



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

# ИНТЕГРИРАНО ПОСОБИЕ ЗА ЦЯЛОСТНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В СЪДИЛИЩАТА С ПРИЛАГАНЕ НА ИНСТРУМЕНТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО СЪВЪРШЕНСТВО CAF JUSTICE BG 2018

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

1

*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*



## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>I. SAF JUSTICE BG 2018 - МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В БЪЛГАРСКИТЕ СЪДИЛИЩА</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ИНСТРУМЕНТЪТ SAF 2013</b> .....	<b>5</b>
1.1 ЗАЩО SAF 2013? АРГУМЕНТАЦИЯ ЗА ИЗБОР НА ИНСТРУМЕНТ	5
1.2 СЪДЪРЖАНИЕ НА МОДЕЛА SAF 2013	7
1.3 СТРУКТУРА НА МОДЕЛА SAF	8
1.4 ФУНДАМЕНТАЛНИТЕ ОСЕМ ПРИНЦИПА НА СЪВЪРШЕНСТВО	9
1.5 КАК ДА СЕ ПРИЛАГА SAF 2013	11
1.6 КАКВО СЕ ПРОМЕНЯ И КАКВО ОСТАВА НЕПРОМЕНЕНО В СРАВНЕНИЕ С ОРИГИНАЛНИЯ SAF МОДЕЛ?	12
<b>2 КРИТЕРИАЛНА ЧАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ</b> .....	<b>16</b>
2.1 КРИТЕРИЙ 1: ЛИДЕРСТВО	16
2.1.1 <i>Подкритерий 1.1. Определя насоката за развитие на съда чрез разработването на неговите мисия, визия и ценности</i>	16
2.1.2 <i>Подкритерий 1.2. Управлява съда, неговото изпълнение и непрекъснатото му усъвършенстване</i>	17
2.1.3 <i>Подкритерий 1.3. Мотивира и подкрепя хората в съда и дава личен пример</i>	18
2.1.4 <i>Подкритерий 1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни</i>	19
2.2 КРИТЕРИЙ 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ	20
2.2.1 <i>Подкритерий 2.1. Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация</i>	21
2.2.2 <i>Подкритерий 2.2. Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация</i>	21
2.2.3 <i>Подкритерий 2.3. Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на съда и регулярно ги преглежда</i>	22
2.2.4 <i>Подкритерий 2.4. Планира, въвежда и оценява иновации и промени</i>	23
2.3 КРИТЕРИЙ 3: ХОРА	24
2.3.1 <i>Подкритерий 3.1. Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране</i>	24
2.3.2 <i>Подкритерий 3.2. Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на съда</i>	25
2.3.3 <i>Подкритерий 3.3. Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия</i>	27
2.4 КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ	28
2.4.1 <i>Подкритерий 4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации</i>	28
2.4.2 <i>Подкритерий 4.2. Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите</i>	29
2.4.3 <i>Подкритерий 4.3. Управлява финансите</i>	30
2.4.4 <i>Подкритерий 4.4. Управлява информация и знания</i>	31
2.4.5 <i>Подкритерий 4.5. Управлява технологии</i>	32
2.4.6 <i>Подкритерий 4.6. Управлява инфраструктурата</i>	33
2.5 КРИТЕРИЙ 5: ПРОЦЕСИ	33
2.5.1 <i>Подкритерий 5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на заинтересованите страни</i>	34
2.5.2 <i>Подкритерий 5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/потребителите</i>	35
2.5.3 <i>Подкритерий 5.3. Координира процесите вътре в съда и вън от съда – с други свързани организации</i>	36



<b>3</b>	<b>КРИТЕРИАЛНА ЧАСТ: РЕЗУЛТАТИ</b> .....	<b>38</b>
3.1	КРИТЕРИЙ 6: РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ/ПОТРЕБИТЕЛИТЕ .....	38
3.1.1	<i>Подкритерий 6.1. Измервания на възприятията</i> .....	39
3.1.2	<i>Подкритерий 6.2. Измервания на изпълнението</i> .....	40
3.2	КРИТЕРИЙ 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА.....	41
3.2.1	<i>Подкритерий 7.1. Измервания на възприятията</i> .....	41
3.2.2	<i>Подкритерий 7.2. Измервания на изпълнението</i> .....	42
3.3	КРИТЕРИЙ 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ .....	43
3.3.1	<i>Подкритерий 8.1. Измервания на възприятията</i> .....	43
3.3.2	<i>Подкритерий 8.2. Измервания на изпълнението</i> .....	44
3.4	КРИТЕРИЙ 9: КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО .....	45
3.4.1	<i>Подкритерий 9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели</i> .....	46
3.4.2	<i>Подкритерий 9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност</i> .....	46
<b>4</b>	<b>ТАБЛИЦИ ЗА САФ ТОЧКУВАНЕ И ОЦЕНКА</b> .....	<b>48</b>
4.1	ЗАЩО ДА СЕ ТОЧКУВА? .....	48
4.2	КАК ДА СЕ ТОЧКУВА? .....	48
4.3	КЛАСИЧЕСКО САФ ТОЧКУВАНЕ .....	48
4.4	ТАБЛИЦИ ЗА ОЦЕНКА.....	49
<b>5</b>	<b>РЪКОВОДСТВО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА В СЪДИЛИЩАТА</b> .....	<b>51</b>
5.1	СТЪПКА 1 РЕШЕТЕ КАК ДА ПЛАНИРАТЕ И ОРГАНИЗИРАТЕ ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКА.....	51
5.2	СТЪПКА 2 ДАЙТЕ ПУБЛИЧНОСТ НА ПРОЕКТА ЗА САМООЦЕНКА .....	53
5.3	СТЪПКА 3 СЪСТАВЕТЕ ЕДНА ИЛИ ПОВЕЧЕ ГРУПИ ЗА САМООЦЕНКА .....	54
5.4	СТЪПКА 4. ОРГАНИЗИРАЙТЕ ОБУЧЕНИЕ.....	54
5.5	СТЪПКА 5. ИЗВЪРШЕТЕ САМООЦЕНКАТА.....	55
5.6	СТЪПКА 6 СЪСТАВЕТЕ ДОКЛАД ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА .....	57
5.7	СТЪПКА 7. СЪСТАВЕТЕ ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЯ .....	58
5.8	СТЪПКА 8. ДАЙТЕ ПУБЛИЧНОСТ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЯ.....	59
5.9	СТЪПКА 9 ПРИЛОЖЕТЕ ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЯ.....	60
5.10	СТЪПКА 10. ПЛАНИРАЙТЕ СЛЕДВАЩАТА САМООЦЕНКА.....	61
<b>6</b>	<b>САФ JUSTICE BG 2018: МЕХАНИЗЪМ ЗА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ</b> .....	<b>64</b>
6.1	СУБЕКТИ НА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ .....	64
6.1.1	<i>Субекти на гражданско участие – важни и влиятелни</i> .....	67
6.1.2	<i>Субекти на гражданско участие – важни, но не толкова влиятелни</i> .....	67
6.1.3	<i>Субекти на гражданско участие – не толкова важните и не толкова влиятелни</i> .....	67
6.1.4	<i>Субекти на гражданско участие – влиятелни, но не толкова важни</i> .....	67
6.2	СТРУКТУРА НА МЕХАНИЗМА ЗА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ .....	68
6.3	ОБЕКТ НА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ .....	68
6.4	ПРЕДМЕТ НА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ В САФ JUSTICE BG 2018 – ДОБРИ ПРАКТИКИ .....	69
6.5	РОЛЯ И МЯСТО НА ГРАЖДАНСКОТО УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА СЪДЕБНАТА ДЕЙНОСТ.....	71
<b>7</b>	<b>ПРИМЕРЕН ФОРМАТ НА ДОКЛАДА ОТ САМООЦЕНКАТА В СЪДИЛИЩАТА</b> .....	<b>73</b>
7.1	РОЛЯ НА ДОКЛАДА ЗА САМООЦЕНКАТА.....	73
7.2	СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДОКЛАДА ЗА САМООЦЕНКА .....	73
<b>8</b>	<b>ПЛАНИРАНЕ НА ПРОЦЕСА НА НЕПРЕКЪСНАТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ. ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЕ</b> .....	<b>78</b>
8.1	СЪЗДАВАНЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ.....	78
8.2	ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ .....	78
<b>II.</b>	<b>ИНТЕГРИРАНО ПОСОБИЕ ЗА ЦЯЛОСТНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В СЪДИЛИЩАТА С ПРИЛАГАНЕ НА ИНСТРУМЕНТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО СЪВЪРШЕНСТВО САФ JUSTICE BG 2018</b> .....	<b>82</b>



<b>1</b>	<b>ВЪВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>82</b>
<b>2</b>	<b>ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО CAF JUSTICE BG 2018</b> .....	<b>82</b>
<b>3</b>	<b>ОСНОВНИ ЕТАПИ В ПРОЦЕСА НА ЦЯЛОСТНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО С ПРИЛАГАНЕ НА ИНСТРУМЕНТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО СЪВЪРШЕНСТВО CAF JUSTICE BG 2018</b>	<b>83</b>
3.1	УСПЕШНАТА САМООЦЕНКА .....	84
3.2	РОЛИ НА УЧАСТНИЦИТЕ В ПРОЦЕСА .....	85
3.2.1	<i>Административният ръководител на съда:</i> .....	85
3.2.2	<i>Главният секретар/съдебният администратор:</i> .....	86
3.2.3	<i>Ръководни съдебни служители:</i> .....	86
3.3	ЕТАП 1- НАЧАЛО НА ПЪТУВАНЕТО CAF .....	86
3.3.1	<i>Стъпка 1: Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка</i> .....	86
3.3.2	<i>Стъпка 2: Дайте публичност на проекта за самооценка</i> .....	88
3.4	ЕТАП 2- ПРОЦЕСЪТ НА САМООЦЕНКА .....	89
3.4.1	<i>Стъпка 3: Съставете една или повече групи за самооценка</i> .....	89
3.4.2	<i>Стъпка 4: Организирайте обучение</i> .....	90
3.4.3	<i>Стъпка 5: Извършете самооценката</i> .....	92
3.4.4	<i>Стъпка 6: Съставете доклад за резултатите от самооценката</i> .....	108
3.4.5	<i>Стъпка 7: Съставете план за подобрене</i> .....	108
3.4.6	<i>Стъпка 8: Дайте публичност на плана за подобрене</i> .....	110
3.4.7	<i>Стъпка 9: Приложете плана за подобрене</i> .....	111
3.4.8	<i>Стъпка 10: Планирайте следващата самооценка</i> .....	112
<b>4</b>	<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>113</b>
<b>III</b>	<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>114</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – КНИГА ЗА САМООЦЕНКА</b> .....	<b>114</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – ГРАФИК</b> .....	<b>140</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – ПОРТФОЛИО НА ДОКАЗАТЕЛСТВАТА</b> .....	<b>147</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4 – ОБРАЗЕЦ НА ГОДИШЕН ДОКЛАД ЗА ДЕЙНОСТТА НА СЪДИЛИЩАТА</b> .....	<b>150</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5 – ИНДИКАТОРИ</b> .....	<b>155</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 6 – ФОРМА ЗА АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИ ОТ ТОЧКУВАНЕ В ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА</b> .....	<b>160</b>
	<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 7– ФОРМА ЗА АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИ ОТ ТОЧКУВАНЕ В ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА</b> .....	<b>163</b>



## **I. CAF JUSTICE BG 2018 - МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В БЪЛГАРСКИТЕ СЪДИЛИЩА**

### **1 ИНСТРУМЕНТЪТ CAF 2013**

#### **1.1 Защо CAF 2013? Аргументация за избор на инструмент**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В периода на създаване на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 Институтът по публична администрация – София, Ресурсният център по CAF, изпълнява ПРОЕКТ № BG05SFOP001-2.002-0001 „Въвеждане на Общата Рамка за Оценка (CAF) в администрациите“ по Оперативна програма „Добро управление“, с финансовата подкрепа на



ЕС и ЕСФ. В рамките на този мащабен за българската държавна администрация проект тече внедряване на инструмента за организационно съвършенство в публичния сектор САФ 2013 в 48 администрации, обучени са 16 обучители на обучителите по прилагане на инструмента, общо 40 консултанта по прилагане на инструмента в организациите, както и 16 експерта за провеждане на процедурите по външна обратна връзка и присъждане на организациите на сертификата „Ефективен САФ потребител“. Предвижда се 300 служители в държавната администрация да преминават общо обучение по прилагане на САФ 2013, а други 366 да бъдат обучени за участие в групите за самооценка.

### **Подкрепяща нормативна рамка за прилагане на САФ**

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

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

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

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

### **7. Инструменти на доброто управление**

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

### **8. Управление, основано на знанието**

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



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

### **Възможност за стратегическа подкрепа и трансфер на добри практики и опит**

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

## **1.2 Съдържание на модела САФ 2013**

### **Дефиниция**

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

### **Основна цел**

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

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

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



### 1.3 Структура на модела CAF



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

#### Взаимодействащи си функции в модела

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

- Причинно-следствена връзка между лявата част на модела (благоприятстващите фактори - причини) и дясната част (резултати - следствия); и
- Холистичната зависимост между причините (благоприятстващи фактори).

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





фактори) взаимодействат помежду си за постигането на крайните резултати. Във всеки случай, наличието на достатъчна обратна връзка от резултатите, появяващи се в дясната страна, към съответните критерии в лявата страна, трябва да бъде част от оценката.

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

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

## 1.4 Фундаменталните осем принципа на съвършенство

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



### Принцип 1: Подход, ориентиран към резултати

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

### Принцип 2: Фокус върху гражданите / потребители

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

### Принцип 3: Лидерство и постоянство на целите



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

#### **Принцип 4: Управление чрез процеси и факти**

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

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

Хората на всички нива са същността на организацията и тяхното пълно участие дава възможност способностите им да бъдат използвани в полза на организацията. Приносът на служителите трябва да бъде оптимизиран чрез предоставянето на възможности за развитието и участието им в създаването на работна среда на споделени ценности, култура на доверие, откритост и признание.

#### **Принцип 6: Непрекъснато обучение, иновации и усъвършенстване**

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

#### **Принцип 7: Развитие на партньорства**

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

#### **Принцип 8: Социална отговорност**

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

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

#### **Общи европейски ценности в публичния сектор**

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

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



## Значение на доказателствата и измерването

Самооценката и подобряването на публичните организации са трудни без надеждна информация за различните функции в организацията. САФ стимулира организациите от публичния сектор да събират и използват такава информация, но често тя не е на разположение за първата самооценка. По тази причина, САФ често се приема за измерване от кола нула. САФ посочва областите, където е важно да се започне измерването. Колкото повече една администрация напредва към непрекъснатото усъвършенстване, толкова повече тя системно събира и управлява информацията, както вътрешно, така и външно.

## Общ език с прилагането на речник

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

## 1.5 Как да се прилага САФ 2013

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

### Адаптиране на САФ към нуждите на органите на правораздаване

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Инструментът за съдебно съвършенство **CAF Justice BG 2018** е създаден чрез адаптиране на актуалната стандартна версия на инструмента за организационно съвършенство **CAF 2013**. Използван е българският превод от английски на стандартната версия – документ, създаден в рамките на **проект „Изграждане на капацитет на ИПА за изследвания, обучение и приложение на иновативни европейски практики в доброто управление“**, в изпълнение на **Договор № С13-22-1/16.04.2014**, финансиран от **Оперативна програма „Административен капацитет“**, съфинансирана от **Европейския съюз чрез Европейския социален фонд**. По този начин е осъществена връзка и е надграден с допълнителна стойност резултатът от предходен проект за прилагане на иновативни европейски практики в доброто управление и създаване на капацитет за цялостно управление на качеството в публичния сектор на Република България.

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

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



- **Адаптиране на езика:** съчетава общия за организациите от публичната сфера и техните служители подход със специфичния за съдилищата, отделния съд, съдиите и съдебните служители.
- **Адаптиране на примерите:** наборите от общите примери, съдържащи се в стандартната версия на инструмента, основани на добри практики в публичния сектор на Европейски съюз, по всеки един подкритерий са разширени със специфичните примери, взети от европейски и международни инструменти и добри практики на съдебно съвършенство, създадени с участието, възприети и препоръчани за следване от СЕРЕУ.
- **Адаптиране на терминологията:** отразява общото и специфичното при управление на качеството в публичния сектор, въобще, и в съдилищата, в частност, на ниво примери. **Общата терминология** отразява и запазва връзката със стандартната версия на инструмента. **Специалната терминология** отразява спецификата на съдебната дейност и на съда като особен тип организация в публичния сектор.
- **Интегриране на три допълнителни документа:**
  - Първо, „**Книга за (само) оценка**“, посредством който групите за самооценка в съдилищата да оценяват изпълнението на съда спрямо изискванията на критериите и под-критериите в критериалните области на качество. (Приложение 1)
  - Второ, „**Примерен формат на доклада от самооценката и плана за подобрене на изпълнението в съдилищата**“, който да подпомогне групите за самооценка да представят под подходяща форма резултатите от проведената самооценка на ръководството на съда.
  - Трето, „**Механизъм за гражданско участие**“, който е в помощ на ангажирането и управление на участието на субектите на гражданско участие в подобренето на изпълнението на съда.

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

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

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

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

Повече информация е достъпна на интернет страницата на CAF:

[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF) и на Ресурсния център по CAF към Института по публична администрация [www.ipa.government.bg](http://www.ipa.government.bg)



## Ръководство за прилагане

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

## Роля на системата за точкуване

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

### ДЕСЕТ СЪПКИ НА САФ ЗА ПОДОБРЯВАНЕТО НА ОРГАНИЗАЦИТЕ

#### ФАЗА 1 – НАЧАЛО НА ПРОЦЕСА НА ПРИЛАГАНЕ НА САФ

Стъпка 1 Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка (SA)

Стъпка 2 Дайте публичност на проекта за самооценка

#### ФАЗА 2 – ПРОЦЕСЪТ НА САМООЦЕНКА

Стъпка 3 Съставете една или повече групи за самооценка

Стъпка 4 Организирате обучение

Стъпка 5 Извършете самооценката

Стъпка 6 Съставете доклад за резултатите от самооценката

#### ФАЗА 3 – ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЯ/ПРИОРИТИЗИРАНЕ

Стъпка 7 Съставете план за подобрения

Стъпка 8 Дайте публичност на плана за подобрения

Стъпка 9 Приложете плана за подобрения

Стъпка 10 Планирайте следващата самооценка

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

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

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



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



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



## 2 КРИТЕРИАЛНА ЧАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ

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

### 2.1 Критерий 1: Лидерство

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Мисията на съда и ценностите**, от които се ръководи в дейността си, са в една или друга степен определени от общата нормативна уредба и споделените в цялата демократична съдебна система общи ценности. В този смисъл те в по-голяма степен носят белега на общото за съдебната система. В контекста на членството на Република България в Европейския съюз, ценностите и принципите, върху които се гради националната ни съдебна система, като част от тази на ЕС, са споделени и като общоевропейски.
- **Визията**, от друга страна, отразява в най-голяма степен специфичното за конкретния съд и неговото организационно развитие. Визията е еманация на личното виждане на ръководителя на съда и ангажимента и отговорността за неговото развитие и усъвършенстване, които той е поел за своя кауза, приемайки мандата си. Тя най-често е елемент от съдържанието още на концепцията за стратегическо управление на съда и за





работата му, която всеки един административен ръководител представя при участие в избора, довел до назначаването му.

- Визията е от особено значение за организационното развитие на съда и няма формален характер. Тя е в основата на стратегическото планиране на съда, като самата стратегия представлява трансформация на визията в стратегически цели. Да определя насоката за бъдещо развитие на съда чрез разработването на визия, мисия и ценности е основна длъжност на ръководството и присъща изява на лидерството му.

#### Примери:

1. Мисията и визията на съда са **формулирани и разработени от ръководството с участието** на съдиите и съдебните служители и съответните **заинтересовани страни**.
2. Създадена е **собствена рамка на ценностите**, съобразена с мисията и визията на съда, зачитаща общата рамка на ценностите в съдебната система.
3. Осигурена е **широка публичност и споделяне** на мисията, визията и ценностите, стратегическите и оперативните цели с всички съдии и съдебни служители в съда, както и с други заинтересовани страни, включително гражданското общество. **Съдът публикува** в изявление своята визия и мисия (цели), заедно с подробности за това как ще реализира основните си ценности (достъпност, бързина и справедливост).
4. Съдът **периодично преглежда мисията, визията и ценностите**, като ги адаптира към промените във външната среда (например, след проведен анализ на факторите на средата – политически, социални, правни, технологични, икономически, на равнопоставеност и др. – PEST, STEEPLE анализ или др.)
5. Ръководството на съда **участва активно в определянето на времето за стандартите за услуги** и преразглежда редовно изпълнението на съда спрямо тези стандарти.
6. Ръководството на съда **информира активно** обществеността и потребителите на услугите, относно услугите, стандартите и изпълнението си и стреми към обратна връзка, за да подобри услугите си.
7. Съдът има **етичен кодекс**, който ръководи ръководителите, съдиите и съдебните служители по отношение на етично поведение.
8. Разработена е и се прилага ефективно, в съответствие с етичния кодекс, **система на управление, която гарантира отчетност и прозрачност, предотвратява неетично поведение** и също така подкрепя служителите при справяне с етични дилеми, които възникват, когато различни ценности на организацията са в конфликт.
9. **Превенция на корупцията** се осъществява чрез идентифициране на потенциални източници/области и последваща оценка и управление на корупционния риск, предотвратяване и разкриване на конфликти на интереси.
10. Съдът развива **съдебна култура в съответствие с основните си ценности**.
11. В съда е изградено и устойчиво се поддържа **взаимно доверие, лоялност и уважение** между ръководители, съдии и съдебни служители (включително, чрез периодичен преглед на мисията, визията и ценностите и чрез оценка и препоръки за добро управление).

#### 2.1.2 Подкритерий 1.2. Управлява съда, неговото изпълнение и непрекъснатото му усъвършенстване

Ръководителите разработват, внедряват и контролират системата за управление на съда. Управлението се основава на определени измерими цели, отразяващи резултатите и въздействията от дейността на съда. Интегрирани, системите за управление обвързват крайните



резултати и въздействия с ресурсите, за да осигурят управление, основано на обективни данни и ориентирано към резултати. Прилаганата система за управление позволява редовен преглед на стратегическото и оперативното изпълнение чрез постигнатите и измерени резултати на съда

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

### Примери:

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

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

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



служителите. Възможностите за личностно развитие и изява, за професионално обучение и повишаване на квалификацията, както и системите за отчитане, признаване и възнаграждаване на приноса, които ръководителите създават и прилагат, също са мотивиращи служителите фактори.

#### Примери:

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

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

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

Съдът е организация от публичния сектор и при осъществяване на дейността си е във взаимодействие и партньорство с други организации от публичния сектор. По силата на своите териториални компетентности, голямата част от съдилищата функционират сред местните общности. Законодателната власт, органите на изпълнителната власт, включително териториалните, и на местното самоуправление се формират и назначават в общия случай чрез политически представителства и по политически начин.



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

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

#### Примери:

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

## 2.2 Критерий 2: Стратегия и планиране

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

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

Необходимо е стратегията да бъде развита в планове, програми, оперативни и измерими цели, за да може тя да бъде успешно изпълнена. Планирането следва да включва и система за наблюдение и управление стратегическото и оперативно изпълнение, както и да бъде ориентирано към необходимостта от модернизация и иновация, защото те подкрепят организацията в подобряването на нейното функциониране. Критичното наблюдение на



изпълнението на стратегията и на планирането следва да водят до тяхното актуализиране и адаптиране, когато това е необходимо.

**Разгледайте и оценете начина, по който съдът ...**

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

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

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

#### **Примери:**

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

### **2.2.2 Подкритерий 2.2. Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация**

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



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

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

#### Примери:

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

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

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

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

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

#### Примери:

1. Съдът планира стратегически посредством **определяне на приоритети, срокове, подходящи процеси, проекти и организационна структура**.
2. Съдът **трансформира** стратегическите си и оперативните **цели в конкретни планове и задачи** за отделните звена и служители.



3. Съдът **разработва планове и програми** като дефинира **цели и резултати** за всяко свое звено, определя **критичните фактори за успех**, и **показатели** за установяване на нивото на промяна, което трябва да бъде постигнато (очаквани резултати).
4. Съдът **комуникира** системно, ефективно и ефикасно **целите, плановете и задачите** си.
5. Съдът разработва и прилага **методи за наблюдение, измерване и/или оценка**, които отчитат на редовни интервали работата на съда на всички нива и звена по изпълнението на стратегията.
6. Съдът разработва и прилага **методи за измерване на резултатите от дейността си на всички нива**, като оценява постигнатата ефективност и ефикасност.
7. Съдът **оценява системно** необходимостта от **реорганизация и усъвършенстване** на стратегиите и методите на планиране, **на база резултатите от мониторинга** на стратегическото и оперативното изпълнение.

#### 2.2.4 Подкритерий 2.4. Планира, въвежда и оценява иновации и промени

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

Иновации могат да навлизат в съда по няколко начина:

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

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

#### Примери:

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



опит (benchlearning), проекти, мониторинг, отчитане на последващи действия, прилагане на PDCA цикъла, други).

7. Съдът **осигурява необходимите ресурси** за изпълнение на планираните промени.
8. Съдът **балансира успешно между подходите „отгоре-надолу“ и „отдолу-нагоре“** за постигане на промяна.
9. Съдът **насърчвава** използването на **инструменти на електронното правителство и електронното правосъдие (e-Government tools)**, с цел повишаване ефективността на предоставяните услуги, както и на прозрачността и взаимодействието между съда и гражданите/потребителите.

## 2.3 Критерий 3: Хора

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

**Разгледайте и оценете начина, по който съдът ...**

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

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





### Примери:

1. Съдът редовно **анализира** своите **настоящи и бъдещи нужди от човешки ресурси**, съответно на нуждите и очакванията на заинтересованите страни, и на стратегията си.
2. Съдът разработва и прилага **дългосрочни стратегия и политика** относно набирането, подбора, обучението, оценката, кариерното развитие и възнагражденията на съдиите и съдебните служители.
3. Съдът разработва и прилага **краткосрочна политика** относно набирането, подбора, обучението, оценката, кариерното развитие, мобилността на съдиите и съдебните служители.
4. Съдът **осигурява компетентен персонал** (т.е. назначаване, разпределение, развитие), за постигане на мисията и целите си, и **балансира съответно задачите и отговорностите** между нивата, звената и отделните съдии и съдебни служители.
5. Съдът разработва и прилага **ясна и прозрачна политика**, съдържаща **обективни критерии** по отношение на **набирането на персонала, насърчаването му, възнагражденията, наградите и възлагането/делегирането на ръководни функции**.
6. Съдът **управлява натовареността** на съдиите и съдебните служители, така че делата да се решават своевременно и качествено.
7. Съдът е въвел **ясна и прозрачна система за управление и оценка на изпълнението на служителите**, за да ги насърчи за постигане на висока производителност (например, чрез прилагане на прозрачни схеми за възнаграждение/признание въз основа на постигнатите индивидуални и екипни резултати).
8. Съдът **използва профили за компетентност, длъжностни и функционални характеристики** за (а) **назначаване** и (б) **разработване на индивидуални работни планове** –за съдиите, съдебните служители, и ръководителите –съответно на стратегията и оперативните планове и задачи.
9. Съдът обръща специално внимание към **човешките ресурси**, необходими за развитието и функционирането на **електронното правосъдие и мрежовите услуги** (например, чрез осигуряване на необходимото обучение и нормативна рамка).
10. Съдът **управлява назначаването и кариерното развитие** по обективен и справедлив начин, като зачита равните възможности и многообразието (като пол, сексуална ориентация, увреждания, възраст, раса и религия).
11. Съдът практикува **прозрачна система за оценяване на съдии** с включени обективни и ясни критерии за оценка.
12. Съдът **наблюдава, анализира и оценява системно изпълнението на политиките в областта на човешките ресурси** (например производителността, натовареността, кариерното развитие, мобилността).
13. Съдът **използва резултатите от мониторинга и оценката** на управлението на човешките ресурси, за да **подобри съответните политики и практики**.

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

Важен компонент на критерий 3 е оценката за това как съдът идентифицира, развива и поддържа компетенциите на хората. Когато съдът създава условия, които позволяват на съдиите и съдебните служители да развиват постоянно собствените си компетенции, да поемат по-голяма отговорност и да проявяват повече инициативност, тогава те допринасят за развитието на работното си място. Това може да бъде постигнато, ако съдии и съдебни



служители могат да свържат своите собствени цели със стратегическите цели на организацията, както и ако са включвани в създаването на политики, свързани с обучението, мотивацията и възнаграждението им. На практика, този благоприятстващ фактор може да се сведе до стратегия за компетентност, описваща необходимостта от развиване на компетенциите на хората, както и методите, които се прилагат (например, учене от колега, размяна на работни места/мобилност, допълнително обучение).

### Примери:

1. Съдът извършва системно **оценка на нуждите от обучение** на съдиите и съдебните служители.
2. Съдът приема и комуникира **стратегия за развитие на човешките ресурси**, включваща **програма за обучение и професионално развитие** на съдиите и съдебните служители - на базата на нуждите от обучение.
3. Съдът разработва **индивидуални работни планове и планове за обучение** и развитие на всички съдии и съдебни служители и/или екипи, в съответствие със стратегията и индивидуалните обстоятелства (например, възможностите за работа на непълно работно време, отпуск по майчинство и бащинство). **Те се обсъждат, съгласуват, и преглеждат**, включително в хода на атестацията, което осигурява взаимна обратна връзка и съгласуване на очакванията.
4. Съдът **насочва и подкрепя новоназначените съдии** (например, чрез стандарти за първоначално обучение, обучения по етично поведение, техники на списване, изслушване, организационни умения, др.).
5. Съдът **насочва и подкрепя новите съдебни служители** (например, посредством наставничество, стандарти за първоначално обучение, практическо обучение, индивидуално консултиране).
6. **Ключови специфични функции**, като председателство на съд или връзка със клиента, са свързани със **специална програма за обучение** като се развиват необходимите умения (например, управленски и лидерски умения, компетенции за взаимодействие със служителите, гражданите/потребителите и партньорите.)
7. Съдиите и съдебните служители следват **стандарти за продължаващо обучение**.
8. Съдът **насърчава вътрешната и външната мобилност** на хората, като тя е свързана с придобиването на необходимите знания за новите функции.
9. Съдът прилага **политика по отношение на специализацията на съдии**.
10. Съдът **насърчава съвременни методи за обучение** (например, мултимедиен подход, обучение на работното място, самообучение, електронно обучение, използване на социалните мрежи, кръжоци, дискуссионни групи и др.).
11. Съдът планира **обучение в областите: информационни и комуникационни технологии, информационната сигурност, управление на риска, конфликт на интереси, алтернативно решаване на спорове, управление на многообразието, интегритет и етика** и др.
12. Извършва се **системна оценка на ефективността от обучението** на съдиите и съдебните служители.
13. **Резултатите от оценката** на обучението **се интегрират в процеса на вземане на решения** относно развитието на човешките ресурси на съда.
14. Проявява се **специална грижа за насърчаване на кариерното развитие на жените** и разработване на планове за това, включително съобразени с отговорностите и задълженията на майчинството.



15. Осигуряват се **подходящи схеми и методи за възнаграждаване** на съдиите и съдебните служители **и по нефинансов начин** (например, чрез планиране и преразглеждане на помощи, придобивки/бонуси и подкрепа на социални, културни и спортни дейности, насочени към здравето и благополучието на служителите).

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

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

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

#### Примери:

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



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

## 2.4 Критерий 4: Партньорства и ресурси

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

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

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

От особено значение е способността на съда да управлява данни, информация и знания, необходими за поставянето и постигането на стратегическите и оперативните му цели. Ресурсите за знания обхващат познанията и опита на служителите на организацията, на нейните стратегически партньори, на клиенти и граждани, както и относно факторите на средата, в която съдът правораздава и доставя услуги.

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

**Разгледайте и оценете начина, по който съдът ...**

### 2.4.1 Подкритерий 4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации

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



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

#### Примери:

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

#### 2.4.2 Подкритерий 4.2. Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите

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

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

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



### Примери:

1. Съдът провежда **активна информационна политика** (например, за това как работи съдът, за компетенциите, за структурата и процесите на съда и т.н.).
2. Съдът активно **насърчава гражданите/потребителите** да се организират, да **изразяват своите потребности и изисквания**, както и оказва подкрепа на партньорствата с гражданите, представителни граждански групи и организации на гражданското общество.
3. Съдът **насърчава участието на гражданите/потребителите и техните представители в консултации и активното им участие в процесите за вземане на решения** (например, чрез консултативни групи, изследвания, проучвания, проверка на общественото мнение и чрез групи за оценка на качеството).
4. Съдът **търси активно идеи и предложения от гражданите/потребителите** (например, чрез проучвания, групи за консултации, анкети, кутии за жалби, проучвания на общественото мнение и т.н.). Тази информация се **анализира и използва, резултатите** от нея се **комуникират адекватно**, включително и тези относно предприетите мерки за подобрене.
5. Съдът осигурява **прозрачност по отношение на функционирането си, както и на процесите за вземане на решения** (например, чрез публикуване на годишни доклади и отчети, провеждане на пресконференции и публикуване на информация в Интернет).
6. Съдът управлява очакванията на клиентите посредством прилаганите **Граждански Харти и/или собствените стандарти за качество на обслужване**.

#### 2.4.3 Подкритерий 4.3. Управлява финансите

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

### Примери:

1. Финансовото управление в съда е **обвързано със стратегическите (и оперативните) цели** по ефективен, ефикасен и икономичен начин.
2. Съществува **достатъчен финансов ресурс за съда за защита на неговата независимост**.
3. **Рискът и възможностите за финансови решения** са анализирани и оценени и се **управляват**.
4. Осигурена е **бюджетната и финансовата прозрачност**.
5. Използват се **обективни стандарти / норми по отношение на финансовите нужди** на съдилищата, съдебните сгради, офисите в съдилищата, техническото оборудване и съдебна сигурност.
6. Осигурено е ефективно, ефикасно и икономично управление на финансовите ресурси чрез използване на **ефективни системи за контрол и осчетоводяване на финансовите разходи**.



7. Въведени са **системи за планиране и наблюдение на бюджета на съда и разходите** (например, многогодишни бюджети, програма за проектно бюджетирание, енергийни бюджети, бюджети, свързани с прилагането на принципите на равенство на половете/многообразието).
8. Делегираните и децентрализирани финансови отговорности на съда са **балансиращи** чрез контрол на местно и централно ниво.
9. Инвестиционните решения и финансовият контрол се осъществяват въз основа на **анализ на разходите/ползите**, в съответствие с **принципите за устойчивост и етика**.
10. Определени са **оперативни и финансови стандарти за ефективността на съда**.
11. **Данни за резултатите** от изпълнението **се включват в бюджетните документи**, като например информация за ключовите резултати (output) и въздействията (outcome) на дейността на съда, при определяне на ефикасността и ефективността и.

#### 2.4.4 Подкритерий 4.4 Управлява информация и знания

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

#### Примери:

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



10. Внедрени са **правила** относно **поверителността** на **обработването** на **информация** и **защита** на **сигурността** на **информацията**.
11. Развиват се съответно **компетенциите** на **персонала** относно **защитата** на **информационната сигурност**.
12. Установени са и ефективно си прилагат **нормативно регламентирани** **правила** и **мерките** за **защита** на **класифицираната информация** и за **защита** на **личните данни**.

#### 2.4.5 Подкритерий 4.5. Управлява технологии

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

#### Примери:

1. Съдът има **ясна политика** относно **използването** на **информационните и комуникационните технологии** (електронно правосъдие, електронни услуги, видеоконференции, обмен на електронни данни и т.н.).
2. Съдът **управлява технологиите** в съответствие със своите стратегически и оперативни цели.
3. Използваните информационни системи на съда **преразглеждат и подобряват**, като се извършва мониторинг и оценка на ефективността на свързаните разходи.
4. Осигурено е **безопасно, ефективно и ефикасно използване на технологията**, като се изграждат **необходимите умения на съдиите и съдебните служители** за ефективно и ефикасно използване.
5. Ефикасно се прилагат **подходящи технологии** при:
  - **Управление на проекти и задачи;**
  - **Управление на знания;**
  - **Подкрепа за обучение и подобряване на дейностите;**
  - **Подкрепа за взаимодействие със заинтересованите страни и партньори;**
  - **Подкрепа за развитието и поддържането на вътрешни и външни услуги.**
6. Определени са **начините за използване на ICT** за **подобряване на предоставяните услуги** и за **управление на информацията** в съда.
7. Приета е **ICT рамка** и са определени **необходимите ресурси** за предоставяне на **интелигентни и ефективни услуги онлайн** така, че да се подобри достъпа на потребителите до услугите на съда.
8. Информацията в информационната система за управление на съда предоставя **цялостна представа за работата на съда**
9. Съдът **наблюдава технологичните иновации** в сферата на електронното правосъдие и извършва **преразглеждане на политиката, при необходимост, за използване на**





**СЪЗДАВАЩИТЕ СЕ ВЪЗМОЖНОСТИ.**

**2.4.6 Подкритерий 4.6. Управлява инфраструктурата**

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

**Примери:**

1. **Ефективността на разходите на инфраструктурата е балансирана с нуждите и очакванията** на съдиите, съдебните служители и потребителите на услуги (например, централизация спрямо децентрализация на офиси/зони за достъп, разпределение на помещенията, съдебни зали, „Синя стая“, достъпност с обществен транспорт, достъпна среда и др.).
2. Ръководството прилага **адекватна политика относно физическата и ИТ сигурност на съда.**
3. Съдът разполага с **достатъчно съдебни зали**, за да гарантира своевременното обработване на делата.
4. Осигурени са **безопасност на ползвателите и подходяща физическа достъпност** в сградите в съответствие с нуждите и очакванията на съдиите, съдебните служители и гражданите/потребителите (например, достъп за инвалиди, паркиране или обществен транспорт и други).
5. Осигурена е **ефикасна, икономична и устойчива поддръжка** на използваните сгради, офиси, оборудване, транспортни средства и материали.
6. Осигурено е **ефикасно, икономично и устойчиво използване на транспортните и енергийните ресурси и тяхната оптимизация.**
7. Прилага се **интегрирана политика за управление на материалните ресурси**, включително безопасното третиране на отпадъците (чрез пряко управление или чрез възлагане на подизпълнители).
8. Съдът **предоставя инфраструктурата на разположение на местната общност по съвместни проекти и инициативи** (например, дни на отворени врати на съда, дискусии, семинари, конференции и др.).
9. **Управлява се рискът** от загуба и материални щети.
10. Съдът извършва **системно оценка на разходите и тяхното въздействие** и коригира политиките и практиките съобразно резултатите.

**2.5 Критерий 5: Процеси**

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

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

- Ключови процеси, реализиращи мисията и стратегията на институцията и следователно имащи решаващо значение за предоставянето на продукти или услуги;



- Управленски процеси, направляващи организацията;
- Помощни процеси, осигуряващи необходимите ресурси.

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

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

**Разгледайте и оценете начина, по който съдът ...**

### **2.5.1 Подкритерий 5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на заинтересованите страни**

Този подкритерий изследва как ключовите процеси подкрепят стратегическите и оперативни цели на съда и как те се идентифицират, проектират, управляват и обновяват. Как ръководителите, съдиите и съдебните на съда, както и различните външни заинтересовани страни, участват в процесите на проектиране, управление и иновация е от голямо значение за качеството на процесите и трябва да се анализира внимателно.

#### **Примери:**

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



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

#### **2.5.2 Подкритерий 5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/ потребителите**

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

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

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

Участието на гражданите/потребителите в процеса на реализацията на услуги увеличава устойчивостта на качеството, тъй като начинът на предоставянето на услуги става по-видим,



по-разбираем и следователно по-приет и удовлетворяващ. Това стимулира и обществено доверие и подкрепя към съдебната система.

#### Примери:

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

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

Този подкритерий оценява колко добре са координирани ключовите процеси в рамките на съда, както и съгласуването им с процесите в други организации, функциониращи в същата верига за услуги. Ефективността на съдилищата често до голяма степен зависи от начина, по който те си



сътрудничат помежду си, като образуват един вид верига за предоставяне на услуги, ориентирани към общ резултат. Функционалните процеси, обхващащи повече от една сфера на дейности (cross-functional processes) са често срещани в съдебната система. Успешното интегриране на управлението на такива процеси е от съществено значение, тъй като ефективността и ефикасността на процесите до голяма степен зависят от степента на тази интеграция.

#### Примери:

1. Съдът практикува **култура на управление**, отвъд границите на правораздаването, която **координира взаимодействието на управленските, основни и помощни процеси** в рамките на съда, и реализира **цялостен холистичен подход**.
2. **Процесите** в съда са **координирани и обвързани** с тези на **основните му партньори** в публичния, частния и неправителствения сектор.
3. Създават се **(общи) работни групи между съдилищата** за преодоляване на проблеми и реализиране на подобрения.
4. Съдът **активно сътрудничи с други институции** (прокурори, полиция, адвокати, социални работници, попечители, вещи лица, експерти и др.) за подобряване на процесите и правораздаването.
5. **Съдът участва в обща система с партньори от веригата на доставка на услуги** за улесняване на обмена на данни и взаимодействие.
6. Съдът **управлява качеството на експертите и съдебните преводачи** (сертификация на експертите и съдебните преводачи, срокове за предоставяне на експертен доклад, възможност за оспорване на резултата от експертиза).
7. Съдът **привлича гражданите, неправителствените организации и професионалните сдружения** в съдебната система в **партньорска и консултативна роля** при планирането и подобряването на правораздаването.
8. Съдът изготвя и представя на обществеността редовен **публичен доклад за дейността и качеството на съдебните процеси**.
9. Съществува **редовен обмен на мнения** относно **функционирането и качеството на съда на местно ниво** (обществени дебати, срещи със сдружения, прием на посетители през дни на открити врати).
10. Съдът е **назначил специален служител за връзки с пресата и обществеността**, притежаващ необходимите компетенции.



### 3 КРИТЕРИАЛНА ЧАСТ: РЕЗУЛТАТИ

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

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

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

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

#### 3.1 Критерий 6: Резултати, ориентирани към гражданите/потребителите

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

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

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



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

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

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

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

### 3.1.1 Подкритерий 6.1. Измервания на възприятията

Прякото измерване на удовлетвореността или възприятието на гражданите и потребителите е от съществено значение. Измерване на възприятието на гражданите и потребителите означава да бъдат запитвани пряко и да бъде получена пряка обратна връзка и информация за различни аспекти от дейността/изпълнението на съда. Следвайки принципа за управление, основано на доказателства, съдят не трябва да прави предположения относно нивото на удовлетвореност. Вместо това, информацията, получена от прякото допитване до потребителя/гражданина, дава обективна представа. В повечето случаи това се прави чрез изследвания/проучвания на мнението на потребителите или гражданите, или допълнителни методи, като например работни или фокус групи. Този подкритерий оценява дали организацията извършва тези измервания и показва резултатите от тях.

#### Примери:

Резултат от **измерване възприятието** по отношение на:

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



9. **Честота на извършване на проучвания на мнението** на гражданите/потребителите за организацията.
10. **Ниво на общественото доверие** към съда и неговите решения / услуги.

### 3.1.2 Подкритерий 6.2. Измервания на изпълнението

Освен прякото измерване на възприятията на гражданите/потребители, качеството на предоставяните услуги може да бъде измерено чрез **вътрешни показатели**. Тук се използват измерими чрез стойности на индикатори **резултати от вътрешни показатели за управление** (например, време за обработка, време за изчакване, брой оплаквания) и съпоставянето им спрямо поставените задачи (стойности на индикаторите), възприети стандарти или добри практики на сродни съдилища. Въз основа на тези измервания могат да се получат сведения за качеството на обслужването. САФ дава примери за вътрешни показатели, които измерват изпълнението, за да отговарят на нуждите и очакванията на потребителите и гражданите. Заедно с това, за работата на съдилищата съществуват специфични показатели за добро изпълнение. Например, доминиращият показател за качество на правораздаването, прилаган от съдилищата, е относителният дял на отменените, след проверка от по-горна инстанция, актове на съда. Приведените по-долу примери са групирани по измерения резултат по отношение на: включването, достъпността, прозрачността и качеството, които съдът осигурява при доставка на продукти и услуги. Към тях могат да бъдат добавени, изцяло или частично, като добра практика и разширение, предлагания от IFCE базов набор от Единадесет основни показателя или пък други, предпочетени и проследявани от съда, набори или системи от показатели за изпълнение.

#### Примери:

##### *Резултати по отношение на включването*

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

##### *Резултати за достъпност на съда*

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

##### *Резултати по отношение на прозрачността на представяне на услуги*

1. **Брой на информационните канали** и тяхната ефективност.





2. **Наличие и точност на информацията.**
3. **Наличие на цели** за изпълнение и резултати на съда.
4. **Брой на намесите от страна на Омбудсмана** в работата на съда.
5. **Ниво на усилията** за подобряване на **надеждността, точността и прозрачността на информацията.**

#### *Резултати от показатели за качеството на предоставените решения и услуги*

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

### 3.2 Критерий 7: Резултати, свързани с хората

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

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

#### 3.2.1 Подкритерий 7.1. Измервания на възприятията

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

#### **Примери:**

##### *Резултати относно общото възприятие на хората за:*

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



## 6. Социалната отговорност на съда.

### *Резултати относно общото възприятие за ръководството и управленските системи:*

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

### *Резултати относно възприятието за условията на работа:*

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

### *Резултати относно възприятието за кариерното развитие и развитието на уменията:*

1. **Систематично кариерно и компетентностно развитие** на съдии и съдебни служители.
2. **Насърчаване и овластяване/делегиране** от страна на ръководството на съда.
3. **Осигуряване на достъп до обучение** и предоставяне на **качествено обучение** за съдиите и съдебните служители с оглед постигане на стратегическите цели на съда.

## 3.2.2 Подкритерий 7.2. Измервания на изпълнението

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

### **Примери:**

Резултати от:

1. **Индикатори по отношение на поведението на съдиите и съдебните служители** (например, нива на отсъствия или болест, процент на текучество на персонала, брой на жалби, брой на дни в стачка/протест и др.).



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

### 3.3 Критерий 8: Резултати, свързани със социалната отговорност

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

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

#### 3.3.1 Подкритерий 8.1. Измервания на възприятията

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

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



## Примери:

1. **Информираността на обществото за въздействията от дейността на съда** – на съдиите и съдебните служители – **извън правораздаването, по отношение на качеството на живот на гражданите/потребителите** (например, здравно образование и инициативи, подкрепа за спортни и културни дейности, участие в хуманитарни и благотворителни инициативи, конкретни действия, насочени към хората в неравностойно положение, културни дейности и възпитателни дейности, отворени за обществото и др.)
2. **Цялостната репутация на съда** (например, като работодател с принос на местно / международно ниво).
3. **Общественото възприятие за дейността на съда и неговото икономическо въздействие/влияние върху обществото** на местно, регионално, национално или международно ниво (например, създаването/привличането на бизнес дейности и инвестиции в местни общности чрез устойчив правов ред и справедливо и прозрачно правосъдие и др.).
4. Отношението към дейността на съда във връзка с **подхода му към опазването на околната среда** (например, екологичен отпечатък, управление на енергията, включително инициативи за енергийна ефективност, намаляване на разхода на електроенергия и потреблението на вода, защита от шум и замърсяване на въздуха, насърчаване на придвижването с обществен транспорт, управление на потенциално токсични отпадъци, рециклиране и др.).
5. **Общественото възприятие за социалното въздействие върху устойчивото развитие на местно, регионално, национално или международно ниво** (закупуване на продукти в рамките на инициативата за справедливата търговия (fair trade), използване на материали за многократна употреба, производство на възобновяема енергия и др.)
6. Възприятието на обществото за **социалното въздействие на съда, като се вземат предвид качеството на демократично участие на гражданите** на местно, регионално, национално или международно равнище (например, отворени конференции, консултации и процесите на вземане на решения относно възможното въздействие от дейността на съда върху сигурността и обществения ред и др.).
7. **Общественото мнение относно откритостта и прозрачността на съда**, съблюдаването на етичните принципи и кодекси от съдии и съдебни служители (стриктно прилагане на принципите/ценностите за предоставянето на публични услуги като равнопоставеност, продължителност и др.)
8. **Общественото възприятие относно ангажираността на съда в рамките на общността**, в която осъществява дейността си, чрез финансова или друга подкрепа, за социални или културни събития.
9. **Медийното отразяване на дейността на съда по отношение на социалната отговорност** – публикации, репортажи, интервюта, дискусии, обществени обсъждания и полемики и др.

### 3.3.2 Подкритерий 8.2. Измервания на изпълнението

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



## Примери:

### Показатели за социална отговорност:

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

### 3.4 Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението

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

Ключовите резултати от изпълнението могат да се разделят на:

- 1) **Външни резултати:** резултати и въздействия спрямо цели (outputs and outcomes to goals), с акцент върху връзката с/между мисията и визията (критерий 1), стратегията и планиране (критерий 2), процеси (критерий 5) и постигнати резултати за външните заинтересовани страни.
- 2) **Вътрешни резултати:** ниво на ефикасност, с акцент върху връзката с хората (критерий 3), партньорства и ресурси (критерий 4) и процеси (критерий 5), както и постигнатите резултати в развитието на организацията към съвършенство.

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



### 3.4.1 Подкритерий 9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели

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

#### Примери:

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

### 3.4.2 Подкритерий 9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност

Вътрешните резултати са свързани с ефикасността, ефективността на вътрешните процеси и икономическите мерки, приложени за функционирането на организацията. Те взимат предвид управлението на процеса (например, производителността, (не)ефективността на разходите), финансовото изпълнение (ефективно оползотворяване на финансовите ресурси, съответствие с бюджета), ефективното използване на ресурси (партньорства, информация, технологии и т.н.), капацитета за включване на заинтересованите страни в проектите, програмите и инициативите на съда, както и резултатите от вътрешните проверки и одити.

#### Примери:

1. **Реакцията/поведението** на лидерите/ръководителите на съда **към резултатите и констатациите** от измерванията, включително в процеса на управление на риска.
2. **Ефикасността на съда в управлението на наличните ресурси**, включително управлението на човешките ресурси, управлението на знанието и съоръженията/оборудването по оптимален начин (входящи срещу изходящи показатели (input/output)).
3. **Резултатите от подобрения и иновации** на продукти и услуги върху цялостното представяне на съда.
4. **Резултатите от сравнителните анализи (benchmarking)** с други съдилища от националната и европейската съдебна система, както и в трети страни.
5. **Ефективността на партньорствата** (например, степен на постигане/изпълнение на споразумения за партньорство, съвместни дейности).



6. **Добавената стойност от използването на информационни и комуникационни технологии** за повишаване на ефикасността, намаляване на административната тежест, подобряване на качеството на предоставените услуги (например, намаляване на разходите, по-малко административни процедури, осъществяване на съвместна дейност с други организации, оперативна съвместимост, мерки за спестяване на време).
7. **Резултатите от инспекции и одит на функционирането на съда.**
8. **Резултати от участие в състезания, награди за качество и прилагане на сертифицирани системи за управление на качеството** (например, награди за върхови постижения – Excellence Awards и др.).
9. **Постигане на бюджетните и други финансови цели.**
10. **Резултатите от проверките и одити на финансовото управление в съда.**
11. **Ефективност на разходите** (резултати, постигнати при възможно най-ниски разходи) на съда.



## 4 ТАБЛИЦИ ЗА САФ ТОЧКУВАНЕ И ОЦЕНКА

### 4.1 Защо да се точкува?

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

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

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

### 4.2 Как да се точкува?

САФ в стандартната си версия предлага два начина на точкуване. Цикълът „планирай-извърши-провери-действай<sup>1</sup>” (ПИПД) е в основата и на двата от тях.

- **"Класическото" САФ точкуване** дава цялостна преценка за всеки под-критерий, чрез установяване на етапа от ПИПД-цикъла, на който се намира всеки под-критерий.
- **"Прецизното" САФ точкуване** е подходящо за организации, които желаят да анализират по-подробно под-критериите. То позволява да се отбележат, за всеки подкритерий, всички етапи от ПИПД-цикъла едновременно.

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

### 4.3 Класическо САФ точкуване

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

<sup>1</sup> Plan-Do-Check-Act Cycle





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

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

#### 4.4 Таблицы за оценка

##### Класическо точкуване при благоприятстващите фактори

ЕТАП	ТАБЛИЦА НА БЛАГОПРИЯТСТВАЩИТЕ ФАКТОРИ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ	Точки
	Не сме активни в областта. Не разполагаме с никаква информация или разполагаме само с откъслечна такава.	0 - 10
<b>Планирай</b>	Разполагаме с план, как да извършим тази дейност.	11-30
<b>Извърши</b>	Изпълняваме дейностите.	31-50
<b>Провери</b>	Правим проверка/преглед дали извършваме правилните дейности по правилния начин.	51-70
<b>Действай</b>	На основата на проверката/прегледа, правим промени в подхода, ако е необходимо.	71-90
<b>ПИПД</b>	Всяка от дейностите, е основана на цикъл от планиране, извършване, проверка и промяна. Той протича успоредно с процес на непрекъсната обмяна на опит. В рамките на този цикъл, ние сме в процес на непрекъснато усъвършенстване .	91-100

##### Инструкции:

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

##### Класическо точкуване при благоприятстващите фактори при резултатите

ТАБЛИЦА НА РЕЗУЛТАТИТЕ – КЛАСИЧЕСКО ТОЧКУВАНЕ	Точки
Резултатите не са измерени и/или информацията не е на разположение.	0 – 10
Измерени са резултати, индикиращи негативни тенденции. и/или резултатите не постигат установените цели.	11 – 30
Резултатите показват равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати.	31-50
Резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето от установените цели са постигнати.	51-70
Резултатите показват значителен успех и/или всички установени цели са постигнати.	71-90



<p><b>Постигнати са отлични и устойчиви резултати.</b></p> <p><b>Всички установени цели са постигнати.</b></p> <p><b>Положителни сравнения с други организации, по отношение на ключовите резултати.</b></p>	<p><b>91-100</b></p>
--	----------------------

**Инструкции:**

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



## 5 РЪКОВОДСТВО ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА В СЪДИЛИЩАТА

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

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

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

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

### *Етап 1 – Начало на процеса на прилагане на САФ*

#### **5.1 Стъпка 1 Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка**

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

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

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

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

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



организацията и в управлението на качеството и те изразяват желание да бъдат активно включени в процеса на нейното развитие.

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

### **Начално планиране на самооценката**

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

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

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

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

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

Изискванията по отношение на **компетенциите на ръководителя** на проекта са високи. Изпълняващият тази функция трябва да има както високо ниво на познания за съда и правораздаването, за модела САФ в частност, така и конкретни познания за прилагането на процеса на самооценка. Назначаването на точния лидер на проекта, който притежава тези конкретни знания и опит, и разполага с доверието на висшето ръководство и хората в съда, е



едно от ключовите управленски решения, които могат да повлияят на качеството и резултатите от самооценката. Подходящо обучение за управление на проекти за прилагане на инструмента САФ може да бъде предложено на национално и на европейско ниво.

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

## 5.2 Стъпка 2 Дайте публичност на проекта за самооценка

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

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

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

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

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

1. как процесът на самооценка може да допринесе за въвеждането на промени;
2. защо процесът на самооценка е приоритет;
3. начинът, по който процесът е свързан със стратегическото планиране на организацията;
4. как самооценката е свързана (например, като първа стъпка) с общото усилие за подобряване на дейността на организацията (например, чрез изпълнението на иновативна оперативна програма за реформи).



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

## **Етап 2 – Процесът на самооценка**

### **5.3 Стъпка 3 Съставете една или повече групи за самооценка**

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

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

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

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

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

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

### **5.4 Стъпка 4. Организирайте обучение**

#### **Информирание и обучение на ръководството**

От значение ще бъде участието на висшето и средното ръководство на съда, както и други заинтересовани страни, в обучение за самооценка, на доброволни начала, с цел да се разширят



техните познания и разбиране на концепциите за Цялостно управление на качеството, на съдебното съвършенство, като цяло, и самооценка по САФ, в частност.

### **Информирание и обучение на групата за самооценка**

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

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

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

Друг подходящ елемент на обучение, който по-късно - при етапа на консенсус – ще спести време, е получаването на обща картина на ключовите заинтересовани страни на съда, тези, които имат основен интерес в дейността на организацията: гражданите/потребители и техните обединения, политиките, доставчици, партньори, ръководители и служители. Най-важните услуги и продукти, предоставени, или получени от тези заинтересовани страни, както и ключовите процеси за тяхното осигуряване също трябва да бъдат ясно идентифицирани.

## **5.5 Стъпка 5. Извършете самооценката**

### **Започнете индивидуална оценка**

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

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

### **Предприемане на мерки за постигане на консенсус в групата**

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

Последователността на оценката на деветте критерия може да бъде определена от групата за самооценка. Не е необходимо това да бъде в строг порядък. Добра практика е, обаче, при



определяне на последователността на оценката да се съобразим с холистичния характер на модела, с неговата логика, с връзките на причина и следствие от благоприятстващите фактори (и между тях) към резултатите, с обратните връзки на иновация и знание с източник постигнатите от съда резултати към подобрене на благоприятстващите фактори.

### Постигане на консенсус

Как може да се постигне консенсус?

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

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

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

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

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

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

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

**Примерите** не следва да се прилагат като буквален чек-лист на изпълнението в съда. **Тяхната роля е да провокират участниците в самооценката** към това да посочат, по подобие на тях, добрите практики в съда, очертаващи силните страни на неговото изпълнение, както и да подпомогнат очертаването на съответната област на подобрене по дадения критерий или под-критерий, чрез преценката им като за уместни и необходими, но отсъстващи или недотам развити, в изпълнението на съда.

### Как да се точкува

САФ осигурява **два начина на точкуване: класическия подход и подхода на прецизно точкуване.** Ако една организация не е запозната с процеса на самооценка и/или не разполага с достатъчен опит с практиките на Цялостното управление на качеството, е **препоръчително е**





да се използва класическата система за точкуване, която е представена и в това ръководство.

### Продължителност на процесът на самооценка

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

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

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

### 5.6 Стъпка 6 Съставете доклад за резултатите от самооценката

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

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

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

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



### Фаза 3 – План за подобрене/приоритизиране

#### 5.7 Стъпка 7. Съставете план за подобрения

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

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

- **Интегрирана система за действие**, обхващаща цялостната дейност, процеси и функции на съда.
- **Резултат от доклада за самооценка**, тоест да се основава на доказателства и данни, предоставени от самата организация, в допълнение, от страна на хората в съда – съдии и съдебни служители, което е от изключително значение.
- **Анализ на силните и слабите страни на съда** и установяване за всяка поотделно на **подходящи действия за подобрене**.

#### Приоритизиране на областите на подобрене

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

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

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

Ръководството, чрез консултации със съответните заинтересовани страни:

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

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

Основният проблем, който следва да се реши при прехода от доклада за самооценката към плана за подобрене, е как от многообразието от, безусловно, уместни мерки за подобрене да



бъде избран ограниченият брой от тях, за който съдът разполага с необходимите ресурси, включително време, за да ги приведе в изпълнение.

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

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

### Препоръки

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

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

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

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

### 5.8 Стъпка 8. Дайте публичност на плана за подобрения

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

Всеки съд трябва да реши самостоятелно, дали ще предостави свободно доклада за самооценката, но се счита за добра практика информирането на целия персонал относно резултатите, т.е. основните заключения от самооценката, областите, където са необходими най-



много действия, и планираните подобрения. Ако това не стане, съществува риск да бъде изпусната възможността за създаване на подходяща платформа за промяна и усъвършенстване.

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

## 5.9 Стъпка 9 Приложете плана за подобрения

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

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

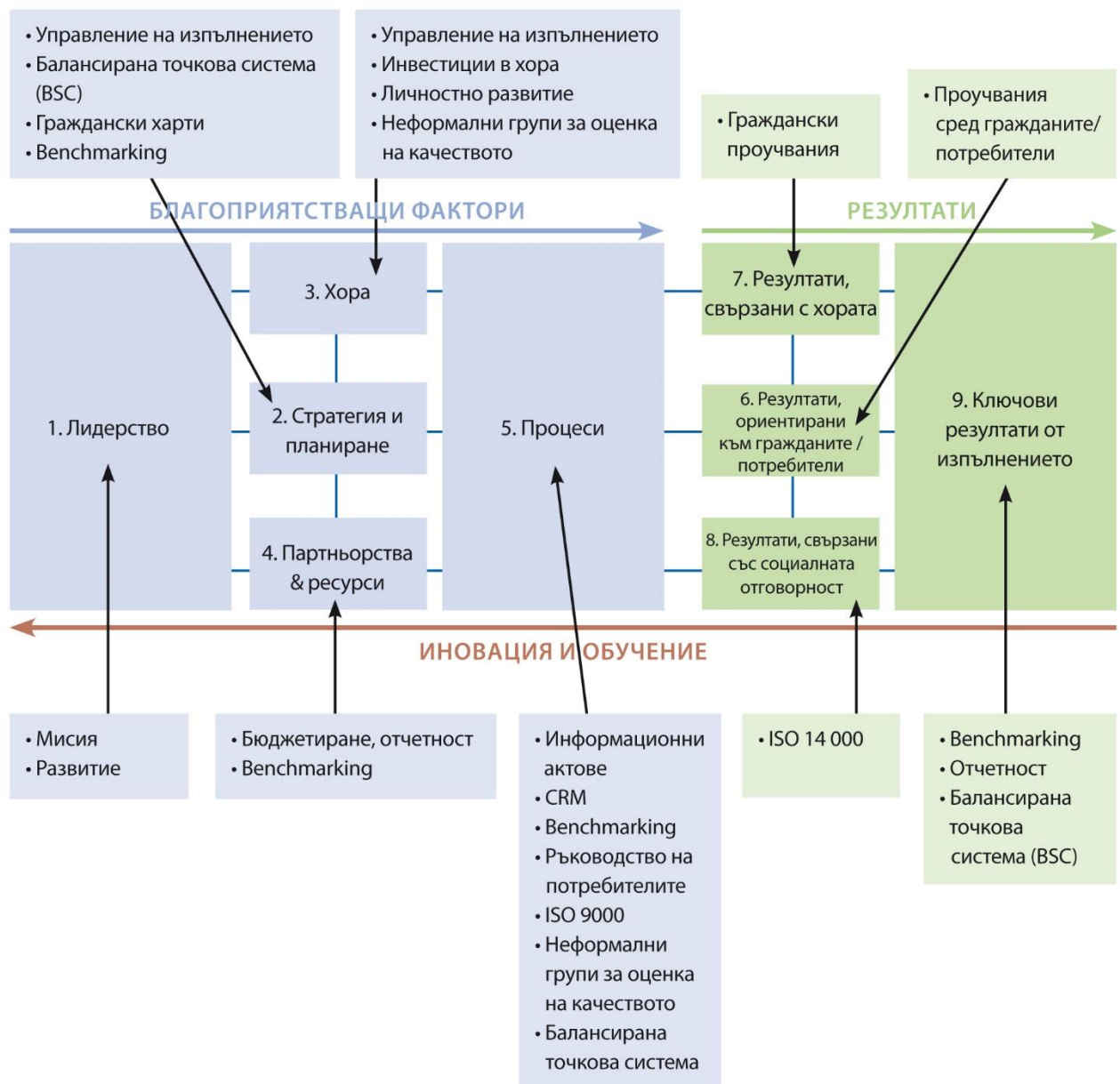
**Всеки процес на управление на качеството трябва да се основава на периодично наблюдение на изпълнението и оценката на резултатите и въздействията.** Процесът на наблюдението дава възможност, в хода на изпълнението и на последващата оценка (крайни резултати и въздействия), това, което е било планирано,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

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

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



## Моделът CAF – Дейности за подобрения



### 5.10 Стъпка 10. Планирайте следващата самооценка

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

#### Наблюдение на напредъка и повторение на оценката

След разработването на плана за подобрение и след като изпълнението на промените е започнало, от значение е да сте сигурни, че промените имат положително влияние и че нямат неблагоприятен ефект върху дейностите, които организацията преди това е изпълнявала качествено. Някои организации са вградили редовната самооценка в процеса на планиране на дейности – тези оценки са така разчетени във времето, че да предоставят информация по време на ежегодното определяне на целите и на съставяне на бюджетите за финансовите ресурси.

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



### Схема А – Формуляр за самооценка при класическо точкуване

Критерий 1. Лидерство

Оценка на Критерий 1

*Вземете в предвид това, което лидерите на организацията правят, за да постигнат...*

Под-критерии

1.1. Определяне на насоката за развитието на организацията чрез разработването на нейната мисия, визия и ценности

1.2. Управление на организацията, нейното функциониране и непрекъснато ѝ усъвършенстване

1.3. Мотивиране и подкрепа на хората в организацията и да бъдат модел за подражание

1.4. Управление на ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни

Под-критерии	Силни страни	Области за подобрене	Оценка в точки & Обосновка/100	Действия (Попълването не е задължително)
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Общ резултат/400				
Средно на база 100				



## Схема Б – Формуляр за действия

Програма за действие 1: (например Лидерство)	
Действие 1.1.	Описание на действието
Спонсор:	Най-висшият орган, който отговаря за въпроса и иска и подкрепя определено действие; може да се разглежда като крайния ползвател
Ръководител на дейността:	Човекът или службата, отговорни за дейността
Екип, отговорен за дейността:	Хората, определени да работят за изпълнение на дейността; това може да са хора от организацията и/или извън организацията
Контакт:	
Обхват	
Заинтересовани страни	
Силни страни, така както са определени в самооценката	
Контекст и области на подобрене	
Варианти за проучване	
Ограничения	
Необходими човешки ресурси (в дни/хора)	
Бюджет	
Резултат	
Дата на започване	
Предвиден срок	



## 6 CAF JUSTICE BG 2018: МЕХАНИЗЪМ ЗА ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ

### 6.1 Субекти на гражданско участие

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

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

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

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

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

#### **Директно гражданско участие на отделния гражданин.**

Ясно е, че отделният гражданин, с неговите признати от правото права и интереси, съставлява ядрото на посочения по-горе модел на йерархично структуриране на субектите на гражданско участие. Той, от една страна, по възможно най-непосредствен начин, като негови лични или на лицата, на които е законен представител, директно, представя и защитава права и интереси пред съда и съдебната система. Законът му е предоставил възможност и подходящи инструменти за това. От друга страна, ако директното гражданско участие е предпочетения от гражданите - субекти на гражданско участие способ, то съдът или дори съдебната система ще бъдат адресат на труден за управление и осъществяване на адекватна обратна връзка информационен поток. Дори под условието на внедрена и ефективно прилагана система за управление на многообразието от сигнали и предложения на гражданите с необходимия капацитет, с която не всяка организация в съдебната система, уви, разполага. **Възможното и логично решение е гражданите да бъдат насърчавани за гражданско участие чрез свои сдружения, в които те да бъдат обединени от съответния общ за тях интерес или право, или дори информирано мнение по определен аспект на правосъдието.**

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

Често пъти гражданите създават свои обединения за решаване на конкретен проблем, защита на определен интерес или право. Споделеният проблем, интерес или право са които събират гражданите за общо действие. Понякога обединението може да включва граждани изключително от даден пол, възраст, етническа, религиозна, земељаческа, съсловна или културна общност. Тук характерното е, че интересът, правото или пък проблемът е специфичен, конкретен и ясно определен. Подобни граждански обединения се характеризират и силната персонална ангажираност на членовете си към каузата и мисията им. Заедно с това, макар и специфичен и може би дори локален, обединеният ги проблем може да се окаже общ и за други





общности в страната, Европейския съюз или извън него. А това предполага възможност за изграждане и действие в мрежа, което следва да се отчете при анализа, доколкото добавя към възможностите да бъдат повлияни определени цели или аспекти от дейността на съда. Действието в мрежа компенсира ограничения брой на участващите в такова обединение и, заедно с това, мрежата може да се окаже полезна по отношение на поддържане на мотивацията за участие и действие, която зависи и от времето и от постигането или не на целите, които обединението си е поставило при създаването си.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Така, след като сме определили субекта на гражданско участие чрез правата и интересите, около чиято защита е мобилизирал и обединил членовете и симпатизантите си, а после и тематичния обхват и проблематиката, която е поставил във фокуса на дейността си, **следва да го определим и позиционираме върху картата на субектите според степента, в която може да повлияе на постигането на поставените стратегически и оперативни цели и значението му по отношение провежданите политики и инициативи. В тази част са възможни общо четири комбинации:**

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



### 6.1.1 Субекти на гражданско участие – важни и влиятелни

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

### 6.1.2 Субекти на гражданско участие – важни, но не толкова влиятелни

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

### 6.1.3 Субекти на гражданско участие – не толкова важните и не толкова влиятелни

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

### 6.1.4 Субекти на гражданско участие – влиятелни, но не толкова важни

Влиятелните, но не толкова важни субекти на гражданско участие нямат пряк интерес от резултатите от дейността на съда или интересът им е инцидентен. Заедно с това те разполагат с възможности - индиректни и неформални – да повлияят на дейността на съда. Практиката, за съжаление показва, че по правило те са източници на риск по отношение на стратегическото и оперативното изпълнение. Възможно е да афишират и демонстрират влиянието си самоцелно, утвърждавайки обществените си позиции и авторитет. Макар и да са встрани от процеса на стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението на съда, препоръчително е да бъдат наблюдавани в отношенията им към съда, в контекста на оценка, анализ и управление на стратегическия и оперативен риск. Комуникацията и осигуряването на подкрепата им, заради индиректния и неформален начин, по който биха повлияли дейността на съда, може да се окаже в противоречие с принципи, ценности и етични стандарти и заплахата за интегритета и независимостта на съда.

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

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

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



## 6.2 Структура на механизма за гражданско участие

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

Системният подход към подобрието и в случая на приноса на гражданското участие към него е необходимо условие за постигане на оправдаваща вложенията ефективност и ефикасност. Привлечени към подобрието чрез спецификата на интересите и правата, които са ги привлекли към него, но извън контекста на холистичния му характер, субектите на гражданско участие биха попаднали в ролята на „*опипващите слона слепци*“, съгласно известната източна притча. Тяхното отношение, но и знание, за процесите в организацията би било локално, сегментирано, ограничено и заради това непълно. Както казват на Изток, *с длан не можеш да обхванеш слона*. Така и приносът им към подобрието на изпълнението би бил далеч под възможностите, капацитета им и способността им да създават обществена стойност. Той би могъл да бъде даже разочароващ и демотивиращ бъдещите им съвместни усилия и участие, и вместо да добави, би отнел от общественото доверие към съда и съдебната система като цяло. Навярно, той, по причина на оскъдност, би отнел и от мотивацията им за по-нататъшно участие и сътрудничество.

И обратно, при холистичен подход и в системен контекст, дори ограничено по време, място и във вложенията си гражданско участие би било осъзнато от субекта и прието от обекта си като принос към цялостното подобриение на изпълнението. Това е достижимо под условието на специалното знание за организацията, което холистичният подход предоставя, разкривайки връзките и отношенията на причина и следствие, обвързващи благоприятстващи фактори и резултати в обща логика и система на управление. Знанието за организацията е знание за цялото, за начина, по който от частите на системата то възниква в процесите на организация и само-организация. Моделът на CAF води по пътя от организационния анализ към организационния синтез, от прегледа и оценката на частите - към знанието за общото и възможностите за неговата промяна и подобриение.<sup>2</sup>

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

### 6.3 Обект на гражданско участие

При определяне на обекта на гражданско участие в подобрието на изпълнението на съда е уместно да се придържаме към избрания системен подход. В класическата за системното мислене едноименна книга на Донела Х. Медоус са посочени дванадесет обекта за интервенция в работата на системата, по степен на нарастване на ефективността им. Ако перифразираме и

<sup>2</sup> От хилядолетия в Индия е развивано и усъвършенствано изкуството за управление на слонове, били те бойните слонове в армията или пък работните слонове в транспорта, строителството и дърводобива. Малко известен факт е, че *махутите* – водачите на слонове – използват набор от над 90 точки по главата, тялото и крайниците на слона, за да контролират и управляват слоновите посредством една къса пръчка с кука накрая - *анкуша*. Този метод се основава на дълбоко познаване на биомеханиката и нервната система на слона. Обученият слон, заедно с това, може да изпълнява до 30 гласови команди. Ясно е по какъв радикален начин това знание се отличава от непосредственото впечатление, което незрящият би получил, полагайки длан върху част от слона. Могъщи и инертни наглед структури могат да бъдат привеждани в движение чрез ограничено по интензивност и време локално действие – със силата, която знанието за тях дава. Заради заложената от природата способност за адаптация на сложната система към промяната на средата и стимули с източник от нея. Нещо повече, добрият махут с времето и опита става едно със слона си – водач и слон действат в системно единство, грижейки се един за друг, във взаимодействие (б. а.)



обобщим за целите на нашия модел, това са: първо, организационната култура – принципите, ценностите, нагласите в системата, които я определят, второ, стратегирането - стратегическото съответствие между поставените цели, възложените функции и правила и организационните структури, които ги изпълняват, трето, движението на информацията и знанията на системата за себе си – достъпа на организационните структури до информация и знания, комуникацията вътре и извън организацията, наличието на балансиран и устойчиви обратни връзки на знание и иновация, четвърто, тайминга на промяната – метриката на подобрене, която организацията следва, пето, управлението на организационните ресурси – вложения и активи, шесто, наличието на (балансирана) система от показатели за ефективност (на изпълнението), които организацията проследява за целите на управлението на стратегическото и оперативно изпълнение.

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

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

#### **6.4 Предмет на гражданско участие в САФ Justice BG 2018 – Добри практики**

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

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

##### **Критерий 1. Лидерство**

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

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

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

##### **Критерий 3. Хора**

6. Гражданско участие за **гарантиране на равните възможности и зачитане на**



многообразието при провеждане на политиките по управление на човешките ресурси в стратегически синхрон със стратегията на съда.

7. Гражданско участие в провежданите в „групите по качеството“ обсъждания.
8. Гражданско участие в консултации и в процесите за вземане на решения (например, чрез консултативни групи, изследвания, проучвания, проверка на общественото мнение и чрез групи за оценка на качеството).

#### Критерий 4. Партньорства и ресурси

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

#### Критерий 5. Процеси

11. Гражданско участие в проектирането и подобряването на производството по делата на базата на измерената им ефикасност, ефективност и резултатност (резултати и въздействия).
12. Гражданско участие при разработването на стандарти за качество на услуги и съдебни решения (резултати от процеса), които отговарят на техните очаквания и са управляеми от съда.

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

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

#### Критерий 7. Резултати, свързани с хората

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

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

15. Гражданска ангажираност от страна на гражданите/потребителите, както и служители и други заинтересовани страни чрез съвместни проекти, програми и инициативи на социална отговорност.
16. Гражданско участие в провеждани от съда програми за предотвратяване на здравните рискове и рискове от инциденти за гражданите/потребителите и съдиите и съдебните служители (брой и вид на програми за превенция на социално значими заболявания, помощ в борбата срещу тютюнопушенето, алкохола и наркотиците, образование за здравословно хранене, брой на бенефициентите и отношението между разходите и качеството на тези програми).

#### Критерий 9. Ключови резултати от изпълнението

17. Гражданско участие при оценка на нивото на качество на предоставените услуги и решения в сравнение с приетите стандарти и регламенти.
18. Гражданско участие при оценка на ефективността на партньорствата (например, степен на постигане/изпълнение на споразумения за партньорство, съвместни дейности).
19. Гражданско участие при оценка на добавената стойност от използването на



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

20. Гражданско участие **при оценка на ефективността на разходите** (резултати, постигнати при възможно най-ниски разходи) на съда.
21. Гражданско участие и подкрепа **при участие на съда в състезания, награди за качество и прилагане на сертифицирани системи за управление на качеството (например, награди за върхови постижения – Excellence Awards и др.)**.

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

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

## **6.5 Роля и място на гражданското участие в управлението на съдебната дейност**

Едно от основните положения в теорията на сложните системи гласи, че времето и мястото на въвеждане на определена иновация и свързаната с нея нова практика на системно поведение са решаващи за устойчивостта и успеха им. Следователно, необходимо ни е не само да разполагаме с добри примери, набор от добри практики, като представените по-горе, но и да имаме яснота относно времето и мястото на прилагането им.

От гледна точка на управлението на съда, PDCA-цикълът на непрекъснато подобрене предлага и още един формат на разгръщане на модела за гражданско участие – по етапите Планирай – Изпълнявай – Проверявай – Действай (Plan-Do-Check-Act). Този формат е препоръчителен за ръководството на съда, тъй като, освен другото, и улеснява прехода от стратегическото към оперативното изпълнение. В контекста на този преход се налага разпределяне и декомпозиране на по-общо зададените дейности в областите на гражданско участие по всеки от етапите на управление в съответствие с PDCA-цикъл. **Добра практика на партньорство би била**



**функциите и отговорностите на партньорите – субекти на гражданско участие да бъдат ясно очертани във всеки един от етапите на цикъла, пък било то и под формата на паметна записка или приложение към сключеното споразумение за партньорство.**

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

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

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

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

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

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

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





## 7 ПРИМЕРЕН ФОРМАТ НА ДОКЛАДА ОТ САМООЦЕНКАТА В СЪДИЛИЩАТА

### 7.1 Роля на Доклада за самооценката

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

### 7.2 Структура и съдържание на Доклада за самооценка

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

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

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



.....  
(название и лого на съда)

## ДОКЛАД

### ОТ ПРОВЕДЕНА САМООЦЕНКА С ПРИЛАГАНЕ НА ИНСТРУМЕНТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО СЪВЪРШЕНСТВО

CAF Justice BG 2018

.....  
(название на съда)

## ВЪВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

## ПОДХОД ПРИ ПРОВЕЖДАНЕ НА САМООЦЕНКАТА

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



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

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

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

## РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКАТА

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

## АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ САМООЦЕНКАТА

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ПРЕПОРЪКИ ОТНОСНО ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ**

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

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

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

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



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

.....  
*(Приноси)*

.....  
*(Благодарности)*

.....  
*(Послание)*

## ПРИЛОЖЕНИЯ

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



## 8 ПЛАНИРАНЕ НА ПРОЦЕСА НА НЕПРЕКЪСНАТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ. ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЕ

### 8.1 Създаване на Плана за подобрене

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

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

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

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

Възможни са два подхода при създаване на Плана за подобрене.

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

Вторият, който условно можем да наречем “Стратегически пробив”, е холистичен. В съответствие с него, областта на подобрене се третира чрез приоритизирани мерки за интервенция в набор обвързани в обща хипотеза за причина и следствие области. Ресурсите за изпълнение се концентрират в прецизно очертана област на подобрене, по правило - във фиксиран кратък период от време. Акцентът е върху бързия ефект на подобрене и иновациите.

### 8.2 Изпълнение на Плана за подобрене

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

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

Ключовите фактори за успех на Плана за подобрене са в съда да е разработен, интегриран в стратегирането и приложен в съответствие с изискванията за цялостно управление на



качеството, включително и под условието за оценени и управлявани рискове, План за подобрене. Ключов индикатор е съотношението на стартирани и приложени мерки към общия брой мерки от Плана за подобрене.

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

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

Ръководството по прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 предлага форма и съдържание на Плана за подобрене, организирано в т.нар. „фишове“ на мерките за подобрене. Всяка една мярка за подобрене от Плана за подобрене е разписана в подробен, подпомагащ управлението на изпълнението и, формат. Този формат съдържа информация относно основните елементи на изпълнението на мярката и връзката му със стратегическото и оперативното изпълнение в съда.

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

**ПРОГРАМА ЗА ДЕЙСТВИЕ:** *(Посочва се стратегическата тема или цел от стратегията или оперативния план на съда, в подкрепа на която е мярката за подобрене и/или частта (критерият) от модела, с чието подобрене е свързана)*

**ДЕЙСТВИЕ**

*Описва се действието/действията за*



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





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



## II. ИНТЕГРИРАНО ПОСОБИЕ ЗА ЦЯЛОСТНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В СЪДИЛИЩАТА С ПРИЛАГАНЕ НА ИНСТРУМЕНТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО СЪВЪРШЕНСТВО CAF JUSTICE BG 2018

### 1 ВЪВЕДЕНИЕ

Интегрирано пособие за цялостно управление на качеството в съдилищата с прилагане на инструмента за съдебно съвършенство **CAF Justice BG 2018** е разработено, за да подпомогне ръководството на съда, съдиите и съдебните служители в процеса на подобрене на изпълнението на съда и усъвършенстването на неговите административни и правосъдни практики. То има за задача да даде допълнителни насоки за прилагането на изготвеното ръководство за прилагане на инструмента за съдебно съвършенство **CAF Justice BG 2018**, които произтичат от осмисления опит по прилагане на стандартната версия на инструмента в български условия.

### 2 ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТО CAF JUSTICE BG 2018

Прилагането на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 в българските съдилища, което, към момента на създаване на ръководството и интегрираното пособие, предстои, е изключително предизвикателство към българските съдилища и към тези, които ще ги подкрепят в това им дело. Този инструмент е създаден, за да интерпретира сложност, и уважава сложността. Създалите го съзнават и уважават сложността на правораздаването, сложността на съдебната система и сложността на съда като организация. С особено уважение и зачитане те се отнасят към фундаменталния за демократичната, правова и социална държава принцип за независимост на съда. Две основни антитези на управлението на качеството в съдебната система – че общите принципи за цялостно управление на качеството са неприложими в съдебната система и че прилагането на тези принципи е в противоречие с принципа на независимост на съда – са били неотклонно във фокуса на тяхното внимание. Така, щото с всеки свой елемент и ръководството и пособието за прилагането му да опровергава тези антитези.

При всеки друг случай бихме били длъжни да посочим и че прилагането на инструмента за организационно съвършенство CAF е интелектуално предизвикателство пред хората в организацията, която е избрала да го използва за цялостно управление на качеството на своята дейност.

В случая на прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 в българските съдилища бихме могли да пропуснем това предупреждение. Доколкото съдиите и съдебните служители в българските съдилища следва да са част от интелектуалния и управленски елит на публичния сектор, а и на нацията ни като цяло. Те определено решават обществени задачи от по-високи ниво на сложност, каквито са тези на правораздаването и неговата организация и управление.

*Повишаването на качеството и самооценката е проект на ръководството, съдиите и съдебните служители в съда*

Повишаването на качеството и самооценката с прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 е проект на ръководството, съдиите и съдебните служители в съда. Честно е да отбележим, че една от основните пречки за ефективно



прилагане на САФ в правосъдието и в съдилищата, в частност, според споделеното от прилагашите го в съдилища от други европейски страни, е невидимата преграда на разделение между магистрати и съдебни служители. Категорични сме, че инструментът не може да бъде приложен ефективно и няма да разкрие пълните си възможности за подобрене, ако проектът по прилагането му наистина не бъде общо дело, кауза и мисия на ръководството на съда, съдиите и съдебните служители.

*Знанието е в съзнанието на хората от организацията – не във външните консултанти – но за да се извлече това знание е необходим структуриран процес*

Знанието за съда е в съзнанието на съдиите и съдебните служители, които служат на обществото в него. За да се извлече това знание, е необходим структуриран процес. Такъв процес е описаният в интегрираното побие и в ръководството. Той може да се проведе и със съдействието на външни консултанти, но и без него. При всяко положение, външният консултант е полезен със знанията си за инструмента, но не притежава знания за съда.

*Самооценката е уникална възможност да се придобие цялостен поглед към силните страни и областите на подобрене в съда*

Самооценката предоставя на ръководството на съда, на съдиите и служебните служители, както и на заинтересовани страни извън съда, възможност да се придобие цялостен поглед към силните страни и областите на подобрене в съда. На нея не трябва да се гледа като на “още един проект”, а като на платформа за организационно развитие на съда в съответствие с международно възприетите – от авторитетни правосъдни световни и европейски организации - принципи на съдебно съвършенство.

### **3 ОСНОВНИ ЕТАПИ В ПРОЦЕСА НА ЦЯЛОСТНО УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО С ПРИЛАГАНЕ НА ИНСТРУМЕНТА ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО СЪВЪРШЕНСТВО CAF JUSTICE BG 2018**

Процесът на цялостно управление на качеството с прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF Justice BG 2018 включва 10 последователни стъпки, разделени в 3 етапа. Последователността на етапите и стъпките не може да бъде променяна. В тази последователност на стъпки и етапи процесът може да бъде повтарян многократно, осигурявайки непрекъснатостта на подобрието на дейността на съда.

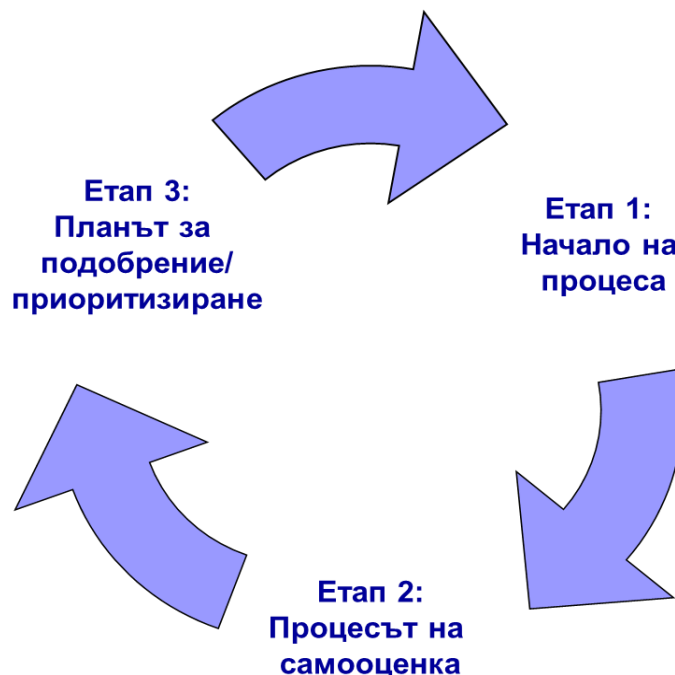
Съдържащите се в това интегрирано пособие указания за прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF Justice BG 2018 следват последователността на етапите и стъпките във всеки един от тях, давайки насоки на съда за това как да премине през тях.

Ефективното прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF Justice BG 2018 е възможно и само с използване на ръководството за прилагане с приложенията към него. Тава е така, защото ръководството в достатъчна степен отразява спецификата на съдилищата като организации в публичния сектор, запазвайки оригиналния подход и стойност на основната версия на инструмента и ръководството за нейното прилагане.

Интегрираното пособие надгражда ръководството с допълнителни насоки, произтичащи от споделения, натрупан и систематизиран опит от прилагането на основната версия на инструмента в организации публичния сектор на Европейския



съюз. Заедно с това, обаче, той съдържа и насоки, произтичащи от опита по прилагане на инструмента в българския публичен сектор.



#### Етап 1- Начало на пътуването САФ

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

Стъпка 2: Дайте публичност на проекта за самооценка

#### Етап 2- Процесът на самооценка

Стъпка 3: Съставете една или повече групи за самооценка

Стъпка 4: Организирайте обучение

Стъпка 5: Извършете самооценката

Стъпка 6: Съставете доклад за резултатите от самооценката

#### Етап 3 – План за подобрене/приоритизация

Стъпка 7: Съставете план за подобрене

Стъпка 8: Дайте публичност на плана за подобрене

Стъпка 9: Приложете плана за подобрене

Стъпка 10: Планирайте следващата самооценка

### 3.1 Успешната самооценка

Успешната самооценка, самата тя елемент от цялостното управление на качеството в съда, е проведена в съответствие с принципите на организационно съвършенство. А това ще рече, че тя е:



- Ориентирана към резултат
- С фокус върху гражданите/потребителите
- Изява на лидерство при постоянство на целите
- Процес на управление чрез факти и доказателства
- Възможност за развитие и участие на хората
- Процес на непрекъснато обучение, иновация и усъвършенстване на екипа за самооценка
- Развитие на партньорствата в организацията
- Акт на социална отговорност

### 3.2 Роли на участниците в процеса

Процесът на цялостно управление на качеството с прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF Justice BG 2018 разчита на участието на ръководството на съда, на съдиите и съдебните служите, а така също и на заинтересовани лица извън съда – в контекста на механизма за гражданско участие в подобрието.

Всеки един от участниците в този процес играе съществена за успешната му реализация роля. Тази роля произтича основно от функциите и отговорностите на участниците за изпълнението на дейността на съда и неговото управление, поставени в контекста на ефективното прилагане на инструмента за съдебно съвършенство в съда.

#### 3.2.1 Административният ръководител на съда:

- Демонстрира ясен и силен ангажимент и управленска воля за подкрепа на проекта в организацията. Наблюдава цялостния процес на внедряване и прилагане на модела.
- Дефинира основните етапи/аспекти на процеса на внедряване заедно с CAF – експертите и вътрешния TQM – координатор (служителят по управление на качеството в организацията)
- Гарантира, че информацията относно процеса ще достигне до всички и до всеки от съдиите и съдебните служители в съда чрез ефективна вътрешна комуникация.
- Гарантира готовност за сътрудничество, открит и равнопоставен диалог със SAG (групата за самооценка)
- Определя, след консултация с ръководните служители в съда, състава на SAG, като го съобразява с предписаната от методиката на CAF 2013 структура
- Участва, заедно с ръководните служители, активно в процеса на самооценка по предложения от SAG план
- Осигурява необходимите за провеждане на обучението на съдиите и съдебните служители и за подготовката и провеждане на самооценката ресурси



- Утвърждава предложения, в съответствие с приетия от него Доклад за самооценката, План за подобрене и системата за контрол и управление на изпълнението му, като гарантира управленския си ангажимент
- Представя на заинтересованите лица резултатите от самооценката и ангажимента си за изпълнение на Плана за подобрене по подходящ начин чрез ефективна вътрешна и външна комуникация

### **3.2.2 Главният секретар/съдебният администратор:**

- Координира и ръководи процеса по внедряване и прилагане на CAF 2013
- Лидер на SAG (групата за самооценка) - опция
- Организира комуникацията на CAF 2013 в организацията и извън нея в съответствие с приетия План за комуникация
- Организира обучението на служителите и членовете на SAG
- Отговаря за достоверността на доказателствата, използвани при самооценката
- Изготвя (подпомогнат от CAF-експерти) проектите за План за комуникация на CAF 2013, Доклад за самооценката, План за подобрене,
- Отговаря за системата за контрол и управление на изпълнението (на Плана за подобрене)

### **3.2.3 Ръководни съдебни служители:**

- Подпомагат сформирването на SAG (групата за самооценка) и участват в нея
- Отговарят за реализацията на Плана за комуникация на CAF 2013 вътре в организацията – в ръководените от тях звена
- Оказват съдействие на SAG при набирането на доказателствата, използвани при самооценката
- Участват в работните срещи и обсъжданията на резултатите от проведената самооценка
- Участват в изработването и подпомагат изпълнението на Плана за подобрене в ръководените от тях звена и в цялата организация

## **3.3 ЕТАП 1- Начало на пътуването CAF**

### **3.3.1 Стъпка 1: Решете как да планирате и организирате процеса на самооценка**

- **Осигурете ясно решение на ръководството, консултирано с организацията**

Преди да вземе решение за прилагане на инструмента за съдебно съвършенство, бихме препоръчали, ръководството на съда да проучи европейските и световните практики на съдебно съвършенство, включително и с прилагане на инструмента за организационно (съдебно) съвършенство CAF. Те са добре документирани, проучени и споделени чрез публикуваните доклади за прилагането на инструмента, статии и добри практики. Важни в тях са, както постигнатите резултати на подобрене на съдебната дейност, така и научените уроци при прилагането им. Това би могло да спести усилия, време и, понякога, разочарования от резултата, при самооценката.



При всяко положение, добра идея е още от самото начало да се установи контакт с Ресурсния център по САФ към Института по публична администрация в София. С ресурсите, с които разполага, центърът може да окаже съществена подкрепа в прилагането на инструмента на няколко нива – чрез съвети, чрез необходимите материали, чрез квалифицирани обучители, консултанти, чрез полезни контакти и връзки и координация за обмяна на опит с национални и/или европейски съдилища, прилагали или прилагащи инструмента САФ.

Добра практика е решението на ръководството за прилагане на инструмента за съдебно съвършенство и провеждане на самооценката в съда, щом веднъж е взето, да бъде оформено като заповед на административния ръководител на съда.

- **Определете обхвата и подхода на самооценката**

С решението на ръководството за прилагане на инструмента за съдебно съвършенство (заповедта на административния ръководител) се определя обхвата и подхода на самооценката. Добра практика е самооценката да е с пълен обхват на съда – с всички негови звена и нива. За съдилища с висока численост и сложна структура е възможно да се сформират две или повече групи за самооценка. В този случай е уместно да се определи състав на група, която да консолидира постъпилите от всяка една от групите за самооценка доклади за самооценката. Този подход е за предпочитане срещу алтернативата да се проведе самооценка при частичен обхват на съда – само в отделни негови звена, нива или функции, което е допустимо по принцип, но не следва да се счита за добра практика на цялостно управление на качеството.

Допустимо е, но не се счита за добра практика, да бъдат съставени отделни групи за самооценка в състав само от съдии и само от съдебни служители. Взаимодействието и екипната работа на магистратите и на съдебните служители следва да се предпочита и насърчава и при самооценката, както и в ежедневната им дейност в съда.

- **Изберете способ за оценка**

Изборът на способ за самооценка е свързан основно с ролята на доказателствата при провеждане на самооценката. Два са възможните варианти – „класическо точкуване“ и „фино точкуване“ (което формира оценка по отделните подкритерии при благоприятстващите фактори и чрез оценка на силата на приведените в подкрепа доказателства, при резултатите – чрез отделна оценка на степента на постигане на целите и на тенденциите). Опитът от стотиците и хиляди самооценки с прилагане на инструмента сочи, че организациите предпочитат „класическото точкуване“ като по-лесен и по-ясен способ за оценка, особено при първа самооценка. Мнозинството от тях предпочитат „класическото точкуване“ и при последващите си самооценки, без от това да страда качеството на оценката. В този смисъл, препоръката е за прилагане на „класическото точкуване“ като способ за оценка.

- **Определете лидер на проекта**

Опитът от прилагане на инструмента за организационно съвършенство в организациите в публичния сектор сочи, че в повечето случаи определянето на лидера на проекта преминава през решението дали професионалното административно ръководство на организацията да поеме или не тази роля. В случая на самооценка в съдилищата следва да се вземе решение дали главният секретар, съответно – съдебният администратор, да бъде или не участник и, съответно, лидер на групата за самооценка. Това е решение на административния ръководител на съда. В повечето случаи, особено в съдилища с по-малка численост, е добра практика съдебният администратор да е лидер на проекта и на



групата за самооценка. Той съчетава общия поглед върху работата на съда с необходимия за ефективното ръководене на процеса властови авторитет. Заедно с това, обаче, ако организационната култура в конкретния съд е такава, че ръководната позиция на лидера на групата за самооценка може да смути и да повлияе на откритостта и свободата на мнение на останалите членове в групата за самооценка, то си струва административният ръководител на съда да обмисли и други варианти.

При всяко положение, участие на административния ръководител на съда в групата за самооценка не е добра практика. Административният ръководител е адресат на съставяния от групата за самооценка Доклад за самооценката и не следва да бъде участник в процеса на изготвянето му.

### 3.3.2 Стъпка 2: Дайте публичност на проекта за самооценка

- **Изгответе и приложете план за комуникация**

Несъмнено добра практика е комуникацията на процеса на самооценка да се извършва целенасочено, по системен начин и съгласно отнапред изработен план. Комуникационният план следва да е съобразен с графика на изпълнение на проекта (Приложение 2) по прилагане на инструмента за съдебно съвършенство. Добра практика е комуникационният план да се изготви от съдебния служител или съдията, на когото са възложени функции по вътрешна и външна комуникация и връзки с обществеността, във взаимодействие с лидера на групата за самооценка, и да се утвърди от административния ръководител на съда. При комуникирането на проекта със заинтересованите страни се използват установените от съда партньорства – с медии, със структури на гражданското общество, с други органи на съдебната власт. Разнообразието от форми на комуникация следва да се насърчава – „*Комуникирай седем пъти, по седем различни начина*“ (проф. Джоузеф Юран).

- **Стимулирайте участието на служителите в самооценката**

Участието на съдии и съдебни служители в самооценката и при прилагане на инструмента за съдебно съвършенство е принос към цялостното управление на качеството в съда. Този принос следва да се цени и възнаграждава по подходящ начин. Допълнителното материално стимулиране е уместен, но далеч не единствен способ за стимулиране на ангажираността на съдии и съдебни служители с изпълнението на проекта. Мощен стимул за участие в проекта е и моралният. Участието на съдиите и служебните служители в самооценката има за свой резултат качествено повишено ниво на знание и задълбочено разбиране за начина, по който функционира съда, за критериите за неговото добро управление, а така също на знанията, уменията и нагласите, формиращи комплекса от управленски компетентности на участниците. По този начин участието в самооценката допринася и стимулира професионалното развитие на участниците в нея. Холистичният подход към оценката на изпълнението в съда предоставя възможност за нов поглед върху мястото и ролята на всеки един от участниците при формиране на общия резултат от дейността на съда. Това, от своя страна, стимулира последващи инициативи за иновация и подобрене на изпълнението на съда и участието в тях. Стимул получава екипната работа и вътрешното партньорство на съдии и съдебни служители в подобреното на изпълнението. Развиват се и външните партньорства на съда, получава нови възможности гражданското участие – чрез вложения в прилагания модел механизъм. За участниците в самооценката тя е и акт на социална отговорност, защото в контекста на самооценката те представят, изразяват и защитават общия интерес на съдиите и съдебните служители в съда, както и на обществото, от едно по-добро правосъдие.





- **Комуникирайте през различните етапи с всички заинтересовани лица**

Публичността на проекта за самооценка на съда се осигурява под условието на необходимия баланс между вътрешната и външната комуникация в хода на изпълнението му. Всички заинтересовани от доброто управление на съда, от изпълнението на неговите стратегия и план, от постигнатите резултати и от качеството на правосъдие, които той осигурява – вътре в съда и извън него – са адресати на комуникацията на проекта. Разбира се, съобразено със специфичното им отношение към дейността на съда, спрямо тях трябва да се прилага многообразие от форми и методи на комуникация. В случай, че съдът е установил ефективна комуникация със заинтересованите страни и извън контекста на този проект, то би било добра практика той да бъде комуникиран с тях по възприетия и доказал се като успешен начин. Заедно с това, може да се окаже добра идея проектът по самооценката да се използва като повод за разширяване на прилаганите методи за комуникация и дори на обхванатите от нея заинтересовани страни. Така той би добавил стойност към общата комуникационна стратегия на съда и към нейното изпълнение.

### 3.4 ЕТАП 2- Процесът на самооценка

#### 3.4.1 Стъпка 3: Съставете една или повече групи за самооценка

- **Съставете една или повече групи за самооценка**

При определяне на броя на групите за самооценка водещо е условието за пълен обхват на самооценката – по възможност, тя трябва да обхване всички структурни звена и йерархични нива на съда. В случай, че пълният обхват на съда води до съществено усложняване на задачата на групата за самооценка, което може да повлияе на качеството на изпълнението и, то може да се потърси решение в създаването на две или повече групи за самооценка. От съществено значение е това решение да не е самоцелно.

- **Определете броя на групите за самооценка**

При определяне на броя на членовете на групата или групите за самооценка добра практика е да се придържате към правилото 7+/-2, което определя броя им в границите от 5 до 9 члена. С увеличаване на броя на членовете на групата за самооценка нейната ефективност не расте. Напротив, възможно е, с нарастване на числеността и да расте и вероятността в самата група да се формират устойчиви подгрупи или „коалиции“, което не допринася за ефективността на дискусиата и постигането на консенсус, което е нейна крайна цел.

- **Сформирайте група за самооценка, която да представя цялата организация във всички нейни аспекти, според набор критерии**

В случай, че сте взели решение да създадете една група за самооценка, при пълен обхват на самооценката на съда, условието за представителност се изпълнява чрез многообразието на членовете на групата за самооценка. Те са подбрани от различни структурни звена на съда, от различни йерархични нива, с различни възрасти и опит в съда, при баланс на съдии и съдебни служители, на жени и мъже, на ръководни служители и служители с експертни функции и др.

В случай, че сте взели решение за създаване на две или повече групи за самооценка, то добра практика е да сформирате от състава им още една група за самооценка, със задача да съпостави и консолидира отделните доклади, постъпващи от групите за



самооценка, в общ доклад с резултатите от самооценката на съда. В повечето случаи знанието за общото и различното в обективните оценки, дадени от две гледни точки, от различни звена и нива, е от особена ценност и значение за подобрието на изпълнението в публичните организации, включително и в съдилищата.

- **Определете председател на групата за самооценка**

Подходящият избор на Председател на групата за самооценка е от съществено значение за нейния успех при самооценката. В добрия случай той съчетава у себе си качествата на неформален лидер в организацията с формалната си ръководна позиция. При всяко положение, при избора на председател на групата за самооценка следва да се даде приоритет на неговото изявено лидерство в съда. Той трябва да е способен да консолидира дискусиата и да я насочва към нейната крайна цел и резултат – приета с консенсус обща оценка. Неговата степен на ангажираност със самооценката и на познаване на прилагания инструмент за организационно съвършенство следва да е възможно най-висока.

- **Вземете решение дали ръководителят на организацията ще бъде част от групата за самооценка**

Алтернативата е съдебният администратор, съответно – главният секретар, да е или да не е член на групата за самооценка. Участие на административният ръководител на съда в групата за самооценка, както посочихме и по-горе, не е добра практика и заради това няма да я коментираме. Това дали съдебният администратор/главният секретар ще бъде или не част от групата за самооценка е в зависимост от установената в съда организационна култура и климат. Ако неговото участие би повлияло в негативен план на участието на останалите членове – по отношение на откритост, откровеност и свобода на мнение, например – то може би доброто решение е той да се въздържа от участие в групата за самооценка. Ако, обаче, в съда традиционно се поддържа култура на свободно изказване на мнение, на вътрешен диалог и дискусия по организационните проблеми, от които съдебният администратор е част, то самооценката би била просто нова, ефективна форма на изява на тези добри практики и неговото участие следва да се насърчи.

### 3.4.2 Стъпка 4: Организирайте обучение

- **Организирайте информирането и обучението на ръководния екип**

Инструментът за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 е средство за цялостно управление на качеството в съдилищата. Цялостното управление на качеството в съда е самото управление на съда – не негов реквизит, факултатив или аксесоар. В този смисъл, обучението на ръководните служители относно прилагането на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 е задължително. Без познание относно модела и вложеното в него приложение на принципите на съдебно съвършенство в управлението на съда, ръководният екип няма да може да се възползва в пълна степен от възможностите, които инструмента предлага, нито от резултатите от прилагането му в съда. Без съдържащото се в него разбиране за холистичния характер на подобрието на организационното изпълнение, привлечените в подкрепа на последващото самооценката подобриение ресурси ще бъдат използвани неефективно и неефикасно.

- **Организирайте информирането и обучението на групата за самооценка**

Групата за самооценка, която носи основната тежест и отговорност за провеждането на самооценката, трябва да получи възможно най-доброто обучение за прилагане на



инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018, както и достъп до цялата необходима и за прегледа и оценката на изпълнението на съда информация. Тук е уместно да се цитира Конфуций: „*Който вкарва необучени в боя, той ги предава*“. Да се възложи отговорността за провеждане на самооценката в съда без необходимото за това обучение и достъп до информация, е израз на неуважение и незачитане на професионализма, усилията и лоялността на съдиите и съдебните служители към съда. Ефективността на провежданата самооценка е в пряка и непосредствена връзка с ефективността на проведената подготовка за нея, от която обучението на групата за самооценка е с най-висок приоритет.

- **Лидерът на групата за самооценка изготвя списък с относимите документи (портфолио на доказателствата)**

При провеждане на самооценките с прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF 2013 в организации от публичния сектор в България като добра практика се утвърди съставянето на т.нар. „портфолио на доказателствата“ (Приложение 3). Портфолиото на доказателствата съдържа писмени доказателства, документи, отразяващи изпълнението на съда в периода на самооценката (до три години назад). Тук влизат изпълняваните от съда стратегии и планове, годишни отчети за дейността на съда и изпълнението на бюджета (Приложение 4), доклади от извършени проверки и одити, сключени партньорски споразумения, резултати и анализи на проведени проучвания на удовлетвореността на потребителите на услугите на съда, а така също и на съдиите и съдебните служители, статистически анализи и изследвания, проекти, програми и инициативи с участието на съда, протоколи от обществени обсъждания, доклади на трудова медицина относно здравословни и безопасни условия на труд и др. Създаването на портфолио от порядъка на 20-30 документа, доказателства при самооценката, позволява на групата за самооценка да запази общ фокус върху определен обхват на дейността на съда. Разбира се, по никакъв начин този „списък“ не ограничава групата за самооценка, в хода на самооценката, да добави или дори извади от него определени документи – по предложение на един или повече от членовете си, с консенсус.

Задача на лидера (председателя) на групата за самооценка е да състави и предложи на групата първоначален проект на този списък от документи, който групата да обсъди, разшири и приеме с консенсус преди провеждане на индивидуалната фаза на самооценката. Задача на председателя е и, със съдействието на ръководството на съда, да осигури улеснен достъп на членовете на групата за самооценка до документите. Добра, утвърдила се като удобна, практика е, това да са сканирани електронни копия на документите, в подходящ формат, до които има достъп през вътрешната електронна мрежа на съда. Всъщност, трябва да се отбележи, че съществена част от тези документи са определени за публикуване по силата на разпоредбите на Закона за достъп до обществена информация и следва да са достъпни през интернет. В този смисъл, достъпът до тях не следва да е нещо извънредно за членовете на групата за самооценка.

Опитът от проведените в страната самооценки показва, че работата на групата за самооценка с доказателствата, особено при първа самооценка, съществено се улеснява в индивидуалната фаза и във фазата на консенсус, когато портфолиото на доказателствата е представено във формат, адресиращ всяко доказателство към подкритерия или подкритериите, към които то се отнася. Технически това се постига чрез изготвянето на таблица, матрица, съдържаща като свои редове всички 28 подкритерия и като свои колони названията на пълния набор от документи, съдържащи се в портфолиото на доказателствата. С нейна помощ може да се определи лесно и



визуално първо, към кои подкритерии е адресирано дадено доказателство, второ, наборът от доказателства в състава на портфолиото, адресиран към даден подкритерий и евентуално, трето, подкритериите, към които не са адресирани доказателства, което би било основание за разширяване на портфолиото с допълнителни доказателства в хода на самооценката или преди това. Поради пълния обхват на модела, практически е невъзможно да се предложи съществуващ документ, отразяващ дейността на съда, като доказателство, което не е възможно да се отнесе към нито един от 28-те подкритерия.

- **Определете заинтересованите страни, доставяните продукти и услуги и ключовите процеси**

Определянето на заинтересованите страни, доставяните продукти и услуги и на ключовите процеси в съдилищата преди самооценката е с цел да се осигури фокус на дискусиата за постигане на консенсус при извършване на самооценката. Това, отново, по никакъв начин не изключва в хода на самооценката групата да добави заинтересовани страни, в т.ч. партньори, както и продукти и услуги, чиято доставка да оцени. В първата среща на групата за самооценка, посветена на начина на организиране и провеждане на самооценката, заедно с изготвения проект на портфолио на доказателствата, председателят на групата за самооценка може да представи на колегите си и своето предложение за заинтересованите лица, продуктите, услугите и ключовите процеси в дейността на съда.

### 3.4.3 Стъпка 5: Извършете самооценката

При анализа на опита от близо 4000 проведени самооценки в страните от Европейски съюз и извън тях с прилагане на инструмента за организационно съвършенство САФ, са открити общо четири групи трудности, с които групата за самооценка, вероятно, ще се сблъска и, с подкрепата на ръководството на съда, ще трябва да преодолее.

Трудности, свързани с разбирането на САФ (тип А):

- Съдържанието на критерии и подкритерии
- Връзката на примерите с практиката на организацията (съда)
- Различаването на подкритериите
- Сложността на модела, включително и езика на модела

Трудности, свързани със зрелостта на организацията (тип В):

- Липса на опит с TQM
- Липса на опит и традиции в споделяне на информация

Трудности, свързани с липса на подкрепа и време (тип С):

- Липса на време за провеждане на самооценката
- Липса на обучение

Трудности, свързани с липса на информация (тип D):

- В организацията не се провежда измерване на индикатори
- Неяснота относно основанията и въздействието на оценката

Преодоляването на трудностите, свързани с разбирането на САФ (тип А) - съдържанието на критерии и подкритерии, връзката на примерите с практиката на съда, различаването на подкритериите и сложността на модела, включително и езика на



модела – е основание за самото създаване на инструмента CAF Justice BG 2018 чрез адаптиране на актуалната базова версия на инструмента CAF 2013. То е и цел на настоящото интегрирано пособие, със съдържащите се в него насоки за прилагане на CAF Justice BG 2018.

Трудностите, свързани със зрелостта на организацията (тип В) - липсата на опит с TQM и липса на опит и традиции в споделяне на информация – няма как да бъдат преодолени освен чрез добиването на опит чрез ефективното прилагане на инструмента CAF Justice BG 2018 и създаването на традиции в споделянето чрез устойчивост на добрата практика на самооценка. При възможност и тук, както и в целия процес на самооценка, може да се потърси съдействие и наставление от опитни в прилагането на този и подобни на него инструменти за цялостно управление на качеството и вътрешноорганизационна комуникация консултантите.

Трудностите, свързани с липса на подкрепа и време (тип С) - липса на време за провеждане на самооценката и липса на обучение – са трудности с произход от ръководството на съда и проекта. Опитът показва, че като липса на време често пъти се разпознава ефекта от лошото организиране на времето, определено за самооценка и неосигурените условия за ефективна работа на групата за самооценка и нейните членове. Така е и по отношение на индивидуалната фаза. Ясно е, че за да изпълни самооценката в индивидуалната фаза, всеки един член на групата за самооценка се нуждае от време за това, но и от спокойствие, което да му позволи да се съсредоточи, без да бъде смущаван и разсейван, върху самооценката. Това, на практика означава, че ръководството на съда трябва да осигури на членовете на групата за самооценка време и място за работа върху оценката. За това време техните текущи задачи трябва да бъдат поети от други колеги.

Трудности, свързани с липса на информация (тип D) - в организацията не се провежда измерване на индикатори или има неяснота относно основанията и въздействието на оценката – не следва да са характерни за прилагане на инструмента CAF Justice BG 2018 в българските съдилища. Това е така, първо, защото и досега, извън контекста на самооценката, съдилищата измерват и отчитат чрез показатели (индикатори) съществена част от своята дейност. През разпределението на документите от портфолиото на доказателствата по различните подкритерии, съдържащите се в тях данни за индикаторите на изпълнение се адресират към съответната част на критериалната област, за да послужат при последващото определяне на силните страни и областите на подобрене, както и при оценката по съответните подкритерии. Често пъти предлаганите мерки за подобрене имат характера на задачи – целени стойности или промяна в стойностите на определени индикатори, измерващи изпълнението на съда. Второ, основанията за извършване на самооценката са в осъзнатата необходимост от подобрене на дейността на съда, а това подобрене, от своя страна, е целен резултат на самооценката. Чрез него се осъществява и нейното позитивно въздействие върху правосъдието.

- **Проведете индивидуалната самооценка**

Провеждането на самооценката в индивидуалната и фаза поставя здрава основа за постигане на консенсус в следващата фаза. Добрите практики на прилагане на инструмента CAF изискват в тази фаза членовете на групата за самооценка да работят самостоятелно. Опитът от прилагането на инструмента в страната, при нас, в България, сочи, че голяма част от членовете на групите за самооценка предпочитат да работят и в тази фаза заедно със свои колеги – със свой колега от групата за самооценка, с част от



групата за самооценка или практически с цялата група за самооценка. Това предпочитание е израз на липсата на увереност в собствените способности, в знанията и уменията за прилагане на инструмента, които следва да са придобили в проведеното по-рано обучение. Нерядко то е израз на липсата на готовност за лична оценка на дейността на съда, която да бъде документирана и съобщена. Да не се работи самостоятелно, като така практически се „прескочи“ индивидуалната фаза на оценката, не е добра практика и тя не бива да се насърчава. Тя води до загуба на голяма част от многообразието на гледни точки, създаващо обективността на общата оценка в съчетанието на субективните лични оценки.

### **Работа с консултант в индивидуалната фаза**

В случай, че съдът използва при провеждане на самооценката помощ на консултант, то на този етап комуникацията му с членовете на групата за самооценка следва да е най-активна, по различни канали – лично, по телефона, по е-поща и др. Членовете на групата за самооценка следва да комуникират с него, а не помежду си. При това помощта на консултанта следва да се ограничава строго до метода, до прилагането на инструмента. Консултантът не е член на групата за самооценка. Той не бива да влияе по никакъв начин на оценката, която всеки един член на групата за самооценка дава в индивидуалната фаза.

### **Работа с Портфолио на доказателствата в индивидуалната фаза.**

В общия случай, отделният член на групата за самооценка не познава, поне не и в дълбочина, всички документи, включени в портфолиото на доказателствата. Не е изключено някои от тях той да вижда за първи път, други пък са създадени от него или с негово участие. Така или иначе, за да обоснове своята оценка чрез представените в портфолиото доказателства, той трябва да ги познава и разбира. Последното предполага възможност да поиска от свои колеги в съда, участвали в създаването им, съдействие и допълнителни разяснения по съдържанието на един или друг документ от портфолиото. Колегите му му дължат това колегиално съдействие по общото разпореждане, което се съдържа в акта за провеждането на самооценката.

### **Достъп до доказателствата (документите)**

Всеки член на групата за самооценка следва да има пълен и лесен достъп до всички документи, включени в портфолиото на доказателствата. Това условие се осигурява чрез подходящата форма на създаване на портфолиото и достъпа до него. Една от най-добрите практики е папка с файлове на сканирани копия на документите в лесно четим формат във вътрешната мрежа на съда, до която имат достъп всички членове на групата за самооценка.

### **Адресиране на доказателствата**

Съдържащите се в портфолиото на доказателствата документи се адресират, според съдържанието си, към един или повече подкритерии в двете критериални области на оценка – Благоприятстващите фактори и Резултатите. Първоначалният матричен формат на портфолиото осигурява това адресиране. Но не го ограничава. При индивидуалната фаза, след задълбочен прочит, членът на групата за самооценка може да прецени, че дадено доказателство, съответно документ, се отнася и към друг подкритерий в едната или другата област. Добра практика е при това той да си отбележи с кратка бележка в пособието основанията за това, за да може после да се аргументира пред колегите си във фазата на постигане на консенсуса.

### **Агрегации от доказателства**



Често пъти доказателствата проявяват най-добре силата си не самостоятелно, а в съвкупност – две или повече заедно – чрез присъщите им връзки и отношения на причина и следствие. Така се формират агрегации от доказателства. Такива агрегации са, например планови и отчетни документи или пък отчетни документи за последователни периоди, от които може да се проследи определена тенденция. При аргументиране на една или друга оценка те се привеждат заедно, във взаимната им логическа връзка.

### **Привличане и създаване на нови доказателства в индивидуалната фаза**

Портфолиото на доказателствата обединява, но не ограничава набора от използвани доказателства. Съвсем нормално е, по преценка на отделен член на групата за самооценка, в индивидуалната фаза да бъде привлечено съществуващо или дори създадено ново доказателство. Например, ако членът на групата за самооценка проведе среща и разговор със свой колега или група колеги в съда, за да си изясни един или друг аспект от дейността и изпълнението ѝ, то бележките му от този разговор са ново доказателство, което той може да използва при оценката.

### **Оценка на доказателствата (да не се бърка с оценка по подкритерия)**

Макар че избраният способ за класическо точкуване не я подлага на оценка, силата на доказателствата следва да се има предвид при аргументацията на оценката. Добре е в индивидуалната фаза, при прегледа на доказателствата, членът на групата за самооценка да отбележи своята преценка за силата на използваното доказателство. Логично е да се очаква, че неговата оценка по един или друг подкритерий са основава в най-голяма степен на определените от него като силни доказателства. Тях той ще използва и в дискусиата, за да я защити.

### **Ролята на непосредствената оценка, основана на личния опит**

Оценката с прилагане на инструмента CAF Justice BG 2018 се основава на факти и доказателства за тях. Но инструментът определя важна роля и на непосредствената оценка, основана на личния опит. В отсъствието на регламентирано проследяване на изпълнението чрез измерване на стойностите на отнапред зададени индикатори непосредствената оценка, основана на личния опит, е легитимен източник на знание за организацията. Това се нарича „измерване от нулева основа“. Често пъти при първа оценка с прилагане на инструмента CAF част от мерките за подобрене включват и въвеждането на система от индикатори за проследяване на изпълнението. Понякога отсъствието на индикатори е знак и за определено отношение от страна на ръководството на организацията. Например, ако до този момент организацията не е измервала степента на удовлетвореност на своите служители, то имаме основание да се запитаме дали въобще нейното ръководство си поставя за цел персоналът да бъде удовлетворен от работата си в и за тази организация.

Уместно е и да посочим, че коректният начин на оценяване изисква членът на групата за самооценка да не отхвърля априори едно или друго доказателство, ако то е в противоречие с непосредствената, основана на личния му опит, оценка. По-добре би било да си зададе въпроса за източника и причините на това противоречие. Без съмнение, това би било полезно по време на бъдещата дискусия в групата за самооценка.

### **Как да работим с книгата за самооценка**



Книгата за самооценка (Приложение 1) е просто, но ефективно пособие за отразяване на резултатите от проведената самостоятелно оценка. Тя е много полезна и в следващата фаза – тази на дискусията за постигане на консенсус.

Основната част от книгата за самооценка са 28-те форми за отразяване на резултатите от самооценката в индивидуалната фаза. Те са едни и същи за подкритериите от критериалните области на Благоприятстващите фактори и на Резултатите.

Формите за отразяване на резултатите от самооценката по всеки един подкритерий имат общо 7 полета. Първите три от тях са с фиксирано съдържание. Следващите четири са определени за нанасяне на бележките на оценяващия.

В **първото поле** е посочен **критерият**, към който принадлежи оценявания подкритерий.

Във **второто поле** е посочен **оценяваният подкритерий**. В него е определено място, където да се нанесе **числовата оценка** в края на оценяването.

В **третото поле** са посочени **примерите** в подкрепа на оценката на дадения подкритерий.

В **четвъртото поле** оценяващият следва да посочи **силните страни** от дейността на съда, във връзка със съответния подкритерий.

В **петото поле** оценяващият следва да посочи **областите на подобрене** на дейността на съда, във връзка със съответния подкритерий.

В **шестото поле** оценяващият посочва **доказателствата**, които е използвал, за да определи своята оценка.

В последното, **седмо поле**, оценяващият посочва предлаганите от него **мерки за подобрене** на дейността на съда, във връзка със съответния подкритерий.

*Как се процедурира при оценката?*

Добре преди работа по формата оценяващият да си подготви такива малки удобства като молив, гума, три цветни маркера (зелен, жълт и червен) и лепящи се листчета за бележки. Те наистина улесняват нагледността и помагат при работа.

Първата задача, която стои пред оценяващия, е да се запознае с адресираните към този подкритерий доказателства. Прочитът на доказателствата е целенасочен – целта е оценяващият да открие тези техни части, които са в най-силна връзка със съдържанието на оценявания подкритерий. При прочита той си води бележки на лепящи листчета. Ако отразените документите-доказателства факти и оценки относно дейността на съда са позитивни, той залепва бележките си за тях в полето на Силните страни. Ако те са негативни, съдържат данни за слабости в дейността на съда или посочват необходимост от подобряването и, то бележките се залепват в полето Области за подобрене.

След като приключи с първоначалния прочит на доказателствата, адресирани в портфолиото към този подкритерий, оценяващият описва документите, на които ще се позовава при оценката си в полето Доказателства.

Следващата задача, която стои пред оценяващия, е да определи силните страни в дейността на съда, във връзка с оценявания подкритерий. В тази своя задача той е подпомогнат от адресираните доказателства, които се съдържат в портфолиото на доказателствата, и приложения набор от примери на добри практики на съдебно съвършенство.





За начало, оценяващият прочита примерите за добри практики и отбелязва със зелено тези от тях, които, според него, по личните му впечатления и след прочита на доказателствата, би определил като част от успешните практики на оценявания съд. С жълто той отбелязва тези практики от примерите, които, според него, съдът изпълнява, но резултатът им е неясен или труден за определяне, поради липса на данни или доказателства. Сред останалите примери за добри практики той отбелязва с червено тези, които, според него, съдът би трябвало да прилага в своята практика, но към момента на оценката те не са част от нея и по тях не се работи.

След това оценяващият преглежда бележките си с примери, натрупани в полето на Силните страни и ги сравнява с отбелязаните със зелено примери по-горе. Тези от тях, които съвпадат в най-голяма степен с маркираните в зелено примери, той записва в полето на Силните страни. Към тях добавя и тези примери от бележките си, които не са сред предложените от модела, но които счита за добри, важни и релевантни към подкритерия практики на оценявания съд.

По подобен начин се определят и Областите на подобрение. Там първо се отбелязват тези от маркираните в червено практики, които оценяващият счита, че съдът задължително би трябвало да прилага, но няма доказателства да прилага, а и на него не му е известно те да се прилагат. След това посочва тези практики, които се прилагат от съда без резултат или с негативен резултат. Накрая добавя тези практики, които се прилагат от съда, но резултатът е неясен и труден за определяне, поради липса на данни от измерване или доказателства.

Следващата задача на оценяващия е да оцени числово оценявания подкритерий. Важно е да подчертаем – оценява се подкритерият, не примерите към него. Оценката на подкритерия се основава при благоприятстващите фактори на PDCA-цикъла, а при резултатите – на дела на изпълнените цели или тенденциите в изпълнението.

За да определим като добра една отделно взета практика в критериалната област на благоприятстващите фактори, то е необходимо да са налице доказателства, че тя е преминала през пълния PDCA-цикъл, а то ще рече, че тя е била планирана, осъществена, проверена и подобрена.

В критериалната област на резултатите от съществено значение е резултатите да са измерени. Измерени, те показват първо, каква част от целите са постигнати и, второ, какви са тенденциите в изпълнението на дейността на съда.

За да се оцени съответния подкритерий, било то в благоприятстващите фактори или пък в резултатите, трябва да се определи достигнатия етап и, съответно, относителния дял на постигнатите цели (стратегически или оперативни, както и годишни) или тенденциите в изпълнението (тенденции се определят при наличие на данни за период от поне три години).

Уместно е, преди всичко, оценката да се фокусира върху реалното изпълнение на съда. То е основата за оценка по дадения подкритерий. Това, което съдът не прави, а трябва да прави, не може да е предмет на оценка – то е предмет на бъдещото подобрение.

Разбира се, не са редки случаите, когато мнозинството от примерите, които инструментът предлага като добри практики отсъстват, без организацията да може да ги компенсира със свои практики, релевантни към дадения подкритерий. Тогава е справедлива ниската оценка. При благоприятстващите фактори тя ще отрази факта, че съдът не е активен в тази област и не разполага с информация за нея (0-10 точки), а при



резултатите – че резултати не се измерват или че информация за тях не е на разположение (0-10 точки).

На другия край на скалата, при оценките от 91 до 100 точки, се изисква пълен обхват на всички дейности и пълно постигане на всички цели. Но дори и това не достатъчно за най-висока оценка. Изискват се и доказателства за непрекъсната обмяна на опит и положителни сравнения с други съдилища по отношение на ключовите резултати.

Добър съвет е при оценката по подкритерия да се тръгва от най-ниското ниво, без да се пропускат нива. Ако всички условия, необходими за покриване на това ниво са налице, се преминава към следващото и там отново се преценява дали посочените условия са налице в пълнота. Така се процедира, докато не се установи, че дадено условие не е изпълнено. Тогава вече може да се прецизира и прецени в каква степен и докъде е достигнало изпълнението по това ниво и етап. Тази преценка и определя окончателната оценка по подкритерия, която се нанася във формата.

Попълването на формата по даден подкритерий завършва с посочването и записването на мерките за подобрене. Мерките за подобрене произтичат от това, което е необходимо да се промени в областта на подобрене. Мерките за подобрене съдържат предписание за това какво съдът следва да направи занапред, защото е трябвало да го прави, а не го е правил досега. Мерките за подобрене съдържат предписание за това какво съдът трябва да предприеме, за да подобри начинът, по който прави нещо, което е правил и досега. Мерките за подобрене съдържат предписание и за това как съдът да измерва и документира определени резултати от дейността си, за които няма информация. Накрая, на ни на последно място, мерките за подобрене могат да съдържат предписание и за това как съдът следва да комуникира дейността си със заинтересованите от нея страни.

Добър начин да структурирате предложенията си за мерки подобрене в частта на благоприятстващите фактори е PDCA-подходът. Посочете къде е необходимото подобрене – в планирането, в изпълнението, в проверката или в промяната в подхода. Добре е да си зададете въпроса, ако сте стигнали дотук (на определен етап от цикъла PDCA), то кое е това, което пречи да се продължи нататък.

По подобен начин, при резултатите, можете да посочите дали е необходимо измерване и допълнителна информация за постигнатия резултат чрез проследяване на определени индикатори или той е добре описан, но му е нужно подобрене по отношение на относителния дял на постиганите цели или пък на тенденцията. Освен посочените в ръководството индикатори, разполагате и с допълнителен списък от индикатори (Приложение 5), от които можете да посочите тези, които считате за уместни при проследяване и оценката на изпълнението на съда.

### **Готовност за дискусия в състава на Групата за самооценка във фазата на консенсуса**

Целен резултат от фазата на индивидуалното оценяване е готовността за дискусия в състава на Групата за самооценка във фазата на консенсуса.

### **Готовност на членовете на Групата за самооценка:**

Всеки от членовете на групата за самооценка в края на фазата на индивидуалното оценяване трябва да е определил и отразил в пособието си по всеки един от 28-те подкритерия на 9-те критерия:

- Силни страни / Слаби страни



- Доказателства в подкрепа на оценките си
- Оценки по всеки от подкритериите
- Мерки за подобрене, включително и с “бърз ефект”

Разполагайки с общата картина - окончателната си оценка по всички 28 подкритерии, оценяващият може да обмисли и хипотеза(и) за причина и следствие в област(и) на подобрене. Това ще рече да потърси отговор на въпроса има ли логическа структура на разсъждение, която да обединява, чрез връзка на причина и следствие, тези области от дейността на съда, които той е оценил с най-ниски оценки.

Копия от попълнените пособия се предоставят на Лидера на групата за самооценка, който ще има задачата да модерира дискусиата във фазата на консенсуса. Това изисква предварителна подготовка.

### Готовност на Лидера на групата за самооценка:

#### **Анализ на индивидуалните оценки – протогрупи, конфликтни зони**

Лидерът на групата за самооценка обобщава и систематизира резултатите от индивидуалната фаза. За целта той извършва анализ на индивидуалните оценки (Приложение 6). Под условието на самостоятелната работа в индивидуалната фаза, той определя т.нар. протогрупи – това са трима или повече членове на групата за самооценка, които имат близки оценки по определен подкритерий и/или са посочили сходни силни страни и области на подобрене. Във фазата на дискусиата за постигане на консенсус тези членове на групата за самооценка, всеки един от които до момента не би следвало да знае за оценките на останалите, спонтанно биха се организирали в подгрупа и биха защитавали общо една или друга теза и оценка. Това може да е база за постигане на консенсус, но би могло и да е основа на разделяне на групата за самооценка на две или повече опониращи си групи. Тези развития Лидерът на групата за самооценка следва да предвиди и да се подготви да ги управлява ефективно като част от дискусиата. От друга страна, може да се окаже, че по определени подкритерии или дори части от критериалната област на самооценката оценките на членовете на групата за самооценка да са съществено различаващи се до диаметрално противоположни. Случвало се е определен аспект от дейността да бъде определян от част от групата за самооценка като силна страна на организацията, а от друга – като област на необходимо подобрене. Очевидно е, че в тази област е налице конфликтна зона, около която ще се води интензивна дискусия или дори остър спор. Лидерът на групата за самооценка трябва да е подготвен и за това.

Пособие за Лидера в помощ на консенсуса е т.нар. “карта на мненията” (Приложение 7). „Картата на мненията“ като минимум съдържа оценките на всички членове на групата за самооценка по всички 28 подкритерия от 9-те критерия. Към тях могат да бъдат добавени в подходящ формат и посочените от тях силни страни, области на подобрене и мерки за подобрене. Ако част от тях съвпадат или са близки по стойност и формулировка, следва да бъдат специално отбелязани. С тях се започва при провеждане на дискусиата по всеки от подкритериите във фазата на консенсуса. Добра практика е Лидерът на групата за самооценка да разполага с „картата на мненията“ в електронен формат. Няколко форми в общ MS Excel файл биха били много уместни – една за силните страни, посочени от всеки един от членовете на групата за самооценка по всеки един от 28-те подкритерия, една за посоченото от тях съдържание в области на подобрене, предложените мерки за подобрене в тях и накрая – една за оценките, дадени от членовете на Групата за самооценка по 28-те подкритерия в индивидуалната



фаза. При създаването на формите би било съществено улеснение за Лидера на групата за самооценка, ако колегите му са отразили и са му предоставили бележките си също в електронен формат – например, в MS Word файлове. Така той просто би могъл да копира съдържанието в общата форма, във формат MS Excel или пък MS Word. В съчетание с извеждането на екран чрез мултимедиен проектор или монитор по време на сесиите за дискусия и постигане на консенсуса, тези форми отлично онагледяват и подпомагат постигането на резултат в процеса на обсъждане. Те, заедно с това, документират и съдържанието и оценките по 28-те подкритерия, около които е постигнат консенсуса накрая.

Добра практика е Лидерът на групата за самооценка да разполага и с Рамка на Доклада за самооценка при подготовката си и при провеждане на дискусиите. Така той ще има възможност директно да „нанася“ в нея резултата на дискусиата, докато тя тече. Това до голяма степен би го улеснило във функцията му да подготви проекта за Доклад за самооценката, който ще представи на групата за необходими корекции, допълнения и приемане с консенсус.

### **Модериране на основана на факти и доказателства дискусия, ориентирана към резултат**

Подготовката на Лидера на групата за самооценка, с използване на резултатите от индивидуалната фаза на оценката, следва да е целенасочена – на него му предстои модериране на основана на факти и доказателства дискусия, ориентирана към резултат. Целеният резултат е приета с консенсус оценка.

Доброто управление на времето, вложено в самооценката, изисква план и график. Така е и по отношение на нейната част – фазата на консенсуса. Същинската самооценка може да се проведе в срок от четири седмици. Първите десет дни са посветени на индивидуалната фаза. В остатъка от втората седмица Лидерът на групата за самооценка може да обобщи и систематизира резултатите от индивидуалната фаза и да се подготви за модерирането на дискусиата. През третата седмица се провеждат дискуссионните сесии на фазата на постигане на консенсуса. В четвъртата седмица Лидера на групата за самооценка систематизира резултата от дискусиата и постигнатия консенсус по оценките по всеки един от 28-те подкритерия на 9-те критерия, ведно със силните страни, областите на подобрене и предложените мерки за подобрене. Той разпраща проекта на Доклада до членовете на Групата за самооценка, които му предоставят в обратна връзка своите бележки и предложения за окончателната редакция на проекта. Процесът завършва със съгласието на членовете на Групата за самооценка с формата и съдържанието на финалната версия на Доклада за самооценката. Подписан от тях, доклада се представя от Лидера на групата за самооценка на ръководителя на съда за преглед и утвърждаване.

#### Готовност на Консултанта на Групата за самооценка

Готовността на Консултанта на Групата за самооценка, ако е привлечен такъв, за подпомагане на Групата за самооценка в последващата фаза на постигане на консенсус също се основава на резултатите от оценката в индивидуалната фаза.

#### Анализ на индивидуалните оценки

Консултантът на Групата за самооценка извършва самостоятелен анализ на индивидуалните оценки на членовете на групата за самооценка, за да подпомогне анализа им, извършван от Лидера на групата за самооценка. За разлика от него, консултантът има и личните си непосредствени впечатления от работата на членовете



на групата за самооценка, с които интензивно е контактувал, по тяхна инициатива, във фазата на индивидуалната оценка.

#### *Оценка на готовността на участниците*

Консултантът на Групата за самооценка следва да оцени и степента на готовност на участниците във следващата, консенсусната, фаза на самооценката. Основно – по отношение на нивото им на разбиране на метода и начина на прилагането му. Ако и към този момент е налице неразбиране на метода за оценка или погрешно интерпретиране на доказателствата у част от членовете на групата за самооценка, консултантът трябва да подготви лидера на групата за самооценка да се справи с това, премахвайки пречките по пътя на групата към консенсуса и общата оценка. Това става чрез постигане на общо разбиране, подход и действие. Без общото разбиране и подход при прилагане на инструмента, възниква опасност консенсусът да е резултат на безпринципни компромиси и негативен ефект на групово поведение или дори на налагане на мнение – било то от мнозинството в групата за самооценка или от прекалено напористо малцинство в нея.

Съществува практика, в която групите за самооценка решават да обединят двете фази – индивидуалната и консенсусната. Например, да дадат индивидуална оценка на критериите и подкритериите в критериалната област на благоприятстващите фактори и да проведат дискусия върху тях, след което отново индивидуално да оценят тези в критериалната област на резултатите, като след това проведат дискусията и за тях. Това е допустим подход, но не е добра практика. При нея се губи погледа върху общата картина, анализът взема превес над синтеза, което е в разрез с холистичния подход към самооценката. Добрата практика е всеки член на групата за самооценка, приложил инструмента самостоятелно в индивидуалната фаза, да си е създал представа за общата картина в нейната цялост – заедно със съдържащите се в модела общи и установените от него специфични прави връзки на причини и следствие от благоприятстващите фактори към резултатите, но и между тях, както и обратната връзка на знание и идеите за иновация свързана подобрене на факторите, с източник от постигнатите от съда резултати. Това ниво на разбиране и знание за организацията е стойността, която инструментът създава при прилагането си. Постигането му е същността на истинската готовност за ефективна дискусия в групата за самооценка.

- **5.2 Обсъдете и постигнете консенсус в групата за самооценка**

#### **Провеждане на дискусията – началото:**

*Определяне на процедура, регламент и график на дискусията (по предложение на Лидера, с консенсус)*

Провеждането на дискусията за постигане на консенсус в Групата за самооценка изисква пълноценно участие на всичките и членове. Заради това и заради ограниченото време, с което разполага, за да постигне консенсус по оценката, е необходимо Групата за самооценка да работи съвместно по общо приет регламент и график. Процедурата, регламентът и графикът на дискусията се приемат от Групата за самооценка с консенсус, по предложение на Лидера. От изключително значение е графикът за работа на Групата за самооценка да е съгласуван с ръководството на съда и да е обезпечен с необходимите управленски мерки. За времето на работата си в тази фаза членовете на Групата за самооценка следва да бъдат освободени от изпълнение на текущите си задължения, за да се концентрират върху самооценката. Добра практика е Групата за самооценка да проведе дискусията си извън „офиса“, в среда и при условия, които



подпомагат максималната и концентрация. Тъй като, по правило, за ефективно провеждане на дискусиата са нужни поне два или дори три дни, то добро решение би било това да е среда, която предполага и възможност за релаксация на участниците между дискуссионните сесии.

*Структура на дискусиата – по критериални области (благоприятстващи фактори – резултати), по теми, в цялост*

Процедурата при провеждане на дискусиата и регламентът, към който Групата за самооценка следва да се придържа, включват и начина, по който дискусиата ще се структурира и проведе. Добрата практика, особено при първа за съда самооценка, е дискусиата да се структурира в съответствие със структурата и логиката на модела – по критериални области, от благоприятстващи фактори към резултати. Някои групи за самооценка предпочитат да дискутират в последователност причинно свързани двойки критерии – един от благоприятстващите фактори и един от резултатите. Причинно-следствената връзка между благоприятстващите фактори и резултатите е основанието за прилагане на този подход. Негов недостатък е, че при това се обръща по-малко внимание на връзките на причина и следствие вътре в критериалната област на благоприятстващите фактори, както и тези при резултатите. А те са съществени. Съществени са, защото никой резултат не е следствие от действието на само един, отделно взет, благоприятстващ фактор. Напротив, те благоприятстват резултатите именно чрез съвместното си, синергетично, действие. В това е и холизма на прилагания модел. Цел на самооценката е да изяви специфичната за всеки съд мрежа от връзки и отношения, чрез която той функционира като организация и постига целите си, осъществявайки мисията си. Така и структурата на дискусиата отразява разбирането на групата за самооценка за начина, по който съдът функционира.

### **Брой срещи на Групата за самооценка**

Препоръчаният по-горе подход към изграждане на структурата на дискусиата предполага провеждане на три дискуссионни сесии от Групата за самооценка. Първата е посветена на анализа и оценката на критериалната област на благоприятстващите фактори – това са Критерии 1 до 5. Втората е посветена на анализа и оценката на критериалната област на резултатите – Критерии 6 до 9. Заклучителната сесия обобщава резултатите от предходните две чрез общ преглед. В нея се обсъждат връзките на причини-следствие, които оценката е установила, както и постигнатото знание за съда и предлаганите иновативни мерки за подобрене на дейността му. При възможност, в заключителната сесия се формулира и обсъжда хипотеза за причинно-следствената структура на областта (или областите) на подобрене, нейния обхват и предлаганата логика на интервениране и промяна. В заключителната сесия Групата за самооценка обсъжда и начина, по който ще отрази окончателната си обща оценка, приета с консенсус, в Доклада за самооценката, като дава насоки на Лидера си за изготвянето му в проект.

### **Времетраене (и график) на фазата на консенсуса**

Времето е едно от най-ценните вложения в процеса на самооценката. То е ограничено, по дефиниция. Начинът, по който Групата за самооценка управлява времето си по време на самооценката и в частност – по време на дискусиата, е един от ключовите фактори за нейния успех. При определяне на времевия график на провеждане на самооценката следва да се осигури баланс – времето за самооценката трябва да бъде достатъчно за ефективното и провеждане, но също така трябва да бъде и достатъчно кратко така, щото самооценката да не загуби в хода на провеждането и своя фокус и



целенасоченост. Трябва да си даваме сметка и за това, че животът не спира, промяната е непрекъсната и динамична и в организацията се случват събития и протичат процеси, които правят да са различни нейното състояние в началото на самооценката и нейното състояние в края на самооценката. Разбира се, част от тази промяна може да се отрази и в резултатите от самата самооценка, доколкото тя е оценка на организационната система на съда в контекста на нейната динамика.

Всичко посочено по-горе общо относно времето за самооценката е в пълна сила и за времето, отделено за всяка една от сесиите на дискусиата – то трябва да бъде достатъчно за ефективното и провеждане, но също така трябва да бъде и достатъчно кратко така, щото дискусиата да не губи фокус и целенасоченост. За това спомага регламента на дискутиране, към който групата да се придържа. Без да ограничава ничия свобода и право на мнение, той трябва да осигурява възможност за всеки един член от групата да изложи аргументите си. Ако те са добре осмислени и изложението е подготвено, то изказът, по правило, е лаконичен. Задължение на Лидера на групата за самооценка е да модерира дискусиата без да губи контрола върху времето, отделено за всеки един подкритерий или тема.

### **Доклад на Лидера на Групата за самооценка относно резултатите от фазата на индивидуалните оценки**

Добра практика е дискусиата да започне с кратко въведение от страна на Лидера на групата за самооценка. Той припомня съвсем накратко на групата процедурата, графика и регламента на дискусиата. След това представя на Групата за самооценка свой кратък доклад относно обобщените и систематизирани от него резултати от индивидуалните оценки. В доклада си Лидерът посочва области/критерии, в които са се очертали границите на бъдещия консенсус, както и тези, в които има съществено разделение на мненията, без да акцентира прекалено върху тях.

*Намеса на Консултанта – само при необходимост! – при неточно (или невярно) представяне на резултат от индивидуалната фаза, което би затруднило дискусиата*

Практически в този момент намеса на консултанта не се налага и не следва да има, стига консултантът да е подготвил добре Лидера на групата за самооценка за предстоящата модерация на дискусиата. Негова намеса е допустима само в краен случай и то ако заради неточно и невярно представяне на даден резултат от индивидуалната фаза дискусиата би се затруднила. Фалстартът никак не допринася за кондицията на участниците в дискусиата и следва да се избягва с особена грижа.

### **Провеждане на дискусиата – същинска част**

*Започва се от нещата, по които има съгласие или сходство на мненията и подхода – до консенсус*

Добра практика е във всеки един етап от дискусиата да се започва с това, по което вече е налице консенсус, според резултатите от индивидуалната фаза, или пък мненията са максимално близки. С такова начало етапът се преминава бързо, защото се тръгва от изходна точка на единомислие, а и така остава повече време за последващото обсъждане на конфликтните зони – там, където мненията и оценките се разминават съществено. Практиката показва, че голяма част от стойността, която дискусиата създава в хода на самооценката, се създава именно при дебата в конфликтните зони. Те обикновено са свързани с нещата, които организацията не разбира и/или не прави както трябва. При всяко положение това предполага необходимост от подобрене на практиките ѝ.



*Дискусията се направлява (от Лидера) в съгласие с принципите на съвършенство – ориентирана към резултат (оценка), основана на факти и доказателства*

Модерацията на дискусията във всеки един момент следва да бъде целенасочена – ориентирана към резултат. Резултатът, който се цели е консенсус по силните страни, областите на подобрене, мерките за подобрене и оценката, която Групата дава, по всеки един от 28-те подкритерия на 9-те критерия от критериалната система на модела. Този резултат се постига чрез и под условието на придържането към фактите относно дейността на съда и свързаните с тях доказателства. Лидера на групата за самооценка не бива да ограничава свободата на членовете на групата да изложат мненията и оценките си, но трябва да апелира към това те да се аргументират със съответните факти и доказателства. Разбира се, очаква се това да са главно доказателства от съдържанието на общо възприетия набор на портфолиото на доказателствата. Но не е изключено и да се приведе аргумент, подкрепен с доказателство извън него. То трябва да бъде, обаче, ясно назовано и отразено в оценката, ако се приема за релевантно от групата. Често пъти, при достигане на положение, когато групата е разделена в мнението и оценката си по даден въпрос или подкритерий, единственият начин за придвижване към консенсуса е нов аргумент и ново доказателство. Това доказателство даже може да се създаде в хода на самооценката – например, не са един или два случая в българската практика на прилагане на инструмента, когато Групата за самооценка инициира анкетиране на служителите за установяване на степента на удовлетвореност на служителите (защото тази практика – да се измерва степента на удовлетвореност на служителите - никак не е разпространена в организациите от публичния сектор в България).

*Силните страни и областите на подобрене се определят в контекста на етапа от PDCA и постигнатите резултати спрямо целите*

Определянето на силните страни и областите на подобрене, както вече бе посочено, е основна задача и целен резултат на самооценката. При първа самооценка и отсъствие на опит от прилагане на този или подобен на него инструмент за оценка на изпълнението, членовете на Групата за самооценка предпочитат да се опират на приложените към всеки подкритерий примери. Този подход, разбира се, е правилен. Проблемът идва от това, че те използват примерите буквално и механично, като „чек лист“ - „имаме/нямаме такава практика“. Така в частта относно силните страни те записват примерите, които разпознават като практика на своята организация, а в частта на областта на подобрене тези, които не се прилагат като практика при тях. Така възниква риск те да не оценят съществени аспекти от дейността си, пропускайки да определят специфичните си собствени практики като силни нейни страни или като част от нейни области, които се нуждаят от подобрене. Проблемът се задълбочава и от това, че необходимостта от подобрене не се определя в контекста на етапа от PDCA-цикъла, в който собствената специфична практика се намира, съответно – на постигнатите резултати спрямо поставените цели, а от това колко от примерните практики са налице или не. В резултат на това, възниква трудност „разпределението“ на практиките като принадлежащи към силни страни или към областите на подобрене да възпроизведе окончателната оценка по дадения подкритерий. Защото оценката на подкритерия се основава именно на етапа от PDCA-цикъла (при благоприятстващите фактори) и постигнатите резултати спрямо целите (при резултатите).

Разбира се, важно е при самооценката да се посочи това, което съдът не прави, а е уместно да се прави – според интересите, потребностите и очакванията на





заинтересованите от дейността му страни, вътре и извън него. Но още по-важно е да се оцени това, което съдът прави и да се предложи начин той да го прави още по-добре.

#### *Числовата оценка не е самоцелна*

Числовата оценка не е самоцелна. Числовата оценка определя етапа на действие на благоприятстващия фактор по PDCA или постигнат доказан резултат спрямо цели и тенденции и степента на напредъка в него. В този смисъл тя е индикативна – числов, количествен, израз на качествено различни етапи в дейността на съда и неговото управление и на способността му да постига поставените цели в определения за това срок.

По време на дискусиата Групата за самооценка трябва да се предпазва от навлизане в схоластически спорове за разлика от една или две точки в дадените оценки. Стига, разбира се, тази разлика да не поставя, чрез оценката, оценяваната практика на съда в друг, предхождащ или следващ, етап. Тук вече разликата би била качествена, а не количествена. Добра практика може да се окаже още при оценките в индивидуалната фаза Групата за самооценка да се съгласи да се придържа към скала на оценяване, оразмерена през 5 точки. Така възможните стойности на оценките, по скалата от 0 до 100 точки, ще се сведат на брой от 101 до 21.

*Мерките за подобрене се обсъждат по приоритет, стратегическа тежест и ресурсно обезпечаване, както и с оглед “екологичността” на ефекти от втори порядък*

Една от задачите, която Групата за самооценка трябва да изпълни във фазата на консенсуса, е да сведе броя на предложените в индивидуалната фаза мерки за подобрене до разумно число. Група за самооценка в минималния състав от 5 члена, дори под строгото условие да се посочва само по една мярка за подобрене на всеки един от 28-те оценявани в индивидуалната фаза подкритерии, влиза във фазата на консенсуса с набор от 140 различни мерки на подобрене. Трудно е да си представим ръководител на съда, който би приел сериозно доклад, предлагащ му списък от 140 мерки за подобрене на дейността на съда за следващите две години (средният срок между две последователни самооценки), пък били те и до една уместни. Всъщност, практиката показва, че над две трети от прилагащите инструмента САФ организации, са привели в изпълнение планове за подобрене, съдържащи до дузина мерки за подобрене. Разликата в броя е десет пъти!

Разбира се, основната редуция на мерките за подобрене се осъществява при изработването на Плана за подобрене. Но доколкото съставяния от Групата за самооценка Доклад за самооценката е негова основа, то е разумно групата да положи усилие в консенсусната фаза да редуцира броя на предлаганите от нея мерки за подобрене. В тази фаза основният способ за намаляване на броя на мерките е да се открият сред всички предложени в индивидуалната фаза тези, които са с най-много повторения или с най-близки формулировки. Премахването на повторенията, включително и чрез перифразирание и обединяване на предписаните действия, когато е това е възможно, е с най-голям принос при редуцията. И тук, както и в индивидуалната фаза, при окончателния вид на оценката трябва да се избягва така наречения „шахматен“ вид. „Шахматен“ наричаме образно този вид на оценката и на съдържанието и, когато са посочени области на подобрене, но не са посочени мерки за подобрене или пък са посочени мерки за подобрене в области, които са определени като силни страни на практиката на съда. Наистина, възможно е да се потърси подобрене така, щото една силна страна да стане още по-силна, но по-реалистично е



първо да се погрижим да обезпечим с необходимите мерки тези области, които очевидно се нуждаят, понякога и неотложно, от подобрене на изпълнението. Не е логично да посочим, че нещо в дейността на съда не е както трябва, а да не предложим мярка за това как да го поправим и подобрим.

Накрая, Групата за самооценка може да обсъди останалите в списъка и мерки за подобрене по приоритет, стратегическа тежест и ресурсно обезпечаване, както и с оглед „екологичността“ на ефекти от втори порядък. Това, най-общо, на първо място е една прогнозна оценка на ефикасността на предлаганите мерки – как ресурсите, които ще са необходими за изпълнението им, се отнасят към техния целен резултат. Просто казано, дали съдът може „да си ги позволи“ с ресурсите, с които разполага. „Екологичността“ на ефектите от втори порядък се преценява под условието на това мерките да са постигнали резултат. Но остава въпроса как този резултат се е отразил на цялостната дейност на съда. Дали, например, изразходваните за постигането му ресурси не са оставили без ресурсно обезпечаване други функции на съда и той да е влошил резултата си при изпълнението им. Групата за самооценка не трябва да се задълбочава прекалено в този анализ, тъй като той е присъщ по-скоро на екипа, на когото ръководителят на съда ще възложи, след утвърждаване на Доклада за самооценката, задачата да изработи, въз основа на него, Плана за подобрене. Просто, при определянето на набора от предлагани мерки за подобрене по даден подкритерий, трябва да има и тази гледна точка.

*Консултантът не е участник в дискусиата!*

Консултантът не е участник в дискусиата. Той не е и „гръцки хор“ в трагедията! Той не е и „богът от машината“! Първо, това не е неговата организация – той е аутсайдер, инсайдрите са в Групата за самооценка. Те са тези, които познават работата на съда и по тази причина са призвани за участие в самооценката. Консултантът познава и владее инструмента. Консултантът не бива и, подобно „гръцки хор“ по време на театрално представление, да съпровожда дискусиата със свои коментари и оценки или да обяснява какво се случва или предстои да се случи в нея на участниците. Мнение изразяват и защитават по същество, с аргументи и доказателства, само членовете на Групата за самооценка. Консултантът не е и „богът от машината“. Когато Групата достигне до такъв етап в дискусиата си, че не може да постигне консенсус по определен въпрос и да продължи, тя, по правило, поглежда към консултанта. Той, обаче, не е арбитър и не е „богът от машината“, който ще реши проблема. Проблемът трябва да бъде решен и консенсусът постигнат с усилието на групата, а не с готово „решение“, подадено извън нея.

И все пак, как консултантът може да помогне в труден момент, в каква роля. Ролята, която консултантът може да си позволи да играе е на „детето, което пита“. Неговият опит му позволява да формулира въпрос - простичко, наивно, по „детски“ - който има една единствена цел и тя е да помогне на Групата за самооценка да погледне към проблема от друга гледна точка. Смяната на гледната точка е ефективен способ за преодоляване на прегради, който позволява на консултанта да подпомогне групата без да повлиява нейната оценка, около която тя ще се обедини накрая.

### **Провеждане на дискусиата – заключителната част**

В заключителната част основна задача е да се постигне есенциалния за успеха баланс между анализ и синтез:

*Аналитична част*



Аналитичната част като минимум включва преминаването през цялата структура на модела, определяне на силни и слаби страни, числова оценка и мерки за подобрене по всеки един от 28-те подкритерии.

#### *Синтетична част*

Синтетичната част включва обсъждане на резултати от аналитичната част в контекста на свързани (под)критерии, с отчитане на прави и обратни връзки на причина-следствие.

#### *Определете числовата оценка – на базата на САФ точкуването*

Определянето на числовата оценка – на базата на САФ точкуването – се осъществява в аналитичната част на оценката, когато всеки подкритерий се оценява „сам по себе си“, но може да претърпи преоценка и промяна в нейната синтетична част, където оценката му се поставя в контекста на оценката по свързаните с него подкритерии. В това няма нищо извънредно или нередно. Напротив, оценката в контекст е в съответствие с холистичния подход, заложен в инструмента, който е и негова основна характеристика. Тук уместната метафора е тази на пъзела – всяка негова плочка трябва да е точно нарисувана, но критерият за това колко точно е нарисувана е въздействието на цялостната картина.

(Заб.: Например, няма как в 7.1 и 7.2 оценките да са 5 т., а в 3.3 – 60 т. Това би означавало, че съдът не измерва резултатите от изпълнението, свързано с хората, и тяхното възприятие и/или информацията не е на разположение, но пък, едновременно с това, се твърди, че ангажира съдиите и съдебните служители чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия, като при това се прави проверка/преглед дали се извършват правилните дейности по правилния начин.)

#### *Очертаване на областта на подобрене*

Обхватът на областта на подобрене се определя от нейното съдържание. Съдържанието на областта на подобрене е организационното поведение на съда. Добра практика е обхватът на областта на подобрене да се очертае въз основа на предложена и проверена хипотеза за силни връзки и интензивни отношения на причина-следствие между най-ниско оценените (под)критерии. Холистичният подход към организационния анализ, който инструментът САФ съдържа, води до предположение за прави и обратни връзки на причина и следствие между наглед изолирани части от дейността и изпълнението в съда, за които е идентифицирана чрез ниската оценка необходимост от подобрене. Групата за самооценка трябва да подложи на дискусия и проверка на това предположение. При това тя трябва да обърне внимание върху това кои от, да речем, петте подкритерия с най-ниска оценка са в критериалната област на благоприятстващите фактори и кои в тази на резултатите. След това трябва да се обърне внимание на етапите, в които се намира, съобразно оценката, управлението на благоприятните фактори (по PDCA-цикъла) и степента на постигане на целите и тенденциите при измерените резултати. После трябва да се прегледат връзките и отношенията на причина-следствие от благоприятстващите фактори към резултатите и обратните връзки на знание и иновации с източник от измерените резултати към благоприятстващите фактори. В повечето случаи, ще се установи, че нещо не работи така, както трябва, в областта на подобрене. Следователно нужно е подобрене. Нужни са мерки за подобрене.

*Обобщаване и приоритизиране на мерките за подобрене в препоръка към Плана за подобрене (включително тези с “бърз ефект на подобрене”)*



След постигнат баланс на анализ и синтез при оценката на състоянието и тенденциите в организацията може да се пристъпи към обобщаване и приоритизиране на мерките за подобрене в препоръка към Плана за подобрене (включително тези с “бърз ефект на подобрене”). Вероятно, в резултат на самооценката, Групата за самооценка ще се обедини от краен набор от 30 до 60 мерки за подобрене, разпределени по 28-те подкритерия на модела. Това е разумен брой. Брой, който е по-малък от 28 (колкото са подкритериите) би бил твърде странен. Това ще рече, че по някой от подкритериите оценката на Групата за самооценка е „ние сме толкова добри в това, че по-добри няма как да бъдем“.

(Заб.: Дори при максималните 100 точки оценка, тезата „по-добри няма как да бъдем“ е в противоречие с основен принцип на цялостното управление на качеството – този на непрекъснатото подобрене. Какво следва след ниво 100 ли? След ниво от 100 точки следва, при благоприятстващите фактори – нов PDCA-цикъл на управление, започващ с възлагане на изработването на нов план за действие, а при резултатите, когато всички цели са постигнати – поставяне пред съда на нови, още по-високи цели.)

И така, разполагайки с окончателния набор от 30 до 60 мерки за подобрене по 28-те подкритерия, на Групата за самооценка предстои да отправи своята препоръка за набор мерки, които да влязат в Плана за подобрене. Това са мерките, на които, в резултат на анализа си, Групата за самооценка особено държи. Кои би могло да са тези мерки?

На първо място, най-вероятно, това са мерките, които са в обхвата на идентифицираната и очертана област на подобрене. Техният брой, при включени от 5 до 7, обвързани с интензивни причинно следствени връзки, подкритерии, може да се очаква да е от 12 до 21. (И колкото по-близо до 12, толкова по-добре – с оглед на ограничените ресурси, които съдът ще следва да привлече, за да изпълни тези мерки, ако те станат част от Плана за подобрене.)

На второ място, но сред тях, Групата за самооценка е добре да посочи тези няколко мерки, вероятно около една четвърт от тях, които определя като мерки с „бърз ефект на подобрене“. Това са мерки, чиито позитивни ефекти на подобрене са преки и непосредствени, дори незабавни, а същевременно за подготовката и изпълнението им е нужно кратко време.

И последно, на трето място, пак сред избраните мерки, Групата за самооценка може да посочи мерките, които счита за неотложни. Обикновено, това са мерки за управление на рискове, свързани с непосредствени заплахи и уязвимости.

#### **3.4.4 Стъпка 6: Съставете доклад за резултатите от самооценката**

Да състави проект на Доклада за самооценката е задача на Лидера на групата за самооценка. Ако в хода на провежданата дискусия в Групата за самооценка за постигане на консенсус той правилно е отразил резултатите от дискусията, то неговият проект е практически изпълнен по отношение на съдържанието. Остава да му се придаде подходящата форма. Ръководството за прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 съдържа подробно указание и изработен в съответствие с него макет на доклада в приложение. Тук няма какво да добавим към тях освен препоръката да се приложат.

#### **3.4.5 Стъпка 7: Съставете план за подобрене**

Планът за подобрене е основна цел на самооценката по CAF Justice BG 2018. Той е резултат от основания на факти и доказателства анализ на силните и слабите страни на



организацията и предложените мерки за подобрене, съдържащи се в Доклада за самооценката.

Ръководството за прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 съдържа подробно указание и изработен в съответствие с него макет на Плана за подобрене в приложение. Тук, отново, няма какво да добавим към тях освен препоръката да се приложат.

#### *Приоритизирайте мерките за подобрене*

Съществуват няколко подхода, съответно процедури, за приоритизиране на мерките за подобрене, прилагани в различни национални практики по използване на инструмента за организационно съвършенство CAF 2013 . Указания за прилагането им са публикувани и достъпни, включително и на български език, на страницата на Ресурсния център по CAF към Института по публична администрация – София. Всеки от тях има своите предимства и съответно - недостатъци.

Изборът на подход към приоритизирането на предложените мерки за подобрене е под условието на избора на подход въобще към подобренето. В създаденото ръководство за прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 са посочени два подхода – всеобхватен и холистичен.

При първия подход, всеобхватния, подобренето се осъществява чрез мерки, разпределени по пълния обхват на модела, в средносрочен и дългосрочен план. Ресурсите са разпределени по целия обхват на модела. Акцентът е върху устойчивостта на подобренето и знанието за организацията.

При втория подход, холистичния, подобренето се осъществява чрез мерки за подобрене, разположени изключително в границите на свързани в обща хипотеза на причина и следствие области на подобрене, в краткосрочен и средносрочен план. Ресурсите са концентрирани в прецизно очертана област на подобрене. Акцентът е върху бързия ефект на подобрене и иновациите.

Една от задачите на организационния анализ с прилагането на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 е да се предложи на ръководството на съда, според спецификата на конкретния съд и резултатите от самооценката, подходящия подход към подобренето, а чрез него – и подхода към приоритизация на мерките за подобрене. Окончателното решение за това е функция на ръководството на съда. То ще се отрази и на начина, по който ръководството ще разпoredи и възложи разработването на Плана за подобрене. Добра практика е ръководството на съда да даде ясни указания на екипа, на когото ще възложи разработването на Плана, за това как да използва Доклада за самооценката, утвърден от ръководителя на съда, при изпълнение на поставената му задача. По правило, в организациите, прилагачи инструмента, част от членовете на Групата за самооценка са членове и на екипа, разработващ Плана за подобрене.

#### *Разпределете действията в реалистична времева скала (метрика на подобрене)*

От съществено значение за успеха на вложените в Плана за подобрене мерки е освен начинът, по който те ще се реализират във времето, да се посочи и как те ще постигат резултатите. Част от мерките предполагат действия, които ще продължат през целия планов период. За тях е уместно да се определи „метриката на подобрене“. Метриката на подобрене разпределя в последователни, еднакви по продължителност, времеви интервали планираното подобрене, посочвайки междинните нива, които подобренето трябва да постигне в края на всеки от тези интервали.



(Заб. Например, ако е поставена задача за две години степента на удовлетвореност на потребителите на административните услуги на съда, измерена чрез индикатор „относителен дял на анкетираните, даващи оценка „много добра“, да нарасне от 20% до 80%, то следва да се посочи каква ще е стойността на индикатора в края на първото, второто и третото шестмесечие. Тези стойности – между началните 20% и крайните 80% - определят и метриката на подобрене.)

*Интегрирайте Плана за подобрене в процеса на стратегическо планиране в съда*

Планът за подобрене следва да бъде интегриран в процеса на стратегическо планиране в съда, който провеждате. Така е и по отношение на управлението на изпълнението му – той трябва да е част от прилаганата от съда система за управление на стратегическото и оперативното изпълнение. И това – от ниво стратегия и план на съда, през плановете на звената, до ниво личните планове на съдии и съдебни служители. Ако съдът няма и не прилага система за управление на стратегическото и оперативното изпълнение, то самооценката с прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 и създадения в резултат на нея Плана за подобрене могат да бъдат добър повод да се създаде и приложи такава.

#### **3.4.6 Стъпка 8: Дайте публичност на плана за подобрене**

Планът за подобрене, след неговото утвърждаване от ръководителя на съда, трябва да придобие публичност. Това е нормативно задължение на съда, съгласно Закона за достъп до обществена информация.

Ръководството за прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 съдържа като свое приложение и интегрална част подробен Механизъм за гражданско участие. Ако съдът възприеме практика да го приложи, то, в контекста на прилагания PDCA-цикъл на подобрене, за участие в екипа, на когото е възложено разработването на Плана за подобрене, могат да бъдат привлечени и представители на заинтересовани лица извън съда. Или поне Планът да бъде консултиран и с тях. Това би било добра практика на гражданско участие.

Наличието на готов за изпълнение План за подобрене отбелязва успешното прилагане на инструмента. С това съдът има всички основания да регистрира практиката си на прилагане в информационната система, поддържана от Ресурсния център по САФ в Маастрихт, като отрази резултатите. По този начин се създават условия за последващ бенчмаркинг и бенчлърнинг с прилагащите инструмента организации от публичния сектор, включително съдилища, от Европейския съюз, а и извън него.

*Комуникирайте Плана за подобрене:*

*С всички заинтересовани лица*

Планът за подобрене следва да бъде комуникиран с всички заинтересовани лица. И главно с тези, чиято сфера на интереси би била повлияна от ефекта и въздействието на изпълняваните мерки. Отново и тук предложеният Механизъм за гражданско участие може да намери приложение.

*С правилните средства, правилно послание, към правилна таргет група*

За да са „правилни“ посланието и средствата за комуникирането му трябва да са съобразени с целевата група. Тук добра практика е да бъде адаптирано съдържанието на Плана, което се комуникира. Планът, разбира се, е добре да бъде представят в цялост, но, заедно с това, отделни негови части, мерки, могат да бъдат разяснени по-



подробно, доколкото бенефициенти на целеното подобрене са различни целеви групи – вътре или извън съда. Или пък се разчита на тяхното съдействие за постигането му.

*Заедно с основното от Доклада за самооценката*

Добра практика е при комуникацията на Плана за подобрене да се изяви неговата връзка с Доклада от самооценката. Той може да бъде комуникиран заедно с основното съдържание на Доклада или поне с тази част от него, която е в най-тясна връзка с Плана. Логическото обосноваване на Плана с резултатите от Доклада подпомага възприемането му и увеличава мотивацията за изпълнението му.

### **3.4.7 Стъпка 9: Приложете плана за подобрене**

*Определете цялостен подход за мониторинг и оценка на проведените мерки за подобрене, базиран на PDCA цикъла*

Изпълнението на Плана за подобрене трябва да бъде подлагано периодично на преглед и оценка. Това е съществен елемент от ефективното прилагане на инструмента за съдебно съвършенство. Подходът за мониторинг и оценка на проведените мерки за подобрене, базиран на PDCA цикъла, следва да бъде цялостен и да обхваща целия План, не само избрани негови части. Планът е система. И позитивният ефект на подобрене при изпълнението му се извява по системен начин. Такава е логиката на създаването му, такава следва да е и логиката на изпълнението му. Предвидените в него мерки постигат оптимален ефект съвместно, синергетично, с цялостен обхват на организационна функция и структура на съда. Така при всеки преглед на оценка се подлага не само степенята, в която дадена мярка се е реализирала, но и ефекта от реализацията и за съда.

*Определете отговорник за всяка една от мерките за подобрене*

Определяне на отговорник за всяка една от мерките за подобрене е добра практика в подобренето чрез изпълнение на Плана. Разбира се, това че за дадена мярка е определен отговорник ника не означава, че този отговорник няма да отговаря и за друга мярка. Възможно е две или повече мерки да бъдат възложени в отговорност на един отговорник. Важното е да няма мярка в Плана, за която да не е ясно кой отговаря.

Следва да е ясно, че посочването на отговорник за изпълнението на една или друга мярка за подобрене го овластява по отношение на координацията и контрола на изпълнението ѝ. Това може да стане с акта на утвърждаване на Плана за подобрене, но може да се посочи и в отделен акт, по дадената мярка за подобрене. Без да притежава или да му бъде делегирана функция на ръководство, координация и контрол на изпълнението в областта на прилагане на съответната мярка, отговорният за изпълнението и няма как да го гарантира. Немалка част от мерките за подобрене, вероятно, ще се наложи да бъдат възложени на специално сформирани екипи или пък на съществуващите звена на съда. Важно е те да не противоречат по съдържанието си с техните функционални характеристики, определени с вътрешни правила или със специално издадени актове за създаването им.

*Прилагайте присъщите инструменти за управление без прекъсване*

Присъщите, възприети от съда, инструменти за управление на стратегическото и оперативното изпълнение, включително и на интегрираното в тях изпълнение на Плана за подобрене, следва да се прилагат без прекъсване. Съществува риск, след добро начало и успех на мерките с бърз ефект на подобрене, включени в Плана, които придават мощен импулс на цялостното изпълнение, нататък да се разчита на набраната



инерция и вниманието на ръководството към изпълнението на плана и неговото управление да отслабне. Това би било в разрез първо, с принципа на непрекъснатост на подобрението и второ, с цялостното управление на качеството и може да доведе до компрометиране на резултатите от прилагането на инструмента за съдебно съвършенство. Затова и не бива да се допуска.

#### **3.4.8 Стъпка 10: Планирайте следващата самооценка**

Решението на ръководството на съда за последваща самооценка с прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 е знак за устойчивост на съпричастността му към принципите на цялостно управление на качеството при управлението на съда, а и на съдебната система. Съдът се подготвя за последващата самооценка, разполагайки с опита от предходната, в резултат на която можем да очакваме, че е променена и организационната култура на съда, като към нея културата на съвършенство и принципите на цялостно управление на качеството. Заедно с това, разширени са знанията, уменията и нагласите на съдебни служители и съдии за управление на качеството в сектора на правосъдието. Изграден е и съответният специфичен административен капацитет за прилагане на съвременни модели, инструменти и системи, включително интегрирани, за управление на качеството в съда.

*Какво трябва да извърши съдът планирайки и подготвяйки следващата си самооценка с прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018*

Подготвяйки следващата си самооценка с прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 съдът трябва да извърши няколко неща:

*Докладвайте състоянието на мерките за подобрене*

Добра практика е преди разпореждането за нова самооценка или като част от него да бъде разпоредено изготвянето на доклад относно изпълнението на мерките за подобрене – кои от тях са изпълнени и с какъв резултат, кои от тях са в хода на изпълнение, кои от тях не са изпълнени и не се изпълняват и защо. Този доклад ще е важен елемент, заедно с анализа на въздействието на проведените мерки върху резултатите на съда, от портфолиото на доказателствата при последващата самооценка.

*Организирайте нова самооценка*

Организирането на новата самооценка преминава през същите етапи, както и първата. Трябва да се определи обхватът на самооценката, както и броя и състава на групите за самооценка, на които ще се възложи тя. Трябва да се организира обучение за новите членове на Групата за самооценка, вероятно и новопостъпили ръководни служители.

*Опитайте да действате по същия начин, както и при предходната самооценка*

Тази препоръка има само една цел – да се осигури съпоставимост на резултатите от самооценката за нуждите на последващ или проведен като част от самооценката съпоставителен анализ. Разбира се, по никакъв начин тази препоръка не предполага да се въздържа от промени, които са обусловени от промените на условията и средата, а още по-малко пък на такива, свързани с подобрене на начина на провеждане на самооценката. Нещо повече, съвсем уместно е да се състави една паметна бележка със съдържание „научени уроци“, в която участниците в процеса на предходната самооценка да изложат препоръките си за подобряването му.

*Анализирайте въздействието на проведените мерки за подобрене върху резултатите при новата самооценка*





Изготвянето на анализ на въздействието на проведените мерки за подобрене върху резултатите на съда е добра практика. Този анализ ще съдържа оценка доколко предложените мерки са били ефективни, ефикасни и икономични и в каква степен са подобрили дейността на съда. Добра практика би било, ако съдът в хода на изпълнението на мерките за подобрене го е подкрепил с гражданско участие, то и анализът на въздействието да се проведе с гражданско участие, съобразно приложения към ръководството Механизъм. Това само би му придало стойност.

#### 4 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В края на това пособие за прилагане на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 оставаме с надеждата да сте намерили в него тази подкрепа, която ви е нужна за ефективното му прилагане. Отговори на всички въпроси, които ще възникнат в хода на самооценката, то не може да предложи. Това не е и не може да бъде негова цел. На по-голямата част от възникващите в хода на самооценката въпроси отговорите ще откриете и ще дадете самите вие. Това е обективен резултат от многообразието и спецификата на съдилищата, на техните организационни практики и култура. Всъщност, това е и стойността, която инструментът създава при прилагането си – добитото чрез опита знание. То е уникално за всеки съд, за всяка организация в публичния сектор.

Ние сме убедени в способността на инструмента за съдебно съвършенство CAF Justice BG 2018 ефективно и ефикасно да интерпретира организационната сложност на българските съдилища. В противен случай, той не би си струвал ни времето, ни усилията, посветени на прилагането му. Уверяваме ви – струва си.

И ако сте достигнали дотук без да се разколебаете в решението си да използвате този инструмент за съвършенство чрез непрекъснато подобрене и го приложите успешно, в което ние не се съмняваме, то следва да знаете и че с опита си пишете следващото, по-добро ръководство или пособие за прилагането му. Вече близо две десетилетия CAF работи и се развива по този начин – чрез добрите практики на приложилите го организации.



### III. ПРИЛОЖЕНИЯ

#### ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – КНИГА ЗА САМООЦЕНКА

##### КНИГА ЗА САМООЦЕНКА – CAF Justice BG 2018

##### БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ

##### Критерий 1: ЛИДЕРСТВО

**Подкритерий 1.1. Определя насоката за развитие на съда чрез разработване на неговата мисия, визия и ценности**

##### ОЦЕНКА:

##### Примери:

1. Мисията и визията на съда са формулирани и разработени от ръководството с участието на съдиите и съдебните служители и съответните заинтересовани страни.
2. Създадена е собствена рамка на ценностите, съобразена с мисията и визията на съда, зачитаща общата рамка на ценностите в съдебната система.
3. Осигурена е широка публичност и споделяне на мисията, визията и ценностите, стратегическите и оперативните цели с всички съдии и съдебни служители в съда, както и с други заинтересовани страни, включително гражданското общество. Съдът публикува в изявление своята визия и мисия (цели), заедно с подробности за това как ще реализира основните си ценности (достъпност, бързина и справедливост).
4. Съдът периодично преглежда мисията, визията и ценностите, като ги адаптира към промените във външната среда (например, след проведен анализ на факторите на средата – политически, социални, правни, технологични, икономически, на равнопоставеност и др. – PEST, STEEPLE анализ или др.)
5. Ръководството на съда участва активно в определянето на времето
6. за стандартите за услуги и преразглежда редовно изпълнението на съда спрямо тези стандарти.
7. Ръководството на съда информира активно обществеността и потребителите на услугите, относно услугите, стандартите и изпълнението си и стреми към обратна връзка, за да подобри услугите си.
8. Съдът има етичен кодекс, който ръководи ръководителите, съдиите и съдебните служители по отношение на етично поведение.
9. Разработена е и се прилага ефективно, в съответствие с етичния кодекс, система на управление, която гарантира отчетност и прозрачност, предотвратява неетично поведение и също така подкрепя служителите при справяне с етични дилеми, които възникват, когато различни ценности на организацията са в конфликт.
10. Превенция на корупцията се осъществява чрез идентифициране на потенциални източници/области и последваща оценка и управление на корупционния риск, предотвратяване и разкриване на конфликти на интереси.
11. Съдът развива съдебна култура в съответствие с основните си ценности.
12. В съда е изградено и устойчиво се поддържа взаимно доверие, лоялност и уважение между ръководители, съдии и съдебни служители (включително, чрез периодичен преглед на мисията, визията и ценностите и чрез оценка и препоръки за добро управление).



<b>Силни страни:</b>	<b>Области за подобрене:</b>
<b>Доказателства:</b>	
<b>Предложение за мерки:</b>	
<b>Критерий 1: ЛИДЕРСТВО</b>	
<b>Подкритерий 1.2. Управлява съда, неговото изпълнение и непрекъснатото му усъвършенстване</b>	
<b>ОЦЕНКА:</b>	
<b>Примери:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Определени са подходящи управленски структури (нива, звена, функции, отговорности, компетенции и компетентности) и е осигурена система за управление на процесите и партньорствата в съответствие със стратегията и плановете на съда, с настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни.</li><li>2. Съдът е идентифицирал и обявил своите приоритети.</li><li>3. Стратегическите и оперативните цели на съда са съгласувани със стратегиите и плановете за електронно правосъдие и електронно управление на национално ниво.</li><li>4. Дефинирани са измерими резултати и цели на всички нива, звена, функции и сфери на действие на съда, с баланс на интересите на заинтересованите страни в съответствие с техните настоящи и бъдещи потребности.</li><li>5. Данните по ключови аспекти на работа на съда се съхраняват и публикуват.</li><li>6. Съдът управлява системно информацията, на база генерираните данни от управляваните рискове и стратегическо и оперативно изпълнение, както и от външния и вътрешен контрол (Балансирана система от показатели за ефективност – Balanced scorecard, Табла за изпълнението – Dashboards и др.).</li><li>7. Въз основа на обратната информация и своето изпълнение, съдилищата планират бъдещото си развитие и идентифицират области за подобрене.</li><li>8. Прилага се подход на Цялостно управление на качеството (TQM). Съдът е внедрил формализирани инструменти за цялостно управление на качеството, като CAF, EFQM, ISO 9004 или ISO 9001.</li><li>9. Съдът е създал подходящи условия за екипна работа и разработване и управление на проекти, включително и с национални и чуждестранни партньори.</li><li>10. Създадени са условия и се насърчава ефективна вътрешна и външна комуникация със заинтересованите страни.</li><li>11. Ръководството демонстрира ангажираност към непрекъснатото усъвършенстване на съда и насърчава креативност, инициативност и иновации и интензивен диалог със съдиите и съдебните служители за получаване на ценна обратна връзка.</li></ol>	



<b>Силни страни:</b>	<b>Области за подобрене</b>
<b>Доказателства:</b>	
<b>Предложение за мерки:</b>	
<b>Критерий 1: ЛИДЕРСТВО</b>	
<b>Подкритерий 1.3. Мотивира и подкрепя хората в съда и дава личен пример</b>	
<b>ОЦЕНКА:</b>	
<b>Примери:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ръководството демонстрира чрез личен пример основните ценности на съда и служи като модел за поведение и лидерство.</li><li>2. Съдът насърчава култура на взаимно доверие, уважение и подкрепа, включително и чрез проактивни мерки срещу дискриминация от всякакъв род и форма.</li><li>3. Лидерството на съда приобщава към визията, мисията и основните ценности всички съдии, служители и заинтересовани страни.</li><li>4. Ръководството своевременно информира и консултира по ключови въпроси съдиите и съдебните служители.</li><li>5. Ръководството подпомага служителите при изпълнението на техните лични цели и планове – в синхрон със стратегическото и оперативното изпълнение на техните звена и съда като цяло.</li><li>6. Ръководството установява системна обратна връзка със съдиите и съдебните служители за подобряване на работата на звената, екипите и отделните съдии и съдебни служители.</li><li>7. Ръководството стимулира, насърчава и упълномощава съдебните служители да поемат успешно своите роли, при необходимост, чрез делегиране на правомощия, отговорности и компетенции, под условие за отчетност.</li><li>8. Съдът насърчава култура на учене и подкрепя съдиите и съдебните служители да повишават своята професионална компетентност в съответствие с поставените им лични и екипни цели и задачи.</li><li>9. Ръководителите демонстрират готовност да приемат предложенията на съдии и съдебни служители за подобряване на изпълнението, като своевременно реагират на конструктивните им идеи чрез подходящи управленски действия.</li><li>10. Съдът отбелязва усилията на отделните служители и екипи, като своевременно признава и възнагражда техния принос.</li><li>11. Съдът зачита и удовлетворява индивидуалните нужди на съдии и съдебни служители като се съобразява с личното им положение.</li></ol>	
<b>Силни страни:</b>	<b>Области за подобрене</b>



**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

**Критерий 1: ЛИДЕРСТВО**

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

**ОЦЕНКА:**

**Примери:**

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

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

**Критерий 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ**



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

**ОЦЕНКА:**

**Примери:**

1. Съдът идентифицира систематично заинтересованите страни, на база степента, в която съдът им въздейства, както и според възможността те самите да въздействат върху постиганите от съда резултати, според които въздействия определя и главните заинтересовани страни.
2. Съдът събира системно данни и информация за заинтересованите страни, техните потребности, очаквания и удовлетвореност, анализира и преглежда периодично тази информация като резултатите се съобщават и обсъждат със съдиите и съдебните служители.
3. Съдът редовно събира, анализира и преразглежда съответната информация за важни променливи като: политико-правни, социално-културни, екологични, икономически, технологични и демографски фактори за развитие на средата, в която съдът изпълнява задачите си.
4. Съдът систематично събира относима управленска информация за стратегическото, оперативно и текущо изпълнение на съда.
5. Съдът систематично анализира вътрешните си силни и слаби страни (например, диагностика в съответствие с TQM чрез Общата рамка за оценка CAF или чрез методите на Европейската фондация за управление на качеството EFQM), включваща анализ на рисковете и на възможностите (например, SWOT анализ, анализ за управление на риска, GAP анализ и др.).

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

**Критерий 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ**

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

**ОЦЕНКА:**

**Примери:**

1. Съдът трансформира мисията и визията си в стратегически (дългосрочни и средносрочни) и оперативни (конкретни и краткосрочни) цели и действия, въз основа на надежден анализ на риска.
2. Съдът включва заинтересованите страни, включително гражданското общество, в разработването на стратегията и планирането, като балансира техните очаквания и потребности – настоящи и бъдещи.
3. Съдът синхронизира задачите с очакваните резултати (решения и предоставяни услуги) и въздействията (постигнати ефекти в обществото), както и с изискванията за качество и добрите практики на стратегическо и оперативно планиране.
4. Съдът осигурява ресурси за мониторинг и актуализация на стратегията.
5. Съдът установява баланс между задачите си и наличните ресурси, дългосрочните и краткосрочни



предизвикателства и изискванията на заинтересованите страни.

**6.** Съдът има политика за социална отговорност, която е интегрирана в стратегията и плановете на съда.

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

## Критерий 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ

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

**ОЦЕНКА:**

**Примери:**

1. Съдът планира стратегически посредством определяне на приоритети, срокове, подходящи процеси, проекти и организационна структура.
2. Съдът трансформира стратегическите си и оперативните цели в конкретни планове и задачи за отделните звена и служители.
3. Съдът разработва планове и програми като дефинира цели и резултати за всяко свое звено, определя критичните фактори за успех, и показатели за установяване на нивото на промяна, което трябва да бъде постигнато (очаквани резултати).
4. Съдът комуникира системно, ефективно и ефикасно целите, плановете и задачите си.
5. Съдът разработва и прилага методи за наблюдение, измерване и/или оценка, които отчитат на редовни интервали работата на съда на всички нива и звена по изпълнението на стратегията.
6. Съдът разработва и прилага методи за измерване на резултатите от дейността си на всички нива, като оценява постигнатата ефективност и ефикасност.
7. Съдът оценява системно необходимостта от реорганизация и усъвършенстване на стратегиите и методите на планиране, на база резултатите от мониторинга на стратегическото и оперативното изпълнение.

**Силни страни:**

**Области за подобрене:**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

## Критерий 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ



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

### ОЦЕНКА:

#### Примери:

1. Съдът насърчава и създава култура/готовност за иновации чрез учене и споделяне на добър опит.
2. Съдът системно наблюдава вътрешните индикатори/движещи сили за развитие, както и проявите на външния натиск за иновации и промяна.
3. Съдът събира и изследва иновативни идеи от всички източници с цел планирана модернизация и иновации.
4. Съдът оценява управлението на стратегическите рискове и залага резултатите при планирането на бъдещото развитие.
5. Съдът оценява редовно прилагането на промените в законодателството и тяхното въздействие върху съдилищата и / или съдиите.
6. Съдът прилага ефикасна система за управление на промяната (например: инструменти за сравнителен анализ с добрите практики (benchmarking) и учене чрез споделяне на добър опит (benchlearning), проекти, мониторинг, отчетане на последващи действия, прилагане на PDCA цикъла, други).
7. Съдът осигурява необходимите ресурси за изпълнение на планираните промени.
8. Съдът балансира успешно между подходите „отгоре-надолу“ и „отдолу-нагоре“ за постигане на промяна.
9. Съдът насърчава използването на инструменти на електронното правителство и електронното правосъдие (e-Government tools), с цел повишаване ефективността на предоставяните услуги, както и на прозрачността и взаимодействието между съда и гражданите/потребителите.

#### Силни страни:

#### Области за подобрене:

#### Доказателства:

#### Предложение за мерки:

## Критерий 3: ХОРА

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

### ОЦЕНКА:

#### Примери:

1. Съдът редовно анализира своите настоящи и бъдещи нужди от човешки ресурси, съответно на нуждите и очакванията на заинтересованите страни, и на стратегията си.
2. Съдът разработва и прилага дългосрочни стратегия и политика относно набирането, подбора, обучението, оценката, кариерното развитие и възнагражденията на съдиите и съдебните служители.
3. Съдът разработва и прилага краткосрочна политика относно набирането, подбора, обучението, оценката, кариерното развитие, мобилността на съдиите и съдебните служители.





4. Съдът осигурява компетентен персонал (т.е. назначаване, разпределение, развитие), за постигане на мисията и целите си, и балансира съответно задачите и отговорностите между нивата, звената и отделните съдии и съдебни служители.
5. Съдът разработва и прилага ясна и прозрачна политика, съдържаща обективни критерии по отношение на набирането на персонала, насърчаването му, възнагажденията, наградите и възлагането/делегирането на ръководни функции.
6. Съдът управлява натовареността на съдиите и съдебните служители, така
7. че делата да се решават своевременно и качествено.
8. Съдът е въвел ясна и прозрачна система за управление и оценка на изпълнението на служителите, за да ги насърчи за постигане на висока производителност (например, чрез прилагане на прозрачни схеми за възнагаждение/признание въз основа на постигнатите индивидуални и екипни резултати).
9. Съдът използва профили за компетентност, длъжностни и функционални характеристики за (а) назначаване и (б) разработване на индивидуални работни планове –за съдиите, съдебните служители, и ръководителите –съответно на стратегията и оперативните планове и задачи.
10. Съдът обръща специално внимание към човешките ресурси, необходими за развитието и функционирането на електронното правосъдие и мрежовите услуги (например, чрез осигуряване на необходимото обучение и нормативна рамка).
11. Съдът управлява назначаването и кариерното развитие по обективен и справедлив начин, като зачита равните възможности и многообразието (като пол, сексуална ориентация, увреждания, възраст, раса и религия).
12. Съдът практикува прозрачна система за оценяване на съдии с включени обективни и ясни критерии за оценка.
13. Съдът наблюдава, анализира и оценява системно изпълнението на политиките в областта на човешките ресурси (например производителността, натовареността, кариерното развитие, мобилността).
14. Съдът използва резултатите от мониторинга и оценката на управлението на човешките ресурси, за да подобри съответните политики и практики.

<b>Силни страни:</b>	<b>Области за подобрене:</b>
----------------------	------------------------------

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

**Критерий 3: ХОРА**

**Подкритерий 3.2. Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на образователната и обучителна институция**

**ОЦЕНКА:**

- Примери:**
1. Съдът извършва системно оценка на нуждите от обучение на съдиите и съдебните служители.



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

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**



### Критерий 3: ХОРА

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

#### ОЦЕНКА:

#### Примери:

1. Съдът подкрепя култура на активна комуникация, открит диалог и насърчаване на екипната работа.
2. Ръководството на съда стимулира сътрудничеството между отделните отдели и екипи.
3. Съдът проактивно създава подходящи среда и механизми за генериране на идеи и предложения от съдиите и съдебните служители (например, схеми за предложения, работни групи, методи за генериране на идеи като „мозъчна атака“, други).
4. Съдиите, съдебните служители и техните представители (например, профсъюзи, съсловни организации и др.) се включват активно в разработването на планове, стратегии, цели, в проектиране на процеси и в идентифицирането и изпълнението на дейностите за подобрене.
5. Съдът организира системно срещи на съдиите, за подобряване на качеството като конференции и други форуми, в които участват всички съдии и в които те обсъждат съдебни въпроси- освен административни въпроси- включително отменени или отхвърлени решения.
6. Съдиите участват в "групи по качеството" и/или дискуссионни форуми, за да обсъдят решенията си в светлината на съдебната практика на висшите съдилища, с колеги и/или други заинтересовани страни.
7. Съдът организира формати на партньорска проверка (обсъждане на делата между колеги съдии) или на надзор (обсъждане на делата с по-високо квалифициран колега).
8. Съдът управлява система за редовно получаване на обратна връзка от съдиите и съдебни служители (например, анкети/проучвания за удовлетвореност, проучвания относно качеството).
9. Съдът гарантира е, че съдиите и съдебните служители имат възможност да дават обратна връзка за качеството на управленските практики на своите преки ръководители.
10. Резултатите от генерираната обратна връзка са обект на анализ и оценка, комуникират се адекватно, и се интегрират в процеса на вземане на решения и непрекъснато подобрене
11. Осигурени са добри условия на труд в съда, включително по отношение на изискванията за здраве и безопасност.
12. Съдът осигурява условия, които допринасят за постигане на удачен баланс между работата и личния живот на съдиите и съдебните служители (например, предоставяне на възможности за адаптирано работно време), както и внимание относно нуждите от непълен работен ден или отпуск по майчинство или по бащинство.
13. Обръща се специално внимание на потребностите на служителите в неравностойно социално положение и на хората с увреждания.

#### Силни страни:

#### Области за подобрене

#### Доказателства:

#### Предложение за мерки:



#### Критерий 4: ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ

##### Подкритерий 4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации

###### ОЦЕНКА:

###### Примери:

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

###### Силни страни:

###### Области за подобрене

###### Доказателства:

###### Предложение за мерки:

#### Критерий 4: ПАРТНЬОРСТВО И РЕСУРСИ

##### Подкритерий 4.2. Създава и осъществява партньорства с учениците и техните законни представители

###### ОЦЕНКА:

###### Примери:

1. Съдът провежда активна информационна политика (например, за това как работи съдът, за компетенциите, за структурата и процесите на съда и т.н.).
2. Съдът активно насърчава гражданите/потребителите да се организират, да изразяват своите потребности и изисквания, както и оказва подкрепа на партньорствата с гражданите, представителни граждански групи и организации на гражданското общество.
3. Съдът насърчава участието на гражданите/потребителите и техните представители в консултации и активното им участие в процесите за вземане на решения (например, чрез консултативни групи,



изследвания, проучвания, проверка на общественото мнение и чрез групи за оценка на качеството).

4. Съдът търси активно идеи и предложения от гражданите/потребителите (например, чрез проучвания, групи за консултации, анкети, кутии за жалби, проучвания на общественото мнение и т.н.). Тази информация се анализира и използва, резултатите от нея се комуникират адекватно, включително и тези относно предприетите мерки за подобрене.
5. Съдът осигурява прозрачност по отношение на функционирането си, както и на процесите за вземане на решения (например, чрез публикуване на годишни доклади и отчети, провеждане на пресконференции и публикуване на информация в Интернет).
6. Съдът управлява очакванията на клиентите посредством прилаганите Граждански Харти и/или собствените стандарти за качество на обслужване.

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

#### Критерий 4: ПАРТНЬОРСТВО И РЕСУРСИ

##### Подкритерий 4.3. Управлява финансите

##### ОЦЕНКА:

##### Примери:

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



12. Данни за резултатите от изпълнението се включват в бюджетните документи, като например информация за ключовите резултати (output) и въздействията (outcome) на дейността на съда, при определяне на ефикасността и ефективността и.

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

#### **Критерий 4: ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ**

##### **Подкритерий 4.4 Управлява информация и знания**

##### **ОЦЕНКА:**

##### **Примери:**

1. Съдът прилага система за управление, съхранение и оценка на информацията и знанията в съда в съответствие със заявените стратегически и оперативни цели.
2. Осигурени са възможности за получаване, обработка, ефективно използване и съхранение на външната информация от значение за съда.
3. Осъществява се постоянно наблюдение на информацията и знанията в съда, като се гарантира техния правилен подбор, точност, надеждност и сигурност.
4. Съдът е създал ефективни вътрешни канали за разпространение на информация, и гарантира, че всички съдии и съдебни служители имат достъп до нея и до знанията, свързани с техните задачи и цели (Интранет, бюлетин, списания и т.н.).
5. Осигурен е непрекъснат трансфер на знания между съдиите и съдебните служители в съда (например, чрез наставничество, практически обучения, писмени ръководства, дискусии и др.).
6. Гарантирано е, че ключовата информация и знания на служителите се запазват в рамките на съда при тяхното напускане и са достъпни и след него.
7. Съдът управлява документираната информация, като гарантира, че съдебните досиета и делата са пълни, точни, способни да се изтеглят бързо и да се поддържат безопасно.
8. Съдът прилага мерки за сигурност за целостта на данните,
9. и гарантира, че електронните съдебни документи са адекватно управлявани и защитени.
10. Архивните материали се съхраняват в подходящи помещения, които осигуряват тяхното физическо запазване, защитата им от посегателство и подреждането им по подходящ за търсене начин.
11. Внедрени са правила относно поверителността на обработването на
12. информация и защита на сигурността на информацията.
13. Развиват се съответно компетенциите на персонала относно защитата на информационната сигурност.
14. Установени са и ефективно си прилагат нормативно регламентирани правила и мерките за защита на класифицираната информация и за защита на личните данни.



<b>Силни страни:</b>	<b>Области за подобрене</b>
<b>Доказателства:</b>	
<b>Предложение за мерки:</b>	
<b>Критерий 4: ПАРТНЬОРСТВО И РЕСУРСИ</b>	
<b>Подкритерий 4.5. Управлява технологии</b>	
<b>ОЦЕНКА:</b>	
<b>Примери:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Съдът има ясна политика относно използването на информационните и комуникационните технологии (електронно правосъдие, електронни услуги, видеоконференции, обмен на електронни данни и т.н.).</li><li>2. Съдът управлява технологиите в съответствие със своите стратегически и оперативни цели.</li><li>3. Използваните информационни системи на съда преразглеждат и подобряват, като се извършва мониторинг и оценка на ефективността на свързаните разходи.</li><li>4. Осигурено е безопасно, ефективно и ефикасно използване на технологията, като се изграждат необходимите умения на съдиите и съдебните служители за ефективно и ефикасно използване.</li><li>5. Ефикасно се прилагат подходящи технологии при:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Управление на проекти и задачи;</li><li>b. Управление на знания;</li><li>c. Подкрепа за обучение и подобряване на дейностите;</li><li>d. Подкрепа за взаимодействие със заинтересованите страни и партньори;</li><li>e. Подкрепа за развитието и поддържането на вътрешни и външни услуги.</li></ol></li><li>6. Определени са начините за използване на ИСТ за подобряване на предоставяните услуги и за управление на информацията в съда.</li><li>7. Приета е ИСТ рамка и са определени необходимите ресурси за предоставяне на интелигентни и ефективни услуги онлайн така, че да се подобри достъпа на потребителите до услугите на съда.</li><li>8. Информацията в информационната система за управление на съда предоставя цялостна представа за работата на съда</li><li>9. Съдът наблюдава технологичните иновации в сферата на електронното правосъдие и извършва преразглеждане на политиката, при необходимост, за използване на създаващите се възможности.</li></ol>	
<b>Силни страни:</b>	<b>Области за подобрене</b>
<b>Доказателства:</b>	



**Предложение за мерки:**

#### Критерий 4: ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ

**Подкритерий 4.6. Управлява инфраструктурата**

**ОЦЕНКА:**

**Примери:**

1. Ефективността на разходите на инфраструктурата е балансирана с нуждите и очакванията на съдиите, съдебните служители и потребителите на услуги (например, централизация спрямо децентрализация на офиси/зони за достъп, разпределение на помещенията, съдебни зали, „Синя стая“, достъпност с обществен транспорт, достъпна среда и др.).
2. Ръководството прилага адекватна политика относно физическата и ИТ сигурност на съда.
3. Съдът разполага с достатъчно съдебни зали, за да гарантира своевременното обработване на делата.
4. Осигурени са безопасност на ползвателите и подходяща физическа достъпност в сградите в съответствие с нуждите и очакванията на съдиите, съдебните служители и гражданите/потребителите (например, достъп за инвалиди, паркиране или обществен транспорт и други).
5. Осигурена е ефикасна, икономична и устойчива поддръжка на използваните сгради, офиси, оборудване, транспортни средства и материали.
6. Осигурено е ефикасно, икономично и устойчиво използване на транспортните и енергийните ресурси и тяхната оптимизация.
7. Прилага се интегрирана политика за управление на материалните ресурси, включително безопасното третиране на отпадъците (чрез пряко управление или чрез възлагане на подизпълнители).
8. Съдът предоставя инфраструктурата на разположение на местната общност по съвместни проекти и инициативни (например, дни на отворени врати на съда, дискусии, семинари, конференции и др.).
9. Управлява се рискът от загуба и материални щети.
10. Съдът извършва системно оценка на разходите и тяхното въздействие и коригира политиките и практиките съобразно резултатите.

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

#### Критерий 5: ПРОЦЕСИ

**Подкритерий 5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на**





## заинтересованите страни

### ОЦЕНКА:

#### Примери:

1. Непрекъснато се подобрява начина, по който производството по делата се идентифицира, планира, описва, управлява, преглежда, контролира, като резултатите се документират по начин, уреден в закона и актовете по прилагането му .
2. Съдът прилага система за активно управление на делата, при прозрачност на тяхното разпределение, срещу установени критерии за навременна обработка и стандарти за качество на съдебните решения, и търси подобрени начини за ефективното разрешаване.
3. Съдът е идентифицирал „собствениците на процеса“ (лицата, които контролират всички стъпки в производствата по делата), като им е възложил съответните отговорности и компетенции.
4. Съдът успешно балансира натовареността на съдиите и
5. съдебния персонал и прилага мерки за гарантиране на справедливо и ефективно разпределение на работното натоварване между съдиите.
6. Съдът има система за управление на изслушванията (подготовка на изслушванията, информационна система за ефективно планиране на графика, измерване и контрол върху времето на изслушванията, своевременно информирание на страните при отлагане или забавяне).
7. Съдът има система за управление на времето за решаване на делата ( политика и стандарти за предвидими и оптимални срокове и продължителност на съдебното производство, мерки за ускоряване на забавените дела и за намаляване на изоставането, срок за връчване на решението след съдебното заседание).
8. Съдът наблюдава, анализира и публикува данни относно производителността на съдиите и съдебните служители.
9. Съдът управлява, записва и публикува данни относно продължителността на производството ( включително данни относно общия брой входящи, висящи и решени случаи в даден период ).
10. Съдът управлява висящите дела, като събира и анализира съответната информация, комуникира и обменя тази информация, и предприема съответните мерки за тяхното намаляване.
11. Съдът поддържа ефикасна система за управление на съдебните досиета и записи (например, информационна система за управление на делата, възможност за подаване на документи по електронен път, електронни досиета, (електронна) информационна система за архивиране на съдебни дела и решенията).
12. Съдът системно извършва преглед на процесите, процедурите и ролята на
13. съдиите и съдебните служители, за да гарантира ефективността на процесите.
14. Ръководството на съда, съдиите, съдебните служители и съответните външни заинтересовани страни са привлечени в проектирането и подобряването на производството по делата на базата на измерената им ефикасност, ефективност и резултатност (резултати и въздействия).
15. Съдът анализира и оценява чрез индикатори резултатите, ефективността и ефикасността на производствата по делата, рисковете и критичните фактори за успех спрямо стратегическите и оперативни цели на съда и променящата се заобикаляща среда.
16. Съдът управлява и и периодично оценява своето изпълнение и резултати (резултатите могат да включват производство, качество и персонал) срещу поставените цели.
17. Съдът управлява система за оценка на оперативните рискове и качеството на вътрешния надзор на съдилищата от страна на съдебните ръководители.
18. Съдът управлява жалбите и записва и публикува съответните данни.



19. Съдът извършва мониторинг и оценка на въздействието на ICT и електронните услуги върху производството по делата (например, по отношение на ефикасност, качество, ефективност).
20. Съдът публикува резултатите от оценката на изпълнението и ги взема предвид за адаптиране на своята политика и / или за изменение на работните процедури и опростяването на производството по делата.
21. Съдът насърчава иновациите в управлението и решаването на делата - на базата на редовни национални и международни анализи и оценки и обучения за споделяне на добър опит, с особено внимание на пречките за внедряването им и необходимите ресурси.

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

#### Критерий 5: ПРОЦЕСИ

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

**ОЦЕНКА:**

**Примери:**

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



9. Съдът подпомага лицата, които не разбират официалния език, използван в съдебната система (процедура, която има дава право на устен преводач; версия на правните текстове на езика на малцинствата, достъп до длъжностно лице)
10. Съдът осигурява специална подкрепа за хората с увреждания и възрастните граждани и осигурява улеснен достъп до услугите си (достъп до резервирани места за паркиране; рампи за достъп до сградите, възможност за придружаване до съдебните помещения, специални места за изчакване).
11. Съдът разполага с електронен и дистанционен достъп до услугите си и използва технологиите и иновациите за подобряване достъпа за всички потребители.
12. Разработени са надеждни системи и процедури за управление на обработката и предоставянето на отговори на запитвания и жалби, отправени от гражданите/потребителите във връзка с производството по делата.

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

## Критерий 5: ПРОЦЕСИ

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

**Примери:**

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



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

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

## РЕЗУЛТАТИ

### Критерий 6: РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ОБУЧАВАНИТЕ И ДРУГИТЕ КЛЮЧОВИ ЗАИНТЕРЕСОВАНИ ЛИЦА

#### Подкритерий 6.1. Измервания на възприятията

#### ОЦЕНКА :

#### Примери:

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

**Силни страни:**

**Области за подобрене**



Доказателства:

Предложение за мерки:

**Критерий 6: РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ОБУЧАВАНИТЕ И ДРУГИТЕ КЛЮЧОВИ ЗАИНТЕРЕСОВАНИ ЛИЦА**

**Подкритерий 6.2. Измервания на изпълнението**  
**ОЦЕНКА:**

**Примери:**

Резултати по отношение на включването

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

Резултати за достъпност на съда

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

Резултати по отношение на прозрачността на представяне на продукти и услуги

1. Брой на информационните канали и тяхната ефективност.
2. Наличие и точност на информацията.
3. Наличие на цели за изпълнение и резултати на съда.
4. Брой на намесите от страна на Омбудсмана в работата на съда.
5. Ниво на усилията за подобряване на надеждността, точността и прозрачността на информацията.

Резултати от показатели за качеството на предоставените продукти и услуги

1. Брой и време за обработка на жалби.



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

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

## Критерий 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА

### Подкритерий 7.1. Измервания на възприятията

#### ОЦЕНКА:

#### Примери:

Резултати относно общото възприятие на хората за:

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

Резултати относно общото възприятие за ръководството и управленските системи:

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

Резултати относно възприятието за условията на работа:



1. Работната атмосфера (например, подходът при конфликти, оплаквания или проблеми на персонала, тормоз на работното място) и организационната култура (например, насърчаване на вътрешната мобилност на съдии и съдебни служители в рамките на организацията, между отдели, звена, т.н.).

2. Подходът към социалните въпроси (например, гъвкавост на работното време, баланс между работа-личен живот, грижи за здравето).

3. Равни възможности и справедливо отношение и поведение в организацията.

4. Организацията на работната среда и здравословни условия на труд.

Резултати относно възприятието за кариерното развитие и развитието на уменията:

1. Систематично кариерно и компетентностно развитие на съдии и съдебни служители.

2. Насърчаване и овластяване/делегиране от страна на ръководството на съда.

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

**Силни страни:**

**Области за подобрене :**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

## Критерий 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА

### Подкритерий 7.2. Измервания на изпълнението

#### ОЦЕНКА:

#### Примери:

Резултати от:

1. Индикатори по отношение на поведението на съдиите и съдебните служители (например, нива на отсъствия или болест, процент на текучество на персонала, брой на жалби, брой на дни в стачка/протест и др.).
2. Индикатори по отношение на мотивацията и ангажираността на съдии и съдебни служители (например, процент на отговори при проучвания сред персонала, брой предложения за иновации, участие във вътрешни дискуссионни групи и др.).
3. Индикатори по отношение на (индивидуално) представяне (например, резултати от атестациите на съдиите и на съдебните служители).
4. Нивото на участие в инициативи и дейности за подобрене на изпълнението на съда.
5. Степен на използване на информационните и комуникационни технологии от съдии и съдебни служители.
6. Индикатори по отношение на развитие на умения на съдиите и съдебните служители (например, процент на участие и успех в дейности за обучение, ефективност на бюджета за обучение).



7. Индикатори по отношение на способността на съдебните служители да се справят с гражданите/потребителите и да отговорят на техните нужди (например, брой часове за обучение на служителите във връзка с управлението на взаимоотношенията с гражданите/потребителите, брой жалби от гражданите/потребителите, свързани с поведението на персонала, измерването на отношението на служителите към гражданите/ потребителите и др.)
8. Колко често се признават/отчитат постиженията на съдиите и съдебните служители и екипи в рамките на съда.
9. Брой на възникнали етични казуси (например, евентуални конфликти на интереси) в съда.
10. Честотата на доброволно участие от страна на съдии и съдебни служители в дейности, свързани със социална отговорност, насърчавани от съда.

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

## Критерий 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ

### Подкритерий 8.1. Измервания на възприятията

#### ОЦЕНКА:

#### Примери:

1. Информираността на обществото за въздействията от дейността на съда – на съдиите и съдебните служители – извън правораздаването, по отношение на качеството на живот на гражданите/потребителите (например, здравно образование и инициативи, подкрепа за спортни и културни дейности, участие в хуманитарни и благотворителни инициативи, конкретни действия, насочени към хората в неравностойно положение, културни дейности и възпитателни дейности, отворени за обществото и др.)
2. Цялостната репутация на съда (например, като работодател с принос на местно / международно ниво).
3. Общественото възприятие за дейността на съда и неговото икономическо въздействие/влияние върху обществото на местно, регионално, национално или международно ниво (например, създаването/привличането на бизнес дейности и инвестиции в местни общности чрез устойчив праворед и справедливо и прозрачно правосъдие и др.).
4. Отношението към дейността на съда във връзка с подхода му към опазването на околната среда (например, екологичен отпечатък, управление на енергията, включително инициативи за енергийна ефективност, намаляване на разхода на електроенергия и потреблението на вода, защита от шум и замърсяване на въздуха, насърчаване на придвижването с обществен транспорт, управление на потенциално токсични отпадъци, рециклиране и др.).
5. Общественото възприятие за социалното въздействие върху устойчивото развитие на местно, регионално, национално или международно ниво (закупуване на продукти в рамките на инициативата за справедливата търговия (fair trade), използване на материали за многократна употреба, производство на възобновяема енергия и др.)
6. Възприятието на обществото за социалното въздействие на съда, като се вземат предвид качеството на





демократично участие на гражданите на местно, регионално, национално или международно равнище (например, отворени конференции, консултации и процесите на вземане на решения относно възможното въздействие от дейността на съда върху сигурността и обществения ред и др.).

7. Общественото мнение относно откритостта и прозрачността на съда, съблюдаването на етичните принципи и кодекси от съдии и съдебни служители (стриктно прилагане на принципите/ценностите за предоставянето на публични услуги като равнопоставеност, продължителност и др.)
8. Общественото възприятие относно ангажираността на съда в рамките на общността, в която осъществява дейността си, чрез финансова или друга подкрепа, за социални или културни събития.
9. Медийното отразяване на дейността на съда по отношение на социалната отговорност – публикации, репортажи, интервюта, дискусии, обществени обсъждания и полемики и др.

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

## Критерий 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ

### Подкритерий 8.2. Измервания на изпълнението

#### ОЦЕНКА:

#### Примери:

Показатели за социална отговорност:

1. Организационни дейности за опазване и устойчивост при използването на ресурси (например, наличието на доставчици със социално отговорен профил, степен на съответствие с наложените екологични стандарти, използване на рециклирани материали, използване на видове транспорт, щадящи околната среда, намаляване на вредните въздействия, екологичните рискове и шума, както и намаляване на разхода на вода, електричество, газ, енергийна ефективност и др.).
2. Качество на отношенията със съответните органи, групи и представители на общността.
3. Размер и значение на медийното отразяване – положително и отрицателно (брой статии, съдържание).
4. Подкрепа, осигурена на граждани в неравностойно социално положение (например, оценка на размера на предоставената помощ, брой на бенефициентите).
5. Като работодател, предоставената подкрепа за политика в областта на многообразието, интеграцията и приобщаването на етническите малцинства и хората в неравностойно положение (например, организирането и/или участието в специални програми/проекти, които да наемат служители от етнически малцинства, хора с увреждания, младежи и др.).
6. Подкрепа за международни проекти за развитие и участие на съдии и съдебни служители в благотворителни дейности – с лична инициатива или по проекти на съсловните им и синдикални организации.
7. Насърчаване на гражданска ангажираност от страна на гражданите/потребителите, както и служители и други заинтересовани страни чрез съвместни проекти, програми и инициативи.



8. Качествен обмен на знания и информация (брой на организирани отворени конференции, брой участия в национални и международни колоквиуми/академични конференции и семинари, популяризаторски кампании и др.).
9. Програми за предотвратяване на здравните рискове и рискове от инциденти за гражданите/потребителите и съдиите и съдебните служители (брой и вид на програми за превенция на социално значими заболявания, помощ в борбата срещу тютюнопушенето, алкохола и наркотиците, образование за здравословно хранене, брой на бенефициентите и отношението между разходите и качеството на тези програми).
10. Резултати от измерването на социална отговорност в съда (напр. нефинансова оценка (extra financial rating)) чрез изпълнението на поставените в стратегията и оперативните планове цели и задачи.

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**

### Критерий 9: КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО

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

**ОЦЕНКА :**

**Примери:**

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

**Силни страни:**

**Области за подобрене**

**Доказателства:**

**Предложение за мерки:**



## Критерий 9: КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО

### Подкритерий 9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност

#### ОЦЕНКА:

#### Примери:

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

#### Силни страни:

#### Области за подобрене

#### Доказателства:

#### Предложение за мерки:







	документното портфолио на проекта																			
	<b>Стъпка 5: Извършете самооценката</b>																			
13	Регистрация в електронната база данни на прилагащите САФ организации на Ресурсния център по САФ в Маастрихт	Председател/секретар на ГС	Запис в регистъра																	
14	Провеждане на индивидуалните оценки (с използване на e-tool на Ресурсния център по САФ в Маастрихт)	Групата за самооценка	Попълнени форми ИО																	
15	Представяне и дискусия на резултатите от индивидуалните оценки	Председател/секретар на ГС	Протокол от обсъждане																	
16	Постигане на консенсус в групата за самооценка	Групата за самооценка	Протокол от обсъждане																	
17	Определяне на резултатите от оценката - силни страни, области на подобрене, числова оценка от САФ точкуване, предложение за мерки за подобрене	Групата за самооценка	Попълнена форма КО																	
	<b>Стъпка 6: Съставете доклад за резултатите от самооценката</b>																			
18	Изготвяне на проект на	Председател/сек	Проект на ДС																	













### ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – ПОРТФОЛИО НА ДОКАЗАТЕЛСТВАТА

ПОРТФОЛИО НА ДОКАЗАТЕЛСТВА – СЪДИЛИЩА (ДОКУМЕНТИ)	ДОКУМЕНТ 1	ДОКУМЕНТ 2	ДОКУМЕНТ 3							
КРИТЕРИИ / ПОДКРИТЕРИИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. ЛИДЕРСТВО</b>										
1.1. Определя насоката за развитие на съда чрез разработване на неговите мисия, визия и ценности										
1.2. Управлява съда, неговото изпълнение и непрекъснатото му усъвършенстване										
1.3. Мотивира и подкрепя хората в съда и дава личен пример										
1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни										
<b>2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ</b>										
2.1. Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация										
2.2. Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация										
2.3. Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на съда и регулярно ги преглежда										
2.4. Планира, въвежда и оценява иновации и промени										



<b>3. ХОРА</b>										
3.1. Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране										
3.2. Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на съда										
3.3. Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия										
<b>4. ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ</b>										
4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации										
4.2. Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите										
4.3. Управлява финансите										
4.4. Управлява информация и знания										
4.5. Управлява технологии										
4.6. Управлява инфраструктурата										
<b>5. ПРОЦЕСИ</b>										
5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на заинтересованите страни										
5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/ потребителите										



5.3. Координира процесите вътре в съда и вън от съда – с други свързани организации										
<b>6. РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ/ПОТРЕБИТЕЛИТЕ</b>										
6.1. Измервания на възприятията										
6.2. Измервания на изпълнението										
<b>7. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА</b>										
7.1. Измервания на възприятията										
7.2. Измервания на изпълнението										
<b>8. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ</b>										
8.1. Измервания на възприятията										
8.2. Измервания на изпълнението										
<b>9. КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО</b>										
9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели										
9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност										



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4 – ОБРАЗЕЦ НА ГОДИШЕН ДОКЛАД ЗА ДЕЙНОСТТА НА СЪДИЛИЩАТА

### Основни насоки за изготвяне на годишен доклад

Годишните доклади на органите на съдебната власт (ОСВ) се изготвят съобразно актуалната нормативна уредба, стратегическите документи, свързани с отчетността в съдебната система, указанията на Висшия съдебен съвет и/или на главния прокурор (за прокуратурата и разследващите органи) и утвърдените механизми за събиране и обобщаване на статистически данни. Докладите се изготвят в аналитичен вид и съдържат обобщени данни, анализ, изводи, констатирани проблеми, утвърдени добри практики, управленски решения и предложения за дейността на съответния ОСВ. При изготвяне на докладите се съобразяват компетентността и специфичните особености на дейността на различните нива ОСВ.

Статистическите данни се представят в абсолютни стойности и процентни съотношения по основните показатели на статистическата отчетност, съпоставени с предходната година. Използват се таблици, графики и диаграми. Анализират се обективните и субективни причини за резултатите от дейността. В тази част може да се оптимизира информацията, която се представя пред външните заинтересовани страни, като се визуализира чрез подходяща форма в кратко и удобно за потребителя съдържание, което включва само обобщени данни по основните показатели и кратки изводи към тях.

В докладите се посочват областите на противоречива съдебна/прокурорска практика и може да се правят предложения за приемане на тълкувателни решения или постановления, както и необходими законови промени в нормативната уредба. Посочват се и практики, свързани с преюдициални запитвания на съдилищата до Съда на Европейския съюз, отправени за тълкуването или валидността на разпоредба или принцип от правото на Европейския съюз и прякото прилагане на европейско правосъдие.

Информацията за кадровата и ресурсна обезпеченост на дейността се представя съпоставено с предходния отчетен период, като се анализират причините за евентуална липса на ресурси и начините за нейното преодоляване. Посочват се и управленски решения, довели до обезпечаване на дейностите на съответния орган, както и прилагането на различни форми и начини за постигане на положителни резултати- например чрез изпълнение по проекти, финансирани от структурни фондове на Европейския съюз.

Съществено внимание следва да се обърне на частта от докладите относно правораздавателната, съответно прокурорската и разследваща дейност през отчетния период, към която е повишен обществен интерес. Представят се данните и се анализират резултатите.

В отделен раздел се представя информация за делата с висок обществен интерес, определени като такива по указания на Висшия съдебен съвет, със заповед на председателя на ВКС и указания за специален надзор на главния прокурор. Това са дела, свързани с корупционни престъпления, включени в Единен каталог на корупционните престъпления и дела, свързани с организирана престъпност; дела наблюдавани от Европейската комисия и други такива с важно значение за съдебната практика.

Информацията за изпълнението на бюджета, като инструмент за ефективно управление, отчетност и реформа следва да включва данните за разходваните бюджетни средства според структурата на бюджета по видове разходи и политиките на административните ръководители за тяхното управление.

В докладите се обръща внимание на практическите мерки за преодоляване на общи проблеми, решени през отчетния период и други важни показатели за функционирането на



съдебните институции. Административните ръководители правят обобщени изводи за дейността и приоритетите за следващия период и по-дългосрочните цели.

## **Примерно съдържание на годишен доклад за дейността на съдилищата**

### **1. УВОД**

### **2. ОРГАНИЗАЦИЯ НА РАБОТА**

- 2.1. Обхват на съда;
- 2.2. Организационни мерки и административно-ръководна дейност;
- 2.3. Организация на документооборота;
- 2.4. Система за контрол при постъпване на документи;
- 2.5. Разпределение на отговорностите на съдебното ръководство и съдебната администрация;
- 2.6. Други.

### **3. КАДРОВА ОБЕЗПЕЧЕНОСТ**

- 3.1. Кадрово осигуряване на дейността;
  - 3.1.1. Съдии;
  - 3.1.2. Съдебна администрация;
- 3.2. Натовареност на съдиите и съдебните служители;
- 3.3. Професионална квалификация на съдиите и съдебните служители.

### **4. РЕСУРСНА ОБЕЗПЕЧЕНОСТ**

- 4.1. Страден фонд и материално-техническо осигуряване;
- 4.2. Комуникации и информационно осигуряване;
- 4.3. Електронни инструменти.

### **5. ПРАВОНАДДАВАТЕЛНА ДЕЙНОСТ**

- 5.1. Движение на делата по видове и материя;
  - 5.1.1. Несвършени дела в началото на отчетния период;
  - 5.1.2. Новообразувани дела през отчетния период;
  - 5.1.3. Дела за разглеждане през отчетния период;
  - 5.1.4. Свършени дела през отчетния период;
  - 5.1.5. Несвършени дела в края на отчетния период;
  - 5.1.6. Срочност на решаване на делата;
  - 5.1.7. Разрешения по Закона за специалните разузнавателни средства;
  - 5.1.8. Обжалвани и протестирани съдебни актове;
  - 5.1.9. Инстанционен контрол върху съдебните актове;
  - 5.1.10. Алтернативни способи за решаване на спорове;
  - 5.1.11. Сравнителен анализ с предходния отчетен период.

### **6. ДЕЛА ОТ ОСОБЕН ОБЩЕСТВЕН ИНТЕРЕС**



## **7. СЪДЕБНИ ЕКСПЕРТИЗИ**

- 7.1. Съдебни експертизи;
- 7.2. Възложени и изпълнени експертизи по видове и материя на делата;
- 7.3. Срочност на изготвяне на експертизите;
- 7.4. Разходи за експертизи;
- 7.5. Анализ и предложения.

## **8. ПРАВНА ЕТИКА**

- 8.1. Механизми за решаване на етични конфликти;
- 8.2. Дисциплинарни производства;
- 8.3. Поощрения и наказания;
- 8.4. Отводи и самоотводи;
- 8.5. Извършени проверки;
- 8.6. Установени корупционни практики;
- 8.7. Анализ и предложения.

## **9. КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ**

- 9.1. Механизми за разпределение на работата и контрол на ефективността;
- 9.2. Механизми за измерване на тежестта на делата;
- 9.3. Ревизионна дейност;
- 9.4. Одити и проверки.
- 9.5. Анализ и предложения.

## **10. УЕДНАКВЯВАНЕ НА ПРАКТИКАТА**

- 10.1. Противоречива съдебна практика;
- 10.2. Преюдициални запитвания и пряко прилагане на европейско правосъдие;
- 10.3. Предложения за последователност и уеднаквяване на практиката.

## **11. БЮРО СЪДИМОСТ\***

- 11.1. Издадени свидетелства за съдимост и справки през отчетния период;
- 11.2. Натовареност на служителите.

## **12. СЪДЕБНО ИЗПЪЛНЕНИЕ\***

- 12.1. Натовареност на държавните съдебни изпълнители;
- 12.2. Изпълнителни дела в началото на отчетния период;
- 12.3. Свършени изпълнителни дела в края на отчетния период;
- 12.4. Събрани суми по изпълнителни дела;
- 12.5. Сравнителен анализ с предходния отчетен период;
- 12.6. Анализ и предложения.

\* Само за докладите на районните съдилища





### 13. ВПИСВАНИЯ\*

- 13.1. Извършени вписвания по видове;
- 13.2. Издадени удостоверения и преписи;

### 14. БЮДЖЕТ

- 14.1. Изпълнение на бюджета по видове разходи;
- 14.2. Анализ на ефективността и ефикасността;
- 14.3. Мерки за оптимизиране на административните разходи.

### 15. МЕДИЙНА ПОЛИТИКА

- 15.1. Връзки със средствата за масово осведомяване;
- 15.2. Комуникационни канали.

### 16. ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ ДОКУМЕНТИ

- 16.1. Комуникационна стратегия на съдебната власт;
- 16.2. Актуализирана стратегия за продължаване на реформата в съдебната система;
- 16.3. Пътна карта за изпълнение на актуализираната стратегия;
- 16.4. Препоръки по механизма за сътрудничество и проверка;
- 16.5. Други.

### 17. ДРУГИ ДЕЙНОСТИ

- 17.1. Добри практики през отчетния период;
- 17.2. Прецеденти;
- 17.3. Вътрешни и външни проучвания;
- 17.4. Участия в програми и проекти;
- 17.5. Партньорство и взаимодействие с други органи;
- 17.6. Други.

### 18. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- 18.1. Общи изводи според резултатите;
- 18.2. План за постигане на бъдещи цели.

В съдържанието на годишен доклад на различните нива съдилища се включват само релевантните за съответното ниво раздели и теми от примерния образец.

**Върховните съдилища** осъществяват върховен съдебен надзор за точното и еднакво прилагане на законите от съдилищата. Годишните доклади за дейността на Върховния касационен съд и Върховния административен съд може да се изготвят на основата на примерния за съдилищата образец, като в тяхното съдържание се включи допълнително:

- ✓ Дейности по уеднаквяване на съдебната практика- резултати от тълкувателната дейност;
- ✓ Дейност на аналитичното звено към Върховния касационен съд;
- ✓ Предложения за законови промени;



- ✓ Приети в нормативната уредба предложения за законови промени по предложение на съдебните органи;
- ✓ Изготвени становища, искания, предложения до съдебни и извънсъдебни институции, законодателна и изпълнителна власт и други органи;
- ✓ Инстанционен контрол;
- ✓ Други дейности от съществено значение за съдебната система.

### **Комуникация със заинтересованите страни и представяне на годишните отчети пред обществото**

Комуникационните канали, чрез които годишните доклади на съдебните органи, като източник на информация за тяхната дейност достигат до обществото имат важно значение за прозрачността в работата на съдебната система. За успешното достигане на информацията, свързана с отчетността на ОСВ до заинтересованите страни следва да се използват различни видове и форми на комуникация, някои от които са:

- **Директна комуникация** – възможност чрез провеждане на пресконференция, брифинг или чрез онлайн платформа за преки дискусии със заинтересованите страни и структури на гражданското общество. Чрез използването на отворена политика в общуването и добавяне на форми за обратна връзка може да се обменят мнения и предложения, свързани с дейността на съдебната система;
- **Интернет страницата на съответния съдебен орган** – публикуване на годишните доклади на интернет страниците на съдебните органи и достъпност на докладите за предходни отчетни периоди. За визуализиране на информацията може да се използва кратка, разбираема и ясна модерна презентация на годишните резултати;
- **Информационна кампания** – провеждане на дни на отворени врати в различни ОСВ от съдебните райони, по време на които гражданите да има възможност да получават информация за дейността на съдебната система, а така също и да повишат знанията си за ролята и значението на съдебните институции. Създаване на информационни и образователни медийни продукти- брошури, информационни материали и др., които да са достъпни за гражданите и да съдържат основни данни от годишните отчети на съдебните органи;
- **Електронен бюлетин в мултимедийен формат** – дава възможност за публична визуализация на дейността на съдебните органи;
- **Социални мрежи** – модерна медийна комуникация пряко със заинтересованите страни, съобразено с новата медийна реалност. Чрез профил в социалните мрежи ОСВ може да комуникират с голяма част от потребителите на съдебната система, но предимно с младите хора, което ще има и образователен ефект. Бърз, модерен и широко разпространен начин за обмяна на информация и обратна връзка;
- **Комуникация в партньорство с други органи** – годишните доклади за дейността на Висшия съдебен съвет и Инспектората към Висшия съдебен съвет, годишните доклади на главния прокурор, Върховния касационен съд и Върховния административен съд, които се внасят в Народното събрание да се публикуват и на интернет страницата на законодателния орган, заедно с поставените по народните представители въпроси, постъпили от граждани, институции и неправителствени организации във връзка с докладите.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5 – ИНДИКАТОРИ

№	Целеви показател	Индикатор за резултат	Отчетен период	Източник на информация	Отговорна институция/длъжност по лице
1.	Свършени дела със съдебен акт	Брой свършени дела със съдебен акт по същество или прекратени в края на периода спрямо общия брой дела за решаване (вкл. висящи в началото на периода, новообразувани, върнати за повторно разглеждане)	Годишен	Система за управление на делата	Административен ръководител на ОСВ/ръководител на отделение/колегия
2.	Срок за решаване на делата	Брой свършени дела в срок до 3 месеца спрямо общия брой свършени дела. Брой свършени дела в срок над 3 месеца спрямо общия брой свършени дела.	Годишен	Система за управление на делата	Административен ръководител на ОСВ/ръководител на отделение/колегия
3.	Натовареност на съдиите и съдебната администрация	Брой свършени дела на един съдия по щат спрямо общия брой свършени дела. Брой свършени дела на един съдия (реално зает) спрямо общия брой свършени дела. Брой преписки на един съдебен служител според функциите му спрямо общия брой преписки за съответната дейност.	Годишен	Система за изчисляване натовареността на съдиите; Централизирана система за разпределение на делата	Административен ръководител на ОСВ/ръководител на отделение/колегия
4.	Видове дела	Дялово разпределение на отделните видове дела към общия брой дела за разглеждане и към общия брой свършени дела.	Годишен	Система за управление на делата	Административен ръководител на ОСВ/ръководител на отделение/колегия
5.	Жалби/ протести	Брой разгледани жалби/ протести (уважени и оставени без уважение) спрямо общия брой постъпили жалби/ протести по видове- жалби за бавност, частни жалби, други жалби/ протести.	Годишен	Система за управление на делата	Административен ръководител на ОСВ/ръководител на отделение/колегия
6.	Специални разузнавателни средства (СРС)	Брой дадени разрешения за СРС спрямо общия брой искания на правоимащите органи по ЗСРС.	Годишен	Система за управление на делата	Административен ръководител на ОСВ/ръководител на



					отделение/колегия
7.	Обжалвани и протестирани решения	Брой обжалвани/ протестирани решения спрямо общия брой постановени решения.	Годишен	Система за управление на делата	Административен ръководител на ОСВ/ръководител на отделение/колегия
8.	Възложени и изпълнени съдебни експертизи	Брой изпълнени експертизи към общия брой възложени експертизи. Брой изпълнени експертизи в срок до 3 месеца, от 3 до 6 месеца и над 6 месеца спрямо общия брой изпълнени експертизи.	Годишен	Система за управление на делата; Други източници	Административен ръководител на ОСВ/ръководител на отделение/колегия
9.	Съдебно изпълнение	Брой прекратени (свършени) изпълнителни дела в края на периода и събраните суми по тях спрямо общия брой образувани за събиране на вземания изпълнителни дела и суми за събиране (вкл. висящи в началото на периода и новообразувани през периода)	Годишен	Деловодна програма за съдебно изпълнение	Ръководител СИС при съответния съд/ Административен ръководител на ОСВ
10.	Вписвания	Брой вписвания и заличавания, брой издадени удостоверения за тежести, брой преписи, брой други спрямо общия брой заявления и запитвания	Годишен	Информационна система	Ръководител на съдиите по вписванията при съответния съд/ Административен ръководител на ОСВ
11.	Бюро съдимост	Брой издадени свидетелства и справки за съдимост спрямо общия брой заявления и запитвания	Годишен	АИС- „Бюра съдимост”	Отговарящия за работата на Бюро съдимост при съответния съд/ Административен ръководител на ОСВ

№	Целеви показател	Индикатор за ефект	Отчетен период	Източник на информация	Отговорна институция/длъжностно лице
1.	Законосъобразност и качество на съдебните решения	Брой потвърдени, изменени, частично отменени и отменени оспорени решения спрямо общия брой обжалвани/ протестирани дела по видове.	Годишен	Система за управление на делата	Административния ръководител на ОСВ/ отделение/колегия



		Брой върнати дела за ново разглеждане след жалба/протест спрямо общия брой решени дела. Брой отменени решения поради процесуални нарушения на съда спрямо общия брой решени дела.			
2.	Оборот на делата	Брой свършени дела спрямо броя на висящите дела	Годишен	Система за управление на делата	Административния ръководител на ОСВ/отделение/колегия
3.	Осъдени и санкционирани лица	Брой осъдени и санкционирани лица с влязъл в сила съдебен акт по видове престъпления и наложени наказания спрямо общия брой свършени дела по видове престъпления. Брой постановени осъдителни присъди спрямо общия брой внесени обвинителни актове.	Годишен	Система за управление на делата	Административния ръководител на ОСВ/отделение/колегия
4.	Оправдани лица	Брой оправдани лица с влязъл в сила съдебен акт спрямо общия брой свършени дела по видове престъпления.	Годишен	Система за управление на делата	Административния ръководител на ОСВ/отделение/колегия
5.	Съдебно изпълнение	Събрани суми по решените изпълнителни дела спрямо общия размер за събиране по образуваните изпълнителни дела	Годишен	Деловодна програма за съдебно изпълнение	Ръководител СИС при съответния съд/ Административен ръководител на ОСВ
6.	Изпълнение на препоръките по Механизма за сътрудничество и проверка(МСП).	Брой свършени дела от особен обществен интерес (ДООИ) спрямо общия брой образувани ДООИ. Брой осъдени и санкционирани лица по ДООИ по видове престъпления спрямо общия брой лица предадени на съд лица по ДООИ. Брой оправдани лица по ДООИ по видове престъпления спрямо общия брой лица предадени на съд лица по ДООИ. Брой осъдени и санкционирани лица по ДООИ по видове престъпления спрямо общия брой предадени на съд лица по ДООИ. Видовете наказания по ДООИ спрямо общия брой наложени наказания, в процентно съотношение.	Ежемесечен Годишен	Система за управление на делата	Административния ръководител на ОСВ/отделение/ колегия
7.	Дисциплинарни	Брой наложени дисциплинарни наказания на магистрати спрямо	Годишен	Публичен	Административния



	производства срещу съдии	общия брой образувани дисциплинарни производства.		регистър на дисциплинарите производства по ЗСВ	ръководител на ОСВ/ ВСС
8.	Мерки за последователност и уеднаквяване на практиката	Изготвени предложения за уеднаквяване на практиката въз основа на случаи, по които са постановени противоречиви съдебни актове.	Годишен		Административния ръководител на ОСВ/отделение/колегия / ВСС

№	Целеви показател	Индикатор за ефективност	Отчетен период	Източник на информация	Отговорна институция/длъжностно лице
1.	Производителност и разходи за решаване на дела/ преписки	Производителност- броя на постъпилите за решаване дела/преписки към броя на приключените дела/преписки през отчетния период. Разходите на орган на съдебната власт за отчетния период спрямо броя на решените дела/ преписки за този период.	Годишен	Съответните информационни системи	Административния ръководител на ОСВ
2.	Продължителност на делата/преписките	Среден брой дни за решаване на едно дело/ преписка от една инстанция. Направени предложения за преодоляване на забавянията при решаване на делата/ преписките. Въведени процесуални норми за бързина и ефективност на правораздаването.	Годишен	Съответните информационни системи	Административния ръководител на ОСВ
2.	Обжалвания и искове на граждани срещу орган на съдебната власт	Брой жалби и искове на граждани срещу действия на съдебен орган спрямо общия брой жалби и искове за разглеждане.	Годишен	Съответните информационни системи	Административния ръководител на ОСВ
3.	Решени дела/ преписки и използвани ресурси	Съотношението между броя на взетите решения от един магистрат към разходваните ресурси за вземането им, вкл. разходите на ОСВ за този магистрат	Годишен	Съответните информационни системи	Административния ръководител на ОСВ
4.	Разходи за вземане на	Съотношението на бюджета на съдебния орган към броя решения,	Годишен	Съответните	Административния



	един съдебен акт	взети от магистратите в този орган.		информационни системи	ръководител на ОСВ
5.	Електронни инструменти за функциониране	Използвани електронни инструменти при обработване на документи по дела/ преписки и при обмена им между страните в производствата.	Годишен	Съответните информационни системи	Административния ръководител на ОСВ
6.	Алтернативни способи за решаване на спорове	Използвани алтернативни способи за решаване на спорове - например брой съдебни спорове, решени чрез медиация. Изготвена съдебна програма за медиация	Годишен	Център по медиация на ОСВ	Административния ръководител на ОСВ
7.	Практики да оптимизират на административното управление	Въведени добри практики за оптимизиране на административното управление на ОСВ. Изготвени доклади за управленска отчетност на ОСВ.	Годишен	Доклади	Административния ръководител на ОСВ/ ВСС
8.	Прозрачност на бюджетната процедура	Публикуване на всички етапи от процедурата по подготовка на годишен бюджет на съдебната власт с посочване на срокове, отговорности, цели и планирани дейности за постигането им, очаквани резултати и др. Предоставяне на възможност за публично обсъждане на проекта на бюджет на съдебната власт и предложения от заинтересовани страни.	Съобразно сроковете на бюджетната процедура	Доклад към проектобюджет; Бюджетни прогнози и др. релевантни	Министерство на правосъдието/ Министерство на финансите/ ВСС



## ПРИЛОЖЕНИЕ 6 – ФОРМА ЗА АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИ ОТ ТОЧКУВАНЕ В ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА

ЧЛЕНОВЕ НА ГРУПАТА ЗА САМООЦЕНКА	ЧЛЕН 1	ЧЛЕН 2	ЧЛЕН 3	ЧЛЕН 4	ЧЛЕН 5	ЧЛЕН 6	ЧЛЕН 7	МИН.	МАКС.	СРЕДНО	МЕДИАНА	МОДА
<b>КРИТЕРИИ / ПОДКРИТЕРИИ</b>												
<b>1. ЛИДЕРСТВО</b>												
1.1. Определя насоката за развитие на съда чрез разработване на неговите мисия, визия и ценности												
1.2. Управлява съда, неговото изпълнение и непрекъснатото му усъвършенстване												
1.3. Мотивира и подкрепя хората в съда и дава личен пример												
1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни												
<b>2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ</b>												
2.1. Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация												
2.2. Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация												
2.3. Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на съда и регулярно ги преглежда												
2.4. Планира, въвежда и оценява иновации и промени												
<b>3. ХОРА</b>												







ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

8. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ												
8.1. Измервания на възприятията												
8.2. Измервания на изпълнението												
9. КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО												
9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели												
9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност												



## ПРИЛОЖЕНИЕ 7– ФОРМА ЗА АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИ ОТ ТОЧКУВАНЕ В ИНДИВИДУАЛНА ФАЗА

КРИТЕРИИ / ПОДКРИТЕРИИ	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ	ТОЧКИ	ФАКТИ И ДОКАЗАТЕЛСТВА	ПРИЧИНИ/ СЛЕДСТВИЯ
<b>1. ЛИДЕРСТВО</b>						
1.1. Определя насоката за развитие на съда чрез разработване на неговите мисия, визия и ценности						
1.2. Управлява съда, неговото изпълнение и непрекъснатото му усъвършенстване						
1.3. Мотивира и подкрепя хората в съда и дава личен пример						
1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни						
<b>2. СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ</b>						
2.1. Събира информация за настоящите и бъдещите потребности на заинтересованите страни, както и релевантната управленска информация						
2.2. Разработва стратегия и планиране въз основа на събраната информация						
2.3. Комуникира и изпълнява стратегията и плановете в рамките на съда и регулярно ги преглежда						
2.4. Планира, въвежда и оценява иновации и промени						
<b>3. ХОРА</b>						
3.1. Планира, управлява и подобрява човешките си ресурси по прозрачен начин и в съответствие с процеса на стратегическо планиране						
3.2. Идентифицира, развива и използва компетенциите на служителите като съгласува индивидуалните цели с тези на съда						



3.3. Ангажира служителите чрез създаване на условия за открит диалог и предоставяне на правомощия						
<b>4. ПАРТНЬОРСТВА И РЕСУРСИ</b>						
4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации						
4.2. Създава и осъществява партньорства с гражданите/потребителите						
4.3. Управлява финансите						
4.4. Управлява информация и знания						
4.5. Управлява технологии						
4.6. Управлява инфраструктурата						
<b>5. ПРОЦЕСИ</b>						
5.1. Идентифицира, проектира, управлява и обновява процесите с участието на заинтересованите страни						
5.2. Разработва и предоставя услуги и продукти, ориентирани към гражданите/потребителите						
5.3. Координира процесите вътре в съда и вън от съда – с други свързани организации						
<b>6. РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ/ ПОТРЕБИТЕЛИТЕ</b>						
6.1. Измервания на възприятията						
6.2. Измервания на изпълнението						
<b>7. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА</b>						
7.1. Измервания на възприятията						
7.2. Измервания на изпълнението						
<b>8. РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ</b>						
8.1. Измервания на възприятията						
8.2. Измервания на изпълнението						
<b>9. КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО</b>						
9.1. Външни резултати: резултати и въздействия спрямо цели						
9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност						