинг

4.6.1 *Граждански мониторинг „Дела за корупция в съдебната власт“, осъществен от Юридическия екип на Института за модерна политика (ИМП).*

Граждански мониторинг върху дейността и състояние на съдебната власт се извършва от Юридическия екип на Института за модерна политика. Публикуват се анализи и препоръки върху аспекти от ключово значение за съдебната реформа, в това число борбата с корупцията,²⁶ ефективността на съдебната система²⁷ и др. Същите се представят на основните заинтересовани лица в сектор правосъдие.

²⁶ <https://www.modernpolitics.org/?p=4576>

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

4.6.2 *Гражданско наблюдение върху работата на съда в рамките на проект "Правосъдие близо до хората".*

Този мащабен проект в областта на гражданския мониторинг върху съдебната реформа се реализира от Център НПО- Разград. Финансиран е от Фондация "Америка за България".

Първа фаза- 18 месеца от 02.2010-07.2011

Цел: Утвърждаване върховенството на закона и подкрепа за съдебната реформа на местно ниво чрез повишаване на обществената информираност и засилване на общественото доверие в съда.

Конкретните цели на проекта включват:

- Изграждане на граждански капацитет за наблюдение на съда (мрежа от доброволци) – граждански наблюдатели, които да наблюдават правилното прилагане на конкретни нормативни разпоредби, уреждащи работата на съдебната администрация и подобрението на съдебните процеси по отношение на аспектите бързина, ефективност, прозрачност и безпристрастност
- укрепване на диалога между гражданското общество и представителите на съдебната власт.

Сред очакваните резултати е създаването на мрежа от 40 доброволци с опит в мониторинга на съдебната реформа.

Като отправна точка- фокус на наблюдението е прилагането на новоприети и изменени закони и **достъпа на уязвими групи до правосъдие**. Обект на наблюдение са и параметри на етичното поведение на съдиите и конфликти на интереси.

Обхват: Висшият съдебен съвет консултира избора на 20 съдилища в Северна България, разделени в 5 групи по 4 града, със срок за наблюдение по три месеца всеки.

Втора фаза: ноември 2011г. – март 2014г..

Цели: Подобрение на отчетността, прозрачността и етиката в съдебната система в България чрез механизъм за успешно гражданско наблюдение на съда на национално ниво.

Конкретните цели на проекта включват:

- Създаване на национален механизъм за гражданско наблюдение на съдебната система - системно гражданско наблюдение и отчитане на прозрачност, отчетност и етика в съдебната система и силна гражданска ангажираност в реформата в съдебната система.
- Укрепване капацитета на Мрежата за гражданско наблюдение на съда - активно ангажирана гражданска мрежа, което ще гарантира устойчивостта и ефективността на гражданското участие в процеса на отчетност на съдебната система.

²⁷ <https://www.modernpolitics.org/?p=4609>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Позициониране на Националната НПО мрежа за гражданско наблюдение на съда като ключов актьор в съдебната реформа.

Обект на гражданско наблюдение са 24 съдилища на районно и окръжно ниво в Южна България, разделени в 4 групи по 6 (4 районни и 2 окръжни).

I група - Окръжен съд - Благоевград, Окръжен съд - Кюстендил, Районен съд - Перник, Районен съд - Петрич, Районен съд - Разлог, Районен съд - Дупница;

- II група - Окръжен съд - Пловдив, Окръжен съд - Пазарджик, Районен съд - Асеновград; Районен съд - Карлово, Районен съд - Пещера, Районен съд - Велинград;
- III група - Окръжен съд - Стара Загора, Окръжен съд - Хасково, Районен съд - Кърджали, Районен съд - Чирпан, Районен съд - Свиленград, Районен съд - Димитровград;
- IV група - Окръжен съд - Ямбол, Окръжен съд - Сливен, Районен съд - Бургас, Районен съд - Поморие, Районен съд - Несебър, Районен съд - Царево;

Наблюдават се ключови области от съдебната дейност от значение за съдебната реформа:

- Етично поведение и конфликт на интереси -ЗПУКИ и КЕПБМ;
- Отчетност, публичност и прозрачност -интернет - страници, визуализация, електронни услуги - електронно правосъдие, съдебни такси (договори, начин на плащане, комисионни, посредници);
- Случайно разпределение на постъпилите съдебни дела и публикуване на съдебните актове на електронните страници на съдилищата;
- Правосъдие за деца/Младежко и детско правосъдие - ЗЗДт, СК, ЗЗДН, УБДХ, ЗБППМН.

Методологията на проекта включва три основни елемента, за постигане на измерими и устойчиви резултати:

- стандартизирана методология за гражданско наблюдение на съда;
- активен диалог с представители на съдебната система и ангажираните обществени институции;
- въвличане на обществеността чрез информация и застъпнически кампании;

Резултатите включват обучени 48 доброволци- граждански наблюдатели; - изготвени 96 месечни доклада за гражданско наблюдение за 24 съдилища в 24 различни градове; - изготвени 24 аналитични доклада с изводи и препоръки за наблюдение на всеки един съд; издаден в бюлетин Граждански наблюдател; над 60 публикации в медиите;- привлечени нови 24 членове на Националната мрежа в резултат общия брой на участниците се увеличава на 70 на територията на България. Устойчив ефект на проекта: след приключването му участвалите неправителствени организации могат да прилагат опита си в други обществени сфери и да го разпространят и сред други организации, за да наблюдават съдилищата в други градове.

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

4.6.3 Проект „Популяризиране на добрите практики за гражданско наблюдение на съда“.

Изпълнител: „Център на неправителствени организации в Разград“, Разград

Финансираща организация: Американската агенция за международно развитие и Инициатива за укрепване на съдебната система в България

Конкретните цели на проекта включват:

- Създаване на отворена и достъпна база-данни за организиране на гражданско наблюдение на съда в България
- Развитие капацитета на 20 неправителствени организации от 6 планови района на България за осъществяване на гражданско наблюдение на съда.

В резултат на проекта, на 2 юни 2007г., е учредена гражданска коалиция „**Национална мрежа за гражданско наблюдение на съда в България**“²⁸ от 17 неправителствени организации от цялата страна за сътрудничество и постигане на целите на коалицията чрез обмен на информация, опит, добри практики и идеи. Секретариат на коалицията е Центърът на НПО в Разград. Мрежата се създава за неопределен срок и е отворена за всички неправителствени организации, които работят за повишаване на прозрачността, публичността, отчетността, ефективността в съдебната система.

Разработен е **Наръчник за гражданско наблюдение на съда**²⁹.

Насочен е към целева група неправителствени организации, работещи в съдебната система, но може да се ползва и от професионалисти в съдебната система.

Наръчникът съдържа информация относно процеса на гражданско наблюдение на съдебната система, начина на установяване на ефективно партньорство със съда, целите, методологията и инструментариума на Системата за гражданско наблюдение, техники за популяризиране резултатите от мониторинга.

4.6.4 Проект „Гражданският мониторинг на съдебната система и статистиката на дела за домашно насилие-като инструменти за промяна“

Финансираща институция : Фондация “Институт “Отворено общество”, гр. София

Продължителност: 10 месеца Период на изпълнение: 01.12.2004г. – 30.09.2005 г.

Целите на проекта включват:

- Засилване на отговорността на съдебната система пред обществото и увеличаване на гражданското присъствие в съдилищата. Повишаване на обществената осведоменост и доверието на гражданите в законността и съдебната система.
- Идентифициране на проблеми на съдебната система ,предлагане на практически решения и подобряване на администрирането на законността

²⁸ <http://watch.ngo-rz.org/bg/pages/about.html>

²⁹ <http://ngo-rz.org/ngorz/archives/naru4nik.pdf>

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Подпомагане правораздаването при престъпления на домашно насилие, чрез препоръчване на нови методики на работа, създаване и анализ на статистика в областта с цел предлагане на нови решения и лобиране за законодателни промени

Дейности и резултати³⁰:

- Разработване на карти за гражданско наблюдение и изграждане на компетентност на граждански наблюдатели
- Мониторинг на дела в районен и окръжен съд- За периода на проекта са наблюдавани и включени в специално създадената статистическа програма 83 граждански и 13 наказателни дела. Косвено, проектът допринася за постигане на по-голяма дисциплина и стриктност в наблюдаваните съдилища: още в хода на първата година на проекта се констатира минимизиране на закъсненията при разглеждане на делото и ограничаване на бележките и коментарите извън протокола.

4.6.5 Проект „Граждански мониторинг върху работата на съда в Сливен”

През 2006г., с проекта „Граждански мониторинг върху работата на съда в Сливен”, финансиран от Американската агенция за международно развитие, за първи път в Сливен се въвежда практика на граждански мониторинг върху работата на районния и окръжен съд. Съдилищата са партньори по проекта.³¹

Мониторингът се осъществява от обучени съответно наблюдатели, спазвайки стриктно принципите на безпристрастност и конфиденциалност. Обхватът на наблюдението включва предварително определени дела, свързани със Закона за обществените поръчки, Закона за търговския регистър, новия Наказателно-процесуален кодекс, Закона за защита срещу дискриминацията и Закона срещу домашното насилие. Събраните данни се анализират от експерти и представляват своеобразна картина на състоянието на правораздаването в града, видяна през „окото на обществеността”.

4.6.6 Проект „Граждански мониторинг на програмата за реализация на стратегия за борба с корупцията в съдебната система

Реализиран от Института за развитие на публичната среда, с подкрепата на **Американската** агенция за международно развитие (USAID).³²

Продължителност: януари 2006 - юни 2006

Цел: Осъществяване на независим граждански мониторинг върху изпълнението на програмата за борба с корупцията в съдебната система. Изработен е доклад за изпълнението на всяка мярка от програмата и са дадени конкретни препоръки на Висшия съдебен съвет за по-ефективна борба с корупцията в съдебната система.

³⁰ www.osi.bg/cyeds/downloads/Courtwatch_report.pdf

³¹ <https://dariknews.bg/novini/bylgariia/grazhdani-shte-pravqt-monitoring-na-syda-v-sliven-95681>

³² <http://iped.bg/bg/project/project4>

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол”, финансиран от Оперативна програма „Добро управление”, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

5 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5.1 Общи изводи по критериалната рамка

- Анализът дава ясна представа за примери за организационно развитие и успешни реформи: утвърждаването на НИП като развиваща се обучителна институция, въвеждането на конкурсното начало, публичния характер на процедурите за назначения на административни позиции, атестирането на съдиите, различните мерки за прозрачност и намаляване на товареността на съдилищата, дейностите по оптимизация на процесите, проектите по въвеждане на електронното правосъдие и др. Както точно е посочено в SWOT анализа към Актуализираната стратегия, „за всяка една от тях обаче могат да бъдат направени уговорки и посочени заплахи за тяхната ерозия. Въпреки това те стоят като ясен пример, че успешните реформи са възможни и дават осезаеми резултати“. Допълнително, много от приведените примери за организационно развитие, са мерки и инициативи в процес на изпълнение, предприети по отделни проекти. Изключително важно в този смисъл е доколко и как те ще бъдат ефективно внедрени, и как точно ще се превърнат от пилотни образци в утвърдена повсеместна практика. В тази връзка от първостепенно значение е тяхното консолидиране от „острови на съвършенство“ и изолирани „добри практики“ в устойчив компонент от организационната култура на всички съдилища. Използването на опита от тях и генерираните изводи е важна част от организационното израстване на съдилищата. Бенчмаркингът и ученето от опита на другите са съществени фактори за успешното и реално мултиплициране на резултатите.
- Извършеният преглед, поради естеството на критериалната рамка и нейната комплексност, засегна общия профил на съдилищата с изведени отделни добри практики. Въпреки положените усилия този профил да бъде възможно най-многолик, методът на проучване е извадков. Ограниченията на методиката, която базира изводите върху наличните документални източници, произтичащи от съдилищата и конкретни заинтересовани лица и външни институции, не дават възможност за отразяване на всички добри практики, както и на цялата гама от предизвикателства. Въпреки това, са налични убедителни доказателства за общи положителни тенденции на развитие, които са изключително важни от гледна точка на непрекъснатостта на процеса на организационното развитие.
- В тази връзка, анализът очертава като основни области на необходимо бъдещо подобрене усъвършенстването на 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.
- Особено внимание също заслужава и наблюдението, измерването, анализа и оценката на удовлетвореността на заинтересованите страни. В тази област, дефицитите са системни, налагащи фундаментална промяна в управленските подходи. Отделни изолирани проекти, изследвания, или социологически



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

проучвания, колкото и успешни да са те, не биха решили проблема с отсъствието на активна политика и механизми по места за търсене на мненията на заинтересованите страни и използването на тази обратна връзка като ресурс на подобрене.

- SWOT анализът към Актуализираната стратегия говори за формирането на „ново и динамично поколение магистрати“ и разглежда този факт като „важна отправна за планиране на реформата – компетентността и мотивацията на човешкия ресурс да бъдат разглеждани като потенциална двигателна сила за необходимата вътрешна трансформация“. В тази връзка, всички налични ресурси по места, които към момента остават използвани в недостатъчна степен, следва да бъдат мобилизирани посредством подходящи институционални, процедурни механизми за участие на управленците, съдиите и служителите в управлението на съдилищата и в процесите на подобрене.
- Изключително важно е балансирането между отделните елементи на предприетите реформи както на общо, така и на индивидуално ниво. В светлината на отбелязаното от SWOT анализа към Актуализираната стратегия „Реформата в българската съдебна власт се случва в период, в който революцията в компютърните и информационните технологии напълно променя институционалните модели.“ Развиват се както е-правосъдието, така и методите на управлението и организационното развитие, както и новите подходи към самото правораздаване. В тази връзка, модернизирането на управленските подходи се явява условие от първостепенна важност за успеха на реформите. За разлика от технологичните решения, които биха могли да се въведат сравнително лесно, при наличие на подходящ финансов ресурс, промените в управленското мислене и стила и културата на управление са традиционно по-трудни за въздействие. За устойчива промяна в тази посока са необходими цялостна политика и ангажираност на всички нива, както на централно, така и по места. Технологичен скок без съответна промяна в организацията, методите и самия дух на управление ще произведе неминуемо ограничени резултати. В тази връзка следва да се отбележи значението на цялостния, холистичен подход. Изолирани действия, насочени основно в конкретна област, колкото и важна да е тя, например комуникационна стратегия, или електронно правителство, биха реализирали ограничен успех при условие, че останалите поддържащи елементи на системата не са налични или пък изостават. Основният спояващ фон на тези реформи е доброто управление, което следва да отговаря на нивото на задачите, които стоят пред него. По всички изпълнявани и планирани проекти за въвеждане на конкретни пилотни модели са предвидени обучения, но те нямат техническата възможност да обезпечат ресурсно процесите цялостно и в бъдеще. В тази връзка технологичният скок също изисква съответна компетентност, която следва да е резултат от планирано продължаващо обучение. Много от нововъведенията са паралелни и се случват в среда на нарастваща сложност, и затова системният подход към планиране и извършване на промените се превръща в „условие, без което не може“. Оценката на въздействието и изследването на ефекта от предприетите реформи и общата удовлетвореност на заинтересованите страни е също така необходим коректив, който указва доколко стъпките са предприети в



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

правилната посока, какъв е реалният ефект и дали са необходими коригиращи подходящи действия. Всички елементи на управленската система трябва да се развиват във взаимодействие, като се полагат достатъчно усилия и внимание върху всеки един от тях. Подценяването на който и да е фактор от управленската система, било той и сравнително с по-неутрално значение, би могло да се отрази както върху темпа на реформите, така и върху устойчивостта на резултатите.

- Анализът извежда редица добри практики по отношение на управлението на различни аспекти, свързани с качеството в условията на българските съдилища. Подобен анализ с фокус чужди добри практики би допълнил този инструментариум. За това, как успешните организационни промени да достигнат всяко от съдилищата в България, е необходим и единен институционализиран механизъм на измерване на подобрението, който да бъде и негов двигател. Подобни формализирани инструменти за управление на качеството и организационно съвършенство са налични в публичния сектор, като са намерили приложение и в редица съдилища в страни-членки на ЕС. Тази необходимост се очертава още по-ясно на фона на общите изводи на направения SWOT анализ към Актуализираната стратегия, който посочва „Фундаментален проблем на СВ е липсата на добро управление. Липсват устойчиви модели на планиране и провеждане на трайни политики. Човешките и материални ресурси се разпределят нерационално. Механизмите за отчетност- от статистиката до отговорността на административните ръководители, не гарантират реална отговорност“. 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, лидерството на правосъдната система в България, би могло да използва резултатите, за да идентифицира тенденции във функционирането на националната правосъдна система във времето и да планира 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. Погледнато през призмата на непрекъснатото подобрение, самият процес на структурирано прилагане на инструменти за съвършенство и тотално управление на качеството, е в пъти по-важен и стойностен от индивидуалните, постигнати по места резултати. Самият ефективен процес, независимо от изходните параметри и наличните препятствия, е сам по себе си гаранция за израстване, като рано или късно ще доведе до желаните положителни промени.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Анализът изведе и разпреди в предложената критериална рамка добри практики и области на необходимо подобрене на българските съдилища по управление на качеството. Изведените добри практики, заедно с областите на необходимо подобрене изпълват в съвкупността и многообразието си практически цялата предложена рамка - в една или друга степен. 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.** Това е така за отделно взетите организации в съдебната система и още повече е така за цялата съдебна система. В този контекст е обективно некоректно да се обсъжда въобще мрежата връзки и отношения на причина и следствие в контекста на холистичния подход към управление на качеството – било то за всяко отделно съдилище или пък за системата им като цяло. Ако трябва да 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 по-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, които идентифицирахме и адресирахме в предложената критериална рамка, се превръщат в благоприятстващи промяната и подобренето 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 иновиране на нови методи и подходи, на подобряване на прилаганите инструменти и начина на прилагането им. Интерпретирането и управлението на сложността, в съответствие с принципи,



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

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 обществения интерес и върховенството на закона. **Няма път към модернизацията на съдебната система извън този на системния подход към подобрението.** Подобрението, което системата за цялостно управление на качеството с присъщия и вграден механизъм за гражданско участие, мониторинг и контрол би осигурила.

5.2 Заключителни коментари относно гражданското участие в процесите по управление на качеството

Всеки един механизъм за гражданско участие, мониторинг и контрол, който дадена организация, съдилище прилага или пък е приложен за цялата съдебна система, може да постигне своята оптимална ефективност и ефикасност само под условието на системен подход при прилагането му. Такъв механизъм има смисъл тогава, когато е неразривна част от системата за цялостно управление на качеството в организацията и чрез това – елемент от системата и за управление на стратегическото изпълнение. В противен случай той би бил не повече от аксесоар, удовлетворяващ собствения или на публиката моден критерий за гражданско участие.

Факт е, че доминиращите в добрите съвременни световни практики модели, инструменти и системи за управление на качеството и управление на стратегическото и оперативно изпълнение в организациите включват механизмите за мониторинг и контрол с участие на заинтересованите страни като свои присъщи и неразделни елементи. Това е така за всички модели и инструменти за организационно съвършенство и цялостно управление на качеството. Това е така и за Балансираната система от показатели за ефективност (Balanced scorecard), която пък е най-успешната система за управление на стратегическото изпълнение.

Самият факт на разработването и изпълнението на прегледаните по-горе проекти показва, че е налице както необходимост, така и празнота в управленската практика на българските съдилища. В тази практика мониторингът и контролът с гражданско участие е все още инцидент, но не и правило, закрепено като неразривен с цялостния процес на планиране, управление, мониторинг и оценка на стратегическото и оперативно изпълнение в конкретното съдилище. Поради това и не съществува ясен и достъпен регламент, който да гарантира на участващите, че резултатите от мониторинга и оценката под граждански контрол ще бъдат основа за последващо подобрение. Такива гаранции би дал само системния подход, чрез заложената в него силна системна обратна връзка на знание и иновация, която да доведе до съответствие и адаптиране на изпълняваната стратегия с нарастващите настоящи и бъдещи потребности на обществото, включително по отношение на качеството на съдопроизводство и административно обслужване, а защо не – и на законодателството, доколкото колегиите и събранията на магистратите в съдилищата имат добрата практика да изразяват отношение и да дават предложения и за неговото усъвършенстване.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

5.3 Поглед „отвътре“ – резултати от проведено проучване чрез анкети

Резултатите от проведеното проучване чрез анкети не могат да обосноват категорични изводи относно познаването и прилагането или готовността за прилагане на модели, инструменти, системи и стандарти за управление на качеството и на стратегическото изпълнение в съдилищата. Това е така и по отношение на непосредствената лична оценка за съответствие на практиките в конкретния съд спрямо критериите от разширената критериалната система. Причината е изключително ниския относителен дял на пожелалите да участват в анкетата, който не позволява валидно обобщение.

Нежеланието за участие в анкетата може да бъде интерпретирано, разбира се чисто спекулативно, и в посока на това, че ръководителите на съдилищата, основни адресати на предложената анкета, предпочитат да не се ангажират с пряка и ясна лична оценка относно съответствие или нужда от подобрене в една или повече критериални области. Същевременно, част от тях, тези, с които се проведе директно телефонно интервю, бяха далеч по-склонни да споделят оценката си. От значение за тяхната отзивчивост бе, навярно, и фактът, че телефонни интервюта се проведеха основно с активисти на Националното сдружение на съдебните служители, за които се предполага ниво на откритост, готовност за споделяне на оценка и сътрудничество по-високо от това на останалите адресати на анкетата. В хода на интервюто бе поставена и възприета теза за необходимо ангажиране и разширяване на участието на съдебните служители в инициативите за цялостно управление на качеството в съдилищата. Това ни дава допълнително основание да определим Националното сдружение на съдебните служители като едно от ключовите обединения на заинтересовани от политиките на управление на качеството в съдилищата лица.

Прави впечатление и фактът, че сред отзовалите се на молбата за участие в анкетата по правило доминира оценката за нужда от подобрене по един или повечето посочени критерии, заедно със заявената готовност за участие в проект с такава цел – прилагане на инструменти за цялостно управление на качеството в съда.

На този етап от анализа може да се отправи препоръка за модел на внедряване на един бъдещ инструмент за цялостно управление на качеството в съдилищата, според който това ще става поетапно. На първия етап на внедряване е уместно да се включат съдилища, чиито ръководства са осъзнали и открито заявили необходимостта от подобрене на практиките си на управление, със съответното ниво на мотивация за участие в проект с този предмет. Не трябва да се забравя, че цялостното управление на качеството не е факултатив, реквизит или аксесоар на управлението на организацията – в случая съда. Цялостното управление на качеството е самото управление, реализирано чрез принципите, методите и инструментите на организационно съвършенство в традицията на TQM. Решението да изберат и приложат специално създаден инструмент за управление е изцяло от компетентността на ръководството на съда – на ръководителя на съда, на главния секретар и на съдебния администратор. Тя произтича пряко от нормативно определените техни правомощия и отговорности. Заедно с това, от съществено значение за успеха на управлението с прилагане на посочените принципи, методи и инструменти е ангажираността на магистратите и съдебните служители – както в оценката и определянето на областите на подобрене, така и при самото подобрене на изпълнението чрез предложените и утвърдени мерки за подобрене.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Едва разполагайки с опита и добрите практики на прилагане на принципите, методите и инструментите на организационно съвършенство в управлението на съдилищата, включили се в началния етап, може да се премине, в следващия етап, към разширяване на обхвата – до национален. Без съмнение, при това ще бъдат от особено значение и споделените от първите, приложили инструмента, научени уроци.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

6 ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ВЪПРОСНИК ЗА ИНТЕРВЮ

Проект BG05SFOP001-3.003-0025 Фондация "Юстиция"

ИНТЕРВЮИРАЩ:	УЧАСТИЕ:
ДАТА:	А: УЧАСТВА
РЕСПОНДЕНТ:	Б: ИНТЕРЕС/НЕ УЧАСТВА
АДРЕС:	В: НЕ УЧАСТВА
ТЕЛЕФОН:	
Е-ПОЩА:	

Здравейте! Казвам се и съм експерт по проект изпълняван от Фондация „Юстиция“. Провеждаме телефонно интервю относно добри практики по управление на качеството в българската съдебна система. Участието в интервюто ще ви отнеме около минути. Вашето мнение е важно за нас! Желаете ли да участвате?

Ако сега не подходящият момент за участието Ви, възможно ли е в друг, подходящ за Вас, момент да Ви потърсим отново?

Благодаря за времето, което ни отделяте!

- Длъжността, която заемате, свързана ли е с взимане на решения относно подобряване на изпълнението във Вашата организация (например, за подобряване на качеството на съдопроизводството, лидерските/управленските практики, стратегическото планиране, удовлетвореността на потребителите на услуги, управление на работните процеси, управление на човешките ресурси, финансово управление и контрол и др.)

ДА

НЕ

НЕ МОГА ДА ОТГОВОРА

- Кое от следващите описва най-добре Вашата функция в организацията Ви?

ЕКСПЕРТ

РЪКОВОДЕН СЛУЖИТЕЛ

РЪКОВОДИТЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

СЪДИЯ

- От колко време заемате тази позиция?

1 – 2 години

3 – 5 години

6 – 10 години

Повече от 10 години

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

4. Кои от следните инструменти, модели и системи за управление прилагате или познавате?

Премията Деминг – *познавам/прилагам*

MBNQA – *познавам/прилагам*

EFQM – *познавам/прилагам*

CAF – *познавам/прилагам*

ISO 9001:2015 – *познавам/прилагам*

ISO 9004 – *познавам/прилагам*

Друг ISO стандарт – *познавам/прилагам*

Balanced scorecard – BSC – *познавам/прилагам*

Друг

5. Следва въпрос, който има за цел да дадете оценка на Вашата организационна практика и изпълнение по 7 критерия с три възможни отговора за всеки един от тях – съответства на изискванията, нуждае се от подобрене, не мога да отговоря.

5.1. Лидерство и управление на съда

- a. *Съответства на изискванията*
- b. *Нуждае се от подобрене*
- c. *Не мога да отговоря*

5.2. Политики и планиране на дейността на съда

- a. *Съответства на изискванията*
- b. *Нуждае се от подобрене*
- c. *Не мога да отговоря*

5.3. Осигуреност на съда с ресурси – човешки, материални, финансови

- a. *Съответства на изискванията*
- b. *Нуждае се от подобрене*
- c. *Не мога да отговоря*

5.4. Съдебни процедури и основни работни процеси

- a. *Съответства на изискванията*
- b. *Нуждае се от подобрене*
- c. *Не мога да отговоря*

5.5. Степен на удовлетвореност на потребителите на услугите на съда

- a. *Съответства на изискванията*
- b. *Нуждае се от подобрене*
- c. *Не мога да отговоря*

5.6. Степен на удовлетвореност на потребителите на услугите на съда

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с вграден механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- a. *Съответства на изискванията*
- b. *Нуждае се от подобрене*
- c. *Не мога да отговоря*

5.7. Достъпност на предлаганите от съда услуги

- a. *Съответства на изискванията*
- b. *Нуждае се от подобрене*
- c. *Не мога да отговоря*

5.8. Обществено доверие и подкрепа за работата на съда

- a. *Съответства на изискванията*
- b. *Нуждае се от подобрене*
- c. *Не мога да отговоря*

6. Бихте ли участвали в проект, който има за своя цел прилагане на инструмент за цялостно управление на качеството във вашия съд?

- a. *да*
- b. *не*
- c. *не мога да отговоря*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

7 ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ВЪПРОСНИК ЗА АНКЕТА

1. Длъжността, която заемате, свързана ли е с взимане на решения относно подобряване на изпълнението във Вашата организация (например, за подобряване на качеството на съдопроизводството, лидерските/управленските практики, стратегическото планиране, удовлетвореността на потребителите на услуги, управление на работните процеси, управление на човешките ресурси, финансово управление и контрол и др.)
 - a. да
 - b. не
 - c. не мога да отговоря
2. Кое от следващите описва най-добре Вашата функция в организацията Ви?
 - a. експерт
 - b. ръководен служител
 - c. ръководител на организацията
 - d. съдия
3. От колко време заемате тази позиция?
 - a. 1 – 2 години
 - b. 3 – 5 години
 - c. 6 – 10 години
 - d. Повече от 10 години
4. Кои от следните инструменти, модели и системи за управление прилагате или познавате?
 - a. Премията Деминг – познавам/прилагам
 - b. MBNQA – познавам/прилагам
 - c. EFQM – познавам/прилагам
 - d. CAF 2013 – познавам/прилагам
 - e. ISO 9001:2015 – познавам/прилагам
 - f. ISO 9004 – познавам/прилагам
 - g. Друг ISO стандарт -
– познавам/прилагам
 - h. Balanced scorecard – BSC – познавам/прилагам
 - i. Друг



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

5. Следва въпрос, който има за цел да дадете оценка на Вашата организационна практика и изпълнение по 8 критерия с три възможни отговора за всеки един от тях – съответства на изискванията, нуждае се от подобрене, не мога да отговоря.

5.1. Лидерство и управление на съда

- d. Съответства на изискванията*
- e. Нуждае се от подобрене*
- f. Не мога да отговоря*

5.2. Политики и планиране на дейността на съда

- a. Съответства на изискванията*
- b. Нуждае се от подобрене*
- c. Не мога да отговоря*

5.3. Осигуреност на съда с ресурси – човешки, материални, финансови

- a. Съответства на изискванията*
- b. Нуждае се от подобрене*
- c. Не мога да отговоря*

5.4. Съдебни процедури и основни работни процеси

- a. Съответстват на изискванията*
- b. Нуждаят се от подобрене*
- c. Не мога да отговоря*

5.5. Степен на удовлетвореност на потребителите на услугите на съда

- a. Съответства на изискванията*
- b. Нуждае се от подобрене*
- c. Не мога да отговоря*

5.6. Степен на удовлетвореност на съдебните служители

- a. Съответства на изискванията*
- b. Нуждае се от подобрене*
- c. Не мога да отговоря*

5.7. Достъпност на предлаганите от съда услуги

- a. Съответства на изискванията*
- b. Нуждае се от подобрене*
- c. Не мога да отговоря*

5.8. Обществено доверие и подкрепа за работата на съда



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- a. *Съответства на изискванията*
 - b. *Нуждае се от подобрене*
 - c. *Не мога да отговоря*
- 6. Бихте ли участвали в проект, който има за своя цел прилагане на инструмент за цялостно управление на качеството във вашия съд?**
- a. *да*
 - b. *не*
 - c. *не мога да отговоря*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

8 СПИСЪК НА СЪДИЛИЩАТА, УЧАСТВАЩИ В АНКЕТАТА

Върховен Административен Съд
Главен секретар
Върховен касационен Съд
Главен секретар
Административни съдилища
София
София- област
Пловдив
Бургас
Варна
Русе
Плевен
Велико Търново
Силистра
Враца
Видин
Монтана
Стара Загора
Търговище
Хасково
Кърджали
Габрово
Кюстендил
Шумен
Пазарджик
Окръжни съдилища
София



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Варна
Бургас
Русе
Плевен
Враца
Шумен
Добрич
Търговище
Монтана
Видин
Габрово
Плевен
Хасково
Ловеч
Стара Загора
Кърджали
Велико Търново
Пазарджик
Кюстендил
Градски и районни съдилища
Софийски градски съд
Районен съд Перник
РС Кюстендил
РС Тетевен
РС Димитровград
РС Хасково
РС Харманли
РС Габрово
РС Сандански
РС Пловдив
РС Пещера

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

РС Смолян
РС Карлово
Апелативни съдилища
София
Пловдив
Варна
Бургас
Велико Търново



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

9 ИЗТОЧНИЦИ

Източници Критериална рамка

- 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_hovio



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

ikeudet_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 “RechtspraakQ 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 CAIЦ - 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



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- 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

Източници относно управление на качеството и граждански мониторинг- България

- Актуализирана стратегия за продължаване на реформата в съдебната система – <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=957>
- Пътна карта за изпълнението на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система, <http://www.mjs.bg/Files/Roadmap299.pdf>
- Анализ на информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2016, <http://www.vss.justice.bg/root/f/upload/11/Analiz-Infomacionno-tablo-2016.pdf>
- Информационното табло на ЕС в областта на правосъдието за 2017, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-890_bg.htm
- Отчети за изпълнение на актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система, <http://www.mjs.bg/2147/>
- Доклад за дейността на Специализирания наказателен съд през 2016 година <http://spcc.bg/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8/>
- Годишен доклад за дейността на Върховен касационен съд за 2016 година www.vks.bg/Docs/2017_%20Report_VKS_2016.pdf
- Отчетен доклад за дейността на Военно-апелативния съд и военните съдилища в Република България през 2016 година

Проектът се финансира в рамките на договор за БФП № BG05SFOP001-3.003-0025-C01/ 15.09.2017 г с наименование „Модернизация на съдебната система посредством система за управление на качеството с въведен механизъм за гражданско участие, отчетност, мониторинг и контрол“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Отчетен доклад за дейността на Административен съд - Разград през 2016 година <http://www.admcourt-rz.org/>
- Отчетен доклад за прилагането на закона и дейността на Административен съд Кърджали за 2016 година http://admcourt-kj.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=84
- Отчетен доклад за дейността на Административен съд град Плевен за 2016 година www.ac-pleven.org/docs/workfiles/AC-report-2016.pdf
- Отчетен доклад за работата на Административен съд град Смолян за 2016 година www.ac-smolian.org/info/reports/d-2016.pdf
- Годишен доклад за дейността на Административен съд град Бургас за 2016 година www.admcourt-bs.org/about/report.php
- Доклад за дейността на Административен съд - Силистра за 2016 година www.as-silistra.com/Доклади.aspx
- Отчетен доклад за дейността на Административен съд Добрич за 2016 година <http://admincourtdobrich.org/index.php?node=about>
- Отчетен доклад за дейността на Административен съд град Кюстендил за 2016 година www.admcourt-kn.org/CMS_ADM/images_content/doklad_2016.pdf
- Отчетен доклад за дейността на Административен съд – Русе през 2016 година www.admcourt-ruse.com/content/view/27/48/
- Доклад за дейността на Административен съд - Враца за 2016 година asvratsa.court-bg.org/uploads/Doklad_2016.pdf
- Годишен доклад за дейността на Шуменски административен съд за 2016 година www.admcourt-sh.org
- Доклад за дейността на Административен съд Благоевград през 2016 година www.acbl.bg/?act=1
- Отчетен доклад за дейността на Административен съд София област за 2016 година www.admincourtsfia.bg/Засъда/Доклади/
- Доклад за дейността на Административен съд - Сливен през 2016 година www.admcourt-sl.org/index.php?page=announcements
- Отчетен доклад за дейността на Административен съд Ямбол през 2016 година adms-yambol.org/bg/за-съда/отчетни-доклади.html
- Отчетен доклад за дейността на Административен съд Велико Търново през 2016 година asvt.eu/wp-content/uploads/annualreports/DOKLAD-2016_AdmSVT.doc
- Отчетен доклад за дейността на Административен съд Стара Загора през 2016 година adms-sz.com/Documents/Doc's/DOKLAD-2016-AS.doc
- Административен съд Варна – Годишен доклад 2016 www.admcourt-varna.com/site/viewpage.php?page_id=53
- Доклад за дейността на административен съд - Перник през 2016 година www.adminsadpernik.org/obiavi/doklad2016.pdf



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Отчетен доклад за дейността на Административен съд - Хасково през 2016 година www.admsudhaskovo.org/documents/pdf/doklad-2016.pdf
- Годишен доклад за дейността на Административен съд Ловеч за 2016 година aclovech.org/
- Административен съд Видин – Отчетен доклад за дейността през 2016 acvidin.org/wp-content/uploads/2017/03/Otcheten_doklad_2016.pdf
- Окръжен съд Бургас и районните съдилища от съдебния район през 2016 година www.os-burgas.org/index.php/messages/archive/2016
- Доклад на Председателя на Административен съд – град Монтана за дейността на съда през 2016 година www.asmontana.com/
- Годишен доклад за дейността на Административен съд – Пазарджик през 2016 година admincourt-pz.bg/pages/2016.pdf
- Годишен доклад за дейността на Административен съд – Пловдив през 2016 година www.adms-pv.bg/reports.htm
- Доклад за прилагането на закона и за административните съдилища през 2016 година [www.sac.government.bg/home.nsf/0/.../\\$FILE/Доклад%20AC%202016%20doc.pdf](http://www.sac.government.bg/home.nsf/0/.../$FILE/Доклад%20AC%202016%20doc.pdf)
- Доклад за дейността на Върховния административен съд през 2016 година www.sac.government.bg/pages/bg/progress-reports
- Отчетен доклад за дейността на Административен съд Търговище за 2016 година www.admcourt-trg.org/otcheti
- Доклад за прилагане на закона и за дейността на съдилищата през 2016 година www.parliament.bg/.../653-03-75_Stanishte_KPV_po_doklad_deynostta_sadilishta...
- Годишен план за дейността на Националния институт на правосъдието за 2017 година www.nij.bg/FileHandler.ashx?folderID=225&fileID=7679
- Медийна стратегия на Административен съд Плевен www.ac-pleven.org/docs/reports.htm
- Медийна стратегия на Административен съд Варна www.admcourt-varna.com/site/viewpage.php?page_id=50
- Концепция за стратегическо управление на Националния институт на правосъдието www.nij.bg/Articles/Articles.aspx?lang=bg-BG&pageid=1793
- Медийна стратегия – правила за работа с медиите - Административен съд Хасково www.admsudhaskovo.org/documents/
- Стратегически план за развитие на Административен съд – Русе 2012-2016 www.admcourt-ruse.com/content/
- Стратегически план на Окръжен съд – Габрово за организация на работата през периода 2014-2016 година www.os-gabrovo.org/Order/Srategicheski_plan_2014-2016.pdf
- Административен съд – Хасково - Стратегически план за периода 2015-2019 година www.admsudhaskovo.org/
- Стратегически план за дейността на Районен съд – Свищов за периода 2016-2018 година <https://www.rs-svishtov.com/pravila.php>
- Стратегически план за дейността на Районен съд – Горна Оряховица за периода 2011-2015 година gors.court-bg.org/img/File/operativen%20plan%202015.pdf



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Стратегия на Административен съд – Пазарджик 2014-2018 www.admincourt-pz.bg/?page_id=227
- Актуализирана стратегия за продължаване на реформата в съдебната система www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=957
- Стратегически план за развитие на Окръжен съд Варна 2016-2019 vos.bg
- Стратегия за развитие на Административен съд Перник 2016-2019 www.adminsadpernik.org/
- Стратегия за развитие на Административен съд Бургас за периода 2017-2022 www.admcourt-bs.org/
- Стратегически план Апелативен специализиран наказателен съд 2012-2014 www.asns-sofia.bg/за-нас/вътрешно-организационни-актове
- Стратегически план на Административен съд Смолян 2016-2020 www.ac-smolian.org/
- Стратегия на Административен съд Варна 2014-2018 www.admcourt-varna.com
- Медийна стратегия на Административен съд Враца asvratsa.court-bg.org/
- Информационно-медийна стратегия на Административен съд Видин acvidin.org/за-съда/вътрешни-правила/
- Стратегия на Върховен административен съд 2017-2017 www.sac.government.bg/.../Стратегия%20на%20Върховен%20административен%20...
- Медийна стратегия – Административен съд – Габрово www.admincourtgabrovo.com/menu/rules/rules.html
- Стратегически план на Административен съд Разград 2014-2018 www.admcourt-rz.org/menu1_5.html
- Единна информационно-медийна стратегия на Административен съд Ямбол adms-yambol.org/bg/проекти-и.../проект-кристални-везни-на-правосъдието.html
- Обобщен годишен доклад за дейността на Софийски градски съд и Софийски районен съд за 2016 година scc.bg/wp-content/uploads/2017/03/SGS-Doklad_Godishen-2016.pdf
- Окръжен съд Благоевград – Доклад за 2016 година blagoevgraddc.judiciary-bg.org/.../blagoevgrad/...blagoevgraddc.../доклад%202016....
- Окръжен съд Варна – Годишен доклад за 2016 година vos.bg
- Отчетен доклад за дейността на Окръжен съд Враца и районните съдилища от съдебния му район през 2016 година osvratsa.eu/site/dokladi/doklad-2016.pdf
- Отчетен доклад за дейността на Окръжен съд – Кюстендил през 2016 година kos-bg.eu/doklad/Doklad-KOS-2016.pdf
- Отчетен доклад за дейността на съдилищата в района на русенския окръжен съд през 2016 година www.justice-ruse.org/courtnew/images/doklad/Doklad-OS-Ruse-16.pdf
- Окръжен съд Габрово – Доклад за 2016 година www.os-gabrovo.org/About/reports.php
- Годишен доклад за дейността на Окръжния и Районните съдилища в Пазарджишки съдебен окръг 2016 www.court-pz.info/



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Отчетен доклад за дейността на Окръжен съд – град Ловеч и районните съдилища от съдебния район за 2015 година lovech.court-bg.org/img/File/Doklad_OS-Lovech_2015.pdf
- Отчетен доклад за дейността на Окръжен съд Разград и съдилищата от съдебния район през 2015 година www.razgrad.court-bg.org/img/File/ROS/ROS-Doklad-2015.pdf
- Годишен доклад за дейността на Военен съд Пловдив през 2016 година www.vsplovdiv.court-bg.org/
- Отчетен доклад за дейността на Софийския военен съд за 2015 година www.smc-bg.com/
- Доклад за дейността на Военен съд Сливен през 2016 година vssl.free.bg/
- Годишен отчетен доклад за дейността на съдилищата в съдебен окръг – Монтана през 2016 година montana.judiciary-bg.org
- Отчетен доклад за дейността на Окръжен съд град Силистра и съдилищата от съдебния район за 2016 година www.legalregion-ss.com/
- Годишен доклад за дейността на Окръжен съд - Сливен и на районните съдилища от Сливенския съдебен окръг за периода от 01.01.2016 г. до 31.12.2016 г. www.court.sliven.net/.../ОБОБЩЕН%20ГОДИШЕН%20ДОКЛАД%20ЗА%202016...
- Доклад за прилагането на закона и за дейността на Окръжен съд – Смолян и районните съдилища от съдебния район през 2016 година smolyandc.judiciary-bg.org/
- Отчетен доклад за дейността на съдилищата от Старозагорски съдебен район през 2016 година www.osstz.com/doklad2016.htm
- Отчетен доклад за дейността на Окръжен съд Търговище и районите съдилища от Търговищкия съдебен район през 2016 година www.justicetg.org/doklad/Doklad2016.pdf
- Годишен доклад за дейността на Окръжен съд - Хасково и на районните съдилища от в съдебния район 2016 година okrsud.haskovo.net/reports/DokladOSH-2016.pdf
- Отчетен доклад за дейността на Окръжен съд - Шумен и съдилищата от Шуменски съдебен окръг за 2016 година www.court-sh.org/os/dokladi/doklad-2016.doc
- Отчетен доклад за работата на Окръжен съд – Пловдив – 2016 година https://www.os-plovdiv.com/Frames/dokladi/Doklad_2016_POS.pdf
- Отчетен доклад за дейността на Окръжен съд – град Добрич и съдилища от съдебния район през 2015 година dobrich.court-bg.org/uploads/Doklad_2015.pdf
- Отчетен доклад за дейността на съдилищата от съдебния район на Окръжен съд – Ямбол през 2016 година www.os-yambol.org/act/doklad%202016.pdf
- Доклад за прилагане на закона и за дейността на Окръжен съд – Кърджали и районните съдилища от съдебния район през 2016 година kardjali.judiciary-bg.org/courts/dc/kardjali/ws_kardjalidc.../DOKLAD%202016.doc
- Отчетен доклад за работата на Окръжен съд град Плевен и районните съдилища от съдебния район през 2016 година pleven.court-bg.org/uploads/DOKLAD%20-%202016.pdf
- Отчетен доклад за прилагане на закона и за дейността на съдилищата от Пернишкия съдебен окръг през 2016 година ospernik.com/Website/Dokladi/2016_Doklad_OS-Pernik.pdf
- Мониторингови отчети, включително от докладите на ЕК относно напредъка на България по механизма за сътрудничество и проверка



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

- Приложима нормативна рамка, регламентираща сектор правосъдие
- Обществени съвети към Министерство на правосъдието и към ВСС, в които представители на неправителствения сектор участват като равноправни партньори и оценители на действията на съдебната власт. <http://www.vss.justice.bg/page/view/1555>
- Документи и информация от Съвета по прилагане на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата в съдебната система, <http://www.mjs.bg/2147/>
- Наръчник за гражданско наблюдение на съда, Център на НПО Разград, <http://ngo-rz.org/ngorz/arhives/naru4nik.pdf>
- Дейности- Национална НПО мрежа за наблюдение на съда, watch.ngo-rz.org/bg/catalog.html

Разгледани проекти

- Реализиран от ВАС проект по ОПАК за анализ на добрите европейски практики за управление на качеството на съдебната система: „Повишаване на прозрачността и ефективността в работата на ВАС”
- Реализиран от ВАС проект по ОПАК „Компетентно и прозрачно управление на административните съдилища в България”, по договор за безвъзмездна помощ № С10-24-1/24.01.2012, финансиран по Оперативна програма Административен капацитет. [http://www.sac.government.bg/home.nsf/0/17090B2ADAAEA90EC2257BF6002ABC93/\\$FILE/REPORT%20Best%20Practices_Judiciary.pdf](http://www.sac.government.bg/home.nsf/0/17090B2ADAAEA90EC2257BF6002ABC93/$FILE/REPORT%20Best%20Practices_Judiciary.pdf)
- Проект „Популяризиране на добрите практики за гражданско наблюдение на съда“, www.court-ngo-rz.org/court5/resumebg.pdf
- Проект „Правосъдие близо до хората“ http://ngo-rz.org/ngorz/realize/prj_blizo_bg.pdf
- Проект “Гражданският мониторинг на съдебната система и статистиката на дела за домашно насилие-като инструменти за промяна” <http://mrammav.wixsite.com/youthvarna/-1>
- Проект „Граждански мониторинг върху работата на съда в Сливен” <https://dariknews.bg/regioni/sliven/grazhdani-shte-pravqt-monitoring-na-rabotata-na-syda-v-sliven-95664>
- Проект „Граждански мониторинг на програмата за реализация на стратегия за борба с корупцията в съдебната система“, <http://iped.bg/bg/project/project4>