



ВИЩИЙ АНТИКОРУПЦІЙНИЙ СУД
проспект Берестейський, 41, м. Київ, 01601, код ЄДРПОУ 42836259

06 квітня 2023 року

м. Київ

РІШЕННЯ № 2

зборів суддів Вищого антикорупційного суду

**Про затвердження Комунікаційної
стратегії Вищого антикорупційного суду**

Відповідно до статті 128 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 02 червня 2016 року № 1402-VIII, збори суддів Вищого антикорупційного суду

ВИРІШИЛИ:

1. Затвердити Комунікаційну стратегію Вищого антикорупційного суду на 2023-2024 роки, що додається.
2. Вважати Комунікаційну стратегію Вищого антикорупційного суду, затверджену рішенням зборів суддів Вищого антикорупційного суду від 03.09.2019 № 3, такою, що втратила чинність.

**Головуючий на зборах,
суддя Вищого
антикорупційного суду**

Тимур ХАМЗІН

**Секретар зборів,
суддя Вищого
антикорупційного суду**

Сергій МОЙСАК

Комунікаційна стратегія Вищого антикорупційного суду на 2023-2024 роки

2023

ЗМІСТ

	Вступ	
1.	Засади комунікацій	
1.1.	Законодавчі засади	
1.2.	Мета комунікаційної стратегії	
1.3.	Завдання комунікаційної стратегії	
1.4.	Місія, візія, цінності, базові іміджеві характеристики	
1.5.	Цільові аудиторії	
1.6.	Стратегічний підхід	
2.	Позиціонування першої інстанції ВАКС та АП ВАКС	
2.1.	Репутаційний профіль	
2.2.	Загальний наратив	
2.3.	Канали і формати комунікацій	
3.	Порядок комунікацій	
3.1.	Комунікаційні принципи	
3.2.	Учасники процесу комунікацій	
3.3.	Коментарі щодо рішень першої інстанції ВАКС та АП ВАКС	
4.	Реалізація комунікаційної стратегії	
4.1.	Етапи реалізації комунікаційної стратегії	
4.2.	Пріоритетні комунікаційні напрямки	
5.	Оцінка ефективності комунікаційної стратегії	
5.1.	Методологія оцінювання	
5.2.	Оцінювання за кількісними показниками	
5.3.	Оцінювання за якісними показниками	
	Додатки:	
	Комунікаційні алгоритми (для першої інстанції та Апеляційної палати)	
	Інструкції з кризових комунікацій	

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ВИЩОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО СУДУ (ВАКС)

НА 2023-2024 РОКИ

Вищий антикорупційний суд (ВАКС) є постійно діючим вищим спеціалізованим судом у системі судоустрою України, який складається з першої інстанції Вищого антикорупційного суду та апеляційної інстанції – Апеляційної палати Вищого антикорупційного суду (АП ВАКС).

Завданням Вищого антикорупційного суду є:

- (1) здійснення правосуддя відповідно до визначених законом засад та процедур судочинства для захисту особи, суспільства та держави від корупційних і пов'язаних із ними кримінальних правопорушень
- (2) здійснення судового контролю за досудовим розслідуванням цих кримінальних правопорушень
- (3) дотримання прав, свобод та інтересів осіб у кримінальному провадженні
- (4) вирішення питання про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави у випадках, передбачених законом, у порядку цивільного судочинства
- (5) стягнення заблокованих активів фізичних та юридичних осіб, які перебувають під санкціями (на час дії в країні воєнного стану)

Комунікаційна стратегія ВАКС – це базовий документ, який визначає основні засади, напрямки та алгоритми комунікацій ВАКС з внутрішніми та зовнішніми аудиторіями відповідно до принципів відкритості, прозорості, об'єктивності і своєчасності надання інформації та покликаний забезпечити діалог ВАКС з суспільством.

Координацію реалізації комунікаційної стратегії здійснюють Голова ВАКС та Голова АП ВАКС. Відповідальні за виконання: судді-спікери першої інстанції ВАКС та АП ВАКС, керівник апарату ВАКС, начальник відділу комунікацій ВАКС та начальник сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС.

1. ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Законодавчі засади

Взаємодія ВАКС зі ЗМІ та громадськістю здійснюється відповідно до:

- Конституції України
- Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод
- Кримінального процесуального кодексу України
- Мадридських принципів щодо зв'язку між засобами масової інформації та суддівською незалежністю
- Кодексу суддівської етики
- Орієнтовного порадилика з комунікації з громадянським суспільством у випадку кризової ситуації в суді
- Пропозицій щодо реагування на факти поширення в ЗМІ інформації, що підриває авторитет судової влади, інших національних і міжнародних актів, що регулюють діяльність в судовій сфері

а також законів України:

- «Про судоустрій і статус суддів»
- «Про Вищий антикорупційний суд»
- «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні в засобах масової інформації»
- «Про інформацію»
- «Про доступ до публічної інформації»
- «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні»
- «Про телебачення і радіомовлення»
- «Про інформаційні агентства»

1.2. Мета комунікаційної стратегії – зміцнення репутації та авторитету ВАКС у суспільстві як відкритого, незалежного, справедливого, професійного, людиноорієнтованого суду, а також відновлення довіри до судової системи в цілому через проактивні, об'єктивні, прозорі та своєчасні комунікації з усіма цільовими аудиторіями.

У даному контексті використовуються такі визначення термінів, які характеризують комунікації:

Проактивні – комунікації за власною ініціативою, без очікування журналістських або інших запитів

Прозорі – з повним розкриттям усієї актуальної наявної інформації (за винятком таємної та конфіденційної), відповідно до діючого законодавства

Об'єктивні – комунікації, позбавлені упередження і суб'єктивного ставлення

Своєчасні – оперативні, з урахуванням актуальності теми/запиту

1.3. Завдання комунікаційної стратегії:

- Позиціонувати ВАКС як відкритий, незалежний, справедливий, професійний, людиноорієнтований суд
- Вибудувати екосистему комунікацій у форматі діалогу з усіма аудиторіями
- Зміцнити позиціонування суддів ВАКС як високопрофесійних та добросовісних
- Сприяти підвищенню суспільного рівня правової культури
- Коригувати або спростовувати недостовірну інформацію
- Координувати та організувати порядок зовнішніх комунікацій ВАКС
- Позиціонувати ВАКС серед майбутніх і молодих правників як привабливого і надійного роботодавця, місця професійного розвитку

Ці завдання реалізуються через внутрішні та зовнішні комунікації першої інстанції ВАКС та АП ВАКС.

Внутрішні комунікації – це вертикальні і горизонтальні комунікації між суддями, суддями та апаратом першої інстанції ВАКС та АП ВАКС.

Зовнішні комунікації – це комунікації між першою інстанцією ВАКС та АП ВАКС із зовнішніми аудиторіями.

1.4. Місія, візія, цінності, базові іміджеві характеристики

Місія ВАКС – здійснення правосуддя на засадах верховенства права у кримінальних провадженнях щодо корупційних і пов'язаних із ними кримінальних правопорушень, в цивільних справах щодо визнання активів необґрунтованими та стягнення заблокованих активів фізичних та юридичних осіб, які перебувають під санкціями (на час дії в країні воєнного стану).

Візія ВАКС – стати історією успіху в Україні та зразком для наслідування на міжнародному рівні.

Цінності ВАКС:

ВАКС здійснює свою діяльність згідно з принципами, які відповідно мають відобразитися у комунікаціях:

- захист прав і свобод людини або людиноорієнтованість
- незалежність
- компетентність/професійність
- неупередженість/справедливість
- добросовісність

Базові іміджеві характеристики ВАКС:

– незалежний, компетентний, людиноорієнтований

– створений як логічне продовження очікуваних суспільних змін, в основі яких – повага до прав людини та верховенство права

– сформований на основі відкритого конкурсу із залученням міжнародних експертів

– підтримує нову якість судового процесу і судових рішень

– сприяє формуванню антикорупційної культури

1.5. Цільові аудиторії

Цільова аудиторія – це групи людей, які є реальними або потенційними споживачами інформації ВАКС.

Комунікації ВАКС спрямовані на такі аудиторії:

Зовнішні:

- учасники справ, які знаходяться на розгляді першої інстанції ВАКС та АП ВАКС
- професійна юридична (у тому числі й суддівська) спільнота
- громадські організації, експерти-правники, науковці
- органи державної влади та органи місцевого самоврядування
- міжнародні донорські та партнерські організації
- студенти-правники, молоді юристи
- ЗМІ: національні, регіональні, спеціалізовані та іноземні
- загальна аудиторія: громадськість

Внутрішні:

- керівництво ВАКС та АП ВАКС
- судді першої інстанції ВАКС та АП ВАКС
- апарат ВАКС та АП ВАКС

1.6. Стратегічний підхід

Мета комунікаційної стратегії досягається через:

- структурований підхід – чітку внутрішньо відбудовану функцію комунікацій
- скоординований підхід – координацію усіх публічних комунікацій між керівництвом ВАКС та АП ВАКС, суддями-спікерами, суддями та відділом комунікацій ВАКС чи Сектором взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС
- спланований підхід – комунікації ведуться у межах реалізації цієї стратегії, у відповідності до її задекларованих засад
- фокус на репутації – комунікації націлені на просування та захист публічної репутації ВАКС

2. ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПЕРШОЇ ІНСТАНЦІЇ ВАКС ТА АП ВАКС

2.1. Репутаційний профіль першої інстанції ВАКС та АП ВАКС

Вищий антикорупційний суд як спеціалізований суд у системі судоустрою України складається з Вищого антикорупційного суду як суду першої інстанції ВАКС та Апеляційної палати Вищого антикорупційного суду (АП ВАКС). Це одна інституція, яка покликана здійснювати правосуддя відповідно до визначених законом засад та процедур судочинства для захисту особи, суспільства та держави від корупційних і пов'язаних із ними кримінальних правопорушень, в цивільних справах щодо визнання активів необґрунтованими та стягнення заблокованих активів фізичних та юридичних осіб, які перебувають під санкціями (на час дії в країні воєнного стану). Відтак, репутацію ВАКС формують і вибудовують перша інстанція ВАКС та АП ВАКС, які одночасно окремо ведуть комунікаційну роботу. Чітке позиціонування ВАКС та побудова діалогу з цільовими аудиторіями орієнтує на єдиний репутаційний профіль ВАКС.

Репутаційний профіль – це сукупність основних характеристик, які описують інституцію (ВАКС), формують очікування цільових аудиторій та вибудовують репутацію.

Репутаційний профіль ВАКС визначають такі репутаційні характеристики:

Незалежність – самостійність у здійсненні правосуддя та поточної адміністративної діяльності

Компетентність – інтегрована здатність, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що цілісно реалізуються у щоденній роботі

Неупередженість – чесність, об'єктивність, відсутність заздалегідь сформованої думки чи рішення

Доброчесність – сукупність етичних принципів та визначених законом правил

Ефективність – співвідношення між результатом та затратами, зокрема, зусиль і засобів, залучених до процесу.

2.2. Загальний наратив

Створення в Україні Вищого антикорупційного суду – це відповідь на запит українського суспільства на справедливе правосуддя у кримінальних провадженнях, адже викорінення корупції є першим кроком до утвердження верховенства права в державі.

Одне з досягнень суду – це напрацьовані суддями нові підходи до написання судових рішень.

За перші роки роботи ВАКС вдалося забезпечити повну відкритість у своїй роботі: публікації анонсів судових слухань, відкриті судові слухання, трансляція судових слухань через власний YouTube канал, який збирає крім професійної спільноти студентство, ЗМІ,

громадський сектор, інтерв'ю представників суду у ЗМІ, участь суддів у наукових і науково-практичних заходах, а також дні відкритих дверей і зустрічі зі школярами та студентами.

2.3. Канали і формати комунікацій

Канали комунікацій

Донесення інформації про ВАКС і відповідних ключових повідомлень відбувається за допомогою низки каналів комунікацій. Розрізняються власні та зовнішні канали.

Власні:

- офіційні веб-сторінки першої інстанції ВАКС та АП ВАКС
- офіційні сторінки суду в Facebook, на каналах YouTube та Telegram
- друківані матеріали
- особисте спілкування
- внутрішній портал суду
- власні заходи
- офіційний документообіг

Зовнішні:

- засоби масової інформації:
 - за форматом: друківані, онлайн, ТБ, радіо
 - за тематикою: інформагенції, соціально-політичні, бізнесові, спеціалізовані (юридичні)
 - за покриттям: національні, регіональні, міжнародні
- НУО (неурядові організації)
- участь у заходах, організованих як ВАКС, так і третіми сторонами

Канали комунікацій для досягнення цільових аудиторій

Канали	Цільові аудиторії								
	Команда першої інстанції ВАКС і АП ВАКС	Учасники справ, які знаходяться на розгляді ВАКС	Професійна суддівська спільнота	Громадські організації, експерти-правники, науковці	Державні органи влади і місцевого самоврядування	Міжнародні донорські та партнерські організації	Студенти-правники, молоді юристи	Медіа	Громадськість
ВАКС сайти	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ВАКС FB	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ВАКС YouTube	X	X	X	X		X	X	X	X
ВАКС Telegram	X	X	X	X	X	X	X	X	
Twitter				X	X	X		X	
Річний звіт	X		X	X		X	X	X	
ЗМІ	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Телебачення		x	x	x	x		X		x
Радіо		x	x	x	x		X		x
Прес події			x	x				x	x
Галузеві події			x	x			X	x	
Освітні події				x			X	x	

Формати комунікацій

Донесення інформації про ВАКС відбувається з використанням таких форматів:

- офіційний документообіг
- прес-релізи, анонси
- публікації на сайті
- публікації в соціальних мережах, включно з відео
- коментарі для ЗМІ
- офіційні заяви
- інтерв'ю
- експертні колонки
- прес-конференції, брифінги
- подкаст
- ТБ та радіо ефіри
- інформаційні матеріали (наприклад, інфографіка, односторінкова інформація про ВАКС чи матеріал на конкретну тему для зовнішнього розповсюдження)
- освітні, дискусійні та професійні заходи
- комунікації через третіх сторін

Рекомендації щодо форматів та частоти комунікацій

Канали	Формати	Частота
Офіційні сторінки першої інстанції ВАКС та АП ВАКС	Новини Розміщення необхідної інформації (інформаційного та освітнього характеру)	Залежить від графіку слухань (2-3 в тиждень) За необхідності
Офіційні сторінки першої інстанції ВАКС та АП ВАКС у Facebook	Новинні пости Висвітлення подій у суді та за участю суддів Експертні колонки суддів Інтерв'ю суддів Участь суддів у галузевих подіях Заслуги, відзнаки суддів (наприклад, видана книга) Інфографіки	2-3 пости в тиждень

	Освітні відео у форматі запитання-відповіді Відео з подій у суді (наприклад, зустріч зі студентами) Внутрішні події (командні навчання) Вітання з національними і професійними святами Репости відповідного контенту партнерів з короткими коментарями	
Канали суду на YouTube	Слухання у суді	Залежно від графіку слухань
Telegram	Ретрансляція новин з FB; додаткова інформація з дружніх каналів	1-2 в день
Twitter	Новина + посилання Новина + фото	Якнайчастіше
Щорічний звіт	Онлайн формат (включно з інфографікою)	Щорічно
ЗМІ	Прес релізи	Залежно від новин (2 в тиждень)
	Коментарі Інтерв'ю Експертні колонки	2-3 в місяць Одне у квартал Одна колонка у два місяці
Телебачення	Гість в студії	Залежно від запитів (один раз у квартал)
	Коментар	Залежно від запитів
Радіо	Гість в студії	Один раз у квартал
Прес події	Виступ або презентація	Залежить від потреби (1-2 в рік)
Галузеві події (організовані третіми сторонами)	Круглі столи Дискусійні панелі в рамках подій	Залежно від тем та графіків суддів (один раз у квартал)
Освітні події	Лекції для студентів-правників Екскурсії для студентів чи школярів	Один раз у квартал

3. ПОРЯДОК КОМУНІКАЦІЙ

3.1. Комунікаційні принципи

Задля захисту репутації ВАКС і розбудови довіри з цільовими аудиторіями суд дотримується наступних принципів:

Професійність

- Уся інформація, яка виходить від ВАКС, перевірена і підтверджена фактами
- Інформація виходить із затвердженими цитатами, узгодженими фото чи відео

Відкритість

- З урахуванням вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації», ВАКС надає необхідну інформацію
- ВАКС відкрито проводить судові слухання та комунікує рішення

Участь

- ВАКС працює задля правової розбудови України та усвідомлює, що рішення та дії мають вплив
- ВАКС усвідомлює відповідальність за результати комунікацій, тому системно і проактивно працює з усіма цільовими аудиторіями

Повага

- ВАКС з повагою ставиться до усіх цільових аудиторій та цінує їх зворотній зв'язок

Ефективність

- ВАКС цінує свій час та партнерів. ВАКС надає інформацію вчасно і належним чином та забезпечує доступ до всієї необхідної інформації через сайт і соціальні мережі
- ВАКС використовує усі доступні для аудиторій канали комунікацій

3.2. Учасники процесу комунікацій

До процесу комунікацій ВАКС залучені:

- Керівництво ВАКС і АП ВАКС
- Судді-спікери ВАКС і АП ВАКС
- Керівник апарату ВАКС та начальник управління з організаційного забезпечення АП ВАКС
- Відділ комунікацій ВАКС
- Сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС

Керівництво ВАКС і АП ВАКС

У процесі комунікацій керівництво ВАКС (Голова, за відсутності Голови - заступник Голови) виконує такі функції:

- організаційна – забезпечує належні умови для реалізації Комунікаційної стратегії
- координаційна – слідкує за координацією комунікацій між усіма залученими групами, погоджує фінальні версії основних заяв та повідомлень

- публічна – спікер від ВАКС на публічних подіях

Керівництво АП ВАКС виконує наступні функції:

- організаційна – забезпечує належні умови для реалізації Комунікаційної стратегії, роботи Сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС
- координаційна – слідкує за координацією комунікацій між усіма залученими групами, погоджує фінальні версії основних заяв та повідомлень
- публічна – за необхідності виступає спікером на публічних подіях

Судді-спікери

Судді-спікери є публічними представниками ВАКС та основним джерелом інформації про його діяльність. Суддів-спікерів для першої інстанції ВАКС обирають на загальних зборах суддів ВАКС, суддів-спікерів для АП ВАКС обирають на зборах суддів АП ВАКС.

Керівник апарату ВАКС

Керівник апарату ВАКС виконує такі функції:

- забезпечує належні умови для реалізації комунікаційної стратегії
- координує та контролює роботу відділу комунікацій ВАКС
- за необхідності виступає як спікер ВАКС з усіх питань, пов'язаних з діяльністю апарату ВАКС

Відділ комунікацій ВАКС – самостійний структурний підрозділ Апарату, створений для забезпечення діяльності першої інстанції ВАКС, зокрема у сфері комунікацій. Складається з начальника відділу, який підпорядковується керівнику апарату ВАКС та двох головних і одного провідного спеціалістів.

Відділ комунікацій ВАКС виконує такі функції:

1) Планування комунікацій:

- розробка щомісячного плану взаємодії із засобами масової інформації
- розробка щомісячного плану участі у ключових спеціалізованих заходах (семінарах, конференціях, форумах)
- розробка щотижневих медіа планів за необхідності
- погодження планів з керівництвом ВАКС і, за потреби, з судьями-спікерами
- аналіз виконання планів на щомісячній, щоквартальній та щорічній основі відповідно до репутаційного профілю ВАКС

2) Організація комунікацій:

- акредитація представників ЗМІ та громадськості на участь у заходах, які організовуються та проводяться першою інстанцією ВАКС
- розробка контенту та підтримка веб-сайту ВАКС (у частині «Перша інстанція»), сторінок першої інстанції ВАКС у соціальних мережах (FB, Telegram, YouTube)
- організація зустрічей та інших комунікацій Голови ВАКС та АП ВАКС, а також суддів з представниками ЗМІ та громадськості

- координація участі та підготовка спікерів першої інстанції ВАКС до участі у публічних подіях та взаємодії зі ЗМІ

3) Робота зі ЗМІ:

- розробка і підтримка бази даних ключових українських і міжнародних ЗМІ
- координація медіа запитів, обробка вхідних запитів журналістів, підготовка коментарів
- новинний менеджмент: створення інформаційних приводів, підготовка інформаційних матеріалів (прес-релізи, анонси) та інфографіки за результатами діяльності
- організація інтерв'ю, авторських колонок, коментарів
- проведення регулярного (щотижневого, у випадку кризи – щоденного) моніторингу ЗМІ і аналізу ключових повідомлень ВАКС у ЗМІ та соціальних мережах, цитування керівництва і спікерів ВАКС, а також іншої інформації про суд, суддів та їхню діяльність

4) Прес-секретар:

- начальник Відділу комунікацій ВАКС та начальник Сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС можуть за необхідності та за погодженням з керівництвом ВАКС та АП ВАКС, відповідно, виступати як прес-секретарі і спікери суду

5) Координаційна:

- координація єдиної позиції першої інстанції ВАКС/АП ВАКС з ключових питань
- донесення інформації про узгоджені позиції та повідомлення до керівництва ВАКС/АП ВАКС, суддів-спікерів першої інстанції ВАКС та АП ВАКС та інших суддів

Сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС – структурний підрозділ у складі Управління з організаційного забезпечення АП ВАКС, створений для забезпечення діяльності АП ВАКС у сфері комунікацій. Складається із завідувача Сектору, який підпорядковується начальнику управління з організаційного забезпечення АП ВАКС, та головного спеціаліста.

Сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС виконує функції з підтримки комунікацій АП ВАКС, тотожні функціям Відділу комунікацій ВАКС.

Загальні підходи:

- Судді ВАКС є потенційними об'єктами уваги з боку ЗМІ та громадськості, тому особисті комунікації суддів можуть мати вплив на репутацію ВАКС
- Судді, у разі отримання запиту на коментар чи інтерв'ю, інформують відповідні структурні підрозділи щодо отриманих запитів від медіа і координують відповідь на запит
- Судді не можуть коментувати деталі справ, які вони розглядають

Судді-спікери:

- є обличчям першої інстанції ВАКС та АП ВАКС і важливим джерелом достовірної інформації від суду
- координують усі запити від ЗМІ та будь-які інші активності у публічній площині з відділом комунікацій ВАКС чи Сектором взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС
- ретельно готуються до кожного виступу чи інтерв'ю в ЗМІ

Керівник апарату ВАКС, начальник відділу комунікацій ВАКС та завідувач Сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС:

- виступають як єдиний центр координації усіх комунікацій першої інстанції ВАКС та АП ВАКС, точкою входу усіх зовнішніх комунікацій
- готують спікерів до публічних коментарів та виступів за потреби
- надають публічні коментарі з тем, пов'язаних з їхньою діяльністю, за попереднім погодженням з керівництвом ВАКС або АП ВАКС

Інші працівники апарату та патронатної служби:

- є потенційними об'єктами уваги з боку ЗМІ та громадськості; їх особисті комунікації можуть мати вплив на репутацію ВАКС
- не мають повноважень надавати коментарі на запити ЗМІ з будь-яких питань, в усному (особисто чи по телефону) чи у письмовому вигляді
- у разі отримання запиту на коментар повинні повідомити про це відповідальний структурний підрозділ

3.3. Коментарі щодо рішень ВАКС

Як судовий орган, ВАКС має певні обмеження у комунікаціях щодо справ, які знаходяться на розгляді суду:

- Судді не коментують справи, у яких вони безпосередньо беруть участь. Це стосується також і суддів-спікерів
- Судді не коментують деталі справ, розгляд яких не завершено
- Судді можуть коментувати проміжні процесуальні питання винятково у визначених законодавством рамках

З огляду на це:

- Рішення ВАКС коментують лише судді-спікери, після попередньої координації відповідно з головуючим суддею, а також відділом комунікацій чи сектором взаємодії зі ЗМІ
- Коментарі щодо рішень ВАКС мають даватись у нейтральній тональності, із фокусом на доведені факти
- Справи, розгляд яких не завершено (набрання вироком законної сили), можуть коментуватись виключно з процедурної точки зору
- Начальник відділу комунікацій ВАКС чи завідувач сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС повідомляє журналіста, якщо наразі надати коментар неможливо. Коментар

надається із відповідним поясненням та зазначенням терміну/обставин, коли надати такий коментар буде можливість

ВАКС не коментує:

- чутки, домисли, неперевірену інформацію
- конфіденційну інформацію
- інформацію про особисте життя суддів та працівників Апарату
- приватну інформацію сторін у справах, які знаходяться на розгляді ВАКС, або іншу інформацію, отриману під час розгляду справ
- питання, які знаходяться поза сферою компетенції суду
- релігійні, етнічні, мовні питання
- політичні теми та вподобання, вибори, належність до партій, тощо
- справи, які перебувають у провадженні суду (за виключенням авторизованих спікерів)
- заяви або інформацію, яка може мати негативний вплив на репутацію суду

4. РЕАЛІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

4.1. Етапи реалізації стратегії

Реалізація цієї комунікаційної стратегії відбуватиметься у два етапи:

- 1) Старт, виконання, оцінка і корекція нової стратегії (2023-2024 р.)
- 2) Результативний етап (2024-2025 р.)

4.2. Пріоритетні напрямки комунікацій

Інституціоналізація ВАКС – визначення і закріплення сприйняття місії і ролі ВАКС, здатність діяти для задоволення суспільної потреби: об'єктивного і неупередженого правосуддя в розумні строки.

Теми для комунікацій:

- Діяльність керівництва ВАКС/ АП ВАКС
- Комунікація щодо необхідності дотримуватися обраного позиціонування ВАКС: незалежний, компетентний, неупереджений, відкритий, добросовісний, ефективний
- Нагадування про досягнення: кількість справ, що розглянуті, вироків, ухвал, якість судових рішень
- Коментування прийнятих рішень
- Публічне ствердження принципів та цінностей ВАКС
- Формування антикорупційної культури серед українців
- Просування ідеї справедливого правосуддя

Робота з професійною спільнотою

Завдання: поширення кращих практик, готовність ділитися досвідом, ініціювати додаткові формати взаємодії та покращання комунікації

- Узагальнення практик за темами з коментарями суддів ВАКС та поширення серед професійної спільноти
- Формальні і неформальні зустрічі – як за власної ініціативи, так і за ініціативи міжнародних партнерів-донорів, професійні дискусії
- Участь у галузевих подіях/зустрічах

Освітня робота

Завдання: сприяти підвищенню рівня правової культури серед українців і, зокрема, серед молодих правників

- Стати партнером з правничими факультетами Національного університету «Кієво-Могилянська академія» чи Київського національного університету імені Тараса Шевченка, інших ВУЗів. Регулярно надавати гостьових лекторів від суддів ВАКС, запрошувати студентів на практику, реалізовувати спільні проекти з узагальнення практик, порівняння з кращими міжнародними практиками.

5. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

5.1. Методологія оцінювання

Ефективна реалізація Комунікаційної стратегії, насамперед, передбачає побудову успішного публічного образу ВАКС серед цільових аудиторій як суду, який здійснює ефективне та неупереджене правосуддя та розбудову довіри до суду та правосуддя в цілому.

Для оцінювання ефективності реалізації Комунікаційної стратегії використовуються прояви репутаційних характеристик в інформаційному просторі. Усі матеріали, опубліковані у ЗМІ, через щомісячний моніторинг аналізуються за кількісними та якісними показниками, а також на відповідність поставленим цілям та завданням Комунікаційної стратегії.

Предмет аналізу – пріоритетні характеристики/драйвери репутації ВАКС або оціночні судження, які повинні бути сформовані серед цільових аудиторій у ставленні до першої інстанції ВАКС та АП ВАКС. Кожна репутаційна характеристика описується набором повідомлень, через які ця характеристика розкривається і розповсюджується серед аудиторій:

- **Незалежність** – самостійність, відсутність підлеглості, прийняття самостійних рішень
- **Компетентність** – інтегрована здатність, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися в щоденній роботі
- **Неупередженість** – чесність, об'єктивність, відсутність негативної, заздалегідь сформованої думки чи рішення
- **Доброчесність** – сукупність етичних принципів та визначених законом правил
- **Ефективність** – співвідношення між результатом та витратами на створення і використання засобів, що беруть участь у процесі

Відділ комунікацій ЗМІ ВАКС/Сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС на основі щоденного моніторингу готують щомісячний медіа аналіз, який допоможе відслідковувати реалізацію Комунікаційної стратегії, та, за потреби, коригувати комунікаційні плани. Щомісячний моніторинг включає:

- Загальну характеристику інформаційного поля
- Тональність повідомлень
- Джерела інформації, які пишуть про роботу першої інстанції ВАКС та АП ВАКС
- Тематика повідомлень
- Керівництво ВАКС/ АП ВАКС в медіа
- Судді-спікери в медіа
- Негативні повідомлення та пропозиції щодо їх нейтралізації

5.2. Оцінювання за кількісними показниками

Кількісні показники для оцінювання комунікаційної стратегії включають:

- присутність ВАКС в інформаційному просторі через генерування власних новин (3-4 новини в місяць або 1 новина на тиждень)

- сприяння відтворенню ключових повідомлень у публікаціях (60%-70% публікацій мають містити позитивні ключові повідомлення ВАКС)
- відвідуваність сайту першої інстанції ВАКС збільшити з 1,7 тисяч щомісячно до 2,2 тисяч
- органічно у FB першої інстанції ВАКС збільшити кількість читачів з 10000 до 15000+ та АП ВАКС з 2963 до 4400 через публікацію власного контенту
- збільшити кількість підписників на каналі YouTube першої інстанції ВАКС до 5000 та АП ВАКС – до 500
- збільшити кількість читачів Telegram каналу першої інстанції ВАКС до 1500, АП ВАКС – до 1000
- збільшити кількість підписників Instagram АП ВАКС до 500

5.3. Оцінювання за якісними показниками

Для побудови публічного образу, довіри та репутації ВАКС серед цільових аудиторій сприйняття Суду має відтворювати такі ключові повідомлення:

- ВАКС здійснює якісне та справедливе правосуддя (компетентність, добросовісність, ефективність)
- Невідворотність покарання за вчинені корупційні правопорушення
- ВАКС формує сучасну культуру ефективного правосуддя на підставі встановлених законом правил і процедур

Тональність реакції ЗМІ про роботу суду – позитивна.

Додаткові якісні показники визначаються відділом комунікацій ВАКС/Сектором взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС під час формування щорічного медіа-плану.

КОМУНІКАЦІЙНІ АЛГОРИТМИ

Алгоритм оприлюднення анонсів першої інстанції ВАКС/Апеляційної палати ВАКС:

Анонс (для обох інстанцій ВАКС) – це коротка інформація про справу, дату призначеного або перенесеного слухання справи. Це також може бути інформація про пряму трансляцію слухань у конкретній справі на каналах першої інстанції ВАКС чи АП ВАКС, на сайті відеохостингу YouTube.

- 1) Інформацію про графік засідань відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС отримує від секретарів судових засідань або на сторінці суду на сайті «Судова влада»
- 2) Відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС завчасно отримує інформацію про можливість трансляції від головуючого судді відповідної інстанції або його помічника. Якщо рішення про трансляцію прийняте колегією суддів у судовому засіданні, то від секретаря судового засідання або судового розпорядника
- 3) Відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС готує короткий анонс про заплановане слухання справи, трансляцію чи перенесення слухання справи та узгоджує його текст із головуючим суддею
- 4) У разі, коли головуючий суддя першої інстанції ВАКС не погоджується з розміщенням анонсу про заплановане слухання справи, а справа має суспільно важливий інтерес, начальник відділу комунікацій ВАКС службовою запискою повідомляє про таку незгоду Кризову команду. У такому випадку розміщення анонсу здійснюється за підписом усіх представників Кризової команди
- 5) Кризова команда першої інстанції ВАКС це – начальник відділу комунікацій, керівник апарату ВАКС, суддя-спікер та Голова ВАКС
- 6) У разі, коли головуючий суддя АП ВАКС не погоджується з розміщенням анонсу про заплановане слухання справи, а справа має суспільно важливий інтерес, керівник сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС службовою запискою повідомляє про таку незгоду голову АП ВАКС та суддю-спікера. У такому разі розміщення анонсу здійснюється на підставі накладеної на службову записку резолюції голови АП ВАКС або судді-спікера АП ВАКС
- 7) Анонс публікується на таких ресурсах:
 - a. на сторінці першої інстанції ВАКС/АП ВАКС (вебпорталу «Судова влада» в розділі «Анонси»)
 - b. на сайті першої інстанції ВАКС/АП ВАКС
 - c. на сторінках першої інстанції ВАКС/АП ВАКС у соціальних мережах Facebook та Telegram

Алгоритм оприлюднення новин про рішення по суті та тексту рішення першої інстанції ВАКС/Апеляційної палати ВАКС:

- 1) Головуючий суддя відповідної інстанції або його помічник інформують відділ комунікацій ВАКС/ сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС про ухвалене судове рішення та можливість оприлюднення інформації про це рішення

- 2) Після оголошення судового рішення головуючий суддя або його помічник (за потреби) упродовж години передає знеособлений текст ухваленого рішення до відділу комунікацій ВАКС/ сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС для його публікації на інформаційних ресурсах відповідно першої інстанції ВАКС/АП ВАКС
- 3) Представник/ця відділу комунікацій ВАКС/ сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС узгоджує з головуючим суддею спочатку коротку версію, а згодом, за потреби, повну версію тексту новин для ЗМІ про ухвалене рішення суду. Узгодження відбувається упродовж години
- 4) Якщо судове рішення ухвалене з окремою думкою судді, то про це згадується в новині
- 5) Погоджений проєкт публікації новини про ухвалене рішення суду після узгодження з головуючим суддею погоджується з суддею-спікером першої інстанції ВАКС або Головою ВАКС (суддею-спікером АП ВАКС або Головою АП ВАКС - у разі прийняття рішення апеляційною інстанцією ВАКС)
- 6) У разі, коли головуючий суддя першої інстанції ВАКС не погоджується з розміщенням новини про рішення, а справа має суспільно важливий інтерес, начальник відділу комунікацій ВАКС службовою запискою повідомляє про таку незгоду Кризову команду. У такому випадку розміщення анонсу здійснюється за підписом усіх членів Кризової команди
- 7) У разі, коли головуючий суддя АП ВАКС не погоджуються з розміщенням новини про рішення, а справа має суспільно важливий інтерес, керівник Сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС службовою запискою повідомляє про таку незгоду голову АП ВАКС та суддею-спікера. У такому разі розміщення новини відбувається на підставі накладеної на службову записку з текстом резолюції голови АП ВАКС або судді-спікера АП ВАКС
- 8) Інформація публікується на таких ресурсах:
 - a. на сторінці першої інстанції ВАКС/АП ВАКС (вебпорталу «Судова влада» в розділі «Новини»)
 - b. на сайті першої інстанції Вищого антикорупційного суду/АП ВАКС
 - c. на сторінках першої інстанції ВАКС/АП ВАКС у соціальних мережах Facebook та Telegram
- 9) Відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС узгоджує з суддею-спікером, за потреби, необхідність надання коментаря
- 10) Представник/ця відділу комунікацій ВАКС/сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС розповсюджує текст серед ЗМІ
- 11) Відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС здійснює моніторинг розповсюдження інформації щодо оприлюдненої новини у ЗМІ

Алгоритм реалізації новинного приводу (проактивний підхід):

За появи новинного приводу або іншої інформації (наприклад, перебіг судового процесу; мотиви прийняття того чи іншого рішення та висловлення окремої думки (за її наявності), комунікація організовується таким чином:

- 1) Судді або працівники апарату ВАКС інформують відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС про необхідність надання публічного коментаря або виходу окремої інформації відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС самостійно ініціює таке рішення

- 2) За необхідності, відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС за погодженням з Головою ВАКС/Головою АП ВАКС визначає уповноважену особу, яка зможе коментувати інформацію
- 3) Відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС погоджує інформацію з головуючим суддею, потім – з Головою ВАКС/АП ВАКС та залученим суддею-спікером
- 4) Інформація публікується на таких ресурсах:
 - a. на сторінці першої інстанції ВАКС/АП ВАКС (вебпорталу «Судова влада» в розділі «Новини»)
 - b. на сайті першої інстанції Вищого антикорупційного суду/АП ВАКС
 - c. на сторінках першої інстанції ВАКС/АП ВАКС у соціальних мережах Facebook та Telegram
- 5) Представник/ця відділу комунікацій ВАКС/сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС розповсюджує текст серед ЗМІ;
- 6) Відділ комунікацій ВАКС/ сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС здійснює моніторинг розповсюдження інформації щодо оприлюдненої новини у ЗМІ

Алгоритм реагування на запити ЗМІ (реактивний підхід):

Після отримання запиту від ЗМІ на коментар чи інтерв'ю, реагування відбувається за таким алгоритмом:

- 1) Після надходження на адресу ВАКС запиту відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС (начальник або визначений уповноважений співробітник/ця), за потреби, за погодженням з Головою ВАКС/АП ВАКС визначає уповноважену особу, яка зможе надати коментар, і інформує її про надходження запиту. У разі запиту на інтерв'ю інформується відповідна особа
- 2) Відділ комунікацій ВАКС/ сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС дає зворотний зв'язок журналісту: інформує про отримання запиту, можливість/терміни відповіді на нього
- 3) Якщо темою запиту є інтерв'ю, відділ комунікацій ВАКС/ сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС обговорює з журналістом перелік тем/питань до інтерв'ю
- 4) Відділ комунікацій ВАКС/ сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС готує проект можливої відповіді і надає його уповноваженій особі для доопрацювання і узгодження
- 5) Уповноважена особа повертає допрацьований і узгоджений текст відповіді відділу комунікацій ВАКС/ сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС
- 6) За потреби, відділ комунікацій ВАКС/ сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС допомагає з підготовкою до інтерв'ю, зокрема, збирає та формулює ключові повідомлення та додаткову інформацію
- 7) Керівник відділу комунікацій ВАКС/ сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС погоджує текст відповіді на запит з автором коментаря
- 8) Представник/ця відділу комунікацій ВАКС/ сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС передає погоджений текст відповіді чи інтерв'ю журналісту
- 9) Відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС здійснює подальший моніторинг поширення наданої інформації у ЗМІ

Виправлення неточностей:

- 1) Відділ комунікацій/ сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС проводить щоденний моніторинг щодо коректного висвітлення новин ВАКС у ЗМІ. Цей моніторинг є основою для щотижневих звітів та щомісячних аналізів інформаційного простору навколо ВАКС
- 2) Якщо ЗМІ припустилися неточності чи некоректно подали інформацію, керівник відділу комунікацій ВАКС/сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС контактує з цим виданням. Лише факти можуть бути предметом уточнення і коригування
- 3) Керівник відділу комунікацій ВАКС/ сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС надає коректну інформацію з фактами, що її підтверджують
- 4) Форма комунікацій зі ЗМІ – виключно з повагою, коректно та інформативно

Комунікації у соціальних мережах

Соціальні мережі – це будь які платформи (створені компаніями чи особами) для публікації та обміну інформацією. Наприклад, Facebook, LinkedIn, Twitter, Telegram, YouTube, Instagram та інші.

Офіційними каналами ВАКС у соціальних мережах є Facebook, YouTube, Telegram.

Відділ комунікацій ВАКС/сектор взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС відповідає за наповнення, якість контенту та зворотний зв'язок, зокрема:

- згідно з принципами та правилами комунікацій
- працівники ВАКС мають неухильно дотримуватись професійної етики у соціальних мережах, незалежно від теми публікації
- працівники суду, окрім уповноважених спікерів, не мають права коментувати події і факти від імені ВАКС
- працівники суду не мають права поширювати неперевірену або негативну інформацію про ВАКС. При виявленні такої інформації, повинні інформувати про це відділ комунікацій ВАКС/сектор по взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС
- зворотний зв'язок у соціальних мережах цінується, оскільки працює на активізацію публікації. Вдячність, надання додаткової інформації, коригування неточностей – це формати нейтральної комунікації
- усі працівники ВАКС мають бути поінформовані про описані підходи

Періодичність публікацій:

- робочі дні, з 10:00 – 11:00, 13:00 – 14:00, 17:00 – 18:30
- кількість постів на тиждень – 2-3 публікації (як мінімум, для системності інформаційного потоку)

Пост має бути структурованим, розбитим на логічні блоки для спрощення сприйняття інформації. Мова соціальних мереж максимально спрощена.

Рубрикація постів:

- Рішення ВАКС
 - Анонси
 - Рішення
 - Пояснення і коригування
 - Інфографіка

- ВАКС пояснює
 - Освітня інформація у форматі запитань-відповідей
 - Роз'яснення
- Публікації/Виступи
 - Публікації суддів – їх співавторство, тематичні колонки чи блоги
 - Виступи, участь у галузевих подіях
- Соціальне життя
 - Спільні заходи суддів
 - Спільні заходи апарату (написання диктанту, тренінги тощо)
 - Соціальні ініціативи суддів та працівників апарату (марафони, участь у благодійних або спортивних заходах, видання книги і т. д.)
 - Привітання з національними та професійними святами

ІНСТРУКЦІЇ З КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ВИЩОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО СУДУ (ВАКС): ПЕРШОЇ ІНСТАНЦІЇ ВАКС ТА АПЕЛЯЦІЙНОЇ ПАЛАТИ ВАКС (АП ВАКС)

ВСТУП

Інструкції з кризових комунікацій для першої інстанції ВАКС та АП ВАКС – це документ, який визначає основні засади та алгоритми дій і комунікацій під час ситуації, яку можна визначити як «кризову». Документ містить типи криз, ролі та обов'язки членів команди кризового реагування, інструменти й алгоритми дій для забезпечення належної реакції на кризову ситуацію та для допомоги команді діяти злагоджено. Інструкції детально описують кроки, які необхідно здійснювати під час кризи.

Комунікація під час кризи має вирішальне значення. Основна мета Інструкцій – забезпечити зрозумілі, прозорі та структуровані комунікації у ситуаціях, коли є загроза репутації ВАКС як інституції, першої інстанції ВАКС та/або АП ВАКС. В основі кризових комунікацій двох інстанцій об'єктивність, послідовність, координованість та своєчасність.

Результатом запровадження цих інструкцій є налагодження внутрішніх процедур та комунікацій у кризових ситуаціях.

Документ складається з таких розділів:

- Термінологія
- Типи криз
- Кризова команда
- Цільові аудиторії
- Порядок комунікацій у кризовій ситуації
- Рекомендації щодо кризового реагування за типами криз
- Типовий алгоритм/план реагування у кризових ситуаціях

ТЕРМІНОЛОГІЯ

Криза – будь-яка значуща подія або дія, яка створює невизначеність і може мати негативний вплив на репутацію ВАКС, місію суду або підірвати довіру до суду з боку його цільових аудиторій.

Кризові комунікації – діяльність, спрямована на забезпечення результативної взаємодії між першою інстанцією ВАКС і АП ВАКС та цільовими аудиторіями суду до, під час і після кризи з метою підтримки стійкої репутації ВАКС і мінімізації можливих репутаційних ризиків.

Інструкції з кризових комунікацій – комплексний набір рекомендацій для швидкого і точного реагування та поширення інформації під час кризи.

Кризова команда – група керівників / відповідальних осіб ВАКС, завдання якої є реагування на кризову ситуацію через організацію та проведення всіх необхідних заходів.

Реактивна заява – перша заява для ЗМІ, яка надається у найкоротший можливий термін у відповідь на кризову ситуацію, щоб зафіксувати офіційну позицію ВАКС (першої інстанції ВАКС чи АП ВАКС).

ТИПИ КРИЗ

Позаштатні ситуації	<p>Найвищий рівень ескалації кризи. Передбачає комплексний підхід. Ситуація є негайною і потенційно може призвести до загрози діяльності ВАКС, першої інстанції ВАКС або АП ВАКС або інших серйозних наслідків.</p> <p>Приклади: війна кібератака мінування приміщення пожежа теракт інші раптові та непередбачувані обставини.</p>
Операційні кризи	<p>Цей тип кризи несе потенційний ризик та довгостроковий вплив на роботу суду.</p> <p>Приклади: законодавчі зміни, які можуть вплинути на роботу суду дисциплінарні проступки підозри суддів у зловживанні та корупції інші ситуації, які можуть серйозно вплинути на сприйняття ВАКС громадськістю.</p>
Передбачувані кризи	<p>Криза цього типу не становить безпосереднього ризику, але команда повинна бути готова відповісти. Цей рівень кризи потенційно можна передбачити або вирішити на ранньому етапі.</p> <p>Приклади: спроби тиску на суд (мітинги перед судом) кадрові питання внутрішні кризи (нескоординовані комунікації, внутрішній конфлікт)</p>
Інформаційні атаки, критика, негативні відгуки	<p>Більшість кризових ситуацій. Як правило, вони є версіями повсякденних проблем, які можуть потребувати додаткових зусиль для повного вирішення.</p> <p>Приклади: критика рішень суду негативні відгуки з боку учасників процесу, громадськості, державних органів щодо роботи суду або дій окремих представників ВАКС дезінформація або хибна інтерпретація з боку ЗМІ та третіх осіб інформації про суд витік конфіденційної інформації.</p>

КРИЗОВА КОМАНДА

Завдання кризової команди

У випадку кризи, Кризова команда (Команда) вживає усіх необхідних дій, щоб вирішити кризову ситуацію та мінімізувати її вплив на публічну репутацію ВАКС, першої інстанції ВАКС чи АП ВАКС.

Команда є єдиним центром координації та прийняття рішень щодо усіх внутрішніх і зовнішніх комунікацій на період до завершення кризи. Це стосується як регулярних, так і кризових комунікацій.

Функції та повноваження Команди

Команда:

- Має повноваження приймати рішення та діяти без додатково погодження
- Має єдиного керівника – особу, яка приймає і відповідає за всі рішення
- Діє як команда
- Централізує усі інформаційні потоки
- Має засоби зв'язку, спеціально призначені для кризових комунікацій
- Проводить регулярні зустрічі (як під час кризи, так і поза кризовими ситуаціями)
- Розглядає можливість залучення зовнішніх консультантів
- Здійснює заміни в складі команди, якщо цього вимагають обставини

Структура Команди

Команда кризового реагування складається з:

- **Керівника кризової команди** – особи, яка має повноваження приймати рішення, затверджувати стратегію кризових комунікацій, координує комунікації для усіх цільових аудиторій
- **Заступника керівника** – надає підтримку керівнику та виконує усі функціональні обов'язки керівника у випадку його/її відсутності
- **Відповідальної особи з питань взаємодії з персоналом** – координує внутрішні комунікації та надає експертну підтримку з питань персоналу. Залучається, якщо кризова ситуація пов'язана з внутрішніми процесами або окремими діями співробітників апарату ВАКС
- **Спікера** – публічний представник першої інстанції ВАКС чи АП ВАКС у всіх зовнішніх комунікаціях з кризового питання
- **Відповідальної особи з питань взаємодії зі ЗМІ** – координує зовнішні комунікації з приводу кризи, відповідає за організацію роботи зі ЗМІ розробляє, координує та поширює інформаційні матеріали та заяви
- **Технічної підтримки** – особа або особи, які відповідають за організацію телефонних дзвінків, поширення прес-матеріалів, кур'єрського сервісу тощо

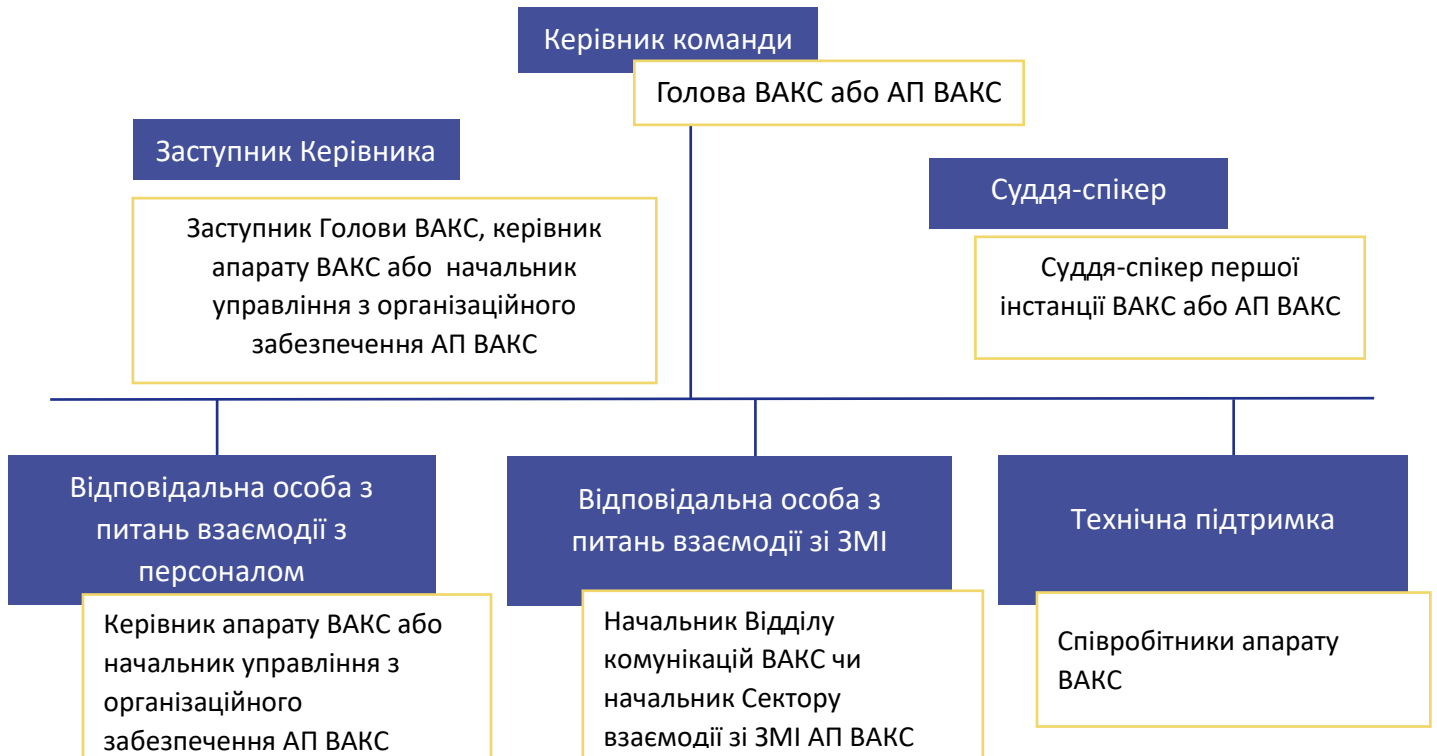
У разі необхідності Команда може залучати додатковий персонал або експертів.

Склад Команди

Склад Команди кризового реагування визначається керівництвом ВАКС та АП ВАКС і може змінюватися залежно від специфіки кризової ситуації. Члени Команди наділені повноваженнями, які дозволяють їм виконувати свої функції без додаткового погодження.

Склад Команди:

- **Керівник кризової команди** – Голова ВАКС чи Голова АП ВАКС
- **Заступник керівника** – заступник Голови ВАКС або керівник апарату ВАКС чи начальник управління з організаційного забезпечення АП ВАКС
- **Спікер** – суддя-спікер (за визначенням керівника кризової команди – Голови ВАКС чи АП ВАКС)
- **Відповідальна особа з питань взаємодії з персоналом** – керівник апарату ВАКС чи начальник управління з організаційного забезпечення АП ВАКС
- **Відповідальна особа з питань взаємодії зі ЗМІ** – начальник відділу комунікацій ВАКС чи начальник Сектору взаємодії зі ЗМІ АП ВАКС
- **Технічна підтримка** – працівники апарату ВАКС



ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ:

Зовнішні:

- учасники справ, які знаходяться на розгляді ВАКС
- професійна спільнота
- громадські організації, експерти-правники, науковці
- органи державної влади і місцевого самоврядування
- міжнародні донорські та партнерські організації
- студенти-правники, молоді юристи
- ЗМІ: національні, регіональні, спеціалізовані та іноземні
- загальна аудиторія: громадськість

Внутрішні:

- керівництво ВАКС та АП ВАКС
- судді першої інстанції ВАКС та АП ВАКС
- апарат ВАКС

ПОРЯДОК КОМУНІКАЦІЙ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

Базові принципи кризових комунікацій ВАКС

Комунікації ВАКС в умовах кризи базуються на таких засадах:

- **об'єктивність** – інформація надається у повному обсязі, за умови що вона є підтвердженою і достовірною
- **послідовність** – публічна позиція усіх представників першої інстанції ВАКС та АП ВАКС з кризового питання є скоординованою і не змінюється без логічного пояснення
- **скоординованість** – кризову ситуацію коментують лише уповноважені спікери, які є частиною команди з кризового реагування
- **своєчасність** – інформація надається тоді, коли вона потрібна, та у найкоротші можливі терміни (для типової ситуації – не більше, ніж протягом години з моменту початку кризи)

Запуск кризових процедур

У разі надходження інформації про кризову ситуацію скликається термінова зустріч Команди.

Приймати рішення про запуск кризових процедур і організації зустрічі Команди можуть:

- Голова ВАКС та Голова АП ВАКС
- заступник Голови ВАКС, в.о. Голови ВАКС та в.о. Голови АП ВАКС (за разі відсутності Голови ВАКС або Голови АП ВАКС)

Термінова зустріч Команди

Під час першої термінової зустрічі команда кризового реагування:

- збирає та оцінює всі наявні дані
- приймає рішення щодо реагування на кризу
- розробляє план кризового реагування
- визначає внутрішні та зовнішні аудиторії, на які будуть направлені кризові комунікації
- розробляє та узгоджує офіційну позицію ВАКС, першої інстанції ВАКС чи АП ВАКС щодо кризової ситуації
- призначає спікера
- залучає додаткових членів до Команди (за необхідності)
- призначає наступну зустріч Команди

План кризового реагування

План кризового реагування розробляється Командою з урахуванням деталей та особливостей відповідної кризової ситуації. План кризового реагування має визначати:

- офіційну позицію ВАКС, першої інстанції ВАКС чи АП ВАКС

- цільові аудиторії
- алгоритм дій/план реагування
- канали комунікацій
- відповідальних осіб

Кризова реактивна заява

Кризова реактивна заява – офіційна заява ВАКС, першої інстанції ВАКС чи АП ВАКС, яка надається у найкоротший можливий термін, щоб проінформувати ключові аудиторії про позицію та дії ВАКС щодо кризового питання. У багатьох випадках така заява робиться в умовах недостатності підтвердженої інформації про кризову ситуацію.

Реактивна заява має:

- бути стислою, без зайвої інформації (3-4 абзаци). Що сталося? Чому? Позиція і дії
- враховувати можливі запитання та інтереси всіх цільових аудиторій
- містити лише підтверджену інформацію
- фокусуватись на діях ВАКС, направлених на вирішення кризової ситуації

Реактивна заява може розповсюджуватись як:

- коротке письмове повідомлення на офіційних ресурсах ВАКС, АП ВАКС - сайт, офіційні сторінки в соціальних мережах (FB, Telegram, Twitter)
- коротке письмове повідомлення для ЗМІ

Реактивна заява не повинна містити:

- детальний аналіз кризи
- спекуляції про минуле та майбутнє
- конфіденційну або особисту інформацію
- коментарі щодо дій або заяв
- чутки, прогнози та іншу неперевірену інформацію

Тональність повідомлень у кризі:

- Комунікації з різними цільовими аудиторіями однаково рівні
- Ситуація пояснюється чітко, з урахуванням відомих на відповідний момент обставин і фактів
- 10% повідомлень – опис ситуації, що склалася 90% - дії щодо вирішення ситуації
- Якщо доречно, можливе емоційне забарвлення - співчуття, розуміння, розчарування, стурбованості

Принцип One Voice («одного голосу»):

One Voice («один голос») – це єдиний для усіх спікерів першої інстанції ВАКС та АП ВАКС синхронізований набір повідомлень про кризову ситуацію, що сталася.

Чим серйозніший рівень ескалації кризи, тим вищий статус спікера.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ ЗА ТИПАМИ КРИЗ

ПОЗАШТАТНІ СИТУАЦІЇ

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ ОХОПЛЕННЯ	<ul style="list-style-type: none">• органи державної влади і місцевого самоврядування• професійна спільнота• громадські організації та експерти• міжнародні партнери• ЗМІ (загальні, спеціалізовані національні, регіональні, іноземні)• працівники ВАКС• громадськість
МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ	<ul style="list-style-type: none">• повне або часткове блокування роботи суду• небезпека для життя і здоров'я людей (відвідувачів та персоналу суду)• витік/втрата конфіденційної інформації
ДІЇ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ	<ul style="list-style-type: none">• моніторинг і прогнозування можливих ризиків• системна перевірка процедур безпеки, зокрема в інформаційних технологіях• систематичне позиціонування ВАКС як незалежного, добросовісного і людиноорієнтованого суду
ДІЇ У КРИЗІ	<ul style="list-style-type: none">• оцінка ситуації, масштабу кризи• активізація кризових комунікацій з суддями, помічниками суддів, працівниками апарату, випереджаючи ЗМІ• офіційна заява суду через канали комунікацій (FB, Telegram, Twitter, ЗМІ тощо)• моніторинг інформаційного поля

ОПЕРАЦІЙНІ КРИЗИ

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ ОХОПЛЕННЯ	<ul style="list-style-type: none">• органи державної влади і місцевого самоврядування• професійна спільнота• громадські організації та експерти• міжнародні партнери• ЗМІ (загальні, спеціалізовані, національні, регіональні, іноземні)• працівники ВАКС• громадськість
МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ	<ul style="list-style-type: none">• негативний вплив на репутацію ВАКС• втрата суспільної і інституційної довіри• негативна оцінка діяльності суду з боку органів державної влади, міжнародних партнерів• негативний вплив на перебіг справ
ДІЇ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ	<ul style="list-style-type: none">• прицільний моніторинг щодо можливих законодавчих змін• утримання від провокативних заяв щодо можливих змін• систематичне позиціонування ВАКС як незалежного, добросовісного і людиноорієнтованого суду• виконання комунікаційної стратегії ВАКС
ДІЇ У КРИЗІ	<ul style="list-style-type: none">• оцінка ситуації, можливого масштабу «інформаційної хвилі» і необхідності проактивного реагування• офіційна заява суду через канали комунікацій (FB, Telegram, Twitter, ЗМІ тощо)• моніторинг інформаційного поля

ПЕРЕДБАЧУВАНІ КРИЗИ

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ ОХОПЛЕННЯ	<ul style="list-style-type: none">• органи державної влади і місцевого самоврядування• професійна спільнота• громадські організації та експерти• міжнародні партнери• ЗМІ (загальні, спеціалізовані національні, регіональні, іноземні)• працівники ВАКС• громадськість
МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ	<ul style="list-style-type: none">• зниження ефективності комунікацій першої інстанції ВАКС та АП ВАКС• зниження довіри до ВАКС• можливий негативний вплив на перебіг справ• критика з боку громадськості
ДІЇ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ	<ul style="list-style-type: none">• моніторинг і прогнозування ризиків• виконання комунікаційної стратегії усіма суддями і працівниками першої інстанції ВАКС та АП ВАКС• координація усіх зовнішніх комунікацій відповідно до комунікаційної стратегії• вирішення можливих внутрішніх конфліктів поза публічною площиною
ДІЇ У КРИЗІ	<ul style="list-style-type: none">• оцінка ситуації, можливого масштабу «інформаційної хвилі» і необхідності проактивного реагування• надання офіційної заяви від суду через власні канали комунікацій (FB, Telegram, Twitter)• моніторинг інформаційного поля

ІНФОРМАЦІЙНІ АТАКИ, КРИТИКА, НЕГАТИВНІ ВІДГУКИ

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ ОХОПЛЕННЯ	<ul style="list-style-type: none">• органи державної влади і місцевого самоврядування• професійна спільнота• громадські організації та експерти• міжнародні партнери• ЗМІ (загальні, спеціалізовані національні, регіональні, іноземні)• працівники ВАКС• громадськість
МОЖЛИВІ НАСЛІДКИ	<ul style="list-style-type: none">• негативний вплив на репутацію ВАКС• негативна оцінка діяльності ВАКС з боку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, міжнародних партнерів• втрата суспільної та інституційної довіри• критика громадськості• можливий негативний вплив на перебіг справ• демотивація персоналу
ДІЇ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ	<ul style="list-style-type: none">• моніторинг і прогнозування ризиків• систематичне позиціонування ВАКС як незалежного, добросовісного і людиноорієнтованого суду• продуктивні, робочі зв'язки з медіа та відповідними професійними і громадськими організаціями• контроль за виконанням комунікаційної стратегії ВАКС та АП ВАКС
ДІЇ У КРИЗІ	<ul style="list-style-type: none">• оцінка джерела інформації, масштабу «інформаційної хвилі» і необхідності проактивного реагування• у разі конструктивної критики:<ul style="list-style-type: none">○ прояснення ситуації і, якщо потрібно, публічне пояснення відповідальної особи○ оголошення плану дій з усунення проблеми• у разі неконструктивної або неправдивої критики:<ul style="list-style-type: none">○ надання офіційного спростування через канали комунікацій (FB, Telegram, Twitter, ЗМІ тощо)• робота щодо усунення неузгодженості з представниками видань, які опублікували некоректну інформацію, включаючи пропозицію надати власну позицію з питання• розробка і поширення позиційної заяви• моніторинг інформаційного поля

АЛГОРИТМ/ПЛАН РЕАГУВАННЯ

Перші 24 години є визначальними для перебігу кризової ситуації і захисту репутації ВАКС. Процедури кризового реагування мають бути запущені терміново і відбуватись у таких часових рамках:

1-3 години з початку кризи:

- Уповноважена особа збирає Команду протягом години з початку кризи
- Команда аналізує кризову ситуацію, розробляє ключові повідомлення, стратегію і план реагування
- Команда приймає рішення щодо аудиторій та способів інформування
- Команда приймає рішення щодо можливого залучення третіх осіб
- Включається щогодинний моніторинг традиційних та соціальних ЗМІ
- Команда готує реактивну заяву та розміщує/розповсюджує заяву
- Команда готує перелік можливих запитань та відповідей
- Команда готує інформацію для співробітників та розповсюджує
- Команда готує для суддів опис кризової ситуації і питання-відповіді задля дотримання принципу One Voice «одного голосу»
- Призначається наступна зустріч команди
- Головне завдання – не допустити інформаційного вакууму

6-12 годин з початку кризи:

- Команда аналізує перебіг кризи, ефективність дій, медіа моніторинг
- За необхідності розповсюджується розширена заява
- Команда обговорює наступні кроки
- Продовжується моніторинг традиційних та соціальних ЗМІ

12-24 години з початку кризи

- Аналіз розвитку подій та стану кризи
- Аналіз традиційних та соціальних ЗМІ й інших джерел інформації
- Коригування ключових повідомлень
- За необхідності – правки до плану кризових комунікацій

Залежно від перебігу кризової ситуації, Команда продовжує виконувати свої функції до повного розв'язання кризи.

ПІСЛЯКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

- Подальше надання необхідної інформації цільовим аудиторіям на запит та через власні канали комунікацій (FB, Telegram, Twitter)
- Інформування цільових аудиторій про перебіг відновлювальних робіт або загальний стан вирішення кризової ситуації
- Початок процесу відновлення з позитивних/нейтральних новин
- Аналіз плану вирішення кризової ситуації та інтеграція висновків в систему управління кризовими ситуаціями