

6 dekabr 2013

CEPEJ(2013)7Düz.1

**ƏDALƏT MÜHAKİMƏSİNİN SƏMƏRƏLİLİYİ ÜZRƏ AVROPA KOMİSSİYASI
(CEPEJ)**

**ƏDALƏT MÜHAKİMƏSİNİN KEYFİYYƏTİ ÜZRƏ İŞÇİ QRUP
(CEPEJ-GT-QUAL)**

**Keyfiyyətli Məhkəmə Sistemi çərçivəsində Ədalət Mühakiməsinə Çatımlılıq
İmkanını Dəstəkləmək məqsədilə**

Məhkəmə Xəritələrinin Yaradılması haqqında Düzəliş edilmiş Təlimatlar

CEPEJ-in 6 dekabr 2013-cü il tarixli 22-ci plenar iclasında qəbul edildiyi kimi

Mündəricat

1. Giriş	3
1.1. İlk məlumat və məqsəd	3
1.2. Məhkəmələrin xəritələri: haqqında	3
1.3. Məhkəmələrin xəritələrinə baxış mərhələləri	4
2. Məhkəmə xəritələrinə baxışın həyata keçirilməsi	4
2.1. Mövcud məhkəmələrin xəritəsi və göstəricilərin qiymətləndirilməsi	4
2.2. Məqsəd və meyarların müəyyən olunması	4
2.3. Göstəricilərin müəyyənləşdirilməsi və ölçülməsi	5
2.3.1. Əhəlinin Sıxlığı	6
2.3.2. Məhkəmələrin ölçüsü	7
2.3.3. Məhkəmə Proseslərinin Gedişatı və İş yükləri	8
2.3.4. Coğrafi Yerləşmə, Mövcud Nəqliyyat və İnfrastruktur Kompüterləşdirmə	9
2.3.5. Məhkəmə Avadanlıqları və Mədəni Təcrübələr	10
2.3.6.	10
2.3.7. Biznes Səviyyəsi	10
2.3.8. ADR (alternativ həll yolları)/Vasitəçilik	11
2.3.9. Hüquqi Məsləhətlərin verilməsi	11
2.3.10. Hakim və işçi heyətinin işə qəbulu	11
2.4. Yeni Məhkəmə Xəritələrini müəyyənləşdirmək üçün Göstəricilərdən İstifadə	12
3. Məhkəmələrin xəritələrinin tətbiqi	14
3.1. Keçid mərhələsi	14
3.2. İnsanların köçürülməsi	15
3.3. Məhkəmə xəritəsi islahatlarının təsirinin ölçülməsi	15

1. Giriş

1.1. İlk məlumat və məqsəd

Ədalət mühakiməsi sağlamlıq, təhlükəsizlik və azadlıq kimi digər əsas hüquqlarla birgə ən vacib insan hüquqlarından birini təmsil edir və mülki cəmiyyətin dayaqlarından biridir. Bu səbəbdən də demək olar ki, hər bir ölkə ədalət mühakiməsi təminatının vətəndaşlara mümkün qədər yaxın olması məqsədilə zaman ərzində bu və ya digər dərəcədə məhkəmələr şəbəkəsini yaratmışdır.

Biz daimi və əsaslı dəyişikliklər dövründə yaşayırıq: yeni infrastrukturların yaradılması ilə əvvəlki vaxtlarla müqayisədə tam şəkildə təcrid olunmuş bəzi obyektlər indi daha çox çatımlıdır; bundan başqa, yeni nəqliyyat vasitələrinin yaranması ilə bir şəhərdən başqasına gediş daha sürətli və daha asan olur. Texnologiya bizim iş üsulumuzu, fəndlər, bizneslər və dövlət administrasiyaları arasında qarşılıqlı əlaqə rejimlərini dəyişdirib.

Yuxarıda qeyd olunanlardan əlavə, son illərdə biz əksər qərb təşkilatlarını aktivlərin rasionallaşdırılması, xərclərin azaldılması və keyfiyyəti əsas diqqət mərkəzində saxlamaqla, resurslarından istifadələrini hərtərəfli optimallaşdırmağa vadar edən dünya iqtisadi böhranı ucbatından səmərəliliyi artırmaq məqsədini qarşısına qoyan özəl və ya dövlət istehsalat proseslərinin yenidən təşkilinin şahidi oluruq. Ədalət mühakiməsi təminatı bu kontekstin bir hissəsidir və nəticədə həm göstərilən xidmətlərin, həm də məhkəmə qərarlarının keyfiyyətinə qarşı diqqəti azaltmadan vəsait bölgüsünü optimallaşdırmaq və səmərəliliyi artırmaq üçün onun təşkilati strukturuna təkrar baxış prosesi keçirilir.

Bu sənədin məqsədi icraçı və hakim dairələrin bütünlükdə ölkənin və ya onun ərazisinin bir hissəsinin məhkəmə xəritəsini tərtib etmək (daha dəqiq desək yenidən işləyib hazırlamaq) üçün islahatlar apardığı və operativ qərarlar qəbul etdiyi çərçivəni təqdim etməkdir.

Bu sənəd səmərəlilik və keyfiyyətin optimal səviyyəsinə nail olunduğuna əmin olmaq üçün seçilmiş, məhkəmənin ölçüsü və yeri ilə bağlı qərar qəbul edərkən əsas amilləri müəyyən etmək üçün nəzərə alınacaq təlimat kimi nəzərdə tutulub. Başqa sözlə, əsas məqsəd istismar xərcləri və investisiyaları optimallaşdırmaqla, ədalət mühakiməsinin xidmət səviyyəsini maksimuma çatdırmaqdır.

1.2. Məhkəmə xəritələri: haqqında

İqtisadi nəzəriyyədə ölçü və məkan baxımından məhkəmələrin yenidən təşkili Təchizat Zəncirinin İdarə olunması kimi tanınır. Bu mövzunun məhkəmə xəritələrinin tərtibatına olduqca oxşayan çoxsaylı və fərqli kontekstlərdə yüzlərlə praktiki tətbiqi mövcuddur. İctimai nəqliyyat sistemlərinin menecerləri səyahətçilərin şəhərin görməli yerlərinə yaxınlığı, xətlərin və dayanacaqların davamlı sayı arasında düzgün balans yaratmağa çalışmaq marşrutların və dayanacaqların xəritəsini çəkməlidirlər. Tibb müəssisələrinə gəldikdə isə, qərar qəbuluna görə məsul dairələr təcili tibbi yardım və xüsusi şöbələrə girişi sürətləndirmək və asanlaşdırmaq məqsədilə xəstəxanaları strateji baxımdan əlverişli yerlərdə yerləşdirməlidirlər, eyni zamanda onlar tibbi səriştə və lazımi avadanlıqların düzgün kombinasiyasını təmin etmək üçün minimum ölçülü strukturlar qurmalıdırlar. İdman zalları şəbəkəsində investorlar şəhərdə bacardıqları qədər daha çox məkanı əhatə etməyə çalışmalıdırlar, eyni zamanda onlar avadanlığa qoyulan investisiya ilə müştərilərin proqnozlaşdırılan axını arasında əlaqəni optimallaşdırmalıdırlar.

Eynilə yuxarıda qeyd olunan sahələrdə operatorların qarşılaşdığı vəziyyətlərdə olduğu kimi, məhkəmələrin coğrafiyası da müxtəlif amillər arasında balans problemi yaradır:

- Məhkəmələrin vətəndaşlara coğrafi yaxınlığı baxımından ədliyyə mühakiməsinə çatımlılıq hüququ
- Müxtəlif səriştə və funksiyaların mövcudluğunun təmin olunması üçün məhkəmənin minimum ölçüsü.
- Dövlət administrasiyası resurslarının boş yerə sərf olunmaması, əksinə optimallaşdırılması üçün xərclərin azaldılması.
- Göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin və adekvat şəkildə icrasının maksimuma çatdırılması.

Bu girişdə təsvir olunan çərçivə cari sənədin mahiyyətini vurğulayan əsas prinsipi ifadə etmək üçün faydalıdır. Əslində, bu təlimat mükəmməl məhkəmə xəritəsinin müəyyən edilməsi üçün qəti yanaşmanı müəyyənləşdirməyi nəzərdə tutmur. Əksinə, CEPEJ tərəfindən hazırlanmış bütün alətlər kimi, bu sənəd resursların münasib şərtlərlə ayrılmasına qərar verərkən operatorlar tərəfindən qiymətləndiriləcək bir sıra amilləri qeyd etməklə məhkəmə xəritələrinin yaradılması ilə bağlı xülasə təqdim edir. Beləliklə, bu sənəd hakim dairələrə müvafiq məhkəmə sisteminin tarazlığı üçün müəyyən olunmuş hədəfləri tapmağa kömək etmək məqsədi daşıyan açıq təlimatları əks etdirir.

Adətən, məhkəmə xəritələrinə nəzər salınması bir qayda olaraq hansı məhkəmələrin qalması, hansıların bağlanmalı olduğu barədə qərarla yekunlaşır. Ona görə də qərar verən orqanlar ərazilər üzrə ədalət mühakiməsi tələblərini diqqətlə qiymətləndirməli və yekcins qaydalar tətbiq etməlidirlər.

1.3. Məhkəmələrin xəritələrinə baxış mərhələləri

Keçmiş zamanlarda məhdud ünsiyyət vasitələri ilə uzun məsafələr bir sıra müstəqil və özünü idarə edən məhkəmələrin qurulmasını zəruri edirdisə, müasir zamanlarda məhkəmələri "şəbəkənin" bir hissəsi kimi görmək vacibdir. Artıq məhkəmələr daha tək və müstəqil orqanlar kimi deyil, həm ədliyyə dünyası daxilində, həm də kənarında başqa tərəflərlə qarşılıqlı əlaqəli klassik torşəkilli formada təcəssüm edən "ofis qruplaşması" kimi baxılmalıdır. Vətəndaşların ehtiyaclarına cavab verilməsi, lazım olan yerdə xidmətlərin optimal şəkildə çatdırılması üçün şəbəkə.

Əslində məhkəmələrin yerləşdirilməsinin idarə olunmasında məqsəd ofislər, digər müəssisələr, biznes və vətəndaşlar arasında əlaqə və koordinasiyanı qurmaq və optimallaşdırmaqdan ibarətdir. İstifadəçinin məhkəmə proseslərinin aparılmasına yardım məqsədilə yaşadığı coğrafi ərazidə yerinə yetirməli olduğu hərəkətləri nəzərə alınmaqla, bu bütün müvafiq prosedurlarla və müxtəlif instansiyalar çərçivəsində həm kriminal, həm də mülki sektorlarda biznes axınını optimallaşdırmaq üçün nəzərdə tutulan fəaliyyətlərin planlaşdırılması, təşkili və idarə olunması prosesindən ibarətdir.

Məhkəmə xəritəsinin tərifini tam şəkildə tamamlanmamışdan əvvəl bir neçə ay vaxt apara bilən mərhələlərə ayrılmalı olan kompleks fəaliyyət kimi müəyyən etmək olar. Bu cür əsas mərhələləri aşağıdakı diaqramdakı kimi müəyyən etmək mümkündür:



Hər bir makro-mərhələnin təsviri növbəti bölmədə verilmişdir. "Göstəricilərin müəyyənləşdirilməsi və ölçülməsi"nə həsr olunmuş abzas hakim dairələr tərəfindən məhkəmə xəritəsi islahatları başladılan zaman nəzərə alınmalı olan bir sıra amillərlə bağlı əsas prinsipləri təsvir və təqdim edir.

2. Məhkəmə xəritələrinə baxışın həyata keçirilməsi

2.1. Mövcud məhkəmələrin xəritəsi və göstəricilərin qiymətləndirilməsi

Qeyd etmək lazımdır ki, məhkəmə xəritələrinə baxış və ya onların hazırlanması zamanı informasiyanın mövcudluğu əsas rol oynayır. Xüsusilə də ədalət mühakiməsinə tələbat ilə bağlı kəmiyyət və lazım gələrsə, keyfiyyət məlumatları ilə bağlı biliklərin olması, o cümlədən mülki sektorda iddiaların növləri və kriminal sahədə cinayətlərin növləri qərarların qəbulu prosesinə yardım üçün əsas amillərdir.

Bu təlimatda verilən mərhələlərin ardıcılığının mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsindən başlaması, yalnız bundan sonra hədəf və meyarların müəyyən edilməsi bir az qəribə, yəni məntiqə zidd olduğu kimi təsir bağışlaya bilər. Bu məqam mübahisə doğurur və təlimatlar bu baxımdan həddən artıq məhdudlaşdırıcı olmağı nəzərdə tutmur. Lakin məqsəd hədəfləri, xüsusən də meyarları müəyyən etməmişdən əvvəl hakim dairələrin məhkəmə sistemlərini hərtərəfli öyrənməli olduğunu vurğulamaqdır, çünki güclü bilik bazasız islahat zəif ola bilər. Bəzən islahatın məqsədini real vəziyyəti qiymətləndirdikdən və məntiqi baxımdan həyata keçirilə biləcəyi hədəflərin müəyyən edilməsindən sonra dərhal sonra təyin etmək daha optimaldır.

Səlahiyyətli orqanlar daxili və xarici mənbələrdən məlumat toplamalıdır:

- daxil olan, həll olunmuş və həllini gözləyən məhkəmə işləri kimi ədliyyə mühakiməsi təminatı, o cümlədən bütün aidiyyəti alt-təsnifatlar və bölgüsü haqqında məlumatlar ədliyyə nazirliyi və başqa məhkəmə administrasiyası orqanlarından əldə olunmalıdır;
- ofislərin və hakimlərin məhsuldarlığı, məhkəmə işlərinin dispozişiyası (baxılma) müddəti kimi iş səmərəliliyi göstəriciləri məhkəmə sistemləri daxilində statistika şöbələri tərəfindən təmin edilə, hətta məhkəmələrin özləri tərəfindən toplanıla bilər;
- coğrafi, nəqliyyat və infrastrukturla bağlı məlumatları ixtisaslaşmış orqanlardan almaq və ya internetdə etibarlı saytlarda tapmaq mümkündür;
- biznes səviyyəsi, müəssisələrin sayı, hüquqi yardım və s. kimi hər hansı digər konkret məlumatları peşəkarlar assosiasiyaları və ya yenə də etibarlı veb-saytlardan əldə etmək mümkündür.

2.2. Məqsəd və meyarların müəyyən olunması

Ədalət mühakiməsi hər yerdə çox qədim bir təsisatdır; nəticədə, məhkəmələrin xəritələri əksər hallarda köhnəlir, ərazi və cəmiyyət realığı üçün adekvat olmayan ölçü və səlahiyyətlərdən dolayı səmərəliliyini itirir. Bu isə məhkəmələrin coğrafi baxımdan yerləşdirilməsinə açıq-aydın anomaliya, o cümlədən

məhkəmələrin fəaliyyət səviyyəsi və səmərəliliyi arasında böyük fərqlərə gətirib çıxara bilən insan resursları çatışmazlığı ilə nəticələnir. Bundan başqa, əksər məhkəmə sistemlərində həm mülki, həm də kriminal sektorda işlərin dispozişiyaya müddətində yavaş, lakin sabit artım nəticəsində həllini gözləyən işlərin siyahısı genişlənməmişdir, bu isə səmərəli ədalət mühakiməsi prinsipinə ziddir¹.

Məhkəmə xəritələrinin layihəsini başlatmaq üçün çıxış nöqtəsi ölkədən-ölkəyə çox fərqli ola bilər, ona görə də hər bir islahatın müxtəlif məqsədləri ola bilər. İtaliya kimi ölkədə islahatlardan əvvəl 2000 məhkəmə vardı, bütün ədliyyə sisteminin effektivliyini və səmərəliliyini yüksəltmək üçün birinci instansiya məhkəmələrinin sayını azaltmaq üçün qərar qəbul edildi². Məhkəmə sisteminin yenidən formalaşdırılması üçün istifadə olunan üsul daha kiçik və az dərəcədə səmərəli strukturları bağlayıb, onları daha böyük məhkəmələrlə birləşdirmək məqsədi daşıyır.

Digər Avropa ölkələri məhkəmələrin sayını azaldaraq, coğrafi baxımdan məhkəmə funksiyalarını birləşdirilir. Əslində, bu yenidən təşkil prosesləri tək-cə maliyyə səbəblərindən irəli gəlmir. Danimarka, Norveç və Niderland kimi bəzi ölkələr ədliyyə sisteminin keyfiyyətini təkmilləşdirmək məqsədilə bu cür layihələri həyata keçirir. Ümumilikdə, iqtisadi qənaət və keyfiyyət təkmilləşdirmələrindən başqa, hakimlərin minimum vacib sayını təmin etməklə məhkəmələrin ixtisaslaşdırılması və ya yeni texnologiyaların təqdim olunması və vaxt qrafiklərinin yaxşılaşdırılması şəbəkənin gücləndirilməsi motivləri kimi qeyd olunur³.

Eyni zamanda, biz hakim dairələrin vətəndaşların xeyrinə məsafəni azaltmaq məqsədilə yeni məhkəmə yerlərini təqdim etmək niyyətində olması hallarının da ola biləcəyini istisna edə bilmərik.

Əslində, İtaliyada bir sıra uyğunsuzluqlar mövcuddur (baxmayaraq ki, qismən 2011-2012-ci illərin islahatında bu məsələlər vurğulanıb): Taranto, Messina və Reggio Kalabriya məntəqələri 2 500 - 3 200 kv/m arası ərazini əhatə edir (hər biri İtaliyanın ümumi ərazisinin təxminən 1%-i), lakin Turin, Bolonya və Florensiya isə onlardan on dəfə böyük - 22 000 - 29 000 kv/m arası ərazini əhatə edir (hər biri İtaliyanın ümumi ərazisinin təxminən 8%-i). Siciliyada Mistretta tribunalı 22 154 sakinə xidmət edir, lakin Romanın ümumilikdə 2 612 068 əhalisi var. 50 çox kiçik məhkəmə (İtaliya məhkəmələrinin 30%-i) İtalyan əhalisinin 9%-ə xidmət edir.

Məhkəmələrin həddindən artıq sayı, o cümlədən resurs və məkanların səmərəsiz şəkildə paylanması Xorvatiya və İtaliya kimi Avropa ölkələrində çoxsaylı məhkəmə xəritəsi islahatlarının aparılması üçün hərəkətverici amil oldu. Burada məhkəmələrin coğrafi yerləşdirilməsi problemi 1861-ci ildən İtaliyanın birləşdirilməsindən indiyə kimi əsrlərlə götür-qoy edilib, lakin bütün bunlara baxmayaraq, məhkəmə xəritəsinin vətəndaş cəmiyyətinin strukturu və real ehtiyaclarına uyğun yenidən tərtib olunması üçün ciddi qanunvericilik niyyəti heç zaman olmayıb.

Əslində, Niderlandda islahatın əsas məqsədlərindən biri uyğunsuzluğa yol verməmək üçün məhkəmə dairəsi daxilində insan resurslarının yenidən paylanması idi və hazırda İtaliyada məhkəmə xəritəsi islahatına əməl etməklə, insan resurslarının əsaslı şəkildə yenidən paylanması həyata keçirilir.

Yuxarıda qısa şəkildə qeyd olunduğu kimi, ölkələrdə demoqrafik inkişaf və insan resurslarının qeyri-bərabər paylanmasından əlavə, qanun və biznesin mürəkkəbliyinin artması səbəbindən daha konkret biliyə artan tələbatın mövcudluğunu vurğulamaq müvafiq olar. Bu aspekt daha yüksək hüquqi səriştəliliyi təmin etmək üçün məhkəmə islahatlarının keçirilməsi tələbini gücləndirir. Burada biz məhkəmələrin konkret minimum ölçüsünü təyin edən ixtisaslaşdırma tələbi ilə ədalət mühakiməsinə müraciət etməli olan vətəndaşlara coğrafi yaxınlıq tələbi arasında daha bir güzəştli balansın şahidi oluruq.

2.3. Göstəricilərin müəyyənləşdirilməsi və ölçülməsi

Məhkəmələrin fəaliyyəti və istifadəçilərə yaxınlığı arasında optimal balans qurmaq məqsədilə istifadə oluna bilən bir sıra göstəricilər mövcuddur.

İtaliyada ofisin fəaliyyəti və hakimlərin, məhkəmələrin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi əsas amil idi, çünki bağlanılacaq birinci instansiya idarələri seçilən zaman əsas diqqət həm məhdud ölçü, həm də zəif iş səmərəliliyi göstəricilərinə yönəldilmişdi. Bu baxımdan konkret hədd indekslərindən istifadə olunurdu, bu isə çox vaxt islahatdan əvvəl beş il ərzində əldə olunmuş səmərəlilik göstəricilərinin orta səviyyəsi əsasında təyin edilirdi. Tətbiq olunan prinsip ondan ibarət idi ki, göstəriciləri orta səviyyədən çox aşağı olan ofislər daha böyük və daha məhsuldarlıq göstərən ofislərlə birləşdirildikləri halda miqyas effektindən yararlanırlar.

Bu baxımdan, aşağıda qeyd olunan amillər məhkəmə xəritələrinin düzgün müəyyən olunması üçün əsas amillər hesab olunur. Onlar iki əsas kateqoriyaya bölünür: "Əsas amillər" ən çox əhəmiyyət kəsb edənlər, "Əlavə amillər" isə ikinci dərəcəli əhəmiyyətə malik amillərdir ki, onlar tətbiq olunarsa, təhlilin mükəmməlliyi və gücü bir o qədər artmış olar. Əsas amillər kəmiyyəti aydın şəkildə müəyyən olunan və asanlıqla hesablanı bilən göstəricilərdi, ona görə də onları

¹ Avropada məhkəmə xəritəsi islahatlarının Müqayisəli araşdırmasına baxın, Sciences Po Strasbourg Consulting – 2012.

² LEGGE 14 settembre 2011, n. 148, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, recante ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo. Delega al Governo per la riorganizzazione della distribuzione sul territorio degli uffici giudiziari. (11G0190)

³ Avropa Ədliyyə Şuraları Şəbəkəsi (ENCJ), 2011-2012-ci illər Avropa Hesabatında Ədliyyə İslahatı.

obyektivliklə ölçmək olur. Digər tərəfdən Əlavə amillər arasında bəzi keyfiyyət göstəricilərini (məs: biznes səviyyəsi, magistrat və işçi heyətin işə götürülməsi mühiti və s.) asanlıqla ölçmək mümkün deyil, nəticədə bəzilərinin təsiri çox cüzdür (vasitəçilik və ya mədəni təcrübələr kimi), buna baxmayaraq, həmişə onlar üçün hər hansı ölçmə metodları müəyyən oluna bilər. Ona görə də daha güclü islahat formalaşdırmaq məqsədilə əsas meyarlara əlavə kimi onların da nəzərə alınması arzuolunandır.

a) Əsas amillər

- i) Əhalinin sıxlığı
- ii) Məhkəmənin ölçüsü
- iii) Məhkəmə proseslərinin gedişatı və iş yükləri
- iv) Coğrafi yerləşmə, infrastruktur və nəqliyyat

b) Əlavə amillər

- v) Kompüterləşdirmə
- vi) Məhkəmə avadanlıqları (telefon/video) və mədəni təcrübələr
- vii) Biznes səviyyəsi
- viii) ADR/vasitəçilik
- ix) Hüquqi məsləhətlərin verilməsi, hakim və məhkəmə işçilərinin işə qəbulu
- x) Xarici sistemlərlə (həbsxanalar, prokurorluq xidməti, polis) əlaqə.

2.3.1. Əhalinin Sıxlığı

Məhkəmənin optimal ölçüsünün daha yaxşı müəyyənləşdirilməsində məhkəmə ərazisində yaşayan insanların sayından asılı olmayaraq, ədalət mühakiməsinə tələbatın səviyyəsinin birbaşa təsiri daha çox olsa da, biz hər bir məhkəmənin xidmət göstərdiyi əhali baxımından balansın məhkəmə xəritəsi islahatı aparan zaman vacib amil hesab olunduğuna etinasız yanaşma bilmərik. Məsələn, Portuqaliya daha çox insanı sahilyanı əraziyə köçməyə vadar edən kənddən kütləvi uzaqlaşma nəticəsində əhalinin qeyri-bərabər paylandığını bildirmişdir. Bu da Porto və ya Lissabon şəhərində ədalət mühakiməsinə tələbatın güclü artımına səbəb olmuşdur⁴. Bundan başqa, İtaliyada islahatçılar bir vaxtlar kənd olub son onilliklərdə sənaye məkanına çevrilən Veneto kimi regionlarda ədalət mühakiməsi tələbatının həcmi, paylanması və növündə əsaslı dəyişikliklərlə müşayiət olunmaqla, əhalinin yerdəyişməsinə müşahidə etmişlər. Əksinə, digər yerlər daha az tələbatla üzləşir və xüsusən ölçüsü, işçi heyəti müvafiq olaraq azaldılmadıqda, kifayət qədər passiv olurlar.

Məhkəmənin xidmət göstərəcəyi insanların optimal sayı göstərilir, çünki məhkəmələrin ölçüsü və xidmət olunan əhali arasında əlaqəni nəzərə almaq daha düzgün olardı. Bununla belə, bəzi statistik göstəricilər verilə bilər və bu baxımdan da məhkəmə fəaliyyətinin təsviri tələb olunur.

Məhkəmələr qanunla müəyyən edilən səlahiyyətlərinə uyğun olaraq müxtəlif tapşırıqları həyata keçirir. Əksər hallarda, məhkəmələr mülki və kriminal işlərlə, o cümlədən inzibati problemlərlə məşğul olmaq öhdəliyi daşıyır. Bundan başqa, məhkəmələr qeydiyyatların (torpaq, biznes və vətəndaşlıq vəziyyəti aktlarının qeydiyyat reyestri) qorunub saxlanması üzrə öhdəlik daşıya və hüquq-mühafizə işləri ilə bağlı xüsusi bölmələrə malik ola bilərlər. Buna görə də, faktiki yurisdiksiyaları nəzərə alaraq, üzv dövlətlər və ya təşkilatlar arasında məhkəmə sistemlərinin müqayisəsinə diqqətlə yanaşmaq lazımdır⁵.

2010-cu ildəki vəziyyətə istinadla qiymətləndirilmiş 47 sistemin⁶, əksər dövlət və təşkilatlarında (19) hər 100 000 nəfər əhali üçün birdən az birinci instansiya məhkəməsi vardır. 15 dövlətdə göstərici hər 100 000 nəfər əhaliyə 1 və 2 birinci instansiya məhkəməsi arasında dəyişir. On üç dövlətdə göstəricilər yüksəkdir, lakin bunlardan yalnız Türkiyə, Rusiya Federasiyası və Monako hər 100 000 nəfər əhali üçün 5-dən çox məhkəmə təyin edib. Monako tərəfindən bildirilən rəqəm hər 100 000 nəfər əhaliyə düşən əmsal üzərində təhrifedici təsirə malik olan əhalinin sayının az olması amili nəzərə alınmaqla dəyərləndirilməlidir.

Eynilə ayrı-ayrı ölkələrdə mümkün olduğu kimi, həmçinin Avropanın məhkəmə sistemlərinin orta göstəricilərinə nəzər salsaq, birinci instansiya məhkəmələrinin xidmət etdiyi əhalinin sayında müəyyən statistik fərqlərini müşahidə edə bilərik (məsələn, ümumi yurisdiksiya və ixtisaslaşdırılmış işlər üzrə məhkəmələrin ümumi sayı). Məsələn, Belçikada orta hesabla hər 401 478 nəfərə bir birinci instansiya məhkəməsi var, digər tərəfdən də Macarıstan kimi oxşar əhali sayına malik olan ölkədə hər bir birinci instansiya məhkəməsinin xidmət göstərdiyi əhalinin sayı 76 229 nəfərdir və kifayət qədər daha azdır. İspaniya və İtaliya kimi iki böyük müqayisə oluna bilən ölkədə məhkəmələrin xidmət göstərdiyi əhalinin sayı - İspaniyada hər 20 503 nəfərə, İtaliyada isə hər 49 250 (iki dəfədən də çoxdur) nəfərə bir məhkəmə düşür.

⁴ Avropada məhkəmə xəritəsi islahatlarının Müqayisəli araşdırmasına baxın, Sciences Po Strasbourg Consulting – 2012.

⁵ Avropa Məhkəmə Sistemləri – 2012-ci il nəşri (məlumatlar 2010): Ədalət Mühakiməsinin Səmərəliliyi və Keyfiyyəti (CEPEJ).

⁶ Avropa Məhkəmə Sistemləri – 2012-ci il nəşri (məlumatlar 2010): Ədalət Mühakiməsinin Səmərəliliyi və Keyfiyyəti (CEPEJ), Şəkil 5.2 – 2010-cu ildə hər 100 000 nəfər əhaliyə düşən ümumi yurisdiksiya üzrə (hüquqi təşkilatlar) birinci instansiya məhkəmələrinin sayı.

Statistika baxımından bu göstəriciyə görə CEPEJ tərəfindən qiymətləndirilən 42 ölkə arasında birinci instansiya məhkəmələrinin xidmət etdiyi əhalinin sayı 25 599 nəfərdir (712 980 053 ümumi əhali sayını ümumilikdə 27 852 məhkəməyə bölməklə hesablanıb). Əgər biz ölkə üzrə orta göstəricilərin siyahısına baxsaq, bu rəqəm olduqca kiçikdir, lakin bu rəqəm Rusiya Federasiyası (hər biri 14 323 vətəndaşa xidmət edən 9 978 məhkəmə) və Türkiyə (hər biri 16 883 vətəndaşa xidmət edən 4 298 məhkəmə) kimi ən böyük ölkələrdə göstəricilərini nəzərə alınmaqla orta göstərici belədir.

2.3.2. Məhkəmələrin ölçüsü

Məhkəmə CEPEJ tərəfindən "qanunla təsis edilmiş və bir və ya bir neçə hakim müvəqqəti və ya daimi rəhbərlik etdiyi, müəyyən olunmuş inzibati struktur daxilində məhkəmə mübahisələrinin konkret növlərini həll etmək üçün təyin olunmuş orqan" kimi müəyyən edilmişdir. Bu abzas kontekstində baxılan mübahisələrin növü baxımından müqayisə oluna bilən ümumi yurisdiksiya məhkəmələrindən bəhs etməyi üzərimizə götürürük.

Əslində məhkəmənin ölçüsü işə götürülən insanların ümumi sayı, məsələn magistratların sayı, *Məhkəmə Katibi (məhkəmə istifadəçilərinə ərizələrini doldurmaqda köməklik edən)* və digər inzibati heyət nəzərə alınmaqla müəyyən oluna bilər. Bu baxımdan əgər ideal məhkəmə sistemində bütün inzibati heyət və hakimlərin nisbətinin bütün məhkəmələr üçün təxminən dəyişməz olduğunu və bütün hakimlərin eyni, ya da təxminən eyni iş yükünə malik olduğunu güman etsək, onda **məhkəmələrin böyüklüyünə praqmatik şəkildə həmin məhkəmədə işləyən hakimlərin sayı kimi istinad edilə bilər**⁷.

Məhkəmənin məşğul olduğu fəaliyyət səviyyəsi baxımından optimal ölçüsü nədir? Bundan başqa, məhkəmənin miqyas effektindən yararlanmasını təmin etmək üçün düzgün iş yükü səviyyəsi hansıdır? Məhkəmələrdən lazımi dərəcədə istifadənin təmin edilməsi üçün məhkəmə işlərində və onların sayında kifayət qədər müxtəliflik varmı?

Bu suallar resursların optimal paylanması probleminə istinad edilən zaman cari təlimatların birinci bölməsində qeyd olunan problemlərlə bağlıdır. Kiçik məhkəmədə məhsuldarlıq aşağı ola bilər, çünki məhkəmə işlərinin axını hakimlərin potensialının tam istifadəsini təmin etmək üçün azdır. Bununla belə, daha böyük məhkəmələrdə baxılan işlərin mövzularının eyni çeşidliyi ilə müqayisədə hakimlərin sayının az olması ixtisaslaşmanın yoxluğuna gətirib çıxara bilər, bunun da nəticəsində daha kiçik səmərəlilik (xərcə diqqətin yönəldilməsi), o cümlədən daha az effektivlik (keyfiyyətə diqqətin yönəldilməsi) yarana bilər. Əksinə, səciyyəvi olaraq metropolitenlərdə rast gəlinən, bürokratiyanın çətinlik yaratdığı və adi məhkəmə fəaliyyətini üstələdiyi böyük ofislərdə böyük ölçü ilə yaxından əlaqədar olan çatışmazlıqlara görə məhsuldarlıq aşağı ola bilər.

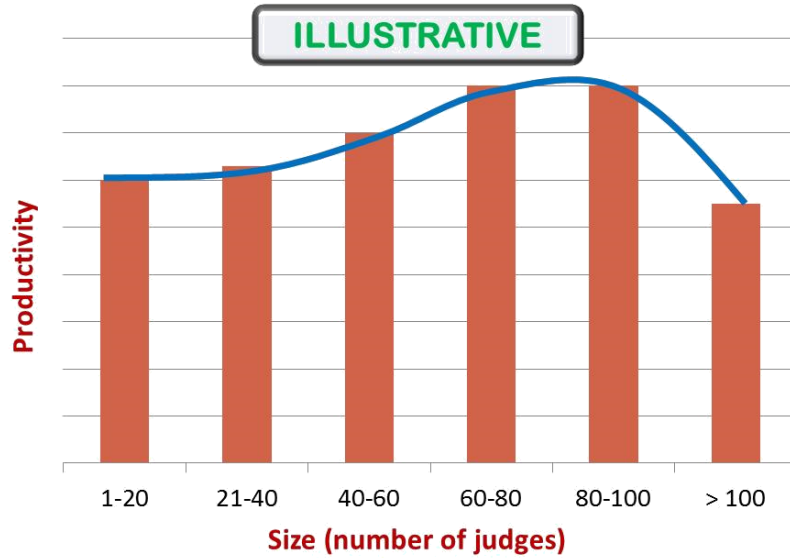
Bəzi vəziyyətlərdə, məhkəmənin optimal ölçüsünü müəyyənləşdirmək üçün hakimlərin məhsuldarlıq göstəricisindən istifadə oluna bilər. Məhkəmənin məhsuldarlığı verilən vaxt müddətində məhkəmə tərəfindən tamamlanan işlərin sayı kimi müəyyənləşdirilə bilər. Bu baxımdan ofisin məhsuldarlığı həmin məhkəmədə çalışan hakimlərin ayrılıqda qiymətləndirilən məhsuldarlıq göstəricilərinin cəmidir.

İtaliyanın Ədliyyə Nazirliyi daxilində olan Statistika departamenti hər bir məhkəmənin səmərəliliyini araşdırdı, sonra isə ofisləri ölçüsünə görə qruplaşdırmaqla nəticələri yekunlaşdırdı (0-10 hakimi, 11-20 hakimi olan ofislərin orta məhsuldarlığı və s.).

İtaliyada real rəqəmlərlə aparılan tədqiqat yuxarıda qeyd olunan ümumi qənaəti təsdiqlədi. Əslində, məhsuldarlıq əyrisi paraboladır, yəni ən aşağı səviyyələr maksimum 20 hakimi olan məhkəmələrlə əlaqələndirilib, sonra isə ofislərin ölçülərinin artması ilə məhsuldarlıq yüksəlir, nəhayət məhkəmənin ölçüsü müəyyən (yüksək) hakim sayına çatdıqdan (aşdıqdan) sonra yenidən azalır. Aşağıda göstərilən İtaliya məhkəmə işlərinin tədqiqatında hakimlərinin sayı 60-100 arası olan məhkəmələrdə daha yüksək səmərəlilik səviyyələri aşkar edilib. Lakin hakimlərin sayı 100-ü aşdıqda səmərəlilik yenidən aşağı düşür.

Lakin başqa ədliyyə sistemlərinin ümumi ölçüsünün orta hesabla İtaliya sistemindən kiçik olduğunu nəzərə alsaq, güman edə bilərik ki, Avropa səviyyəsində ən yüksək məhsuldarlığa hakimlərinin sayı təxminən 40-80 arası olan məhkəmələrdə nail olunur.

⁷ *Məhkəmə Katibinin* mövcud olduğu məhkəmə sistemlərində məhkəmənin ölçüsü praqmatik baxımdan hakimlərin ümumi sayı və həmin məhkəmədə çalışan *Məhkəmə Katibləri* kimi başa düşülə bilər.



Bundan başqa, Niderlandda da 2002-2005-ci illərdə və 2005-2009-cu illərdə məhkəmələrin məhsuldarlığına dair tədqiqatlar aparılmışdır. Bu tədqiqatlarda məhkəmənin işçi heyəti üzvlərinin (başqa sözlə, hakimlər və hakim olmayan işçi üzvləri) optimal sayı yuxarıda göstərilən tərifə uyğun olaraq nəzərdən keçirilirdi, buna əsasən, hakim olmayan köməkçi heyət üzvlərinin sayı da məhkəmənin optimal ölçüsü üçün həlledici amildir. Hollandiya tədqiqatları nəticəsində əldə olunan rəqəmlər yuxarıda qeyd olunan İtalyan təhlilindən fərqlənir, çünki onlarda ümumi heyət sayı nəzərə alınır. Buna baxmayaraq, Hollandiya tədqiqatlarının nəticəsi mövcud təşkilati struktur nəzərə alınmaqla, İtaliya tədqiqatlarının nəticəsi ilə eyni idi, çünki səmərəlilik orta ölçülü məhkəmələrdə daha yüksək idi, lakin bu göstərici çox kiçik və çox böyük məhkəmələrdə daha aşağı idi. Əldə edilən qənaətə görə, bir tərəfdən məhsuldarlığı aşağı olan kiçik məhkəmələrin daha böyük məhkəmələrlə birləşdirilməsi faydalı ola bilər. Digər tərəfdən birləşdirmə heç də çox böyük məhkəmələrin əldə olunmasına gətirib çıxarmır, çünki bu məhkəmələrdə səmərəlilik hətta onların tərkibində olan kiçik məhkəmələrdən də aşağı ola bilər⁸.

Əgər məhkəmə xəritəsinə baxış hədəfi və ya onun məqsədlərindən biri hakimlərin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaqla yanaşı orta ölçülü məhkəmələrdə əldə etməkdirsə, tapşırıq az məhsuldarlıq göstərən kiçik ofislərin daha böyük birinə birləşdirmək və sonda bəzi səmərəsiz böyük məhkəmələrin ölçüsünü kiçiltməkdən ibarətdir.

Belə prinsipin tətbiqinin təsirlərini daha yaxşı anlamaq üçün biz iki ofis - 20 hakimi olan Məhkəmə A_0 və 100 hakimi olan Məhkəmə B_0 təsəvvür edə bilərik. Əgər onların səmərəliliyi məsələn 50 hakimi olan ofislə müqayisədə daha aşağıdırsa, biz hər biri 60 hakimdən ibarət olan iki yeni - A_1 və B_1 ofisi yaratmaq üçün ərazini və səlahiyyətləri yenidən tərtib etməli oluruq. Bu həll yolu İtaliyanın Turin (ölçüsü azaldılmış) və İvrea (ölçüsü artırılmış) tribunallarında sınaqdan keçirilib.

İkinci nümunədə biz daha iki - 15 hakimi olan Məhkəmə C_0 və 35 hakimi olan Məhkəmə D_0 ofislərini təsəvvür edə bilərik. Məsələn, onlar 50 hakimi olan ofisdən aşağı məhsuldarlıq nümayiş etdirərsə, biz əvvəlkindən fərqli ofis və ərazilərin yeni vahiddə birləşdirilməsindən ibarət müdaxilə növü yarada bilərik, məsələn C_0 və D_0 məhkəmələrinin hakimlərinin cəmindən 50 hakimi olan Məhkəmə E_1 . Bu həll yolu İtaliyada sonuncu islahat zamanı bağlanmış və böyük məhkəmələrə birləşdirilmiş təxminən 30 kiçik ofisə geniş şəkildə tətbiq olunmuşdur.

2.3.3. Məhkəmə Proseslərinin Gedişatı və İş yükləri

Bu abzas kontekstində eyni və ya təxminən eyni məhsuldarlığa malik hakimlər tərəfindən həll olunan mübahisələrin növü baxımından müqayisə oluna bilən ümumi yurisdiksiya məhkəmələrindən bəhs etməyi üzərimizə götürürük.

Əvvəlki paragrafda hakimlərin məhsuldarlığına əsaslanaraq məhkəmənin optimal ölçüsünü tapmaqla bağlı problemləri göstərən ümumi prinsipləri təqdim etmişdik. Bu prinsipə əməl edərək, paragrafın sonunda göstərilən iki nümunədən birində biz təxminən hər biri 60 hakimdən ibarət olan iki yeni - A_1 və B_1 ofislərini əldə etdik. Gəlin indi güman edək ki, məhkəmə proseslərinin tarixi axınının təhlili Məhkəmə A_1 -in hər il 12 000 məhkəmə işi ilə məşğul olduğunu, Məhkəmə B_1 -in isə hər il mürəkkəblik baxımından Məhkəmə A_1 ilə müqayisə edilə bilən 14 400 məhkəmə işi ilə məşğul olduğunu göstərir. Əgər hər iki ofis müqayisə oluna biləcək məhsuldarlıqla işləri effektiv şəkildə icra edərsə, iki qeyri-bərabər hal meydana çıxar bilər: əslində, əgər məhsuldarlıq göstəricisi bir ildə bir hakimə 200 məhkəmə prosesindən yüksək olarsa, biz A_1 ofisinin yüksək potensiala malik olduğunu deyə bilərik. Əksinə əgər məhsuldarlıq bir ildə bir hakimə 200 məhkəmə prosesindən az olarsa, biz hər iki məhkəmədə hər ilin sonuna həllini gözləyən iş yükünün olduğunu görəyik. Yuxarıdakıların nəticəsi kimi ideal həll yolu

⁸ Mənbə: Çatışmazlıq dövründə məhkəmə: Frans van Dijk və Horatius Dumbrav tərəfindən İxtisarlər və İslahatlar.

iki ofisin hər birinə ildə təxminən 13 200 məhkəmə işinin daxil olması üçün hər iki ofisin səlahiyyətlərini yenidən müəyyənləşdirməkdir.

Lakin bu zaman hakimlərin və məhkəmələrin "iş yükünü" necə qiymətləndirəcəyimizi müəyyənləşdirməli olduğumuz üçün əlavə sual meydana çıxır: bu, yalnız bir hakim üzrə bir ildə daxil olan məhkəmə işlərindən ibarətdir, yoxsa buna həm də qeydiyyat müddətinin başlanğıcında baxılmaqda olan məhkəmə işləri daxildir? Bundan başqa, həllini gözləyən məhkəmə işləri dedikdə nə nəzərdə tutulur? Son dövrün sonuna yığılıb qalmış açıq məhkəmə işləri, yoxsa verilən müddət ərzində həll edilməmiş işlər?

Problem mübahisəlidir. Bu problemin mümkün həlli bundan ibarətdir ki, həllini gözləyən məhkəmə işləri yeni daxil olan məhkəmə işlərindən ayrılmalıdır və onlara xüsusi tədbirlər tətbiq edilməklə baxılmalıdır. Əslində, məhkəmə sistemi məhsuldarlıq və səmərəlilik baxımından bərabərliyə nail olarsa, ideal həll yolu budur ki, məhkəmələr köhnə iş yüklərinin toplanmasını minimuma çatdırmaqla və ya hətta sıfıra endirməyə müvafiq vaxt çərçivəsində bütün daxil olan məhkəmə işlərini həll etsin. Başqa sözlə, məhkəmə xəritəsinin müəyyən olunması üçün aparılan təhlil yalnız daxil olan və həll olunmuş məhkəmə işlərinə (məhsuldarlıq bu iki amilin nisbəti olarsa) əsaslanmalıdır, sonra isə sayı sıfıra çatana qədər həlli gecikən işlərin baxılması üçün xüsusi və sabit müddətli işi olan hakimlər komandası (yaxud hətta hər bir ofisdə işləyən eyni hakimlər tərəfindən xüsusi cəhd) təyin olunmalıdır.

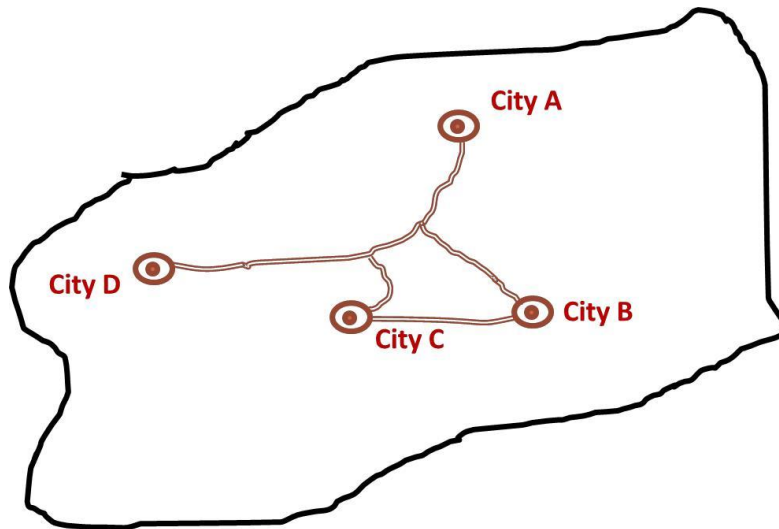
2.3.4. Coğrafi Yerləşmə, Mövcud Nəqliyyat və İnfrastruktur

Əksər ölkələrdə məhkəmənin coğrafi yeri lokal səviyyədə ədalət mühakiməsinə çatımlılığını təmin etmək tələbinə görə hələ də çox vacib ola bilər. Nəqliyyat ehtiyacları və müasir kommunikasiya vasitələrinin mövcudluğu ictimaiyyətin ədalət mühakiməsinə çatımlılıq imkanına təsir edir. Əgər tərəfin məhkəmədə şəxsən iştirakı tələb olunursa, ofisin yerinin gediş-gəliş üçün əlverişli olması vacibdir. Hansısa tərəfin ofisə gəlmək üçün həddindən artıq uzun vaxt sərf etməsini gözləmək məqsəduyğun olmazdı. Səyahət üçün tələb olunan müddətin münasibliyini müəyyən etmək üçün standart təyin edilməlidir.

Yaşlı bir şəxs və ya avtomobili olmayan bir şəxsin səhər tezdən təyin olunmuş dinləmə üçün məhkəməyə gəlməsi, yaxud bir şəhərdən başqa şəhərə getməli olanlar üçün lazımi nəqliyyat vasitələrinin olmaması ədalət mühakiməsinə bərabər çatımlılıq hüququnu poza bilən problemləli vəziyyətlərdir.

O cümlədən, ofislərin optimal yerləşdirilməsi məsələsində, lokallaşdırma baxımından tətbiq olunacaq prinsip məhkəmə ofisi və ərazinin bələdiyyə orqanları arasında məsafənin minimuma endirilməsindən ibarətdir.

Aşağıda dörd əsas şəhəri olan (A, B, C və D) ərazinin xəritəsini təsvir edən nümunə verilib, vətəndaşlardan minimum uzaqlıq şərtini ödəyən məhkəmənin yerləşdiyi şəhər seçilməlidir.



Problemi 4 şəhər arasında avtomobillə səyahət vaxtını göstərən cədvəl yaratmaqla həll etmək mümkündür. Biz həm də güman etməliyik ki, hər bir şəhər ətrafında olan kiçik qəsəbələrin təmsilçisidir.

Haradan / Haraya dəqiqələr	Şəhər A	Şəhər B	Şəhər C	Şəhər D
Şəhər A	0	30 dəq	35 dəq	60 dəq
Şəhər B	30 dəq	0	20 dəq	35 dəq
Şəhər C	35 dəq	20 dəq	0	20 dəq

Şəhər D	60 dəq	35 dəq	20 dəq	0
Cəmi	125 dəq	85 dəq	75 dəq	115 dəq

Göründüyü kimi, ofisin optimal yeri yuxarıda qeyd olunan xüsusi yerlər arasından seçsək, Şəhər C-dir, çünki bütün digər mümkün birləşmələrlə müqayisədə o, digər üç şəhərə məsafəni minimallaşdırır. Əlbəttə ki, bu təhlildə yaşayış yerini dəyişən insanların sayı nəzərə alınmayıb. Lakin əgər, məsələn, Şəhər B-nin yeri Şəhər C ilə müqayisədə mərkəzdədirsə və daha çox insan yaşadığı üçün məhkəmə işlərinin sayı çoxdursa, onda səlahiyyətli qurumlar əsas prioriteti məhkəmənin yeri kimi Şəhər B-yə verə bilərlər.

Faktiki olaraq təhlilin yeni elementi meydana çıxır.

Məhkəmə daxilində göstərilən bütün xidmətlər əsas məhkəmə daxilində qalmalıdır? Əksər müştərilərin görməli olduğu iş sadəcə məhkəmə icraatını başlatmaq üçün forma və bəzi sənədləri toplamaqdan ibarət olsa belə, bizə məhkəmənin tam fiziki mövcudluğuna ehtiyac varmı?

Əvvəlki nümunədə məhkəmənin olmadığı üç yerdə inzibati tapşırıqlar üçün dəstək məntəqələri təsis etmək və ya sadəcə aşağıda kompüterləşdirmə bölməsində müzakirə olunduğu kimi, ofislərin mərkəzləşdirilməsinin müvafiq onlayn proseslərin genişlənməsi ilə müşayiət etdirilməsi faydalı olardı.

2.3.5. Kompüterləşdirmə

Yuxarıdakı paraqrafda qeyd olunduğu kimi, məhkəmələrin coğrafi baxımdan yenidən təşkili tərəflər, vəkillər və işçilər üçün yolun uzanması ilə və beləliklə, ədalət mühakiməsinə çatımlılıq səviyyəsinin mümkün azalması ilə nəticələnir. Lakin görünür, əksər ölkələr bu problemin öhdəsindən gəlir. İzahatın bir hissəsi ondan ibarətdir ki, informasiya texnologiyası və video konfransın həyata keçirilməsi tədricən böyük ölkələrdə standart çevrildiyindən, o cümlədən dinləmələrdə uzaqdan iştirak əksər operatorlar tərəfindən ciddi maneə hesab olunmadığından, istintaq prosesində tərəflərin və digər iştirakçıların fiziki iştirakı çox da məcburi olmur.

Bununla belə, məhkəmələrin birləşdirilməsi tərəflər və vəkillərin məhkəmələrdə fiziki iştirakının zəruriyyətini azaltmaq üçün İKT-nin tətbiqinin artması ilə müşayiət olunmalıdır⁹. Bundan başqa, məhkəmə proseslərinin daha çox nəzərə çarpması üçün İKT istifadə olunmalıdır. Saytda kağız və şəxsən iştirakı əvəzləyən proqram təminatı tətbiqləri nə qədər çox olarsa, məhkəmənin yeri bir o qədər uzaq ola bilər. Söhbət hər bir məhkəmənin coğrafi yerləşməsindən gedirsə, kompüterləşdirmə hər bir məhkəmədə hansı xidmətlərin göstəriləcəyi ilə bağlı müəyyən sərbəstlik təmin edə bilər¹⁰.

Məlumatların emal olunması üçün kompüterlərdən istifadə kağızların işlənməsi ilə bağlı problemi aradan qaldırmaqla biznes təşkilatlarının idarə olunmasına kömək etdi. Kompüterlər prosesi sürətləndirdi və ehtiyatla qurulmuş məlumat bazaları və fayllarda məlumatların saxlanması vasitəsilə kağız ehtiyaclarını aradan qaldırdı. Müasir və çox effektiv yaddaş sistemləri kağıza qənaət etməyə, bununla da yer tələblərini azaltmağa imkan verir. Bundan başqa, əgər bütün məhkəmə sənədləri skanlansa və elektron şəkildə saxlanarsa, bu da məhkəməyə baş çəkmək, yaxud kağızın sürəti və ya əslini istəmək ehtiyacı olmadan veb-bağlantı vasitəsilə yüklənilə bilər. Başqa sözlə, müasir məhkəmə xəritəsi üçün islahat konsultasiya və ya hətta sənədlərin doldurulması və ya tərəflərə rəsmi aktların bildirilməsi kimi digər əsas xidmətlərin onlayn icra olunması şərti ilə ofislərin sayını azaltmaq məqsədilə texnologiyani gücləndirə bilər.

Məhkəmə sistemlərində kompüterləşmənin bütün üstünlükləri işlədilər sistemlərin təhlükəsiz olduğuna, məxfiliyə və izlənilə bilən istifadəyə zəmanət verdiyinə dair fundamental fərziyyəyə əsaslanır.

2.3.6. Məhkəmə avadanlıqları və Mədəni Təcrübələr

Telefonda və ya video konfransla həyata keçiriləcək dinləmələr üçün texnologiyanın mövcudluğu məhkəmələrə çıxış imkanını yeni müstəviyə qaldırır. Bu cür aparıla bilən dinləmələrin növləri məhdud ola bilər, lakin əgər qanunvericilikdən tərəflər və vəkillərin hər bir dinləmədə iştirakı tələbi çıxarılıb texnologiyanın təklif etdiyi imkanlar qəbul olunarsa, bu, məhkəmələrin sayı və yerini müəyyənləşdirən zaman qiymətləndirmə elementinə çevrilir. Bu cür texnologiya təkə məhkəməyə getmək tələbini azaltmır, həm də yola sərf olunan vaxtı aradan qaldırmaqla tərəflərin xərclərini azaldır.

2.3.7. Biznes səviyyəsi

Biznes səviyyəsi həmişə əsas amil olub və ya məhkəmənin yeri və ölçüsünü müəyyənləşdirən zaman əsas amil olmalıdır. Biznes səviyyəsinə resursların təchizatı və personal seçimi məsələsi ilə birgə baxılmalıdır. Bununla birlikdə məhkəmənin qərara alınacaq mövzuda müəyyən səriştəlilik dərəcəsinə malik olmasının təmin edilməsi də zəruridir. Bu xarakterli

⁹ Avropa Ədliyyə Şuraları Şəbəkəsi (ENCJ), 2011-2012-ci illər Avropa Hesabatında Ədliyyə İslahatı.

¹⁰ Mənbə: Çatışmazlıq dövründə məhkəmə: Frans van Dijk və Horatius Dumbrav tərəfindən İxtisarlar və İslahatlar

hər hansı tədbir məhkəmələrdə dinləmələr üçün təyin edilmiş vaxtdan maksimum istifadəni təmin etmək üçün daha geniş imkanlar təqdim etmək məqsədilə dinləmələrin mərkəzləşdirilməsini nəzərə almalıdır. İşləri kifayət qədər çox olmayan məhkəmələr öz hakimlərini saxlamaq uğrunda mübarizə aparır.

Buna baxmayaraq, fəaliyyət səviyyəsinin qiymətləndirməsindən yaranan bir məsələ var. Faktiki olaraq xidmət olunan əhali məsələsi və sənədləşdirilən məhkəmə icraatlarının sayı ilə əlaqəsi kimi də, məhkəmənin hər bir hakiminin iş yükü paraqraf 2.3.3-də qeyd olunduğu kimi məhkəmə işləri axınına artıq daxil edildiyindən ərazidəki biznes və peşəkarların sayı məhkəmənin böyüklüyü və yerinə uyğun gəlməyə bilər. Lakin bu bölmədə bizim əsas prinsip kimi vurğulamaq istədiyimiz odur ki, məhkəmə ofisinin yerləşdirilməsi üçün alternativ ərazilər olarsa və bütün digər amillərin bərabər olduğunu güman etsək, iqtisadi fəallıq və ticarətin daha intensiv olduğu ərazini seçmək daha məqsədəuyğun olar.

2.3.8. ADR (alternativ həll yolları)/Vasitəçilik

Məhkəmələrə alternativlərinin münaqişələri həll etmək üçün forum kimi daha geniş yayıldığını və məhkəmədən istifadəyə xərclər baxımından qənaətcil alternativ təqdim etdiyini qeyd etmək vacibdir. Məhkəmə və alternativ həll yolu təminatçısı arasında birbaşa əlaqə mütləq olmasa da, bu halda onlar bir-birlərinə dəyişməz şəkildə bağlıdırlar. İclaslar məhkəmə ərazilərində aparılacaqsa, bu xidmət təlim keçmiş təminatçıların əlçatanlığını və rahat yerləşdirilməsini tələb edir.

2.3.9. Hüquqi Məsləhətlərin Verilməsi, Hakim və Məhkəmə İşçilərinin İşə Qəbulu

Artıq bu sənəddə yuxarıda gördük ki, iş axını ehtiyaclarına cavab vermək üçün hakimlərin sayı və iclas modellərini müəyyən etmək üçün diqqətli qiymətləndirmə tələb oluna bilər. Lakin məhkəmənin harada yerləşdirilməsi və onun hansı yurisdiksiyaya malik olması barədə qərar verən zaman əlavə elementlər nəzərə alınmalıdır. Bu paraqrafta hüquqi məsləhətlərin mövcudluğuna, magistrat və ya köməkçi heyətin işə götürüldüyü ərazi daxilində təklif olunan konkret imkanlara dair mülahizələrə nəzər salırıq.

Vəkillərin kifayət qədər işgüzar ərazilərə köçməsi daha çox mümkündür. Lakin, bu yerdəyişmə istəyini ehtimal etmək mümkün deyil və məhkəmə istifadəçilərinin uyğun hüquqi məsləhət almaq imkanını təmin etmək üçün zəruri ehtiyat tədbirləri görülməlidir. Hüquq universiteti ərazisinə yaxın məsafədə məhkəmənin yaradılması xüsusən də mədəniyyətlərin təsiri ilə insanların daha çox yaşayış şəhərlərinə çox yaxın yerdə və ya bitirdiyi universitetin yaxınlığında işləməyi üstün tutduğu ölkələrdə çox vacibdir. Bundan başqa, çoxlu ölkələrdə elə ərazi və ya təh şəhərlər ola bilər ki, hakimlər orada yaşamaq istəmir, bununla da hakimlərin tez-tez bir-birini əvəz etdiyi qeyri-stabil təşkilat meydana gəlir və işin keyfiyyəti mənfəə təsire məruz qalır.

Məhkəmədə təkcə lazımı şəkildə təlim keçmiş və təcrübəli hüquqşünas və hakimlərin işləməsini təmin etmək kifayət deyil, bundan başqa məhkəmədə aparılan fəaliyyət üçün inzibati dəstək personalının da sayı kifayət qədər olmalıdır.

Personalın işə cəlb olunmasında və saxlanmasında çətinlik yüksək keyfiyyət və effektiv məhkəmə xidmətlərini təmin edilməsi istiqamətində əsas maneədir. Böyük şəhərlərdə yerləşən məhkəmələrdə işin səmərəliliyi göstəriciləri pis ola bilər, çünki məhkəmə heyəti əyalət məhkəmələrində olduğu heyətlə eyni səviyyədə deyil. Bunun səbəbləri müxtəlifdir, bura maaşın az olması, daha çox iş imkanı və yaşayış şəraitinin baha olması səbəb ola bilər. Bu problem məhkəmənin harada yerləşdiyinə və xidmətləri necə təmin etdiyinə təsir edə bilər və ədalət mühakiməsinə çatımlılıq imkanının təmin edilməsi üçün müvafiq alternativ metodlar tapmaq lazım gələ bilər. Zəif işə qəbul prosesinin yaratdığı çətinliklər və tətbiq ediləcək cavab tədbirləri müəyyən edilən zaman yaxşı təlim keçmiş və təcrübəli işçi heyətinə malik olmağın üstünlükləri də nəzərə alınmalıdır.

Kompüterləşdirmə ilə bağlı paraqrafta gördüyümüz kimi müasir məhkəmə sistemləri həm iddia, həm də cinayətlərin mürəkkəbləşdiyi müasir dünya ilə ayaqlaşmaq üçün yeni bacarıqlar tələb edir. Ədliyyə sistemi işində təkcə hüquqi ekspertiza deyil, həm də idarəçilik yanaşması, mallar və xidmətləri satınalma təcrübəsi, yeni tədqiqat texnologiyası (telefon danışıqlarını dinləmə, digər məlumatları ələ keçirmə və s.) biliyi, informasiya texnologiyaları üzrə bacarıqlara malik olan və xarici dilləri bilən daha savadlı insanların işə cəlb olunmasını tələb edir.

2.3.10. Xarici sistemlərlə (həbsxanalar, prokurorluq xidməti, polis) əlaqə

Məhkəmə xəritəsi islahatını aparan zaman bütün digər əlavə amillərdən az vacib olmayan, lakin ən son təsir edən amil yeni coğrafi ərazinin məhkəmə ilə yaxından işləyən və qarşılıqlı əlaqədə olan digər müəssisələrin təşkili ilə əlaqələndirilməsidir. Məsələn, yaxınlıqda penitensiar xidmətin mövcudluğu qərar qəbulu prosesi üçün diqqətəlayiq şərtir, bu, təhlükəsizlik baxımından və iqtisadi səbəbdən məhkəmədə müttəhim qismində iştirak edən məhbusların səfər məsafəsini azaltmaq üçün əlverişlidir.

Bundan başqa, məhkəmə xəritəsinə baxış zamanı daha bir vacib 'amil' məhkəmələrin prokurorluq və polis idarəsi ilə əlaqələndirilməsidir. Əslində, məhkəmənin konkret yeri ilə bağlı seçimlər prokurorluq və ya hətta polis idarəsinin təşkil olunması qaydasının təsirinə də məruz qala bilər.

Bundan başqa, məhkəmə xəritələri ilə bağlı islahatların aparılması ölkənin inzibati xəritəsinin də təsirinə məruz qala bilər, xüsusən də məhkəmə və digər inzibati orqan və institutların ərazi kompetensiyası çox vaxt ciddi şəkildə əlaqələndirilir, buna görə də qarşılıqlı öhdəliklərin əlaqələndirilməsi aşkar şəkildə nəzərə alınmalıdır.

2.4. Yeni Məhkəmə Xəritələrini müəyyənləşdirmək üçün Göstəricilərdən İstifadə

Bu sənəd məhkəmə xəritəsinə tərtib edən zaman nəzərə alınacaq çoxsaylı amilləri və meyarları təsvir edir. Baxmayaraq ki, heç də onların hamısı bütün vəziyyətlərdə nəzərə alınmalı deyil, məhkəmə xəritəsinə təyin edən zaman yetərli sayda müxtəlif göstəricilərdən istifadə etmək tövsiyə olunur.

Fransada ədliyyə sisteminin iqtisadiyyat və əhali ilə bağlı dəyişikliklərə uyğunlaşdırılması zərurəti çoxsaylı göstəricilərin və məlumatların (məsələn: demografik məlumatlar, qərarların keyfiyyət göstəriciləri, məhkəmə işlərinin sayı və növü, apelyasiya şikayətlərinin sayı, məhkəmə işlərinin baxılma müddəti və s.) istifadə olunması ilə nəticələndi. Yurisdiksiyalar mühakimə dərəcəsi və məhkəmənin ölçüsünə görə birnövlu qruplara bölünüb, nəticə etibarilə hər bir kateqoriya qiymətləndirilib və eyni meyarlarla təhlil olunub. İtaliyada istifadə olunan əsas göstəricilər əhali (qeyd edək ki, ümumi əhəlinin statistikasını ölkədə 2011-ci ildə aparılıb), iş yükləri daha çox daxil olan məhkəmə işlərinin sayına, hakimlərin səmərəliliyinə əsaslanırdı və məhkəmələrə gəliş vaxtı baxımından sərhəd və məsafələr nəzərə alınır.

Niderlandda bir az fərqli məntiq tətbiq olunurdu, islahatlar məhkəmə dairələrinin yenidən təşkili ilə məhkəmələrə öz xidməti sahələrini eyni sahəyə aid çoxsaylı işlərə hakimlər komandası tərəfindən baxıla bilməsinə, bununla da məhkəmə daxilində ixtisaslaşma yaranmasına imkan verəcək şəkildə qruplaşdırmağa şərait yaratdı.

Portuqaliyada və İtaliyada islahat məhkəmələrin bağlanması üçün əsasın olub-olmadığını müəyyənləşdirmək üçün qaydalar müəyyən edir. Portuqaliyada səmərəlilik və effektivlik anlayışları çox vacibdir; lakin islahat yalnız üç yurisdiksiyada aparıldığından və ölkənin qalan hissələrində hələ həyata keçirilmədiyindən real narazılıq baş qaldırmadı. Əksinə, İtaliyada 949 birinci instansiya məhkəməsi bağlanacaq, yerli orqanlar, vəkillər kollegiyası və operatorların reaksiyası çox neqativdir.

Sciences Po Strasbourg Consulting-in *Avropada məhkəmə xəritələrində aparılan islahatların Müqayisəli Tədqiqatı (2012)* ilə tam şəkildə ümumiləşdirildiyi kimi, hər bir ölkə hər bir məhkəmə vəziyyətini daha praqmatik şəkildə qiymətləndirilməsini təmin etmək üçün müxtəlif meyarlardan istifadə edir, lakin coğrafi/müvəqqəti məsafə və ya bəzi ərazilərdə ədalət mühakiməsinin mövcudluğu zərurəti kimi digər mülahizələrlə balanslaşdırılmasına baxmayaraq, yurisdiksiyaların fəaliyyət səviyyəsinin üstünlük təşkil etdiyini inkar edə bilmərik. Bu, İtaliyada, ölkənin cənubunda yerləşən üç məhkəməyə şamil edildi (Kaltagiron, Rossano və Skiakkada yerləşən məhkəmələr): onlar ölçüsünə və iş səmərəliliyinə görə bağlanmaq üçün nəzərdə tutulsalar da, sonda Mafiyaya qarşı döyüşün ön cəbhəsində olduqları üçün 'xilas oldular'. Lakin, Almaniya kimi ölkələrdə bu sənəddə qeyd olunan kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərindən əlavə, digər təsirli, məsələn, tarixi səbəblər kimi amillər də vardır ki, onlar bir ofisdənsə başqasını bağlamaqla bağlı qərar qəbul etməmişdən əvvəl islahatçılar tərəfindən nəzərə alınmalıdır.

Bununla belə, ümumi tendensiya bundan ibarətdir ki, məhkəmə xəritəsi islahatları aparılan zaman daha az məhkəmə işləri ilə məşğul olan, daha az hakimi olan məhkəmələr hədəfə alınır və bağlanır. Lakin seçilən göstəricilərin sayından asılı olmayaraq, islahatçılar üçün əsas məsələ sonda bağlanacaq ofislərin siyahısını hazırlamaq üçün onları necə bir araya gətirəcəkləridir.

Aşağıdakı nümunə göstərir ki, biri çox, digəri az məhdudlaşdırıcı olmaqla, azı iki seçim meyarına əməl olunmalıdır.

Fərz edək ki, XYZ regionunda 10 məhkəmə (Məhkəmə A - Məhkəmə J) var və onların sayı azaldılmalıdır. Hakim dairələr daha az əhaliyə xidmət, daha zəif çəkişmə və məhsuldarlıq kimi ümumi meyarlardan istifadə etməklə ofislərin sayının azaldılmasının mümkünlüyünü nəzərə alırlar. Beləliklə, nəzərə alınacaq amillər bunlardır:

1. Xidmət olunan əhəlinin sayı
2. Yeni daxil olan məhkəmə işlərinin sayı (Amil 1 ilə bağlı çəkişmə əmsalına müvafiq şərtlərlə ölçülür)
3. Hakimlərin məhsuldarlığı.

Aşağıda baxış məqsədlərinin təhlili üçün zəruri olan minimum məlumatlar toplusunu təqdim edən cədvəl verilib.

	AMİL 1 Əhali	Yeni daxil olan işlər (DAXİL OLAN) (müqayisə oluna bilən)	AMİL 2 Çəkişmə (hər 100,000 sakin üzrə daxil edilən məhkəmə işi)	Həll olunmuş Məhkəmə işləri (ÇIXAN)	AMİL 3 Hakimlərin Məhsuldarlığı	Hakimlərin sayı
Məhkəmə A	100,000	1,100	1,100	1,050	105	10
Məhkəmə B	120,000	1,000	833	1,000	83	12
Məhkəmə C	80,000	850	1,063	800	114	7
Məhkəmə D	200,000	1,800	900	1,850	103	18
Məhkəmə E	180,000	1,500	833	1,500	88	17
Məhkəmə F	200,000	2,300	1,150	2,250	113	20
Məhkəmə G	190,000	2,000	1,053	2,050	103	20
Məhkəmə H	50,000	300	600	250	50	5
Məhkəmə I	30,000	300	1,000	280	70	4
Məhkəmə J	150,000	1,500	1,000	1,500	107	14

İslahatçılar qərar verirlər ki, "bağlanılması mümkün olan məhkəmələr siyahısına" (məsələn, aşağıdakı cədvəldə tünd şriftlə nəzərə çarpdırılanlar kimi) tətbiq olunan hər bir göstərici üzrə ən aşağı birinci kvartile düşən məhkəmələr, məsələn ən pis 25% daxil edəcək.

	AMİL 1 Əhali	Yeni daxil olan işlər (DAXİL OLAN) (müqayisə oluna bilən)	AMİL 2 Çəkişmə (hər 100,000 sakin üzrə daxil edilən məhkəmə işi)	Həll olunmuş Məhkəmə işləri (ÇIXAN)	AMİL 3 Hakimlərin Məhsuldarlığı	Hakimlərin sayı
Məhkəmə A	100,000	1,100	1,100	1,050	105	10
Məhkəmə B	120,000	1,000	833	1,000	83	12
Məhkəmə C	80,000	850	1,063	800	114	7
Məhkəmə D	200,000	1,800	900	1,850	103	18
Məhkəmə E	180,000	1,500	833	1,500	88	17
Məhkəmə F	200,000	2,300	1,150	2,250	113	20
Məhkəmə G	190,000	2,000	1,053	2,050	103	20
Məhkəmə H	50,000	300	600	250	50	5
Məhkəmə I	30,000	300	1,000	280	70	4
Məhkəmə J	150,000	1,500	1,000	1,500	107	14

Əgər daha çox məhdudlaşdırıcı meyarlar tətbiq olunarsa, 4 məhkəmə (B, E, H və I) bağlanmağa uyğun gəlir, çünki onlar ən azı bir göstəricinin ən pis kvartilinə düşür, lakin daha az məhdudlaşdırıcı yanaşma tətbiq olunarsa, yalnız bir ofis (Məhkəmə H) uyğun gələcək, çünki o, bütün göstəricilərinə görə ilk kvartile daxil edilib.

Bəs əgər hakim dairənin niyyəti ofislərin 25%-ni bağlamağı təklif etməkdirsə, başqa sözlə sıralanan on ofisdən ikisini seçmək zəruridirsə, onda necə? Bu halda, üç göstəricini birində birləşdirə bilən başqa bir meyar mövcud olacaqdır, bu, onların müxtəlif təsir və əhəmiyyətə malik olduqlarına dair fərziyyəyə əsaslanan nizamlayıcı amillərindən istifadə (əks halda əhali və məhsuldarlığı qiymətləndirmək çətin ola bilərdi) və hər bir amil üçün əhəmiyyət dərəcəsini təyin etməklə mümkündür. Sonra islahatçı bu təcrübə vasitəsilə əldə olunan yekun qiymətləndirmə əsasında bağlanılacaq iki ən pis icraçını seçə bilər.

3. Məhkəmə xəritələrinin tətbiqi

3.1. Keçid mərhələsi

Məhkəmə xəritəsinə edilən düzəlişin yeni məhkəmə ofislərini yaratdığından və ya bəzi ofisləri bağlamağından və nəticədə onları başqa məhkəmələrə birləşdirməyindən ibarət olduqda, islahatın həyata keçirilməsindən əvvəlki vəziyyətdən bir neçə ay sonrakı vəziyyətə keçidə xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Bu Keçid mərhələsi zamanı məqsəd aşağıdakılardır:

- Davamlılığı təmin etməklə, məhkəmə xidmətlərinin effektiv şəkildə başladılması.
- İşçi heyətin bağlanan ofislərdən birləşdirilən ofislərə köçürülməsinə diqqət yetirmək və lazım gələrsə, yeni ofislər üçün əlavə insan resurslarını işə cəlb etmək.
- Yeni ofislərin maddi-texniki təchizatını (yer, avadanlıq, IT, təchizatlar və s.) təşkil etmək.

Keçid fəaliyyəti ayrıca mərhələlərə ayrılmalı və yaxşı müəyyən olunmuş layihə planı əsasında idarə olunmalıdır. Bu baxımdan aidiyyəti olan hər bir məhkəmə daxilində bu fəaliyyətlə bağlı xüsusi işçi qrupların təyin olunması məqsəduyğun olardı.

Keçid mərhələsi üçün təyin olunmuş məqsədlərin əldə olunması aşağıdakı hallarda mümkündür:

- Davam etdirilməyən məhkəmə fəaliyyəti ilə bağlı risklərin azaldılması.
- Xidmətdən istifadəçilərinə təsirin minimalaşdırılması.
- Bütün fəaliyyətlərin qənaətbəxş iş səmərəliliyi səviyyəsində və müvafiq vaxt çərçivəsində yerinə yetirilməsinin təmin olunması.

Yeni məhkəmə xəritəsinin tətbiqi müvafiq olaraq xərci tələb edir. İslahatdan öncə texniki imkanların tədqiqatı xərc aparır və hətta yeni məhkəmə xəritəsinin tətbiqinin hətta daha çox xərcləri vardır: ofislərin bağlanması, insanların köçürülməsi, sənədlərin yerinin dəyişdirilməsi, mebel və avadanlıq, yeni işçi heyətin cəlb olunması və s. İslahatçılar və aparıcı dairələr bu aspekti gizlətməməli, lakin, ümumi qiymətləndirmə apararı zaman bunları nəzərə almalıdırlar. Bundan əlavə, əgər islahatın məqsədi xərclərə qənaət etməkdirsə, islahatçıların orta və ya uzun müddət ərzində xalis gəliri hesablaya bildikləri biznes planını hazırlaması vacibdir.

3.2. İnsanların köçürülməsi

İslahatçıların qəbul etdiyi qərarlar və əmək qanunvericiliyi sahəsində mövcud olan qanuni məhdudlaşdırıcı şərtlərdən asılı olaraq, yeni məhkəmə xəritəsinin tətbiqinin nəticəsində bir sıra məhkəmə heyəti və hakimlərin bir məhkəmədən başqasına köçürülməsi mümkündür. Məsələn, ictimai sektora tətbiq olunan İtalyan qanununa görə, 2012-2013-cü illərdə aparılan məhkəmə xəritəsi islahatlarının təsirinə məruz qalan 7 000 məhkəmə işçisi və 2 300 magistratın heç biri işlərini itirməyəcək. Lakin onların hamısı ofisin yerini dəyişməli olacaq.

Bu baxımdan, məhkəmə xəritələrinin hazırlanması ilə bağlı rəsmi elanlara, bu məlumatlar birbaşa dəyişikliyin təsirinə məruz qalan xüsusi qrup insanlara çatdırılması zamanı, xüsusi diqqət yetirilməlidir. Kommunikasiya planı hazırlandıqda, məqsədlər aşağıdakılar olmalıdır:

- Aidiyyəti olan bütün şəxslərin yeni məhkəmə xəritəsindən xəbərdar olmasını, onu anlamasını və müsbət yanaşmasını təmin etməklə, dəyişikliyə müsbət reaksiyanın yüksəldilməsi.
- Psixoloji iqlim və işçi heyətin motivasiyasını stabilləşdirməyə töhfə verilməsi.
- Vaxt keçdikcə verilən məlumatın uyğunluğunu təmin etmək və "qeyri-rəsmi" mənbələrdən aldadıcı məlumatların yayılması riskini azaltmaq.
- Məlumatların düzgün və vaxtında çatdırılması üçün aidiyyəti olan müxtəlif tərəflərin bütün şübhələrinə tədricən cavabların verilməsi də islahata aiddir.

Kommunikasiyaya əlavə olaraq, köçürülən insanlar tərəfindən funksional tədbirlərinin effektiv və səmərəli şəkildə görülməsini təmin etmək üçün plan işlənib hazırlanmalıdır.

- Məhkəmə daxilində köçürülmüş hər bir şəxs üçün vəzifə və öhdəliklərin təyin olunması.
- Bütün inzibati öhdəliklərin idarə olunması (giriş nişanı, iş saatları, siyasətlərin tətbiqini təmin edən IT sistemləri və s.).
- Tətbiq olunan şərtlər və qaydalarla bağlı potensial mübahisəli məsələlərin qiymətləndirilməsi.
- Maaşların ödənilməsi prosesinə zəmanət vermək.

3.3. Məhkəmə xəritəsi islahatların təsirinin ölçülməsi

Dövlət idarəçiliyi sektorunda əksər müdaxilələr zamanı onların təsiri qiymətləndirilmir. İslahatçıların məqsədlərə necə və nə zaman nail olacaqlarını müəyyən etmədən islahat məqsədlərini bəyan etməməsi vacibdir. Məsələn, məhkəmə xəritəsinə baxışı həyata keçirməmişdən əvvəl məhkəmə sistemləri üçün təyin olunmuş səciyyəvi strateji məqsədlər səmərəliliyi artırmaq, ixtisaslaşmanı gücləndirmək, yaxud hətta məhkəmənin ümumi iş göstəricilərini təkmilləşdirməkdir.

Avropa Ədliyyə Şuralarının Şəbəkəsinə (ENCJ) nəzər salsaq, məhkəmələrin birləşdirilməsi tək-cə xərclərə qənaət edilməsi tələbinə deyil, daha yüksək keyfiyyətdə ədalət mühakiməsini təmin etmək tələbinə əsaslanmalıdır¹¹. Məhkəmə orqanları birləşdirilən məhkəmələrin əslində xalis xərc qənaətlərinə nail olub-olmamasını diqqətlə qiymətləndirməli və arzuolunan qənaətlərin effektiv olması üçün illərlə vaxt lazım ola biləcəyini nəzərə almalıdırlar¹².

Bu paraqraf məhkəmə xəritəsi islahatı üçün müəyyən olunmuş məqsədin həyata keçirilmə dərəcəsini ölçmək üçün tətbiq olunacaq bəzi əsas prinsipləri diqqətdə saxlayır.

İlk növbədə islahatçılar islahat vasitəsilə məhkəmə sistemində əldə ediləcək konkret məqsədləri təsvir edən məhkəmə xəritəsi qiymətləndirməsi ilə əlaqədar bəyanatlar hazırlamalıdırlar. Məqsəd bəyanatı arzulanan nailiyyətləri təfərrüatı ilə izah etməli və bütün mülahizələri, məsələn, hər bir məqsədin həyata keçirilməsinə nə qədər vaxt sərf oluna biləcəyini əhatə etməlidir. Məqsəd lap əvvəldən ölçülməlidir və əldə olunan nəticələrin həmin islahatın təsirləri olub-olmadığını yoxlamaq məqsədilə gələcək məlumatlarla müqayisə üçün islahatdan illər öncə bəzi dəlillər mövcud olmalıdır.

Hakim dairələr hər hansı məhkəmə xəritəsi proqramı başladılmamışdan əvvəl hər bir məqsəd üçün bütün konkret layihə nəticələrini müəyyən etməlidirlər. Bu xüsusi məqsədin həyata keçirilməsi yönündə irəliləyişin effektiv şəkildə ölçülməsini təmin etməyə xidmət edə bilər.

Bununla belə, məlumatlar kifayət deyil. Əslində islahatçılar gedişatı ölçməkdə istifadə oluna bilən Əsas Səmərəlilik Göstəriciləri (KPI-lər) toplusunu işləyib hazırlamalı və seçməlidirlər. KPI-lər məqsədlərin həyata keçirilməsi istiqamətində irəliləyişi qiymətləndirə bilən metodlar təmin etməlidir. Ən effektiv göstəricilər səmərəlilik nəticələri, fəaliyyətin təkmilləşdirmələri və lazım gələrsə, əsas keyfiyyət aspektlərini nümayiş etdirə bilən göstəricilərdir.

CEPEJ-in "Avropa məhkəmə sistemləri" adlı hesabatında həyata keçirilən islahatın effektivliyi və onun uğurunu ölçmək məqsədilə istifadə olunacaq yüzdən çox müxtəlif KPI-lər (əsas səmərəlilik göstəriciləri) qeyd olunur, məsələn: hər bir sakin üçün ədalət mühakiməsi xərci kimi maliyyə göstəriciləri; hər bir sakin üzrə məhkəmələrin və magistratların sayı kimi ədalət mühakiməsinə çatımlılığın səviyyəsinin göstəriciləri;

¹¹Avropa Ədliyyə Şuraları Şəbəkəsi (ENCJ), 2011-2012-ci illər Avropa Hesabatında Ədliyyə İslahatı.

¹²Mənbə: Çatışmazlıq dövründə məhkəmə: Frans van Dijk və Horatius Dumbrav tərəfindən İxtisaslar və İslahatlar

dispozisiya müddəti, məhkəmə işlərinin həll olunma faizi kimi səmərəlilik göstəriciləri; bundan başqa, vətəndaşların özlərinin islahat barədə qənaətini ölçə bilən müştəri məmnuniyyəti göstəriciləri kimi keyfiyyətlə bağlı sorğular.

KPI-lər müəyyən edildikdən və hədəf göstəricilər təyin edildikdən sonra, onlar islahatların əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş məqsədlərə uyğun təsirlər göstərib-göstərmədiyini yoxlamaq məqsədilə onlar mütəmadi olaraq ölçülməlidir. Bu baxımdan, seçilən KPI-lərin irəliləyiş əlaməti kimi istifadə oluna bilməsi və nəticədə islahatın faydalı olub-olmadığını və ən nəhayət nə dərəcədə faydalı olduğunu nümayiş etdirməsi vacibdir.

İdeal sistemdə qiymətləndirmə komandası KPI (əsas səmərəlilik göstəriciləri) statistikəsindən istifadə etməklə hər bir məqsəd üzrə irəliləyişə nəzarət etməlidir. O, ən azı altı ay müddətində hər ay göstəriciləri yoxlamalı, nəticələrə baxmalı və növbəti addımları müəyyənləşdirmək üçün mütəmadi olaraq qərar qəbul etmək səlahiyyət olan şəxslərlə görüşməlidir. Uyğunsuzluq olarsa, qərar qəbul edənlər, mümkün olduğu halda, fəaliyyətləri və məqsədləri yenidən uyğunlaşdırmaq üçün hansı düzəlişlərin tətbiq edilməli olduğunu müəyyənləşdirməlidirlər.