




## СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВСТЪПИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ.....	2
2. ИСТОРИЯ НА ИНСТИТУЦИЯТА.....	2
3. СТРАТЕГИЧЕСКО ПОЗИЦИОНИРАНЕ.....	4
3.1. Нормативен регламент.....	4
3.2. Актуализирана стратегия за продължаване на реформата в съдебната система.....	5
3.3. Основни насоки за дейността на НИП (2014-2020г.).....	5
4. ЦЕЛИ И МЕРКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА НИП.....	5
4.1. Цел: Оптимизиране на административния и експертен капацитет на НИП.....	6
4.1.1. Мерки за постигане на целта.....	7
4.2. Цел: Устойчиво повишаване качеството на предоставяните услуги чрез интеграция на професионалното обучение с конкретните нужди на органите на съдебната власт..	7
4.2.1. Мерки за усъвършенстване на първоначалното обучение.....	8
4.2.2. Мерки за усъвършенстване на продължаващото обучение.....	9
4.3. Цел : Нововъведения за пълноценно удовлетворяване нуждите от обучение.....	10
4.3.1. Мерки за постигане на целта.....	10
4.4. Цел : Подкрепа за добро управление на органите на съдебната власт.....	10
4.4.1. Мерки за постигане на целта.....	11
4.5. Цел : Развитие на институционалните отношения за постигане на институционална интеграция на НИП.....	11
4.5.1. Мерки за постигане на целта.....	11
4.6. Цел: Оптимизиране на организацията и функциите на Учебно-информационен център към НИП.....	12
4.6.1. Мерки за развитие на Учебно-информационния център.....	12
5. ЛИЧНА МОТИВАЦИЯ.....	13

 1 •

# КОНЦЕПЦИЯ

## ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА НАЦИОНАЛНИЯ ИНСТИТУТ НА ПРАВОСЪДИЕТО

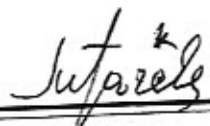
### 1. ВСТЪПИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ

Настоящата Концепция е изготвена за целите на участието в конкурсна процедура за избор на директор на Националния институт на правосъдието, обявена с решение на Управителния съвет на НИП от 17 май 2016 г. Концепцията се основава на стратегически документи и достижения на Националния институт на правосъдието от създаването му през 2004 г. до настоящия момент. За нейна изходна точка се приема нормативно очертаната мисия на обучителната институция на съдебната власт, съгласно чл. 249 ЗСВ, от чиято база се изграждат виждания за средносрочни и дългосрочни цели на развитие. Перспективата на концепцията е концентрирана върху процеса по институционална координация и интеграция, като са представени конкретни стъпки за неговото осъществяване.

### 2. ИСТОРИЯ НА ИНСТИТУЦИЯТА

Погледът назад към 1 януари 2004 г. е свързан с оценяване на ресурсното състояние на НИП. Правилното очертаване на неговите параметри е от стратегическо значение за идентифициране на обективните потребности на институцията и визуализиране посоката на развитие в хоризонт до 2021 г.

Създаването на НИП с измененията на ЗСВ (ДВ, бр. 74/2002г.) се основава на принципа на институционално приемство и конкуренция. В изходната база на Института освен нормативната уредба, са адаптирани успешни практики на неправителствени организации и Центъра за обучение на магистрати. Дейността на обучителната институция се концептуализира от достижения в обучението на



магистрати, съдебни служители и несъдебни кадри, с подкрепата на редица партньорски организации, сред които АВА СЕЕЛ, Американската агенция за международно развитие, програма ФАР на Европейската комисия, програма МАТРА на холандското правителство, Съвета на Европа, правителствата на Франция, Испания, Великобритания, Германската фондация за международно правно сътрудничество, Институт "Отворено общество", Европейска мрежа за съдебно обучение и други. По посочения начин на НИП е предоставен конкурентен инструментариум от обучителни модели, работещ активно в първите години от неговото съществуване. Оценките на обучаемите за този период доказват високата адаптивност на програмите на Института към динамичните професионални потребности.

На по-късен етап, национални и европейски програмни документи дават началото на плановото очертаване на приоритетите пред НИП за следващите периоди. Приемам същите за известни на членовете на УС на НИП, поради което изричното им цитиране е излишно. Така до 2011 г. стратегическите цели пред обучителната институция се свързват с организиране и утвърждаване на ефективни практики в учебната дейност на съдебни и несъдебни кадри<sup>1</sup>. В следващия четиригодишен период<sup>2</sup> развитието е динамизирано, чрез:

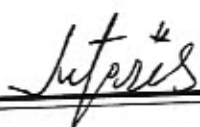
- нарастване обема на учебната дейност с 40%;
- въвеждане на нов модел за първоначално обучение;
- развитие и въвеждане на нови образователни и информационни услуги;
- въвеждане на иновативни методи на преподаване<sup>3</sup>.

Публично достъпните документи за периода 2004-2015 г. позволяват да се заключи, че към настоящия момент НИП е изчерпил процеса на институционална идентификация. Ако развитието се продължи по досегашните стандарти,

<sup>1</sup> Стратегия за развитие на НИП за периода 2006-2009 г.

<sup>2</sup> Да се разбира 2011-2015 г.

<sup>3</sup> Доклад за дейността на НИП в периода 2011-2015 г.

 3 •

съществува риск обучителната институция да остане на ниво НПО, развиваща единствено магистратски "семинарен туризъм".

Коментираните стратегически източници позволяват да бъде определена посоката на развитие на Института, чрез надграждане на политиката по институционално утвърждаване. Позиционирането на обучителната институция като такава с ключова роля в разгръщане потенциала на човешкия ресурс, гарантиране на висока мотивация на магистратите, съдебните служители и несъдебни кадри, осигуряване на добро управление на органите на съдебната власт и висока ефективност в тяхното функциониране, е възможно в процес на пълноценна институционална интеграция на НИП с органите на съдебната власт и правосъдието. Конструирането на единни политики в посочените области и координираното им реализиране ще се отрази в положителен аспект на ефективността на правосъдието, ще преосмисли посоката на общественото мнение като активира доверието в правораздаването, с очаквано положително отражение върху социалното и икономическо развитие на страната.


### 3. СТРАТЕГИЧЕСКО ПОЗИЦИОНИРАНЕ

За пълноценната идентификация на целите пред НИП и мерките за тяхното постигане в средносрочен и дългосрочен порядък, е необходимо ясно очертаване на нормативната и публична база за развитие.

#### **3.1. Нормативен регламент**

- Закон за съдебната власт, Глава единадесета :
- позиционира НИП като водеща институция в обучението на магистрати, съдебни и несъдебни кадри;
- въвежда изискване за проучване и изследване на съдебна практика за нуждите на обучението;
- възлага специализация и съответното обучение на магистрати и съдебни служители, с цел ефективно функциониране на органите на съдебната власт.

#### **3.2. Актуализирана стратегия за продължаване на реформата в съдебната система**

 4 •

- приета и утвърдена като национален приоритет с решение на НС<sup>4</sup>;
- продължава дейността на пет редовни и две служебни правителства и надгражда предходните стратегии от 1996 г., като интегрира стратегически цели и множество подцели относно механизма за реформа на съдебната власт;
- мястото и ролята на НИП са многофакторни, отразени в План за действие и Пътни карти по изпълнение стратегиите за развитие на съдебната реформа<sup>5</sup>.

### 3.3. Основни насоки за дейността на НИП (2014-2020г.)<sup>6</sup>

- устойчиво повишаване качеството на предоставяните услуги;
- утвърждаване на добрите постижения, обосновани нововъведения за пълноценно удовлетворяване нуждите от обучение;
- развитие на институционалните и международни отношения;
- развитие на експертния и административен капацитет на организацията


## 4. ЦЕЛИ И МЕРКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА НИП

Националният институт на правосъдието следва институционална политика, основаваща се на приоритетите на Актуализираната стратегия за продължаване на реформата на съдебната система, регламентирани нормативно и стратегически мисия и визия, предстоящите изменения в ЗСВ. Те изискват интеграция на Института с останалите органи на съдебната власт за решаване на намерените проблеми в професионалната общност, свързани с качеството на правораздаване, администрирането на делата, осигуряване на добро управление на органите на съдебната власт и висока функционална ефективност. Поддържане дейността на Института в параметрите на действие до 2015 г. ще задържи неговото развитие на институционално ниво и ще постави на изпитание ключовата му роля като публичен ресурсен център на съдебната система.

<sup>4</sup> С решение от 21.01.2015 г. НС одобрява Актуализираната стратегия за продължаване на съдебната реформа като основа за законодателни промени, управленски действия и анализ на конституционната рамка на съдебната власт.

<sup>5</sup> <https://mjs.bg/107/>

<sup>6</sup> Одобрени с решение на УС на НИП от 20.05.2014 г.



Необходимо е от институционално сътрудничество да се премине към институционална интеграция и по този начин да се затвори цикъла на единното функциониране на всички структурни звена в съдебната система. Адаптирането на организационното поведение на НИП към целенасочено подпомагане на органите на съдебната власт в проблемни зони следва от логиката на последните нормативни изменения в устройствения ЗСВ (ДВ, бр. 28 от 2016 г.), както и от предстоящата му законодателна ревизия.

#### 4.1. Цел: Оптимизиране на административния и експертен капацитет на НИП

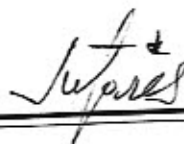
Докладът за дейността на НИП в периода 2011 - 2015 г. сочи, че ръстът от 40% в обема на учебната дейност е постигнат при запазване щатната численост и бюджет на Института в нивото от 2008 г. Интензивността на проведените политики в програмния период и многообразието на експертните дейности поставят на преден план необходимостта от въвеждане на реален фокус относно ресурсната обезпеченост на институцията, чрез:

- анализ на ефективността на настоящата структура на НИП за идентификация на нейните силни и слаби страни, с отражение върху формулирането на алтернативни стратегии за постигане на средносрочни и дългосрочни цели;
- преглед и анализ на изпълнението на бюджета на НИП. Запазването му в нива от 2008 г. и предпочетеното проектно финансиране изискват детайлен преглед на финансовата рамка и финансовата дисциплина, с оглед дългосрочното планиране;
- оптимизиране на експертния потенциал във връзка с прилагане на политиката на ЕК по опростяване на разходите и електронно сближаване<sup>7</sup>;

##### 4.1.1. Мерки за постигане на целта

- SWOT анализ;
  - внедряване на система за управление на качеството :
- Принадлежността на НИП към публичния сектор позволява въвеждането на стандарта CAF 2013 и създаване на условия за:

<sup>7</sup> Виж "Опростяване на политиката на сближаване за периода 2014-2020 г." [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/fiche\\_sme\\_bg.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/fiche_sme_bg.pdf)



- прилагане на пълния цикъл „планирай – направи –провери – действай” в работата на администрацията на НИП;
- гарантиране на обективност в оценката на държавната институция и ефективен процес на целеполагане;
- сближаване на практиките по управление на качеството в публичния и частния сектор;
- постигане на ефективен обмен и асоцииране на добри практики.

#### 4.2. Цел: Устойчиво повишаване качеството на предоставяните услуги чрез интеграция на професионалното обучение с конкретните нужди на органите на съдебната власт

Ако се вземе за пример Отчет за дейността на ИВСС за 2015 година<sup>8</sup>, най-общо могат да се установят повтарящи се слабости в правораздаването като: неефективност на подготвителните заседания, несвоевременно извършване на процесуални действия, забавяне на съдопроизводството по причина на съдебната експертиза, просрочие в съдебните актове, пропуски в администрирането на делата и слабости в съдебното деловодство. Безспорно проблемът се познава от членовете на УС на НИП в дълбочина, поради което отбелязвам само че констатациите на ИВСС не са изолирани. Те намират потвърждение в годишните доклади на ВКС, ВАС, прокуратурата и разследващите органи за 2015 г.

На техния фон, ръстът от 40% в обучителната дейност на НИП не може да се оцени като достатъчно ефективен. Причина за това виждам в разминаване на обучителния план с конкретните нужди на органите на съдебната власт. Необходимо е да се постигне интеграция между реалните професионални нужди и предлаганите обучителни модули от НИП.

##### 4.2.1. Мерки за усъвършенстване на първоначалното обучение

- обучение на младшите магистрати в съдебно реално време;
- интегриране на дигитална съдебна зала (филмират се реални дела, дават се материали и обучаващите се работят по тях);

<sup>8</sup> <http://www.inspectoratvss.bg/bg/page/16>



- активиране на професионалната конкуренция в първоначалното обучение на младшите магистрати;
- създаване на ефективен модел за избор на постоянни преподаватели;
- оптимизиране ролята на магистратите-наставници чрез:

- създаване на инструментариум за обратна връзка от младшите магистрати, с цел адаптиране на добри практики в института на магистрата-наставник

- създаване на механизъм за целенасочено подпомагане интеграцията на младшите съдии и младшите прокурори в съответните органи на съдебната власт (сега наставниците поемат цялата тежест на работа с младшите магистрати. На практика се превръщат в техни консултанти и им помагат да си решават делата. Това не е целта. Важно е наставникът да идентифицира силните и слаби страни на младшия и в координирана политика с председателя на съда да може да го насочва в различни възвизни състави/различни надзори в прокуратурата. Така ще се създаде умение за работа в екип на младшите магистрати, като ще се изгради институционална култура и възможност за самоинтеграция. Именно с този подход наставникът ще помогне в процеса по атестиране на младшия магистрат за пригодността му да стане несменяем в системата).

- законодателна инициатива за промяна на чл. 259 ЗСВ, даваща възможност курсът за повишаване на квалификацията при първоначално назначаване на длъжност в органите на съдебната власт на съдиите, да стартира преди започване фактическото изпълнение на служебните задължения;

#### 4.2.2. Мерки за усъвършенстване на продължаващото обучение

- нов подход при планиране, определяне на участниците и темите за Годишната програма за обучение на НИП, чрез:
  - използване на доклади от проверките на ИВВС, Годишните доклади на съдилищата, прокуратурите, ВКС, ВАС и Главния прокурор за целенасочено практическо обучение;

*Infaris*

- приоритетно значение на теми, свързани с ново законодателство и промяна в нормативната уредба (напр. детско правосъдие, транспониране на директиви от правото на ЕС и др.);
- оценка и нова институционална рамка на регионалното обучение, с пряко отражение върху оптимизиране на разходите;
- възможност за изнесени обучения и уеднаквяване на практиката по апелативни райони, възобновяване на зоналните съвещания със съдействието на административните ръководители в отделните органи на съдебната власт;
- въвеждане на обучение за ползване ресурсите на Европейските мрежи за сътрудничество по наказателни и граждански дела при изготвяне на актове за международна правна помощ;
- развиване на мрежа на съдебните пресаташета и говорители на прокуратурата и разработване на програми за обучението им;
- специализирани обучения в областта на международното сътрудничество при разследването по наказателни дела; правомощията на Евроджъст, Европейска Съдебна мрежа за сътрудничество по наказателни дела, Интерпол, Европол, ОЛАФ;
- разширяване на тематичния обхват на обученията чрез нов модул, свързан с управление на конфликтни ситуации.
- разработване на конкурентен икономически модел за провеждане на обучения в различни фокус-групи;

#### 4.3. Цел : Нововъведения за пълноценно удовлетворяване нуждите от обучение

Въпреки предприетите мерки от НИП за максимална достъпност на обученията от текущия календар, въведените правила и разписания квотен принцип<sup>9</sup>, не е постигнат целеният ефект за провеждане поне по едно обучение на магистрат годишно. Степента на натовареност в отделните органи на съдебната власт и други специфични особености, свързани например с отдалеченост на населени места от гр.София, се явяват пречка пред квалификационната дейност на

<sup>9</sup> Виж Вътрешни правила за организацията и реда на учебната дейност, подбора и възнаграждението на преподавателите в НИП

*Suparis*

Института. Тя е преодолима посредством създаването на условия за достъп до съдържанието на всички курсове на НИП, развиване на текущата он-лайн платформа, и институционализиране на регионалното обучение.

#### **4.3.1. Мерки за постигане на целта**

- издаване на месечен електронен бюлетин на НИП;
- дигитализиране на целия библиотечен ресурс на НИП;
- разработване на учебни филми и осигуряване на широк достъп до тях;
- поетапно изграждане на електронен архив за проведените обучения и широк достъп до тях.

#### **4.4. Цел : Подкрепа за добро управление на органите на съдебната власт**

В чл. 261 ЗСВ е концептуализирана идеята за постигане на ефективно управление на органите на съдебната власт чрез провеждане на специализирани обучения на административните ръководители. Касае се за специфична категория съдебни кадри, от която се очакват конкурентни и ефективни управленски политики.

#### **4.4.1. Мерки за постигане на целта**

- въвеждане на обучение за административни ръководители, техните заместници и съдебни служители с ръководни функции по публичен мениджмънт и финансово управление;
- целенасочена подготовка на административни ръководители, техните заместници и съдебни служители с ръководни функции в областта на стратегическото планиране, управление на човешките ресурси и лидерство, медийната политика на съдебната власт и протокол.

#### **4.5. Цел : Развитие на институционалните отношения за постигане на институционална интеграция на НИП**



Както бе посочено в началото, настоящата Концепция е ориентирана към постигане на институционална интеграция на НИП с останалите органи на съдебната власт и Министерството на правосъдието. Синхронната работа между институциите е в състояние да реши множество от настоящите проблеми, включително да преодолее разнопосочността на посланията, разчитани в неблагоприятен аспект за страната от различни партньорски организации. Доколкото се касае до дългосрочна цел, тук е възможна постановка само на общи мерки. Тяхното реализиране е въпрос на обективна оценка на ресурса на НИП и изграждане на бъдещи политики по синхронизиране на институционалните му взаимоотношения.

#### 4.5.1. Мерки за постигане на целта

- установяване на механизъм за взаимодействие с комисиите и колегиите на ВСС по въпроси от значение за функционирането на НИП;
- активно взаимодействие с ИВСС;
- взаимодействие с министъра на правосъдието при провеждането на политики в сферата на правното обучение, чрез:
  - разработване на пилотен проект за нов модел на провеждане на изпита за юридическа правоспособност;
  - разработване на програми и провеждане на обучение на Инспектората на Министъра по ЗСВ;
  - разработване на програми и провеждане на обучение на служители на „Съвет по законодателство“ при МП;
  - пилотен модел на учебни програми и обучения на синдици
- изграждане на партньорства с юридическите факултети
- участие в инициативите на Европейската мрежа за съдебно обучение

#### 4.6. Цел: Оптимизиране на организацията и функциите на Учебно-информационен център към НИП

Учебно-информационният център на НИП основава дейността си на разпоредбата на чл. 249, ал. 2 ЗСВ. От наличните на официалната страница на НИП документи може да се направи извод, че дейността на Центъра до сега е концентрирана около развитие и разширяване на дистанционното обучение. Поддържането на подобна



политика е разбираемо, предвид мисията на обучителната институция. Но това не е достатъчно. Следва аналитичните възможности на учебно-информационния център да се развият пълноценно. Да се извършва проучване и изследване на съдебната практика и всички практики за нуждите на обучението. Това е форматът, в който пресечна точка по проблеми на правораздаването могат да намерят представители на практиката и теорията.

#### 4.6.1. Мерки за развитие на Учебно-информационния център


- активиране на научно-изследователската дейност;
- активиране на аналитичната дейност;
- създаване на условия за изследователска работа на докторанти към юридическите факултети;
- съвместно проучване от представители на теорията и практиката на възможностите за дигитализация на част от процесуалните действия, с цел решаване на делата в разумен срок;
- разработване на концепция за създаване на ресурсно звено за информационни технологии на съдебната власт.

Посочените цели и мерки са потенциална основа за политики в управлението на НИП, без да изчерпват всички възможности. Създаването на механизъм за преглед на постигнатото и планиране на бъдещето следва да се основава на Системата за управление на качеството. Защото чрез този инструмент е възможно постигането на синхрон в работата на обучителната институция в различните етапи на целеполагане, изпълнение, контрол и обратна връзка.

#### 5. ЛИЧНА МОТИВАЦИЯ

---

От 1984 г. до сега в различно свое качество и длъжност съм работила за утвърждаване върховенството на закона, независимостта на съдебната власт, създаване на модел за професионално и практически насочено обучение на магистрати, съдебни и несъдебни кадри, адвокати и други юридически професии.



Инициирала съм и съм участвала при разработването и въвеждането на модел на медийна политика на съдебната власт.

Всичко това ми дава самочувствие да участвам в настоящата процедура за избор на Директор на НИП. То се основава и на личните ми качества, професионализъм, доказан опит и изградени организационни и административни умения.

Желанието ми е да работя за надграждане на постигнатото от екипа на НИП и развитие на институцията.

Ще работя за създаването на екип, който да влага сърцето и ума си в работата, да твори и вдъхновява съмишленици и последователи за утвърждаване на Националния институт на правосъдието като авторитетен, надежден и желан партньор на органите на съдебната власт, Министерство на правосъдието и други български и международни институции.

**13 юни 2016 г., София**

