



USAID
DIN PARTEA POPORULUI
AMERICAN



AGENȚIA DE ADMINISTRARE A
INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI



INSTITUTUL NAȚIONAL AL JUSTITIEI
NATIONAL INSTITUTE OF JUSTICE



GHID

privind activitatea
organizatorică
și administrativă
a instanțelor
judecătorești

Chișinău, 2022

Cuprins

INTRODUCERE	6
Autori și mulțumiri	7
Capitolul I. CONSIDERAȚII GENERALE DESPRE ACTIVITATEA ORGANIZATORICĂ ȘI ADMINISTRATIVĂ A INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI	8
Standarde internaționale în domeniul activității organizatorice și administrative a instanțelor judecătorești	8
Cadrul național de reglementare aplicabil activității organizatorice și administrative a instanțelor judecătorești. Instituțiile naționale-cheie.	11
Capitolul II. PREMISELE ACTIVITĂȚII EFICIENTE ȘI EFICACE ÎN DOMENIUL ORGANIZĂRII ȘI ADMINISTRĂRII INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI	16
Premisa 1: Structura organizațională a instanței judecătorești bine definită	16
Premisa 2: Atribuții administrative delegate șefului secretariatului	17
Premisa 3: Personal bine instruit și competent, angajat în instanța de judecată	17
Premisa 4: Implicarea judecătorilor și angajaților în procesul de luare a deciziilor	18
Premisa 5: Angajament asumat pentru transparență și responsabilitate	18
Premisa 6: Proceduri simple, clare și uniforme care asigură gestionarea facilă a dosarelor, cu costuri mici	18
Premisa 7: Analiza permanentă și gestionarea performanței instanței judecătorești	18
Premisa 8: Asigurarea instanțelor judecătorești cu resurse umane, financiare și materiale suficiente	19
Premisa 9: Crearea condițiilor necesare de siguranță și accesibilitate în instanța de judecată	19
Premisa 10: Utilizarea tehnologiilor informaționale	19
Capitolul III. ȘEFII SECRETARIATELOR ȘI ROLUL LOR ÎN ADMINISTRAREA INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI	20
Rolul și responsabilitățile șefilor secretariatelor	21
Calificările, cunoștințele, aptitudinile și abilitățile șefilor secretariatelor	24
Selectarea unui șef al secretariatului	26
Capitolul IV. ATRIBUȚII ORGANIZATORICE ȘI ADMINISTRATIVE ALE PREȘEDINȚILOR ȘI ȘEFILOR SECRETARIATELOR ȘI DELIMITAREA ACESTORA	27
Atribuțiile președinților și șefilor secretariatelor	30
Bunele practici pentru președinte și șef al secretariatului	34

Capitolul V. MANAGEMENTUL ȘI LEADERSHIP-UL INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI	40
Ce este leadership-ul?	42
Domeniile esențiale de acțiune ale leadership-ului	45
Capitolul VI. PLANIFICAREA ȘI DEZVOLTAREA STRATEGICĂ A INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI	53
Etapile procesului de planificare strategică	54
Etapa de clarificare	55
Etapa de planificare	58
Etapa de implementare	59
Etapa de evaluare	59
Capitolul VII. GESTIONAREA FLUXULUI DE DOSARE ȘI A PROCESELOR INTERNE DE LUCRU	61
Leadership-ul	62
Obiectivele și țintele de performanță	63
Repartizarea dosarelor și planificarea etapelor procesului judiciar	63
Analiza volumului de muncă al judecătorilor și monitorizarea dosarelor restante	64
Supravegherea inițială, regulată și continuă a dosarelor	65
Practicile de soluționare a litigiilor și de mediere judiciară a acestora	65
Colaborarea cu partenerii din sectorul justiției	66
Comunicarea, educația și instruirea	67
Schimbul de informații	67
Utilizarea tehnologiilor	68
Măsurarea performanței	69
Gestionarea performanței	69
Capitolul VIII. MĂSURAREA ȘI MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI INSTANȚEI JUDECĂTOREȘTI	70
Istoricul măsurării performanței în instanțele judecătorești	70
Practicile de evaluare a performanței instanței	72
Beneficiile măsurării performanței în instanță	79
Sfaturi pentru evaluarea performanței instanței	80
Modulul de măsurare a performanței	82
Rata de soluționare a dosarelor în perioada raportată	82
Rata de variație a stocului de cauze pendinte	83
Durata lichidării stocului de cauze pendinte	85
Durata dosarelor pe rol	86
Examinarea în termen a dosarelor	86
Rata apelurilor	87
Rata hotărârilor modificate sau anulate	88
Sarcina per judecător	88

Rata eficacității	89
Rata personalului instanței per judecător	89
Costul mediu per dosar examinat	89
Rata ședințelor de judecată amânate	90
Cauze per personal	91
Angajamentul personalului instanței judecătorești	91
Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată	91
Satisfacția vizitatorilor instanțelor judecătorești	92
Rata ședințelor de judecată desfășurate în afara sălilor de ședințe	93
Rata părților la proces nereprezentate de un avocat	93
Capitolul IX. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	94
Relațiile cu angajații, crearea unei culturi pozitive și reacționarea la conduita angajaților	94
Comportamentul angajaților	98
Conflictele dintre angajați	101
Recrutarea și motivarea personalului	102
Gestionarea performanței angajaților	106
Procesul de analiză a performanței angajaților	107
Probleme frecvente legate de sistemul de evaluare a performanței	109
Erori frecvent întâlnite privind scorurile de performanță	112
Evitarea problemelor și erorilor legate de gestionarea performanței	113
Instruirea și dezvoltarea profesională	114
Managementul schimbărilor	115
Capitolul X. MANAGEMENTUL INFRASTRUCTURII INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI	117
Atribuții și competențe în materie de administrare a infrastructurii instanțelor judecătorești	117
Conceptul de instanță judecătorească prietenoasă justițiabililor	118
Planul de mentenanță și renovare a infrastructurii instanței judecătorești	122
Utilizarea listelor de verificare a infrastructurii instanțelor judecătorești	125
Estimarea necesităților privind suprafața încăperilor instanței judecătorești	137
Recomandări privind circulația persoanelor în instanța judecătorească	137
Coordonarea proiectelor de renovare și construcție	138
Asigurarea cerințelor prealabile de securitate pentru procesul de renovare și construcție	139
Inspectarea locului de construcție și a spațiilor de depozitare a materialelor de construcție	140
Coordonarea personalului, securității, automatizării, telecomunicațiilor, mobilării și planificarea transferului	140
Capitolul XI. MANAGEMENTUL FINANCIAR AL INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI	141
Gestionarea resurselor, bugetelor și operațiunilor financiare ale instanțelor judecătorești	141
Ciclul bugetar al Republicii Moldova și implicarea conducerii instanței judecătorești	142
Sisteme de management financiar și control	151

Capitolul XII. SISTEMUL INFORMAȚIONAL JUDICIAR ȘI TEHNOLOGIILE APLICATE ÎN ACTIVITATEA INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI	154
Descrierea tehnică și interoperabilitatea componentelor Sistemului Informațional Judiciar	156
Cerințe de infrastructură a instanței judecătorești pentru buna funcționare a Sistemului Informațional Judiciar și a echipamentului aferent automatizării instanței	158
Întreținerea sistemului și echipamentului necesar pentru buna funcționare a Sistemului informațional judiciar	159
Capitolul XIII. PLANIFICAREA ACȚIUNILOR ÎN CAZ DE SITUAȚII EXCEPȚIONALE ȘI SECURITATEA	167
Crearea unei Comisii pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale	167
Lista autorităților specializate în acordarea primului ajutor în caz de situații excepționale	169
Identificarea și stabilirea pericolelor și riscurilor în ordinea priorității	170
Evaluarea pericolelor și a riscurilor și corelarea acestora cu capacitățile și intervalele de timp ale entităților de ajutor de urgență	170
Elaborarea unui Plan de acțiuni în situații excepționale	171
Securitatea	172
Instruirea privind acțiunile în situații excepționale	174
Anexe:	
Anexa 1. Tehnici de gestionare a dosarelor	176
Anexa 2. Chestionar de evaluare a angajamentului personalului și al judecătorilor	178
Anexa 3. Chestionar de evaluare a gradului de satisfacție a justițiabililor privind serviciile instanței judecătorești	180
Anexa 4. Chestionar de evaluare a gradului de satisfacție a avocaților privind serviciile instanței judecătorești	188
Anexa 5. Lista de verificare pentru instanțe de judecată prietenoase justițiabililor	195
Anexa 6. Formular de solicitare a reparării tehnicii și a echipamentului instanței de judecată	197
Anexa 7. Cerere de acordare a nivelului de acces	198
Anexa 8. Formular de avertizare despre erori de program în PIGD	199
Anexa 9. Cerere de modificare a PIGD	200
Anexa 10: Politica de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței de judecată	201
Anexa 11. Lista de contacte pentru acordarea primului ajutor	203
Anexa 12. Planul de acțiuni în situații excepționale (model)	206
Anexa 13. Matricea pentru cazuri de amenințare și capacitate de reacție (model)	216
Bibliografie	217

Introducere

Prezentul „Ghid privind activitatea organizatorică și administrativă a instanțelor judecătorești” a fost elaborat în cadrul Proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”. Acesta reprezintă versiunea revăzută și adaptată a „Ghidului privind administrarea eficientă a instanțelor de judecată” elaborat în anul 2015 de către echipa Programului USAID de Consolidare a Instituțiilor Statului de Drept (USAID ROLISP) și actualizat în anul 2018 de către echipa Programului USAID pentru Justiție Transparentă.

Proiectul USAID „Instanțe Judecătorești Model” și-a propus să sprijine instanțele judecătorești din Republica Moldova în a atinge și a menține statutul de instanță-model prin acordarea unor servicii îmbunătățite pentru public și, de asemenea, să ofere asistență națională pentru facilitarea schimbărilor necesare în vederea îmbunătățirii eficienței, performanței și calității serviciilor judecătorești în Republica Moldova.

Proiectul oferă susținere instanțelor judecătorești în următoarele domenii: managementul calității, în baza standardelor Cadrului Internațional de Excelență Judecătorească (CIEJ); îmbunătățirea tehnicilor de gestionare a dosarelor; dezvoltarea profesională continuă; îmbunătățirea infrastructurii instanțelor judecătorești; gestionarea mai eficientă a dosarelor prin servicii on-line și software modern; comunicarea la nivel de comunitate prin organizarea grupurilor de interacțiune; informarea comunității despre activitatea instanțelor judecătorești; aplicarea politicilor de soluționare a plângerilor, care să asigure încrederea publicului în sistemul judecătoresc; precum și implementarea sistemelor de acces a publicului la informații despre dosarele și serviciile din cadrul instanțelor judecătorești.

Ghidul privind activitatea organizatorică și administrativă a instanțelor judecătorești este destinat conducerii instanțelor judecătorești, reprezentate de președinți, vicepreședinți și șefi ai secretariatelor, precum și altor profesioniști interesați de administrarea și funcționarea instanțelor judecătorești. Ghidul cuprinde informații comprehensive și sistematizate ce țin de activitatea organizatorică și administrativă a instanțelor judecătorești, în general, și de managementul calității în instanțele judecătorești, gestionarea dosarelor și a proceselor interne de lucru, măsurarea și gestionarea performanței instanței judecătorești și a resurselor umane, gestionarea bugetului, utilizarea tehnologiilor informaționale, în particular.

Conținutul prezentului ghid a fost avizat de Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești (AAIJ) prin coordonare cu Domnul Petru Vîrlan, Director adjunct și Lucia Negura, Șefa Serviciului audit intern. Scopul ghidului este de a contribui la creșterea eficienței și eficacității administrării instanțelor judecătorești prin oferirea suportului informațional pentru conducerea instanțelor judecătorești în procesul de realizare a activității organizatorice și administrative a instanțelor. Totodată, prezentul ghid poate fi utilizat în calitate de suport de curs în cadrul instruirii inițiale și/sau continue a președinților, vicepreședinților, șefilor secretariatelor ai instanțelor judecătorești, precum și a judecătorilor, în domeniul managementului activității instanțelor judecătorești sau în alte domenii conexe, realizate de Institutul Național al Justiției (INJ) și alte Instituții de învățământ superior din Republica Moldova.

Valoarea adăugată a prezentei ediții a ghidului este determinată de faptul că acesta descrie standardele internaționale în domeniul activității

organizatorice și administrative a instanțelor judecătorești, cadrul național de reglementare, premisele-cheie pentru o activitate organizatorică și administrativă eficientă și eficace, dar inclu-

de și prevederi actualizate ale cadrului normativ național și informații consolidate care se referă la Sistemul Informațional Judiciar (SIJ).

Autori și mulțumiri

Versiunea inițială a Ghidului a fost elaborată în anul 2015 de către echipa Programului US-AID ROLISP - **Donald Cinnamond**, expert din Statele Unite ale Americii (SUA), cu peste 30 de ani de experiență în domeniul administrării și conducerii judecătoriilor federale, **Cristina Malai**, vice-directoare a USAID ROLISP și **Natalia Vîlcu**, specialistă în administrarea judecătorească.

Prezenta ediție a Ghidului, revăzută și adaptată, a fost elaborată în anul 2022 de către echipa Proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model” – **Natalia Vîlcu**, directoare de Proiect, **Ștefan Milicenco**, specialist în performanța instanțelor judecătorești, și **Mihai Grosu**, specialist în managementul tehnologiilor informaționale.

Cu o contribuție esențială la capitolele ghidului au venit experții în domeniul administrării instanțelor judecătorești din SUA - **Norman Meyer** și **Janet G. Cornell**. Norman Meyer este un expert în administrarea instanțelor judecătorești, cu o carieră de 38 de ani în calitate de administrator al instanțelor de stat și federale în SUA. Norman Meyer este autor al mai multor articole științifice și participă la lucrările mai multor evenimente internaționale pe tematici legate de administrarea judiciară. Janet G. Cornell este un administrator de instanță, cu o experiență de peste 40 de ani de activitate în instanțe judecătorești locale, de stat și federale din SUA. Janet G. Cornell este specializată în domenii precum gestionarea fluxului de dosare, leadership-ul judecătoresc, măsurarea performanței instanțelor judecătorești și se implică în numeroase inițiative de consultare și instruire la nivel internațional.

Capitolul I. Considerații generale despre activitatea organizatorică și administrativă a instanțelor judecătorești

Administrarea judecătorească s-a dezvoltat ca un domeniu distinct al activității instanțelor judecătorești reieșind din necesitatea tot mai pronunțată ca sistemele organizaționale complexe, procesele interne de lucru, volumul mare de lucru, așteptările crescânde ale cetățenilor față de performanța și responsabilitatea instanțelor judecătorești să fie gestionate profesionist de către persoane cu competențe și abilități bine dezvoltate în acest domeniu.

Principalul scop al organizării instanțelor judecătorești este de a gestiona și de a examina dosarele într-un mod echitabil și eficient și de a asigura independența sistemului judecătoresc prin

dezvoltarea capacităților sale administrative, exact așa cum și-au dezvoltat aceste capacități puterile legislativă și executivă. Gestionarea și examinarea dosarelor presupune o structură a instanțelor judecătorești care promovează responsabilitatea sistemului judiciar, delimitarea clară a atribuțiilor judiciare și non-judiciare și sisteme uniforme de management care sunt aplicate în toate instanțele judecătorești. Administrarea instanțelor judecătorești trebuie să asigure dezvoltarea leadership-ului în cadrul instanțelor, selectarea și numirea unui personal competent, managementul financiar corect, utilizarea eficientă a resurselor umane și aplicarea tehnologiilor informaționale care să simplifice procesele interne de lucru.

Standarde internaționale în domeniul activității organizatorice și administrative a instanțelor judecătorești

Rezoluția Res(2002)12 a Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei privind crearea Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ)¹. Scopul CEPEJ este de a crește eficiența și de a îmbunătăți funcționarea sistemelor de justiție ale statelor membre, precum și de a elabora instrumente specifice care să contribuie la atingerea acestui scop. Potrivit prevederilor acestei rezoluții, CEPEJ nu este un organ de supraveghere și monitorizare, având drept sarcină să examineze rezultatele obținute de diferite sisteme judiciare în domenii precum administrarea judecătorească,

accesul la justiție, eficiența procedurilor judiciare etc.; să identifice modalități care să îmbunătățească funcționarea sistemelor judiciare ale statelor membre etc. CEPEJ elaborează, de asemenea, criterii de măsurare a performanței, colectează și analizează date, definește instrumente de măsurare și evaluare, adoptă documente (rapoarte, recomandări, linii directoare, planuri de acțiuni etc.), stabilește contacte cu profesioniști calificați, organizații neguvernamentale, institute de cercetare și centre de informare, organizează ședințe și promovează rețele de juriști profesioniști.

¹ Rezoluția Res(2002)12 a Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei privind crearea Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției, adoptată de Comitetul de Miniștri la 18 septembrie 2002.

Pe parcursul anilor, CEPEJ a elaborat o serie de ghiduri, note metodologice și manuale, iar unele dintre acestea pot fi considerate standarde în domeniul administrării instanțelor judecătorești. Câteva dintre aceste standarde sunt:

- [Ghidul privind depunerea cererilor în format electronic și digitalizarea instanțelor judecătorești](#)²
- [Manualul privind modulele de măsurare a performanței](#)³
- [Ghidul revizuit SATURN pentru gestionarea timpului judiciar](#)⁴
- [Ghidul privind aplicarea sistemelor de videoconferință în procesele judiciare](#)⁵
- [Ghidul în domeniul comunicării cu media și publicul pentru instanțe judecătorești și procuratură](#)⁶
- [Manualul privind realizarea sondajelor în rândul justițiabililor în statele membre ale Consiliului European](#)⁷
- [Ghidul de bune practici privind măsurile structurale adoptate de unele state membre pentru a îmbunătăți funcționarea justiției civile și administrative](#)⁸
- [Ghidul privind organizarea și accesibilitatea instanțelor judecătorești](#)⁹
- [Ghidul privind statistica judiciară \(GOJUST\)](#)¹⁰
- [Raportul privind justițiabilii versus durata excesivă a proceselor: cum reacționăm?](#)¹¹

Prevederile care se conțin în standardele și recomandările specificate mai sus vor fi prezentate și corelate cu următoarele capitole aferente fiecărui domeniu specific de administrare a instanțelor judecătorești.

Cadrul Internațional de Excelență Judecătorească (CIEJ)

a fost dezvoltat în anul 2007 de către membrii fondatori ai acestuia, cu expertiză și experiență în domeniul administrării judecătorești. Organizațiile fondatoare sunt Autoritatea Instanțelor de Stat din Singapore, Centrul Federal Judecătorească SUA, Centrul Național al SUA pentru Instanțele Judecătorești de Stat, Institutul de Administrare Judecătorească Australasian și susținut de CEPEJ, Consiliul European și Banca Mondială. Scopul principal pentru care a fost fondat CIEJ este: „...crearea unui

cadru de valori, concepte și instrumente cu ajutorul cărora instanțele judecătorești din întreaga lume ar putea îmbunătăți calitatea justiției și a administrării judecătorești.”¹²

Instanțele judecătorești sunt încurajate să se ghideze de CIEJ în calea lor spre dezvoltare organizațională și performanță. CIEJ se bazează pe un set de valori - independență, integritate, corectitudine, competență, caracter oportun etc. - și pe o abordare holistică a performanței instanțelor judecătorești și a modului în care o instanță jude-

² Adoptat la cea de-a 37 ședință plenară a CEPEJ, Strasbourg, 8 și 9 decembrie 2021.

³ Adoptat la cea de-a 36 ședință plenară a CEPEJ, Strasbourg, iunie 2021.

⁴ Adoptat la cea de-a 37 ședință plenară a CEPEJ, Strasbourg, 8 și 9 decembrie 2021.

⁵ Adoptat la cea de-a 36 ședință plenară a CEPEJ, Strasbourg, iunie 2021.

⁶ Adoptat la cea de-a 31 ședință plenară a CEPEJ, Strasbourg, 3 și 4 decembrie 2018.

⁷ Adoptat la cea de-a 28 ședință plenară a CEPEJ, Strasbourg, 7 decembrie 2016.

⁸ Adoptat la cea de-a 28 ședință plenară a CEPEJ, Strasbourg, 7 decembrie 2016.

⁹ Adoptat la cea de-a 24 ședință plenară a CEPEJ, Strasbourg, 11-12 decembrie 2014.

¹⁰ Adoptat la cea de-a 12 ședință plenară a CEPEJ, Strasbourg, 10-11 decembrie 2008.

¹¹ Raport elaborat de Gabriela Thoma-Twaroch, Austria, Grupul de lucru nr. 2 al CEPEJ (CEPEJ-GT2).

¹² Cadrul Internațional de Excelență Judecătorească, ediția a 3-a, mai 2020.

cătrească trebuie gestionată și organizată. Calea spre excelență este asociată unui proces de îmbunătățire continuă, exprimat printr-o organizare internă optimă a instanțelor judecătorești, leadership puternic, activitate eficientă și eficace a instanțelor judecătorești, date despre performanță

de calitate înaltă și nivel înalt de încredere publică. Pentru a simplifica procesul de evaluare a performanței și pentru a identifica domeniile de dezvoltare, CIEJ a introdus șapte domenii-cheie de excelență, iar valorile instanței judecătorești trebuie să fie reflectate în fiecare domeniu.

Cadrul Internațional de Excelență Judecătorească

	Domenii de excelență	Valori
Driver	Leadership-ul instanței	Egalitatea în fața legii Echitatea Imparțialitatea Independența Competența Integritatea Transparența Accesibilitatea Promptitudinea Certitudinea
Sisteme și mijloace	Managementul strategic al instanței Resursele umane Infrastructura, procedurile și procesele instanței	
Rezultate	Satisfacția justițiabililor Servicii judecătorești accesibile Încrederea publică	
Performanța instanțelor judecătorești Gradul de satisfacție a justițiabililor Rata de soluționare a dosarelor Durata examinării dosarelor Numărul dosarelor restante Rata ședințelor desfășurate la data stabilită Angajamentul personalului și al judecătorilor Numărul de dosare per judecător etc.		

Procesul de evaluare și dezvoltare a instanțelor judecătorești în conformitate cu metodologia CIEJ le permite acestora să identifice gradul lor de apropiere față de valorile care stau la baza activității lor, să își perfecționeze procesele de management și de luare a deciziilor, să își organizeze procesele interne și să crească gradul de satisfacție a justițiabililor în raport cu serviciile judecătorești.

[Opinia nr. 19 din 2016 privind rolul președinților instanțelor judecătorești](#)¹³ analizează aspecte legate de rolul președinților prin prisma necesității de a asigura independența, calitatea și eficiența

instanțelor judecătorești. Opinia în cauză a fost elaborată în baza prevederilor [Convenției pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale](#) (CEDO), a [Magna Carta a Judecătorilor](#) (CCJE, 2010) și a [opiniilor](#) anterioare ale CCJE. Potrivit opiniei CCJE, rolul președintelui instanței judecătorești este de a reprezenta instanța de judecată și pe judecători, de a asigura funcționarea eficientă a instanței judecătorești și de a îmbunătăți serviciile destinate cetățenilor. În exercitarea atribuțiilor lor, președinții instanțelor judecătorești protejează independența și imparțialitatea instanțelor și a judecătorilor. Totodată, CCJE recunoaște rolul de manager atribuit președinților

¹³ Adoptată la 10 noiembrie 2016 la Strasbourg de Consiliul Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE).

instanțelor judecătorești. Acest lucru derivă din cerința pentru servicii de calitate înaltă pentru justițiabili și din recunoașterea faptului că președintele instanței judecătorești, în rolul său de manager, poate asigura creșterea performanței instanței judecătorești. Președinții instanțelor judecătorești trebuie să fie abilitați să monitorizeze durata proceselor judiciare, dar, în același timp, această sarcină trebuie să fie echilibrată cu imparțialitatea și independența judecătorilor, dar și cu protecția datelor cu caracter personal. CCJE încurajează președinții instanțelor judecătorești să comunice instituțiilor de instruire judiciară despre necesitățile de instruire ale judecătorilor și ale personalului instanțelor judecătorești, dar și să îi motiveze pe aceștia să participe la programe de dezvoltare profesională.

Avizul nr. 2 privind finanțarea și administrarea instanțelor¹⁴ atrage atenția asupra necesității de a aloca resurse suficiente instanțelor pentru a asigura posibilitatea acestora să funcționeze în conformitate cu standardele prevăzute în articolul 6 al CEDO. Chiar dacă stabilirea nivelului de finanțare a instanțelor, pe care o țară și-l poate permite,

constituie o decizie politică, trebuie să existe totdeauna o preocupare ca nici puterea executivă și nici cea legislativă să nu poată exercita presiuni asupra autorității judecătorești în momentul stabilirii bugetului. Deciziile privind alocarea fondurilor pentru instanțe trebuie să fie luate cu respectarea strictă a independenței judecătorești. CCJE recunoaște că asigurarea unei finanțări corespunzătoare a instanțelor necesită un grad mai mare de implicare a instanțelor în procesul de elaborare a bugetului. Prin urmare, CCJE este de acord că este important ca pregătirea și adoptarea bugetului sistemului judiciar să includă o procedură care să țină seama de propunerile judecătorilor. În același timp, [Carta Europeană privind Statutul Judecătorilor](#) și memorandumul explicativ¹⁵ prevăd următoarele: „... judecătorii ar trebui să fie asociați la stabilirea bugetului general al justiției și a resurselor destinate instanțelor individuale, ceea ce implică instituirea unor proceduri de consultare sau de reprezentare la nivel național și local. Acest lucru se aplică, de asemenea, în sens mai larg, la administrarea justiției și a instanțelor. Carta nu stipulează că judecătorii ar trebui să fie responsabili de o astfel de administrare, dar cere ca aceștia să nu fie lăsați în afara deciziilor administrative”.

Cadrul național de reglementare aplicabil activității organizatorice și administrative a instanțelor judecătorești. Instituțiile naționale-cheie.

În sensul Legii 514/1995 privind organizarea judecătorească, administrarea judecătorească include activitatea instanței judecătorești în domeniul înfăptuirii justiției și activitatea organizatorică și cea

administrativă a instanței judecătorești. Domeniul administrării instanțelor judecătorești este reglementat de [Constituția Republicii Moldova](#)¹⁶ și de următoarele acte normative:

1. [Legea privind organizarea judecătorească](#) (Legea 514/1995)¹⁷
2. [Legea cu privire la statutul judecătorului](#) (Legea 544/1995)¹⁸
3. [Legea cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii](#) (Legea 947/1996)¹⁹

¹⁴ Adoptat la 23 noiembrie 2001 la Strasbourg de Consiliul Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE).

¹⁵ Carta Europeană privind Statutul Judecătorilor și memorandumul explicativ, Strasbourg, 8 - 10 iulie 1998.

¹⁶ Constituția Republicii Moldova nr. 1 din 29.07.1994 // Monitorul Oficial nr. 1 art. 5 din 12.08.1994, cu modificările și completările ulterioare.

¹⁷ Legea nr. 514 din 06.07.1995 privind organizarea judecătorească // Monitorul Oficial nr. 58 art. 641 din 19.10.1995, cu modificările și completările ulterioare.

¹⁸ Legea nr. 544 din 20.07.1995 cu privire la statutul judecătorului // Monitorul Oficial nr. 59-60 art. 664 din 26.10.1995.

¹⁹ Legea nr. 947 din 19.07.1996 cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii // Monitorul Oficial nr. 64 art. 641 din 03.10.1996, cu modificările și completările ulterioare.

4. [Legea cu privire la Curtea Supremă de Justiție](#) (Legea 789/1996)²⁰
5. [Legea cu privire la reorganizarea instanțelor judecătorești](#) (Legea 76/2016)²¹
6. [Legea privind statutul și organizarea activității grefierilor din instanțele judecătorești](#) (Legea 59/2007)²²
7. [Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public](#) (Legea 158/2008)²³
8. [Legea privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar](#) (Legea 270/2018)²⁴
9. [Legea privind transparența în procesul decizional](#) (Legea 239/2008)²⁵
10. [Legea privind accesul la informație](#) (Legea 982/2000)²⁶
11. [Legea privind protecția datelor cu caracter personal](#) (Legea 133/2011)²⁷
12. [Legea finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale](#) (Legea 181/2014)²⁸
13. [Legea contabilității și raportării financiare](#) (Legea 287/2017)²⁹;
14. [Legea privind controlul financiar public intern](#) (Legea 229/2010)³⁰;
15. [Hotărârea Parlamentului pentru aprobarea Planului de construire a clădirilor noi și/sau de renovare a clădirilor existente, necesare pentru buna desfășurare a sistemului instanțelor judecătorești](#) (Hotărârea Parlamentului 21/2017)³¹
16. [Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Conceptului tehnic al Sistemului informațional judiciar](#) (Hotărârea Guvernului 593/2017)³²
17. [Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și funcționarea Sistemului informațional judiciar](#) (Hotărârea Guvernului 794/2018)³³
18. [Instrucțiunea cu privire la activitatea de evidență și documentare procesuală în judecătorii și curți de apel](#) (Hotărârea CSM 142/4/2014)³⁴

²⁰ Legea nr. 789 din 26.03.1996 cu privire la Curtea Supremă de Justiție // Monitorul Oficial nr. 32-33 art. 323 din 30.05.1996, cu modificările și completările ulterioare.

²¹ Legea nr. 76 din 21.04.2016 cu privire la reorganizarea instanțelor judecătorești // Monitorul Oficial nr. 184-192 art. 387 din 01.07.2016.

²² Legea nr. 59 din 15.03.2007 privind statutul și organizarea activității grefierilor din instanțele judecătorești // Monitorul Oficial nr. 64-66 art. 296 din 11.05.2007, cu modificările și completările ulterioare.

²³ Legea nr. 158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public // Monitorul Oficial nr. 230-232 art. 840 din 23.12.2008, cu modificările și completările ulterioare.

²⁴ Legea nr. 270 din 23.11.2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar // Monitorul Oficial nr. 441-447 art. 715 din 30.11.2018, cu modificările și completările ulterioare

²⁵ Legea nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional // Monitorul Oficial nr. 215-217 art. 798 din 05.12.2008, cu modificările și completările ulterioare.

²⁶ Legea nr. 982 din 11.05.2000 privind accesul la informație // Monitorul Oficial nr. 88-90 art. 664 din 28.07.2000, cu modificările și completările ulterioare.

²⁷ Legea nr. 133 din 08.07.2011 privind protecția datelor cu caracter personal // Monitorul Oficial nr. 133 din 08.07.2011, cu modificările și completările ulterioare.

²⁸ Legea nr. 181 din 25.07.2014 finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale // Monitorul Oficial nr. 223-230 art. 519 din 08.08.2014, cu modificările și completările ulterioare.

²⁹ Legea contabilității și raportării financiare nr. 287 din 15.12.2017 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 1-6 art. 22 din 05.01.2018, cu modificările și completările ulterioare.

³⁰ Legea privind controlul financiar public intern nr. 229 din 23.09.2010 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 231-234 art. 730 din 26 noiembrie 2010, cu modificările și completările ulterioare.

³¹ Hotărârea Parlamentului nr. 21 din 03.03.2017 pentru aprobarea Planului de construire a clădirilor noi și/sau de renovare a clădirilor existente, necesare pentru buna funcționare a sistemului instanțelor judecătorești // Monitorul Oficial nr. 92-102 art. 136 din 31.03.2017.

³² Hotărârea Guvernului nr. 593 din 24.07.2017 cu privire la aprobarea Conceptului tehnic al Sistemului informațional judiciar // Monitorul Oficial nr. 316-321 art. 757 din 25.08.2017, cu modificările și completările ulterioare.

³³ Hotărârea Guvernului nr. 794 din 01.08.2018 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și funcționarea Sistemului informațional judiciar // Monitorul Oficial nr. 321-332 art. 857 din 24.08.2018.

³⁴ Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 142/4 din 04.02.2014 cu privire la aprobarea Instrucțiunii referitor la activitatea de evidență și documentare procesuală în judecătorii și curțile de apel // Monitorul Oficial nr. 127-133 art. 719 din 25.05.2014, cu modificările și completările ulterioare.

19. [Metodologia planificării bugetului instanțelor judecătorești](#) (Hotărârea CSM 109/3/2014)³⁵
20. [Regulamentul cu privire la volumul, metodele, temeiurile și procedura de verificare a activității organizatorice a instanțelor judecătorești la înfăptuirea justiției](#) (Hotărârea CSM 239/9/2013)³⁶
21. [Regulamentul privind modul de distribuire aleatorie a dosarelor pentru examinare în instanțele judecătorești](#) (Hotărârea CSM 110/5/2013)³⁷
22. [Regulamentul privind înregistrarea audio digitală a ședințelor de judecată](#) (Hotărârea CSM 338/13/2013)³⁸
23. [Regulamentul privind modul de publicare a hotărârilor judecătorești pe portalul național al instanțelor de judecată și pe pagina web a Curții Supreme de Justiție](#) (Hotărârea CSM 658/30/2017)³⁹
24. [Regulamentul cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Justiției](#) (Hotărârea Guvernului 698/2017)⁴⁰
25. [Hotărârea Guvernului cu privire la organizarea și funcționarea Agenției de administrare a instanțelor judecătorești](#) (Hotărârea Guvernului 650/2016)⁴¹
26. [Hotărârea Guvernului cu privire la mecanismul de consultare publică cu societatea civilă în procesul decizional](#) (Hotărârea Guvernului 967/2016)⁴².

Potrivit articolului 114 din Constituția Republicii Moldova, justiția se înfăptuiește în numele legii numai de către instanțele judecătorești. Potrivit legislației, în Republica Moldova justiția se înfăptuiește prin intermediul Curții Supreme de Justiție, a curților de apel și a judecătorilor⁴³. Din punct de vedere al administrării judecătorești, **instanțele de judecată interacționează cu alte instituții publice**, fiecare cu propriul set unic de atribuții, responsabilități și așteptări, și anume: Consiliul Superior al Magistraturii, Ministerul Justiției și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești.

Consiliul Superior al Magistraturii (CSM) a fost înființat pentru a servi în calitate de organ independent de autoadministrare judecătorească, format în scopul de a organiza și supraveghea funcționarea sistemului judecătoresc, fiind un garant al independenței autorității judecătorești. În acest sens, în corespundere cu prevederile Legii 947/1996, CSM deține, pe lângă alte atribuții, următoarele competențe și responsabilități aferente administrării instanțelor judecătorești:

³⁵ Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 109/3 din 28.01.2014 cu privire la aprobarea Metodologiei planificării bugetului instanțelor judecătorești // Monitorul Oficial nr. 87-91 art. 462 din 11.04.2014.

³⁶ Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 239/9 din 12.03.2013 cu privire la aprobarea Regulamentului cu privire la volumul, metodele, temeiurile și procedura de verificare a activității organizatorice a instanțelor judecătorești la înfăptuirea justiției.

³⁷ Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 110/5 din 05.02.2013 cu privire la aprobarea Regulamentului privind modul de distribuire aleatorie a dosarelor pentru examinare în instanțele judecătorești // Monitorul Oficial nr. 96 art. 514 din 27.04.2013, cu modificările și completările ulterioare.

³⁸ Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 338/13 din 12.04.2013 cu privire la aprobarea Regulamentului privind înregistrarea audio digitală a ședințelor de judecată // Monitorul Oficial nr. 87-91 art. 460 din 11.04.2014, cu modificările și completările ulterioare.

³⁹ Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 658/30 din 10.10.2017 cu privire la aprobarea Regulamentului privind modul de publicare a hotărârilor judecătorești pe portalul național al instanțelor de judecată și pe pagina web a Curții Supreme de Justiție // Monitorul Oficial nr. 411-420 art. 2068 din 24.11.2017, cu modificările și completările ulterioare.

⁴⁰ Hotărârea Guvernului nr. 698 din 30.08.2017 cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Justiției // Monitorul Oficial nr. 335-339 art. 824 din 15.09.2017, cu modificările și completările ulterioare.

⁴¹ Hotărârea Guvernului nr. 650 din 26.05.2016 cu privire la organizarea și funcționarea Agenției de administrare a instanțelor judecătorești // Monitorul Oficial nr. 151-155 art. 718 din 03.06.2016, cu modificările și completările ulterioare.

⁴² Hotărârea Guvernului nr. 967 din 09.08.2016 cu privire la mecanismul de consultare publică cu societatea civilă în procesul decizional // Monitorul Oficial nr. 265-276 art. 1050 din 19.08.2016, cu modificările și completările ulterioare.

⁴³ Legea 514/1995.

- ▶ face propuneri către Președintele Republicii Moldova privind numirea în funcție a judecătorilor sau pentru promovarea acestora la o instanță superioară;
- ▶ transferă judecători la o instanță de același nivel sau la o instanță inferioară, eliberează din funcție judecători, numește și eliberează din funcție președinți sau vicepreședinți de instanță;
- ▶ în bază de hotărâre a colegiului disciplinar, înaintează Președintelui Republicii Moldova propunerea privind eliberarea din funcția de judecător;
- ▶ în baza hotărârii colegiului disciplinar, decide privind eliberarea din funcția de președinte sau de vicepreședinte al instanței de judecată;
- ▶ aprobă strategia privind formarea inițială și continuă a judecătorilor, prezintă opinii asupra planului de acțiuni pentru implementarea acesteia;
- ▶ delegă judecători pentru participare la seminare, conferințe, cursuri de instruire și deplasări în interes de serviciu;
- ▶ audiază informația prezentată de Ministerul Justiției despre activitatea privind asigurarea organizatorică, materială și financiară a instanțelor judecătorești;
- ▶ aprobă Regulamentul privind modul de repartizare aleatorie a dosarelor pentru examinare în instanțele judecătorești, care asigură transparența, obiectivitatea și imparțialitatea acestui proces;
- ▶ examinează, confirmă și propune, în modul stabilit de legislația în vigoare, proiectul bugetelor pentru instanțele judecătorești;
- ▶ prezintă anual, dar nu mai târziu de 1 aprilie, Parlamentului și Președintelui Republicii Moldova un raport asupra modului de organizare și de funcționare a instanțelor judecătorești în anul precedent;
- ▶ colaborează cu societatea civilă și mass-media pentru informarea publicului despre activitatea Consiliului Superior al Magistraturii și a instanțelor judecătorești;
- ▶ aprobă structura aparatului Consiliului Superior al Magistraturii, numește, promovează, transferă și eliberează din funcție angajați ai aparatului, aplică față de aceștia măsuri de încurajare și sancțiuni disciplinare;
- ▶ acordă concedii de odihnă anuale președinților și vicepreședinților instanțelor judecătorești;
- ▶ întocmește și păstrează dosarele personale ale judecătorilor din instanțele judecătorești.

Ministerul Justiției are misiunea de a analiza situația și problemele din domeniile de activitate gestionate, de a elabora, în limitele stabilite de lege, politici publice eficiente privind administrarea instanțelor judecătorești, de a monitoriza calitatea politicilor și a actelor normative și de a

propune intervenții justificate ale statului, în calitate de soluții eficiente, în respectivele domenii. Potrivit Hotărârii Guvernului 698/2017, competențele și responsabilitățile Ministerului Justiției în administrarea instanțelor judecătorești țin, în special, de:

- ▶ coordonarea eforturilor în cadrul reformei judiciare și legislative și asigurarea implementării politicilor de stat în domeniul justiției;
- ▶ administrarea, în limitele stabilite de lege, a instanțelor judecătorești;
- ▶ monitorizarea, în limitele stabilite de lege, a calității politicilor publice și a actelor normative în domeniul administrării instanțelor judecătorești, inclusiv în colaborare cu societatea civilă și cu sectorul privat;
- ▶ monitorizarea scorului și poziției Republicii Moldova în raport cu indicatorii internaționali și în cadrul clasamentelor internaționale care țin de domeniile sale specifice de activitate, precum și elaborarea de propuneri privind îmbunătățirea acestora;

- ▶ elaborarea și prezentarea propunerilor privind bugetul în domeniul administrării, în limitele stabilite de lege, a instanțelor judecătorești, elaborarea planului anual de activitate, precum și monitorizarea anuală a gradului de implementare a acestuia, prin elaborarea și publicarea rapoartelor respective;
- ▶ dezvoltarea și administrarea sistemelor informaționale ale sectorului justiției;
- ▶ asigurarea implementării proiectelor de investiții capitale în instanțele judecătorești.

Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești (AAIJ) este autoritatea administrativă subordonată Ministerului Justiției, care asigură activitatea organizatorică, administrativă și financiară a judecătorilor și curților de apel și are atribuții specifice în domeniul asigurării activității organizatorice a instanțelor judecătorești, în ținerea evidenței și în analiza statisticii judiciare, în dezvoltarea sistemului informațional judiciar, în gestionarea activității de instruire a per-

sonalului din cadrul secretariatelor instanțelor judecătorești, în organizarea activității de management financiar, a sistemului de control intern managerial și de audit intern în cadrul instanțelor judecătorești. Potrivit prevederilor Hotărârii Guvernului 650/2016, AAIJ are următoarele atribuții în domeniul asigurării activității organizatorice, administrative și financiare a instanțelor judecătorești:

- ▶ elaborează propuneri privind eficientizarea și uniformizarea activității instanțelor judecătorești;
- ▶ asigură instanțele judecătorești cu sedii și condiții adecvate de muncă, în corespundere cu standardele din domeniu;
- ▶ coordonează planificarea de investiții și reparații capitale pentru instanțele judecătorești și coordonează alocarea de fonduri de la bugetul de stat în acest scop;
- ▶ monitorizează modul de efectuare a lucrărilor de arhivă și de secretariat;
- ▶ dezvoltă mecanismul și regulile de ținere a statisticii judiciare;
- ▶ efectuează colectarea, analiza și sistematizarea datelor privind statistica judiciară, verifică corectitudinea întocmirii rapoartelor statistice care sunt prezentate de instanțele judecătorești și a rapoartelor statistice care sunt generate de Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor;
- ▶ administrează sistemul informațional judiciar și asigură mentenanța și dezvoltarea acestuia, precum și nivelul de corespundere a acestuia în raport cu prevederile legislației;
- ▶ monitorizează în mod permanent repartizarea aleatorie a dosarelor în instanțele judecătorești;
- ▶ elaborează rapoarte anuale privind funcționarea portalului destinat instanțelor judecătorești;
- ▶ coordonează activitatea de asigurare a instanțelor judecătorești cu echipament tehnic și cu programe necesare pentru funcționarea sistemului informațional judiciar;
- ▶ acordă asistență metodologică și asigură instruirea personalului instanțelor judecătorești în scopul utilizării sistemului informațional judiciar;
- ▶ identifică necesitățile de instruire a personalului secretariatelor din instanțele judecătorești;
- ▶ efectuează auditul intern în cadrul instanțelor judecătorești;
- ▶ acordă suport consultativ instanțelor judecătorești pentru asigurarea eficacității sistemului de control intern managerial;
- ▶ elaborează propuneri pentru îmbunătățirea cadrului normativ privind finanțarea instanțelor judecătorești;
- ▶ supraveghează utilizarea corectă, conform destinației, a mijloacelor financiare alocate instanțelor judecătorești.

Capitolul II. Premisele activității eficiente și eficace în domeniul organizării și administrării instanțelor judecătorești

Administrarea judecătorească reprezintă un ansamblu de procese bine determinate de gestionare a activității instanțelor judecătorești în îndeplinirea justiției și în realizarea activității organizatorice și administrative în cadrul acestora. Totodată, administrarea judecătorească presupune metode și tehnici specifice de management, precum și abilități de utilizare a acestora pentru a obține motivarea și dinamismul echipei instituției, aplicarea actelor normative, a politicilor interne și a viziunilor strategice pe termen scurt, mediu și lung ale instanței judecătorești.

Ce presupune o administrare eficientă și eficace a unei instanțe judecătorești? Răspunsul la această întrebare derivă din înțelegerea corectă a termenilor „eficiență” și „eficacitate”. În termeni simpli, eficiența presupune maximizarea rezultatelor unei activități în raport cu resursele utilizate, măsurarea realizându-se prin raportarea rezultatelor la eforturi și costuri. Eficacitatea, la rândul său, se referă la raportul dintre rezultatul obținut și obiectivul stabilit pentru a fi atins⁴⁴. Drept urmare, capacitatea de a atinge rezultate maxime cu resurse limitate este o caracteristică a eficienței, iar gradul de apropiere a rezultatu-

lui atins de obiectivele stabilite ține de eficacitate. Rezumând, o administrare eficientă a instanțelor judecătorești reprezintă un ansamblu de procese, organizate într-un mod care să răspundă nevoilor obiective din comunitatea deservită de instanța judecătorească, cu menținerea unui raport favorabil dintre resursele planificate, resursele utilizate și rezultatele obținute. Altfel spus, o administrare eficientă a instanțelor judecătorești presupune un raport satisfăcător între nivelul de realizare al scopurilor stabilite și rezultatele atinse de facto de către sistemul judecătoresc, în general, și de către instanțele judecătorești, în particular.

La baza administrării eficiente și eficace a instanțelor judecătorești stau o serie de premise care fac posibilă gestionarea proceselor interne de lucru, gestionarea dosarelor, managementul resurselor umane etc. într-o manieră care asigură atingerea scopului și a obiectivelor pe care și le-au propus instanțele judecătorești. O bună parte din aceste premise, descrise în continuare, derivă din lista principiilor de administrare judecătorească compilate în anul 2012 de către experți ai Centrului Național al SUA pentru Instanțele Judecătorești de Stat⁴⁵.

Premisa I: Structura organizațională a instanței judecătorești bine definită

Atât publicul larg, cât și angajații din sistem trebuie să înțeleagă modul în care funcționează o instanță

judecătorească, cine este autoritatea cu drept de luare a deciziilor și cum sunt luate aceste decizii.

⁴⁴ Profiroiu M., Managementul organizațiilor publice, București, Editura Economică, 2001, p.89.

⁴⁵ Principiile administrării instanțelor judecătorești, Centrul Național al Instanțelor de Stat, iulie 2012.

Structura organizațională a instanței judecătorești reprezintă configurația internă și relațiile care se stabilesc între elementele componente ale sistemului în procesul de realizare a scopului și a obiectivelor stabilite. Printr-o bună organizare a structurii instanței judecătorești vor fi evitate:

1. supradimensionarea aparatului administrativ care, de regulă, generează activități paralele și cheltuieli bugetare suplimentare, inutile și nejustificate;
2. subdimensionarea personalului instanței judecătorești, fapt care provoacă o supraaglo-

merare de sarcini și atribuții⁴⁶.

Sistemul judecătoresc, în general, și instanțele judecătorești, în particular, trebuie să formuleze o viziune și o misiune proprii, să-și identifice valorile, scopurile și obiectivele strategice. O structură organizațională bine definită permite instanțelor judecătorești să-și realizeze scopurile și obiectivele stabilite și să transmită un mesaj uniform publicului. Pe de altă parte, o structură organizațională bine definită contribuie la continuitate, consecvență și stabilitate în activitatea instanțelor judecătorești⁴⁷.

Premisa 2: Atribuții administrative delegate șefului secretariatului

Cadrul normativ în vigoare prevede o delimitare clară a atribuțiilor pentru președinții de instanțe judecătorești și pentru șefii secretariatelor. Astfel, activitatea instanței judecătorești în domeniul înfăptuirii justiției este condusă de către președintele instanței judecătorești, iar activitatea organizatorică și cea administrativă a instanței este asigurată de șeful secretariatului instanței judecătorești.

Atitudinea, gradul de încredere și percepțiile președintelui față de delegarea atribuțiilor administrative sunt de o importanță majoră pentru un șef al secretariatului, acestea având o

influență directă asupra atribuțiilor sale nemijlocite și a performanței sale profesionale. Astfel, perspectiva președintelui instanței privind rolul șefului secretariatului determină, în mare parte, atribuțiile specifice exercitate de facto de acesta. Practica demonstrează că președintele instanței judecătorești și șeful secretariatului pot contribui, reciproc, la creșterea eficienței lor profesionale prin stabilirea unei relații bazate pe respect reciproc și pe valorificarea abilităților lor în a-și exercita atribuțiile de serviciu. Doar o astfel de abordare poate asigura o administrare judecătorească eficientă și eficace⁴⁸.

Premisa 3: Personal bine instruit și competent, angajat în instanța de judecată

Administrarea eficientă și eficace a instanței judecătorești trebuie să contribuie la încrederea publicului în activitatea instanțelor judecătorești. Încrederea, la rândul său, este determinată de calitatea actului de justiție și a serviciilor judiciare. În acest sens, judecătorii și personalul instanței care afirmă standarde etice înalte și se prezintă ca profesioniști și competenți, reprezintă principala verigă în dezideratul de a asigura un grad înalt de încredere al publicului în sistemul judecătoresc.

Totodată, atât judecătorii, cât și personalul instanțelor judecătorești trebuie să cunoască cu exactitate care sunt așteptările publicului față de performanța lor profesională și să fie familiarizați cu sistemele care sunt aplicate pentru evaluarea acestei performanțe. În același timp, conducerea instanțelor judecătorești va depune eforturi pentru a asigura accesul judecătorilor și al personalului instanțelor judecătorești la programe de dezvoltare profesională continuă, atât la nivel național, cât și internațional, pentru a consolida performanța și cunoștințele acestora în domeniile lor de activitate.

⁴⁶ Androniceanu A., Management public, București, Editura economică, 1999, p. 74.

⁴⁷ Principiile administrării instanțelor judecătorești, Centrul Național al Instanțelor de Stat, iulie 2012.

⁴⁸ Administrarea instanțelor judecătorești: Ghid în profesie, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor Judecătorești, 2017.

Premisa 4: Implicarea judecătorilor și angajaților în procesul de luare a deciziilor

Participarea judecătorilor și a angajaților în procesul de luare a deciziilor reduce riscul unor acțiuni autonome și detașate, care să nu țină cont de deciziile luate la nivel de instanță judecătorească. Un proces incluziv de luare a deciziilor presupune implicarea la toate nivelele instituției și reduce la minimum percepția precum că factorii de deci-

zie nu ar înțelege impactul deciziilor luate. Drept urmare, implicarea judecătorilor și a personalului instanțelor judecătorești în procesul de luare a deciziilor la nivel strategic, tactic și operațional reprezintă o premisă importantă pentru administrarea cu succes a instanțelor judecătorești.

Premisa 5: Angajament asumat pentru transparență și responsabilitate

Instanțele judecătorești trebuie să recunoască obligativitatea de a face publică informația, în limitele permise de lege. O informație de interes public ține de informația statistică și cea legată de performanța instanțelor judecătorești, astfel încât publicul să înțeleagă progresele înregistrate de

instanțe și să cunoască mai multe despre modul de funcționare a instanțelor judecătorești. Aplicarea acestor măsuri demonstrează deschiderea instanțelor judecătorești și dorința lor de a fi responsabile, sporind, astfel, gradul de încredere al cetățenilor în activitatea instanțelor judecătorești.

Premisa 6: Proceduri simple, clare și uniforme care asigură gestionarea facilă a dosarelor, cu costuri mici

Procedurile și procesele interne de lucru în instanțele judecătorești trebuie să fie simple și să asigure accesul facil al justițiabililor la informația despre dosare. Procedurile vor fi proporționale tipului și caracterului dosarului și calității procesuale sau lipsei unei astfel de calități a solicitantului

de informații. În același timp, chiar dacă ar putea fi aplicate proceduri diferite pentru diferite tipuri de dosare și categorii de solicitanți, este imperativă eliminarea procedurilor birocratice, excesive, care ar determina rețineri în procesul de accesare a informației despre dosar.

Premisa 7: Analiza permanentă și gestionarea performanței instanței judecătorești

Instanțele judecătorești trebuie să dispună de resursele necesare pentru a-și realiza scopul și obiectivele stabilite. În acest sens, instanțele judecătorești își vor monitoriza performanța cu regularitate pentru a cunoaște cât de productive sunt, cât de bine răspund așteptărilor justițiabililor și în care domenii sunt necesare îmbunătățiri. Acest lucru presupune colectarea, analiza și utilizarea informației relevante și exacte, astfel încât deciziile privind administrarea instanțelor judecătorești să fie informate și bazate pe date veridice. Sistemul judecătoresc național dispune de rapoarte statistice electronice, care oferă date pentru orice perioadă de interes. În același timp, sistemul judecătoresc

utilizează 17 indicatori de măsurare a performanței instanțelor judecătorești care, de asemenea, oferă o informație amplă despre eficiența și eficacitatea instanțelor judecătorești, prin intermediul datelor privind rata de soluționare a dosarelor, durata dosarelor pe rol, amânarea ședințelor de judecată etc. Toate aceste date pot reprezenta un fundament solid pentru decizii strategice și operaționale atât la nivel de instanțe judecătorești, cât și la nivel de sistem judecătoresc, în general. Acolo unde performanța și comunicarea cu publicul sunt bine puse la punct, administrarea judecătorească este mai eficace și, respectiv, gradul de încredere în instanța de judecată este mai înalt.

Premisa 8: Asigurarea instanțelor judecătorești cu resurse umane, financiare și materiale suficiente

Instanțele judecătorești trebuie să dispună de resurse umane, financiare și materiale suficiente pentru a apăra drepturile și libertățile fundamentale ale omului, prevăzute de legea supremă, și a soluționa litigiile într-un mod independent și integru. Totodată, disponibilitatea resurselor necesare contribuie la o performanță înaltă a instanței judecătorești. Or, un număr insuficient de judecători și/sau de personal în instanța de judecată presupune asumarea de către judecătorii și personalul angajat a unor sarcini suplimentare, ceea ce conduce la creșterea nejustificată a volumului de muncă și la

imposibilitatea atingerii țințelor de performanță stabilite. În lipsa resurselor materiale și financiare necesare, este imposibilă exercitarea activității la nivelul așteptărilor justițiabililor, fiind afectat atât mediul de lucru al judecătorilor și al personalului, cât și posibilitățile lor de a pune la dispoziția justițiabililor servicii de calitate. De aceea, conducerea instanțelor judecătorești trebuie să analizeze în mod continuu datele care reflectă performanța și datele statistice și, ulterior, să le utilizeze în argumentarea solicitărilor de resurse umane, materiale și financiare.

Premisa 9: Crearea condițiilor necesare de siguranță și accesibilitate în instanța de judecată

Instanțele judecătorești trebuie să aplice standardele naționale și ghidurile privind bunele practici în domeniul gestionării infrastructurii instanțelor judecătorești. Infrastructura instanțelor reprezintă aspectul cel mai vizibil care poate afecta imagi-

nea sistemului judecătoresc și accesul perceput la justiție. Astfel, clădirile instanțelor judecătorești trebuie să fie sigure, accesibile, confortabile și prietenoase tuturor categoriilor de vizitatori în instanțele judecătorești.

Premisa 10: Utilizarea tehnologiilor informaționale

Condițiile socio-economice, care sunt într-o continuă schimbare, și creșterea, cu fiecare an, a numărului de dosare noi înregistrate în instanțele judecătorești determină necesitatea utilizării tehnologiilor informaționale de către cetățeni în interacțiunea lor cu instanțele judecătorești, care trebuie să ofere servicii ușor de accesat. În același timp, utilizarea tehnologiilor informaționale este

crucială pentru simplificarea proceselor interne de lucru și a celor legate de gestionarea dosarelor prin automatizarea acestora. Instanțele judecătorești vor aplica cu regularitate practica de identificare a tehnologiilor de care au nevoie pentru a deveni mai eficiente și pentru a răspunde așteptărilor justițiabililor în contextul actual, atât de schimbător.

Capitolul III. Șefii secretariatelor și rolul lor în administrarea instanțelor judecătorești

În ultimii cincizeci de ani, sistemele judiciare din întreaga lume au realizat, din ce în ce mai mult, că administrarea instanțelor de judecată reprezintă o componentă esențială a scopurilor și responsabilităților care le sunt atribuite. De exemplu, pentru a fi o ramură independentă a puterii de stat, instanțele de judecată trebuie să fie capabile să-și administreze eficient procesele interne de lucru și activitatea în general. O administrare eficientă are, ca și rezultat, o performanță ridicată și, astfel, este esențială pentru înfăptuirea justiției în dosarele examinate de judecători.

Cum s-a ajuns la această concluzie? În anii 1960, instanțele judecătorești din Statele Unite ale Americii s-au confruntat cu o creștere accelerată a numărului de dosare. Acest lucru a condus, inevitabil, la creșterea numărului de dosare restante și la înțelegerea faptului că metodele tradiționale de management sunt insuficiente pentru a face față provocării. Judecătorii aveau o pregătire și experiență juridică vastă, dar nu și în ceea ce privește gestionarea efectivă a proceselor interne complexe de funcționare a instanțelor judecătorești. Astfel, s-a ajuns la concluzia că este necesară instituirea funcției de administratori profesioniști ai instanțelor judecătorești, care să aplice tehnici moderne de management și, astfel, să ajute la reformarea modului în care funcționează instanțele de judecată⁴⁹. Președintele Curții Supreme a Statelor Unite ale Americii, Warren Burger, a fost inițiatorul cauzei, iar în 1969, acesta a făcut următoarea remarcă:

„Instanțele din această țară au nevoie de un management, pe care judecătorii ocupați și suprasolicitați, cu un volum de dosare considerabil de mare, nu îl pot oferi. Avem nevoie de o echipă de administratori sau de manageri instruiți care să gestioneze și să dirijeze sistemul, astfel încât judecătorii să se poată concentra asupra sarcinii lor principale de a judeca. Astfel de manageri nu există în prezent, cu excepția unora aproape completamente limitați la sistemele judiciare la nivel de state. Trebuie să creăm, literalmente, o echipă de administratori sau de manageri ai instanțelor și să o facem imediat”.

În acele circumstanțe, a fost creat Centrul Judiciar Federal al SUA, al cărui activitate s-a axat pe educația și formarea judecătorilor și a personalului instanțelor judecătorești. La scurt timp după aceea, au fost înființate Institutul pentru Administrarea Instanțelor, Centrul Național pentru Instanțele de Stat și trei programe universitare de masterat în administrarea judiciară - Universitatea Americană, Colegiul de Drept al Universității din Denver și Universitatea din California de Sud - pentru a pune în aplicare viziunea Președintelui Curții Supreme a Statelor Unite ale Americii, Warren Burger. De atunci, mii de administratori de instanțe au absolvit programele de instruire oferite de aceste instituții. În plus, asociații, precum Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată, Asociația Grefierilor la Curtea Federală și Asociația Internațională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată au reprezentat, de asemenea, grupuri extrem de eficiente pentru promovarea instruirii și educației în administrarea instanțelor⁵⁰.

⁴⁹ Friesen, Gallas, și Gallas, Bobbs-Merrill Co., Friesen, Gestionarea instanțelor de judecată, New York, 1971, pp. 9-13.

⁵⁰ Aikman B. Alexander, Arta și practica administrării instanțelor de judecată, CRC Press, New York, 2007, pp. 21-33.

Pornind de aici, domeniul administrării instanțelor judecătorești s-a impus la nivel global, iar resursele și programele au fost extinse în întreaga lume. În acest sens, un bun exemplu de cooperare internațională este Consorțiul Internațional pentru Excelență Judecătorească.

În Republica Moldova, funcția de șef al secretariatului, similară celei de administrator al instanței judecătorești din SUA, a fost înființată prin Legea nr. 153/2012⁵¹ care stabilește atribuțiile și

responsabilitățile administrative ale președinților și cele ale șefilor secretariatelor instanțelor judecătorești. Urmând prevederile acestei legi, șefii secretariatelor instanțelor judecătorești trebuie să fie pregătiți să conducă, împreună cu președinții instanțelor, procesul de modernizare a activităților judecătorilor și ale curților de apel, iar acest proces trebuie să fie realizat în limitele finanțării sistemului judecătoresc, satisfăcând, totodată, toate așteptările privind transparența, operativitatea și calitatea actului de justiție.

Rolul și responsabilitățile șefilor secretariatelor

Șefii secretariatelor constituie o parte esențială a conducerii instanțelor de judecată, formând o echipă executivă alături de președinții instanțelor, ocupându-se de gestionarea unei game largi de responsabilități pe care le cere administrarea judiciară modernă.

Ce rol îndeplinește șeful secretariatului și care sunt aceste responsabilități? În primii ani, accentul a fost pus pe domeniile funcționale de bază, cum sunt resursele umane, finanțele, bugetul și evidența documentelor. În timp, aceste domenii fundamentale s-au extins și au inclus tehnologiile, infrastructura, relațiile publice, managementul calității și al performanței, cu accent pe leadership și pe planificarea strategică. În capitolele următoare ale prezentului ghid vor fi abordate mai detaliat multe dintre aceste domenii, iar în continuare vor fi prezentate principalele domenii de responsabilitate ale unui șef de secretariat modern.

■ Leadership-ul și planificarea strategică.

Leadership-ul este un proces dinamic de creare a unei viziuni și a unui angajament față de un parcurs comun și un viitor dorit. Liderii eficienți ai instanțelor de judecată dezvoltă, implementează și cultivă o viziune clară și convingătoare pentru instanță, aducând o perspectivă strategică activității lor și, în același timp, rămânând conectați la activitatea de zi cu zi. Liderul instanței

de judecată ar trebui să dezvolte și să promoveze un parcurs strategic, comunicând această direcție părților interesate din interiorul și din exteriorul instanței și abordându-i să colaboreze pentru îndeplinirea misiunii acesteia. O conducere eficientă a unei instanțe se caracterizează prin gândire, planificare și acțiune strategice, toate acestea fiind componente esențiale pentru crearea unei viziuni și a unui plan de conducere a respectivei instanțe.

■ Managementul calității și al performanței.

Nu este suficient să existe o viziune și un plan - trebuie să fie luat în calcul, de asemenea, modul în care instanța își îndeplinește obiectivele. Instanțele trebuie să compileze, să utilizeze și să aplice măsuri adecvate privind performanța sistemului judiciar, inclusiv indicatori, statistici și date despre tendințe, recunoscând, în același timp, obligația de a echilibra activitatea eficientă și rentabilă cu solicitările de servicii și îndeplinirea echitabilă a justiției. Un exemplu bun în acest sens este modelul Cadrului Internațional de Excelență Judecătorească (CIEJ)⁵².

■ Gestionarea fluxului de dosare și a proceselor interne de lucru.

Gestionarea fluxului de dosare este procesul prin care instanțele își îndeplinesc funcția principală de gestionare a dosarelor, din momentul înregistrării și până la soluționarea acestora. Gestionarea fluxului de dosare este foarte importantă, deoarece contri-

⁵¹ Legea nr. 153 din 05.07.2012 pentru modificarea și completarea unor acte legislative // Monitorul Oficial nr. 185/620 din 31.08.2012.

⁵² <https://www.courtexcellence.com/>.

buie la garantarea faptului că fiecare parte litigantă beneficiază de un proces echitabil și, în egală măsură, de protecție. Managementul fluxului de dosare implică, de asemenea, organizarea și coordonarea personalului și a altor resurse, urmărind scopul de a promova soluționarea echitabilă și în timp util a dosarelor în instanța de judecată. Gestionarea fluxului de dosare, înțelegând corect, este elementul central al administrării instanței de judecată.

Gestionarea proceselor interne de lucru implică coordonarea și sprijinirea realizării tuturor sarcinilor, respectarea procedurilor, utilizarea resurselor (umane și financiare) necesare pentru a garanta faptul că activitatea instanței judecătorești este desfășurată eficient și în concordanță cu scopurile și responsabilitățile acesteia. În gestionarea proceselor interne de lucru intră gestionarea fluxului de dosare, însă aceasta mai include și toată varietatea de sarcini și funcții necesare pentru ca instanța să funcționeze ca o organizație.

■ **Managementul resurselor umane.** Pentru a-și îndeplini scopurile și responsabilitățile fundamentale, instanțele judecătorești trebuie să dispună de personal capabil să-i realizeze misiunea și viziunea. Liderul instanței va lucra zilnic pentru a recruta, gestiona, forma și motiva personalul instanței. Domeniile-cheie ale managementului resurselor umane includ:

- analiza și clasificarea posturilor de muncă;
- managementul performanței personalului;
- planificarea resurselor umane;
- formarea și dezvoltarea profesională a personalului;
- gestionarea planurilor de remunerare și a beneficiilor;
- managementul riscurilor;
- relațiile cu angajații.

Liderii instanțelor se ocupă de angajarea persoanelor potrivite funcțiilor, se asigură că acestea au abilitățile corespunzătoare și coordonează performanța personalului pentru a realiza misiunea instanței de judecată.

■ **Administrarea bugetului.** Instanțele de judecată au nevoie de finanțare, de resurse și de condiții adecvate pentru funcționarea lor eficientă. Liderii instanțelor de judecată trebuie să elaboreze planuri bugetare pentru a obține și a gestiona resursele necesare. Aceste resurse includ oameni, finanțare, echipamente, tehnologii și materiale care sunt necesare pentru o bună funcționare a instanței de judecată. Pentru ca instanțele să dispună de resursele necesare pentru funcționare, liderii instanțelor urmează să îndeplinească cu iscusință o varietate de funcții complexe de planificare, să stabilească și să gestioneze numeroase relații interne și externe. De asemenea, instanțele judecătorești trebuie să gestioneze mijloacele financiare care se află sub controlul lor, fapt pentru care este necesar să fie implementate sisteme de contabilitate complexe, care să contabilizeze și să ajute la gestionarea acestor mijloace. Se va da preferință sistemelor foarte sigure, care să aibă controale financiare interne solide, să fie în concordanță cu prevederile legislative și reglementările în aplicare și să se conformeze standardelor stricte de audit.

■ **Managementul informațional.** Informațiile din instanța judecătorească reprezintă baza organizației și sprijină fiecare funcție a instanței. Informațiile pot fi formale (documente scrise, manuale, legi, anunțuri, pagini web etc.) sau informale (tranzitorii, cum ar fi conversațiile) și, tot mai frecvent, sunt în format electronic. Cele mai largi categorii de informații formale se referă la dosare și la documentația administrativă. Materialele din dosare includ orice document, informație, probă sau alt înscris păstrat de o instanță de judecată în legătură cu un proces judiciar, într-un sistem de gestionare a dosarelor menținut de instanță cu privire la procesele judiciare sau referitoare la activitatea oficială a instanței de judecată. Documentația administrativă include orice document, informație sau alt înscris care se referă la personalul instanței, la mijloace financiare, infrastructură și la orice alt domeniu legat de funcționarea instanței. Acestea includ o gamă largă de resurse, inclusiv poșta electronică și rețelele sociale.

Gestionarea informațiilor – obținerea, securizarea, organizarea, menținerea și asigurarea accesului autorizat la acestea – reprezintă o funcție critică a instanței de judecată. Liderii instanțelor judecătorești trebuie să stabilească politici de gestionare a informațiilor și să gestioneze documentația instanței într-un mod care să optimizeze integritatea datelor, confidențialitatea, securitatea și păstrarea lor în conformitate cu legile și reglementările în aplicare.

Un factor-cheie al gestionării adecvate a informațiilor este crearea și implementarea unui plan complex de gestionare a informațiilor și a documentației. Astfel de planuri vor cuprinde ciclul integral - crearea, utilizarea, întreținerea și păstrarea/distrugerea - al informațiilor tipărite și automatizate/digitale pentru toate tipurile de acte ale instanței judecătorești.

■ **Managementul tehnologic.** Tehnologiile sunt un element vital în funcționarea instanțelor de judecată. Instanțele se bazează pe tehnologii pentru a-și îndeplini mai eficient funcțiile sale, pentru a putea asigura disponibilitatea informațiilor și pentru a oferi acces utilizatorilor. Tehnologiile nu sunt un scop în sine, acestea sunt folosite pentru a sprijini și implementa planul strategic și misiunea instanței – cu alte cuvinte, tehnologiile trebuie să fie aliniate la viziunea instanței.

Instanțele de judecată moderne folosesc o varietate mare de tehnologii: comunicații electronice/e-mail, sisteme de gestionare a dosarelor, tehnologii pentru acces public, desfășurarea ședințelor de judecată prin videoconferință, tehnologii audio-vizuale, puncte de integrare și tehnologii de partajare, prelucrarea și analiza textului, tabele de calcul, baze de date, înregistrare textuală, tehnologii de interpretare și de traducere etc. Pentru a gestiona eficient toate aceste tehnologii, liderii instanțelor trebuie să dezvolte planuri tehnologice complexe, în care să abordeze elemente precum conducerea, politicile de utilizare, managementul proiectului, achizițiile, securitatea cibernetică, integritatea datelor și a înregistrărilor, continuitatea operațiunilor, sisteme care se asistă reciproc etc.

■ **Managementul infrastructurii.** Managementul infrastructurii reprezintă angajamentul de a menține un mediu sigur, protejat, accesibil, bine planificat și demn pentru funcționarea instanțelor judecătorești într-o manieră care adoptă cele mai bune practici și inspiră încredere publicului. Liderii instanțelor vor elabora în acest sens un program de management al infrastructurii, care va include implementarea unui plan cuprinzător de amenajare, cu o componentă puternică de gestionare a proiectelor.

Liderii instanțelor urmează să identifice nevoile de încăperi pentru procesele interne de lucru curente, să anticipeze necesitățile în utilizarea lor și să ia în considerare mai multe aspecte – de la amplasarea până la fezabilitatea diferitor structuri. Conducătorii instanțelor trebuie să fie conștienți de tendințele care pot avea impact asupra activității desfășurate în instanța de judecată. Tendințele pot fi atât interne (operaționale), cât și externe (necesități și așteptări legate de mediul ambiant din partea societății și a angajaților).

Gama de responsabilități privind gestionarea infrastructurii variază în funcție de amplasarea instanței și poate include mai multe domenii: securitatea, eliminarea deșeurilor, întrețineri minore și preventive, proiecte de renovare de rutină, întreținerea terenurilor, proiecte de reamenajare și construcții noi.

Instanțele de judecată pot fi considerate drept piatră de temelie a comunității, cu un rol important în viața personală a cetățenilor, dar și în cea publică. Multe sedii ale instanțelor de judecată au valoare istorică și comportă o semnificație simbolică. Astfel, sediile instanțelor judecătorești sunt importante nu numai pentru buna funcționare a sistemului judiciar, ci și pentru comunitate în ansamblu. Liderii instanțelor judecătorești trebuie să recunoască acest lucru ca parte a managementului infrastructurii.

■ **Relațiile cu publicul.** Instanțele judecătorești sunt instituții publice, ceea ce înseamnă că liderii acestora trebuie să gestioneze diverse interacțiuni cu multe entități din afara instanței. În rândul

acestor entități se includ organele de stat executive și legislative, alte instituții din cadrul sectorului justiției, autoritățile finanțatoare, comunitatea juridică, justițiabilii, publicul larg, mass-media și organizațiile neguvernamentale.

Instanțele judecătorești mai mari desemnează, în frecvente cazuri, un angajat care să îndeplinească funcția de specialist în domeniul comunicării, în timp ce multe instanțe atribuie acest rol șefului secretariatului. Sarcinile în acest domeniu includ relația cu mass-media, comunicarea în situații de criză, eforturile de educație juridică, sensibilizarea comunității și relațiile cu organele legislative/

guvernamentale. Îndeplinirea acestor funcții necesită abilități excelente de comunicare, atât verbale, cât și scrise, pentru a emite comunicate de presă, răspunde la solicitări și gestionează activitatea instanței pe rețelele sociale.

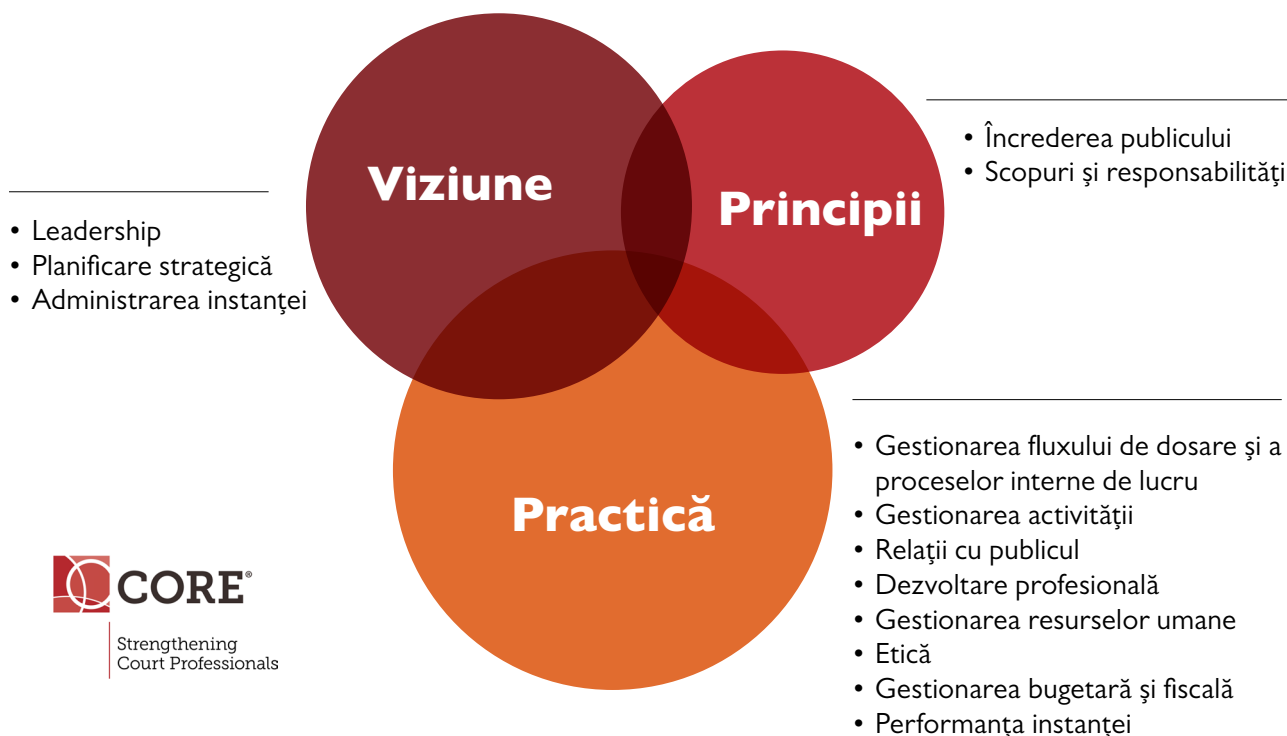
Este ușor de observat că șefii secretariatelor dețin o gamă largă de roluri importante. Dincolo de cele enumerate mai sus, șefii secretariatelor interacționează în mod obișnuit cu publicul larg și cu entitățile guvernamentale din sectorul public în ceea ce privește problemele legate de activitatea instanței judecătorești.

Calificările, cunoștințele, aptitudinile și abilitățile șefilor secretariatelor

Ce fel de calificări, cunoștințe, aptitudini și abilități sunt necesare pentru șefii secretariatelor instanțelor judecătorești pentru a-și îndeplini cu succes rolul și responsabilitățile de serviciu? Iată o listă preluată din „Administratorul instanței - administrarea instanței: ghid profesional”, publicat de Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată în septembrie 2016, disponibil pe www.nacmnet.org:

- abilități administrative confirmate de o vastă experiență în funcții de conducere, cu deținere de responsabilități în sectoarele public sau privat;
- experiență în aplicarea tehnicilor moderne de gestionare a afacerilor și de management, inclusiv în utilizarea și implementarea gestionării automatizate a dosarelor și a tehnologiilor informaționale;
- abilități dovedite de observare și identificare a problemelor, de colectare și analiză a datelor, precum și de elaborare a recomandărilor privind îmbunătățirea administrării instanțelor, cu implementarea acestora atunci când sunt aprobate;
- înțelegere, tact și eficiență în menținerea relațiilor de muncă cu alte instanțe și funcționari publici, avocați și public larg;
- nivel înalt de încredere și de disponibilitate pentru cooperare cu parteneri din sistemul de justiție și cu părți interesate;
- capacitate de a modera conferințe și ședințe;
- capacitate de a comunica concis, în scris și verbal, cu angajați, judecători, reprezentanți ai instituțiilor de stat, ai sectorului economic și cu publicul larg;
- instruire formală în administrarea instanțelor și experiență managerială, cu o cunoaștere a procedurilor și atribuțiilor instanțelor judecătorești;
- creativitate, spirit de conducere, abilități de planificare și organizatorice, spirit de inițiativă, fermitate și dedicare pentru a face schimbări productive în cadrul instanței;
- abilități de a înțelege, promova și modela standarde etice înalte;
- înțelegere fundamentală a principiilor constituționale și aderare la scopul și obiectivele sistemului judecătoresc ca ramură separată a puterii de stat;
- abilități de a supraveghea și de a conduce implementarea politicilor din sistemul judiciar;
- respectarea cerințelor de confidențialitate și de loialitate în comunicarea cu judecătorii.

Mai mult decât atât, șefii secretariatelor trebuie să încerce în permanență să demonstreze competențele de bază descrise în figura de mai jos.⁵³



Competențele de bază ale șefului secretariatului și exemple de cunoștințe, aptitudini și abilități pentru fiecare domeniu

Principiu	Încrederea publicului	Înțelegerea și gestionarea viziunilor istorice și a percepțiilor publice despre instanța de judecată
	Scopuri și responsabilități	Cunoașterea conceptelor privind rolul, scopul și activitatea instanței de judecată
Activități practice	Gestionarea fluxului de dosare și a proceselor interne de lucru	Supravegherea fluxului de dosare, a etapelor și a acțiunilor privind soluționarea litigiilor
	Gestionarea operațiunilor	Funcționarea tuturor zonelor operaționale și a zonelor de servicii: direcții/secții/servicii, programe, acces, sediu, tehnologii
	Relații cu publicul	Înțelegerea, comunicarea și difuzarea informațiilor despre activitatea instanței de judecată
	Dezvoltare profesională	Instruirea în baza sarcinilor practice și a conceptelor teoretice; Asigurarea formării, instruirii și a dezvoltării profesionale a personalului instanței de judecată
	Managementul resurselor umane	Recrutarea, angajarea, menținerea și dezvoltarea profesională a personalului instanței de judecată
	Etică	Prezentarea codurilor de etică și a așteptărilor privind conduita personalului instanței de judecată
	Gestionarea bugetară și fiscală	Gestionarea bugetului și a practicilor financiare
	Performanța instanței	Măsurarea, evaluarea și gestionarea domeniilor de activitate ale instanței și luarea deciziilor în baza indicatorilor de performanță

⁵³ A se vedea competențele de bază ale Asociației Naționale pentru Administrarea Instanțelor de Judecată la <https://nacmcore.org/>.

Viziune	Leadership	Conducerea instanței judecătorești în corespundere cu viziunea, misiunea și valorile instanței de judecată
	Planificare strategică	Executarea și dirijarea gândirii strategice, a luării de decizii și a planificării strategice
	Administrarea instanței	Utilizarea structurilor și proceselor/procedurilor interne de conducere și de organizare

Selectarea unui șef al secretariatului

Pentru instanța judecătorească care înțelege rolurile și responsabilitățile șefilor secretariatelor, selectarea unui șef al secretariatului va fi o sarcină simplă, în pofida parcurgerii mai multor etape ample ale procesului de recrutare de personal (a se vedea Capitolul IX pentru mai multe informații despre recrutarea personalului):

- 1. Elaborarea unei fișe de post bine definite, bazată pe nevoile instanței și cerințele legale.** Ce funcții anume dorește instanța să fie îndeplinite de către șeful secretariatului? Ce cunoștințe, aptitudini și abilități vor fi necesare pentru acest post? Ce competențe și trăsături sunt importante pentru succesul instanței? Ce rol joacă administratorul în organizarea instanței? Este esențial ca instanța să abordeze în mod clar aceste întrebări și să identifice rolul și atribuțiile care sunt așteptate de la șeful secretariatului.
- 2. Publicarea unui anunț de angajare pe baza fișei postului.** Anunțul ar trebui să includă următoarele informații: atribuțiile principale și domeniul de competență, locația postului, procesul de aplicare (inclusiv termenul-limită de aplicare) și materialele necesare pentru a fi anexate la cerere (CV, formular de cerere etc.), calificări minime solicitate (de exemplu, experiență și studii – fiind enumerate doar cele cu adevărat relevante) și alte

informații care ar fi utile pentru atragerea solicitanților doriți.

- 3. Stabilirea unui plan de selecție pentru a examina cererile și pentru a selecta candidatul** preferat (a se vedea Capitolul IX pentru acțiunile recomandate). Acesta va include: cum și cine va examina inițial cererile, cum și cine va realiza interviurile și cine va lua decizia finală. De exemplu, decizia finală va fi luată numai de președintele instanței sau de o comisie de judecători și angajați ai instanței judecătorești?
- 4. Selectarea persoanei și elaborarea unui plan** pentru ca noul șef al secretariatului să poată începe activitatea.

Instanțele judecătorești sunt instituții complexe care le solicită judecătorilor și personalului să îndeplinească o gamă largă de roluri și responsabilități. În ultimii cincizeci de ani, profesia de administrator al instanțelor judecătorești (șef al secretariatului) s-a dezvoltat constant, contribuind la creșterea considerabilă a capacității instituționale a sistemului judiciar de a-și îndeplini sarcinile de activitate. În întreaga lume este recunoscut faptul că administratorii profesioniști ai instanțelor de judecată reprezintă o verigă esențială care asigură încrederea publicului în supremația legii.

Capitolul IV. Atribuții organizatorice și administrative ale președinților și șefilor secretariatelor și delimitarea acestora

”

*Nu există o delimitare strictă care ar separa obligațiile președintelui de cele ale șefului secretariatului instanței de judecată*⁵⁴

”

Președintele⁵⁵ și șeful secretariatului își desfășoară activitatea în aceeași instanță judecătorească, fiecare având funcția și rolul său specific în cadrul instituției. Acest fapt creează nevoia de a stabili și a defini rolul și atribuțiile fiecărei funcții în par-

te. Prezentul capitol conține informații despre raționamentele distincte pentru existența acestor două funcții, responsabilitățile și rolurile intercorelate și delimitarea obligațiilor dintre un președinte și un șef al secretariatului instanței judecătorești.

Președintele instanței și șeful secretariatului



Publicul, vizitatorii instanței judecătorești sau justițiabilii accesează serviciile instanței având anumite așteptări, iar atunci când serviciile prestate nu ating nivelul așteptărilor, justițiabilii simt frustrare și nemulțumire față de instanță, judecătorii și angajații acesteia. Reacțiile lor se pot referi la oricare dintre următoarele aspecte:

- accesul la servicii;
- inteligibilitatea și previzibilitatea proceselor;
- desfășurarea ședințelor de judecată la data și ora stabilită;
- rigurozitatea și complexitatea proceselor;
- utilizarea tehnologiilor și tratamentul echitabil.

⁵⁴ Judecătorul Vladimir Passos de Freitas, fost președinte al Asociației Internaționale pentru Administrarea Instanțelor, „Administrare Judiciară”, volumul I, ediția 2, decembrie 2017.

⁵⁵ Funcția de președinte în contextul prezentului ghid presupune, inclusiv, atribuțiile exercitate de vice-președintele instanței judecătorești.

Conducerea instanței de judecată, exercitată de către președinte și de către șef al secretariatului, are de beneficiat atunci când ia în considerare așteptările publicului cu privire la serviciile oferite de instanță.

Importanța conducerii instanței judecătorești de către președinte și șef al secretariatului este determinată de patru sfere de influență: 1) scopurile instanței, 2) percepțiile publice despre instanță, 3) comunicarea cu privire la instanță, 4) influențele prezente în mediul judecătorei.

Domeniile de influență ale conducerii instanței judecătorești

Scopuri

Percepții

Comunicare

Influențe

Scopurile instanțelor judecătorești. Activitatea unei instanțe judecătorești este determinată de scopurile acesteia. Cu peste patruzeci și cinci de ani în urmă, unul dintre părinții fondatori ai administrației judiciare a întocmit o listă a motivelor pentru care există instanțele, numite „scopurile instanțelor”.⁵⁶ Această listă a fost utilizată în instruirea și ghidarea președinților și administratorilor de instanțe judecătorești cu privire la motivul existenței instanțelor și motivul pentru care activitatea acestora este atât de importantă. Multe instanțe judecătorești

au folosit conceptele care se conțin în aceste „scopuri” pentru a formula misiunea și viziunea instanței. Mulți lideri ai instanțelor judecătorești au învățat despre aceste scopuri în cadrul cursurilor de leadership, de gestionare a fluxului de dosare sau de măsurare a performanței instanței judecătorești. Scopurile sunt variate și se referă atât la stabilirea dreptății pentru justițiabilii lor, cât și la luarea de măsuri în legătură cu cei condamnați pentru o infracțiune. În ultimii ani, au fost adăugate scopuri suplimentare. Ambele liste sunt prezentate mai jos.⁵⁷

Scopurile instanței judecătorești

Să facă dreptate în cazuri individuale

Să fie percepută ca înlăptuind justiția în cazuri individuale

Să soluționeze definitiv litigii

Să protejeze persoanele de aplicarea arbitrară a legii

Să țină evidența oficială a statutului juridic

Să descurajeze comportamentul criminal

Să reabiliteze persoanele condamnate pentru infracțiuni

Să izoleze persoanele condamnate pentru infracțiuni de restul populației

⁵⁶ Ernest C. Friesen, Scopurile instanțelor de judecată, a se vedea Universitatea Americană, Biroul de programe de justiție, video pe YouTube, accesând <https://www.youtube.com/watch?v=saHb06PNadQ>, martie 2014.

⁵⁷ Kent Batty, „Este timpul să extindem scopurile tradiționale ale instanțelor”, Managerul instanței judecătorești, volumul 31, numărul 4, iarna 2016-2017, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată și Victor E. Fango, „Scopurile instanțelor reformulate”, Managerul instanțelor judecătorești, volumul 33, numărul 2, vara 2018, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată.

Noile scopuri ale instanțelor judecătorești

Să ofere un forum pentru soluționarea imparțială a litigiilor și restabilirea relațiilor

Să promoveze încrederea publică în instanțele de judecată

Să demonstreze responsabilitate prin utilizarea eficientă și eficace a resurselor publice

Aceste scopuri determină importanța funcțiilor instanțelor judecătorești și a conducerii acestora, care este cea care ghidează funcționarea și performanța acestora, fiind responsabilă de

realizarea scopurilor instanțelor judecătorești. Scopurile instanțelor judecătorești din Republica Moldova sunt stabilite în articolul 4 din Legea 154/1995:

Instanțele judecătorești înfăptuiesc justiția în scopul apărării și realizării drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor și ale asociațiilor acestora, ale întreprinderilor, instituțiilor și organizațiilor.

Instanțele judecătorești judecă toate cauzele privind raporturile juridice civile, de contencios administrativ, contravenționale și penale, precum și orice alte cauze pentru care legea nu stabilește o altă competență.

Percepțiile publice. Percepțiile publice sunt, de asemenea, importante. Centrul Național pentru Instanțele de Stat (CNIS) a efectuat sondaje de opinie în rândul justițiabililor din SUA din 2014 până în 2021.⁵⁸ Datele obținute au oferit informații liderilor de instanțe cu privire la conștientizarea și opiniile existente cu privire la teme importante pentru președinți și șefi ai secretariatelor, și anume:

- obstacole în calea accesului la instanță și la servicii judiciare;
- nivelul de încredere în procesele judiciare și încrederea publică în instituție;
- practici tehnologizate pentru accesul la instanță și la servicii judiciare.

Comunicarea despre instanța de judecată.

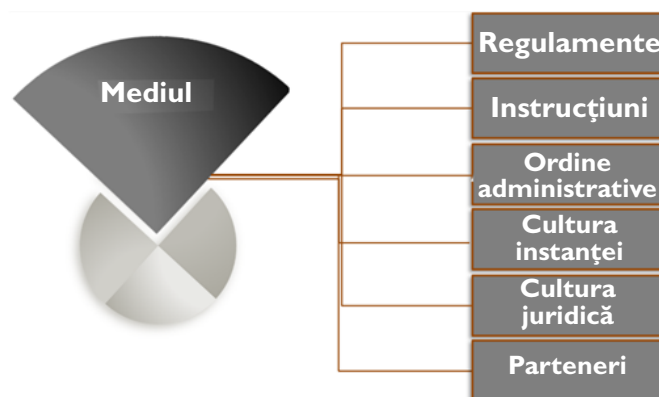
Comunicarea despre instanță, despre procesele și rezultatele sale este, de asemenea, importantă. Aceasta poate însemna un schimb de informații cu privire la motivele existenței instanței judecătorești,

explicații privind modul în care instanța utilizează resursele bugetare, nevoile bugetare aferente și explicarea proceselor judiciare. Conducerea instanței de judecată, în persoana președintelui și a șefului secretariatului, este responsabilă de domeniul comunicării. Un exemplu concludent este răspândirea virusului SARS-COV-2 și responsabilitățile liderului instanței judecătorești de a difuza informații despre modul în care va activa instanța în contextul schimbărilor masive în funcționarea instanței judecătorești determinate de răspândirea virusului.

Influențe. În cadrul unei instanțe sunt prezente o varietate de influențe. Acestea includ regulamente, instrucțiuni, ordine administrative sau dispoziții judecătorești, elemente unice ale culturii instanței, cultura juridică locală și impactul partenerilor din domeniul justiției și al părților interesate. Toate acestea stabilesc formatul în care președintele și șeful secretariatului își vor exercita atribuțiile și vor valorifica aceste influențe.

⁵⁸ Informațiile despre sondajul anual privind percepția activității instanțelor la nivel de stat sunt disponibile la <https://www.ncsc.org/topics/court-community/public-trust-and-confidence/resource-guide/state-of-the-state-courts>.

Influențe în cadrul mediului instanței judecătorești



Aceste elemente de bază - scopurile instanțelor, percepțiile publicului cu privire la instanțe, importanța comunicării și influențele din cadrul mediului instanțelor - reprezintă funda-

mentul în procesul de conducere a instanțelor judecătorești, realizat de președinții și șefii secretariatelor instanțelor judecătorești.

■ Atribuțiile președinților și șefilor secretariatelor

Conform recomandărilor CCJE specificate supra, președinții instanțelor judecătorești au, în general, rolul de a reprezenta instanța de judecată și judecătorii și de a asigura funcționarea eficientă a instanței de judecată, contribuind, astfel, la perfecționarea continuă a serviciilor publice prestate cetățenilor. Legea 514/1995, instrucțiunile și regulamentele adoptate de CSM și cele mai bune practici

internaționale atribuie președinților instanțelor judecătorești conducerea activității de îndeplinire a justiției și a activității administrative, iar în absența lor – vicepreședinților instanțelor judecătorești. Astfel, din punct de vedere al **conducerii activității de îndeplinire a justiției, președinții**, iar în lipsa lor, vicepreședinții instanțelor judecătorești:

- participă la examinarea cauzelor distribuite;
- aprobă componența colegiilor și coordonează activitatea acestora;
- coordonează activitatea judecătorilor pentru a asigura judecarea cauzelor în termen rezonabil, distribuie sarcinile între judecători;
- propun Consiliului Superior al Magistraturii numirea unuia sau mai multor judecători dintre judecătorii instanței în calitate de judecător de instrucție;
- asigură specializarea și perfecționarea profesională a judecătorilor instanței;
- decid asupra necesității de a examina colegial unele cauze privind anumite materii sau categorii de persoane;
- verifică procesul de repartizare aleatorie a dosarelor parvenite în instanță spre examinare;
- conduc activitatea de generalizare a practicii judiciare și de analiză a statisticii judiciare și prezintă informații Consiliului Superior al Magistraturii și, respectiv, Agenției de administrare a instanțelor judecătorești pe aspecte ce țin de analiza statisticii judiciare;
- examinează petițiile, în condițiile legii, cu excepția celor care țin de acțiunile judecătorilor în îndeplinirea justiției, precum și de conduită a acestora.

Din punct de vedere al **conducerii activității administrative**, este esențial ca **președinții și vicepreședinții instanțelor judecătorești** să dispună de competențe și de resurse nece-

sare pentru a-și îndeplini atribuțiile în mod eficient. Președinții și vicepreședinții de instanțe judecătorești asigură buna funcționare a instanțelor judecătorești prin:

- prezentarea spre aprobare către Consiliul Superior al Magistraturii a planului organizațional și de personal, propus de șeful secretariatului;
- numirea în funcție a funcționarilor publici;
- modificarea, suspendarea și încetarea, în condițiile legii, a raporturilor de muncă ale acestora;
- angajarea, modificarea, suspendarea și încetarea raporturilor de muncă ale personalului contractual al secretariatului din cadrul instanței judecătorești;
- aplicarea sancțiunilor disciplinare față de personalul instanței judecătorești;
- delegarea autorității administrative șefului secretariatului;
- adoptarea măsurilor de stimulare a personalului secretariatului instanței judecătorești;
- stabilirea politicilor de administrare a instanței judecătorești, de exemplu, stabilirea graficului de lucru, a codului deontologic, a standardelor de conduită profesională, a normelor privind nediscriminarea;
- facilitarea cooperării între judecători, angajați ai instanței și alte părți interesate din sectorul justiției;
- aprobarea planului strategic de activitate al instanței de judecată;
- reprezentarea instanței de judecată în relațiile cu autoritățile publice și cu mass-media;
- monitorizarea administrării și utilizării optime a resurselor financiare, materiale, intelectuale și informaționale.

În același timp, prevederile cadrului normativ atribuie **șefilor secretariatelor din cadrul instanțelor judecătorești** un șir de responsabilități

legate de **conducerea activității organizatorice și administrative** a instanței. Aceste activități sunt legate, în mare parte, de:

- facilitarea activității personalului din instanțele judecătorești prin organizarea activității ce ține de întocmirea și afișarea, în termenul stabilit de normele procesuale, a informației privind cauzele fixate pentru judecare;
- organizarea activității personalului responsabil de asigurarea distribuirii aleatorii a cauzelor parvenite în instanța judecătorească;
- gestionarea mijloacelor financiare alocate instanței judecătorești;
- aprobarea, după coordonarea cu președintele instanței judecătorești, a regulamentului de organizare și funcționare a secretariatului din cadrul instanței judecătorești;
- coordonarea și verificarea activității subdiviziunilor din cadrul secretariatului instanței judecătorești;
- elaborarea și prezentarea spre aprobare către președintele instanței judecătorești a planurilor strategice de activitate a instanței judecătorești;
- coordonarea și verificarea activității subdiviziunilor din cadrul secretariatului instanței judecătorești;
- asigurarea administrării și utilizării optime a resurselor financiare, materiale, intelectuale și informaționale în procesul implementării planurilor strategice de activitate a instanței judecătorești;
- exercitarea altor atribuții delegate de către președintele instanței judecătorești.

Cu toate că, la prima vedere, s-ar părea că atribuțiile organizatorice și administrative ale șefilor secretariatelor din cadrul instanțelor judecătorești se suprapun, în unele domenii, cu cele ale președinților/vicepreședinților instanțelor de judecată, ipoteza dată poate fi combătută prin câteva argumente importante. Viziunea președintelui instanței judecătorești asupra rolului șefului secretariatului determină, în mare măsură, sarcinile și atribuțiile specifice, realizate în mod practic de către șeful secretariatului. De exemplu, dacă președintele instanței judecătorești îl tratează pe șeful secretariatului ca pe un membru al echipei de conducere, atunci șeful secretariatului ar putea avea un spectru mai larg de atribuții și ar pu-

tea fi sursa principală de suport și de consiliere pentru președinte. În alte cazuri, șeful secretariatului, în funcție de gradul de încredere acordat de președintele instanței judecătorești, ar putea avea atribuții limitate de asistență oferită președintelui. În orice caz, președintele instanței și șeful secretariatului pot contribui reciproc la creșterea eficienței prin dezvoltarea unei relații bazate pe respect reciproc și prin valorificarea capacităților și abilităților de care dispun. Doar o astfel de abordare va contribui la dezvoltarea unei instituții cu performanță înaltă. Iată câteva teze, ale căror înțelegere va contribui la dezvoltarea unor relații productive, de cooperare, între președinți de instanțe judecătorești și șefii secretariatelor din cadrul acestor instanțe:

Dezvoltarea relațiilor productive între președinții de instanțe și șefii secretariatelor

Responsabilitatea pentru tot ceea ce se întâmplă în instituție îi revine președintelui instanței judecătorești.

Șeful secretariatului este angajat de către președinte și lucrează pentru instanța de judecată.

Atât președintele instanței judecătorești, cât și șeful secretariatului își exercită autoritatea în baza legislației pentru asigurarea unei bune funcționări a instanței judecătorești.

Atribuțiile șefilor secretariatelor trebuie să fie bine definite.

Șefii secretariatelor trebuie să înțeleagă că exercitarea acestei funcții necesită timp și că nu este bine să fie grăbit acest proces. Dacă vor să reușească, trebuie să manifeste răbdare, perseverență și viziune strategică pe termen lung.

Șefii secretariatelor din cadrul instanțelor judecătorești care participă la schimburi de bune practici cu șefii ai secretariatelor din cadrul altor instanțe - de exemplu, prin intermediul unor comitete coordonatoare ale șefilor secretariatelor, au demonstrat o înțelegere mai bună a atribuțiilor lor profesionale și o relație mai constructivă cu președinții instanțelor de judecată.

O astfel de colaborare poate contribui la obținerea unor rezultate importante pentru o instanță judecătorească, cum ar fi politici și procese de lucru bine coordonate, menite să sporească performanța instituției fără a afecta independența judecătorilor, scopuri și obiective pe termen mediu și lung bine definite, volum de muncă al personalului și al judecătorilor bine

gestionat, acces la servicii judiciare asigurat pentru toate categoriile de justițiabili.

Cadrul Internațional de Excelență Judecătorească (CIEJ) a publicat obiective și valori pentru excelență în funcționarea instanțelor judecătorești.⁵⁹ Acestea servesc drept domenii de interes pentru conducerea instanței.

⁵⁹ Cadrul Internațional de Excelență Judecătorească, CIEJ, <https://www.courtexcellence.com/>.

Obiectivele și valorile CIEJ de excelență judecătorească

Domenii de excelență pentru instanță și conducerea instanței

Leadership

Cultură

Buna-guvernare

Strategii și politici

Măsurarea performanței

Managementul cunoștințelor

De asemenea, caracteristicile unei „instanțe excelente” au fost formulate în cadrul Proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”. Caracteristicile variază de la a avea viziune și scop până la monitorizarea performanței. Aceste elemente

sunt un alt exemplu de priorități pentru președinții și șefii secretariatelor, care trebuie să colaboreze pentru a exercita conducerea instanței și a atinge aceste obiective.

Caracteristici ale instanțelor excelente

Un rezumat al caracteristicilor instanțelor excelente

O instanță de judecată excelentă:

1. publică viziunea organizațională, scopul și obiectivele, precum și mijloacele utilizate pentru atingerea acestora în conformitate cu valorile sale;
2. stabilește standarde interne explicite, măsoară performanța în raport cu standardele respective și publică rezultatele obținute;
3. deține un plan strategic care conține o strategie de inovare pe care o pune în aplicare în mod activ și o îmbunătățește în mod constant;
4. publică planul strategic și îl revizuieste anual, concomitent cu revizuirea de buget, cu participarea judecătorilor și a personalului;
5. publică informații despre serviciile oferite și despre evidența documentară pe care o deține;
6. publică date cu privire la activitățile desfășurate și realizările esențiale, de exemplu, numărul de dosare în gestiune, termenul de examinare a acestora și standardele de servicii;
7. se întâlnește în mod regulat cu reprezentanții justițiabililor, cum sunt avocații, pentru a solicita sugestii pentru îmbunătățirea serviciilor;
8. efectuează, în mod regulat, sondaje în rândul justițiabililor și realizează schimbările pertinente;
9. are o politică privind plângerile și publică rapoarte cu privire la modul în care le soluționează în conformitate cu valorile sale;
10. publică toate politicile sale judiciare și contravenționale;
11. identifică și răspunde la nevoile de formare și de dezvoltare personală ale judecătorilor și personalului;
12. furnizează informații și instrumente personalului său pentru a-l ajuta să ia decizii judiciare și manageriale mai eficiente;
13. asigură accesibilitatea fizică în clădirile instanțelor de judecată, acestea fiind adecvate și sigure;
14. monitorizează cu regularitate cheltuielile, protejează proprietatea instanțelor și asigură audituri periodice și independente.

■ Bunele practici pentru președinte și șef al secretariatului

În această secțiune sunt analizate cele mai bune practici pentru o relație de succes și de parteneriat între președintele și șeful secretariatului instanței judecătorești.

Buna guvernare

R. Dale Lefever, doctor în științe, profesor emerit la Universitatea din Michigan, a identificat trei forme de guvernare tipice în instanțele judecătorești. Într-un articol din 2007, Dr. Lefever a descris aceste modele, unul bazat pe drepturi, altul bazat pe norme și al treilea - pe relații.⁶⁰

Modele de bună guvernare

Modelul bazat pe drepturi. Membrii organizației au un puternic simț al libertății individuale și al discreției, manifestând un sentiment foarte scăzut de identitate organizațională și de angajament. Autonomia magistraților, nu doar libertatea față de alte ramuri ale puterii de stat, ci și libertatea față de controlul din partea altor judecători.

Modelul bazat pe norme administrative. Este un model comun bazat pe autoritatea organizațională care se axează pe un sistem de norme, adesea sub forma unor acte normative susținute de magistrați, în care autoritatea administrativă specifică este delegată conducerii instanțelor.

Modelul bazat pe relații. Membrii organizației exercită, în mod voluntar, în comun autoritatea, recunoscând importanța drepturilor individuale și a autonomiei decizionale, precum și necesitatea autorității administrative și a coerenței.

Mary McQueen, președintele Centrului Național pentru Instanțele de Stat, a oferit practici ale unei guvernări eficiente, folosind termenul „organiza-

re flexibilă” (eng. *loosely coupled*) pentru a ilustra relația foarte importantă dintre președinții și șefii secretariatelor din instanțele judecătorești.⁶¹

Modele de relații

■ Mecanismul 1:

Liderism. Legitimitatea liderilor trebuie recunoscută și trebuie să se bazeze pe experiență, cunoștințe și respect. Cel mai probabil, conducerea bazată doar pe autoritate va eșua.

■ Mecanismul 2:

Proces. Pentru crearea unui proces de echilibru, liderii trebuie să ofere un mediu de protecție, care să monitorizeze evenimentele și tendințele pentru a preveni criza și fragmentarea excesivă, fără interferențe excesive.

■ Mecanismul 3:

Echitate. Folosind un proces decizional colaborativ și practici de creare a coalițiilor, liderii trebuie să câștige încrederea membrilor organizației. Liderismul este recunoscut și apreciat prin transparența procesului și eficiența cadrului de procese.

■ Mecanismul 4:

Comunicare. Furnizarea de informații corecte și în timp util membrilor organizației promovează o mai bună înțelegere și mai mult sprijin pentru nevoile și obiectivele de conducere și organizaționale.

⁶⁰ R. Dale Lefever, „Integrarea independenței judiciare și a administrării judiciare”, *The Court Manager*, volumul 24, numărul 5, 2009, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată.

⁶¹ A se vedea Mary Campbell McQueen, „Cele două fațete ale ciocănașului judecătorului sau liderii instanței ca perechi productive”, *Tendențe în instanțele la nivel de stat*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2015.

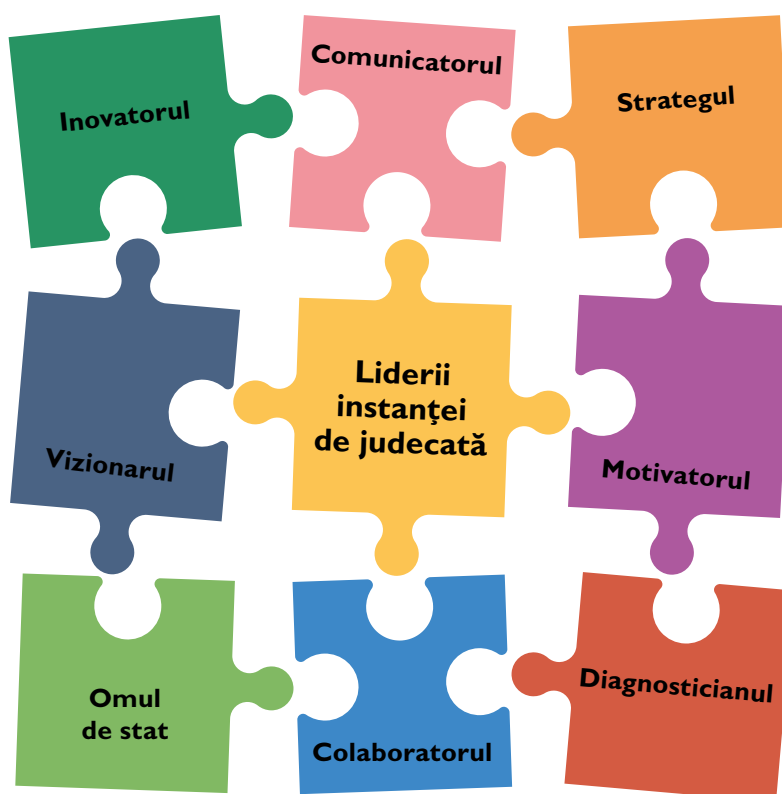
Astfel, pentru a avea succes, președinții și șefii secretariatelor trebuie să cunoască și să utilizeze modelele de bună guvernare și practicile de stabilire a relațiilor.

Roluri

Președintele și șeful secretariatului din cadrul instanței judecătorești au roluri diferite, pe care trebuie să le exercite în diverse contexte

și, uneori, trebuie să fie gata să schimbe rolurile între ei. Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată a descris aceste roluri în Curriculumul pentru dezvoltarea competențelor de bază în leadership.⁶² Sunt explicate opt roluri distincte, fiecare dintre acestea având o funcție importantă, pe care liderul ar trebui să o folosească în dependență de dificultățile cu care se confruntă.

Rolurile unui lider al instanței judecătorești



Rolurile diferențiate ale președintelui și șefului secretariatului unei instanțe judecătorești⁶³

- 1. Comunicatorul.** Acest rol cuprinde activități ce țin de facilitarea conversațiilor, încurajarea implicării, ascultarea activă, receptivitatea și accesibilitatea.
- 2. Strategul.** După cum indică titlul, acest rol include stabilirea unor direcții strategice, colaborarea cu părțile interesate și evaluarea tendințelor.
- 3. Motivatorul.** Acest rol se bazează pe motivarea celorlalți, susținerea echipelor, legătura cu ceilalți și edificarea unei culturi a încrederii.

⁶² A se vedea competențele de bază în leadership ale AAIJ la <https://nacmcore.org/competency/leadership/>.

⁶³ A se vedea „Diversele roluri ale liderilor instanței de judecată”, <https://courtleader.net/2020/07/13/the-various-roles-of-court-leadership/>.

- 4. Diagnosticianul.** Rolul implică efectuarea unor analize, evaluarea cauzelor și efectelor, precum și utilizarea indicatorilor de performanță.
- 5. Colaboratorul.** Acest rol implică obținerea unui consens, înțelegerea dinamicii organizației și stabilirea relațiilor.
- 6. Omul de stat** (sau, într-o formă neutră, consilierul). Acest rol presupune un comportament de lider înțelept, calificat și respectat în sectorul public.
- 7. Vizionarul.** Acest rol implică concentrarea asupra obiectivului, scopului și viziunii, având priorități clare și o abordare proactivă.
- 8. Inovatorul.** În acest rol, liderul este un agent al schimbării, care își asumă riscul de a implementa inițiative noi sau procese de schimbare, fiind dispus să accepte eșecuri, și elaborează strategiile necesare în acest sens.

De asemenea, președinții și șefii secretariatelor activează în domenii diferite sau au sfere diferite de interes și competență. Unele diferențe sunt ilustrate în graficul de mai jos.

Domeniile de interes și competență

Domeniile de interes ale președintelui instanței	Domeniile de interes ale șefului secretariatului
<ul style="list-style-type: none"> • activitatea instanței judecătorești de înfăptuire a justiției; • numirea judecătorilor; • verificarea repartizării aleatorii a cauzelor; • numirea în funcție a funcționarilor publici; • aplicarea sancțiunilor disciplinare; • aprobarea planului strategic. 	<ul style="list-style-type: none"> • facilitarea activității personalului instanței; • gestionarea mijloacelor financiare; • coordonarea activității subdiviziunilor secretariatului instanței; • asigurarea utilizării optime a resurselor financiare, materiale și informaționale; • elaborarea planului strategic.

Este firesc ca președinții și șefii secretariatelor să aibă abordări diferite privind activitatea de conducere a instituției. Un președinte sau un șef al secretariatului de succes este acel care reușește să găsească modalități de a purta discuții sincere, oneste și productive.

Într-adevăr, gestionarea activității instanței judecătorești, cu aplicarea unor seturi de competențe unice și abordări diferite față de funcțiile administrative, este o provocare. CNIS a publicat o analiză care prezintă dificultățile cu care se confruntă un președinte și un șef al secretariatului în procesul de conducere a instituției.⁶⁴

Pentru a înțelege aceste diferențe, autorul a examinat, de asemenea, modele de conducere din afara sectorului justiției, de exemplu modelele aplicate în universități și în instituții medicale.

În iunie 2013, președinta CNIS, Mary C. McQueen, a publicat lucrarea “Governance, The Final Frontier” („Guvernarea, ultima frontieră”) prin care îi provoacă pe liderii instanțelor de judecată să se îndepărteze de modelele tradiționale de guvernare din sectorul public și cel privat și să ia în considerare structurile existente în organizațiile cu o formă de organizare mai flexibilă, de exemplu, în instituțiile de învățământ superior și în instituțiile

⁶⁴ A se vedea Mary Campbell McQueen, „Cele două fațete ale ciocănașului judecătorului sau liderii instanței ca o unitate productivă”, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Tendințe în instanțele de stat în anul 2015, disponibil la https://www.ncsc.org/_data/assets/pdf_file/0020/25445/keynoteaddr_mcqueen.pdf.

medicale. Conceptul de organizații cu formă de organizare flexibilă a fost utilizat pentru prima dată în legătură cu instituțiile de învățământ superior și instituțiile medicale. Acest concept este definit prin existența următoarelor componente:

- **structură de guvernare de tip federativ** - caracterizată printr-un grad ridicat de autonomie individuală și de grup. Profesioniștii cu o pregătire extensivă (judecătorii) își pot crea propriile norme de guvernare și s-ar putea simți limitați de o administrație centrală și de necesitatea de a respecta politicile organizaționale;
- **răspundere versus autonomie** – valori concurente, derivate din tendința persoanelor către autonomie (independență judiciară) în raport cu nevoile de guvernare ale organizației (responsabilitate organizațională);
- **conexiuni imprevizibile** – structurile de raportare și autoritate sunt, deseori, neclare sau ignorate;

- **proces decizional complex și bazat pe cunoștințe** – membrii organizației manifestă și mențin un nivel înalt de cunoștințe și își păstrează independența decizională;
- **solicitări concurente de integrare și de specializare** – structurile organizaționale sprijină unitățile de lucru specializate și facilitează expertiza în cadrul unităților de lucru autonome individuale.⁶⁵

Există o paralelă cu modul în care persoanele cu funcții executive din sectoarele educației, medical și cel al justiției se bazează pe context, iau decizii și abordează managementul. Există diferențe în studiile lor, domeniile de competență la locul de muncă, obiectivele pentru satisfacție profesională, luarea deciziilor, stilul de management, responsabilitatea și motivarea. Aceste diferențe sunt prezentate în diagrama de mai jos. Acestea există în fiecare instanță de judecată.

Diferențe dintre președinții și șefii secretariatelor instanțelor judecătorești

Studii
Domeniu de interes
Luarea deciziilor
Stil de management
Răspunde față de
Motivare

Președinți

Structurate; uniforme
 Dosare examinate
 În mod independent/rapid
 Autoritar; acționează singur
 Profesie; statul de drept
 Recunoaștere

Șefi ai secretariatelor

Organizaționale; diverse
 Activitatea întregii instanțe
 În grup/deliberativ
 Colaborativ
 Autoritatea superioară/fișa postului
 Misiunea realizată

Dat fiind faptul că un președinte de instanță și un șef al secretariatului din cadrul instanței judecătorești au domenii diferite de competență și interes, conducerea instanței de judecată ar putea, mai întâi, să recunoască existența acestor diferențe și, ulterior, să armonizeze seturile de competențe, diferitele atribuții și autonomia fiecăruia, încercând să construiască un binom pro-

ductiv. În cele din urmă, unele atribuții țin direct de responsabilitatea președintelui instanței, iar altele îi revin șefului secretariatului. Pentru a avea succes, este recomandată aplicarea următoarelor metode: stabilirea încrederii reciproce, crearea interdependenței, cooperarea între cele două roluri, existența unor protocoale oficiale concise care să definească rolurile acestora.

⁶⁵ A se vedea Mary Campbell McQueen, „Guvernanta: ultima frontiera, sesiune executivă pentru liderii instanței de judecată în secolul 21”, Centrul Național pentru Instanțele de Stat și Școala Harvard Kennedy, iunie 2013, disponibil la <https://www.ncsc.org/services-and-experts/court-leadership/harvard-executive-session/governance-the-final-frontier>.

Parteneriate productive între judecători și administratori

Caracteristicile parteneriatelor productive

Mai puțin productive

- conflict
- subminare reciprocă
- roluri nedefinite
- rivalitate/concurență
- presiunea colegilor

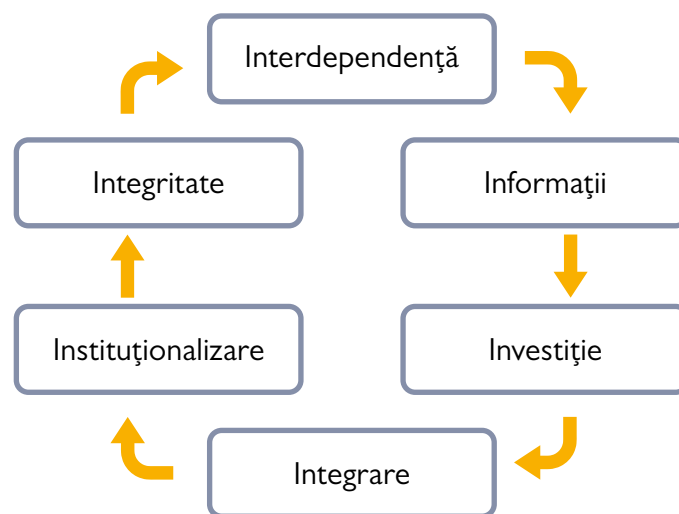
Mai productive

- încredere reciprocă
- interdependență
- cooperare
- relații clare/oficiale
- roluri definite

Domeniile de bază pentru sprijinirea productivității judiciare și administrative includ:⁶⁶

- interdependența și recunoașterea faptului ca ambele seturi de competențe completează ambele funcții;
- schimbul de informații în mod constant;
- investițiile în protejarea organizației;
- integrarea tuturor angajaților;
- instituționalizarea și oficializarea împuternicirilor și proceselor decizionale;
- dezvoltarea integrității și încrederii.

Domeniile de interes pentru personalul judiciar și administrativ



Asociația Națională a Președinților și Administratorilor Instanțelor (NAPCO) a publicat un ghid în care sunt definite și delimitate principiile, rolurile și responsabilitățile judecătorilor, președinților instanțelor judecătorești și ale personalului executiv (șefilor secretariatelor).⁶⁷ În acest ghid sunt

descrise diferențele în ceea ce privește așteptările și atribuțiile președinților și șefilor secretariatelor cu scopul de a consolida eficacitatea lor comună, pentru ca aceștia să fie unul pentru altul „un partener strategic... un coleg în luarea deciziilor la nivel înalt”.

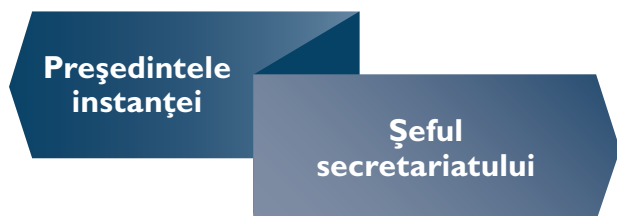
⁶⁶ A se vedea Mary Campbell McQueen, „Cele două fațete ale ciocănașului judecătorului sau liderii instanței ca o unitate productivă”, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Tendințe în instanțele de stat în anul 2015, disponibil la https://www.ncsc.org/_data/assets/pdf_file/0020/25445/keynoteaddr_mcqueen.pdf.

⁶⁷ A se vedea monografia NAPCO „Principiile de guvernare, rolurile și responsabilitățile președinților și administratorilor instanțelor”, aprilie 2022, disponibilă la <https://napco4courtleaders.org/wp-content/uploads/2021/04/PJ-CEO-Governance-Leadership-Monograph-2021.pdf> și prin intermediul Institutului de Stat al Justiției, la <https://www.sji.gov/wp-content/uploads/SJI-Monthly-Newsletter-April-2022-2.pdf>.

Parteneriatul dintre președintele judecător și șef al secretariatului nu ar trebui să funcționeze în direcții opuse, precum este ilustrat în prima imagine (Așa

NU!). Mai degrabă, ei ar trebui să se completeze, să lucreze în strânsă colaborare și să se sprijine reciproc, după cum se observă în a doua imagine.

Model de parteneriat dintre președintele instanței și șeful secretariatului



Așa NU!



Așa DA!

Președinți și șefi ai secretariatelor din cadrul instanțelor judecătorești, cu o vastă experiență, au împărtășit din experiența acumulată, evidențiind domeniile în care aceste două funcții își pot valorifica la maximum rolurile lor organizaționale:

- Prima observație majoră este că atunci când ambele funcții sunt ocupate de persoane cu talente și perspective diferite, dar au și puncte comune, acestea sunt capabile să abordeze provocările și să rezolve problemele prin însumarea cunoștințelor, capacităților și abilităților lor diferite. Cei doi lideri își cunosc și recunosc propriile lor puncte forte și punctele lor slabe, precum și cele ale instanței de judecată și ale proceselor interne din cadrul instanței.
- După cum a remarcat președinta CNIS, Mary Campbell McQueen, binomul de lideri poate construi o relație productivă prin acordarea de atenție și angajament față de misiunea, viziunea și obiectivele organizației. Încrederea este creată prin negocierea rolurilor, definirea drepturilor și a împuternicirilor, înțelegerea reciprocă a opiniilor și depășirea oricăror diferențe personale și de rol pentru a clarifica așteptările, a elimina confuzia, frustrarea, timpul pierdut, luarea deciziilor proaste și erodarea încrederii.⁶⁸

- Un semn distinctiv notabil al președinților și șefilor secretariatelor de succes este că aceștia comunică în mod continuu, se verifică reciproc, își coordonează și își reafirmă rolurile și experiența lor în cadrul organizației. Niciuna dintre aceste funcții nu va avea succes dacă se va lucra separat, comparativ cu rezultatele care vor fi obținute atunci când se va lucra împreună pentru stabilitate și consecvență operațională. Președinții și șefii secretariatelor pot schimba rolurile între ei în cadrul strategiei comune. Această interacțiune continuă demonstrează respect reciproc pentru abilitățile, opiniile, valorile, funcțiile și locurile lor în organizație.
- Președinții și șefii secretariatelor se străduiesc să recunoască realizările organizaționale și operaționale, identificând și abordând în același timp domenii care necesită îmbunătățiri. Ei asigură legătura între performanță și scopurile instanței și sunt responsabili pentru performanța organizațională globală.
- Președinții și șefii secretariatelor proactivi își amintesc continuu de principiile vitale pentru administrarea cu succes a instanțelor judecătorești, recunosc complexitatea mediului instanței, necesitatea de a defini și confirma în mod continuu rolurile și de a lucra în cadrul independenței, interdependenței și conducerii instanței de judecată ca organizație.

⁶⁸ Mary Campbell McQueen, „Governanța: ultima frontieră”. Williamsburg, VA: Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2013. Preluat din: http://www.ncdsv.org/images/HKSPCJPMetal_Governance-the-final-frontier_6-2013.pdf.

Capitolul V. Managementul și leadership-ul instanțelor judecătorești

Capitolele precedente au relevat faptul că leadership-ul este esențial pentru instanțele judecătorești cu o performanță înaltă. Instanțele judecătorești cu un leadership dezvoltat sunt inovatoare, centrate pe justițiabili și accesibile tuturor, dau dovadă de un grad înalt de responsabilitate față de comunitate și față de cetățenii pe care îi deservesc. În concluzia sa asupra importanței leadership-ului, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată accentuează: „*Leadership-ul este energia din spatele fiecărui sistem judecătoresc și al fiecărei realizări a instanței de judecată... În lipsa unui leadership excelent, instanțele și sistemele judecătorești nu pot întreprinde sau menține acțiuni eficiente*”.

Instanțele judecătorești trebuie să-și dezvolte capacitățile de a pune în practică competențele de conducere și, în același timp, să promoveze un management eficace și eficient. Instanțele judecătorești de succes nu-și așteaptă liderii să vină pe parcurs. Acestea trebuie să identifice în mod activ persoane cu potențial de lider și care își dezvoltă acest potențial. Cu adevărat, datorită selectării minuțioase, a educării și a încurajării, numeroase persoane pot avea roluri de leadership importante în organizarea unei instanțe de judecată.

Managementul și leadership-ul sunt două concepte importante pentru o instituție de succes, care își atinge scopurile și obiectivele propuse. Cu toate că există un anumit grad de similitudine între cele două concepte, acestea presupun diferite tipuri de viziuni, abilități și comportamente. Managerii buni trebuie să tindă să devină lideri buni, pe când liderii buni au nevoie de abilități de management ca să fie eficienți. Din aceste considerente, este importantă o distincție clară în-

tre aceste două concepte. Misiunea principală a managerilor și a liderilor este de a controla și de a influența alți oameni, iar diferența principală dintre ei este abordarea pe care și-o asumă pentru atingerea scopurilor. Amiralul Grace Hopper a spus cel mai bine: „Managementul este pentru procese. Leadership-ul este pentru oameni”. Este important ca instanțele judecătorești să înțeleagă diferența dintre acestea și să lucreze pentru a le dezvolta pe ambele. Fiecare dintre ele are funcția și activitățile sale specifice, fiind necesare pentru succesul în cadrul unui mediu judiciar din ce în ce mai complex.

Managementul include responsabilitatea pentru procese, personal, bugete, eficiență, aderarea la obiective etc. Avem nevoie de manageri puternici în cadrul organizațiilor. Acestea sunt persoanele care fac tot posibilul ca lucrurile să se întâmple (adică persoana proverbială care face totul „la timp, în limitele bugetului”). O persoană cu competențe manageriale solide este un gestor important al oricărei organizații, deoarece se concentrează pe rezultate. Abilitatea lor de a analiza și prioritiza asigură un succes durabil. Leadership-ul este despre oameni și reprezintă capacitatea unui om de a face lucrurile bine: de a influența rezultatele și a-i inspira pe alții. Liderii recunosc că persoanele care pun în aplicare strategia organizațională nu sunt mașini; ei sunt oameni cu emoții. Liderii sunt responsabili pentru cultivarea unui mediu în care fiecare tinde să-și realizeze potențialul și să promoveze o cultură pozitivă, productivă și sănătoasă.

Managerul unei instanțe judecătorești este o persoană care, în conformitate cu sarcinile, responsabilitățile și atribuțiile sale profesionale, se implică în procesele de management lega-

te, în mod special, de planificarea și coordonarea acțiunilor care au impact direct asupra comportamentului operațional al persoanelor aflate în subordinea sa. Managerul este persoana care își aplică autoritatea pentru a soluționa o problemă și pentru a coordona și utiliza resursele instituției. Managerul instituției este cea mai importantă persoană în exercitarea managementului și a proceselor de management. Un manager al instanței judecătorești trebuie să fie competent, iar competența trebuie privită prin prisma a două dimensiuni – competența oficială și competența personală. Competența oficială se referă la libertatea decizională și posibilitatea de implicare decizională a managerului pentru soluționarea problemelor cu care se confruntă instanța de judecată. Competența personală ține de cunoștințele, calitățile și aptitudinile pe care managerul trebuie să le posede pentru a exercita cu succes competența oficială⁶⁹.

Pe parcursul ultimului deceniu, leadership-ul s-a conturat ca o parte componentă a managementului, având o influență majoră asupra

performanței instanțelor judecătorești. Astfel, un management bun include un leadership competent ca parte integrantă a managementului. În același timp, un manager poate să nu dispună de abilitățile unui bun conducător și de a construi relații între oameni, pe când lideri pot fi persoane în orice funcție în instanța de judecată, pentru că la baza leadership-ului se află spiritul de echipă care se construiește pe încrederea între oamenii implicați, stabilirea unor scopuri clare și realizabile, asigurarea unor procese decizionale participative și motivație puternică, care este trigger-ul atingerii scopurilor propuse. Nu există lideri buni fără oameni de calitate care să-i urmeze. Drept urmare, esența leadership-ului constă în a determina să urmeze liderul persoanele capabile să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite⁷⁰.

Liderii și managerii au un lucru în comun: ei conduc și gestionează echipe. Totuși, între aceste două funcții există și diferențe. Deși, câteodată, aceste diferențe pot părea ne semnificative, mai mulți autori au identificat câteva distincții esențiale dintre manageri și lideri:

„Managementul este urcarea eficientă a scării succesului; leadership-ul determină dacă scara se sprijină de peretele necesar”⁷¹

Warren Bennis⁷²

Managerul	Liderul
Administrează	Inovează
Menține	Dezvoltă
Se centrează pe sisteme, structuri, politici, proceduri	Se centrează pe oameni
Întreabă "Cum?" și "Când?"	Întreabă "Ce?" și "De ce?"
Acceptă status-quo-ul	Provoacă status-quo-ul
Este un soldat clasic bun	Își aparține sieși
Face corect lucrurile	Face lucrurile corecte
Mizează pe control și autoritate	Inspiră încredere
Se adaptează la context	Cucerește contextul
Adoptă adevărul altora și îl implementează fără a verifica	Produce viziuni, concepte, planuri și programe
Este preocupat de eficiență	Este preocupat de eficacitate
Asigură cu resurse	Asigură cu viziuni și influență
Devine ceea ce își dorește compania să devină	Este sinonim cu a deveni tu însuși

⁶⁹ Nicolescu O., Verboncu I., Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna Economică, București, 2001, p. 243-246.

⁷⁰ Ibidem, p. 254-257.

⁷¹ Covey, S. R., 7 obiceiuri ale oamenilor foarte eficienți: lecții pentru schimbare personală (Ediție revizuită), New York: Free Press, 2004.

⁷² Bennis W., Devenind un lider, Basic Books, 2009.

Elwood N. Chapman⁷³

Managerul	Liderul
Acceptă responsabilitatea	Își asumă responsabilitatea
Minimizează riscurile	Își asumă riscurile prognozate
Acceptă oportunități evidente	Generează oportunități
Setează scopuri rezonabile	Setează scopuri inspirate și nerezonabile
Liniștește angajați problematici	Provoacă angajați problematici
Tinde spre un mediu de lucru confortabil	Tinde spre un mediu de lucru interesant
Deleagă atent	Deleagă cu entuziasm
Privește lucrătorii ca pe angajați	Privește lucrătorii ca potențiale persoane care îl vor urma

În ambele roluri, persoanele trebuie să fie energice și ambele roluri sunt necesare pentru o administrare eficientă a instanței de judecată. Pentru președinții și șefii secretariatelor din cadrul instanțelor judecătorești, încercarea de a determina cum să acționeze - ca manager sau ca lider - poate fi un exercițiu dificil. Deseori, presiunile activităților zilnice estompează deosebiriile dintre cele două calități. Totuși, există câteva distincții concrete care se aplică activității într-o instanță judecătorească. Liderii utilizează autoritatea funcției lor pentru a influența gândurile și acțiunile per-

sonalului subordonat; liderii definesc misiunea organizației, stabilesc viziunea acesteia și caută și profită de oportunități prin abilitatea și dezvoltarea continuă a personalului care contribuie la realizarea schimbărilor utile. Managerii sunt cei care rezolvă probleme. Ei operează cu procesele care țin de activitatea organizatorică, cum ar fi planificarea și elaborarea bugetului, gestionarea fluxului de dosare, managementul resurselor umane, măsurarea performanței și aplicarea altor instrumente care asigură predictibilitatea, coordonarea și controlul asupra activității instanței judecătorești.

■ Ce este leadership-ul?

Expertul în leadership, Warren Bennis, a scris că „managerii fac lucrurile în modul potrivit; liderii fac lucrurile potrivite”. Pentru aceasta, „un lider transformă ideile în realitate, iar angajații le susțin pe parcursul timpului, independent de lider”. Ultima parte este foarte importantă – adevărații lideri conduc organizația pentru a obține rezultate pozitive care devin o parte vitală a modului de realizare a lucrurilor, fie că liderul este sau nu prezent (în special, atunci când liderul nu mai face parte din organizație).

James MacGregor Burns, un alt cercetător cu renume din domeniul leadership-ului, definește leadership-ul ca fiind „liderii ce-și determină adepții să acționeze cu anumite scopuri care reprezintă valorile și motivația... atât a liderilor, cât și a adepților”. Genialitatea leadership-ului derivă din modul în care liderii văd și acționează în conformitate cu valorile și motivațiile lor și ale adepților lor.

Există două teorii de bază care scot în evidență leadership-ul:

- 1. Teoria trăsăturilor** presupune faptul că marii lideri se nasc cu abilități și talente („trăsături”) pe care unii le percep ca fiind caracteristice unui mare lider – încredere, șarm, inteligență, intuiție etc. Principalele ipoteze ale teoriei trăsăturilor sunt:
 - Oamenii se nasc cu trăsături moștenite prin ereditate, iar unele dintre ele sunt în special potrivite pentru leadership;
 - Persoanele care devin lideri buni dețin o combinație de trăsături potrivită (sau suficientă) pentru aceasta.
- 2. Teoria behavioristă** susține faptul că marii lideri acționează în anumite feluri sau manifestă anumite comportamente – și, cel mai important, că leadership-ul poate fi învățat.

⁷³ Demitras O., Karaca M., Ghid privind stilurile de conducere, Cambridge Scholars Publishing, UK, 2020.

În realitate, adevărul combină aceste două teorii – un bun leadership este determinat atât de „trăsăturile” înnăscute, cât și de „comportamentele” învățate. Liderii și managerii trebuie să recunoască acest fapt și să pună în valoare talentele angajaților, dezvoltând, în același timp, competențele și abilitățile lor. De fapt, leadership-ul poate și trebuie să fie aplicat în practică de către orice persoană din cadrul organizației, iar acest fapt nu depinde de denumirea funcției deținute sau de atribuțiile de serviciu.

Leadership-ul este asociat cu o serie de mituri, după cum urmează:

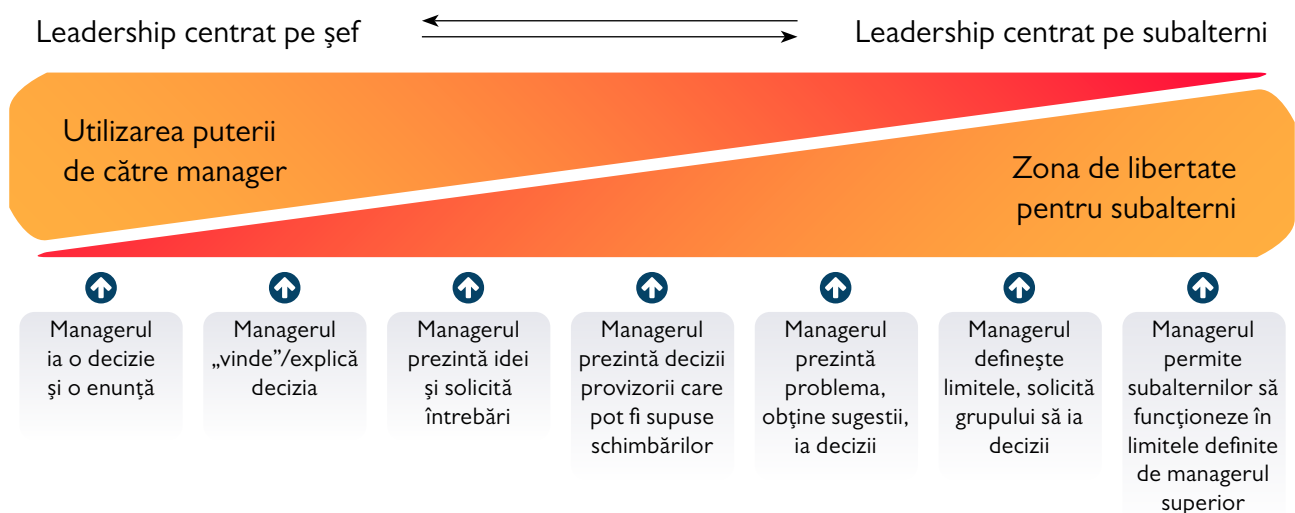
- Liderii sunt caracterizați prin carismă;
- Leadership-ul este o abilitate rar întâlnită;
- Liderii se nasc, nu devin astfel;
- Liderii fac parte doar din conducerea de vârf a organizației.

Aceste mituri derivă din ideea că doar trăsăturile personale constituie baza unui bun leadership. Acest lucru nu este adevărat.

Ce fac liderii în realitate? Cu alte cuvinte, care sunt stilurile de bază ale liderilor?

I. Participativ. Participanții care pot fi afectați de o anumită decizie au roluri comune în cadrul procesului decizional. Ipotezele principale ale leadership-ului participativ sunt:

- Participarea la procesul decizional îmbunătățește înțelegerea problemelor puse în discuție de către persoanele care trebuie să implementeze aceste decizii;
- Oamenii sunt mai dedicați unei acțiuni atunci când participă la procesul decizional;
- Oamenii sunt mai puțin competitivi și mai dornici de colaborare atunci când lucrează în echipă sau pentru un scop comun;
- Atunci când oamenii iau o decizie ca și echipă, angajamentul lor social amplifică angajamentul față de decizie;
- Oamenii care lucrează împreună ca și echipă iau decizii mai bune decât o persoană care acționează în mod individual.



2. Situațional. Conceptul a fost creat de Paul Hersey și Ken Blanchard și se sprijină pe ideea că stilul cel mai bun de leadership este condiționat de situație. Principiul fundamental al acestui model de leadership este că nu există un singur „cel mai bun” stil de leadership. Leadership-ul eficient este relevant pentru executarea sarcinilor, iar cei mai de succes lideri sunt acei care își ajustează stilul de leadership la *capacitatea de acțiune* (abilitate și

dorință) a persoanei sau a grupului pe care îl conduc sau îl influențează. Leadership-ul eficient variază nu doar în funcție de persoana sau de grupul care este influențat, dar depinde și de sarcina/funcția concretă care trebuie îndeplinită. Acest model se axează pe trei elemente-cheie:

- Măsura în care un lider orientează și direcționează în raport cu sarcinile, responsabilitățile și așteptările sale;

- b. Volumul și stilul de comunicare ales de lider pentru situațiile când ascultă, ajută sau îi sprijină în orice alt mod pe adepții săi;
- c. Abilitatea și dorința adepților de a realiza o sarcină specifică.

Astfel, în esență, supervizorul determină „nivelul de pregătire” al adeptului său și își ajustează, în mod corespunzător, comportamentele de conducere (administrare, instruire, sprijinire și delegare). În acest fel, este recunoscut faptul că potențialul și abilitățile fiecărui membru al personalului sunt unice și, respectiv, nu poate fi aplicat, în mod universal, un singur tip de comportament de conducere.

Liderul situațional demonstrează patru competențe fundamentale, tipice și esențiale de leadership:

- Diagnosticarea - înțelege situația pe care încearcă să o influențeze;
- Adaptarea - își ajustează comportamentul său ca răspuns la elementele imprevizibile ale situației;
- Comunicarea - interacționează cu alții într-un mod în care aceștia îl pot înțelege și accepta;
- Promovarea - gestionează procesul de implementare.

3. Transformațional. Scopul leadership-ului transformațional este de a „transforma” oamenii și organizațiile într-un sens direct – de a le schimba mintea și spiritul; a extinde viziunea, percepția și înțelegerea; a clarifica scopurile; a racorda comportamentul la convingeri, principii și valori; și a determina schimbări care sunt permanente, continuă de la sine și creează un impuls.⁷⁴ James MacGregor Burns a introdus conceptul de leadership transformațional în cartea sa „Leadership” în 1978. Burns l-a descris ca pe un proces continuu prin care „liderii și adepții lor se ridică reciproc la niveluri mai înalte de moralitate și motivație”. Cu alte cuvinte, leadership-ul transformațional contribuie la autoactualizarea la cel mai înalt nivel a fiecărui membru al echipei.

STILUL DE LEADERSHIP

ÎNCREDERE SPORITĂ ÎNTR-UN MEMBRU AL ECHIEI

DIRECTOR

Leadership activ, instructiv și de susținere pentru cei care au puțină experiență sau nu au deloc



DE DELEGARE

Angajarea unei persoane care supraveghează și oferă o mână de ajutor în procesul de valorificare la maxim a unei persoane mai puțin experimentate



DE INSTRUIRE

Liderii pot permite membrilor de echipă calificați și competenți să realizeze sarcina, rămânând la dispoziția lor, în caz de necesitate



DE ABILITARE

Atunci când un membru al echipei este considerat un expert, rolul unui lider este doar de a ajuta, a abilita și a încuraja

ÎNCEPĂTOR



ÎN CURS DE DEZVOLTARE



CALIFICAT



EXPERT



⁷⁴ Steven Covey, 7 obiceiuri ale oamenilor foarte eficienți: lecții pentru schimbare personală (Ediție revizuită), New York: Free Press, 2004.

4. Slujitor. „Liderul slujitor este, mai întâi de toate, slujitor... Aceasta începe de la sentimentul firesc al cuiva de a sluji cuiva, de a servi, în primul rând. Alegerea conștientă determină o persoană să aspire la poziția de lider. Acea persoană este total diferită de cea care este lider mai întâi, probabil din cauza necesității de a diminua din setea neobișnuită de putere sau de a căpăta beneficii materiale... Persoana care este mai întâi lider și cea care este slujitor mai întâi sunt două tipuri extrem de diferite. Între acestea, există

nuanțe și combinații care fac parte din varietatea infinită a naturii umane”.⁷⁵ Liderul slujitor împarte cu alții puterea de care dispune, pune necesitățile altora în fruntea listei și ajută oamenii să se dezvolte și să evolueze cât mai mult posibil.

În ceea ce privește trăsăturile de leadership, marii lideri prezintă un melanj al acestor patru stiluri de leadership. Cu toate acestea, cum reușesc adevărații lideri să pună aceste stiluri în practică?

■ Domeniile esențiale de acțiune ale leadership-ului

1) Crearea unei viziuni concentrate

Liderii își ajustează performanța individuală la scopurile mai largi ale instanței de judecată. Ei creează o viziune, ei stabilesc planuri de acțiuni care sprijină această viziune și, cu ajutorul altora, comunică clar rolurile departamentelor și ale persoanelor în realizarea acestei viziuni. Puterea și participarea sunt într-un echilibru. Liderii gândesc pe termen lung și își concentrează eforturile lor și ale altora asupra scopurilor fundamentale ale instanței de judecată și asupra necesității de tranziție de la prezent la un viitor inspirat. Rețineți că o viziune fără acțiune nu duce la nici o realizare. De asemenea, o viziune care nu este împărtășită rămâne o iluzie.

2) Modelarea parcursului

Conform lui Kouzes și Posner (2017), prima practică implementată de liderii exemplari este cea de *modelare a parcursului*. Pentru aceasta, un lider trebuie să se angajeze în clarificarea valorilor și în stabilirea unui exemplu. Pentru ca liderii să-și clarifice valorile, ei trebuie să devină mai conștienți de sine, chibzuind asupra lucrurilor cu adevărat importante și a priorităților lor. Odată ce liderii își conștientizează propriile valori, ei lucrează pentru a transmite cu precizie așteptările lor grupului, aliniind acțiunile cu convingerile lor și luptând pentru lucrurile în care cred. Conștiința de sine favorizează leadership-ul asupra propriei persoane, care reprezintă o competență necesară

pentru orice persoană care încearcă să conducă un grup. O parte integrantă a autocunoașterii este recunoașterea prejudecăților personale - pe care le avem cu toții. Dacă prejudecățile noastre rămân neverificate, ne vom pomeni într-un spațiu vid, cu oameni care gândesc, privesc și explorează lumea în același mod ca noi. Conștientizarea prejudecăților personale vă va permite să faceți un pas în spate și să priviți situația dintr-o altă perspectivă, mai puțin părtinitoare, fapt care va conduce la luarea unor decizii mai chibzuite.

Al doilea angajament în modelarea parcursului este stabilirea unui exemplu. Altfel spus, transpunerea cuvintelor în acțiuni. Stabilirea unui exemplu este similară cu implementarea a ceea ce promovați și cu realizarea a ceea ce ați spus că veți face. Alinierea acțiunilor la valori este o acțiune esențială pentru manifestarea integrității dvs. și necesară pentru fortificarea credibilității în fața echipei. Un lider care și-a evaluat propriile valori va fi capabil să abordeze provocările prin intermediul unei busole morale autodeterminate. Acest fapt va crea un exemplu de conduită privind ceea ce se așteaptă și se acceptă în cadrul organizației.

3) Alinierea

O trăsătură de bază a organizațiilor moderne este interdependența, în care nimeni nu are o autonomie completă, în care majoritatea angajaților sunt legați de mulți alții prin intermediul muncii

⁷⁵ Robert K. Greenleaf, Slujitorul în calitate de lider, 1970.

lor, al tehnologiilor, al sistemelor de management și prin ierarhie. Aceste relații reprezintă o provocare specială atunci când instanțele judecătorești tind să se schimbe. Dacă mai multe persoane nu se vor alinia și nu vor merge împreună în aceeași direcție, oamenii vor avea tendința să se împiedice unii de alții. Ideea de a determina persoanele să meargă în aceeași direcție, cunoscută și ca „alinieră”, este o abilitate fundamentală pentru un leadership eficient.

În această privință, principala competență managerială este crearea unor sisteme care sprijină implementarea unor planuri eficiente și eficiente. Instanțele judecătorești bine administrate trebuie să aleagă o structură pentru funcțiile și relațiile de raportare, să asigure ocuparea funcțiilor de către persoane potrivite, să ofere instruire, să comunice cu personalul și să decidă cui și câtă putere decizională să confere.

Alinierea este diferită. Alinierea necesită capacități de leadership pentru a reuși comunicarea eficientă și consecventă a viziunii instanței de judecată mai multor persoane, ceea ce înseamnă mai mult decât simpla gestionare a sistemelor și implementare a planurilor. Grupul-țintă poate cuprinde nu doar subalternii unui manager de instanță de judecată, ci și judecători, personal din alte subdiviziuni, precum și alți funcționari publici. Sunt relevante toate persoanele interesate care pot contribui la implementarea viziunii și a strategiilor, precum și cele care pot împiedica implementarea acestora.

4) Inspirarea și motivarea

Una dintre calitățile esențiale ale unui lider eficient este capacitatea de a putea inspira personalul să-și desfășoare bine activitatea și să contribuie la implementarea reformelor necesare. Motivația încarcă oamenii cu energie prin faptul că le satisface nevoile lor de bază - de a reuși, de a se bucura de sentimentul de apartenență și de stimă de sine - și prin faptul că ei pot contribui la realizarea idealurilor transpuse în scopurile instanțelor judecătorești. Liderii instanței de judecată care au

succese remarcabile sunt capabili să influențeze profund angajații și să determine din partea lor un răspuns pe potrivă, puternic.

Liderii de succes ai instanței de judecată motivează angajații prin mai multe metode:

- a. Liderii scot permanent în evidență viziunea instanței de judecată, într-un mod în care pun accent pe valorile acesteia. Astfel, munca capătă importanță pentru angajați.
- b. Liderii atrag, în mod regulat, angajații în luarea deciziilor privind modul de realizare a viziunii instanței de judecată. Astfel, acestora li se creează o stare de deținere a controlului.
- c. Liderii sprijină eforturile angajaților în a realiza viziunea instanței prin faptul că asigură instruirea acestora, oferă feedback și prezintă modele de urmat, astfel ajutându-i să crească din punct de vedere profesional și să-și consolideze stima de sine.
- d. Liderii îi laudă pe ceilalți pentru eforturile depuse. Singura metodă puțin costisitoare, cu impact sporit asupra îmbunătățirii performanței, a moralului și a climatului pentru schimbări este de a spori în mod substanțial gradul de recunoaștere. Persoanele trebuie să știe că eforturile lor contribuie semnificativ la realizarea scopului și a obiectivelor instanței de judecată.
- e. Liderii buni recunosc și remunerează succesul, fapt care nu doar conferă oamenilor un sentiment de împlinire, dar și îi face să simtă că ei aparțin unei organizații căreia îi pasă de ei.

Atunci când liderii întreprind aceste acțiuni, munca devine, în mod firesc, motivantă. Transformarea personalului pentru ca acesta să devină puternic motivat depinde de încredere. Încrederea este legătura esențială dintre un lider și un subaltern, care este vitală pentru satisfacția și loialitatea oamenilor în raport cu locul de muncă și vitală pentru crearea adepților. Conceptul modern de *justiție procedurală*, potrivit căruia oamenii sunt auziți și tratați cu respect, este direct legat de consolidarea încrederii atât a cetățenilor, cât și în interiorul instanței judecătorești.

JUSTIȚIA PROCEDURALĂ

În sala de ședințe		În instituție
Judecătorul m-a auzit	VOCE	Angajatorul m-a auzit
Cred că judecătorul a fost imparțial	NEUTRALITATE	Cred că angajatorul meu este echitabil
Judecătorul m-a tratat cu respect	RESPECT	Angajatorul meu mă tratează cu respect
Am încredere în judecătorul care îmi examinează dosarul	ÎNCREDERE	Am încredere că angajatorul acționează în interesul meu

Justiția procedurală în sala de ședințe crește gradul de respectare a hotărârilor judecătorești. Aplicarea justiției procedurale în cadrul instituției motivează angajații să-și exercite foarte bine atribuțiile.

Mai jos, sunt prezentate câteva idei despre modul în care liderii pot consolida încrederea:

13 comportamente ale liderilor care se bucură de încredere sporită

- 1. Vorbiți direct, spuneți adevărul.** Permiteți-le oamenilor să înțeleagă poziția dvs. Dați dovadă de integritate. Onestitatea este cea mai importantă caracteristică a leadership-ului. Oamenii se așteaptă ca liderii să fie corecți și fideli principiilor etice, să fie consecvenți în vorbe și faptele lor și să susțină principii importante.
- 2. Dați dovadă de respect.** Dovediți că vă pasă cu adevărat. Respectați toată lumea, chiar și pe cei care nu pot face nimic pentru dvs. Manifestați bunătatea prin fapte mici.
- 3. Creați transparență.** Fiți sincer, deschis, autentic. Nu ascundeți informații și nu elaborați „planuri ascunse”. Acționați în funcție de premisa „ceea ce vezi este ceea ce primești”.
- 4. Comiteți greșeli într-un mod corect.** Prezentați-vă scuzele imediat. Restabiliți situația, dacă este posibil. Dați dovadă de smerenie. Nu ascundeți lucrurile. Faceți ceea ce este corect.
- 5. Manifestați loialitate.** Recunoașteți meritele altora. Fiți loiali față de cei absenți. Reprezentați-i pe cei care nu sunt prezenți, pentru ca și punctul lor de vedere să fie exprimat. Nu vorbiți în mod negativ despre alții pe la spatele lor.
- 6. Oferiți rezultate.** Întocmiți o listă a rezultatelor. Realizați ceea ce ați fost angajat. Nu promiteți prea multe și, apoi, să oferiți puține rezultate. Nu căutați scuze pentru că nu ați realizat ceva.
- 7. Deveniți mai bun.** Învățați și dezvoltați-vă permanent. Sporiți capacitățile dvs. Elaborati sisteme de sugestii formale și informale. Mulțumiți persoanelor pentru sugestiile lor. Acționați în baza sugestiilor primite.
- 8. Confrunțați realitatea.** Abordați problemele direct. Abordați „lucrurile dificile” în mod direct. Recunoașteți lucrurile care nu s-au spus. Conduceți conversațiile cu curaj.
- 9. Clarificați așteptările.** Comunicați și dezvăluiți așteptările. Discutați-le și validați-le. Renegociați-le, dacă este nevoie. Asigurați-vă că așteptările sunt clare.
- 10. Puneți în practică responsabilitatea.** Asumați-vă răspunderea și determinați-i și pe alții să o facă. Asumați-vă responsabilitatea pentru rezultatele bune sau rele. Comunicați clar care este situația fiecăruia.
- 11. Ascultați mai întâi.** Ascultați înainte de a vorbi. Ascultați cu urechile, ochii și inima. Diagnosticați. Nu presupuneți, aflați.
- 12. Respectați angajamentele.** Expuneți-vă intențiile, apoi realizați-le. Asumați-vă angajamente cu grijă; faceți din respectarea angajamentelor un simbol al onoarei dvs. Nu înșelați încrederea.
- 13. Dezvoltați relații de încredere.** Dezvoltați încrederea, în special cu cei care au câștigat încrederea dvs. Dezvoltați o relație de încredere în mod condiționat cu cei care încearcă să capete încrederea dvs. Nu ezitați să aveți încredere din cauza riscurilor implicate.

Analizând toate aceste comportamente care implică un nivel ridicat de încredere, vedem că toate se centrează pe grija și încurajarea pe care o oferă liderii pentru a-i determina pe adeptii lor să realizeze mai multe și să lucreze mai bine. Liderii instanței de judecată, care servesc drept model pentru aceste comportamente, vor motiva personalul instanței de judecată și membrii echipei să-și realizeze obiectivele stabilite.

5) Recompensarea și recunoașterea

Liderii trebuie să-i recunoască și să-i laude pe ceilalți pentru eforturile depuse. Singura metodă puțin costisitoare, cu impact sporit asupra îmbunătățirii performanței, moralului și climatului pentru schimbări este de a crește substanțial gradul de recunoaștere. Liderii încurajează acest aspect, asigurându-se că fiecare persoană este pe deplin conștientă de scopul și obiectivele instanței de judecată. De asemenea, persoanele trebuie să știe că, fără nici o îndoială, eforturile lor contribuie semnificativ la realizarea scopului și a obiectivelor instanței de judecată. Prin anumite ocazii periodice de recunoaștere, celebrare și recompensare a realizărilor semnificative, liderii instanței de judecată pot crea un mediu în care progresul și aprecierea prevalează.

6) Comunicarea

Comunicarea este valoroasă, importanța acesteia nu poate fi subestimată. Literatura de specialitate tratează pe larg despre modul cum să comunicăm eficient, pentru un scop anume. De asemenea, comunicarea se referă atât la exprimarea unei idei, cât și la ascultarea activă. Acest aspect nu este diferit nici pentru liderii din instanțele judecătorești.

Heifetz (1994) definește ascultarea ca fiind o provocare personală importantă pentru leadership. De prea multe ori, ascultarea este o abilitate neglijată a leadership-ului, pe larg și excesiv de simplificată.

Numeroase chestiuni și probleme pot fi prevenite sau, ulterior, soluționate cu ajutorul ascultării active a necesităților și a problemelor judecătorilor, angajaților, comunității juridice, comunității locale și ale organizațiilor partenere. Ascultătorii buni fac acest lucru nu doar cu toți cei cu care comunică, dar și cu ei înșiși. Heifetz remarcă corect că „ascultarea de sine necesită un loc în care persoana se poate auzi pe sine însuși gândind”. Arta ascultării, ca necesitate a comunicării, merită atenția fiecărui lider de instanță de judecată.

Instanțele, prin intermediul liderilor lor, au datoria de a stabili comunicarea eficientă drept prioritate, dat fiind rolul central și esențial al sistemului judecătoresc în menținerea statului de drept. Garrett M. Graff specifică faptul că⁷⁶:

”

„Comunicarea este baza existenței însăși a instanței de judecată. De fapt, instanțele judecătorești se numără printre principalele forumuri de conversații din cadrul unei societăți civilizate. Acestea sunt locul căruia societatea i-a atribuit responsabilitatea de a aduce împreună adversarii, a convoca o conversație și a soluționa divergențele”.

”

Citatul în cauză scoate în evidență faptul că instanțele judecătorești și liderii acestora trebuie să fie „implicați” și să aibă un angajament și o strategie de comunicare, atât pentru a asculta atent, cât și pentru a difuza informațiile în cadrul și în afara organizației. Acest lucru este, în special, important într-o eră digitală, plenar electronică. Liderii care comunică eficient se exprimă clar și răspund nevoilor publicului.

Liderii eficienți ai instanței de judecată cunosc și folosesc aceste elemente fundamentale în comunicările lor verbale și scrise, pentru a susține scopurile și responsabilitățile instanțelor judecătorești.

⁷⁶ Graff G., Un argument pentru implicare mare a liderilor instanțelor judecătorești, Centrul Național al Instanțelor de Stat, 2012, Courts Are Conversations: An Argument for Increased Engagement by Court Leaders | Office of Justice Programs (ojp.gov).

Elementele fundamentale ale comunicării pentru liderii instanței de judecată

- Livrați un mesaj pozitiv
- Fiți credibili
- Fiți onești
- Fiți accesibili
- Fiți deschiși
- Fiți clari
- Fiți relevanți, sensibili față de public și corespunzători acestuia.

Probabil că cel mai important element fundamental pentru liderul instanței de judecată este ultimul – a fi relevant. Liderii instanței de judecată țin cont de interesul superior al instanței, dar și de „imaginea de ansamblu”, și sunt capabili să creeze mesaje pentru mass-media și public, adaptate la audiență și la conținut.

7) Colaborarea

Leadership-ul de succes și reformarea reușită a instanțelor nu pot avea loc în izolare. Liderii instanțelor de judecată trebuie să dezvolte relații durabile și pozitive și să încurajeze posibilitatea judecătorilor și a angajaților să procedeze la fel. Este evident că, din numeroasele calități ale unui lider eficace, foarte rar se poate întâmpla ca o singură persoană să le întrunească pe toate cele necesare, pentru a avea succes în toate situațiile. Colaborarea nu există doar între lider și adepți. O reformă de succes a instanțelor judecătorești solicită și o colaborare colegială. Oamenii realizează mai multe lucruri împreună, decât acționând izolat. Un dialog

cu membrii colectivului, care are loc cu regularitate, despre o arie de interes stabilă de comun acord, sprijină angajamentul personalului și consolidează obiectivul. Atunci când judecătorii și administratorii instanțelor judecătorești lucrează împreună, aceștia își intensifică abilitățile lor variate pentru a examina și a implementa mai eficient reformele cele mai potrivite pentru publicul pe care îl deservește. Liderii eficienți ai instanțelor judecătorești creează formatul necesar pentru o colaborare semnificativă și sustenabilă.

În acest mod, se constată necesitatea ca un lider să aibă capacitatea să creeze și să dezvolte un consens colectiv, să inspire încredere, să ofere viziune, să formeze sprijin din partea tuturor subiecților din sectorul justiției și să elaboreze planuri care pot fi implementate în virtutea consensului existent. Liderul instanței de judecată trebuie să înțeleagă dinamica schimbării organizaționale și să o valorifice. Un conducător de succes aplică competențele sale de colaborare, diplomatice și politice pentru a lucra eficient prin intermediul coalițiilor.

Practici de colaborare pentru liderii moderni ai instanței de judecată

- Dezvoltarea sprijinului:
 - Asigurarea sprijinului din partea liderilor din sectorul justiției;
 - Asigurarea existenței resurselor necesare;
 - Instruirea pentru o gestionare în comun.
- Stabilirea relațiilor:
 - Construirea unui pod, înainte de a fi necesară traversarea acestuia;
 - Dezvoltarea cooperării informale și formale;
 - Cunoașterea actorilor principali.
- Facilitarea acțiunii;
- Definierea obiectivelor și misiunii rețelei:
 - Evaluarea situației și corelarea strategiei cu circumstanțele existente;
 - Abordarea interpersonală este importantă.

- Evaluarea progresului:
 - Documentarea activității de colaborare;
 - Participarea la evaluarea continuă;
 - Participarea la practici reflexive.

8) Implementarea

O constantă în mediul instanței de judecată moderne este prezența unei persoane din organizație care încearcă permanent să producă schimbări și să îmbunătățească ceva. Mai mult, majoritatea liderilor acordă prea puțină atenție problemei centrale care a împiedicat mult timp dezvoltarea instanțelor, și anume implementării, ca proces. Implementarea și susținerea îmbunătățirilor necesită, întotdeauna, un efort continuu pentru a menține și a monitoriza procesele de schimbare. Procesul de schimbare are câteva caracteristici principale: accentul și claritatea, domeniul de aplicare și complexitatea, atractivitatea și fezabilitatea. Toate acestea necesită să fie abordate în planul de implementare.

Accentul și claritatea se referă la faptul că liderii instanțelor judecătorești trebuie să pună scopurile instanțelor în centrul procesului de schimbare, iar intenția reală privind necesitatea reformei trebuie să fie evidentă participanților la procesul de schimbare.

Este esențial să se înțeleagă complexitatea schimbării și a naturii umane pentru ca un lider să implementeze și să faciliteze o schimbare de succes. Schimbarea provoacă sentimente de pierdere, conflicte și confuzie din partea persoanelor implicate. Mai mult, pentru ca o schimbare să fie durabilă, aceasta trebuie să fie una profundă și structurală. Una din lecțiile de bază privind inovarea este că aceasta deseori eșuează, deoarece organizarea instanței de judecată nu a atins trăsăturile fundamentale, de bază, sistemice ale culturii locale; nu au fost schimbate comportamentele, normele și convingerile judecătorilor, ale angajaților instanței de judecată, ale comunității juridice locale. Pentru implementarea cu succes a schimbării, liderul trebuie:

- a. să ofere un argument puternic în favoarea necesității inovației (de ex., să fie aliniat cu misiunea instanței de judecată);
- b. să țină minte că instruirea trebuie să fie co-

erentă, personală și continuă, deoarece schimbarea solicită de la oameni să-și formeze o competență nouă;

- c. să anticipeze un conflict și să fie capabil să-l abordeze în mod constructiv;
- d. să includă o componentă de măsurare a performanței, pentru a se asigura că schimbarea își menține vectorul; efortul prosperă când este însoțit de dovezi concrete ale progresului.

Într-un final, liderii trebuie să înțeleagă că, din cauza complexității schimbării, aceasta este un proces lent; schimbarea organizațională are loc întotdeauna treptat, astfel că liderii trebuie să aibă forța de a completa implementarea schimbării.

Luată împreună, cele opt domenii de acțiune esențiale pentru leadership - și anume, crearea unei viziuni proeminente, modelarea parcursului, inspirarea și motivarea, recompensarea și recunoașterea, comunicarea și implementarea - setează un nivel înalt pentru orice lider al instanței de judecată. Totuși, aceste domenii de acțiune nu prezintă tabloul întreg. Sunt și alte atribute pe care le au liderii foarte eficienți, și anume:

- ✓ își asumă responsabilitatea în cadrul organizației și în afara acesteia;
- ✓ dau dovadă de atenție față de alte persoane;
- ✓ manifestă compasiune, integritate, deschidere și fiabilitate;
- ✓ sunt competenți și credibili în acțiune;
- ✓ sunt de încredere;
- ✓ manifestă conștientizare situațională, flexibilitate, disciplină și încredere;
- ✓ sprijină și împuternicesc colegii;
- ✓ învață pe tot parcursul vieții;
- ✓ valorifică așteptările, pentru a schimba atitudini și comportamente;
- ✓ creează medii sigure, în care alții își pot asuma riscuri.

„Stă în firea liderului să ajungă la sufletul celorlalți într-un mod care trezește conștiința umană, creează sensuri și inspiră intenția umană, care este sursa puterii”.⁷⁷ Mai mult decât atât, liderii eficienți dezvoltă relații pozitive, pline de respect cu angajații, judecătorii și publicul larg.

Astfel, liderii instanțelor judecătorești creează și implementează viziunea instanței, aduc o perspectivă strategică în activitatea instanței, concomitent fiind concentrați și pe activitățile zilnice. O simbioză a leadership-ului și managementului proactiv îi permit instanței judecătorești să crească încrederea publică în sistemul judecătoresc prin intermediul serviciilor de calitate și prin asigurarea supremației legii. Eficiența unui adevărat lider al instanței judecătorești se măsoară, în cele din urmă, prin performanța instanței înregistrată în următoarele domenii-cheie: respectarea termenilor procedurali, apărarea drepturilor, transparența, accesul la justiție, utilizarea resurselor puține pentru atingerea obiectivelor, înfăptuirea justiției în termeni rezonabili în cauzele individuale⁷⁸.

Pentru a fi un manager și un lider bun, președintele instanței judecătorești și șeful secretariatului, dar și șefii de direcții și de secții din instanțele judecătorești trebuie să își dezvolte propriul stil

eficace de conducere prin combinarea elementelor specifice managerilor și liderilor și reieșind din trăsăturile caracteristice echipei și mediului de muncă din cadrul instanței judecătorești.

În prezent, majoritatea oamenilor sunt de acord că Steve Jobs, fostul președinte al companiei „Apple”, un dezvoltator extraordinar de afaceri, a fost și un lider excepțional. Sub conducerea sa, atât compania, cât și produsele companiei au ajuns printre cele mai de succes din lume. I-a reușit acest lucru, deoarece a schimbat radical modul de interacțiune dintre manageri și personalul companiei. Steve Jobs a aplicat vechiul concept de „management prin discuții informale” (*management by walking around*)⁷⁹, conform căruia liderii de succes trebuie să-și investească timpul ca să învețe despre organizație și despre angajați, iar acest lucru poate fi realizat doar printr-un contact direct cu angajații.

Președinții, șefii secretariatelor ai instanțelor judecătorești, șefii de direcții și de secții din cadrul instanțelor judecătorești trebuie să aplice o abordare similară pentru monitorizarea și îndrumarea personalului. Această abordare se bazează pe șase principii de angajament personal, formulate de Steve Jobs. Acestea sunt:

- ▶ **Includeți în rutina dvs. managementul prin discuții informale.** O vizită informală la locul de lucru al angajaților, pentru o discuție amicală, are cele mai bune rezultate dacă aceasta nu se întâmplă în baza unui grafic rigid. În acest fel, „veți observa ce se petrece atunci când nimeni nu se așteaptă să vă vadă”, spune Steve Jobs. În calendarul personal, însă, trebuie să vă planificați, pentru fiecare zi, activități de management realizate prin discuții informale, în măsura posibilităților, chiar dacă acestea vor dura doar o jumătate de oră. Cu cât mai des le veți face, cu atât mai mari vor fi beneficiile.
- ▶ **Nu veniți cu alte persoane.** Managementul prin discuții informale produce cele mai bune rezultate dacă se desfășoară sub forma unor conversații între patru ochi. Faptul de a fi însoțit de asistenți nu va face altceva, decât să intimideze angajații sau, și mai rău, să-i facă să se simtă atacați.

⁷⁷ Bennis, W., Cele patru competențe ale liderilor, *Training and Development Journal*, v38, Ediția 8, 1984, p. 70.

⁷⁸ Administrarea instanțelor judecătorești: ghid în profesie, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor Judecătorești.

⁷⁹ Mckendrick, J., Cum Steve Jobs și-a obținut titlul în management prin discuții informale, <https://www.adb.org/publications/management-walking-around>.

- ▶ **Vizitați-l pe fiecare în parte.** Oricine cunoaște viteza cu care se răspândesc zvonurile prin birouri, de aceea este ușor de înțeles că vizitarea mai frecventă a unor persoane, comparativ cu celelalte, poate crea o impresie nedorită. Încercați să alocați același timp fiecărui subaltern - măsurat nu neapărat pentru aceeași zi sau chiar săptămână, ci pe parcursul unei perioade mai lungi.
- ▶ **Solicitați sugestii și arătați că apreciați ideile bune.** „Întrebați fiecare angajat ce gândește despre modul în care pot fi îmbunătățite produsele, procesele, vânzările sau serviciile”, este recomandarea lui Steve. Dacă aplicarea unei idei a cuiva produce rezultate pozitive, menționați cine a sugerat respectiva idee și arătați că sunteți gata să lăudați persoanele care merită acest lucru.
- ▶ **Reveniți cu răspunsuri.** „Dacă nu aveți un răspuns imediat la întrebarea unui angajat, nu uitați să reveniți cu răspuns mai târziu”, sugera Steve. Acest lucru ține de amabilitatea elementară și, în plus, poate contribui la dezvoltarea încrederii celorlalți în dvs.
- ▶ **Nu criticați.** Țineți minte că primul scop al dvs. este să aflați fapte, iar cel de-al doilea – să stabiliți relații interpersonale. „Pentru a nu submina aceste scopuri, dacă constatați că un angajat nu-și îndeplinește munca cum trebuie, nu încercați să vă schimbați atitudinea imediat. Notați-vă în minte această observație și abordați problema respectivă cu o altă ocazie și într-un alt anturaj”.

Capacitatea managerilor de a fi lideri joacă un rol crucial în succesul activității instanțelor judecătorești. Președinții și șefii secretariatelor instanțelor judecătorești trebuie să dispună de calitățile unui lider. Unele calități se învață, iar altele țin de caracterul individual al persoanei. De altfel, printre cele mai importante elemente ale leadership-ului sunt valoarea și autoritatea persoanei în ochii celor care o urmează. Toate schimbările care au loc la nivelul modului nostru de gândire, a deprinderilor noastre, mai ales utilizarea tehnolo-

giilor informaționale, fac inevitabilă transformarea liderilor, iar noile provocări și priorități presupun noi abordări de leadership. Astfel, orice instanță judecătorească are nevoie de manageri și lideri, iar aceste două roluri necesită a fi privite ca fiind complementare, nicidecum distincte. O instanță de judecată poate presta servicii de calitate înaltă pentru justițiabili, poate avea angajați motivați și implicați, performanță înaltă, schimbări și inovații implementate doar dacă are un leadership și un management puternic.

Capitolul VI. Planificarea și dezvoltarea strategică a instanțelor judecătorești

Politicile și strategiile aprobate de echipa de management reprezintă fundamentul dezvoltării și activității instanțelor judecătorești. Dat fiind faptul că elaborarea și implementarea planurilor de dezvoltare strategică a instanțelor judecătorești reprezintă o parte indispensabilă a activității manageriale a instanțelor judecătorești, Legea 514/1995 a fost completată, la art. 45, cu prevederi legate de atribuțiile șefilor secretariatelor de a organiza și coordona dezvoltarea și implementarea planurilor strategice de activitate a instanței judecătorești, precum și de a elabora și

prezenta spre aprobare președinților de instanță judecătorească planurile strategice de activitate a instanțelor judecătorești.

În literatura de specialitate, **strategia este definită ca fiind un ansamblu de obiective majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației.**⁸⁰ Din această definiție a strategiei rezultă trăsăturile sale definitorii:

Strategia presupune realizarea unor scopuri și a unor obiective clare, sub formă de viziune și misiune.

- Strategia țintește o perioadă viitoare din viața instanței judecătorești, cel mai frecvent de 3-5 ani;
- Sfera de cuprindere a strategiei este instanța judecătorească în ansamblu sau părți importante ale acesteia;
- Conținutul strategiei se limitează la elementele principale care țin, cel mai frecvent, de aspecte legate de dezvoltarea tehnologiilor informaționale și a serviciilor online, de dezvoltarea profesională a judecătorilor și a personalului, care să asigure dezvoltarea continuă a instituției;
- Strategia servește drept bază pentru comportamentul competitiv al instanței judecătorești și ține cont de cultura organizațională a instanței, manifestată prin atitudini, comportamente, sistemul de convingeri aplicate în procesele de muncă;
- Strategia se bazează pe corelarea dintre instanța judecătorească și mediul intern și extern în care își desfășoară activitatea;
- Strategia are, de regulă, un caracter formalizat, având forma unui plan, și este implementată prin decizii strategice.

De ce este important să planificăm? Angajamentul asumat prin planificare îi permite instanței judecătorești să își stabilească prioritățile pentru a obține succes. Când dispune de o planificare, instanța poate să anticipeze viitoarele provocări și amenințări și să identifice soluțiile pentru

depășirea acestora. Mai mult, planificarea orientează instanța judecătorească spre rezultate pozitive, indicându-i „direcția în care să meargă” – aceeași direcție pentru toți. Un plan implică, de asemenea, sinergia echipei în atingerea unui scop comun.

⁸⁰ Nicolescu O., Verboncu I., Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna Economică, București, 2001, p. 76.

Planul strategic al instanței judecătorești reprezintă un instrument de gândire strategică și de management, care poate fi comprehensiv și detaliat în măsura în care își dorește instanța judecătorească. Procesul de planificare strategică este unul complex, care presupune colectare de informații, discuții în echipă, brainstorming, luare de decizii – toate fiind necesare pentru procesul de elaborare a planului strategic al instanței judecătorești. Elaborarea planului strategic, însă, nu este un scop în sine. O atenție deosebită trebuie acordată implementării și monitorizării planului strategic.

Planificarea strategică este o activitate prin care sunt definite misiunea și viziunea instanței, sunt formulate valorile fundamentale pe care instanța vrea să le respecte în activitatea sa și este descris modul ideal în care va funcționa instanța în viitor. Planificarea strategică este un proces dinamic, care include nu doar definirea misiunii, a scopurilor și a obiectivelor și întocmirea și publicarea unui plan, ci și o evaluare continuă a progresului și ajustarea cursului, pentru a păstra direcția corectă, și revizuirea planului, pentru a ne asigura de faptul că scopurile identificate își păstrează relevanța și rămân fezabile atunci când circumstanțele se schimbă. Pe parcursul ciclului de viață a unui plan

strategic al instanței judecătorești (de obicei, între cinci și șase ani) va fi evaluat cu regularitate progresul și, de asemenea, va fi examinat faptul dacă strategia de implementare și strategia operațională, prevăzute în planul strategic, sunt eficiente în atingerea scopurilor stabilite.

Elaborarea unui plan strategic implică lucrul în echipă. Este esențial ca această activitate să fie promovată de lideri de la cele mai înalte niveluri de management ale instanței judecătorești. La fel de importante sunt participarea și implicarea angajaților instanței judecătorești în toate etapele procesului de planificare. Planul strategic va fi implementat cu succes numai dacă toți beneficiarii și toate părțile interesate vor ști că interesele lor au fost luate în considerare și că, de asemenea, contribuția lor este importantă pentru reușita planului strategic. Rezultatul activităților de evaluare și revizuire, desfășurate pe durata ciclului de viață al unui plan strategic, trebuie să fie integrate direct în plan. Nu este un semn al eșecului dacă, în urma acestor activități, planul strategic va fi ajustat, modificat sau chiar va trece prin revizuirea scopurilor lui. Dimpotrivă, monitorizarea, evaluarea și ajustarea continuă indică faptul că planul rămâne a fi vital și important pentru activitatea instanței judecătorești.

■ Etapele procesului de planificare strategică

Etapa preliminară a procesului de planificare strategică presupune convocarea unei ședințe în care să fie pusă în discuție strategia instituțională, cu participarea principalilor lideri din cadrul managementului din instanța judecătorească (judecători și conducerea de vârf), care vor ghida activitatea de planificare strategică. Echipă ar putea fi numită „grup executiv pentru planificare strategică”. Grupul executiv va examina nivelul de pregătire și resursele disponibile în instanța de judecată și va determina dacă instanța dorește cu adevărat să-și evalueze și să-și îmbunătățească performanța, dacă elaborarea unui plan strategic va focaliza și va structura eforturile acesteia, dacă consultările ample și cooperarea între părțile interesate va aduce beneficii instanței și dacă un plan strategic va ajuta instanța de judecată să gestioneze, în

mod eficient, resursele financiare și umane. Grupul executiv pentru planificare strategică ar trebui să anunțe personalul instanței judecătorești despre decizia luată.

IMPORTANT! Una dintre condițiile de bază pentru elaborarea și implementarea cu succes a planului de dezvoltare strategică este participarea activă a conducerii instanței judecătorești în acest proces, luând în considerație faptul că acest document va servi drept instrument de management.

Imediat după anunțarea deciziei privind intenția de a elabora planul de dezvoltare strategică, grupul executiv pentru planificare strategică urmează să stabilească, prin selecție, componența Co-

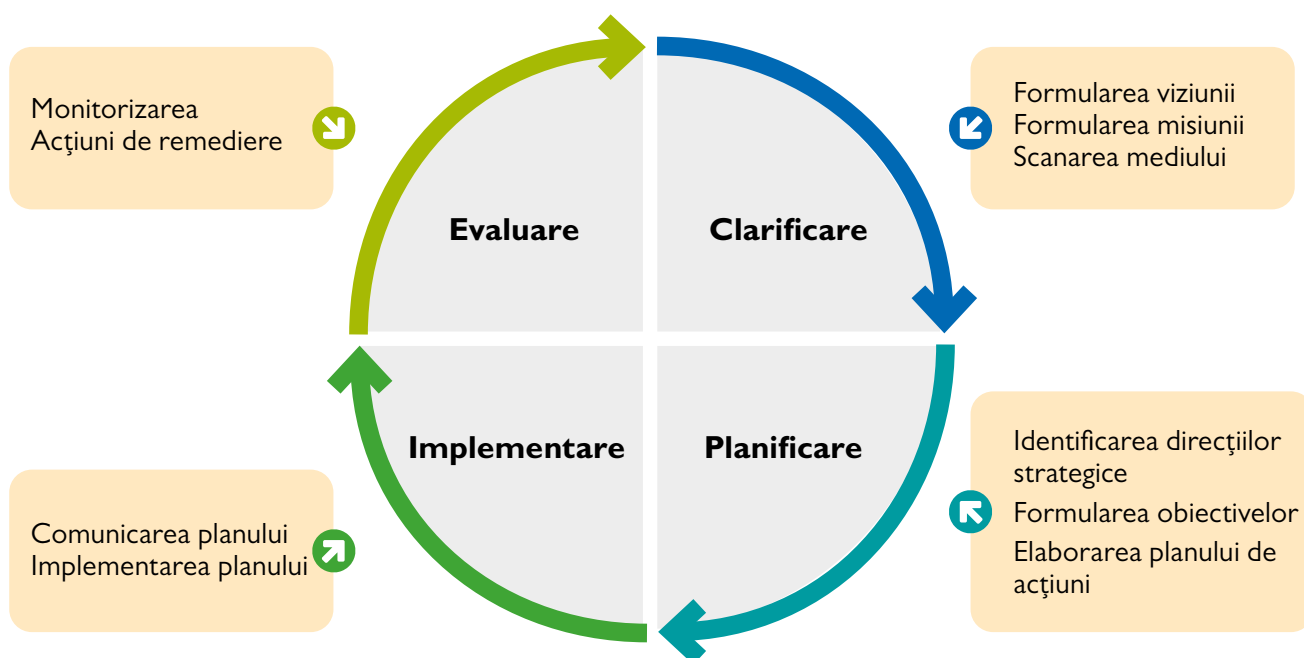
mitetului pentru planificare strategică, având grijă ca acesta să includă o diversitate a membrilor personalului instanței judecătorești. Comitetul ar trebui să includă în componența sa și persoane din comunitatea în care activează instanța judecătorească.

Grupul executiv pentru planificare strategică ar trebui să decidă criteriile de selectare a membrilor Comitetului pentru planificare strategică. Grupul se va orienta să identifice acele persoane, în calitate de membri, care pot lua în considerare și alte perspective, în afară de propriile perspective, care cunosc bine domeniile care vor fi incluse în planul strategic, care pot lucra în mod creativ și în colaborare cu alții, dețin calități de lider, reprezintă diversitatea etnică, de gen și rasială, dispun de timpul necesar pentru această activitate și provin din toate nivelele de organizare a instanței judecătorești. În plus, comitetul ar trebui să includă orice persoană a cărei participare ar fi esențială pentru reușita planului.

După crearea Comitetului pentru planificare strategică, personalul instanței urmează a fi informat despre componența acestuia, iar instanța judecătorească va examina posibilitatea de a anunța public despre acest eveniment.

De la bun început, Comitetul pentru planificare strategică va stabili și va respecta un grafic aprobat al ședințelor și a lucrărilor sale. Conducerea instanței judecătorești trebuie să fie dispusă să ajusteze acest grafic și să încurajeze în mod activ respectarea acestuia. Unele comitete își încep activitatea printr-o retragere în afara sediului instanței, pentru o sesiune de lucru cu durata de 1-2 zile. Alte comitete continuă cu ședințe săptămânale sau lunare, de obicei cu o frecvență mai mare la începutul activității sale. Toți membrii Comitetului sunt, în general, persoane ocupate. De aceea, până când nu va fi stabilit un grafic care să prevadă suficient timp pentru lucrul asupra formulării unui plan strategic, instanța de judecată nu ar trebui să treacă la alte etape.

Etapile procesului de planificare strategică



Etapa de clarificare. La etapa de clarificare, care reprezintă prima etapă a procesului de planificare strategică, sarcina membrilor Comitetului este să de-

finească viziunea și misiunea instanței judecătorești. În același timp, este prioritară realizarea analizei SWOT pentru activitatea instanței judecătorești.

Viziunea instanței judecătorești reprezintă punctul de pornire pentru orice cadru strategic. Viziunea ghidează conducerea și angajații instanței judecătorești și oferă o perspectivă asupra viitorului instanței în următorii 5-10 ani. Viziunea reflectă modul cum vă doriți să se desfășoare în viitor activitatea instanței judecătorești și prezintă un tablou al viitorului, la al cărui creare veți lucra. Fără o viziune care să cuprindă direcția în care să se îndrepte instanța judecătorească devine imposibil procesul de elaborare a unui plan strategic. Viziunea strategică trebuie să fie concisă și clară

și să fie strâns legată de ceea ce instanța judecătorească își propune să realizeze pe termen mediu. Formularea propriu-zisă a viziunii va exprima direcția de dezvoltare a instanței judecătorești, urmând să fie o inspirație și o aspirație pentru colectivul instituției. La formularea viziunii este necesar ca membrii Comitetului pentru planificare strategică să analizeze ce anume ar schimba în activitatea instanței judecătorești dacă nu ar fi limitați de anumite restricții și cum ar arăta instanța judecătorească dacă și-ar atinge scopul propus.

Exemple de viziuni ale diferitor organizații/instituții

■ Google

A oferi acces la informația mondială printr-un singur click.

■ The Walt Disney Company

A fi unul dintre cei mai importanți producători și furnizori de divertisment și informații din lume.

■ Nike

A face tot posibilul pentru a extinde potențialul uman.

■ UNICEF

Să creăm o lume în care drepturile fiecărui copil sunt realizate.

■ Tribunal Administratif Quebec

A fi o judecătorie cunoscută și recunoscută pentru expertiza sa și accesibilă în toate regiunile Quebecului.

■ Tribunal du Travail Quebec

O justiție de viitor pentru lumea muncii de azi.

■ Institutul Național al Justiției

Un sistem judiciar profesionist, competent, transparent, independent, imparțial și cu etică profesională adecvată, care respectă standarde înalte, caracteristice unui sistem modern al justiției.

Următorul pas în planificare strategică este formularea misiunii sub forma unei declarații, care va fi concisă și cuprinsă într-un singur paragraf. Stilul în care declarația va fi formulată trebuie să fie înțeles de persoane care nu sunt specialiști în domeniu, iar formularea trebuie să fie clară, inspirată și să atragă atenția. Misiunea (mandatul) autorității este o prezentare scurtă a scopului, ro-

lurilor, competențelor și responsabilităților principale. Sursele de informare sunt legile și alte acte normative, precum și documentele de politici și cele strategice. Misiunea urmează să răspundă la întrebări de acest fel: Ce facem noi? Pentru cine activăm noi (cine este beneficiarul nostru)? Cum contribuim la activitatea generală a sistemului judecătoresc? etc.⁸¹

⁸¹ Ghidul pentru elaborarea Programelor de Dezvoltare Strategică a Autorității, Cancelaria de Stat, 31.10.2011, https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/ghid_pds_aapc.pdf.

Exemple de formulări ale misiunii diferitor organizații/instituții

■ Google

Organizăm informațiile lumii astfel încât să fie universale, accesibile și utile.

■ The Walt Disney Company

A distra, a informa și a inspira oamenii din întreaga lume prin puterea povestirii, reflectând mărcile emblematice, mințile creative și tehnologiile inovatoare care ne fac cea mai importantă companie de divertisment din lume.

■ Nike

Aducem inspirație și inovație pentru fiecare sportiv din lume.

■ UNICEF

UNICEF este împuternicit de către Adunarea Generală a Națiunilor Unite să pledeze pentru protecția drepturilor copiilor, să ajute la satisfacerea nevoilor lor de bază și să extindă oportunitățile pentru a atinge întregul lor potențial.

■ Tribunal administrativ de Quebec

Tribunalul oferă o justiție administrativă specializată și accesibilă. Ia decizii calitative, coerente și prompte în litigiile între cetățeni și administrație publică, pe teritoriul Quebec-ului.

■ Tribunal du Travail Québec

Judecătoria este una accesibilă, specializată în litigii de muncă, care oferă servicii de calitate cu promptitudine.

■ Institutul Național al Justiției

Misiunea Institutului este de a forma judecători, procurori și alți specialiști de înaltă calitate în sistemul justiției pentru eficientizarea, sporirea independenței și integrității actului de justiție în Republica Moldova.

Unul dintre cele mai bune instrumente pentru evaluarea mediului actual de funcționare al instanței judecătorești și pentru identificarea direcției în care se va produce schimbarea este analiza SWOT:

- **Strengths – puncte tari:** factorii interni care aparțin instituției și se traduc, de obicei, prin resurse sau abilități disponibile; elementele pozitive pe care instanța judecătorească le poate controla și, prin planificare, le poate utiliza pentru a crea avantaje suplimentare;
- **Weaknesses – puncte slabe:** factorii interni care aparțin instituției și se traduc, de obicei, prin resurse sau abilități indisponibile; elementele negative pe care instanța judecătorească le poate controla și, prin planificare, le poate elimina pentru a crea avantaje suplimentare;
- **Opportunities – oportunități:** factorii externi, evenimente sau procese externe care nu aparțin instituției și nici nu pot fi modificate de aceasta și care pot afecta în bine activitatea instituției; elementele pozitive, în afara controlului instanței judecătorești; prin planificare, instanța judecătorească poate beneficia de starea pozitivă de lucruri, spre avantajul

instituției;

- **Threats – amenințări:** factorii externi, evenimente sau procese externe care nu aparțin instituției și nici nu pot fi modificate de aceasta și care pot afecta în rău activitatea instituției; elementele negative, în afara controlului instanței judecătorești; prin planificare, instanța judecătorească se poate proteja de această stare de lucruri sau poate reduce impactul acesteia.

Obiectivul analizei SWOT este de a include în analiza contextului atât caracteristicile inerente instituției, cât și factorii determinanți din mediul în care funcționează instituția. Instrumentul are ca scop reducerea zonelor de nesiguranță, legate de implementarea unei strategii, și permite definirea strategiei potrivite contextului în care se vor lua măsuri.

Analiza SWOT poate servi și drept instrument de management pentru evaluarea pertinentei unei strategii în faza sa de implementare. Dacă analiza SWOT a fost utilizată în faza de formulare a programului, este utilă reevaluarea regulată a acesteia, mai ales la etapa intermediară, pentru a ține cont de datele actualizate și pentru a asigura adaptarea direcțiilor și obiectivelor strategice.

Etapa de planificare. Etapa de planificare presupune formularea direcțiilor și obiectivelor strategice și a planului de acțiuni. **Direcțiile strategice** derivă din viziunea instanței judecătorești și sunt mai specifice decât misiunea instituției. Direcțiile strategice sunt direct legate de problemele-cheie, identificate în cadrul analizei contextului, și se referă la schimbările generale care vor avea loc în instanța judecătorească în rezultatul procesului de planificare strategică. Astfel, direcțiile strategice trebuie să întrunească anumite criterii:

- să explice viziunea și misiunea;
- să abordeze problema-cheie identificată în cadrul analizei SWOT;

- să răspundă necesităților judecătorilor și angajaților identificate în cadrul sondajelor;
- să fie realizabile într-un termen relativ lung (5-10 ani).

Obiectivele strategice reprezintă mijloace prin intermediul cărora vor fi realizate direcțiile strategice. Obiectivele strategice se referă la cauzele problemei-cheie, în timp ce direcțiile strategice derivă din însăși problema-cheie identificată. Prin atingerea obiectivelor strategice, instanța judecătorească va putea să-și realizeze cu succes direcțiile strategice. Obiectivele strategice trebuie să corespundă criteriilor SMART, adică trebuie să fie:

SPECIFICE - Cine este implicat? Ce va fi realizat? Ce schimbări sunt necesare?

MĂSURABILE - Câte? Cum veți evalua realizarea obiectivului?

(DE)ATINS / ABORDABILE – Lista resurselor necesare; Dispuneți de resurse sau le puteți obține?

RELEVANTE – De ce este important pentru justițiabili? Cum se pliază pe strategie?

ÎNCADRATE ÎN TIMP – Includeți un termen clar și termene-limită pentru realizarea obiectivelor.

Diferența dintre direcții și obiective strategice

Direcții	Obiective
Sunt largi	Sunt înguste
Sunt intangibile	Sunt tangibile
Nu sunt legate de un termen	Au întotdeauna un termen de realizare
Sunt de lungă durată	Sunt de durată scurtă sau medie
Sunt realizate cu implicarea altor instituții	Sunt realizate doar de instanța judecătorească

Pentru realizarea obiectivelor strategice sunt necesare planuri de acțiuni. **Planul de acțiuni** este documentul care va fi adus la cunoștința tuturor

celor pe care îi va afecta. Structura unui plan de acțiuni este după cum urmează:

Direcția strategică					
Obiectivul I:					
Indicatori de performanță:					
Acțiunea	Perioada	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori de progres	Rezultate așteptate

Astfel, planul de acțiuni trebuie să includă toate măsurile necesare pentru atingerea obiectivelor strategice, termenul de realizare a acțiunilor, persoana/secția/direcția responsabilă pentru realizarea acțiunii, costurile aferente realizării acțiunii și indicatorii care să măsoare gradul de realizare a acțiunii.

Indicatorul de performanță este un factor sau o variabilă cantitativă sau calitativă de reflectare a schimbărilor cu privire la o activitate. Cu alte cuvinte, un indicator este măsura pe care o utilizăm pentru a identifica (evalua) gradul de realizare a obiectivelor strategice și a acțiunilor. Indicatorii de performanță sunt instrumente utilizate la etapa de evaluare a implementării planului de dezvoltare strategică, descrisă mai jos.

Etapă de implementare. Etapa de implementare include comunicarea planului de dezvoltare strategică în interiorul și în exteriorul instanței judecătorești și implementarea nemijlocită a acesteia. Implementarea este procesul care transpune strategiile în realități. Se spune că este cel mai dur test al abilităților de a conduce ale oricărui manager. Nu are nici un rost să planificați, dacă eșuați să implementați planul. Oamenilor nu le place schimbarea și ei opun rezistență. Managementul schimbării se face pe baza unui plan. Adevăratul test al implementării este dacă managerii iau sau nu decizii legate de plan. Cei mai importanți factori în implementare sunt conducerea și comunicarea, urmate de planuri de acțiune, bugete, calendare de activități, puncte de atins și revizuirii.⁸²

Implementarea este partea din procesul planificării strategice în care multe organizații eșuează. Eșecurile pot avea surse variate:

- implementarea a luat mai mult timp decât a fost alocat la început;
- au ieșit la suprafață probleme majore, care nu au fost identificate înainte de planificare;
- coordonarea activităților nu a fost îndeajuns de eficientă;

- activități paralele și crize au distras atenția de la proces;
- pregătirea angajaților a fost insuficientă;
- instruirea pentru angajați a fost inadecvată;
- factorii externi au fost incontrollabili;
- conducerea și direcția din partea departamentului managerial a fost nepotrivită;
- responsabilitățile și activitățile-cheie nu au fost definite în detaliu;
- sisteme de informare inadecvate pentru monitorizare.⁸³

Este important să vorbiți despre plan și să sărbătoriți reușitele mici și progresele remarcabile în raport cu țintele stabilite. Informați echipa despre activitățile realizate și despre modul în care tindeți să obțineți succes în viitor. Cel mai important și dificil lucru legat de procesul de planificare strategică este de a implementa cu succes acțiunile planificate și de a atinge țintele stabilite.

Etapă de evaluare. Etapa de evaluare a implementării planului de dezvoltare strategică presupune acțiuni de monitorizare și de remediere a situației, atunci când anumite acțiuni planificate nu au putut fi realizate.

Fără monitorizare și evaluare, nici cele mai bine elaborate strategii nu pot fi implementate adecvat. Monitorizarea și evaluarea creează baza pentru „măsuri corective” – acestea fiind întotdeauna necesare, deoarece planurile strategice sunt întotdeauna doar previziuni, estimări, așteptări, iar realitatea este întotdeauna dinamică și schimbătoare. În același timp, monitorizarea și evaluarea este necesară pentru a ne asigura că strategiile continuă să fie relevante sau, altfel spus, că acestea continuă să fie documente „vii” care se dezvoltă. Odată ce circumstanțele se schimbă - și odată ce noi realizăm rezultatele inițiale – programul urmează să fie, la fel, modificat. Astfel, monitorizarea și evaluarea asigură responsabilizarea noastră continuă; noi putem raporta progresele noastre

⁸² <https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2018/09/7.-Materiale-de-formare-Planificare-strategica.pdf>.

⁸³ Ibidem.

și justifica investițiile pe care le facem pentru a obține anumite rezultate. Monitorizarea și evaluarea trebuie să fie percepute ca o oportunitate pentru o înțelegere atotcuprinzătoare și onestă a „ce se poate de realizat mai bine”.⁸⁴

În procesul de monitorizare și evaluare trebuie să fie aplicați indicatori de performanță pentru toate obiectivele și acțiunile din planul de dezvoltare strategică. Elaborarea unor indicatori adecvați este una din cele mai complicate sarcini. Indicatorii ne explică cum rezultatele scontate vor fi măsurate și dacă aceste rezultate au fost atinse. Indicatorii de performanță sunt cantitativi și calitativi. Indicatorii cantitativi evaluează valorile măsurabile și sunt formulați în baza informației cantitative (de exemplu, cifre, date statistice). Aceștia indică progresul sau un cadru cantitativ al produsului sau rezultatul final. Indicatorii calitativi arată caracteristicile calitative ale performanței instituției, de exemplu, dacă înregistrează progrese sau declin (obținerea rezultatelor în decursul termenului

stabilit, corespunderea acestora cu necesitățile beneficiarilor, standarde etc.). Aceștia pot fi dezvoltați utilizând date de sondaj sau de cercetare, materiale elaborate de experți sau de grupuri speciale, alte informații.

Monitorizarea și evaluarea gradului de realizare a planului de dezvoltare strategică trebuie să aibă loc cu o periodicitate anumită, în cadrul ședințelor membrilor Comitetului pentru planificare strategică. Astfel, ședințele de monitorizare și evaluare trebuie să fie axate pe discutarea acțiunilor realizate, a indicatorilor de performanță și pe reevaluarea strategiei, dacă unele acțiuni nu pot fi realizate din diferite motive, fiind necesară ajustarea planului de dezvoltare strategică, astfel încât să fie posibilă atingerea obiectivelor strategice stabilite. Rezultatele implementării planului de dezvoltare strategică trebuie transpuse în rapoarte anuale de activitate a instanței judecătorești, elaborate într-un limbaj simplu și accesibil.

⁸⁴ Ghidul pentru elaborarea Programelor de Dezvoltare Strategică a Autorității, Cancelaria de Stat, 31.10.2011, https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/ghid_pds_aapc.pdf.

Capitolul VII. Gestionarea fluxului de dosare și a proceselor interne de lucru

Gestionarea fluxului de dosare este definită ca „gestionarea coordonată de către instanța judecătorească a proceselor și a resurselor necesare pentru a asigura parcursul fiecărui dosar de la înregistrare până la soluționare”.⁸⁵ În calitate de proces conex, gestionarea proceselor interne de lucru înseamnă „coordonarea tuturor sarcinilor, procedurilor, resurselor (umane și altele) necesare pentru a ne asigura că activitatea instanței judecătorești este realizată în mod eficient și în conformitate cu scopurile și atribuțiile instanței”.⁸⁶

Gestionarea fluxului de dosare: literalmente, procesul sau actul de acordare a atenției dosarelor înregistrate în instanță.⁸⁷

Procesul de acordare a atenției dosarelor presupune existența tehnicilor care asigură această atenție atât pentru fluxul de dosare, cât și pentru procesele interne de lucru. În capitolul dat sunt abordate aceste practici și standarde.

Gestionarea fluxului de dosare funcționează cel mai bine atunci când este realizată continuu, la fel ca și gestionarea personalului instanței sau a proceselor bugetare. De-a lungul multor ani, practicile cele mai importante de gestionare a fluxului de dosare și a proceselor interne de lucru au fost descrise în detaliu în diferite surse. La începutul anilor '70, a început să fie acordă atenție practici-

lor de gestionare a fluxului de dosare. În prezent, liderii instanțelor manifestă un interes sporit pentru cercetarea fluxului de dosare.

Liderii de succes ai instanțelor judecătorești utilizează o varietate de tehnici de gestionare a fluxului de dosare (*Anexa 1*). În acest capitol sunt descrise douăsprezece practici de gestionare a fluxului de dosare, care s-au dovedit a fi eficiente. Cele mai bune practici de gestionare a fluxului de dosare, menționate aici, pot servi drept standarde. Pentru fiecare domeniu de activitate sunt sugerate următoarele aspecte pentru a fi luate în considerare:

- Cum ați descrie practicile de gestionare a fluxului de dosare în instanța dvs.?
- În ce cazuri instanța aplică deja unele dintre aceste standarde de gestionare a fluxului de dosare?
- Unde și cum poate fi inițiată o modalitate de gestionare a fluxului de dosare, neaplicată în prezent, care, însă, s-a dovedit a fi eficientă?
- Unde și cum poate fi răspândită și îmbunătățită o practică de gestionare a fluxului de dosare, care s-a dovedit a fi eficientă?
- Cum sunt (sau pot fi) raliat practicile de gestionare a fluxului de dosare și a proceselor interne de lucru cu planul strategic, obiectivele organizaționale sau prioritățile stabilite ale instanței?

⁸⁵ Maureen M. Solomon, Caroline S. Cooper, și Holly Bakke, Consolidarea încrederii publice prin gestionarea eficientă a fluxului de dosare, Îmbunătățirea administrării justiției, ediția a șaptea, Direcția juridică, Asociația Baroului American, 2001.

⁸⁶ Preluat din Competențele de bază privind gestionarea fluxului de dosare și a proceselor interne de lucru, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată, disponibile la <https://nacmcore.org/competency/caseflow-and-workflow/>, 2017.

⁸⁷ Janet G. Cornell, „Liderii instanței de judecată și practicile de gestionare a fluxurilor de dosare” la <https://courtleader.net/2021/09/06/court-leadership-and-caseflow-management-a-briefing-series/>.

Practici de gestionare a fluxului de dosare dovedite a fi eficiente

- Leadership-ul
- Obiectivele și țintele de performanță
- Repartizarea dosarelor și planificarea etapelor procesului de judecată
- Analiza volumului de muncă al judecătorilor și monitorizarea dosarelor restante
- Supravegherea inițială, regulată și continuă
- Practicile de soluționare și mediere a litigiilor

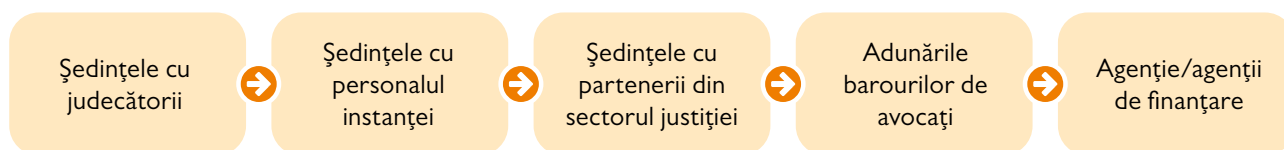
- Colaborarea și sensibilizarea partenerilor
- Comunicarea, educația și instruirea
- Schimbul de informații
- Utilizarea tehnologiilor
- Măsurarea performanței
- Gestionarea performanței

■ Leadership-ul

Leadership-ul, în contextul gestionării fluxului de dosare, presupune angajamentul conducerii instanței judecătorești și îndrumările corespunzătoare pentru a face ca fluxul de dosare să devină o prioritate a instanței. Această practică este primordială, deoarece leadership-ul stă la baza tuturor bunelor practici de gestionare a fluxului de dosare. Exemple de astfel de practici sunt:

- Instanța aduce la cunoștință faptul că gestionarea fluxului de dosare este importantă pentru judecători, pentru personalul instanței, pentru actorii din sectorul justiției și pentru justițiabili;
- Instanța ar putea menționa gestionarea fluxului de dosare în declarația sa de misiune și viziune;
- Instanța își asumă responsabilitatea principală de a se axa și de a-și concentra atenția în mod continuu asupra gestionării dosarelor și a etapelor procesului de judecată;
- Liderii instanței de judecată facilitează, discută și monitorizează continuu practicile privind fluxul de dosare în instanță;
- Gestionarea fluxului de dosare și a proceselor interne de lucru sunt discutate la ședințele cu judecătorii și la cele desfășurate cu personalul instanței, dar și cu reprezentanții instituțiilor interesate.

Puncte de interacțiune a liderilor



Atunci când această practică există, instanța declară cum își va aplica practicile și cum va realiza acțiunile de acordare a atenției cuvenite dosarelor; judecătorii și personalul instanței de judecată sunt instruiți și știu că fluxul de dosare este important; sunt elaborate regulamente și instrucțiuni interne pentru a defini scopurile și așteptările ce țin de fluxul de dosare; sunt utilizate planuri de

gestionare ale fluxului de dosare, politici privind amânarea ședințelor de judecată și alte proceduri formale;⁸⁸ liderii instanțelor împărtășesc și comunică cu alți parteneri din cadrul sectorului justiției despre scopurile și așteptările ce țin de fluxul de dosare; și informațiile privind fluxul de dosare sunt publicate în rapoartele anuale sau periodice ale instanței judecătorești.

⁸⁸ Exemple de planuri de gestionare a fluxului de dosare sunt disponibile la <https://napco4courtleaders.org/wp-content/uploads/2018/11/CV-CR-Caseflow-Management-Plan-Sample.pdf> și <https://www.washtenaw.org/DocumentCenter/View/3779/14A-Caseflow-Plan-PDF?bidId=>.

■ Obiectivele și țintele de performanță

Această practică include adoptarea ideii de a avea și de a aplica obiective și ținte de performanță pentru gestionarea dosarelor. Exemple de astfel de practici includ:

- un acord general din partea judecătorilor privind obiectivele și țintele de performanță ale fluxului de dosare;
- utilizarea măsurilor progresive pentru a atinge obiectivele;
- utilizarea indicatorilor de performanță pentru a informa judecătoria și liderii instanțelor de judecată privind progresele care se referă la atingerea obiectivelor.

Atunci când această practică există, judecătoria și personalul instanței înțeleg, cunosc și susțin obiectivele, țintele și termenele-limită scontate pentru gestionarea fluxului de dosare; cunosc și aplică practicile și tehnicile pentru acțiunile legate de fluxul de dosare; cunosc și utilizează indicatorii fluxului de dosare pentru a determina performanța conform obiectivelor stabilite și utilizează tehnici de susținere a obiectivelor și a țintelor de performanță pentru acțiunile conexe dosarului.

Obiective și indicatori de performanță

Exemple de standarde de timp	Indicatori de performanță utilizați pentru a evalua nivelul de respectare a standardelor
<ul style="list-style-type: none"> • Criterii și acțiuni definite • Obiective (generale) stabilite pentru timpul necesar de la înregistrare până la soluționare • Obiective stabilite specifice categoriei dosarului • Obiective stabilite pentru gestionarea amânărilor ședințelor de judecată 	<ul style="list-style-type: none"> • Rata de soluționare a dosarelor • Rata de variație a stocului de cauze pendinte • Durata dosarelor pe rol • Termenul de examinare a dosarelor • Rata dosarelor soluționate într-o singură ședință

■ Repartizarea dosarelor și planificarea etapelor procesului judiciar

Această practică înseamnă că se acordă atenție modului de repartizare a dosarelor, modului de structurare a agendelor ședințelor de judecată (programe sau registre) și a etapelor specifice, aferente procesului de gestionare a fluxului de dosare. Exemple de astfel de practici includ:

- repartizarea inițială a dosarului unui judecător în baza unei proceduri clare și echitabile;
- registre și agende definite și structurate pentru etapele procesului judiciar;
- evaluarea performanței și eficacității utilizării registrelor și agendelor;
- existența unei politici oficiale privind amânarea ședințelor de judecată pentru a face cunoscute rigorile legate de amânări;

- evaluarea continuă a informației privind amânările ședințelor de judecată.

Atunci când această practică există, instanța judecătorească acordă atenție planificării ședințelor de judecată, repartizării dosarelor și planificării etapelor procesului judiciar pentru a avea standarde echitabile și previzibile; dosarele sunt repartizate unui judecător cât de curând posibil, conform politicii instanței; rigorile legate de repartizarea dosarelor, planificarea ședințelor de judecată și practicile legate de amânarea acestora sunt diseminate și publicate; prima ședință într-un dosar este programată imediat după înregistrarea acestuia; încheierile

judecătorești de pregătire a cauzei pentru debateri judiciare sunt utilizate pentru a oferi mai multe detalii așteptate de la părțile la proces și avocați, precum și obiectivele, datele și termenele-limită aferente dosarului.⁸⁹

La fel, instanța de judecată coordonează și direcționează pașii și acțiunile legate de dosare și nu așteaptă ca avocații sau părțile să solicite ca instanța să acționeze. Judecătorii și persona-

lul adresează întrebări despre statutul dosarului la fiecare interacțiune, pentru a determina care aspecte sunt încă litigioase și care ar putea fi soluționate și pentru a oferi opțiuni în vederea soluționării litigiilor. Personalul actualizează dosarul de caz cu informații despre statutul acestuia. Procesele pentru evaluarea repartizării inițiale a dosarelor, planificarea ședințelor de judecată și supravegherea etapelor procesului judiciar sunt definite pentru justițiabili și avocați.

Exemplu de reguli privind amânarea ședințelor de judecată

Listă a motivelor acceptabile pentru amânarea ședințelor de judecată

Circumstanțele în care instanța de judecată va accepta cererea de amânare

Declarație privind termenele-limită și termenul pentru depunerea cererilor de amânare

Expunerea informațiilor obligatorii ce urmează a fi specificate într-o cerere de amânare

Indicarea obiectivelor temporale aplicabile fluxului de dosare

■ Analiza volumului de muncă al judecătorilor și monitorizarea dosarelor restante

Această practică implică supravegherea sau monitorizarea continuă a numărului de dosare. Exemple de astfel de practici includ:

- revizuirea etapelor procesului și cunoașterea tuturor dosarelor pendinte;
- comunicarea așteptărilor privind obiectivele examinării dosarelor și evitarea restanțelor;
- evaluarea motivelor și a cazurilor de tergiversare a examinării dosarelor sau a etapelor

procesului judiciar care duc la încetinirea examinării lor;

- evaluarea rolului pe care îl au amânările în tergiversarea examinării dosarelor;
- urmărirea și publicarea informațiilor despre dosarele restante;
- dialogul cu partenerii din sectorul justiției, atunci când este oportun, pentru a soluționa problema dosarelor restante.

Analiza volumului de muncă și conceptele privind dosarele restante

Gestionarea dosarelor

Dosare active

Dosare suspendate

Dosare restante

Plan de optimizare a restanțelor

⁸⁹ De asemenea, practicile de gestionare a fluxului de dosare pot include un proces cunoscut drept managementul diferențiat al dosarelor (MDD) sau programarea dosarelor în baza necesității și complexității. A se vedea David C. Steelman, John A. Goerd, și James E. McMillan în „Gestionarea fluxului de dosare – esența gestionării instanțelor în noul mileniu”, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2004, <https://ncsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/ctadmin/id/1498/>.

Atunci când această practică există, instanța judecătorească este de acord că trebuie evitate restanțele; liderii au oferit o definiție a dosarelor restante;⁹⁰ monitorizarea dosarelor restante este

legată de obiectivele și țintele generale ale fluxului de dosare al instanței; sunt întreprinse acțiuni pentru fi la curent cu volumul de dosare.

■ **Supravegherea inițială, regulată și continuă a dosarelor**

Un aspect de bază al gestionării fluxului de dosare este faptul că supravegherea în cadrul instanței judecătorești începe atunci când dosarul este înregistrat și continuă pe durata examinării acestuia, iar uneori include etape ale procesului judiciar ulterioare pronunțării hotărârii. Supravegherea ar trebui să înceapă cât mai curând posibil după înregistrarea dosarului și să aibă loc în mod regulat, astfel încât, dacă apar probleme, instanța să poată acționa. Exemple de practici relevante includ:

- un acord cu privire la practica de acordare a atenției dosarelor din data înregistrării acestora;
- personalul instanței poate urmări progresul dosarului prin introducerea datelor și actualizarea statutului dosarului, prin revizuirea rapoartelor privind statutul dosarului sau prin consemnarea, în regim manual, a etapelor procesului judiciar;
- așteptările și etapele procesării dosarelor sunt documentate și diseminate;
- instanța gestionează calendarul și etapele procesului judiciar și nu așteaptă ca părțile să solicite ședințe de judecată sau acțiuni judiciare;

- datele și informațiile sunt utilizate pentru a monitoriza evoluția dosarului.

Atunci când această practică există, instanța judecătorească recunoaște importanța acordării atenției cuvenite dosarelor din momentul când acestea devin responsabilitatea instanței; instanța utilizează procedee clare pentru a evalua necesitățile ce țin de examinarea cauzei și a utiliza etapele procesului judiciar pentru a organiza ședințe de judecată; instanța își asumă responsabilitatea să supravegheze dosarele; volumul de lucru este gestionat pentru a evita acumularea dosarelor restante.

Soluționarea problemei acumulării dosarelor restante și supravegherea continuă a acestora ar putea include și monitorizarea dosarelor care au fost încheiate – dacă mai există acțiuni care rămân să țină de competența instanței. Acest lucru poate presupune revizuirea și monitorizarea dosarelor încheiate sau suspendate și planificarea timpului pentru a determina acțiunile necesare.

■ **Practicile de soluționare a litigiilor și de mediere judiciară a acestora**

Instanțele judecătorești fac uz de diverse modalități de mediere judiciară integrală sau în parte a litigiilor. Aceste practici facilitează și încurajează evoluția dosarului spre soluționarea lui definitivă. Practicile de soluționare a litigiilor și de mediere judiciară a acestora includ antrenarea observatorilor și a experților independenți, medierea sau arbitrajul. Exemple de astfel de practici includ:

- utilizarea arbitrajului, medierii sau a altor tehnici de soluționare alternativă a litigiilor;

- informarea despre beneficiile soluționării alternative a litigiului la toate etapele pertinente ale procesului judiciar;
- existența procedurilor clare și bine definite privind opțiunile de soluționare alternativă a litigiilor;
- sprijinul, din partea judecătorilor, pentru utilizarea modalităților de soluționare alternativă a litigiilor;

⁹⁰ Dosarele restante sunt definite drept orice dosare care sunt în examinare după expirarea timpului planificat pentru soluționarea lor.

- desemnarea unor judecători responsabili de convocarea ședințelor de mediere judiciară sau adresarea de întrebări părților despre aspectele litigioase din dosar, precum și desemnarea judecătorilor responsabili de conducerea celorlalte etape ale procesului judiciar;
- înțelegere profundă a oportunității de declanșare a unei anumite proceduri de soluționare alternativă a litigiului.

Atunci când această practică există, instanța judecătorească recunoaște importanța soluționării alternative a litigiilor; liderii instanței de judecată evidențiază faptul că soluționarea alternativă a litigiilor poate contribui la realizarea obiectivelor generale de performanță în ceea ce privește fluxul de dosare; instanța dispune de o listă verificată și convenită de acțiuni standard privind soluționarea alternativă a litigiilor de o manieră corespunzătoare.

■ Colaborarea cu partenerii din sectorul justiției

Practicile de gestionare a fluxului de dosare presupun faptul că instanța judecătorească stabilește un contact și interacționează cu partenerii din sectorul justiției și cu alte părți interesate atât pentru a-i informa despre așteptările legate de fluxul de dosare, cât și pentru a le solicita opiniile și sprijinul. Obținerea opiniei părților interesate poate contribui la succesul programului. Exemple de astfel de practici includ:

- interacțiunea și relații stabilite cu instituțiile și partenerii din sectorul justiției;
- interacțiunea cu cei care sunt interesați de gestionarea fluxului de dosare în instanță – grupuri precum asociațiile de avocați la nivel local, procurorii, apărătorii și prestatorii de servicii;
- adunările sau ședințele regulate, desfășurate cu reprezentanții respectivi în baza unei agende, cu prezentarea rapoartelor, schimbului de date operaționale și de performanță privind fluxul de dosare (de exemplu, comitetul de coordonare în domeniul justiției, echipa de justiție penală, comisia consultativă și de politici a instanței);
- utilizarea grupurilor de lucru similare cu personalul instanței, pentru a discuta practicile legate de fluxul de dosare și soluționarea problemelor existente.

Implicarea și participarea sistemului de justiție și a părților interesate/a partenerilor sunt vitale și nu

pot fi subapreciate. Liderii instanței de judecată realmente beneficiază de stabilirea și menținerea unei comunicări permanente și a unui raport eficient cu părțile interesate, nu doar pe timp de criză. Interacțiunea, încrederea reciprocă și interdependența vor permite planificarea colectivă a schimbărilor – și nu doar reacționarea la schimbări. Atunci când această practică există, liderii instanței de judecată au creat o platformă unde pot discuta, colabora și delibera asupra proceselor legate de fluxul de dosare; partenerii din cadrul sectorului justiției recunosc importanța și învață să participe la discuții despre obiectivele legate de fluxul de dosare.

De fapt, ședințele regulate ale reprezentanților sectorului justiției pot servi drept un forum menit să soluționeze problemele existente. Invitarea partenerilor pentru a discuta și a colabora în legătură cu practicile de gestionare a fluxului de dosare sau obținerea sugestiilor de la părțile interesate poate contribui la îmbunătățirea procesului. Un exemplu elocvent a fost o ședință de coordonare, unde președintele instanței a facilitat luarea în considerare de către părțile interesate a modificărilor propuse în procedura de gestionare a dosarelor, iar în timpul ședinței, o instituție a sugerat o modalitate de îmbunătățire neașteptată și pertinentă, care a fost acceptată.

Exemple de platforme de comunicare în cadrul instanței judecătorești

Consiliul consultativ al justiției
 Consiliul de justiție civilă
 Consiliul coordonator al justiției penale
 Echipa în materie de justiție penală
 Comitetul consultativ comunitar al instanței
 Comitetul consultativ de autoajutorare
 Comitetul consultativ privind sănătatea mintală
 Comitetul de coordonare în domeniul siguranței publice

■ Comunicarea, educația și instruirea

Aplicarea acestei practici presupune accent pe comunicare, instruire și pe asigurarea faptului că părțile interesate - publicul și personalul instanței - cunosc ce înseamnă gestionarea fluxului de dosare, precum și importanța acesteia pentru instanță. Exemple de astfel de practici includ:

- comunicarea atât în cadrul instanței, cât și în exteriorul ei despre procedurile legate de fluxul de dosare, de exemplu, prin intermediul rapoartelor sau a publicațiilor;
- instruirile pentru judecători și personal cu privire la așteptările, tehnicile și obiectivele de performanță privind fluxul de dosare;

- educația juridică a vizitatorilor instanței judecătorești prin intermediul materialelor postate pe site-ul instanței, publicarea informațiilor despre așteptările legate de fluxul de dosare sau a unui glosar de termeni pentru justițiabilii care nu au reprezentanți.

Atunci când această practică există, instanța a decis asupra importanței și beneficiilor conexe diseminării informațiilor despre gestionarea fluxului de dosare; a ales metode corespunzătoare pentru a publica avize explicative despre gestionarea dosarelor și este de acord să informeze, să îndrume și să comunice despre fluxul de dosare.

Arealul de comunicare privind gestionarea fluxului de dosare

La nivel intern – judecătorii
 La nivel intern – personalul
 La nivel extern – publicul
 La nivel extern - partenerii din sectorul de justiție
 La nivel extern - justițiabilii

■ Schimbul de informații

Un aspect vital în procesul de gestionare a fluxului de dosare constă în diseminarea informațiilor cuprinzătoare și utile. Aceasta include oferirea informațiilor despre fluxul de dosare, statutul dosarelor și rezultatele examinării acestora. Exemple de astfel de practici includ:

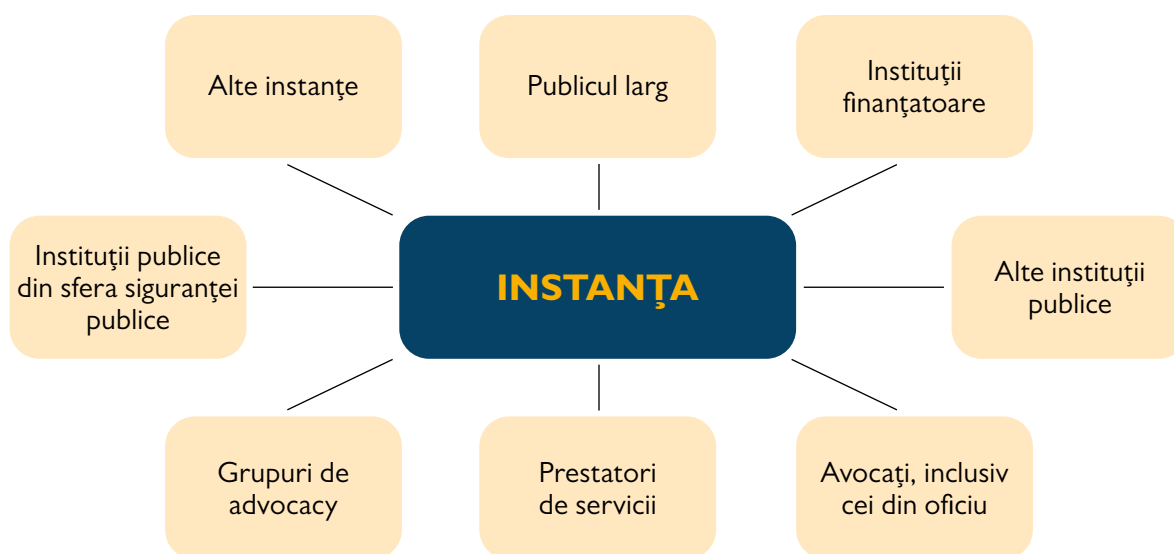
- prezentarea regulată și structurată a informației despre gestionarea fluxului de dosare, despre judecători, personal, finanțare și instituțiile de drept relevante;
- publicarea datelor statistice și a rapoartelor privind fluxul de dosare;

- solicitarea de informații de la partenerii din sectorul justiției despre procedurile și provocările lor privind fluxul de dosare.

Atunci când această practică există, instanța judecătorească este de acord să ofere informații

detaliate despre performanța sa privind gestionarea fluxului de dosare; instanța salută schimbul de informații și discuțiile pe marginea practicilor de gestionare a fluxului de dosare; la fel, instanța este responsabilă pentru operațiunile întreprinse în raport cu fluxul de dosare.

Diseminarea informațiilor privind gestionarea fluxului de dosare



■ Utilizarea tehnologiilor

Tehnologiile pot avea un rol vital în gestionarea cu succes a fluxului de dosare, dar tehnicile legate de fluxul de dosare nu trebuie să se bazeze doar pe utilizarea tehnologiei. Instanțele judecătorești au reușit să gestioneze cu succes fluxul de dosare cu ajutorul practicilor bazate pe tehnologii înalte, tehnologii de nivel mediu și tehnologii limitate (fără tehnologii). Exemple de astfel de practici includ:

- utilizarea proceselor automatizate pentru a colecta informații despre fluxul de dosare, acțiunile din cadrul dosarului, evoluția și statutul dosarelor, precum și date statistice generale privind gestionarea acestora;
- utilizarea metodelor manuale pentru a înregistra informații despre fluxul de dosare;
- utilizarea combinată a metodelor tehnologice și non-tehnologice;
- utilizarea indicatorilor și datelor specifice pentru a colecta informații despre fluxul de dosare;
- implicarea și utilizarea personalului profesionist în domeniul tehnologiilor informaționale pentru a ajuta la utilizarea tehnologiei, cu beneficii pentru instanță și pentru gestionarea fluxului de dosare.

Atunci când această practică există, sunt identificate și create programe tehnologice pentru a ajuta liderii instanței judecătorești să gestioneze fluxul de dosare și procesele interne de lucru; judecătorii și personalul instanței judecătorești știu cum să utilizeze tehnologiile pentru a colecta informații cu privire la dosare și cum să acceseze informații și date statistice, folosind tehnologiile respective; judecătorii și personalul instanței judecătorești știu unde și cum să folosească tehnologiile mai puțin avansate sau metodele manuale pentru a înregistra și sintetiza informațiile privind fluxul de dosare.

■ Măsurarea performanței

Măsurarea performanței presupune existența metodelor și procedurilor pentru evaluarea proceselor de gestionare a fluxului de dosare. Măsurarea performanței presupune obținerea informațiilor și datelor analitice despre procedurile și rezultatele legate de fluxul de dosare. Și în acest caz pot fi folosite metode bazate pe tehnologii înalte, tehnologii de nivel mediu sau metode fără utilizarea tehnologiilor. Exemple de astfel de practici includ:

- existența procedurilor, programelor și sistemelor de înregistrare a informațiilor legate de fluxul de dosare;
- capacitatea de a evalua datele convenite privind gestionarea fluxului de dosare, inclusiv numărul de dosare înregistrate, numărul de dosare încheiate și numărul de dosare pendinte;
- existența datelor despre durata dosarelor pe rolul instanței (câte zile au trecut de la data în-

- registrării până la data curentă), termenul de examinare a dosarelor, rata amânărilor, rata dosarelor soluționate printr-o singură ședință;
- utilizarea indicatorilor de performanță pentru a estima frecvența interacțiunii cu justițiabilii;
- atitudine pozitivă față de conceptul de responsabilitate și de tehnicile de creștere a performanței în instanță⁹¹.

Atunci când această practică există, liderii instanței de judecată dispun de metode de analiză a diferitor date privind performanța în domeniul fluxului de dosare; conținutul programelor analitice poate fi folosit pentru publicații și discuții privind performanța instanței; informațiile privind performanța pot fi diseminate în rândul judecătorilor și al personalului instanței de judecată, precum și în timpul ședințelor cu părțile interesate din sectorul justiției, cu scopul de a evalua progresele legate de fluxul de dosare.

■ Gestionarea performanței

Gestionarea performanței înseamnă utilizarea datelor și indicatorilor despre fluxul de dosare pentru a lua decizii privind procedurile și distribuirea resurselor, precum și progresele obținute în raport cu țintele și obiectivele stabilite. Exemple de astfel de practici includ:

- utilizarea datelor despre performanță, calculate cu utilizarea tehnologiilor sau a metodelor non-tehnologice pentru a lua decizii operaționale;
- utilizarea datelor de performanță pentru rapoarte regulate și periodice și diseminarea acestora în cadrul și în afara instanței judecătorești;
- utilizarea și discutarea datelor corespunzătoare în cadrul ședințelor de planificare;
- utilizarea datelor de performanță pentru a îmbunătăți procesele și pentru a com-

para performanța instanței judecătorești cu performanța altor instanțe.

Atunci când această practică există, instanța judecătorească și liderii instanței recunosc importanța utilizării datelor – a indicatorilor de performanță și a datelor analitice – despre fluxul de dosare; utilizarea informațiilor incomplete este minimizată, deciziile despre practicile legate de fluxul de dosare în instanță fiind bazate pe date statistice; judecătorii și managementul instanțelor judecătorești utilizează date pentru a lua decizii operaționale și de performanță. Măsurarea performanței permite instanței de judecată să evalueze performanța acestora în materie de eficiență, eficacitate, satisfacție procedurală și productivitate.⁹²

⁹¹ Responsabilitatea și tehnicile de creștere a performanței instanței sunt abordate în capitolul privind măsurarea și gestionarea performanței.

⁹² Aceste domenii de măsurare sunt incluse în Cadrul instanței de judecată performante, disponibil la <https://www.ncsc.org/information-and-resources/resource-centers/resource-centers-items/high-performance-courts>.

Capitolul VIII. Măsurarea și managementul performanței instanței judecătorești

Comaniile din sectorul privat măsoară performanța de ani de zile. Măsurarea performanței în sectorul privat include raportarea cu privire la activitățile comerciale ale companiilor, respectarea cadrului normativ și responsabilitatea față de asociați sau cu privire la îmbunătățirea procesului operațional. Organizațiile publice și instanțele judecătorești au adoptat cu întârziere procedurile de măsurare a performanței și de furnizare a informațiilor despre performanță.

Totuși, liderii instanțelor au început să aprecieze necesitatea de a măsura, evalua și utiliza indicatori pentru a lua decizii manageriale. Acest proces a devenit cunoscut sub denumirea de **măsurare și gestionare a performanței**. În acest capitol

sunt analizate: istoria măsurării performanței instanțelor judecătorești; standardele privind măsurarea și gestionarea performanței instanțelor; provocările aferente utilizării indicatorilor de performanță în instanțe; beneficiile evaluării activității și performanței instanțelor; sfaturi practice pentru liderii instanțelor în ceea ce privește măsurarea și gestionarea performanței instanțelor; modulul de măsurare a performanței în Republica Moldova.

Este de remarcat faptul că acest capitol nu conține o analiză sau discuții despre evaluarea performanței personalului instanței judecătorești. Evaluarea și măsurarea acțiunilor și performanței personalului este analizată în Capitolul IX al acestui ghid.

■ Istoricul măsurării performanței în instanțele judecătorești

Susținerea pe care liderii instanțelor judecătorești o acordă utilizării datelor privind performanța a evoluat pe parcursul ultimilor 50 de ani. Această susținere derivă din conștientizarea importanței pe care o au datele despre activitatea și rezultatele instanței judecătorești. Anterior, se considera firesc ca liderii instanței judecătorești să afirme că instanțele sunt „diferite”, iar lor să le fie încredințată pe deplin gestionarea instanței. Pe măsură ce activitatea instanțelor judecătorești s-a dezvoltat, iar percepțiile și interesul publicului față de acestea au crescut, de la liderii instanțelor a început să fie așteptată administrarea chibzuită a resurselor publice, folosirea indicatorilor de performanță și asigura-

rea responsabilității și transparenței. Drept rezultat, standardele de performanță au crescut, fiind elaborate tehnici și practici de măsurare a performanței în instanțele judecătorești.

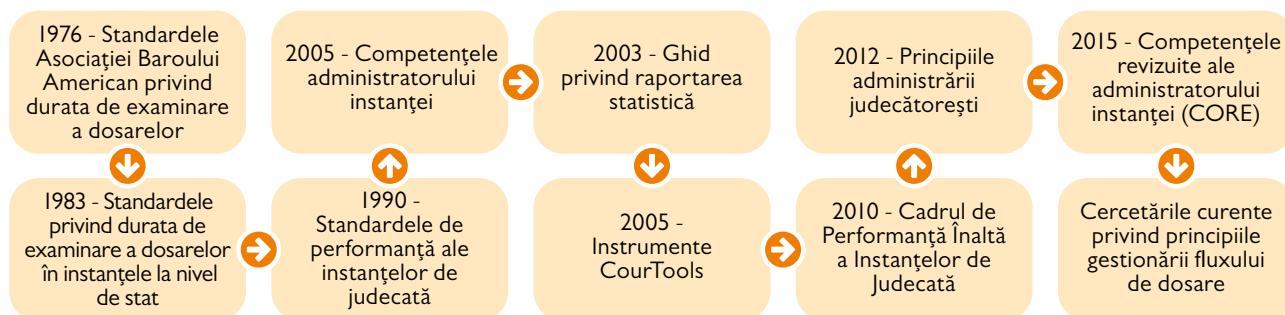
Figura de mai jos ilustrează evoluția și baza existentă pentru utilizarea datelor statistice. S-a evoluat de la utilizarea standardelor de timp preliminară privind durata de examinare a dosarelor până la introducerea primilor indicatori de performanță în instanță – Standardele de performanță în instanțele de judecată (numite uneori SPIJ sau SPI) – la definiții și standarde statistice, instrumente CourTools, Cadrul de Performanță Înaltă a Instanțelor de Judeca-

⁹³ O varietate de termeni pot fi utilizați pentru a ne referi la standardele de performanță în instanță; acestea includ date, indicatori, analize, statistici, măsuri, fapte și diagnoze; toate se referă la elemente pentru măsurarea performanței instanței.

tă și Principiile Administrării Judecătorești. Fiecare dintre aceste domenii de bază ar putea fi analizat în

cadrul unui manual separat. Prezentul capitol, însă, cuprinde doar o analiză succintă.

Istoria și evoluția spre practicile de măsurare a performanței în instanțele judecătorești



În prezent, aceste concepte și standarde sunt deosebit de actuale. Liderii instanțelor judecătorești s-au obișnuit să utilizeze date și indicatori.⁹³ Indicatorii de performanță ai instanței judecătorești reprezintă instrumente de analiză a performanței în instanță, o sursă de date în baza căreia pot fi

raportate performanțele instanței, metode de informare și orientare a liderilor instanței în luarea deciziilor pentru a îmbunătăți procesele, precum și fapte pentru a documenta progresul în atingerea obiectivelor de performanță.

Scopurile măsurării performanței instanței

Instrumente de analiză a performanței

Date pentru raportarea performanței

Informații pentru deciziile liderilor privind îmbunătățirea procesului

Fapte și date pentru documentarea performanței în atingerea obiectivelor și țințelor

În Statele Unite ale Americii, președinții curților supreme la nivel de stat au stabilit, la fel, anumite principii de leadership pentru instanțe. Au fost emise rezoluții și elaborate publicații privind procesul

de evaluare a performanței în instanță și rolul conducerii în utilizarea standardelor de performanță, măsurarea performanței și utilizarea acestora în procesul de gestionare a activității instanței.⁹⁴

Atribuțiile liderului instanței în domeniul performanței instanței

Liderii instanțelor au datoria de a se asigura că organizațiile pe care le conduc sunt responsabile în fața publicului și a partenerilor din alte sectoare prin instituirea unui set de măsuri empirice și a unui program de evaluare continuă a rezultatelor instanțelor, cu publicarea pe scară largă a rezultatelor evaluărilor respective. Deși sistemul judecătoresc colaborează cu succes, în diferite contexte, pentru a promova responsabilitatea și transparența, măsurarea performanței în instanță este un domeniu în care judecătorii trebuie să aducă îmbunătățiri.

⁹³ Din Cartea albă privind promovarea unei culturi a răspunderii și transparenței: Măsuri de performanță a sistemului judiciar, Conferința administratorilor instanțelor de stat, decembrie 2008, https://cosca.ncsc.org/_data/assets/pdf_file/0015/23523/2008whitepaper-performance-measurement-final-dec5-08.pdf și Principiile administrării judiciare, Centrul Național pentru Instanțele la Nivel Ide Stat, iulie 2012, <https://cdm16501.contentdm.oclc.org/digital/collection/ctadmin/id/1891/rec/29>.

Principiile administrării judecătorești

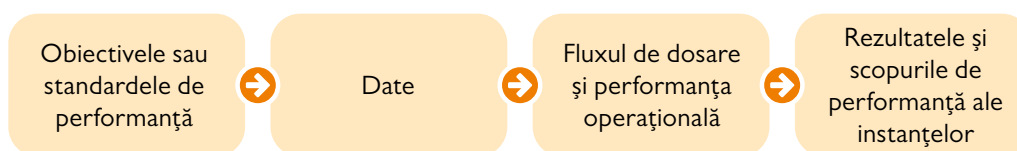
Principiul 15 – Sistemul judecătoresc trebuie să activeze în mod transparent și responsabil prin utilizarea indicatorilor de performanță și prin evaluarea performanței la toate nivelurile.

Principiul 16 – Conducerea ramurii judiciare trebuie să solicite alocății bugetare exclusiv în baza necesităților demonstrate, susținute de o justificare adecvată, inclusiv prin utilizarea modelelor de evaluare a volumului de muncă și aplicarea măsurilor adecvate de performanță.

Evaluarea performanței instanței judecătorești le permite liderilor instanței să stabilească ținte sau obiective de performanță, să colecteze date, să le utilizeze pentru a evalua fluxul

de dosare și performanța operațională, precum și să stabilească conexiunea dintre rezultatele performanței și motivele și scopurile pentru care există instanțele.

Conectarea datelor cu rezultatele operaționale și cu scopurile instanței



Conform Cadrului de Performanță Înalță a Instanțelor de Judecată (HPCF)⁹⁵, instanțele cu performanță înaltă întreprind anumite măsuri pentru a atinge excelența administrativă, sprijinind îmbunătățirile operaționale, utilizând indicatori de performanță și evaluând în permanență practicile instanței prin:

- aplicarea principiilor administrative de acordare a atenției individuale și proporționale dosarelor, respectarea normelor de procedură și exercitarea controlului judiciar asupra tuturor etapelor procesuale;
- înțelegerea culturii și mediului instanței judecătorești;

- valorificarea diferitor perspective privind operațiunile instanței – client, funcționarea internă, inovație și elemente de valoare socială;
- utilizarea indicatorilor de performanță în instanță pentru colectarea informațiilor despre eficiența, eficacitatea, productivitatea procedurilor și satisfacția referitor la respectarea normelor de procedură;
- aplicarea rezultatelor de performanță pentru a gestiona și perfecționa practicile existente;
- utilizarea unui proces iterativ și definit pentru a evalua acțiunile continue menite să îmbunătățească performanța.

■ Practicile de evaluare a performanței instanței

În cadrul acestei secțiuni vor fi analizate pe scurt instrumentele pentru măsurarea performanței instanței. Exemple de instrumente de măsurare a performanței includ:

- rapoarte statistice ale instanței judecătorești;
- standarde de performanță ale instanței judecătorești;
- instrumente de măsurare a performanței instanței de tip CourtTools;

⁹⁵ A se vedea informațiile despre Cadrul de Performanță Înalță a Instanțelor de Judecată la <https://ncsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/ctadmin/id/2040> și <https://ncsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/ctadmin/id/2235/rec/3>.

- evaluarea volumului de muncă al instanței judecătorești;
- inventarierea sarcinilor;
- instrumente internaționale de măsurare a performanței.

Datele statistice ale instanței – indicatori privind numărul total de dosare

Majoritatea instanțelor judecătorești au reușit să producă indicatori privind numărul total de dosare prin totalizarea numerelor de dosare înregistrate, încheiate sau suspendate, și numărul de dosare care sunt încă în examinare. Un astfel de raport este deseori pregătit la sfârșitul lunii, dar poate fi elaborat și trimestrial, semestrial și anual. Raportul poate include dosare care au fost revizuite sau primite spre rejudecare în perioada de raportare, și indicarea altor ajustări statistice. Un astfel de raport oferă o imagine clară sau un rezu-

mat al volumului de lucru.

Standardele de performanță ale instanței de judecată

Nevoia sporită de a măsura performanța și de a fi mereu pregătit pentru a fi la curent cu activitatea instanței a condus la o utilizare mai largă a indicatorilor, datelor și analizelor. Primul set important și revoluționar de măsuri a devenit cunoscut sub numele de **standarde de performanță ale instanței de judecată**. Intenția a fost de a oferi un set de standarde pentru a evalua și a îmbunătăți performanța instanței. Fiecare indicator descrie un domeniu de evaluare, țintele de performanță așteptate, precum și măsurile de determinare a performanței. Conform protocolului SPIJ, există cinci domenii de performanță, 22 de standarde și 68 de indicatori.

Standardele de performanță ale instanței de judecată

- I. Accesul la justiție
- II. Celeritate și promptitudine
- III. Egalitate, echitate și integritate
- IV. Independență și responsabilitate
- V. Încrederea publicului

Instrumente de măsurare a performanței instanței de tip CourTools

CourTools este o metodologie publicată de Centrul Național pentru Instanțele de Stat cu scopul de a avea un număr limitat (10) de indicatori de performanță, care să poată fi utilizați pentru a explica activitatea instanțelor. Pe baza experienței SPIJ, aceasta a ajuns să prevadă un proces mai simplu de colectare a datelor.

Mai multe instanțe au pus în aplicare standardele CourTools și, astfel, se bucură de succes și credibilitate datorită abilității de a produce date despre activitatea instanței. Utilizând instrumentele CourTools, liderii instanțelor pot informa publicul și instituțiile de finanțare despre realizările instanței.

- **Indicatorul 1: Acces și echitate** – identifică percepțiile justițiabililor printr-un sondaj despre accesul acestora la servicii și conduita angajaților instanței;
- **Indicatorii 2-5: Termenul de examinare a dosarelor, durata dosarelor pe rol și certitudinea termenelor de judecată stabilite** – oferă informații privind rezultatele gestionării fluxului de dosare, care, de obicei, sunt preluate din sisteme de gestionare a dosarelor;
- **Indicatorul 6: Siguranța și integritatea dosarelor** – oferă informații despre dosare, care pot fi obținute în mod automatizat sau prin analiza manuală a conținutului dosarelor;
- **Indicatorul 7: Gestionarea obligațiilor de ordin financiar** – oferă date de sondaj

privind percepțiile și contribuția judecătorilor și a liderilor instanței în procesele instanței de executare financiară silită;

- **Indicatorul 8: Utilizarea eficientă a juraților** – oferă informații despre utilizarea juraților;
- **Indicatorul 9: Satisfacția angajaților instanței** – evaluarea gradului de satisfacție a angajaților prin intermediul unui sondaj pri-

vind mediul de lucru și relațiile dintre personal și conducere;

- **Indicatorul 10: Costul per dosar** – calcularea numerică în baza cheltuielilor instanței și procesării dosarelor.

În graficul de mai jos sunt prezentate instrumentele CourTools.⁹⁶

Instrumentele CourTools

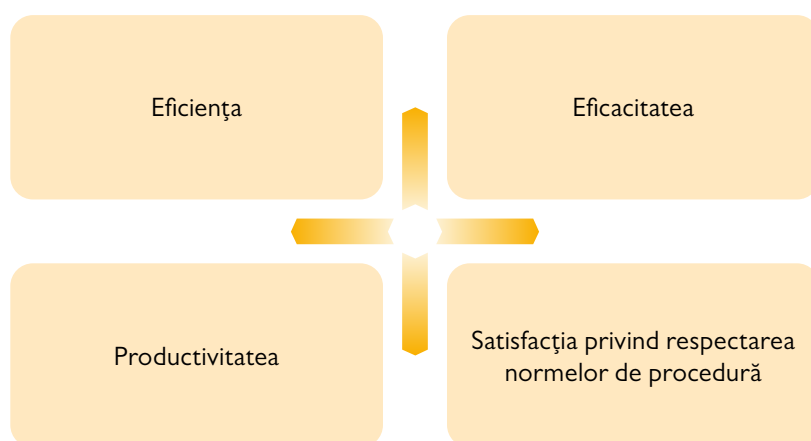
1. **Acces și echitate:** satisfacția clienților privind accesul și echitatea.
2. **Rata de soluționare a dosarelor:** numărul de dosare soluționate ca procent din numărul de dosare parvenite.
3. **Termenul de examinare a dosarelor:** numărul/procentul de dosare soluționate în termenele stabilite.
4. **Durata dosarelor pe rol:** vechimea dosarelor pe rol din momentul înregistrării până la data soluționării.
5. **Certitudinea termenelor de judecată:** de câte ori a fost amânată examinarea dosarelor.
6. **Siguranța și integritatea dosarelor:** gradul de restabilire a materialelor dosarelor și corectitudinea conținutului.
7. **Obligațiile legale de ordin financiar:** Corectitudine, management și practici: satisfacția justițiabililor, judecătorilor și personalului privind corectitudinea programului și gestionarea proceselor.
8. **Implicarea eficientă a juraților:** randamentul și implicarea cetățenilor selectați în calitate de jurați.
9. **Satisfacția angajaților instanței:** opinia angajaților instanței despre mediul și relațiile de lucru.
10. **Costul per dosar:** costul procesării unui dosar în funcție de tipul dosarului sau de categoria de dosare.

Luată în ansamblu, instrumentele CourTools prezintă un grup comprehensiv, dar limitat, de instrumente și date pentru a informa liderii instanței de judecată despre rezultatele proceselor din cadrul acesteia. Acești indicatori oferă instanței informații despre performanță în patru domenii

principale: eficiență, eficacitate, productivitate a procedurilor și satisfacție privind procedurile. Instanțele deseori colectează date pentru acești indicatori din sistemele automate sau din sistemele de gestionare a dosarelor; unele instanțe folosesc în acest scop metode manuale.

⁹⁶ Informații despre CourTools sunt disponibile la <https://www.courtools.org/>. Acestea includ metodologiile și exemplele de rapoarte de la alte instanțe.

Domeniile de evaluare pentru liderii instanței



Evaluarea volumului de muncă și a activității instanței judecătorești

Acești indicatori sunt utilizați pentru evidența și raportarea privind procedurile. De exemplu:

Indicatori ai volumului de lucru, unde totalurile simple sunt calculate prin mijloace manuale sau automate. Drept exemplu ar putea servi numărul etapelor procesuale sau al ședințelor

de judecată, numărul persoanelor deservite la sediul instanței sau al interacțiunilor cu instanța, numărul de apeluri telefonice, numărul de acte judecătorești emise sau eliberate sau numărul tranzacțiilor financiare desfășurate de personalul instanței. Acestea pot fi date importante, pe care liderii instanțelor ar putea să le discute pentru a decide cum să-și planifice volumul de lucru. Măsurătorile pot fi făcute la diferite etape, fapt ce ar permite compararea modelelor și tendințelor.

Exemple de indicatori ai volumului de lucru

- Faze procesuale/ședințe de judecată
- Interacțiuni cu justițiabili/persoane deservite la sediul instanței
- Apeluri telefonice preluate
- Acte judecătorești emise sau eliberate
- Tranzacții financiare finalizate

Indicatori privind acțiuni sau activități particulare – atunci când anumite acțiuni sau activități sunt analizate pentru a determina durata necesară realizării sarcinilor. De exemplu, calcularea timpului necesar unui angajat al instanței să răspundă la un apel telefonic, să elibereze un document sau să

proceseze o scrisoare primită sau o cerere depusă în instanță. Acești indicatori arată timpul și resursele necesare pentru îndeplinirea anumitor sarcini și pot fi utilizați de liderii instanței drept bază pentru a decide să transfere, să ajusteze sau să suplinească resursele pentru a realiza sarcinile.

Exemple de indicatori privind acțiuni sau activități particulare

- Apeluri telefonice – timp și durată
- Eliberarea actelor judecătorești – timp pentru realizare
- Procesarea corespondenței și a dosarelor depuse – timp pentru realizare
- Etape ale procesului de judecată – durata fiecărei etape

Inventarierea sarcinilor

A fost creat un standard pentru a-i permite instanței judecătorești să facă inventarul sarcinilor, volumului și duratei activităților desfășurate de personalul instanței.⁹⁷ Pe durata inventarierii, personalul instanței își consemnează sarcinile și atribuțiile, de câte ori este realizată o sarcină, timpul necesar pentru a realiza fiecare sarcină, iar mai apoi este realizat bilanțul rezultatelor, identificate motivele sau împuternicirile care stau la baza acelor sarcini și atribuții și

grupate constatările evaluării. Calculele obținute pot fi utilizate pentru ca personalul să înțeleagă mai bine funcțiile pe care le îndeplinește, liderii instanței să conștientizeze pe deplin volumul de lucru și procesul decizional privind alocarea resurselor, să fie eliminate sarcinile redundante, iar procesul să fie simplificat. Această inventariere s-a dovedit a fi utilă pentru ca personalul și administrația să se familiarizeze cu activitatea efectuată și i-a permis administrației să pătrundă în esența activității instanței judecătorești.

Utilizarea datelor în procesul de inventariere a sarcinilor

Organizarea datelor legate de inventarierea sarcinilor

Identificarea generală și gruparea sarcinilor personalului

Muncă de birou și sarcini specifice

De câte ori a fost realizată o sarcină

Timpul petrecut pentru a realiza sarcinile

Sarcinile realizate în coraport cu împuternicirile conferite

Domeniile în care există suprapuneri și redundanțe

Datele pentru toți acești indicatori și standarde pot fi obținute prin mijloace manuale sau automate. Varietatea de tehnici include:⁹⁸

- extragerea datelor statistice din programe automatizate;
- numărarea manuală a activităților sau a punctelor de interacțiune cu justițiabilii;
- interviuarea justițiabililor și a personalului;
- testarea, experimentarea sau utilizarea proiectelor demonstrative;
- date de eșantionare de la o sursă definită;
- înregistrarea informațiilor în registrul activităților;
- observarea și contabilizarea anumitor funcții pe care le îndeplinește instanța;
- inventarierea sarcinilor instanței;
- evidența muncii sau a volumului de sarcini.

Liderii instanței, la fel, trebuie să ia în calcul diferitele metode prin care pot fi colectate datele cu

ajutorul tehnicilor deja existente în instanță:

- sisteme de telefonie interactivă (IVR), care țin evidența numărului de apeluri, a timpului de așteptare la telefon și a duratei apelurilor;
- dispozitive de control de securitate, care înregistrează numărul de accesări și ora accesării;
- sisteme de așteptare, care înregistrează tipul activității și durata interacțiunii;
- sisteme de gestionare a dosarelor, care generează rapoarte privind volumul de sarcini în baza diferitor elemente de date.

Liderii instanțelor judecătorești pot utiliza acești indicatori pentru a se informa cu privire la activitatea în patru domenii largi: eficacitatea, eficiența, productivitatea procedurilor și satisfacția privind procedurile. Liderii instanței de judecată utilizează aceste patru domenii pentru a informa actorii relevanți despre activitatea instanței.

⁹⁷ A se vedea Janet G. Cornell, „O instanță se privește în oglindă – proiectul Lista de dorințe – revizuire rudimentară, Administratorul instanței, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată”, Volumul 27, nr. 4, 2012-2013, disponibil la <https://courtleader.files.wordpress.com/2017/11/one-court-looks-at-itself-in-the-mirror-the-bucket-list-project-nacm-court-manager-vol-27-no-4-winter-2012-2013.pdf>.

⁹⁸ Informațiile privind diferite practici de evaluare a performanței în instanță sunt rezumate într-un articol scris de Janet G. Cornell, „Instrumente de măsurare a performanței instanței: Ceea ce numărați, contează!” Administratorul instanței, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată, Volumul 29, nr. 1, 2014, disponibil la <https://courtleader.files.wordpress.com/2017/11/court-performance-measures-what-you-count-counts-nacm-court-manager-vol-29-no-1-winter-2014.pdf>.

Utilizarea indicatorilor de performanță a instanței



Instrumente internaționale de măsurare a performanței instanțelor judecătorești

Cadrul Internațional de Excelență Judecătorească se referă la un consorțiu de țări care conlucrează

pentru a identifica tehnici de gestionare și evaluare a performanței utile pentru sistemele judiciare din întreaga lume.⁹⁹ Rezultatele includ o listă de valori și atribute pentru excelența judecătorească. Graficul de mai jos prezintă cele 10 valori.¹⁰⁰

Valorile instanței – Cadrul Internațional de Excelență Judecătorească



- Echitate
- Competență
- Accesibilitate
- Egalitate în fața legii
- Imparțialitate
- Integritate
- Oportunitate
- Independență decizională
- Transparență
- Certitudine

⁹⁹ Sursa https://www.courtexcellence.com/_data/assets/pdf_file/0030/54795/GLOBAL-MEASURES-3rd-Edition-Oct-2020.pdf.

¹⁰⁰ Sursa https://www.courtexcellence.com/_data/assets/pdf_file/0023/66605/The-International-Framework-3rd-Edition-Amended.pdf.

Într-un final, 11 indicatori globali au fost creați pentru a măsura domeniile de excelență, după cum este indicat mai jos.¹⁰¹ Aceștia sunt diferiți de instrumentele CourTools menționate anterior, dar se

aseamănă prin faptul că oferă o structură limitată de indicatori pentru a informa conducătorii instanțelor judecătorești despre performanța instanțelor și calitatea serviciilor oferite.

Instrumente globale de măsurare a performanței instanței judecătorești

1. **Gradul de satisfacție al justițiabililor** - procentul de justițiabili care cred că instanța îndeplinește justiția bazându-se pe norme de procedură, adică oferă servicii judiciare accesibile, echitabile, exacte, la timp, în cunoștință de cauză și cu politețe;
2. **Taxa de stat** - valoarea medie a cheltuielilor de judecată în dosarele civile;
3. **Rata de soluționare a dosarelor** - numărul de dosare încheiate ca procent din numărul de dosare înregistrate;
4. **Încheierea dosarelor în anumite intervale de timp** - procentul de dosare încheiate în anumite intervale de timp;
5. **Durata arestului preventiv** - durata medie a arestului preventiv pentru învinuiți;
6. **Integritatea dosarelor instanței** - procentul de dosare care pot fi localizate și obținute la timp și care corespund standardelor stabilite privind acuratețea, organizarea și plenitudinea;
7. **Dosarele restante** - procentul de dosare din numărul total de dosare pe rolul instanței, care au depășit termenele de examinare sau standardele de timp stabilite;
8. **Certitudinea termenelor de judecată** - certitudinea desfășurării la timp a etapelor importante ale procesului de judecată, atunci când acestea sunt programate, exprimată ca proporție a etapelor care au loc la data programată inițial;
9. **Implicarea angajaților** - procentul de angajați ai unei instanțe care, conform rezultatelor sondajului realizat la nivelul întregii instanțe, sunt pasionați de munca lor, dedicați misiunii instanței și, prin urmare, depun efort considerabil în munca lor;
10. **Executarea actelor judecătorești de încasare** - valoarea totală a plăților încasate, exprimată ca proporție din suma totală a plăților dispuse de o instanță spre încasare într-o anumită perioadă de timp;
11. **Costul per dosar** - costul mediu al soluționării unui singur dosar în instanță, dezagregat în funcție de nivelul și locul aflării instanței și tipul dosarului.

Dificultăți în procesul de evaluare a performanței instanțelor judecătorești

Este firesc pentru liderii instanței de judecată să-și facă griji cu privire la utilizarea instrumentelor de măsurare a performanței instanței. Instrumentele menționate aici nu există de mult timp, iar ideea de a face publice datele privind performanța în instanță poate fi descurajantă. Există riscuri și preocupări care ar trebui luate în considerare și gestionate corespunzător:

- pot exista presiuni pentru a aplica indicatorul „perfect”;
- precizia datelor și lipsa de încredere în integritatea acestora pot fi o problemă;

- pot exista neînțelegeri sau cunoștințe incomplete despre date;
- pot exista așteptări diferite privind utilizarea datelor;
- unii lideri ai instanței au temeri privind analiza datelor și criticile subsecvente;
- pot exista presiuni asupra instanțelor pentru a disemina datele și a compara activitatea lor cu alte instanțe;
- pot exista tot mai multe controale la nivelul instanțelor prin evaluarea performanței;
- utilizarea tehnologiei – sau nu – pentru a obține orice date și indicatori;
- creșterea complexității sarcinilor în cadrul instanței, care poate afecta crearea elementelor de date;

¹⁰¹ Sursa <https://www.courtexcellence.com/data/assets/pdf/file/0030/54795/GLOBAL-MEASURES-3rd-Edition-Oct-2020.pdf>.

- lipsa de personal, expertiză și resurse pentru a sprijini colectarea de date și evaluarea performanței;
- lacune în disponibilitatea datelor;
- necesitatea de a spori încrederea în utilizarea datelor și a indicatorilor.

Ce se întâmplă dacă conducerea instanței judecătorești nu are cunoștințe și experiență profundă în materie de date și indicatori sau nu are expertiză analitică pentru a înțelege detaliile complexe legate de performanță? Toate aceste aspecte pot fi depășite. Unele tehnici includ următoarele:

- liderii instanței de judecată ar putea încerca să se familiarizeze cu colectarea de date și elementele actuale ale acestora, asigurându-se că înțeleg de unde provin datele, ce înseamnă datele și care sunt cele mai bune modalități de a discuta despre date;
- liderii trebuie să recunoască că vor exista erori în date și să fie dispuși să folosească date care prezintă anumite discrepanțe, dar să fie gata să le observe și să explice cauzele apariției acestora¹⁰²;
- liderii trebuie să creeze o varietate de moduri și stiluri de a împărtăși și a prezenta indicatorii de performanță; nu toată lumea este interesată de același nivel de detaliere a datelor;
- unii lideri identifică și colaborează cu angajații sau specialiștii din instanțe care cunosc cum să întocmească, să analizeze și să sintetizeze datele pentru conducerea instanțelor și pentru public;
- liderii trebuie să fie capabili să explice și să răspundă la întrebări despre date, precum și să evite situații în care s-ar putea crea percepția că nu înțeleg pe deplin semnificația indicatorilor.

■ Beneficiile măsurării performanței în instanță

În cele din urmă, beneficiile măsurării performanței și utilizării datelor privind performanța instanței depășesc ponderea dificultăților:

- evaluarea activității, a performanței și a rezultatelor instanței judecătorești poate permite liderilor să demonstreze dorința de a fi responsabili și transparenți cu privire la activitatea lor;
- pentru a putea măsura performanța instanței, liderii trebuie să cunoască activitatea instanței și performanțele obținute;
- liderii se bazează pe indicatorii de performanță în procesul de luare a deciziilor operaționale, numit, uneori, proces decizional sau management bazat pe date;
- disponibilitatea datelor privind performanța și posibilitatea de a le utiliza are, drept rezultat, un nivel sporit de încredere în liderii instanței; dacă datele sunt partajate cu instituția de finanțare și cu partenerii din justiție, credibilitatea crește semnificativ.

Utilizarea instrumentelor de măsurare a performanței instanței are următoarele beneficii:¹⁰³

- permit liderilor să identifice domeniile ineficiente;
- oferă sprijin obiectiv pentru deciziile privind politicile;
- oferă informații pentru o implementare eficientă a schimbărilor;
- permit liderilor să justifice, să raporteze și să fie responsabili;
- oferă liderilor detalii pentru a sprijini percepțiile, așteptările și planurile;
- sporesc nivelul de transparență al instanței;
- promovează eficiența;
- permit instanței să atragă finanțare;
- conferă credibilitate liderilor instanței;
- permit instanței să folosească date și indicatori pentru a explica activitatea instanțelor.

¹⁰² Un lider al instanței folosește, în mod obișnuit, o avertizare sau o notă de subsol pe toate publicațiile de date care indică „date revizuite și auditate în mod continuu; date actuale la data extragerii din xx/xx/xx.”

¹⁰³ Adaptat din competențele de bază ale AAIJ privind responsabilitatea și performanța instanței, octombrie 2018, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată, disponibil la <https://nacmcore.org/competency/accountability-and-court-performance/>.

Beneficiile măsurării performanței în instanță

Cunoașterea activității operaționale:

- posibilitatea de a prezenta activitatea instanței;
- instruirea altor persoane privind rolul instanței;
- cunoașterea rezultatelor utilizării resurselor instanței.

Utilizarea transparenței operaționale:

- demonstrarea rezultatelor activității;
- asumarea responsabilității pentru practici;
- oferirea comparațiilor operaționale.

Luarea în considerație a tendințelor și modelelor:

- aplicarea datelor în sprijinul deciziilor;
- utilizarea datelor pentru a face schimbări;
- utilizarea informațiilor obiective pentru a acționa.

Activitatea de gestionare și evaluare a performanței instanței oferă liderilor informații pe care aceștia le pot utiliza pentru a evalua planul de activitate, a lua decizii legate de resurse și a identifica îmbunătățiri operaționale. Liderii au de câștigat dacă nu uită că, atunci când evaluează

performanța instanței, trebuie să identifice elementele importante care necesită a fi evaluate, să identifice unde și când datele pot fi colectate și măsurate și cum să sprijine și să mențină standardul privind măsurarea performanței și schimbul de date.

■ Sfaturi pentru evaluarea performanței instanței

În lista ce urmează, sunt incluse câteva sfaturi practice pentru măsurarea performanței într-o instanță judecătorească:

- utilizați activități de evaluare a performanței, deoarece este o practică bună de leadership;
- familiarizați-vă cu utilizarea datelor și indicatorilor;
- evitați să evaluați performanța doar pentru a putea solicita resurse;
- începeți de undeva și fiți gata să începeți cu puțin și mai apoi să progresați;
- fiți gata să utilizați tehnologii la un nivel redus, mediu și înalt sau mijloace manuale și automate;
- evaluați acțiunile de deservire a justițiabililor;
- asigurați-vă că datele sunt definite și că elementele utilizate reprezintă aspectele necesare;
- găsiți metode pentru a identifica sau a informa despre posibile neconcordanțe dintre date; de exemplu, „datele sunt revizuite în mod continuu” sau „datele pot varia în funcție de data/ora extragerii”;
- discutați despre date și faceți trimitere la acestea atunci când menționați operațiunile și procesele instanței;
- găsiți o varietate de moduri de a utiliza datele și de a identifica metode pentru a adapta prezentarea datelor în funcție de public și fiți pregătit să prezentați datele în mai multe moduri;
- partajați datele privind performanța instanței ca parte a schimbului de experiență și colaborare între instituții;
- măsurați tot ce puteți: activitățile inițiate, activitățile în desfășurare și activitățile finalizate în instanță.

Cele două grafice de mai jos ilustrează conceptele privind măsurarea tuturor activităților și determinarea metodelor de a face schimb și de a prezenta date privind performanța în instanță.

Măsurați tot ce puteți!

Măsurați tot ce puteți
– pentru a vă putea
prezenta activitatea!



Ce „ajunge” în instanță?

- Justițiabili la sediul instanței:
 - sediul central
 - sedii secundare
- Examinări/verificări de securitate
- Apeluri telefonice preluate
- Accesări ale publicului pe website
- Tranzacții financiare/plăți
- Documentele sau corespondența primită
- Cereri de stabilire sau amânare a ședințelor de judecată
- Cereri:
 - de asistență
 - de informare
 - de formulare tipizate
 - de eliberare a documentelor
 - de plăți

Ce „produce” sau oferă instanța?

- Evenimente neprogramate
- Evenimente programate/incluse în calendar
- Evenimente convocate sau desfășurate:
 - durata
 - rezultatele
- Evenimente reprogramate/continuate/suspendate
- Programări – altele decât etape ale procesului judiciar
- Documente:
 - eliberate în urma unei etape a procesului judiciar
 - copii oferite
 - cereri înregistrate
 - chitanțe privind plăți
- Justițiabili deserviți
- Justițiabili verificați la intrare
- Apeluri telefonice preluate:
 - motivul/subiectul
 - durată/timp
- Grefieri implicați
- Interpreți ai instanțelor implicați
- Justițiabili care se autoreprezintă
- Activități/rezultate ale gestionării fluxului de dosare

Exemple de stiluri ale raportului de performanță

Raportul de performanță este narativul prin care sunt furnizate și descrise informațiile despre performanțele instanței și datele. Exemplu: „Acest raport conține date privind gestionarea fluxului de dosare în instanță pentru perioada 1 ianuarie 2022 - 31 decembrie 2022. Informații descriptive suplimentare sunt notate în acest narativ”.

Rezumat sau listă cu date și informații:

- Enumerarea datelor
- Enumerarea datelor
- Enumerarea datelor

Reprezentări grafice sau prin imagini
(bară, linie sau diagramă circulară)



Includerea notițelor despre sursa datelor, definiția datelor și orice neconcordanță dintre date.

În final, liderii instanței sunt încurajați să facă o inventariere și să cunoască în totalitate ce date privind performanța sunt colectate și sunt disponibile. Apoi, aceștia sunt încurajați să identifice

domeniile și elementele de date care vor fi colectate pe viitor. Fișa de lucru simplificată de mai jos poate servi drept punct de pornire pentru a începe colectarea datelor.

Fișa de lucru pentru evaluarea indicatorilor curenți și doriți

Fișa de lucru pentru evaluarea indicatorilor de performanță curenți și doriți

Indicatori curenți colectați	Metoda de colectare	Cine colectează aceste date?		Cum sunt raportate datele?
Indicatori care se doresc a fi colectați	Metoda de colectare	Cine va colecta datele?	Cine trebuie să ajute?	Cum vor fi raportate datele?

Abilitatea de a interpreta indicatorii de performanță este o caracteristică puternică. Aceasta poate concentra atenția asupra activității și poate schimba comportamentul, așa cum este menționat în studiul industrial Efectul Hawthor-

ne¹⁰⁴. Liderii instanței care au adoptat plinar utilizarea activităților de gestionare și evaluare a performanței instanței au sporit credibilitatea și succesul activității instanței judecătorești.

■ Modulul de măsurare a performanței

Până nu demult, instanțele judecătorești colectau și stocau datele despre dosare și despre performanța judecătorilor în sute de dosare pe suport de hârtie, după care duplicau informațiile esențiale manual într-o sumedenie de registre, rapoarte și sisteme de fișiere. Odată cu creșterea volumului de hârtie și a surselor de informații înregistrate, extragerea, raportarea și analiza informațiilor de management din acest labirint de hârtii a devenit foarte dificilă și de durată.

Pentru a simplifica procesul de colectare și analiză a datelor despre performanța instanțelor judecătorești și a fiecărui judecător în parte, a fost dezvoltat Modulul de măsurare a performanței, ca parte componentă a Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor (PIGD).

Prin Hotărârea nr. 854/37 din 19 decembrie 2017, Consiliul Superior al Magistraturii a aprobat 17 indicatori de performanță incluși în PIGD:

¹⁰⁴ Din Wikipedia – "Efectul Hawthorne" se referă la acțiunile și reactivitatea în care indivizii își modifică un aspect al comportamentului ca răspuns la conștientizarea lor că sunt observați sau înregistrați.

1. Rata de soluționare a dosarelor în perioada raportată;
2. Rata de variație a stocului de cauze pendinte (CR);
3. Durata lichidării stocului de cauze pendinte;
4. Durata dosarelor pe rol;
5. Examinarea în termen a dosarelor;
6. Rata apelurilor;
7. Rata deciziilor anulate;
8. Rata deciziilor modificate;
9. Sarcina per judecător;
10. Rata eficacității;
11. Rata personalului instanței per judecător;
12. Costul mediu per dosar examinat;
13. Rata ședințelor de judecată amânate;
14. Cauze per personal;
15. Angajamentul personalului;
16. Rata dosarelor soluționate într-o singură ședință;
17. Satisfacția utilizatorilor serviciilor instanței judecătorești.

Din perspectiva unui judecător sau angajat al instanței judecătorești, utilizator al PIGD, Modulul de măsurare a performanței este, mai întâi de toate, prezentarea vizuală a informațiilor importante despre performanță pe un ecran de computer. La fel cum tabloul de bord al unui automobil oferă informații importante necesare pentru exploatarea automobilului, Modulul de măsurare a performanței servește aceluiași scop în sistemul judecătoreesc, ajutând conducerea instanțelor judecătorești, judecătorii și personalul să:

- ✓ identifice tendințele și modelele de performanță ale instanțelor în timp real;
- ✓ identifice problemele și oportunitățile repede, atunci când acestea apar;
- ✓ găsească căi de îmbunătățire a programelor și serviciilor;
- ✓ ajute la informarea și îndrumarea deciziilor eficiente; și
- ✓ traseze conexiunea între măsurile de performanță ale judecătorilor și personalului instanței și scopul final al instanței judecătorești de a îndeplini justiția la timp, corect și responsabil.

■ Rata de soluționare a dosarelor în perioada raportată

Rata de soluționare a dosarelor în perioada raportată este indicatorul care reflectă raportul dintre cauzele restante, cauzele intrate (noi) și cauzele soluționate în decursul unei perioade, exprimat în procente, și reprezintă numărul dosarelor încheiate exprimat ca un procent din numărul dosarelor inițiate și a dosarelor restante. Dosarul inițiat este cel care a fost primit și înregistrat de către o instanță de judecată. Dosarul încheiat este cel care a fost soluționat și finalizat de instanță. Pentru judecători, acest indicator este definit ca numărul de dosare încheiate, exprimat ca procent din numărul dosarelor ce le-au fost repartizate.

Astfel, indicatorul în cauză evaluează dacă instanța face față volumului de lucru. Pentru instanțele judecătorești, acest volum de lucru reprezintă toate dosarele aflate pe rol, iar pentru judecători – toate dosarele care se află în proces de examinare într-o anumită perioadă de timp. Indicatorul respectiv este utilizat pentru calcularea procentului dosarelor

soluționate din volumul de muncă total al unui judecător, al instanței de judecată, al sistemului judecătoreesc pe parcursul unei perioade de referință.

Indicatorul oferă, de asemenea, informații despre numărul dosarelor restante, înregistrate și soluționate, dezagregate în funcție de instanță, tip de dosar și perioadă de timp. Pentru a stabili numărul dosarelor restante, înregistrate și soluționate pe parcursul perioadei de raportare, sunt extrase și folosite date din PIGD.

Rata de soluționare a dosarelor în perioada raportată este calculată prin sumarea numărului dosarelor restante la începutul perioadei de referință cu numărul dosarelor înregistrate în perioada de referință și împărțirea la numărul dosarelor soluționate (încheiate). Pentru a obține rezultatul indicatorului pentru anumite tipuri de dosare, numărul dosarelor încheiate este împărțit la totalul dosarelor restante și inițiate din fiecare categorie de dosare.

Formula de calcul a indicatorului:

$$\% = (A/(B+C)) \times 100$$

Unde:

A = numărul dosarelor soluționate într-o perioadă de timp

B = numărul dosarelor înregistrate de instanță sau al dosarelor repartizate unui judecător

C = numărul dosarelor restante la începutul unei perioade de referință

■ Rata de variație a stocului de cauze pendinte¹⁰⁵

Rata de variație a stocului de cauze pendinte (indicatorul CR) reprezintă raportul dintre cauzele noi și cauzele soluționate în decursul unei perioade, exprimat în procente. Indicatorul CR evaluează cum este gestionat fluxul de dosare. O rată de variație a stocului de cauze pendinte care e aproape de 100% indică abilitatea instanței sau a unui sistem judiciar de a rezolva aproximativ același număr de cauze ca și numărul de cauze intrate în perioada dată de timp. O rată de lichidare peste 100% indică abilitatea sistemului de a soluționa mai multe cauze decât au parvenit în ultima perioadă, reducându-se astfel orice potențiale restante. În cele din urmă, în cazul în care numărul de cauze de intrare este mai mare decât numărul de cauze soluționate, rata de variație a stocului de cauze pendinte va scădea sub 100%. Atunci când rata de lichidare scade sub 100%, numărul de cauze nesoluționate la sfârșitul perioadei respective de raportare va crește. În esență, acest indicator arată dacă sistemul judiciar sau instanța judecătorească dispune de capacitățile necesare pentru a se confrunta cu fluxul cauzelor.

Indicatorul CR oferă o perspectivă bună asupra modului în care un sistem judiciar (sau o instanță anume) gestionează fluxul său de cauze noi. O rată de variație a stocului de cauze pendinte mai mare de 100% denotă faptul că numărul cauzelor pendinte descrește, ceea ce constituie o tendință pozitivă, dacă se acordă atenția cuvenită și aspectelor legate de calitate. De exemplu, dacă într-un an calendaristic sunt înregistrate 500 de cauze noi la o instanță, iar această instanță rezolvă în același timp 550 de cauze, CR-ul acesteia ar fi de 110%. Dacă numărul de cauze rezolvate este de 400, CR-ul acesteia ar fi de 80%. Un CR peste limita de 100% denotă faptul că numărul de cauze pendinte scade. Un procent mai mic de 100% indică faptul că, în intervalul de timp vizat, instanța (sau altă unitate de producție) nu este capabilă să proceseze un volum de cauze egal cu numărul acțiunilor noi, rezultatul fiind faptul că aceasta tinde să genereze un volum de cauze restante. Pe de altă parte, un procent mai mare de 100% sugerează că productivitatea este mare, așadar instanța are capacitatea de a judeca un număr de cauze egal cu numărul de cauze intrate pe rol în perioada precedentă, pe lângă o cotă a cauzelor pendinte din perioadele anterioare.

Formula de calcul a indicatorului:

$$\text{Rata de variație a stocului de cauze pendinte } \% = (A/B) \times 100\%$$

Unde:

A = numărul dosarelor soluționate într-o anumită perioadă

B = numărul dosarelor parvenite într-o anumită perioadă

¹⁰⁵ Indicatorul Rata de variație a stocului de cauze pendinte este recomandat de către Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției și a fost pilotat în cele șase instanțe pilot în cadrul Proiectului „Sporirea Eficienței Justiției și susținerea Profesiei de Avocat în Republica Moldova” implementat de către Consiliul Europei și Uniunea Europeană în 2015 – 2017. Evaluarea calității justiției adoptat în cadrul celei de a 28-a reuniune plenară a CEPEJ din 07.12.2016, disponibil la [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CEPEJ\(2016\)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CEPEJ(2016)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864&direct=true).

■ Durata lichidării stocului de cauze pendinte¹⁰⁶

În afară de indicatorul **Rata de variație a stocului de cauze pendinte**, indicatorul **Durata de lichidare a stocului de cauze pendinte** oferă o viziune mai în perspectivă asupra modului în care un sistem judiciar își gestionează fluxul de cauze. Acest indicator determină numărul de zile necesar pentru ca o cauză pendintă să fie soluționată.

Numărul de 365 de zile pe an este împărțit la numărul de cauze soluționate și împărțit la numărul cauzelor nesoluționate la finele anului, pentru ca acesta să poată fi exprimat în număr de zile. În general, acest indicator compară numărul de cauze soluționate în timpul perioadei observate și numărul de cauze nesoluționate la sfârșitul perioadei observate. Raportul măsoară timpul de care este nevoie pentru soluționarea unui tip de cauze într-un sistem judiciar sau într-o instanță judecătorească.

Durata de lichidare a stocului de cauze pendinte prezintă un interes direct pentru utilizatori și este un indicator al intervalului de timp, calculându-se prin formula de mai jos. Traducerea rezultatului în zile simplifică înțelegerea a ceea ce presupune această relație. De exemplu, o prelungire a duratei de lichidare a stocului de cauze pendinte de la 57 zile la 72 de zile este ușor de perceput. Această conversie în zile, de asemenea, este relevantă pentru a raporta (compara) circuitul cauzelor într-un sistem judiciar la lungimea totală proiectată a procedurilor sau la standardele stabilite pentru durata procedurilor.

Este nevoie de menționat faptul că acest indicator nu oferă o estimare precisă a timpului mediu necesar pentru a procesa cauze concrete. De exemplu, dacă indicatorul arată faptul că o categorie de cauze vor fi procesate pe parcursul unei durate estimate la 60 de zile, o cauză ar putea fi soluționată la a 30-a zi, iar alta în ziua a 60-a sau și mai târziu. Pentru a examina mai amănunțit structura și duratele medii ale stocului de cauze, ar fi necesară o analiză completă a datelor la nivel de cauză din sistemele integrate de gestionare a dosarelor (introducerea unor astfel de funcționalități fiind deseori costisitoare). Între timp și în lipsa unor date mai amănunțite și precise, acest indicator oferă informații valoroase cu privire la durata estimată a procedurilor.

Durata procedurilor este cel mai important și semnificativ indicator pentru măsurarea performanței instanțelor. Instanțele de judecată nu au o bază de date care conțin date referitoare la durata efectivă a tuturor acțiunilor soluționate. Pentru a evita acest obstacol și pentru a ne asigura că se poate calcula un indicator comparativ este util a folosi indicatorul *durata lichidării stocului de cauze pendinte*. Aceasta măsoară durata de aflare a unui dosar în stoc, conform datelor de intrare și ieșire. De exemplu, avem 100 de cauze pendinte la finele unui an și 50 de cauze soluționate în acest an, aplicăm formula 365 zile în an : 50 soluționate : 100 nesoluționate = 730 zile ce constituie 2 ani. Rezultă că respectivele cauze pendinte vor fi soluționate în termen de doi ani.

Formula de calcul a indicatorului:

$$\text{Durata lichidării stocului de cauze pendinte} = 365 / (A/B)$$

Unde:

365 reprezintă numărul de zile din an

A = numărul dosarelor soluționate într-o perioadă de timp

B = numărul dosarelor nesoluționate de instanță sau al dosarelor repartizate unui judecător

¹⁰⁶ Indicatorul Durata lichidării stocului de cauze pendinte este recomandat de către Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției și a fost pilotat în cele șase instanțe pilot în cadrul Proiectului „Sporirea Eficienței Justiției și susținerea Profesiei de Avocat în Republica Moldova” implementat de către Consiliul Europei și Uniunea Europeană în 2015 – 2017. Evaluarea calității justiției, CEPEJ(2016)12, adoptat în cadrul celei de a 28-a reuniune plenară a CEPEJ din 07.12.2016, disponibil la [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CEPEJ\(2016\)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CEPEJ(2016)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864&direct=true).

■ Durata dosarelor pe rol

Indicatorul **Durata dosarelor pe rol** este recomandat de CEPEJ și mai poartă denumirea de Durata cauzelor pendinte¹⁰⁷. Durata dosarelor pe rol reprezintă numărul cauzelor care sunt pendinte la o dată anume, grupate în funcție de anul în care au fost inițiate. Durata cauzelor active pendinte în fața unei instanțe la un moment dat este măsurată ca număr de ani/zile/luni de la data înregistrării dosarului.

Cauzele înregistrate în instanță, însă nesoluționate, formează volumul de cauze pendinte al instanței. Acesta este un indicator esențial pentru combaterea cazurilor de încălcare a dreptului de acces la justiție într-un termen rezonabil în contextul Articolului 6 din CEDO. După ce se stabilește durata cauzelor active, instanța poate să elimine decalajele (importante) și să își îndrepte atenția spre ceea ce se impune pentru a asigura soluționarea cauzelor într-un termen rezonabil.

În mod normal, atunci când există cauze care se rețin pe rolul unei instanțe pentru o perioadă mai mare de doi ani, riscul unei încălcări a cerințelor Articolului 6 din CEDO crește în mod semnificativ. Prin urmare, chiar și cu indicatori de performanță foarte buni, o instanță poate fi responsabilă pentru întârzieri excesive în cazuri ne semnificative din punct de vedere statistic, dar foarte importante din punct de vedere al respectării termenilor rezonabili de examinare a cauzelor. Pentru a se evita astfel de situații, instanțele ar trebui să monitorizeze constant vârsta cauzelor pendinte și să întreprindă măsuri speciale pentru soluționarea cauzelor „vechi”, pornind de la cele mai vechi.

Formula propusă pentru indicatorul de performanță **Durata dosarelor pe rol** este exprimată ca un singur număr care poate fi comparat, în cadrul unei judecătorii, pentru oricare și toți judecătorii, tipurile de dosare, pentru orice perioadă de timp sau între mai multe judecătorii.

Formula de calcul a indicatorului:

$$\text{Durata dosarelor pe rol \%} = (A/(A + B)) \times 100$$

Unde:

A = dosarele care se află pe rol o perioadă de timp mai mică decât termenul de referință¹⁰⁸

B = dosarele care se află pe rol o perioadă de timp mai mare decât termenul de referință¹⁰⁹

■ Examinarea în termen a dosarelor

Indicatorul **Examinarea în termen a dosarelor** este recomandat de CEPEJ și numit Rata de cauze soluționate în termenele stabilite.¹¹⁰ Indica-

torul dat reprezintă procentul cauzelor finalizate într-o anumită perioadă de timp. Perioada de timp este durata dorită sau considerată rezona-

¹⁰⁷ Indicatorul Durata cauzelor pendinte este recomandat de către Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției și a fost pilotat în cele șase instanțe pilot în cadrul Proiectului „Sporirea Eficienței Justiției și susținerea Profesiei de Avocat în Republica Moldova” implementat de către Consiliul Europei și Uniunea Europeană în 2015 – 2017. Evaluarea calității justiției adoptat în cadrul celei de a 28-a reuniune plenară a CEPEJ din 07.12.2016, disponibil la [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CEPEJ\(2016\)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBCFC2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CEPEJ(2016)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBCFC2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864&direct=true).

¹⁰⁸ Până la 1, 2, 3, 4, 5, 6 luni, 1 an, Până la 2 ani, Până la 3 ani, Până la 4 ani, Până la 5 ani.

¹⁰⁹ Până la 1, 2, 3, 4, 5, 6 luni, 1 an, Până la 2 ani, Până la 3 ani, Până la 4 ani, Până la 5 ani.

¹¹⁰ Indicatorul Rata de cauze soluționate în termenele stabilite este recomandat de către Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției și a fost pilotat în cele șase instanțe pilot în cadrul Proiectului „Sporirea Eficienței Justiției și susținerea Profesiei de Avocat în Republica Moldova” implementat de către Consiliul Europei și Uniunea Europeană în 2015 – 2017. Evaluarea calității justiției, CEPEJ(2016)12, adoptat în cadrul celei de a 28-a reuniune plenară a CEPEJ din 07.12.2016, disponibil la [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CEPEJ\(2016\)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBCFC2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CEPEJ(2016)12&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBCFC2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864&direct=true).

bilă, sau stabilită concret de lege. CEPEJ propune o practică foarte răspândită, care constă în indicarea termenelor de soluționare a acțiunilor atât în funcție de categorii similare ale cauzelor, cât și în funcție de categorii de durată maximă. De exemplu, calculul duratei medii de 1000 de cauze soluționate într-un an de către o instanță judecătorească arată că durata medie este de un an. Pot fi cazuri foarte complicate, care pot dura mai mult decât media timpului de un an, precum și

alte cazuri, de regulă non-litigioase, care sunt examinate foarte repede, în câteva zile. Prin urmare, simpla medie aritmetică nu este reprezentativă pentru realitatea și pentru varietatea situațiilor observate. Pentru a evita acest inconvenient, o practică foarte frecventă constă în indicarea timpului de soluționare pentru procese diferite, atât în funcție de categorii similare de cazuri, cât și în funcție de categoriile de durată maximă, așa cum este prezentat în exemplul de mai jos.

Procentajul cauzelor soluționate

în decurs de până la 12 luni	90%
între 12 și 18 luni	5%
peste 28 luni	5%

În cadrul Proiectului CEPEJ, la acest indicator a fost utilizat instrumentul pentru calcularea respectării termenelor-țintă recomandate de SATURN¹¹¹. Aplicând o metodă specifică de calcul, se pot genera date privind timpul estimat necesar pentru soluționarea unui dosar. Această metodă, dincolo de alte metode standard aplicate, poate

oferi informații relevante cu privire la activitatea generală a instanței judecătorești. Scopul stabilirii de obiective (în cazul dat, a termenelor-țintă per categorii de cauze) este acela de a crea puncte de referință, de a evalua dacă performanța instanțelor îndeplinește standardele sau dacă sunt atinse obiectivele referitoare la schimbări.

Formula de calcul a indicatorului:

Examinarea în termen a dosarelor % = (A/(A + B)) X 100

Unde:

A = dosare soluționate într-o perioadă mai scurtă de timp decât termenul de referință¹¹²

B = dosare soluționate într-o perioadă mai îndelungată de timp decât termenul de referință¹¹³

■ Rata apelurilor

Rata apelurilor este considerată ca fiind rata exprimată în procente a cererilor de apel/recurs depuse la o instanță ierarhic superioară în raport cu numărul total al hotărârilor/încheierilor pronunțate de instanța de fond a cărei hotărâre/încheiere este contestată.

Acest indicator reflectă potențial limitat pentru statisticile judiciare existente în vederea evalu-

ării calității actelor judecătorești. Rata generală a apelurilor/recursurilor este un indicator care trebuie privit în ansamblu cu rata hotărârilor modificate sau anulate. Rata apelurilor/recursurilor nu trebuie interpretată ca un indicator al calității actului judecătoresc, ci, preponderent, ca un rezultat al strategiei părților/avocaților/procurorilor.

¹¹¹ Ghid pentru implementarea instrumentelor CEPEJ preselecate în instanțele de judecată din Republica Moldova / bazat pe cooperarea dintre experții CEPEJ și instanțele de judecată anul 2016, pag.41.

¹¹² (de ex., până la 1 lună, până la 2 luni, până la 3 luni, până la 4 luni, până la 6 luni, până la 9 luni, până la 12 luni, până la 24 luni, până la 36 luni, până la 48 luni, până la 60 luni, până la 72 luni).

¹¹³ (de ex., până la 1 lună, până la 2 luni, până la 3 luni, până la 4 luni, până la 6 luni, până la 9 luni, până la 12 luni, până la 24 luni, până la 36 luni, până la 48 luni, până la 60 luni, până la 72 luni).

Formula de calcul a indicatorului:

$$\text{Rata apelurilor \%} = (A/B) \times 100\%$$

Unde:

A = numărul total al cererilor de apel/recurs depuse

B = numărul total al hotărârilor/încheierilor pronunțate

■ Rata hotărârilor modificate sau anulate

Rata hotărârilor modificate sau anulate reprezintă rata exprimată în procente a hotărârilor judecătorești modificate sau anulate de instanța ierarhic superioară, în raport cu numărul total al hotărârilor adoptate într-o anumită perioadă de timp. Acest indicator, la fel, prezintă potențialul limitat al statisticilor judiciare existente în vederea evaluării calității hotărârilor judecătorești. Rata ho-

tărârilor contestate și rata apelurilor/recursurilor favorabile (care determină modificarea sau casarea hotărârilor contestate) urmează a fi interpretate cu mare atenție. Reușita recursului poate să nu aibă legătură cu calitatea hotărârii judecătorești inițiale, ci să fie bazată pe alte considerente, precum o interpretare diferită a legii de către instanța de recurs din motive pozitive sau negative.

Formula de calcul a indicatorului:

$$\text{Rata hotărârilor modificate/anulate \%} = (A/B) \times 100\%$$

Unde:

A = numărul total al hotărârilor/încheierilor modificate/casate

B = numărul total al hotărârilor/încheierilor pronunțate

■ Sarcina per judecător

Sarcina per judecător poate fi examinată fie în forma sarcinii efective per judecător (anual), fie ca sarcină medie lunară per judecător.

Sarcina efectivă per judecător reflectă numărul de dosare aflate pe rol la un judecător în perioada de referință și se calculează prin raportarea numărului total de dosare la numărul judecătorilor care au activat efectiv la o instanță (excluzând magistrații detașați și suspendați). Numărul de judecători care au activat efectiv la o instanță se determină ca medie anuală, luându-se în considerare durata

perioadelor în care unii magistrați nu au activat efectiv.

Sarcina conform schemei de încadrare se calculează prin raportarea volumului de activitate a unui judecător la numărul total de posturi de judecători prevăzut în schemele de încadrare ale instanțelor.

Sarcina medie lunară per judecător este calculată luându-se în considerare și durata concediilor anuale plătite (10 luni).

Formula sarcinii efective per judecător:

$$1. \text{ Sarcina efectivă per judecător} = \frac{\text{volumul total de activitate}}{\text{numărul de judecători efectiv lucrați}}$$

$$2. \text{ Sarcina per judecător în baza schemei de încadrare} = \frac{\text{volumul total de activitate}}{\text{numărul judecătorilor conform schemei de încadrare}}$$

Formula sarcinii medii lunare per judecător:

$$\text{Sarcina lunară per judecător} = \left(\frac{\text{cauzele încheiate}}{\text{numărul judecători efectiv lucrați}} \right) \div \text{la perioada raportată}$$

■ Rata eficacității

Rata eficacității măsoară cantitatea rezultatului produs de o unitate productivă într-o unitate de timp și reflectă relația dintre numărul de angajați (inclusiv personalul non-judiciar) care activează într-o instanță pe parcursul unui an și cauzele soluționate de către aceeași instanță la finalul anului. Cea mai productivă dintre două instanțe - care au același număr de judecători și personal administrativ - va fi instanța care soluționează un număr mai mare de cauze în perioada specificată.

Resursele umane de care dispune instanța de judecată pe tot parcursul anului se indică prin referire la Echivalentul Normă Întreagă (ENI) în unități.

Exemplu: Calcularea unităților ENI se efectuează în felul următor:

- Dacă 8 judecători au lucrat pe parcursul întregului an - se vor atribui 8 ENI.
- Pentru acel personal care nu a lucrat pe parcursul întregului an, ENI se calculează separat. Dacă un salariat a lucrat 3 luni, atunci **3 luni / 12 luni = 0,25 ENI**.
- Perioada concediilor anuale regulate nu se ia în calcul, pentru a reduce unitățile ENI.
- Se adaugă unitățile ENI pentru calcularea totalului (8 + 0,25 = 8,25 ENI).

Formula de calcul a indicatorului:

$$\text{Rata eficacității \%} = (A/B) \times 100\%$$

Unde:

A = numărul cauzelor examinate

B = numărul angajaților (inclusiv personalul non-judiciar)

■ Rata personalului instanței per judecător

Indicatorul dat reflectă numărul de personal administrativ ce îi revine unui judecător din cadrul instanței de judecată. Datele sunt generate per instanță de judecată și la nivel național în perioade de timp selectate. Este evident faptul că eficiența unei instanțe depinde de cantitatea și calitatea resurselor umane. ○ repartizare corespunzătoare a personalului auxi-

liar judiciar și administrativ va determina creșterea eficienței și a calității serviciilor judiciare.

Indicatorul **Rata personalului instanței per judecător** este exprimat ca un singur număr care poate fi comparat între mai multe judecătorii, tipuri de dosare și pentru orice perioadă de timp.

Formula de calcul a indicatorului:

$$\text{Rata personalului per judecător \%} = (A/B) \times 100\%$$

Unde:

A = numărul total al angajaților

B = numărul total al judecătorilor

■ Costul mediu per dosar examinat

Indicatorul **Costul mediu per dosar examinat** reprezintă valoarea medie a mijloacelor financiare utilizate la examinarea unui dosar.

Formula de calcul a indicatorului:

$$C_{DE} = \frac{\Sigma \text{Cheltuielilor}}{N_{DE}}$$

Unde:

C_{DE} – costul mediu per dosar examinat;

$\Sigma \text{Cheltuielilor}$ – valoarea totală a cheltuielilor la alineatele de cheltuieli 113.03, 113.06, 113.10, 113.11, 113.18, 113.20, 113.21, 113.22, 113.23 și 113.45;

N_{DE} – numărul total al dosarelor examinate într-o perioadă determinată (toate tipuri de dosare).

Cheltuieli per cauză (CPC): Costul mediu al procesării unui singur dosar. Costul pe cauză creează o legătură directă între costurile realizate și rezultatul obținut. Această măsură poate fi utilizată pentru a evalua rentabilitatea tehnologiilor noi, a re tehnologizării practicilor profesionale, a instruirii personalului sau a adoptării de „cele mai bune practici”. Aceasta ajută, totodată, la identificarea punctelor inactive din cadrul operațiunilor instanței, inclusiv a procedurilor ineficiente sau a personalului neutilizat la capacitate. Pentru a îmbunătăți indicatorul CPC și a face, așadar, posibilă o comparație mai obiectivă între instanțe (având același nivel de competență și specializare), este necesar să se devalizeze mai mult structura bugetului unei instanțe și, dacă e posibil, să se excludă din calcularea indicatorului CPC partea din buget care ar putea reprezenta investiții capitale. Investițiile capitale, spre deosebire de partea din buget aferentă salariilor și costurilor curente, pot fi destul de „neregulate”

și, prin urmare, pot influența negativ comparația dintre instanțele de același nivel. Mai mult, acest indicator ar trebui să fie utilizat cu atenție în analiza datelor statistice, deoarece acesta ar putea depinde de o serie de factori obiectivi și subiectivi, cum ar fi structura volumului de cauze (o instanță ar putea soluționa o proporție mai mare de cauze administrative simple datorită specificului competenței sale etc.), complexitatea cauzelor, disponibilitatea personalului cu o calificare superioară (de obicei, există o disponibilitate mai mare în capitală și în orașele mari) etc.

Informația ce ține de cheltuielile instanței judecătorești este selectată din IC Buget. Informația statistică pe dosare examinate poate fi selectată din PIGD.

$$CPC = \frac{\text{bugetul}}{\text{numărul de cauze soluționate}}$$

■ Rata ședințelor de judecată amânate

Cât de des are loc amânarea ședințelor de judecată? Sunt justificate încheierile privind amânarea ședințelor de judecată? Scopul acestui indicator de performanță al instanțelor judecătorești este de a ajuta instanțele judecătorești și judecătorii (1) să monitorizeze și să stabilească dacă dosarele sunt soluționate în mod eficient și (2) să identifice similitudinile și diferențele în ceea ce privește amânarea ședințelor de judecată între diferite tipuri de dosare și diferite perioade de timp. Aceste informații pot fi utilizate pentru a ajuta autoritățile din sistemul judecătoresc și din instanța de judecată să identifice cazurile de abuz

și să inițieze un control în caz de depistare a unor astfel de situații.

Prin soluționarea dosarelor fără amânarea frecventă a ședințelor de judecată, instanța de judecată sporește gradul de încredere și de siguranță al populației în procesul judecătoresc. Acest indicator, utilizat împreună cu ceilalți indicatori de măsurare a performanței, reprezintă un instrument esențial de management, utilizat pentru identificarea situațiilor de amânare frecventă a examinării dosarelor pentru a fi, ulterior, aplicare măsurile corespunzătoare de prevenire și combatere a unor astfel de fenomene.

Indicatorul **Rata ședințelor de judecată amânate** este exprimat ca un singur număr care poate fi comparat, în cadrul unei judecătories, pen-

tru oricare și toți judecătorii, tipurile de dosare, pentru orice perioadă de timp sau între mai multe judecătories.

Formula de calcul a indicatorului:

$$\text{Rata ședințelor de judecată amânate \%} = (A/B) \times 100$$

Unde:

A = numărul ședințelor de judecată amânate în perioada de referință

B = numărul total al ședințelor de judecată desfășurate în perioada de referință

■ Cauze per personal

Indicatorul **Cauze per personal** (CPS) arată relația dintre numărul de angajați dintr-o instanță pe o perioadă de timp și cauzele soluționate de către aceeași instanță în aceeași perioadă de

timp. Acest indicator poate fi utilizat pentru comparare cu instanțe comparabile (de exemplu, de același tip) sau pentru a monitoriza performanța angajaților în timp.

Formula de calcul a indicatorului:

$$\text{CPS} = \frac{\text{numărul de cauze soluționate într-o anumită perioadă de timp}}{\text{numărul total al angajaților}}$$

■ Angajamentul personalului instanței judecătories

Angajamentul personalului instanței judecătories este un indicator care reflectă aprecierea de către personalul instanței de judecată a mediului de lucru și a relațiilor dintre angajați și conducerea instanței de judecată. Chestionarul de evaluare a angajamentului personalului este prezentat în *Anexa 2*. Angajații loiali au un impact direct asupra performanței instanței de judecată. Indicatorul dat reprezintă un instrument de analiză a opiniei angajaților instanței de judecată privind motivarea și angajamentul lor de a presta servicii de calitate. Cunoașterea modului în care angajații percep locul lor de muncă și relațiile cu conducerea și colegii este esențială pentru facilitarea dezvoltării organizaționale și a schimbării.

Indicatorul în cauză reprezintă un sondaj de opinie a tuturor angajaților care urmează a fi organizat anual. Sondajul se desfășoară online, în perioade determinate de timp, și presupune conexiune la Internet. Analiza rezultatelor sondajului poate fi vizualizată la nivel național și la nivel de instanță de judecată.

Rezultatele sondajului sunt analizate în câteva moduri. Primul nivel de analiză este de a calcula și analiza scorul mediu pentru fiecare întrebare. Cu cât mai mare este scorul, cu atât mai pozitiv este percepută atitudinea conducerii instanței de judecată față de angajați.

■ Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată

Capacitatea judecătorului de a soluționa dosarul la prima ședință de examinare a cauzei este asociată cu soluționarea în termen a dosarului. Indicatorul

dat reprezintă un instrument utilizat pentru evaluarea modului în care se planifică ședințele de judecată și a practicilor de amânare a ședințelor de judecată.

Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată este exprimată ca un singur număr care poate fi comparat, în cadrul unei

judecătorii, pentru oricare și toți judecătorii, tipurile de dosare, pentru orice perioadă de timp, sau între mai multe judecătorii.

Formula de calcul a indicatorului:

Rata dosarelor soluționate printr-o singură ședință de judecată % = $(A/B) \times 100$

Unde:

A = numărul de dosare încheiate prin 0 sau 1 ședință în perioada de referință

B = numărul total al dosarelor încheiate în perioada de referință

■ Satisfacția vizitatorilor instanțelor judecătorești

Satisfacția vizitatorilor instanțelor judecătorești este un indicator care reflectă procentul de vizitatori ai instanțelor judecătorești care consideră că instanța oferă servicii judiciare accesibile, corecte, și servește interesele cetățenilor. Organizațiile publice, inclusiv instanțele judecătorești, utilizează, din ce în ce mai mult, percepțiile și opiniile celor care primesc servicii publice ca pe o sursă majoră de feedback privind performanța. Această măsură globală măsoară performanța instanțelor judecătorești în domenii critice de acces la justiție, actualitate, corectitudine procedurală și eficiență generală a instanțelor judecătorești, așa cum se vede din perspectiva celor care sunt deserviți de instanțele judecătorești într-o zi obișnuită.

Necesitatea sondajului de evaluare a gradului de satisfacție a vizitatorilor instanțelor judecătorești a fost determinată de recomandările în domeniul măsurării calității justiției, adoptate de Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ) la 7 decembrie 2016, în cadrul celei de-a 28-a ședințe plenare a CEPEJ. Una din recomandări se referă la necesitatea introducerii unei culturi de măsurare a calității prin intermediul sondajelor realizate în rândul justițiabililor/avocaților.

Deși conceptele de management al calității și satisfacție a clienților sunt asociate, de obicei, cu sectorul privat, această practică s-a dovedit a fi

de o deosebită importanță și utilitate pentru sectorul public, în general, și pentru sistemul judecătoresc, în special. CEPEJ se așteaptă ca sondajele privind gradul de satisfacție a justițiabililor și a avocaților să fie realizate cu regularitate la nivel național și la nivelul fiecărei instanțe în parte, iar cultura calității să fie introdusă în sistemele judiciare europene. O astfel de abordare demonstrează faptul că sistemul judiciar se angajează să adune feedback de la justițiabili și să ia măsuri pentru a îndeplini recomandările și a răspunde așteptărilor justițiabililor identificate în sondaj.

Astfel, chestionarele privind evaluarea satisfacției vizitatorilor instanțelor judecătorești/avocaților (Anexele 3 și 4) recomandate de CEPEJ, au fost integrate în PIGD, iar feedback-ul justițiabililor este colectat anual, rezultatele fiind procesate automat și prezentate, în format grafic și tabelar, în PIGD.

Pe lângă cei șaptesprezece indicatori de performanță menționați supra, Modulul de măsurare a performanței din PIGD a fost completat în anul 2022 cu alți doi indicatori de importanță majoră pentru sistemul judecătoresc:

1. Rata ședințelor de judecată desfășurate în afara sălilor de ședințe;
2. Rata părților la proces nereprezentate de un avocat.

■ Rata ședințelor de judecată desfășurate în afara sălilor de ședințe

Indicatorul dat exprimă rata reflectată în procente a numărului de ședințe de judecată desfășurate în afara sălilor de ședințe raportat la numărul total al ședințelor desfășurate în perioada de referință. Analiza periodică a acestui indicator permite identificarea tendințelor privind gradul de utilizare de către judecători a sălilor de ședințe în cadrul instanțelor judecătorești.

Reieșind din analiza acestor date pot fi ușor identificate măsuri necesare pentru a asigura desfășurarea tuturor ședințelor de judecată în săli de ședințe, acolo unde este posibil, sau pentru a amenaja săli de ședințe suplimentare în instanțele judecătorești în care este imposibilă desfășurarea tuturor ședințelor de judecată în sălile de ședințe.

Formula de calcul a indicatorului:

Rata ședințelor de judecată desfășurate în afara sălilor de ședințe % = (A/B) x 100%

Unde:

A = numărul ședințelor de judecată desfășurate în afara sălilor de ședințe în perioada de referință

B = numărul total al ședințelor de judecată desfășurate în perioada de referință

■ Rata părților la proces nereprezentate de un avocat

Indicatorul dat reflectă rata exprimată în procente a numărului părților la proces care nu au fost reprezentate de un avocat într-o anumită perioadă de timp raportat la numărul total de părți la proces în aceeași perioadă de timp. Importanța acestui indicator este determinată de faptul că instanțele judecătorești vor putea

analiza și prezenta date despre gradul de reprezentare a părților la proces de avocați în orice perioadă de timp selectată. Analiza acestor date va contribui la identificarea măsurilor necesare pentru a crește accesul justițiabililor la servicii de asistență juridică calificată în cadrul ședințelor de judecată.

Formula de calcul a indicatorului:

Rata părților la proces nereprezentate de un avocat % = (A/B) x 100%

Unde:

A = numărul părților la proces nereprezentate de un avocat în perioada de referință

B = numărul total al părților la proces în perioada de referință

Colectarea trimestrială și analiza datelor despre performanța instanțelor judecătorești permite identificarea timpurie a cauzelor care sunt la baza eficienței reduse a instanței judecătorești și a măsurilor care pot contribui la creșterea performanței instanței, în general, și a fiecărui judecător, în particular. Se recomandă, în acest sens, crearea în cadrul fiecărei instanțe judecătorești a unui grup de analiză a performanței instanței, care

se va întruni trimestrial pentru a identifica domeniile care necesită îmbunătățire în cadrul instanței judecătorești. Principalele concluzii și recomandări ale grupului vor fi prezentate președintelui și vice-președintelui instanței judecătorești, precum și discutate cu corpul judecătoresc din cadrul instanței. Astfel de practici și-au demonstrat impactul pozitiv asupra creșterii nivelului de performanță a instanțelor judecătorești.

Capitolul IX. Managementul resurselor umane

Un administrator al instanței judecătorești înțelept a spus cândva că „personalul este una dintre cele mai prețioase resurse - totul depinde de cât de bine personalul instanței își îndeplinește atribuțiile”. Gestionarea resurselor umane este o componentă extrem de importantă a administrării instanțelor judecătorești, iar lideri de succes ai instanțelor trebuie să înțeleagă și să implementeze cu îndemânare principalele funcții de gestionare a resurselor umane. Obiectivul general al gestionării resurselor umane este de a avea **un mediu de lucru cu angajați care se dezvoltă și excelează în munca lor, oferind servicii publice de cea mai înaltă calitate.**

■ **Relațiile cu angajații, crearea unei culturi pozitive și reacționarea la conduita angajaților**

Menținerea unor relații dintre angajați și angajatori care contribuie la o productivitate înaltă, la creșterea motivației și la o atitudine pozitivă față de muncă este un element de bază al gestionării excelente a resurselor umane. **Relațiile cu angajații** implică domeniile unde angajații interacționează între ei, cât și cu personalul de conducere, și care influențează productivitatea, motivația și atitudinea față de muncă. În această secțiune vor fi abordate modalitățile de obținere a satisfacției și motivației angajaților, precum și de creare a unei culturi pozitive în cadrul instanței, parametrii comportamentului angajaților și modul de soluționare a conflictelor între angajați.

Scopul unui program de succes de gestionare a resurselor umane este de a spori gradul de satisfacție a acestora și de a menține o atmosferă pozitivă în rândul angajaților. Aceasta va duce la un succes palpabil în atingerea scopurilor, obiectivelor și misiunii instanței judecătorești.

Gestionarea eficientă a resurselor umane duce la realizarea scopurilor instanțelor judecătorești. Instanțele există pentru a îndeplini actul justiției, pentru a garanta libertatea, a consolida ordinea socială, a soluționa litigii, a menține supremația legii, a oferi protecție egală și a asigura respectarea legii. Gestionarea resurselor umane asigură atingerea acestor scopuri. Practicile de gestionare a resurselor umane contribuie la îmbunătățirea serviciilor publice oferite de instanță, precum și la crearea unui climat pozitiv în rândul angajaților, necesar pentru a facilita existența unui mediu de înaltă performanță.

Gestionarea relațiilor dintre angajați este o provocare care trebuie realizată în paralel cu asigurarea funcționării corespunzătoare a instanței judecătorești. Liderii trebuie să fie proactivi în prevenirea problemelor, iar dacă apar problemele - acestea vor fi gestionate în mod operativ și eficient. Astfel de acțiuni garantează că angajații muncesc și interacționează la randament maxim și într-o manieră pozitivă.

Planul strategic privind personalul instanței judecătorești trebuie să cuprindă acțiuni menite să creeze un mediu care promovează relații pozitive și coezive în rândul angajaților, dar și între angajați și personalul de conducere. Cu alte cuvinte, planul de acțiuni al instanței de judecată trebuie să contribuie la crearea unei culturi pozitive a instanței. Planul trebuie să asigure un echilibru dintre necesitățile angajaților și necesitățile instanței și să țintească sporirea implicării, productivității, creativității și armoniei în rândul angajaților. Cultura instanței judecătorești este afectată de mulți factori, după cum este arătat în acest grafic:



Crearea unei culturi pozitive într-o instanță judecătorească este foarte importantă pentru o instanță performantă. Înțelegerea, evaluarea și abordarea fiecărui factor cultural, comunicarea cu personalul în ceea ce privește satisfacția lor la locul de muncă (și soluționarea problemelor), precum și utilizarea stimulentei și a acțiunilor non-financiare sunt elemente extrem de importante pentru crearea unei culturi pozitive în instanță.

Cu toții ne dorim să lucrăm într-o instanță judecătorească cu o cultură minunată, care promovează obținerea rezultatelor excelente. Mai jos sunt menționate 7 domenii de acțiune primară pentru crearea unei culturi pozitive a instanței judecătorești:

- ▶ Primul domeniu este **Corectitudine și consecvență în aplicarea politicilor**. Liderii instanței de judecată trebuie să fie consecvenți în aplicarea regulilor și politicilor de muncă în ceea ce privește răspunderea disciplinară, practicile de angajare și promovare, precum și în evaluarea performanței. Măsurile interne întreprinse în privința personalului trebuie să reflecte valoarea pe care instanța o pune în actul de înfăptuire a justiției.
- ▶ Al doilea domeniu este **Identificarea și soluționarea problemelor în timp util**. Liderii instanței de judecată trebuie să recepționeze în mod transparent plângerile de la angajați, să le investigheze rapid și să reacționeze operativ

și corespunzător. Liderii instanței de judecată care soluționează problemele în mod eficient și corect obțin nu doar eliminarea acestora, dar, de asemenea, dau de înțeles angajaților că instituția se preocupă de ceea ce se întâmplă la locul de muncă.

- ▶ Al treilea, și posibil, cel mai important domeniu este **Comunicarea, comunicarea și iarăși comunicarea**. Comunicarea defectuoasă cu angajații duce deseori la neînțelegeri și la formarea percepției precum că personalului de conducere nu îi pasă de angajați atunci când ia decizii. Liderul instanței de judecată, care comunică argumentele ce stau la baza deciziilor luate și oferă informații în mod continuu și cu regularitate, inspiră încredere și respect la locul de muncă.
- ▶ Al patrulea domeniu este **Receptivitatea**. Liderul instanței de judecată trebuie să răspundă prompt la cererile sau la întrebările angajaților, astfel încât liderul să nu pară dezinteresat și indiferent. Prin consemnarea faptului că s-a luat act de problema în cauză și comunicarea termenului de soluționare a acesteia, liderul manifestă empatie față de angajați.
- ▶ Al cincilea domeniu este **Participarea angajaților**. Liderii instanței de judecată trebuie să le ofere angajaților, cât de mult posibil, control și informații despre chestiunile legate de locul de muncă. Angajații doresc ca vocea lor să fie auzită și, de asemenea, să fie implicați în ceea ce se întâmplă la locul lor de mun-

că. Participarea duce la abilitarea angajaților și contribuie la succesul obiectivelor instanței judecătorești.

- ▶ Al șaselea domeniu este **Echitatea în structura de salarizare**. Liderii instanței de judecată trebuie să reacționeze adecvat la îngrijorările angajaților despre inegalitățile în structura de salarizare. Un lider al instanței, care poate explica raționamentele, conceptul și constrângerile ce țin de grila de remunerare, va contribui la încrederea personalului precum că toate acțiunile legate de salarizare sunt echitabile.
- ▶ Al șaptelea și ultimul domeniu de acțiune pentru crearea unei culturi pozitive în instanță este **Performanța personalului cu funcții de conducere**. Conform cercetărilor, unul dintre principalele motive pentru care angajații părăsesc o organizație este relația proastă cu superiorul imediat. Liderii instanței de judecată trebuie să acorde suficient timp instruirii per-

sonalului cu funcții de conducere în materie de management eficient al personalului, inclusiv în ceea ce privește consolidarea relațiilor. Liderii trebuie să remedieze rapid orice deficiență care afectează performanța personalului cu funcții de conducere în promovarea bunelor relații cu angajații.

Nu este întotdeauna ușor, dar instanțele care au implementat aceste șapte domenii de acțiune au reușit să creeze o cultură pozitivă a instanței și au sporit semnificativ implicarea, productivitatea, creativitatea, armonia și atitudinea pozitivă față de muncă a angajaților. Un factor semnificativ pentru menținerea unei bune stări de spirit este satisfacția angajaților. Instanța judecătorească trebuie să măsoare nivelul de satisfacție al angajaților pentru a determina cât de bine instanța formează și menține o cultură pozitivă. Satisfacția angajaților poate fi măsurată în mai multe moduri.



Fiecare metodă are avantajele și dezavantajele sale. De exemplu, unele necesită un volum mare de muncă. O modalitate bună de a colecta informații este de a o realiza în cadrul altor activități, cum ar fi evaluările performanței și ținerea evidenței angajaților.

Trebuie să aveți grijă să implementați corect aceste măsuri de evaluare a satisfacției. De exemplu, utilizarea sondajelor de evaluare a satisfacției angajaților poate avea un efect nedorit (opus) asupra stării de spirit a angajaților, în cazul în care conducerea nu este pe deplin devotată și dispusă să asculte și, cel mai important, să aibă o reacție la ceea ce au invocat angajații. Dacă o atare dedicare și persistență nu este aparentă, atunci realizarea sondajelor este în măsură să genereze așteptări false în rândul angajaților și să altereze considerabil relațiile cu angajații.

La fel, este extrem de important să asigurați confidențialitatea răspunsurilor furnizate de angajați; confidențialitatea încurajează răspunsurile oneste, iar personalul este încrezut că nu vor urma răfuiele. Liderul instanței de judecată, care reacționează prompt la sugestiile angajaților și tratează factorii care provoacă nemulțumirea angajaților, dă de înțeles personalului instanței că instituția ascultă și îi pasă de angajații săi. Astfel, se îmbunătățește starea de spirit a angajaților, dar și relațiile dintre angajați și liderii instanței judecătorești.

Sondajele efectuate în rândul angajaților, dacă sunt administrate corect, reprezintă un instrument destul de bun. Există multe instrumente și metodologii de desfășurare a sondajelor în rândul angajaților. O metodologie foarte eficientă și validă a fost elaborată de organizația **Gallup** pentru a **măsura implicarea angajaților**. Implicarea angajaților este extrem de importantă pentru satisfacția, motivația și starea de spirit la locul de muncă. În cadrul sondajului Gallup, angajații sunt rugați să aprecieze caracterul veridic sau fals al următoarelor afirmații:

- Știu care sunt așteptările de la mine la locul de muncă.
- Dispun de materialele și echipamentul de care am nevoie pentru a-mi face munca corect.

- La muncă, am oportunitatea să fac ce pot mai bine, în fiecare zi.
- În ultimele șapte zile, am fost laudat sau meritele pentru munca bine făcută mi-au fost recunoscute.
- Superiorul meu sau cineva de la serviciu pare să țină la mine ca la persoană.
- Există cineva la serviciu care încurajează dezvoltarea mea.
- La serviciu se pare că opiniile mele contează.
- Misiunea sau scopul instituției mele mă fac să simt că munca pe care o fac este importantă.
- Asociații sau colegii mei sunt determinați să presteze o muncă de calitate.
- Cel mai bun prieten al meu este de la locul de muncă.
- În ultimele șase luni, o persoană de la serviciu a vorbit cu mine despre progresul meu profesional.
- În ultimul an am avut oportunitatea să învăț și să cresc la serviciu.

Angajații implicați și motivați trebuie să poată răspunde cu „adevărat” la majoritatea, dacă nu la toate aceste afirmații.

O altă modalitate de măsurare a gradului de satisfacție a judecătorilor și personalului este chestionarul automatizat din cadrul Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor (Anexa 2). Aplicarea chestionarului este obligatorie o dată pe an, iar rezultatele obținute sunt procesate și reprezentate grafic în mod automat (*mai multe detalii în Capitolul VIII*).

Chiar dacă remunerarea angajaților este un factor important pentru crearea unei culturi pozitive în cadrul instanței judecătorești, există și acțiuni non-financiare pe care le puteți întreprinde pentru a îmbunătăți cultura instanței judecătorești, cum ar fi, de exemplu:

- **Programele de recunoaștere a meritelor angajaților**, cu recompense palpabile, sunt un instrument eficient. Dacă sunt aplicate corect, acestea pot fi un stimul minunat pentru angajați. Totuși, este important ca astfel de programe să nu fie legate în mod explicit de sistemul de gestionare a performanței instanței.

- **Bonusurile non-financiare**, la fel, sunt o dovadă a aprecierii unui lucru bine făcut. Bonusurile, precum graficul flexibil de muncă și zilele ținutelor casual, sunt extrem de apreciate. În cazul unei instanțe judecătorești, pentru îndeplinirea excelentă a unor sarcini, cel mai popular bonus a fost un set de patru bilete la film.
- **Desemnarea liderilor de proiecte** reprezintă o modalitate esențială de implicare a angajaților. Atribuirea sarcinii de a conduce un anumit proiect sau inițiativă poate fi extrem de motivantă, în special dacă ideea despre proiect sau despre inițiativă vine de la acel angajat. Doar asigurați-vă că sarcina nu creează aparența unei pedepse, în loc de recompensă.
- **Autonomia** care presupune că angajații controlează mai multe aspecte ale mediului lor de lucru, este un instrument puternic, în special când este oferită în calitate de recompensă pentru performanțe înalte.
- **Luarea deciziilor în echipă** este o metodă critică de a câștiga implicarea angajaților. Implicarea angajaților în luarea deciziilor care afectează munca lor abilitază personalul și îi face pe angajați să contribuie direct la atingerea scopurilor instanței.
- **Implicarea angajaților în soluționarea problemelor** abilitază, la fel, personalul. Angajații care au oportunitatea de a contribui prin intermediul delegării sarcinilor, a sarcinilor de grup sau a celor individuale, știu că munca lor este prețuită. Aceasta duce la atitudini tot mai pozitive față de lucrul pe care îl fac.
- **Corectitudinea și echitatea în toate activitățile personalului** este poate cea mai importantă și mai fundamentală metodă, prin care liderii instanței de judecată își pot demonstra angajamentul față de cultura pozitivă în instanță. Angajamentul de a garanta faptul că **toate** activitățile personalului se realizează la un cadru de corectitudine și echitate este foarte important pentru crearea unor relații pozitive în rândul angajaților.

■ Comportamentul angajaților

Relațiile cu angajații, prin natura lor, necesită ca liderii instanței să se implice într-o multitudine de situații legate de comportamentul angajaților. Există 6 domenii de acțiune majore pe care o instanță trebuie să le integreze în **programul său de relații cu angajații**:

1. *Rolul angajatului instanței.* Este foarte important ca angajații să beneficieze de o ghidare corespunzătoare, pentru a se asigura că aceștia înțeleg specificul activității în cadrul sistemului judecătoresc. Angajații care știu care sunt așteptările față de ei și față de instituție au, de regulă, o conduită convenită și stabilesc relații de succes cu colegii lor. Rolul angajatului instanței este în legătură directă cu **scopurile și responsabilitățile** instanțelor judecătorești.
2. *Codul de conduită.* Există așteptarea ca angajații să se comporte într-o manieră profesională. Un **cod de conduită** pentru angajații instanței, scris într-un limbaj care le oferă îndrumări despre cum trebuie să se comporte, va contribui la prevenirea conflictelor și la reacționarea la comportamente inacceptabile.
3. *Cerințe etice.* Personalul instanței de judecată este constituit din funcționari publici care se află sub incidența legislației și a reglementărilor etice. Instruirea angajaților cu privire la rigori-le unui comportament etic adecvat și oferirea instruirii regulate, care abordează ceea ce este și ce nu este un comportament acceptabil, este de o importanță vitală. Astfel de instruirii vor contribui la prevenirea comportamentelor angajaților, declanșatoare de probleme semnificative cu colegii lor.
4. *Politici, proceduri și regulamente.* Liderul instanței de judecată care dispune de politici, proceduri și regulamente corespunzătoare are instrumente puternice, caracteristice pentru o persoană cu funcție de conducere, pe care le poate folosi pentru a aborda comportamentele necorespunzătoare ce creează probleme în relațiile cu angajații. Aveți grijă ca politicile, procedurile și regulamentele să fie bine gândi-

te, întocmite într-un mod transparent și bazat pe colaborare. La fel de important este să vă asigurați că politicile sunt nepărtinitoare. Politicile trebuie să fie clare, succinte și la subiect, pentru a putea fi ușor de înțeles. Politicile și procedurile care sunt consecvente și în baza cărora angajații sunt tratați în mod egal sunt esențiale pentru performanța în domeniul calității. Este extrem de importantă efectuarea instruirii personalului cu privire la politici, proceduri și regulamente, pentru a se asigura că așteptările au fost diseminate și înțelese.

5. *Manualele angajaților.* Liderii instanței de judecată trebuie să se asigure că, conținutul manualelor angajaților codifică cu exactitate politicile și procedurile stabilite privind reglementarea comportamentului angajaților. Manualele angajaților

trebuie să fie surse de referință imediat disponibile pentru tot personalul, nu doar pentru personalul de conducere. Instanțele trebuie să folosească sisteme electronice de gestionare a documentelor pentru a crea, a menține și a accesa politici, proceduri, manuale și alte documente importante ca parte a *programului cuprinzător de relații cu angajații*.

6. *Măsurile disciplinare.* Regulile de conduită la locul de muncă trebuie să conțină răspunsuri clare pentru situațiile când politicile și procedurile sunt încălcate. Cu alte cuvinte, trebuie să existe un *temei* pentru a întreprinde măsuri disciplinare, iar mai apoi un *proces echitabil* în ceea ce privește aplicarea unei măsuri concrete, după cum este ilustrat în figura de mai jos.

Criteriile de evaluare a temeiului și a echității procedurii disciplinare



Determinarea temeiniciei

- A fost angajatul avertizat despre consecințele comportamentului?
- Normele impuse de angajator au fost rezonabile?
- Personalul de conducere a investigat faptele înainte de a aplica măsuri disciplinare?
- Investigația a fost corectă și imparțială?
- Au fost găsite dovezi ale vinovăției?
- Sancțiunea aplicată a fost proporțională cu fapta comisă?
- Penalitatea a fost rezonabilă, luând în calcul încălcarea?

Considerente privind echitatea

- Cum au fost gestionate precedentele?
- Există un proces de soluționare a plângerilor?
- A fost utilizat procesul de soluționare a plângerilor?
- Au avut loc acte de răfuială împotriva angajatului?
- Decizia a fost luată în baza faptelor?
- Entitățile din afară au considerat că acțiunile și procesele au fost corecte?

Liderii instanței de judecată care dispun de politici și mecanisme pentru a asigura întreprinderea, în timp util, a măsurilor disciplinare consecvente și adecvate vor obține rezultate favorabile în soluționarea multor probleme legate de relațiile

cu angajații. Trebuie să se ia măsuri prin utilizarea **măsurilor disciplinare progresive** pentru a garanta faptul că sancțiunea aplicată este proporțională cu încălcarea admisă.

Disciplina angajaților

Măsurile disciplinare progresive presupun aplicarea treptată a disciplinării corective



Deseori, o intervenție informală, precum consilierea sau reorientarea profesională, este suficientă. În cazul în care comportamentul se repetă, pot fi necesare acțiuni mai radicale. Desigur, dacă încălcarea este gravă, o măsură disciplinară mai severă trebuie să fie aplicată din start. La fel, este important să ne asigurăm că administratorii instituției se realizează la așteptările instanței privind comportamentul angajaților și că aplică măsurile disciplinare corect și în mod consecvent. Tratatul corect și echitabil al angajaților în cadrul procedurilor disciplinare are un efect pozitiv semnificativ asupra relațiilor cu angajații.

Este extrem de important ca instanțele să își

mențină angajații permanent informați despre conținutul și parametrii acestor șase domenii privind comportamentul. În această privință, sesiunile de orientare și de formare continuă, ședințele regulate cu personalul, conferințele video, procedurile de evaluare a performanței, buletinele informative ale instanței etc. reprezintă câteva metode bune de informare.

Privite în ansamblu, cele șase domenii privind comportamentul acoperă un spectru larg de factori importanți legați de **relațiile cu angajații**. Acordarea unei atenții deosebite tuturor celor 6 domenii va ajuta liderul instanței de judecată să creeze un **program** eficient **de relații cu angajații**.

■ Conflictele dintre angajați

Conflictele dintre angajați au loc, în mod obișnuit, în orice instituție, iar instanțele judecătorești nu sunt o excepție. Conflictele au un efect negativ major asupra stării de spirit al personalului și trebuie să fie soluționate cât mai rapid. Întârzierile ar putea costa extrem de mult atât în ceea ce privește productivitatea angajaților implicați, cât și în privința timpului petrecut de liderul instanței pentru a aborda consecințele conflictelor.

Există câteva domenii mai răspândite în care au loc conflictele dintre angajați:

- *Priorități contradictorii.* Bineînțeles, angajații își plasează propria muncă în topul priorităților, ceea ce poate duce la apariția conflictelor cu alți angajați, care au priorități diferite. Conflictele pot apărea și atunci când diferite subdiviziuni ale instanței judecătorești concurează pentru resurse sau au planuri diferite. Ajutând administratorii și angajații să înțeleagă și să sprijine prioritățile generale ale instanței, veți ajuta la prevenirea și atenuarea conflictelor bazate pe priorități. Toată lumea trebuie să fie pe aceeași lungime de undă.
- *Mentalități contradictorii.* O instanță judecătorească care are angajați de vârste sau tipuri de personalitate diferite se poate confrunta cu conflicte în rândul angajaților din cauza mentalităților diferite. Angajații care provin din medii diferite și sunt din diferite generații au în mod firesc o optică și percepții diferite. Liderii instanței de judecată trebuie să fie fideli principiului asigurării diversității și incluziunii la locul de muncă în tot ceea ce fac, inclusiv în ceea ce privește deplasările de serviciu, practicile de angajare și promovare, programele de instruire și dezvoltare și alte activități de personal. Liderii trebuie să ajute angajații să învețe să aprecieze și să pună valoare pe diversitate, cât și să recunoască că, astfel, instanța își îndeplinește misiunea.
- *Ipoteze contradictorii.* Ipotezele greșite despre intențiile altor angajați provoacă multe dintre

conflictele între aceștia. Instruirea angajaților pentru ca ei să evite ipotezele false și să cunoască cum să soluționeze problemele într-o manieră productivă va reduce din incidența conflictelor. În special, **inteligența emoțională** și dezvoltarea abilităților de comunicare pot fi foarte utile.

- *Toleranțe contradictorii.* Angajații au diferite niveluri de toleranță la conflict. Dezacordul, care ar putea fi trecut cu vederea de un angajat, poate ușor să scoată de pe fix un alt angajat. Angajații trebuie să fie instruiți, încurajați și sprijiniți în eforturile lor de a discuta și de a soluționa rapid și profesionist conflictele dintre ei. O asemenea situație este cu mult mai bună decât cea în care conflictele degenerază până la nivelele mai înalte din instituție.

Conflictele dintre angajați au loc inevitabil, iar liderii instanței de judecată trebuie să fie pregătiți să le gestioneze în mod corespunzător, asigurându-se că superiorii angajaților antrenați în conflict sunt la curent cu acesta și, instruirea personalului să poată gestiona eficient propriile probleme. Dacă această abordare eșuează și apar, totuși, conflicte între angajați, liderii instanței judecătorești trebuie să întreprindă acțiuni pentru a soluționa eficient conflictele apărute. Liderii instanței trebuie să fie bine informați și să aibă experiență în soluționarea conflictelor între angajați; instruirea privind soluționarea conflictelor trebuie să fie un element obligatoriu al programului de instruire al personalului cu funcții de conducere din cadrul instanței.

Este important de recunoscut faptul că conflicte interpersonale pot avea loc nu doar între angajați, ci și **între angajați și personalul de conducere și între angajați și judecători.** Practicile normale de soluționare a conflictelor pot fi sau nu eficiente în aceste situații, deoarece dezechilibrul de putere dintre persoanele implicate va trebui să fie, cu siguranță, luat în considerare.

■ Recrutarea și motivarea personalului

Recrutarea și motivarea personalului este o parte extrem de importantă a gestionării resurselor umane, iar în această secțiune vor fi incluse cele mai bune practici. Chiar dacă legislația națională a Republicii Moldova în domeniul muncii este un factor de control care nu poate fi eludat, este, totuși, util să înțelegem ce putem și ce trebuie să facem chiar dacă, în această privință, dreptul discreționar al instanțelor este destul de limitat.

Deoarece instanțele judecătorești depind foarte mult de prezența angajaților calificați, recrutarea și motivarea acestora este extrem de importantă pentru funcționarea și gestionarea eficientă a activității instanței judecătorești. Timpul și efortul necesar pentru a avea personal calificat în cadrul instanței judecătorești sunt factorii-cheie pentru succes. **Obiectivul de bază este de a atrage, a angaja și a menține o forță de muncă diversă.** Pentru a atinge acest obiectiv, instanțele

judecătorești trebuie să încorporeze diversitatea, echitatea și incluziunea (DEI), precum și principiile de selecție pe bază de merit în practicile lor privind resursele umane.

Ce înseamnă DEI? **Diversitatea** este calitatea de a fi format din numeroase elemente, forme, tipuri sau persoane diferite care reprezintă dimensiuni organizaționale, externe, interne și de personalitate.

Incluziunea este cea care dă sens diversității. Desigur, puteți să aveți un personal divers, dar dacă nu îi includeți pe toți în mod echitabil, nu aveți cu adevărat o forță de muncă diversă. O forță de muncă diversă este importantă pentru a avea o instanță care practică justiția procedurală și este centrată pe oameni, fiind percepută de public ca o justiție care este pentru oameni și este receptivă la necesitățile acestora.

Diversitatea
este un fapt.



Echitatea
este o alegere.



Incluziunea
este o acțiune.



Apartenența
este un rezultat.

O altă componentă fundamentală a recrutării este selecția și promovarea în baza meritelor; nepotismul și alte practici care nu respectă principiile selectării în baza meritelor nu trebuie să aibă loc. **Selecția pe bază de merit** înseamnă că cele mai calificate persoane sunt căutate și angajate pentru fiecare post vacant.

Recrutarea și selectarea personalului implică mai multe etape:

Etapa 1. Este necesar să aveți un plan general de recrutare care să includă informații despre per-

soane responsabile, termene/date etc. pentru a ghida întregul proces.

Etapa 2. Elaborați și publicați anunțuri despre posturile vacante, care:

- corelează cu fișa postului și cu cunoștințele, abilitățile și aptitudinile specificate în fișa postului;
- au legătură cu piața muncii;
- au legătură cu misiunea și planul strategic al instanței;
- corespund DEI; asigurați-vă că nici o etapă sau acțiune nu discriminează sau dă dovadă de prejudecăți în mod nejustificat.

Anunțurile despre locurile de muncă vacante trebuie să fie distribuite cât mai mult posibil prin intermediul anunțurilor publicitare, rețelelor de socializare, recomandărilor din partea personalului și prin oricare alte mijloace - pentru a acoperi întreaga piață a muncii.

Etapă 3. După recepționarea dosarelor de participare la concursul de angajare, al treilea pas în procesul de recrutare este analiza acestora. Este necesar să aveți în prealabil un plan de analiză (cine, cum, când). Clasificarea inițială are, în primul rând, scopul de a verifica standardele minime de calificare pentru angajare, iar în al doilea rând – evaluarea gradului de întrunire de către candidat a cerințelor privind cunoștințele, abilitățile și competențele specifice funcției. Scopul constă în selectarea unui grup de finaliști; de obicei, nu mai mult de șase persoane, pentru a fi intervievate la următoarea etapă.

Etapă 4. Intervievarea candidaților la ocuparea unei funcții este extrem de importantă. Detaliile interviurilor (cine, unde, când, ce) trebuie să fie decise în prealabil. Intervievarea candidaților necesită o listă validă cu întrebări relevante pentru funcția scoasă la concurs, care corespund cerințelor legale. Interviurile trebuie să se desfășoare într-o ambianță privată, cum ar fi un birou sau o sală de conferințe. Zona aleasă trebuie să fie îngrijită, confortabilă și fără elemente care ar distra atenția. Liderul instanței trebuie să asigure că, în timpul interviului, nu vor avea loc întreruperi sau deranjamente inutile. Interviurile pot fi desfășurate și la distanță, cu utilizarea diferitor tehnologii, precum echipament video, telefon sau platforme pentru conferințe virtuale. Interviurile structurate, în cadrul cărora sunt adresate întrebări standard pentru fiecare interviu, oferă posibilitatea candidaților să răspundă la același set de întrebări și să fie evaluați în baza acelorași factori, astfel fiind redusă la minimum incidența prejudecăților personale. Întrebările din interviu trebuie să reflecte calificările enumerate în anunțul de angajare. Nu uitați de aceste sfaturi atunci când elaborați întrebările:

- ✓ Trebuie adresate întrebări deschise pentru a începe interviul și a sparge gheața, dar și pentru a avea posibilitatea de a cunoaște candidatul. Exemple:
 - a) Vă rog să ne vorbiți despre punctele dvs. forte sau despre un anumit domeniu de competență.
 - b) De ce doriți să ocupați această funcție?
 - c) Care sunt obiectivele carierei dvs.?
- ✓ Adresarea întrebărilor bazate pe scenarii din viața reală va oferi administratorului instanței posibilitatea de a descoperi cum gândește, judecă, ia decizii, precum și ce abilități interpersonale are candidatul. Exemple:
 - a) pentru funcția de specialist al secției de evidență și documentare procesuală: „Aveți o zi foarte încărcată și o persoană trebuie să aștepte mai mult timp ca să o deserviți. Ea este foarte supărată și are mai multe cerințe, dar dvs. știți că instanța nu poate să îi ofere acestei persoane ceea ce își dorește. Ce ați face dvs. în această situație?”
 - b) pentru funcția de greșier: „Este vineri după-amiază și aveți de întocmit mai multe procese-verbale, care deja urmau a fi întocmite. Între timp, un judecător vă roagă să îi arătați unui alt greșier cum să se pregătească de un proces care începe luni. Și în plus, ați primit un mesaj de la soția dvs., cu mențiunea „urgent”. Ce ați face dvs. în această situație?”
 - c) Vă rugăm să ne descrieți o situație de la locul de muncă precedent, când ați făcut față în mod eficient unei provocări/probleme majore.
- ✓ Întrebările specifice funcției reprezintă un alt tip de întrebări. Astfel de întrebări derivă direct din fișa postului. De exemplu, „Ați urmat vreodată cursuri de instruire în domeniul contabilității?”

Un lucru de care nu trebuie să uitați pentru a avea un interviu de succes este că trebuie să lăsați candidatul să vorbească, în timp ce interviewerul trebuie să asculte activ pentru a înțelege pe deplin informațiile oferite de candidat.

Liderul instanței de judecată trebuie să folosească interviul pentru a trezi interesul candidatului în ocuparea funcției în cadrul instituției, făcând trimitere la misiunea și viziunea acesteia în procesul interviului. Nu este exclus să existe și alte instituții pe care candidatul le ia în calcul, de aceea interviul este un moment oportun pentru a promova

avantajele acceptării funcției în cadrul instanței pe care o reprezentați.

Etapa 5. La finalul interviurilor este necesar să documentați răspunsurile și să evaluați candidații. Una dintre metode constă în atribuirea unui punctaj pentru răspunsul la fiecare întrebare. De exemplu:

Întrebare pentru candidat: „Descrieți experiența dvs. și abilitățile de comunicare pe care le dețineți”

(Spațiu pentru note) _____

Clasificare: 5 4 3 2 1 - SAU - 1 2 3 4

(5 – înalt; 1 – inexistent sau nesatisfăcător) sau (1 – înalt; 4 – inexistent sau nesatisfăcător)

○ altă metodă utilizată este **grila de evaluare cu alegere forțată:**

Grilă cu alegere forțată – interviuarea candidaților				
Candidatul de pe primul loc				
Candidatul de pe primul loc	Candidatul de pe locul doi			
Candidatul de pe primul loc	Candidatul de pe locul doi	Candidatul de pe locul trei		
Candidatul de pe primul loc	Candidatul de pe locul doi	Candidatul de pe locul trei	Candidatul de pe locul patru	

Cum funcționează această metodă? **După fiecare interviu**, este necesar să faceți o comparație între ultima persoană interviuată și persoanele pe care le-ați interviuat anterior, pentru a decide cine este cel mai bun, cine este al doilea cel mai bun, cine este al treilea cel mai bun etc. Rezultatul imediat este un clasament care este actualizat după fiecare interviu.

Indiferent de metoda de evaluare pe care o utilizați, aveți grijă să evitați prejudecățile care pot influența decizia dvs.

○ problemă care apare frecvent în procesul de recrutare și selectare a personalului este încercarea de a găsi candidatul care „se potrivește cel mai bine” pentru funcția vacantă, iar evaluatorii – în loc să se bazeze pe criterii de calificare valide (selectarea în bază de merit), ar putea angaja doar

persoane care sunt la fel ca ei sau pe cei care fac deja parte din personal (care „se potrivesc”), ceea ce este în contradicție cu angajamentul instanței judecătorești de a avea o forță de muncă diversă și incluzivă.

În afara interviului verbal, există alte metode de evaluare a candidaților, o a treia recomandată fiind cea prin colectarea următoarelor informații de la candidați:

- 1) Testarea – o metodă validă, legată direct de cerințele funcției (conform fișei postului);
- 2) Verificarea reputației profesionale – asigurați-vă că sunt verificate doar aspectele care au legătură cu funcția;
- 3) Locurile de muncă anterioare (pentru a controla referințele, adresați întrebări legate doar de calificările profesionale);
- 4) Cazierul judiciar.

Etapa 6. Posibil cea mai dificilă etapă a procesului de recrutare/selecție este să decideți pe cine angajați și să-i propuneți ocuparea funcției și salariul (chiar dacă președintele instanței poate dispune de această putere decizională, luați în considerare oportunitatea delegării atribuțiilor respective). După efectuarea interviului, efectuați verificarea reputației profesionale și desfășurarea testelor, apoi sintetizați toate informațiile pentru a lua decizia finală.

Etapa 7. Inițierea noului angajat în procesul de muncă este ultima etapă a procesului de recrutare și selectare. În această etapă, are loc întocmirea și studierea documentelor legate de resursele umane, o prezentare inițială a instanței judecătorești și instruirea continuă.

Recrutarea și selectarea candidaților pentru o funcție vacantă nu sunt procese simple atunci când sunt bine desfășurate. Liderii de succes ai instanței de judecată recunosc acest lucru și lucrează pentru a garanta că obiectivele și pașii de bază, prezentați mai sus, sunt integrați în gestionarea resurselor umane la nivel de instanță.

Motivarea angajaților este mai importantă decât recrutarea lor. Acest lucru se datorează faptului că personalul existent cunoaște deja specificul muncii și este foarte scump să înlocuim angajații cu care au fost încetate relațiile de muncă - în ceea ce privește pierderea productivității și cunoștințelor, dar și costurile procesului de recrutare.

O cultura pozitivă a muncii contribuie, în mare măsură, la menținerea angajaților, dar liderii instanței de judecată pot întreprinde multe alte acțiuni.

1. Întotdeauna accentuați recompensa intrinsecă a muncii în instanțe („Noi suntem oamenii justiției!”).

2. Nu tratați angajații ca pe niște mașinării. Angajații își doresc să înțeleagă că angajatorul le înțelege necesitățile.

3. Creați oportunități de creștere și dezvoltare. Asigurați-vă că există moduri prin care angajații se pot dezvolta și pot presta munca care îi inspiră.

4. Răsplățiți eforturile angajaților. O cultură transparentă, prin care eforturile sunt recunoscute și apreciate, este foarte importantă. Evident, salariile și beneficiile angajaților afectează menținerea personalului și este posibil să aveți prea puțin control asupra remunerării. Atunci când salariul mic este o problemă, faceți tot ce vă stă în puteri pentru a remedia situația, dar chiar și realizând acțiunile din lista dată, care sunt menite să motiveze angajații, veți putea soluționa o bună parte a problemei.

5. Nu vă ocupați de micro-management, aveți încredere în angajați. Oferiți-le autonomie și spațiu personal ca să-și facă munca; evidențiați rezultatele mai mult decât procesul (așa cum ne vom convinge mai târziu și la managementul performanței).

6. Asigurați instruirea și sprijinul necesar. Instruirea demonstrează angajamentul față de angajați în materie de creștere personală și profesională.

7. Dați dovadă de empatie. Foarte puțini administratori fac acest lucru, însă manifestarea empatiei față de membrii echipei contribuie la îmbunătățirea stării de spirit și a performanței echipei.

8. Concentrați-vă pe dezvoltarea unor relații de calitate. Angajații care au legături puternice cu colegii lor sunt, de obicei, cei mai implicați și tind să rămână astfel mai mult timp.

Rețineți: **oamenii, de obicei, se concediază din cauza administratorilor, nu a funcției!**



„Instruiți oamenii suficient de bine ca aceștia să poată pleca. Tratați-i suficient de bine ca să nu dorească să plece.”

RICHARD BRANSON

■ Gestionarea performanței angajaților

Personalul instanței de judecată reprezintă cea mai importantă resursă pe care o avem, iar performanța personalului este în centrul întregii activități a instanței. În această secțiune vom explora **modul în care poate fi creată o cultură și un mediu al muncii performant**. Un sistem eficient de gestionare a performanței ajută angajații să se dezvolte și să exceleze în munca lor: și oare nu ne dorim cu toții acest lucru? Angajații care excelează duc la formarea unei forțe de muncă care se străduiește să-și atingă propriile obiective și obiectivele instanței, îndeplinind misiunea și scopul acesteia.

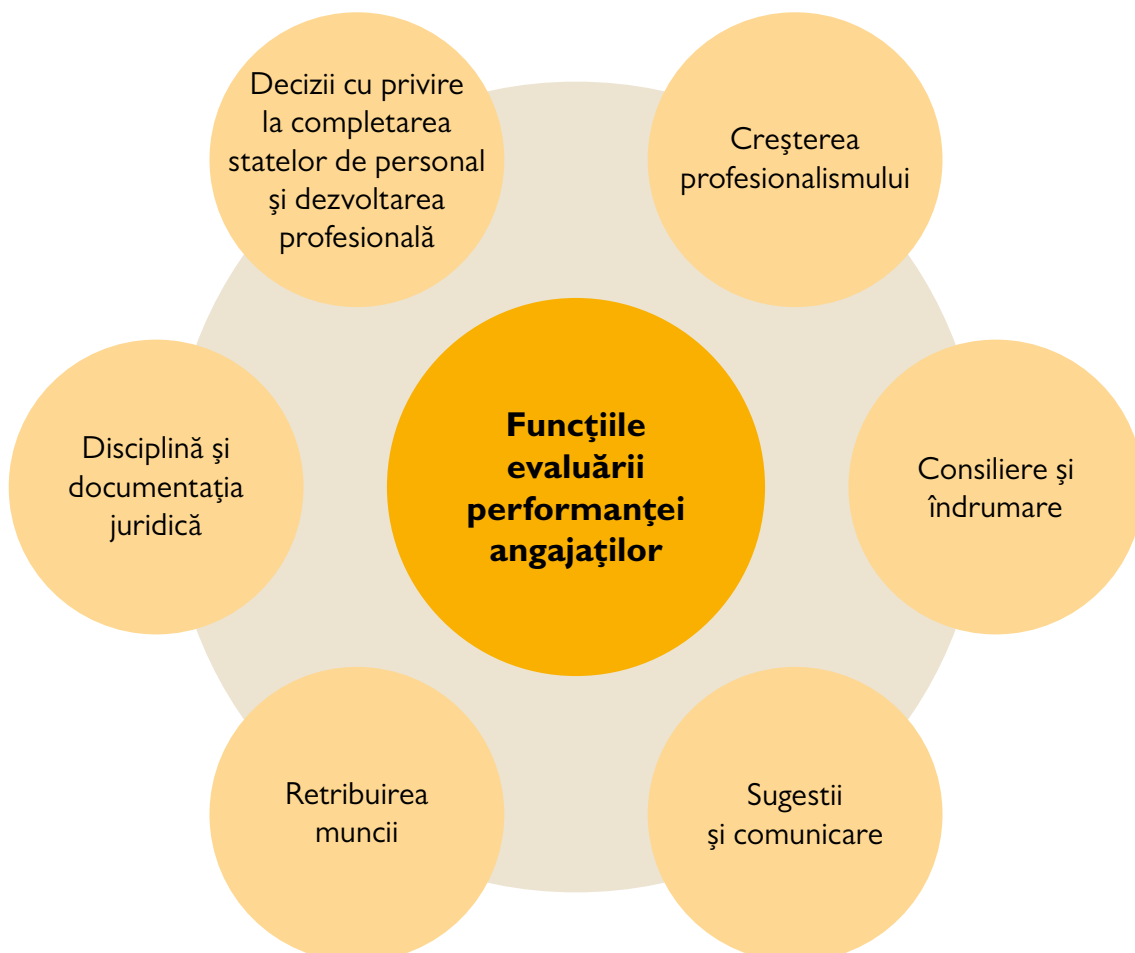
Studiile au demonstrat constant că organizațiile care pun accent pe măsurarea și îmbunătățirea performanței angajaților sunt semnificativ mai performante, decât cele care nu se axează pe stabilirea unor așteptări și pe responsabilizarea angajaților pentru îndeplinirea acelor așteptări. Chiar dacă procesul de gestionare a

performanței poate dura și necesită mult efort, randamentul investiției merită acel timp și efort.

lată o definiție bună pentru a generaliza toate cele menționate anterior: **Gestionarea performanței angajaților** presupune stabilirea și comunicarea așteptărilor și obiectivelor de performanță specifice pentru fiecare angajat (...), precum și ședințe periodice și sugestii pentru angajați despre performanța în realizarea așteptărilor și obiectivelor stabilite.

Există 6 funcții ale evaluării performanței angajaților:

- creșterea nivelului de profesionalism al angajaților;
- consiliere și îndrumare;
- sugestii și comunicare;
- decizii cu privire la completarea statelor de personal și dezvoltare profesională;
- retribuirea muncii;
- disciplina și documentația juridică.



Un sistem bun de gestionare a performanței este modelat astfel încât să garanteze că angajații și administratorii comunică cu regularitate și să permită ambelor părți să-și exprime obiectivele și așteptările. Sistemele de gestionare a performanței creează un mediu în care acele obiective pot fi reciproc aliniate. Persoanele cu funcții de conducere și administratorii trebuie să ofere sugestii, consiliere și să asigure comunicarea necesară pentru a sprijini angajații în dezvoltarea potențialului lor la maximum.

Gestionarea performanței implică documentarea regulată a punctelor slabe și a celor forte ale angajaților în raport cu obiectivele și așteptările stabilite. Prin astfel de acțiuni, liderul instanței de judecată poate lua decizii în cunoștință de cauză despre contribuția unui angajat și dezvoltarea carierei acestuia, ceea ce, la rândul său, afectează planificarea forței de muncă și identificarea utilității instruirii. În plus, gestionarea performanței poate duce la promovări, creșteri salariale și alte măsuri în privința angajaților, care contribuie la gestionarea eficientă a resurselor umane de către liderul instanței judecătorești.

■ Procesul de analiză a performanței angajaților

Procesul de analiză a performanței este o atribuție managerială de bază, pe care fiecare administrator al instanței de judecată trebuie să o înțeleagă. Există două tipuri de comunicare privind analiza performanței - **informală și oficială**.

Comunicarea informală constă din contacte de rutină, în primul rând, verbale. Un astfel de contact poate lua mai multe forme, dar cel mai bine este atunci când superiorul este vizibil și accesibil. Cum o veți face? Alocați timp suficient pentru a discuta despre cum merg lucrurile angajaților și nu vă ascundeți în birou. În aceste momente, superiorul construiește relații personale și trebuie să ofere sugestii și să consilieze angajatul, atunci când este cazul.

Comunicarea oficială presupune discuții periodice mai structurate, care documentează performanța pe parcursul unei perioade de evaluare, precum și planurile pentru viitor. Evaluarea oficială se bazează pe comunicarea informală continuă. Esența gestionării performanței o reprezintă comunicarea informală, care are loc pe tot parcursul anului; evaluarea oficială, deși este foarte importantă, nu ar trebui să fie singura modalitate utilizată.

Există 10 elemente în procesul de evaluare oficială:

1. Modelarea. Modelarea sistemului include formulare, evidențe, normele necesare privind personalul, integrarea cu programele de

formare și dezvoltare a angajaților, proceduri de contestare și, cel mai important, alinierea la viziunea, misiunea și standardele de performanță ale instanței de judecată.

2. Instruirea. Superiorii și personalul trebuie să fie instruiți privind modul de utilizare a sistemului de evaluare a performanței instanței de judecată pentru a asigura succesul procedurii.

3. Evaluarea anuală. În general, evaluările oficiale sunt desfășurate în fiecare an, fie la data împlinirii unui termen de la angajare, fie atunci când întreg personalul este evaluat concomitent. Evaluările oficiale pot fi realizate și cu alte ocazii, cum ar fi în cazul angajaților aflați în perioada de probă sau ca efect al aplicării măsurilor disciplinare.

4. Autoevaluarea. Unele instituții le cer angajaților să completeze chestionare de autoevaluare, proces care facilitează gestionarea așteptărilor și ar putea contribui la reducerea incidenței conflictelor. De asemenea, acesta îi oferă posibilitatea angajatului să-și analizeze propria activitate și să-și descrie aspectele de performanță excepțională, dar, în același timp, să recunoască și să-și explice motivele aspectelor nesatisfăcătoare ale performanței sale, deopotrivă cu acțiunile întreprinse pentru a îmbunătăți situația.

5. Discuțiile despre performanță. Superiorii stabilesc ședințe cu angajații pentru a discuta despre performanța acestora pe

durata perioadei evaluate. Comunicarea reciprocă este esențială. Discuțiile trebuie să includă ceea ce a funcționat bine sau nu, pe baza performanței, atâta timp cât sunt abordate obiectivele, așteptările și criteriile de performanță stabilite **la începutul** perioadei de evaluare. Discuțiile cu angajații, la fel, trebuie să includă stabilirea noilor obiective care vor viza domeniile care trebuie să continue sau în care sunt necesare anumite îmbunătățiri specifice, precum și identificarea direcțiilor de formare pentru atingerea obiectivelor specifice. Este esențial să fie stabilite intervalele de timp, în care vor fi realizate îmbunătățirile solicitate sau obiectivele noi. Discutarea performanței este un element central al procesului de evaluare oficială. Mai jos sunt prezentați mai detaliat factorii-cheie necesari pentru ca aceste discuții să fie productive. În primul rând, superiorul și angajatul trebuie să se pregătească din timp pentru discuția privind evaluarea oficială. Astfel, superiorul va analiza evaluările precedente și dosarul personal pentru a înțelege pe deplin ce s-a întâmplat în trecut și, de asemenea, va analiza și organiza propria documentație legată de performanța angajatului din perioada evaluată.

Pentru o ședință oficială productivă sunt necesare multe alte caracteristici - iată câteva recomandări în acest sens:

- ▶ utilizați **un loc privat, liniștit** pentru a elimina factorii derutanți (de exemplu, puneți telefoanele pe silențios);
- ▶ alegeți **un mediu fizic neamenințător, sigur din punct de vedere psihologic**, de exemplu, așezați-vă confortabil în jurul unei mese mici, nu la un birou impunător, formal;
- ▶ asigurați-vă că formularul de evaluare NU este completat din timp (trebuie să fie completat mai târziu, DUPĂ discuție); dacă formularul este completat din timp, aceasta îi creează angajatului o senzație clară că evaluarea a fost făcută deja și că discuția este irelevantă;
- ▶ asigurați-vă că **informațiile sunt ascultate activ** și cu mintea deschisă; superiorul trebuie să asculte mai mult și să vorbească mai puțin, îndemnând angajatul să împărtășească și să discute despre subiectul evaluării;
- ▶ începeți cu **întrebări** deschise; de exemplu: „Am văzut că ați îndeplinit formularul de autoevaluare; cum ați aprecia activitatea la locul de muncă în perioada evaluată?”;
- ▶ folosiți un **limbaj pozitiv și deschis al corpului** – comunicarea non-verbală este extrem de importantă;
- ▶ **reacția este onestă, etică, specifică și realistă**; nimeni nu are de câștigat de pe urma abordărilor generale și a evitării aspectelor mai sensibile; ambele părți trebuie să aibă curajul să vorbească liber; superiorii vor promova acest comportament prin intermediul propriilor acțiuni;
- ▶ puneți **accent pe factorii motivați intrinseci**, de exemplu, importanța serviciului și angajamentului public de a îndeplini justiția; evitați factorii motivați externi pe cât de mult posibil, precum remunerarea;
- ▶ **accentuați punctele forte ale angajatului, nu pe cele slabe**; concentrați-vă pe ceea ce angajatul face cel mai bine;
- ▶ **puneți mereu accent pe rezultatele muncii**, nu pe proces; rezultatele sunt mai importante decât modul în care sunt obținute, în majoritatea cazurilor;
- ▶ axați-vă **mai mult pe viitor** decât pe trecut, stabilind obiective, ajustând planurile de instruire etc.; trecutul e trecut, iar acum cel mai bine este să mergeți înainte și să discutați cum puteți să ameliorați starea lucrurilor;
- ▶ în timpul discuției, superiorii ar trebui, de obicei, **să includă întrebări** precum: „Ce pot face pentru a vă ajuta să vă atingeți obiectivele?”, „Ce vă împiedică și ce va ajuta să vă faceți munca bine?”.
- ▶ superiorii ar trebui să roage angajatul să le ofere **comentarii despre management**; de exemplu: „Cum pot deveni un superior și un membru mai bun al echipei pentru dvs.?”;

- ▶ includeți **o listă de verificare în formularul de evaluare** pentru a dirija discuția.
- 6. Evaluarea în scris efectuată de superior.** După ședința în care s-a discutat despre performanță, superiorul elaborează proiectul actului inițial de evaluare, utilizând formularul instanței. Este foarte recomandabil ca acest proiect să fie revizuit de o persoană din prima linie de management.
- 7. Recunoașterea.** Versiunea finală de evaluare este oferită angajatului, care ar trebui să aibă posibilitatea să vină cu comentariile sale. Atunci când angajaților li se permite să facă comentarii în formă scrisă - și, în acest fel devin parte integrantă a evaluării -, încrederea în sistem crește. Mai apoi, formularele sunt semnate.
- 8. Evidența.** Angajatul și superiorul păstrează câte o copie a actului scris al evaluării, iar actul în original este mai apoi expediat secției resurse umane pentru a fi inclus în dosarul personal al angajatului.
- 9. Contestarea.** Unele sisteme de evaluare a performanței permit angajaților să conteste evaluările oficiale. În cazul în care contestațiile sunt permise, este necesar să fie elaborate și respectate reguli și proceduri specifice.
- 10. Planurile de îmbunătățire a performanței.** Angajaților cu probleme grave de performanță care au fost documentate în mod corespunzător, trebuie să li se ofere un plan detaliat de îmbunătățire. De obicei, astfel de planuri anticipează o perioadă de 3 sau 6 luni de supraveghere și discuții despre progrese. Planurile de îmbunătățire trebuie

să conțină formulare standard care prezintă raționamentele planului, acțiunile necesare pentru a corecta deficiențele de performanță (inclusiv criteriile specifice de performanță) și termenele de verificare.

Aceste 10 aspecte ale procesului oficial de discutare a performanței pot părea prea complicate, însă fiecare element contribuie la asigurarea unui sistem echitabil și comprehensiv, de care va beneficia atât instanța, cât și angajatul.

În ultimii ani a devenit tot mai populară o mișcare prin care se dorește limitarea evaluărilor tradiționale, oficiale și anuale, ale performanței și înlocuirea acestora cu mecanismele de evaluare informale. Autorii unui articol din anul 2016 din *Harvard Business Review* au menționat:

„Cea mai mare deficiență a evaluărilor anuale... și principalul motiv pentru care din ce în ce mai multe companii renunță la acestea...este următorul: fiind axate pe recompense și sancțiuni financiare, aplicate la sfârșit de an, în rezultatul evaluărilor anuale, persoanele sunt trase la răspundere pentru comportamentul din trecut, în detrimentul îmbunătățirii performanței actuale și al dezvoltării competențelor pentru viitor, ambele fiind esențiale pentru supraviețuirea pe termen lung a organizațiilor. În schimb, conversațiile regulate despre performanță și dezvoltare pun în valoare dezvoltarea forței de muncă de care organizația dvs. are nevoie, pentru a fi competitivă atât în prezent, cât și peste ani”.

■ Probleme frecvente legate de sistemul de evaluare a performanței

Este important să revedeți și să înțelegeți contextul funcțional al sistemelor de evaluare a performanței și al problemelor inerente înainte de a explora problemele și capcanele generale ale sistemelor de evaluare și gestionare a performanței angajaților. Aceste sisteme au fost create cu multiple obiective și funcții conexe. Cele 6 funcții de bază ale evaluării și gestionării performanței angajaților sunt:

- îmbunătățirea calității muncii, eficienței, eficacității și alinierii angajatului și organizației;
- consilierea și îndrumarea pentru a motiva angajații;
- oferirea sugestiilor și comentariilor cu tematică generală, dar și în ceea ce privește performanța;
- condiționarea remunerării cu performanța, pentru a motiva angajații și a spori echitatea sistemului de remunerare;
- colectarea de informații pentru a fundamenta deciziile legate de angajați și dezvoltare;
- documentarea pentru întreprinderea acțiunilor legate de personal și a celor cu consecințe juridice.

Probleme serioase pot apărea dacă organizația încearcă să implementeze un sistem de evaluare care cuprinde toate sau chiar majoritatea acestor funcții concomitent. Acest lucru are drept cauză faptul că obiectivele stabilite pentru aceste funcții se bazează pe presupuneri eronate:

- ✓ Prima presupunere eronată este că **toate aceste funcții sunt compatibile sau chiar eficiente în același timp**. În realitate, cele șase funcții deseori se subminează reciproc, în special cele legate de dezvoltare (primele trei), în coraport cu cele administrative (următoarele trei). De exemplu, dacă un sistem se axează pe remunerare, este foarte dificil pentru angajați să audă, să accepte și să integreze sugestiile primite. Iar dacă calificativul „slab”, obținut în urma evaluării, duce la aplicarea măsurilor disciplinare, procesul de evaluare va fi asociat cu sentimentul fricii și cu atitudinea defensivă, înlocuind acceptarea și dezvoltarea.
- ✓ A doua presupunere eronată este că **un sistem universal este eficient**. De fapt, încercarea de a forța integrarea diferitor componente organizaționale și pe membri ai personalului într-un cadru comun dă dovadă de lipsă de flexibilitate și aliniere. Este dificil să obținem anumite angajamente în urma unui proces atât de forțat și defectuos.
- ✓ A treia presupunere eronată este că **un proces vertical echivalează cu un angajament**. Gestionarea performanței este bună atunci când este rezultatul unui proces de colaborare, care îi implică atât pe superiori, cât și pe angajați, uniți printr-un angajament de a deveni mai buni.
- ✓ A patra presupunere eronată este că **obiectivitatea este garantată**. În realitate, superiorii și evaluatorii sunt, în mod inevitabil, subiectivi și părtinitori. Evaluările dezvăluie mai multe despre evaluator decât despre persoana evaluată.
- ✓ A cincea presupunere eronată este faptul că **evaluările periodice sunt efective**. Cele mai bune sisteme de evaluare a performanței se bazează pe acțiuni de evaluare informală continuă. Evaluările care au loc la intervale lungi de timp, ca în cazul evaluărilor anuale, sunt, în mod firesc, predispuse la erori.

- ✓ A șasea presupunere eronată este că **scorurile, clasamentele și recompensele externe sunt instrumente de motivare și consiliere eficiente**. De fapt, scorurile, clasamentele și recompensele externe deseori descurajează, deoarece au o influență distrugătoare pentru stima de sine. De exemplu, majoritatea angajaților sunt dezamăgiți dacă nu li se acordă cel mai înalt scor; 80% dintre angajați se văd în primii 25% dintre cei mai buni angajați. De asemenea, clasamentele încurajează discuțiile superficiale. Or, angajații sunt interesați de scor și de impactul acestuia asupra salariului sau promovării, în loc să înțeleagă în ce situație se află și în ce direcție merg.

Având în vedere neajunsurile obiectivelor tradiționale ale sistemelor de gestionare a performanței, nu este de mirare că doar 14% dintre oameni declară că evaluările anuale îi motivează să lucreze mai bine, iar peste 2/3 dintre oameni la nivel mondial urăsc evaluările performanței.

Toate neajunsurile enumerate se concentrează în 7 probleme frecvent întâlnite ce țin de sistemele de evaluare a performanței:

1. Prima problemă este **lipsa sprijinului din partea primei linii de management**. Prima linie de management a instanței de judecată trebuie să le insuflă tuturor superiorilor ideea că gestionarea performanței este o parte importantă a leadership-ului în cadrul instanței. Dacă conducerea de vârf nu sprijină procesul, superiorii fie nu vor reuși să acorde timpul și efortul necesar procesului, fie nu vor reuși să aibă discuții serioase cu angajații. Acest tip de discuții este esențial pentru încurajarea îmbunătățirii performanței sau pentru soluționarea problemei performanței nesatisfăcătoare. Starea de spirit a angajaților este influențată, de asemenea, de angajații cu performanțe înalte, care își dau seama că nu există nici recompense pentru o atare performanță și nici consecințe pentru performanța nesatisfăcătoare. Aceasta poate duce la atitudinea „de ce mă mai deranjez?” și are un efect advers asupra performanței pe viitor și asupra satisfacției la locul de muncă.

2. A doua problemă de management este **percepția că procesul este o pierdere de timp**. Fără un angajament în privința gestionării performanței din partea liderilor instanței de judecată și fără a înțelege modul în care procesul contribuie la performanța acesteia, superiorii vor considera că procesul înseamnă „multă muncă” lipsită de valoare și o pierdere de timp. Acest lucru este și mai evident dacă administrația nu întreprinde nimic în legătură cu consecințele pentru un comportament necorespunzător sau cu recompensele pentru un comportament excepțional.
3. A treia problemă de management este **încălcarea termenelor**. O problemă frecvent întâlnită este încălcarea de către superiori și administratori a termenelor de realizare a acțiunilor de gestionare a performanței. Lipsa promptitudinii subminează credibilitatea sistemului de evaluare a performanței.
4. Cea de-a patra problemă de management este **necomunicarea obiectivelor și așteptărilor clare**. Obiectivele și așteptările alimentează comportamentul oamenilor și performanța. Superiorii și administratorii deseori nu comunică clar așteptările și obiectivele specifice, lăsând angajații să se întrebe ce trebuie, de fapt, să facă. Obiectivele specifice și așteptările clare duc la elaborarea strategiilor și planurilor specifice, care promovează performanța excelentă.
5. A cincea problemă de management este **eșecul de a reacționa și de a responsabiliza**. Eșecul superiorului sau a organizației de a reacționa la nivelul performanței este o problemă semnificativă. Reacția implică un răspuns corespunzător atât în cazul performanței nesatisfăcătoare, cât și în cazul performanței excelente. Dacă performanța exemplară nu va fi recunoscută în mod corespunzător, atunci persoanele cu performanțe înalte vor pierde motivația de a excela. De asemenea, atunci când persoanele care au performanță nesatisfăcătoare nu sunt trase la răspundere, acest lucru poate duce nu doar la prelungirea performanței reduse în rândul acelor angajați, dar le poate sugera și celorlalți angajați că performanța nesatisfăcătoare este acceptabilă. Eșecul de a reacționa și de a responsabiliza angajații demotivează personalul într-o măsură semnificativă.
6. A șasea problemă de management este **necomunicarea obiectivelor modificate**. Ca întotdeauna în gestionarea resurselor umane, comunicarea scopurilor și a obiectivelor este vitală pentru a garanta că angajații știu care sunt așteptările față de ei. Este extrem de important ca orice încadrare temporală a așteptărilor și obiectivelor să fie comunicată atunci când este modificată. Necomunicarea așteptărilor și obiectivelor modificate va crea dificultăți în ceea ce privește tragerea la răspundere a angajaților, ceea ce va duce la probabilitatea înaltă că așteptările și obiectivele modificate nu vor fi îndeplinite. De exemplu, atunci când obiectivele modificate necesită operarea unor modificări în fișa de post a unui angajat, administratorii trebuie să comunice în mod clar aceste schimbări, pentru a putea trage la răspundere angajații în conformitate cu cele mai recente cerințe.
7. A șaptea problemă de management este **lipsa consecvenței**. Ar fi bine să existe standarde înalte privind performanța. Dar, dacă standardele nu sunt aplicate consecvent la nivelul întregului colectiv, pot apărea probleme serioase. De exemplu, starea de spirit a angajaților poate fi afectată negativ. În plus, lipsa consecvenței poate provoca probleme și între angajați, cum ar fi conflictele în rândul personalului de execuție, cât și între aceștia și conducere. Liderii instanței de judecată și conducătorii subdiviziunii resurse umane trebuie să instruiască superiorii pentru a implementa corect sistemul de evaluare a performanței în scopul de a evita problemele de consecvență. Pentru a evita probleme de interpretare și implementare, se recomandă ca scorurile stabilite angajaților de către superiori să fie verificate de conducerea de vârf, pentru a le calibra în coraport cu scorurile obținute de angajații din alte subdiviziuni sau cu scorurile obținute de întregul colectiv al instanței.

Aceste 7 probleme de management sunt dăunătoare prin definiție, dar au și rolul de a evidenția efectele presupunerilor eronate privind funcțiile sistemului de gestionare a performanței. Liderii

instanței de judecată trebuie să abordeze în mod proactiv și eficient toate cele 7 probleme de management, pentru a se asigura că sistemul de evaluare este bine proiectat și funcțional.

■ Erori frecvent întâlnite privind scorurile de performanță

Din păcate, chiar dacă un sistem de gestionare a performanței evită cele 7 probleme de management frecvent întâlnite, scorurile sunt adesea calculate eronat. Astfel de erori includ:

- ▶ **Lipsa diferențierii.** Superiorii dau calificative deseori subordonaților în același mod, fie cu prea multă îngăduință (oferind calificative înalte tuturor), fie cu severitate excesivă (oferind tuturor calificative mici), sau cu prea multă complezență (toți primesc calificative medii). Aceste scoruri sunt, de obicei, rezultatul lipsei de încredere a superiorilor în a-și argumenta calificativele sau a reticenței de a lua o decizie.
- ▶ **Aplicarea diferitelor standarde.** Superiorii fac această greșală atunci când aplică diferite standarde de performanță pentru a evalua aceeași muncă, doar că realizată de diferiți angajați.
- ▶ **Efectul experienței recente.** Superiorii, de obicei, evaluează persoanele subordonate într-un mod defectuos din cauza că se bazează prea mult pe rezultatele evaluărilor precedente ale performanței. Acest lucru se întâmplă, deoarece superiorii nu reușesc să măsoare performanța în mod continuu, pe durata întregii perioade de evaluare. Din cauza lipsei de diligență în recunoașterea promptă și documentarea performanței înalte sau joase, cu oferirea sugestiilor în mod continuu, superiorii omit unele domenii de performanță. Acest lucru, la rândul său, rezultă deseori în scoruri care iau în calcul doar cele mai recente evenimente pe care superiorii și le pot aminti.
- ▶ **Efectul de halou.** Superiorii devin victimele efectului de halou atunci când un angajat este extrem de competent sau incompetent într-un anumit domeniu de performanță, iar calificativul este generalizat pentru toate domeniile de performanță.
- ▶ **Prejudecățile personale/favoritism.** Prejudecățile explicite sau implicite din partea superiorului sunt probleme fundamentale care trebuie să fie abordate de liderii instanței de judecată. Această eroare de evaluare poate avea loc atunci când superiorii oferă scoruri înalte angajaților care le seamănă, iar cei care sunt diferiți de ei, primesc scoruri mai mici. Mai mult, superiorii pot să permită ca sentimentele lor personale față de un angajat să le afecteze judecata și, astfel, să manipuleze în mod necorespunzător procesul de atribuire a scorurilor.
- ▶ **Eroare de contrast.** Superiorii comit această eroare atunci când evaluările și scorurile se bazează pe compararea angajaților între ei și nu doar pe standardele de performanță.
- ▶ **Informare și pregătire defectuoasă.** Superiorii care nu reușesc să se pregătească suficient de bine pentru procesul de evaluare sau să obțină informațiile necesare pentru a evalua angajații în mod corespunzător, vor face, cel mai probabil, evaluări și clasificări greșite.
- ▶ **Tendențele din sistem.** Atunci când conceptul sistemului de gestionare a performanței este părtinitor în sine, întregul sistem este compromis. Dacă așa stau lucrurile, chiar și cei mai bine intenționați și motivați conducători vor evalua greșit angajații.

În acest grafic sunt incluse mai multe erori legate de evaluare:

Erori frecvent comise de evaluator

EROAREA EVALUATORULUI

IMPACTUL PRACTIC

Standarde diferite	▶	Performanțele similare sunt evaluate diferit
Efectele experienței recente și a supremației	▶	Momentul în care se furnizează informațiile afectează evaluarea
Erori de îngăduință, de strictețe excesivă și de complezență	▶	Toată lumea este evaluată la fel
Prejudecățile evaluatorului	▶	Valorile sau ideile preconcepute ale evaluatorului afectează evaluarea
Efectul de halou	▶	Aprecierea este generalizată în baza unei singuri trăsături
Eroarea de contrast	▶	Comparația se face în raport cu alte persoane, nu cu standardele de performanță
Erori de tipul: la fel ca mine/ diferit de mine	▶	Evaluatorii compară angajații cu propria persoană
Eroare de eșantionare	▶	Informațiile disponibile sunt insuficiente sau incorecte

Fiecare dintre erorile de clasificare conduc la lipsa de obiectivitate, de corectitudine și de acuratețe în evaluările angajaților și, deci, trebuie să fie evi-

tate. Astfel, fiecare dintre acestea trebuie să fie abordate la etapa proiectării și implementării oricărui sistem de gestionare a performanței.

■ Evitarea problemelor și erorilor legate de gestionarea performanței

Din păcate, există multe probleme și capcane legate de gestionarea performanței. Cum puteți evita astfel de probleme? Cel mai important lucru este să creați sisteme pentru a îndeplini, în primul rând, primele trei funcții ale gestionării performanței: **îmbunătățire, consiliere și ghidare, sugestii și comunicare**. Accentul trebuie să fie pus pe persoană și să se lucreze cu abnegație pentru a ajuta fiecare angajat să se dezvolte și să exceleze.

Un aspect principal al centrării pe angajat este comunicarea continuă și oferirea sugestiilor prin intermediul recenziilor informale care includ „verificări”

regulate. Astfel, nu apar surprize, iar obiectivele și așteptările sunt înțelese de toți. Superiorii trebuie să dea, de asemenea, dovadă de transparență și comunicare în privința sistemului de evaluare, a elementelor care stau la baza acestuia și a conținutului și informațiilor utilizate, precum și să recunoască imediat aspectele problematice.

Un alt criteriu de proiectare extrem de important este tipul de sistem de evaluare care va fi utilizat. După cum s-a discutat mai sus, în acest domeniu există multe probleme. Pentru a le evita, sunt necesare următoarele acțiuni:

- ▶ **simplificați, reduceți și renunțați** la grilele de evaluare și la clasamentele care compară angajații între ei și induc în eroare din cauza pseudo-obiectivității;
- ▶ puneți accentul pe **examinarea performanței în timp** a angajatului (evoluția în timp, în comparație cu propria persoană).
- ▶ puneți accent pe factorii motivați intrinseci și pe legătura dintre muncă și misiunea și scopul instanței; subliniați importanța sistemului judecătoresc în menținerea statului de drept și în oferirea serviciilor publice excelente;
- ▶ puneți accent pe viitor, de exemplu, pe necesitățile și pe planul de instruire și dezvoltare a angajatului, pe obiectivele de carieră a angajatului și pe modul în care acestea pot fi realizate.

Superiorii trebuie să integreze următoarele îndrumări atunci când comunică cu angajații despre performanța acestora:

- ▶ fiți atenți la mediile din care provin și la necesitățile diferite ale angajaților;
- ▶ puneți accent pe punctele forte, nu pe cele slabe; este mult mai eficient să folosiți cele mai bune abilități și competențe ale fiecărui angajat, decât să încercați să îmbunătățiți și să „corectați” deficiențele;
- ▶ cât de mult este posibil, puneți accent pe rezultate, nu pe proces; lăsați la discreția angajaților organizarea propriilor procese de muncă și doar monitorizați rezultatele;

Integrarea gestionării performanței în programul de instruire a instanței în domeniul managementului este foarte importantă. Trebuie să fie incluse detalii precum modul de documentare a performanței, evitarea problemelor și a capcanelor și rolul vital al gestionării performanței în atingerea obiectivelor și scopurilor.

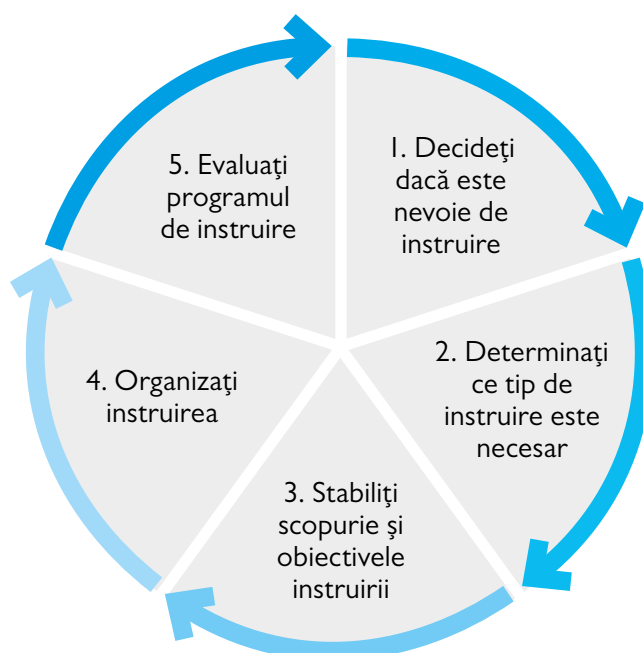
Gestionarea performanței este complicată și dificil de realizat cu precizie, dar este crucială pentru succesul instanței în atingerea obiectivelor stabilite.

■ Instruirea și dezvoltarea profesională

Instruirea și dezvoltarea profesională sunt extrem de importante pentru a avea o forță de muncă calificată și funcțională. Acest lucru se datorează faptului că:

- formarea și dezvoltarea personalului sunt aliniate la misiunea și scopurile/obiectivele instanței;
 - instruirea este o investiție în viitor, contribuind la îmbogățirea cunoștințelor, competențelor și abilităților angajaților în scopul îmbunătățirii performanței;
 - instruirea creează în rândul angajaților sentimentul că sunt apreciați, că au oportunități de avansare și că fiecare angajat contribuie, individual, la realizarea „imaginei de ansamblu” a organizației;
 - instruirea standardizează practicile și poate fi utilizată ca o intervenție/acțiune corectivă în cazul performanței slabe.
 - oferirea de cursuri de instruire conform principiilor de învățare a adulților, adaptate la stilurile de învățare ale audiențelor (metodele de predare variază în funcție de necesități);
 - includerea unei componente de instruire în obiectivele/scopurile de evaluare a performanței, pe baza succeselor și eșecurilor (aceasta este o sursă bogată de informații pentru analiza necesităților de instruire);
 - relaționarea competențelor necesare pentru fiecare funcție cu angajații actuali și elaborarea unui plan de angajare și de instruire pentru a elimina lacunele. Acordați o atenție deosebită valorificării punctelor forte ale angajaților;
 - realizarea instruirii necesare pentru noii angajați atunci când forța de muncă nu dispune de competențele necesare;
 - evaluarea nivelului de dezvoltare a angajaților ca parte a determinării potențialilor viitori lideri, o parte esențială a planificării tranziției conducerii.
- instruire și dezvoltare profesională de succes conține următoarele elemente:
- crearea unei culturi a învățării (instruirea este așteptată și asigurată), cu oportunități oficiale și informale la toate nivelurile ierarhice;

Pașii procesului de instruire



Cum puteți determina ce instruirii și programe educaționale sunt necesare în instanța judecătorească? Evaluarea domeniilor în care este nevoie de instruire și educație pentru dezvoltarea personalului implică:

- analiza organizațională;
- analiza persoanelor;
- analiza locurilor de muncă;
- analiza performanței;
- analiza conținutului (Ce este potrivit pentru programul de instruire?);
- analiza metodelor (Ce tehnici funcționează cel mai bine?);
- analiza cost-beneficiu (determinarea eficienței instruirii).

De asemenea, necesitățile de instruire pot fi identificate pe mai multe căi: observând comporta-

mentul angajaților la locul de muncă, cercetând legile, politicile și procedurile modificate/noi, informându-ne asupra noilor tehnologii, analizând plângerile primite cu privire la instanță și la personalul acesteia, luând cunoștință cu sondajele privind gradul de satisfacție a angajaților și sondajele de evaluare a necesităților de instruire.

Programul de instruire se elaborează în comun de către liderii instanțelor și de personalul subdiviziunii resurse umane, împreună cu experți din domeniu pentru care este elaborat programul. Utilizați o varietate de instrumente de dezvoltare a personalului: educație, instruire, consiliere, mentorat și oportunități de dezvoltare profesională atât de bază, cât și avansate, care răspund nevoilor individuale și organizaționale.

■ Managementul schimbărilor

În orice organizație, schimbarea presupune trecerea de la o realitate la alta. Gestionarea schimbărilor se referă la gestionarea aspectului uman al organizației. Acest lucru este determinat de faptul că două obstacole principale în gestionarea schimbării sunt (1) rezistența angajaților și (2) eșecurile de comunicare. Este firesc ca oamenii să se opună schimbării. În general, oamenii iubesc

rutina și sunt reticenți la lucrurile care îi scot din rutină sau din zona lor de confort.

Gestionarea schimbărilor implică învățarea de noi comportamente și abilități pentru a trece cu succes la viziunea dorită, minimalizând, în același timp, rezultatele negative. **Ori noi gestionăm schimbarea, ori ea ne gestionează pe noi.**

Conducătorii instanței judecătorești sunt agenții schimbării. Unul dintre cele mai importante aspecte ale activității conducerii este de a realiza cu succes schimbările necesare.

Procesul de schimbare are patru caracteristici principale: 1) vectorul și claritatea, 2) aria de aplicabilitate și complexitatea, 3) dorința ca aceasta să aibă loc și 4) fezabilitatea. Toate acestea trebuie să fie abordate într-un plan de realizare a schimbării. Vectorul și claritatea înseamnă că liderii instanțelor trebuie să plaseze scopurile instanțelor în centrul procesului de schimbare; adevărata intenție a motivului pentru care este necesară reforma trebuie să fie evidentă pentru participanții la procesul de schimbare. Este esențial să se înțeleagă complexitatea schimbării și a naturii umane pentru ca un lider să implementeze și să faciliteze o schimbare de succes. Schimbarea provoacă sentimente de pierdere, conflict și confuzie din partea persoanelor implicate. În plus, pentru ca schimbarea să fie durabilă, aceasta trebuie să fie profundă și structurală. Una dintre principalele lecții despre inovație este că, de multe ori, aceasta eșuează din cauza incapacității instanței de a înțelege trăsăturile fundamentale, de bază și sistemice ale culturii locale.

Pentru ca schimbarea să fie realizată cu succes, liderul trebuie:

- să prezinte argumente clare pentru necesitatea inovării (de exemplu, contribuie la atingerea misiunii instanței); să arate stringența schimbării, cu discuții sincere despre motive, activități, etc. (status quo-ul nu mai este valabil pentru că...);
- să ancoreze schimbarea în cultura și misiunea instanței;
- să comunice de la bun început și frecvent;
- să împuternicească personalul pentru a desfășura acțiunile necesare;
- să facă pași mici, dacă este posibil, și să creeze succese pe termen scurt;
- să rețină că instruirea trebuie să fie coerentă, personală și continuă, deoarece pentru producerea schimbării oamenii trebuie să dezvolte o nouă competență;

- să anticipeze conflictul și să dispună de o strategie de eliminare a rezistenței;
- să includă o componentă de măsurare a performanței pentru a se asigura că schimbarea își păstrează cursul; efortul crește în cazul existenței unor dovezi concrete privind progresele realizate.

În cele din urmă, liderii trebuie să înțeleagă că, din cauza complexității sale, schimbarea este un proces lent; schimbarea organizațională este întotdeauna progresivă, astfel încât liderii trebuie să aibă disciplina necesară pentru a duce la bun sfârșit schimbarea.

Capitolul X. Managementul infrastructurii instanțelor judecătorești

Pe 6 decembrie 2021, Parlamentul Republicii Moldova a adoptat Strategia privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025 și Planul de acțiuni pentru implementarea acestei Strategii.

Potrivit Strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025, reforma, demarată în anul 2017, cu privire la reorganizarea instanțelor judecătorești, prin care numărul judecătoriilor a fost redus de la 44 la 15, urmează a fi continuată, în primul rând – prin unificarea treptată a sediilor judecătoriilor.

În context, trebuie de menționat că prin Hotărârea Guvernului nr. 21 din 3 martie 2017, a fost aprobat Planul de construire a clădirilor noi și/sau de renovare a clădirilor existente, necesar pentru buna funcționare a sistemului instanțelor judecătorești.

Conform acestui Plan, perioada de reamplasare a instanțelor judecătorești reorganizate urmează să dureze 10 ani, adică până în 2027, însă multe dintre activitățile planificate se desfășoară cu întârzieri majore.

Infrastructura multor instanțe judecătorești continuă a fi într-o stare nesatisfăcătoare, iar proiectele sediilor lor nu pot fi adaptate astfel încât să asigure zone separate pentru judecători, personal și justițiabili, cu respectarea cerințelor de rigoare. În plus, numărul sălilor de ședință este, de obicei, insuficient, ceea ce obligă judecătorii să desfășoare ședințele de judecată în birourile lor de serviciu. Aceste condiții afectează negativ mediul de lucru al judecătorilor și personalului, activitatea instanțelor judecătorești și, în ansamblu, solemnitatea și eficacitatea procesului de înfăptuire a justiției.

■ Atribuții și competențe în materie de administrare a infrastructurii instanțelor judecătorești

Președinții și șefii secretariatelor instanțelor judecătorești au cea mai mare parte de responsabilitate pentru funcționarea acestora, precum și pentru întreținerea și renovarea clădirilor instanțelor. Or, art. 45 alin. (3) lit. c), d), e) și f) din Legea nr. 514/1995 prevede că șeful secretariatului instanței judecătorești gestionează mijloacele financiare alocate instanței, asigură administrarea și utilizarea optimă a resurselor financiare, materiale, intelectuale și informaționale în procesul implementării planurilor strategice de activitate a instanței judecătorești, elaborează și prezintă spre aprobare președintelui instanței planurile strategice de activitate a instanței judecătorești, precum și organizează și coordonează

dezvoltarea și implementarea acestora. Totodată, potrivit pct. 11 lit. b) din Regulamentul cu privire la ordinea internă a instanțelor judecătorești, aprobat prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 503/17 din 3 iunie 2014, administrația instanțelor judecătorești are obligația să asigure salariații cu spațiu de lucru adecvat, dotat cu tot ce e necesar pentru îndeplinirea sarcinilor care revin fiecăruia conform contractului individual de muncă.

Ținând cont de atribuțiile extensive pe care șefii secretariatelor instanțelor judecătorești le au în materie de administrare a infrastructurii, pentru a fi eficienți, aceștia trebuie să fie capabili:

- să utilizeze liste de verificare standardizate pentru monitorizarea și evaluarea mediului și a condițiilor de muncă, precum și a infrastructurii instanței judecătorești;
- să coordoneze serviciile de reparație și mentenanță, în contextul cadrului normativ național privind achizițiile publice și în limitele bugetului cheltuielilor operaționale și capitale al instanței judecătorești pentru anul fiscal curent;
- să participe la planificarea proiectelor de construcție/renovare a infrastructurii instanței judecătorești; și
- să gestioneze proiecte de construcție/renovare a infrastructurii instanței judecătorești.

■ Conceptul de instanță judecătorească prietenoasă justițiabililor

Noțiunea de „instanță de judecată prietenoasă justițiabilului” a fost instituționalizată inițial în cadrul judiciar al SUA, fiind promovată de către Asociația Națională pentru Managementul Instanțelor¹¹⁴ și preluată ulterior de către alte asociații de management judiciar, ale căror domeniu de activitate este orientat spre îmbunătățirea activității instanțelor de judecată.

Chiar dacă abordarea de instanță de judecată prietenoasă justițiabilului este recentă în literatura și documentele de specialitate, această titulatură este larg acceptată în domeniul managementului judiciar, fiind abordată drept formă de activitate a instanțelor de judecată moderne care oferă servicii și condiții centrate pe necesitățile justițiabililor.

Ideea instituționalizării instanțelor de judecată prietenoase pornește de la acțiunile de regândire și transformare a justiției, fiind promovată în paralel cu conceptul de „serviciu judiciar” și cu noțiunea de „utilizator al serviciilor judiciare”. Astfel, în cadrul internațional și în practica altor state, justiția nu mai este abordată doar ca domeniu distinct al activității statale, ci este prezentată ca serviciu public oferit cetățenilor, fapt care determină regândirea contextului în care este oferit acest serviciu, dar și instituționalizarea unor noi principii orientate să satisfacă necesitățile justițiabililor în condițiile accesării serviciilor judiciare.

Prin Hotărârea nr. 75/6 din 15 aprilie 2022, Consiliul Superior al Magistraturii a aprobat Con-

ceptul privind instanțe de judecată prietenoase justițiabililor, care conține cerințele de bază pentru serviciile și infrastructura instanțelor judecătorești. În contextul actual și reieșind din starea clădirilor existente, este dificil de asigurat accesibilitatea deplină a instanțelor de judecată fără investiții substanțiale. Cu toate acestea, unele măsuri simple, care nu implică cheltuieli, pot înlătura o serie de bariere și crea un mediu prietenos justițiabililor. De exemplu, crearea căilor de acces spre instanța judecătorească fără gropi și curățate de zăpadă iarna; construirea unei rampe simple de acces, cel puțin la o intrare în clădire; crearea locurilor de așteptare confortabile; instalarea indicatoarelor cu caractere mari și plasarea acestora la un nivel adecvat pentru utilizatorii de scaune cu rotile; montarea pragurilor de la ușă la nivelul podelei la renovarea spațiului intern.

Aspectele-cheie care trebuie luate în considerație la proiectarea clădirilor instanțelor de judecată, pentru a asigura un mediu prietenos pentru justițiabili, care presupun anumite costuri și pornesc de la necesitățile justițiabililor în instanța de judecată, sunt strâns legate de: (1) aspectul exterior al clădirii instanței de judecată; (2) zona de recepție; (3) zonele de așteptare pentru justițiabili; (4) sălile de ședință; (5) spațiile pentru examinarea documentelor; (6) spațiile pentru avocați și procurori; (7) spațiile securizate pentru victime și martori; (8) spațiile pentru persoane reținute; și (8) tehnologiile informaționale.

¹¹⁴ Creating a user-friendly court structure and environment, https://nacmnet.org/sites/default/files/publications/Guides/User-Friendly_Court_Guide_2016.pdf.

Exteriorul clădirii instanței de judecată

Exteriorul clădirii instanței de judecată reflectă importanța sistemului judecătoresc și relația sa cu cetățenii, demnitatea și independența instanțelor de judecată și deschiderea sistemului judecătoresc către cetățeni.

O fațadă exterioară curată și îngrijită contribuie la imaginea de stabilitate și sobrietate a sistemului judecătoresc. Teritoriul amenajat și întreținut din jurul instanței contribuie la imaginea de ansamblu a clădirii. La amenajarea teritoriului trebuie să fie folosite plantații indigene și să fie prevăzute cheltuieli de întreținere a acestora pe termen lung. Iluminarea trebuie să asigure siguranța cetățenilor la intrarea și ieșirea din clădire, precum și pe căile de acces pentru vehicule și pietoni. Indicatoarele exterioare trebuie să fie clare și vizibile publicului.

Intrarea în instanța de judecată trebuie să fie vizibilă, iar calea de acces trebuie să fie clar marcată și fără bariere. Numărul optim al intrărilor/ieșirilor în/din instanța de judecată este următorul: 1) o intrare publică în fața clădirii; 2) o intrare din spate pentru angajați/părți vătămate/martori vulnerabili; 3) o intrare din spate pentru inculpați.

Sunt necesare intervenții speciale în exteriorul clădirii instanței de judecată pentru a asigura accesul persoanelor cu nevoi speciale. Trotuarele și căile de acces deteriorate trebuie reparate și curățate de zăpadă și gheață, pentru a evita riscurile de cădere a vizitatorilor. Scările pot fi dotate cu balustrade și șine pentru scaunele cu rotile sau lift/platformă care să asigure accesul facil al persoanelor în instanța de judecată. Trotuarele și intrările în clădire trebuie să fie bine iluminate. Totodată, este necesară aplicarea marcajului tactil pentru persoanele cu deficiențe de vâz. Indicatoarele pot conține informații despre asistența disponibilă din partea personalului instanței pentru persoanele cu nevoi speciale. Voluntarii ar putea fi implicați pentru a facilita accesul persoanelor cu nevoi speciale la sediul instanței de judecată.

Zona de recepție și spațiile de așteptare

Intrarea principală și recepția sunt spații importante pentru asigurarea unei experiențe generale pozitive pentru un vizitator al instanței de judecată. Holul de la intrarea principală trebuie să fie suficient de mare pentru a permite deplasarea distanțată a justițiabililor către punctele de interes din instanță, asigurându-le totodată posibilitatea de a se informa din timp despre amplasarea căilor de acces spre direcția/secția de evidență și documentare procesuală și sălile de ședințe.

Spațiul trebuie să fie suficient pentru a instala un **detector de metale** și a oferi vizitatorilor loc unde să stea în rând pentru a trece prin detectorul de metale, fără a fi nevoiți să stea afară pe timp nefavorabil. În această zonă, de asemenea, trebuie să fie amenajată o **recepție**, spre care vizitatorii instanței de judecată să fie ghidați de o persoană responsabilă.

Tot aici trebuie să fie instalate **indicatoare** menite să ajute vizitatorii să se orienteze în clădire. La intrarea principală urmează să fie instalate **panouri** cu informații de bază despre activitatea instanței de judecată și agenda ședințelor de judecată, precum și cu anunțuri importante. Suplimentar, este binevenită instalarea de **rafturi pentru materiale informative** privind activitatea instanței de judecată, dreptul de acces la justiție și alte garanții ale unui proces echitabil.

Zona direcției/secției de evidență și documentare procesuală a instanței de judecată este zona cea mai frecvent vizitată. Este locul unde sunt depuse acte și făcute solicitări de examinare a actelor judecătorești. Din aceste considerente, identificarea ușoară a acestora și aspectul său îngrijit vor contribui la impresia generală a vizitatorului despre clădire și, în consecință, despre sistemul judecătoresc. Direcția/secția de evidență și documentare procesuală trebuie să fie amplasată la primul etaj al clădirii instanței, în imediata apropiere de intrarea pentru public, urmărindu-se

crearea unei unități funcționale cu arhiva activă și pasivă, cu zona destinată examinării documentelor de către părți și reprezentanții acestora, cu zona pentru imprimante și aparatele de fotocopiere și, dacă este posibil, cu zona pentru căutarea electronică a documentelor și informațiilor de către părți și public.

Locul unde sunt depuse acte și unde are loc alt gen de interacțiune cu publicul trebuie să fie echipat cu o **masă-ghișeu** care să separe publicul de zona de lucru cu acces limitat. Dimensiunea spațiului de interacțiune cu publicul depinde de numărul mediu de vizitatori într-un anumit interval de timp. Spațiul trebuie să fie amenajat astfel, încât un **ghișeu suplimentar** să fie instalat la o înălțime de 70-80 cm pentru persoane cu nevoi speciale. În direcția/secția de evidență și documentare procesuală și în zona din hol adiacentă trebuie să fie disponibile **scaune pentru vizitatori**. Acestea trebuie să fie identice ca stil și culoare. Alături de zona în care se află direcția/secția de evidență și documentare procesuală trebuie să fie amenajată o sală pentru participanții la proces, în care ei ar putea lua cunoștință de documentele din dosare. Sala trebuie să fie asigurată cu o masă și scaune confortabile, precum și cu un computer cu acces la Internet și imprimantă.

Zonele de așteptare trebuie să fie echipate cu un număr suficient de scaune confortabile și durabile, care să fie poziționate în grupuri și să fie fixate de podea. Acestea trebuie să fie amplasate cât mai aproape de zonele cele mai frecventate de public. Mărimea zonelor de așteptare și numărul de scaune trebuie să fie proporționale cu numărul zilnic de vizitatori.

Coridoarele pot fi folosite ca zone de așteptare, dacă sunt suficient de largi și izolate fonic de sălile de ședințe. Pe holurile din spațiul public al instanței pot fi instalate rafturi cu materiale informative despre activitatea instanței de judecată, astfel încât justițiabilii să poată accesa informații în timpul de așteptare a ședinței sau a altor servicii judecătorești.

În zonele de așteptare trebuie asigurată o conexiune bună la Internet. La fel, pot fi instalate dispozitive pentru încărcarea telefoanelor justițiabililor. Accesul vizitatorilor la apă potabilă în sediul instanței de judecată va spori confortul justițiabililor și va accentua gradul crescut de receptivitate față de necesitățile lor.

Așteptarea reprezintă o parte importantă a experienței în instanța de judecată, iar un mediu aglomerat și zgomotos poate provoca frică, furie și frustrare. Participanții identificați ca reprezentând un anumit grad de risc (victime ale violenței în familie sau sexuale, minori, anumite categorii de martori etc.) trebuie să beneficieze de spații separate de așteptare. Stresul participanților în perioada de așteptare poate fi diminuat prin asigurarea accesului la imagini care creează o stare de confort, la lumină naturală, a zonelor special amenajate și a locurilor de joacă pentru copii.

Pentru justițiabilii însoțiți de copii, trebuie să fie amenajat un spațiu adiacent zonelor de așteptare, care să includă o măsuță, scaunele și jucării. Tot pentru această categorie de vizitatori se recomandă adaptarea unei băi.

Camerele de baie trebuie să existe la fiecare etaj. Una din ele, pe etajele cu săli de ședințe, trebuie să aibă o încăpere pentru utilizatorii de scaune cu roțile.

Sălile de ședințe

Instanța de judecată trebuie să depună toate eforturile necesare pentru desfășurarea ședințelor de judecată în afara birourilor judecătorilor, în săli de judecată. În mod ideal, clădirea instanței de judecată trebuie să asigure o sală de ședințe pentru fiecare judecător. Cu toate acestea, este posibil ca o sală de ședințe să fie utilizată de doi judecători, în cazul în care spațiul disponibil în sediul instanței nu este suficient de încăpător. În aceste cazuri, este recomandată utilizarea calendarelor de programare a sălilor de ședințe, astfel încât fiecare dintre cei doi judecători să poată utiliza sala fără a crea disconfort organizațional colegului său.

Amplasarea sălii de ședințe trebuie să asigure accesul ușor și convenabil al participanților la proces și al publicului, precum și transportarea inculpaților prin clădirea instanței spre sala de ședințe fără a avea contact cu publicul sau judecătorii.

Sălile de ședințe în instanțele de judecată trebuie să dispună de spațiu suficient pentru participanții la proces, mai ales în condiții de criză pandemică. Intrările în sălile de ședințe trebuie să fie echipate cu plăci iluminate care să includă inscripția „LINIȘTE! ȘEDINȚĂ ÎN DESFĂȘURARE,” plasată, de regulă, deasupra ușii de intrare.

În sala de ședințe trebuie instalate banchete pentru public. Din motive de securitate, acestea trebuie să fie fixate ferm de podea. În mod similar, mesele și scaunele avocaților trebuie să fie destul de grele, ca să nu poată fi ridicate și folosite în alt scop, - de exemplu, în calitate de armă. Banchetele din boxa inculpaților trebuie, de asemenea, fixate ferm de perete sau podea. Judecătorii, angajații instanțelor și alți participanți la procesele de judecată folosesc tot mai des în sala de ședințe utilaj de înregistrare audio, laptopuri, computere și echipament audio-vizual, care necesită prize electrice (inclusiv la mesele avocaților și procurorilor).

Sălile de ședințe nu sunt în uz permanent, însă atunci când sunt folosite, ele găzduiesc mai multe persoane decât alte spații din clădirea instanței. Din aceste considerente, nu e nevoie ca spațiul să fie încălzit sau răcit în permanență. Drept urmare, e necesar ca sistemul de răcire/încălzire să aibă capacitatea de a regla rapid temperatura la nivele acceptabile, atunci când sala este ocupată.

Sălile de ședințe trebuie să fie accesibile pentru toți cetățenii, inclusiv pentru cei cu deficiențe locomotorii, de văz și de auz. Deplasarea vizitatorilor trebuie să fie facilă atât pe căile de acces spre/de la sala de ședințe, precum și în interiorul acesteia. La amenajarea sediului instanței, trebuie să se acorde atenție la lățimea holurilor și a spațiului dintre piesele de mobilier, care să permită accesul dispozitivelor de asistență, cum ar fi scaunele cu rotile.

În cazul în care sediul instanței de judecată este supraetajat, iar clădirea nu dispune de lift, se recomandă crearea a cel puțin unei săli de ședințe la primul etaj, pentru a asigura astfel accesul facil al persoanelor cu nevoi speciale.

Spații pentru profesioniști

În fiecare instanță de judecată trebuie să fie create spații separate pentru avocați, procurori și, după caz, reprezentanții altor profesii juridice, care participă la ședințe de judecată. Spațiile date urmează a fi asigurate cu mese și scaune confortabile, precum și echipate cu computer, imprimantă și copiator. Sălile trebuie să fie asigurate cu acces la prize, Internet și apă potabilă. În aceste spații pot fi amenajate garderobe, unde profesioniștii pot îmbrăca robele care le reprezintă apartenența profesională.

La fel, în cazul în care spațiul instanței permite, se recomandă amenajarea sălilor pentru comunicare, care pot fi utilizate de avocați pentru comunicarea lor cu clienții.

Spații securizate pentru victime și martori

În vecinătatea fiecărei săli de ședințe trebuie să fie asigurate câte două săli pentru victime și martori vulnerabili, cu o suprafață nu mai mică de 10 m² fiecare. Aceste spații trebuie să fie adiacente sălilor de ședințe sau amplasate în imediata apropiere a acestora. Se recomandă instalarea unui sistem de inter-comunicare cu sala de ședințe pentru a asigura, la necesitate, comunicarea între sala de ședințe și sălile pentru victime și martori. Pentru securitate, ușile între aceste spații trebuie să fie duble.

Camere pentru audierea minorilor

Scopul principal al camerei de audiere a minorului este de a asigura protecția copiilor martori sau victime ale infracțiunilor, prin aplicarea principiilor de audiere a copiilor în condiții prietenoase și de către angajați competenți. Camera de audiere a copilului asigură condiții de audiere a unui minor de către un judecător în prezența psihologului. Alte persoane (procurorul, apărătorul, învinutul)

trebuie să se afle într-o încăpăre separată și să dispună de posibilitatea de a participa la audierea minorului prin intermediul sistemului de comunicare între încăperi, oglinzii și/sau transmisiunii live a audierii. Camera de audiere a minorului trebuie să fie adaptată la necesitățile copilului și să întrunească următoarele standarde: a) să asigure izolarea minorului (uși izolate fonic între camera de audiere și alte încăperi); b) să fie echipată în conformitate cu necesitățile copilului, pentru a asigura siguranța sa fizică și psihică în timpul audierii; c) să fie vopsită în culori pale; d) să fie mobilată astfel, încât să asigure confortul copiilor mici și mari (mese și scaune de două dimensiuni, canapea și fotoliu, covor moale); f) să fie asigurată cu materiale și echipament utile pentru obținerea informației de la copil (creioane colorate, hârtie, jucării etc.).

Pentru a asigura necesitățile sistemului judiciar în timpul audierii minorilor, camera de audiere trebuie să fie echipată cu: a) cameră/e video pentru înregistrarea audierii (întreaga încăpăre, precum și comportamentul și reacțiile copilului); b) microfon/microfoane pentru înregistrarea sunetului; c) echipament de înregistrare audio/video; d) microfon în încăpărea de lângă camera în care este audiat copilul; e) căști audio pentru judecător și psiholog.

■ Planul de mentenanță și renovare a infrastructurii instanței judecătorești

Șefii secretariatelor nu sunt obligați să aibă studii de inginerie pentru a elabora planuri de mentenanță și renovare a infrastructurii instanțelor judecătorești. La întocmirea acestor planuri, inclusiv sub aspectul justificării bugetelor de cheltuieli operaționale și capitale, președinții instanțelor judecătorești și șefii secretariatelor pot face uz de datele din ediția a II-a a Raportului de evaluare a instanțelor judecătorești din Republica Moldova, întocmit în anul 2015 în cadrul Programului USAID de Consolidare a Instituțiilor Statului de Drept, în parteneriat cu Consiliul Superior al Magistraturii

Celule de izolare

În clădirile instanțelor de judecată trebuie create celule de izolare pentru persoane reținute/inculpați/condamnați. Numărul celulelor depinde de numărul persoanelor escortate în instanță în fiecare zi. Escorta trebuie să dispună de loc de parcare securizat, fie în imediata apropiere a unei intrări securizate în clădirea instanței, fie în cadrul garajului de parcare a clădirii. Zona exterioară a intrării în clădirea instanței trebuie protejată de vederea publicului. Celulele de izolare centrale și spațiul pentru escortă sunt, de regulă, amplasate la subsol, în cazul în care există acces din exterior. Calea de circulație pentru persoanele escortate trebuie să fie separată de căile de circulație pentru judecători și angajați și de căile de circulație publică. Trebuie să existe celule de izolare separate pentru bărbați, femei și minori, cu o suprafață de cel puțin 4 m² per persoană. Spațiul din celulele de izolare trebuie dotat cu scaun de metal, fixat de podea, și cu grup sanitar. Dacă posibilitățile o permit, este încurajată practica de desfășurare a ședințelor de judecată cu persoane reținute/inculpați/condamnați prin utilizarea echipamentului și a aplicației de videoconferință.

Lista detaliată de verificare pentru crearea unei infrastructuri a unei instanțe judecătorești prietenoase justițiabililor este prezentată în *Anexa 5*.

și cu fostul Departament de administrare judecătorească de pe lângă Ministerul Justiției.¹¹⁵

Datele respective reflectă starea următoarelor elemente de infrastructură a instanțelor judecătorești: fațada, alimentarea cu apă, alimentarea cu energie electrică, sistemul de canalizare, sistemul de încălzire, sistemul anti-incendiu, acoperișul și interiorul. Scopul de bază al acestei evaluări a fost obținerea unei imagini de ansamblu privind starea infrastructurii instanțelor judecătorești din întreaga țară și formularea argumentelor, în baza cărora organe-

¹¹⁵ Raportul ROLISP de evaluare a instanțelor judecătorești din Republica Moldova, 2015.

le de autoadministrare și administrare judecătorească să contribuie la stabilirea priorităților și la finanțarea proiectelor de îmbunătățire capitală a infrastructurii.

În același timp, rezultatele evaluării pot sta la baza întocmirii de către șefii secretariatelor a unor planuri de realizare a activităților de mentenanță și renovare a infrastructurii instanțelor judecătorești. Luând în considerare atribuția șefilor secretariatelor prevăzută de art. 45 alin. (3) lit. e) din Legea nr. 514/1995, cât și faptul că un plan organizațional de mentenanță și renovare diferă de simpla estimare a costurilor reparației de rutină a clădirilor instanțelor judecătorești, acesta trebuie să se afle în conexiune cu un plan strategic care abordează toate aspectele esențiale ce țin de gestionarea, mentenanța și, după caz, bugetarea pe termen lung a renovărilor, reparațiilor și a înlocuirii sistemelor majore de infrastructură.

Deci, sarcina șefului secretariatului este întocmirea, în coordonare cu președintele instanței judecătorești, Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești, a unui plan strategic pe termen mediu pentru gestionarea, mentenanța și, după caz, bugetarea pe termen mediu a renovărilor, reparațiilor și a înlocuirii sistemelor majore de infrastructură.

Pornind de la metodologia utilizată în Raportul de evaluare a instanțelor judecătorești din Republica Moldova din 2015, este util ca șefii secretariatelor să se ghideze de un sistem de evaluare pe scara de la 1 (stare foarte bună a infrastructurii instanței judecătorești) la 5 (stare nesatisfăcătoare a infrastructurii). În acest mod, sistemul de evaluare va contribui la întocmirea unui plan organizațional de mentenanță și renovare, precum și a unei viziuni strategice.

Plan privind mentenanța și renovarea infrastructurii instanței judecătorești

1 = Stare foarte bună

- Nu sunt necesare acțiuni bugetare curente.
- **Evaluări periodice:** Desfășurarea evaluării cel puțin trimestriale, folosind listele de verificare pentru infrastructură (a se vedea mai jos). Actualizarea statutului sistemului (și a planificării bugetare) după necesități.
- **Mentenanța de rutină:** Realizarea mentenanței necesare pentru toate echipamentele, conform programului de mentenanță recomandat de producător.
- **Reparații minore:** Realizarea reparațiilor minore din contul bugetului curent operațional și al celui capital. **Notă:** Dacă lucrările nu au fost prevăzute în buget, anticipați necesitatea de a redistribui alte alocații pe programe sau personal.
- **Reparații majore:** Anticipați reparații majore, înlocuiri, modernizări sau renovări în 7–10 ani. Începeți evaluarea estimărilor de costuri și propunerilor de buget cu cel puțin 3 ani înainte de reparațiile majore anticipate.
- **Bugetarea cheltuielilor de îmbunătățire capitală:** Elaborarea și integrarea costurilor majore și minore estimate în bugetul capital al instanței; evitați situația de a achita mereu costul reparațiilor din bugetul operațional.

2 = Stare bună

- Nu sunt necesare acțiuni bugetare curente.
- **Evaluări periodice:** Desfășurarea evaluării trimestriale, folosind listele de verificare pentru infrastructură (a se vedea mai jos). Actualizarea statutului sistemului (și a planificării bugetare) după necesități.
- **Mentenanța de rutină:** Realizarea mentenanței necesare pentru toate echipamentele, conform programului de mentenanță recomandat de producător.
- **Reparații minore:** Realizarea reparațiilor minore din contul bugetului curent operațional și capital.

- **Reparații majore:** Anticipați reparații majore, modernizări sau renovări pentru următorii 5 sau 7 ani. Începeți evaluarea estimărilor de costuri și propunerilor de buget cu cel puțin 3 ani înainte de reparațiile majore anticipate.
- **Bugetarea cheltuielilor de îmbunătățire capitală:** Elaborarea și integrarea costurilor majore și minore estimate în bugetul capital al instanței; evitați situația de a achita mereu costul reparațiilor din bugetul operațional.

3 = Stare medie

- Nu sunt necesare acțiuni bugetare curente.
- **Evaluări periodice:** Desfășurarea evaluării cel puțin trimestriale, folosind listele de verificare pentru infrastructură (a se vedea mai jos). Actualizarea statutului sistemului (și a planificării bugetare) după necesități.
- **Mentenanța de rutină:** Realizarea mentenanței necesare pentru toate echipamentele, conform programului de mentenanță recomandat de producător.
- **Reparații minore:** Realizarea reparațiilor minore din contul bugetului curent operațional și al celui capital. Dacă lucrările nu au fost deja prevăzute în buget, anticipați necesitatea de a redistribui alte alocații pe programe sau personal.
- **Reparații majore:** Anticipați reparații majore, modernizări sau renovări pentru următorii 3 sau 5 ani. Începeți evaluarea estimărilor de costuri și propunerilor de buget cu cel puțin 3 ani înainte de reparațiile majore anticipate.
- **Bugetarea cheltuielilor de îmbunătățire capitală:** Elaborarea și integrarea costurilor majore și minore estimate în bugetul capital al instanței; evitați situația de a achita mereu reparațiile din bugetul operațional.

4 = Funcționarea instanței judecătorești sau securitatea publică este grav afectată. Sistemul trebuie înlocuit sau renovat.

- **Sunt necesare acțiuni imediate.** Președintele instanței și șeful secretariatului trebuie să informeze Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești despre criza de infrastructură și să solicite ajutor la crearea soluțiilor pe termen scurt și pe termen lung.
- **Planificarea pentru situații excepționale:** Șeful secretariatului trebuie să creeze un grup de lucru în cadrul instanței, cu scopul de a elabora planurile pentru situații excepționale, în caz de cedare a unuia dintre sistemele de infrastructură (trecerea la aprecierea „nesatisfăcător”).

- **Evaluări periodice:** Desfășurarea evaluării cel puțin o dată la două săptămâni, folosind listele de verificare pentru infrastructură (a se vedea mai jos). Actualizarea statutului sistemului (și a planificării bugetare) după necesități.
- **Mentenanța de rutină:** Realizarea mentenanței necesare pentru toate echipamentele, conform programului de mentenanță recomandat de producător.
- **Reparații minore:** Realizarea reparațiilor minore din contul bugetului curent operațional și al celui capital.
- **Reparații majore:** Anticipați necesități de reparații majore, modernizări sau renovări pentru următoarele 12 luni. Începeți estimarea costurilor și propunerilor de buget pentru următorul ciclu bugetar.
- **Bugetarea cheltuielilor de îmbunătățire capitală:** Elaborarea și integrarea costurilor majore și minore estimate în bugetul capital al instanței; evitați situația de a achita mereu reparațiile din bugetul operațional.

5 = Nesatisfăcător. Afectează negativ funcționarea instanței sau securitatea publică.

- **Este necesară înlocuirea sau renovarea imediată.** Determinarea riscului de cedare a sistemului, în caz de continuare a funcționării instanței, și consultarea cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești privind alocarea imediată a resurselor financiare.
- **Planificarea pentru situații excepționale:** Șeful secretariatului trebuie să creeze în cadrul instanței un grup de lucru în vederea elaborării planurilor în cazul situațiilor excepționale și al scenariului cel mai grav de cedare a sistemelor.

- **Evaluări periodice:** Desfășurarea evaluării cel puțin o dată la două săptămâni, folosind listele de verificare pentru infrastructură (a se vedea mai jos). Informați președintele instanței despre funcționarea componentei de infrastructură și despre planurile de continuare a operațiunilor instanței în caz de cedare a sistemului.
- **Mentenanța de rutină:** Realizarea mentenanței necesare pentru toate echipamentele, conform programului de mentenanță recomandat de producător.
- **Reparații minore:** Realizarea reparațiilor minore din contul bugetului curent operațional și al celui capital.
- **Reparații majore:** Este nevoie de modernizări sau înlocuiri imediate ale sistemelor, iar dacă Consiliul Superior al Magistraturii sau Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești nu oferă soluții sau finanțare imediată, șeful secretariatului trebuie să inițieze estimarea costurilor și pregătirea de propuneri pentru următorul an bugetar.
- **Bugetarea cheltuielilor de îmbunătățire capitală:** Elaborarea și integrarea costurilor majore și minore viitoare în bugetul capital al instanței; porniți de la premisa de a achita mereu reparațiile din bugetul operațional.

■ Utilizarea listelor de verificare a infrastructurii instanțelor judecătorești

Deși președinții instanțelor judecătorești și șefii secretariatelor nu sunt obligați să aibă studii în domeniul ingineriei, anume ei sunt responsabili de funcționarea eficientă a instanțelor judecătorești. Iar secretariatul instanței, în colaborare cu serviciul de asigurare tehnico-materială a acesteia, este direct responsabil de organizarea, gestionarea și monitorizarea programelor de mentenanță a infrastructurii instanței.

Pentru a cunoaște în detaliu cerințele operaționale ale clădirii/clădirilor instanței judecătorești, dar și pentru a organiza, a gestiona și a monitoriza

mentenanța infrastructurii instanței, șeful secretariatului trebuie să folosească de o manieră sistemică liste de verificare a infrastructurii. De altfel, rezultatele inspectării infrastructurii instanțelor judecătorești pot fi integrate și în bugetele lor anuale - operaționale și de cheltuieli capitale. Mai jos sunt exemple ale unor asemenea liste de verificare standardizate.

Lista de verificare a infrastructurii nr. 1 – Clădirea instanței judecătorești și spațiul adiacent (Scara de apreciere: **1** = Foarte bine; **2** = Bine; **3** = Acceptabil; **4** = Rău; **5** = Nesatisfăcător)

Descriere			1	2	3	4	5
I. Structura clădirii							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Clădirea este proiectată într-un mod corespunzător activității instanței?					
		Fațada exterioară a clădirii este uniformă, fără plăci sparte sau absente, fisuri majore pe suprafața pereților sau alte condiții periculoase?					
		Partea exterioară este curată și a fost vopsită în ultimii 4 ani (după caz)?					
		Au fost identificate deficiențe structurale sau condiții periculoase și acestea au fost raportate către Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Standardele de proiectare oficiale pentru clădirile instanțelor judecătorești din Republica Moldova sunt publicate în Codul practic în construcții. Clădiri ale judecătorilor raionale. CP C.01.04-2007 (MSP 3.02-101-2001) și în Normativul în construcții. Clădiri administrative. Norme de proiectare. (NCM C.01.04-2005). Totodată, este binevenită aplicarea practicilor internaționale în acest domeniu. De exemplu, conform standardelor autohtone, capacitatea parcurii trebuie să fie de cel puțin un automobil per 15 angajați, ceea ce nu mai corespunde realităților actuale.

Folosirea materialelor locale și angajarea specialiștilor cu cunoștințe despre tehnicile locale de construcție pot fi foarte rentabile față de utilizarea materialelor importate, care necesită cheltuieli mari de transportare. Ușurința întreținerii și durabilitatea reprezintă un aspect esențial la selectarea materialelor pentru exteriorul clădirii, acesta îndeplinind funcția simbolică de inspirație a solemnității și încrederii în actul de justiție.

Descriere			1	2	3	4	5
2. Ferestre și geamuri exterioare							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Au fost identificate și reparate ferestrele defectate sau crăpate?					
		Ferestrele sunt dotate cu sticlă în mod uniform pentru a preveni infiltrarea și daunele cauzate de apă?					
		Geamurile sunt spălate cel puțin de două ori pe an?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Instalarea unor ferestre de calitate poate contribui la economii pe termen lung la capitolul cheltuieli de încălzire și climatizare. Din considerente de securitate, în special pentru prevenirea spargerilor, ferestrele la primele două etaje deseori sunt echipate cu bare. Cu toate acestea, barele pot reduce aspectul binevoitor al fațadei. Astfel, utilizarea sticlei rezistente este o soluție mai adecvată.

Descriere			1	2	3	4	5
3. Trotuare pe perimetru, scări și rampe de acces							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Trotuarele, scările și rampele de acces ale clădirii sunt măturate regulat, curățate și reparate la necesitate, fără gropi sau alte condiții periculoase?					
		Trotuarele publice sunt măturate regulat, curățate și reparate la necesitate, fără gropi sau alte condiții periculoase?					
		Urnele pentru gunoi sunt disponibile și curățate zilnic?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Sectorul pentru colectoarele de gunoi trebuie să fie instalat în zona de serviciu și să aibă îmbrăcăminte din beton sau asfalt, mărginită pe perimetru de bordură și plantații verzi.

Descriere			1	2	3	4	5
4. Indicatoare de identificare a instanței și de îndrumare							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Indicatoarele stradale și de orientare ale orașului ghidează pietonii și șoferii către intrarea în instanță?					
		Accesul la clădirea instanței este clar și vizibil din stradă; semnul de identificare a clădirii este plasat într-un loc vizibil cu simbolurile de identificare a instanței?					
		Există un panou de informații pentru public cu agenda ședințelor de judecată, taxa de stat și alte informații la intrarea în instanță?					
		Pagina web a instanței conține informații despre sediul instanței (identificând intersecțiile principale și instrucțiuni de deplasare)?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Descriere			1	2	3	4	5
5. Intrări, ascensoare și scări							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Scările sunt de construcție uniformă, fără trepte deteriorate sau alte condiții periculoase, au o suprafață antiderapantă sau dispun de o bandă antiderapantă pentru a preveni accidentele?					
		Balustradele există și sunt în stare bună?					
		Sunt disponibile rampe pentru scaune cu rotile sau lifturi electrice pentru persoane cu dizabilități?					
		Ascensoarele (acolo unde există) sunt funcționale și au fost supuse unei inspecții a siguranței în ultimele 12 luni?					
		Spații de odihnă/așteptare sunt prevăzute la intrare și la fiecare etaj?					
		Scările și rampele de acces sunt măturate zilnic și spălate cel puțin o dată pe lună?					
		Scările și rampele de acces sunt presărate cu sare și gheață, iar zăpada este curățată pe timp de iarnă?					
		Drenajul previne colectarea apei pe scări și rampe de acces?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Numărul intrărilor externe trebuie să fie minim, iar acestea trebuie să fie încuiate cu siguranță atunci când nu sunt utilizate sau nu se află sub supravegherea directă a personalului de gardă. Regula generală prevede un minimum de cel puțin două intrări pentru fiecare instanță: 1) o intrare publică în fața clădirii; 2) o intrare din spate pentru angajați și inculpați. Se consideră optimă următoarea diviziune a intrărilor externe: 1) o intrare publică în fața clădirii; 2) o intrare din spate pentru angajați; și 3) o intrare din spate sau prin garaj pentru persoane în detenție.

Descriere			1	2	3	4	5
6. Iluminare exterioară							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Iluminarea perimetrului clădirii instanței este suficientă pentru a asigura circulația și siguranța publicului?					
		Corpurile de iluminat funcționează corect și becurile defectate sunt schimbate zilnic?					
		Este disponibilă iluminarea de rezervă în caz de pană de curent?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Iluminarea în întreaga clădire trebuie să susțină natura activității desfășurate, care implică examinarea atentă a documentelor imprimare și scrise de mână; prioritizarea informației și folosirea ecranelor video în toate zonele publice; precum și monitorizarea securității. În sala de judecată, unde se va face uz sporit de monitoare video și de alt echipament audiovizual pentru prezentarea probelor și înfățișarea la distanță a participanților la proces, trebuie să se atragă atenție specială prevenirii reflecției, totodată asigurându-se o iluminare suficientă pentru ca imaginea transmisă să fie clară. Iluminarea constituie o parte majoră din energia utilizată în clădire, astfel că selectarea becurilor celor mai eficiente din punct de vedere energetic poate asigura economii substanțiale în costurile de energie. Alte strategii de iluminare includ utilizarea maximă a luminii naturale și folosirea culorilor deschise în materialele ce acoperă pereții, tavanele și chiar în mobilier.

Descriere			1	2	3	4	5
7. Terenuri adiacente							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Există grădinari sau alte persoane responsabile de acest domeniu? Ei fac curățenie pe teritoriul instanței de două ori pe zi?					
		Copacii și plantele sunt menținute în stare bună și înlocuite la necesitate?					
		Instanța dispune de un plan de înverzire și dezvoltare a teritoriului și de buget operațional pentru amenajarea teritoriului?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Conform studiilor în domeniu, grădinile, parcurile și copacii din apropierea instanței pot reprezenta un mediu care să contribuie la starea de siguranță a justițiabililor, diminuând anxietatea¹⁶.

¹⁶ Sporirea siguranței în instanțele de judecată prin gestionarea oamenilor, locațiilor și proceselor, Raport finanțat de Consiliul Australian de Cercetare, p. 57.

Descriere			1	2	3	4	5
8. Asigurarea accesului la transport public							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Transportul public (dacă există) se oprește la cel mult două cartiere distanță de la sediul instanței?					
		Teritoriul adiacent stațiilor de așteptare a transportului public este lipsit de pericole (de exemplu, gropi mari)?					
		Serviciile de taxi sunt disponibile?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Dacă transportul public nu se oprește la cel mult două cartiere distanță de la sediul instanței, este oportun de a discuta cu autoritatea publică locală opțiunile de modificare a rutelor de transport public relevante, precum și planurile de mentenanță a infrastructurii de transport.

Descriere			1	2	3	4	5
9. Spațiu sigur pentru coborârea pasagerilor din transport							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Sunt stabilite cu administrația orașului locuri convenabile pentru coborârea pasagerilor din transport la distanța de un cartier de la sediul instanței?					
		Este adaptat graficul de lucru al instanței, de natură să minimizeze aglomerarea traficului, cauzată de venirea și plecarea simultană a personalului instanței?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Descriere			1	2	3	4	5
10. Intrarea principală și culoarul public							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Intrarea principală și zona culoarului public sunt suficient de spațioase pentru a fluidiza fluxul de persoane în instanță?					
		Există un detector de metale la intrare?					
		Culoarul public conține suficiente indicatoare și panouri informative pentru orientarea vizitatorilor în cadrul instanței?					
		În culoarul public se face ordine zilnic? Gunoii sunt evacuați zilnic?					
		Birourile au o iluminare adecvată? Există becuri și corpuri de iluminat defecte? Becurile defecte sunt schimbate zilnic?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Intrarea principală și zona culoarului public sunt spații importante la asigurarea unei experiențe generale pozitive pentru un vizitator al clădirii instanței. Deși, în prezent, în clădirile multor instanțe, zonele de la intrare sunt foarte înghesuite, pot fi întreprinse anumite acțiuni care să le facă mai atrăgătoare. Vopsirea sau schimbarea pardoselii poate îmbroșta ambianța. Finisajele din culoarul public trebuie să fie din materiale durabile și ușor de întreținut și curățat, dat fiind numărul semnificativ de persoane care traversează această zonă. Astfel, pentru pardoseală, în loc de mochetă, se recomandă gresie sau parchet laminat, iar pentru pereți și spațiile publice se recomandă gresie, pavare cu vinil greu sau lambriuri de lemn.

Descriere		1	2	3	4	5
II. Spații administrative, de depozitare și de arhivă						
Standarde:						
Da	Nu	Descriere				
		Indicatoare de identificare a birourilor sunt amplasate pe coridor la intrarea în fiecare birou?				
		Lăcățele sunt funcționale și există măsuri de control pentru prevenirea accesului neautorizat în birouri?				
		Există dulapuri sau birouri securizate, care pot fi încuiate, pentru păstrarea dosarelor secrete și a documentelor financiare?				
		Planul de organizare a birourilor și mobilei/rafturilor permite circulația adecvată și sigură a personalului?				
		Consumabilele, dosarele și echipamentul sunt inventariate și depozitate în mod corespunzător?				
		Excesul de mobilă/echipament este evacuat în timp util?				
		În birouri se face ordine zilnic? Gunoiul este evacuat zilnic?				
		Birourile au o iluminare adecvată? Există becuri și corpuri de iluminat defecte? Becurile defecte sunt schimbate zilnic?				
		Sunt luate precauțiile necesare pentru a asigura izolarea hidro și termo a încăperilor arhivei?				
		Alte:				
Necesități de remediere:						

Notă: Conform standardelor de proiectare, suprafața arhivei trebuie să reiasă din necesitatea asigurării unui spațiu de 6 m² per judecător. Arhiva fără ferestre, cu suprafața mai mare de 36 m², trebuie să aibă coșuri de fum pentru evacuarea fumului, cu o suprafață a secției de cel puțin 0,2% din suprafața încăperii. Încăperile arhivei nu trebuie să aibă iluminare naturală.

Țevile sistemului de apă și canalizare a clădirii instanței nu trebuie să fie instalate în plafoane sau pe pereții încăperilor arhivei. Iar sistemele anti-incendiar, dacă sunt folosite, trebuie să fie ori linii „uscate”, ori să includă un element de suprimare chimică.

Mobilierul arhivei trebuie să includă o masă și un scaun pentru arhivar, iar polițele statice trebuie să fie ridicate de la podea pentru a evita afectarea documentelor în caz de inundații. Ar putea fi

luată în considerare asigurarea unui sistem mobil de arhivare.

Dosarele păstrate în arhivă sunt extrem de sensibile și trebuie protejate de pagube. Ferestrele externe nu se recomandă, însă, dacă acestea există deja, trebuie să poată fi încuiate. Dacă se află la subsol sau la primul etaj, ferestrele trebuie să aibă grilaj dublu de metal. Trebuie să existe un sistem de înregistrare a vizitatorilor, precum și a dosarelor care sunt scoase din arhivă.

Descriere			1	2	3	4	5
12. Săli de ședințe							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		În clădirea instanței există un număr suficient de săli de ședință (o sală per judecător)?					
		Judecătorii, personalul instanței, justițiabilii și publicul, inclusiv persoanele cu dizabilități, au acces facil la sălile de ședință?					
		Există indicatoare instalate în afara sălilor de ședințe, care să le identifice, precum și indicatoare privind utilizarea lor în momentul respectiv?					
		Persoanele în detenție pot fi transportate spre sălile de ședințe fără a avea contact cu judecătorii, justițiabilii și publicul?					
		Există, pe lângă sălile de ședințe, spații unde judecătorii să poată delibera, care să fie imediat adiacente băncilor judecătorilor și să servească, de asemenea, ca intrări ale judecătorilor în sălile de ședințe din zona de circulație limitată?					
		Există în sălile de ședințe mobilier adecvat, suficiente prize electrice și control climatic?					
		Există iluminare corespunzătoare în sălile de ședințe? Există becuri și corpuri de iluminat defecte? Becurile defecte sunt schimbate zilnic?					
		În sălile de ședințe se face ordine zilnic?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Coeficientul sălilor de ședințe, raportat la numărul de judecători, are multe aspecte, inclusiv economice și funcționale. În cazul unui coeficient mai mic de o sală per judecător, este dificil de a spori performanța instanței, fiind nevoie de personal și timp suplimentar pentru organizarea activității de desfășurare a justiției. Acest proces devine și mai complicat în cazul în care sălile de ședințe sunt folosite pentru examinarea tuturor categoriilor de dosare și sunt de diferite mărimi.

Mobilierul pentru public în sala de ședințe este alcătuit, de regulă, din banchete fixate ferm de podea, din motive de securitate. În mod similar, mesele și scaunele participanților la proces trebuie să fie destul de grele ca să nu poată fi ridicate și folosite în calitate de armă. Banchetele din boxa inculpaților trebuie să fie fixate ferm de perete sau podea. În procesele de judecată, tot mai des se folosesc utilaje de înregistrare audio, laptopuri, computere și echipament audiovizual, fapt ce necesită prize electrice în sălile de ședințe (inclusiv la mesele participanților la proces) și luarea în considerare a efectelor nivelurilor de iluminare și reflectare pe monitoarele video, utilizate la prezentarea probelor și pentru desfășurarea ședințelor prin videoconferință.

Sălile de ședințe nu se află în uz permanent, însă atunci când sunt folosite, în săli se află mai multe

persoane decât în alte spații din clădirea instanței. Din aceste considerente, spațiul nu trebuie să fie încălzit sau răcit în permanență, însă sistemul trebuie să fie capabil să regleze rapid și la nivele acceptabile temperatura sălilor de ședințe, atunci când acestea sunt ocupate.

Sălile de ședințe trebuie să aibă un plafon mai înalt decât spațiile obișnuite de birou, pentru a permite crearea unei platforme înălțate pentru judecători. Sălile de ședințe de o formă pătrată oferă mai multă flexibilitate decât sălile cu raporturi dreptunghiulare dintre lungime și lățime și permit, de asemenea, proiectarea sălilor de ședințe cu distanță suficientă între zona publică și zona de lucru; între participanții la proces; între persoanele reținute ori arestate și judecători. Sălile de ședințe sunt, de regulă, căptușite cu lambriuri de lemn, ușor de întreținut pe termen lung, ceea ce contribuie, în

plus, la caracterul demn și formal al spațiului. Finisajele podelelor din sala de ședințe pot constitui un amestec din suprafețe tari (laminat din lemn, gresie) și covoare (în zona de lucru). Însă pereții căptușiți cu lambriuri de lemn, mobilierul fixat,

suprafețele de podea tari și plafoanele înalte pot crea probleme de acustică pentru utilajul de înregistrare, sistemele de îmbunătățire a sunetului și prezentările audiovizuale. În acest sens, un inginer în acustică poate sugera strategii de ameliorare.

Descriere			1	2	3	4	5
13. Birourile judecătorilor							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		În clădirea instanței există suficiente birouri destinate exclusiv judecătorilor (un birou per judecător)?					
		Birourile judecătorilor sunt amplasate alături de birourile greferilor și asistenților judiciari?					
		Judecătorii au acces sigur la birourile lor, fără a intra în contact cu justițiabilii și publicul?					
		Birourile judecătorilor dispun de mobilier adecvat, suficiente prize electrice și control climatic?					
		Există iluminare corespunzătoare în birourile judecătorilor?					
		Birourile judecătorilor sunt dotate cu safeuri pentru păstrarea dosarelor și a altor materiale?					
		În birourile judecătorilor se face ordine zilnic?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Descriere			1	2	3	4	5
14. Birourile asistenților judiciari și greferilor							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		În clădirea instanței există suficiente birouri destinate exclusiv asistenților judiciari și greferilor (un birou pentru un asistent judiciar și un grefer, care lucrează sub supravegherea aceluiași judecător)?					
		Birourile asistenților judiciari și greferilor sunt amplasate alături de birourile judecătorilor?					
		Birourile asistenților judiciari și greferilor dispun de mobilier adecvat, suficiente prize electrice și control climatic?					
		Există iluminare corespunzătoare în birourile asistenților judiciari și greferilor?					
		Birourile asistenților judiciari și greferilor sunt dotate cu safeuri pentru păstrarea dosarelor și a altor materiale?					
		În birourile asistenților judiciari și greferilor se face ordine zilnic?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Descriere			1	2	3	4	5
15. Direcția/secția de evidență și documentare procesuală							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Încăperile direcției/secției sunt ușor de identificat și accesibile pentru public, inclusiv pentru persoanele cu dizabilități? Încăperile sunt accesibile atât prin căile de acces pentru public, cât și prin cele cu circulație limitată?					
		Încăperile direcției/secției conțin o zonă separată și supravegheată, în care justițiabilii să poată lua cunoștință de documente?					
		Mărimea zonei de interacțiune cu publicul corespunde fluxului de persoane în instanță?					
		Încăperile direcției/secției dispun de mobilier adecvat, suficiente prize electrice și control climatic?					
		Există iluminare corespunzătoare în încăperile direcției/secției?					
		Încăperile direcției/secției sunt dotate cu safeuri pentru păstrarea dosarelor și a altor materiale?					
		În încăperile direcției/secției se face ordine zilnic?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Zona direcției/secției de evidență și documentare procesuală a instanței este zona cea mai frecvent (iar pentru unele persoane este și unica zonă) vizitată. Din aceste considerente, amplasarea direcției/secției, ușor identificabilă de la intrarea în clădire, și aspectul ei îngrijit contribuie la impresia generală a vizitatorilor despre clădire, dar și despre serviciile prestate de instanță. Încăperile direcției/secției trebuie să fie accesibile atât prin căile de acces pentru public, cât și prin cele cu circulație limitată. Direcția/secția trebuie să fie amplasată la primul etaj al clădirii instanței, în imediată apropiere de intrarea pentru public. Amplasarea în spațiu a direcției/secției trebuie să corespundă, în primul rând, cerințelor funcționale. Zona unde sunt depuse acte și are loc alt gen de interacțiune cu publicul trebuie să aibă o masă-ghiseu care să separe publicul de zona de lucru cu acces limitat, dar să nu creeze pentru justițiabili sentimente de disconfort sau inferioritate. Dacă resursele permit, trebuie asigurate safeuri pentru dosare și alte materiale, inclusiv registre de evidență, rezistente la incendii și inundații.

Descriere			1	2	3	4	5
16. Securitate și situații excepționale							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Există un detector de metale la intrarea în instanță?					
		Clădirea instanței este dotată cu sisteme de securitate electronice?					
		Există în clădirea instanței suficiente puncte de control, lacăte la uși sau alte măsuri pentru prevenirea accesului neautorizat al publicului în zonele cu circulație limitată și cele cu circulație securizată?					
		Există, în încăperile unde se desfășoară ședințe de judecată, vreo modalitate de a alerta imediat paza în situații excepționale?					
		Există protocoale de notificare a furnizorului de energie electrică în situații excepționale și planuri privind funcționarea neîntreruptă a instanței, în vederea anticipării deconectărilor majore sau prelungite a electricității?					

	Există protocoale de notificare în situații excepționale și planuri privind funcționarea neîntreruptă a instanței, în vederea anticipării incendiilor, inundațiilor sau a altor daune structurale majore, cauzate echipamentului sau clădirii instanței?
	Alte:
Necesități de remediere:	

Notă: Asigurarea securității clădirilor instanței implică un sistem de elemente de arhitectură, persoane, proceduri și sisteme electronice, menit să prevină și să elimine toate riscurile posibile, cum ar fi: acte de vandalism, furt, atacuri împotriva personalului instanței, conflicte între justițabili, evadarea persoanelor deținute și acte de terorism. Securitatea în clădirile instanței depinde tot mai mult de sistemele electronice care trebuie adaptate, proces care afectează proiectarea sistemelor electrice (inclusiv capacitatea lor), iluminarea (dacă sunt folosite camere video de supraveghere), instalarea țevilor și amenajarea spațiului. Astfel, trebuie să fie asigurată compatibilitatea dintre sistemele de securitate electronice și controalele de mediu ale clădirilor instanței, de exemplu, pentru siguranța în caz de incendiu.

Descriere			1	2	3	4	5
17. Electricitate							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Clădirea instanței dispune de o sursă stabilă și permanentă de electricitate?					
		Sursa de electricitate produce tensiunea și intensitatea electrică necesară pentru funcționarea adecvată a instanței?					
		Există unități de alimentare electrică de rezervă pentru servere și calculatoare, în cazul deconectărilor sau fluctuațiilor de energie electrică?					
		Există suficiente prize în clădirea instanței pentru a asigura funcționarea tuturor dispozitivelor electrice necesare?					
		Instanța a fost conectată la Internet prin cablu sau se bazează pe puncte de acces și conexiune wireless?					
		Există solicitări către Consiliul Superior al Magistraturii sau Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești cu privire la modernizarea cablajului care mai sunt în așteptare? Dacă da, care este termenul-limită de realizare?					
		Sunt planificate lucrări de modernizare a sistemului electric? Dacă da, cum vor influența aceste activități funcționarea instanței?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Descriere			1	2	3	4	5
18. Veceuri și sisteme de canalizare							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Există suficiente veceuri publice pentru judecători și pentru personal în clădirea instanței?					
		Clădirea instanței este conectată la un sistem central de canalizare și tratare a deșeurilor?					
		Instanța are un sistem de reciclare a apei? Cât de des este vidanțat sistemul?					

		Există cazuri repetate de înfundare a veceurilor sau sisteme de canalizare proiectate inadecvat (veceuri înfundate, drenaj necorespunzător, scurgeri ale țevilor și conductelor de canalizare, mirosuri excesive etc.)?
		Sunt planificate pentru viitor modernizări ale sistemului sau conductelor de canalizare? Dacă da, cum vor influența aceste activități funcționarea instanței?
		Se face ordine la toaile zilnic și are loc constant reprovizionarea cu produsele necesare?
		Alte:
Necesități de remediere:		

Descriere			1	2	3	4	5
19. Sisteme de încălzire							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Clădirea instanței este conectată la un sistem centralizat de încălzire?					
		Pe timp de iarnă, sălile de ședință, birourile judecătorilor și spațiile administrative sunt încălzite în mod corespunzător? Pe timp de iarnă, personalul este nevoit să utilizeze încălzitoare personale în spațiul lor de muncă?					
		Coridoarele publice și scările sunt încălzite?					
		Sunt planificate pentru viitor modernizări ale sistemului de încălzire? Dacă da, cum vor influența aceste activități funcționarea instanței?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Descriere			1	2	3	4	5
20. Celule de izolare pentru persoane deținute							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Există un număr adecvat de celule de izolare, care să asigure separarea bărbaților, femeilor și minorilor?					
		Celulele de izolare dispun de podea, pereți și plafon de beton, de toaile din oțel inoxidabil, ferm atașate, de becuri de iluminat acoperite și greu accesibile, cât și de uși care permit observarea permanentă a deținuților?					
		Există un spațiu separat pentru gardieni?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Descriere			1	2	3	4	5
21. Săli securizate pentru victime și martori							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Există în clădirea instanței săli securizate pentru victime și martori?					
		Sălile securizate pentru victime și martori sunt adiacente sălilor de ședințe?					
		Amplasarea sălilor securizate pentru victime și martori permite evitarea comunicării între aceștia, precum și cu ceilalți participanți la proces?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Victimele și martorii trebuie să intre în sala de ședințe prin ușa centrală, iar calea lor de parcurs de la intrarea în sala de ședințe până la locul audierii trebuie să fie maximal de scurtă. În vederea asigurării izolării fonice, pereții și ușile sălilor pen-

tru victime și martori trebuie să fie acoperite cu materiale insonore. Sala de ședințe trebuie să dispună de un sistem de intercomunicare, menit să asigure comunicarea utilizatorilor sălii de ședințe cu sălile pentru victime și martori.

Descriere			1	2	3	4	5
22. Camere de audiere a minorilor							
Standarde:							
Da	Nu	Descriere					
		Există în clădirea instanței cel puțin o cameră de audiere a minorilor?					
		Camera de audiere a minorilor dispune de o încăpere de așteptare adiacentă?					
		Camera de audiere a minorilor asigură siguranța fizică și psihică a acestora?					
		Camera de audiere a minorilor este echipată corespunzător, pentru a asigura confortul minorilor de vârste diferite?					
		Este posibilă înregistrarea audierii minorilor? Este posibilă comunicarea persoanelor din încăperile separate (i.e. procurori și avocați) cu judecătorul și psihologul, pentru adresarea întrebărilor prin intermediul acestora?					
		Alte:					
Necesități de remediere:							

Notă: Camera de audiere a minorilor trebuie să fie echipată cu: cameră video pentru înregistrarea audierii, microfon pentru înregistrarea sunetului, echipament de înregistrare audio/video, microfon în încăperea de lângă camera în care este audiat minorul și căști audio pentru judecător și psiholog.

■ Estimarea necesităților privind suprafața încăperilor instanței judecătorești

Pentru a estima necesitățile privind suprafața încăperilor instanței judecătorești, președintele acesteia, șeful secretariatului și proiectantul se pot ghida de Standardele de proiectare oficiale pentru clădirile instanțelor judecătorești din Republica Moldova, publicate în Codul practic în construcții. Clădiri ale judecătorilor raionale. CP C.01.04-2007 (MSP 3.02-101-2001) și în Normativul în construcții. Clădiri administrative. Norme de proiectare. (NCM C.01.04-2005). Mai jos sunt prezentate cele mai relevante dintre aceste standarde:

A. INTRAREA PRINCIPALĂ ȘI CULOARUL PUBLIC

- Vestiar: 0,1 m² per cuier pentru haine.
- Hol public (aderent la sala de ședințe): 0,3–0,4 m² per loc pentru publicul din sala de ședințe, care în mod obișnuit ar trebui să aibă o capacitate de cel puțin 15-20 de persoane.

B. DIRECȚIA/SECȚIA DE EVIDENȚĂ ȘI DOCUMENTARE PROCESUALĂ

- Spațiul pentru angajați: 8 m² per angajat, fiind prevăzute încăperi separate pentru angajații care lucrează cu dosare civile și de contencios administrativ și pentru cei care lucrează cu dosare penale și contravenționale în instanțele în care activează mai mult de patru judecători.

C. SĂLI DE ȘEDINȚE ȘI SPAȚII ADIACENTE

- Sala de ședințe: 40 m², dacă are o capacitate de cel puțin 15-20 de persoane.
- Camera de deliberare: cel puțin 12 m², cu intrare separată în sala de ședințe.

D. BIROURILE JUDECĂTORILOR ȘI SPAȚII ADIACENTE

- Biroul președintelui instanței: 18-24 m² (+18 m² pentru anticameră) în instanțele cu până la cinci judecători, 24-30 m² (+18-24 m² pentru anticameră) în instanțele cu 5-7 judecători și cel puțin 36 m² (+24 m² pentru anticameră) în instanțele cu opt și mai mulți judecători.
- Biroul judecătorului: 18-24 m² (+18 m² pentru anticameră).

E. BIROURILE GREFIERILOR ȘI ASISTENȚILOR JUDICIARI

- Biroul grefierului și asistentului judiciar: 8 m² per angajat, cu recomandarea ca într-un birou (anticameră) să activeze grefierul și asistentul judiciar din echipa aceluiași judecător.

■ Recomandări privind circulația persoanelor în instanța judecătorească

Cerințele moderne de proiectare a instanțelor prevăd separarea căilor de circulație în cadrul instanței pentru judecători, persoane în detenție și public¹⁷.

Căi de circulație recomandate în cadrul instanței

Public	Calea de circulație care include intrarea publică și trecerea prin punctele de control ale instanței și accesul la coridoarele și scările publice, care duc la birourile administrative ale instanței și la sălile de ședință.
--------	--

¹⁷ Ghid privind proiectarea instanțelor, SUA (ediția din 2021). Disponibil la https://www.uscourts.gov/sites/default/files/u.s._courts_design_guide_2021.pdf.

Limitat	O cale de acces limitat ce duce de la spațiul de parcare destinat judecătorilor, prin intrările în clădire, prevăzute doar pentru judecători și personal, și apoi pe coridoare și scări cu acces limitat, care duc direct la birourile judecătorilor și birourile personalului. Obiectivul este de a preveni contactul neautorizat între judecători și participanții la proces.
Securizat	Calea de acces securizată prin care persoana deținută este adusă în celula de izolare și apoi în sălile de ședință. Este imperativ ca persoanele deținute să nu aibă acces sau interacțiuni cu publicul în timp ce se află în instanță.

În lipsa unei clădiri cu căi de circulație corespunzătoare, **șeful secretariatului** trebuie să țină cont de limitările impuse de condițiile existente în clădire și:

- să revizuiască căile de circulație actuale ale instanței;
- să identifice ajustările care pot fi făcute pentru a îmbunătăți accesul public la serviciile esențiale și sălile de ședință, sporind, în același timp, securitatea circulației judecătorilor și persoanelor deținute;
- să utilizeze fonduri operaționale din anul curent pentru a proiecta modificări ale clădirii și a le implementa;

- să examineze posibilitatea de a deplasa birourile administrative și încăperile auxiliare pentru a separa cele trei căi de circulație.

În cele din urmă, modificările structurale majore pentru îmbunătățirea căilor de circulație publică, limitată și securizată vor presupune o colaborare a **șefului secretariatului** cu președintele instanței, Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a proiecta, a estima costurile și a prevedea în buget modificările necesare.

■ Coordonarea cu CSM și AAIJ a proiectelor de renovare și construcție

În conformitate cu pct. 9 lit. d) și e) din Regulamentul privind organizarea și funcționarea Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 650 din 26 mai 2016, aceasta are atribuțiile de a asigura instanțele cu sedii și condiții adecvate de muncă, potrivit standardelor în domeniu, a coordona planificarea investițiilor și reparațiilor capitale pentru instanțe și a coordona alocarea fondurilor de la bugetul de stat în acest scop.

Conform art. 4 alin. (4) lit. a) și c) din Legea nr. 947 din 19 iulie 1996 cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii, acesta are atribuțiile de a audia informația Ministerului Justiției referitoare la activitatea privind asigurarea organizatorică, materială și financiară a instanțelor judecătorești, cât și de a examina, a confirma și a propune, în modul stabilit de legislația în vigoare, proiectul bugetelor instanțelor.

Totodată, având în vedere atribuțiile de serviciu ale șefului secretariatului și președintelui instanței, prevăzute de art. 45 alin. (1), 45 alin. (2), 45 alin. (3) lit. c), d), e) și f) din Legea nr. 514 din 6 iulie 1995 privind organizarea judecătorească, și pct. 11 lit. b) din Regulamentul cu privire la ordinea internă a instanțelor judecătorești, aprobat prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 503/17 din 3 iunie 2014, dar și aria extinsă de responsabilități și volumul de muncă în cadrul Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești, este cert că anume președintelui instanței și, în special, șefului secretariatului le revine rolul central în supravegherea și facilitarea implementării proiectelor de renovare și construcție a instanței.

După acceptarea alocării de către Ministerul Finanțelor, prin intermediul Consiliului Superior al Magistraturii, a mijloacelor bănești pentru evaluarea stării tehnice și a infrastructurii instanței (de exem-

plu, de către ÎS „Serviciul de Stat pentru Verificarea și Expertizarea Proiectelor și Construcțiilor”), efectuarea evaluării și identificarea mijloacelor bănești pentru inițierea propriu-zisă a proiectului de renovare sau, după caz, de construcție a instanței (care va începe cu selectarea transparentă a proiectantului și elaborarea documentației de proiect, ulterior supusă verificării¹¹⁸), anume șeful secretariatului va fi în măsură să mențină un contact regulat cu persoanele responsabile din cadrul Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești și de a coordona pe teren activitățile proiectantului.

A se reține: contractantul și lucrătorii acestuia sunt, în esență, oaspeți invitați să lucreze pe teritoriul instanței pentru efectuarea lucrărilor prevăzute în contract. Activitățile lor trebuie să fie gestionate pentru a se integra cu activitatea instanței, precum și să fie limitate doar la activitățile contractate. Nu le poate fi acordat acces nelimitat în clădirea instanței, în condițiile în care instanța continuă să-și realizeze atribuțiile constituționale de înfăptuire a justiției.

Înainte de începerea lucrărilor, șeful secretariatului, în comun cu președintele instanței și cu reprezentanții Agenției de Administrare a

Instanțelor Judecătorești, trebuie să stabilească o ședință cu contractantul (după caz, și cu subantreprenorul acestuia) pentru:

- a prezenta conducerii instanței și echipei de securitate contractantul, inclusiv principalii săi supervizori și manageri ai construcției;
- a revizui documentele contractuale, a elabora proiectul, a stabili programul și termenul-limită al lucrărilor de construcție;
- a confirma șeful secretariatului în calitate de reprezentant autorizat al instanței și persoana de contact pentru chestiuni aferente construcției;
- a face turul spațiilor în care urmează să aibă loc lucrările de construcție;
- a defini orele de muncă ale instanței și ale lucrătorilor contractantului, și cerințele de reducere a zgomotului, pentru a atenua impactul asupra funcționării normale a instanței;
- a identifica spații aprobate de instanță, unde contractantul să-și mobilizeze și să asigure securitatea personalului, a echipamentelor și a materialelor de construcție;
- a confirma cerințele instanței privind notificarea cu cel puțin 24 de ore înainte de livrarea de către contractant a echipamentului sau a materialelor și stabilirea excepțiilor admise în acest sens.

■ Asigurarea cerințelor prealabile de securitate pentru procesul de renovare și construcție

Șeful secretariatului trebuie să coordoneze eforturile cu paza instanței și cu contractantul pentru a verifica în mod corespunzător angajații contractantului înainte să le fie permis accesul la locul de muncă. Ca o cerință minimă, contractantul trebuie să prezinte dovezi că persoanele angajate nu au antecedente penale pentru infracțiuni comise cu intenție (în special, pentru infracțiuni comise cu aplicarea violenței, sexuale, legate de circulația ilegală a substanțelor narcotice și împotriva patrimoniului) și nu se află la evidența medicului narcolog sau psihiatru. Persona-

lul de securitate al instanței ar putea să dorească să revizuiască și, cu autorizarea președintelui instanței și a șefului secretariatului, să instituie cerințe suplimentare de verificare a securității.

Ulterior, pentru personalul contractantului vor fi eliberate ecusoane cu fotografii aprobate de instanță, care vor fi purtate la vedere. Examinați posibilitatea de codificare a ecusoanelor prin culori pentru a specifica și a limita spațiile în care angajații contractantului au dreptul să lucreze.

¹¹⁸ Urmează a fi verificate proiectele tuturor construcțiilor capitale (definitive) și provizorii în funcție de categoria de importanță, precum și proiectele lucrărilor de modernizare, modificare, reconstruire, consolidare, de reparație și de îmbunătățire a terenului de fundare al acestora, cu excepția unor categorii de lucrări. Nu se verifică lucrările de reparații la părțile nestructurale sau finisajele construcțiilor de orice categorie de importanță (pardoseli, compartimentări, finisaje, protecții antiacide, hidroizolații, trotuare, alei, platforme, drumuri etc.) cu condiția ca acestea să nu modifice, să nu înrăutățească starea construcțiilor și să nu afecteze rezistența și stabilitatea acestora (spargerii sau intervenții la structura portantă, suprasarcini pe planșee etc.).

■ **Inspectarea locului de construcție și a spațiilor de depozitare a materialelor de construcție**

Ca parte a întâlnirilor preliminare începerii construcției și a ședințelor zilnice pe durata construcției, instanța trebuie să solicite ca locul de muncă să fie măturat și curățat zilnic, să nu existe probleme legate de substanțe periculoase sau de siguranță, ca materialele și echipamentul să fie păstrate în spații încuiate și ca muncitorii să poarte îmbrăcăminte de protecție (de exemplu, căști, protecție pentru urechi, încălțăminte specială etc.).

Șeful secretariatului trebuie să inspecteze zilnic locul construcției, dar nu ca un controlor general ce caută greșeli și potențiale fraude, ci, mai curând, manifestând responsabilitatea de supraveghere a instanței, pentru a se convinge că lucrările progresa după cum a fost planificat, iar contractantul asigură curățenia și siguranța mediului de lucru.

■ **Coordonarea personalului, securității, automatizării, telecomunicațiilor, mobilării și planificarea transferului**

După finalizarea lucrărilor, în cadrul cărora contractantul va instala cabluri electrice și de date, sisteme de iluminare și încălzire, șeful secretariatului este responsabil de organizarea eforturilor personalului pentru amenajarea, mobilarea și mutarea în spațiul nou.

Deși nimeni nu se așteaptă ca șefii secretariatelor să fie designeri de interior, ei sunt responsabili de mutarea personalului în spațiul renovat și, pentru a facilita realizarea acestui obiectiv, se recomandă insistent ca șefii secretariatelor să revizuiască desenele tehnice cu personalul implicat, să organizeze periodic tururi ale locului construcției (în orele în care nu au loc lucrări de construcție) și să stabilească o

echipă de planificare a spațiului, care să ajute la opțiunile de mobilare și stabilirea căilor de circulație.

Experiența a demonstrat că, deseori, personalul știe mai bine cum trebuie să fie aranjate lucrurile în biroul lor, iar comentariile lor economisesc timp, bani și scutesc de necesitatea modificării ulterioare a construcției pentru corectarea greșelilor de proiect sau construcție.

Când se ajunge la mutarea propriu-zisă, șeful secretariatului trebuie să coordoneze eforturile cu președintele instanței pentru a reduce la minimum impactul asupra proceselor planificate și a activităților administrative.

Capitolul XI. Managementul financiar al instanțelor judecătorești

Planificarea, alocarea și gestionarea bugetului instanței judecătorești are consecințe asupra fiecărei operațiuni a acesteia și determină gradul de eficiență a instanței. Cu titlu de exemplu, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată din Statele Unite ale Americii evidențiază următoarele domenii de competență esențiale, pe care președinții instanțelor judecătorești și șefii secretariatelor ar trebui să le cunoască în legătură cu planificarea, alocarea și gestionarea bugetului:

- elaborarea bugetului, inclusiv utilizarea unor parametri-cheie pentru planificarea acestuia, organizarea auditului, evaluarea rezultatelor activităților bugetate și alocarea sau realocarea resurselor necesare pentru a răspunde nevoilor instanței și a le justifica în raport cu instituțiile finanțatoare;
- gestionarea unei game de resurse variate necesare pentru funcționarea instanței judecătorești;
- elaborarea unui plan de răspuns la eventualele reduceri bugetare sau la respingerea propunerilor de finanțare a unor proiecte noi;
- identificarea și dezvoltarea resurselor de care instanța are nevoie pentru a funcționa;
- gestionarea prudentă și rezonabilă a activelor instanței;
- asigurarea în timp util a gestionării financiare și a desfășurării auditului;
- comunicarea reprezentanților puterii executive și celei legislative a necesităților de resurse ale instanței prin intermediul unui contact periodic, în cadrul căruia aceste necesități sunt prezentate sistemic, în ansamblul necesităților sistemului judecătoresc;
- colectarea și utilizarea indicatorilor privind volumul de muncă al judecătorilor și performanța instanței, care reflectă necesitățile și prioritățile bugetare;
- identificarea posibilităților de obținere a fondurilor nerambursabile (ex. granturi) și evaluarea costului real al solicitării și gestionării acestora;
- elaborarea politicilor financiare relevante pentru instanță;
- elaborarea unui plan de acțiuni pentru situațiile de urgență care implică operațiunile financiare ale instanței.¹¹⁹

■ Gestionarea resurselor, bugetelor și operațiunilor financiare ale instanțelor judecătorești

Președinții instanțelor judecătorești și șefii secretariatelor trebuie să înțeleagă că resursele sunt rareori suficiente pentru a finanța toate intențiile instanței și că necesitățile de cheltuieli dintr-un domeniu exclud automat cheltuielile în alte domenii. În consecință, președinții instanțelor judecătorești și șefii secretariatelor trebuie să ia în

mod responsabil deciziile privind alocarea de resurse și achizițiile publice, care să îmbunătățească performanța generală a instanței, să dezvolte și să mențină încrederea publică. Pentru a asigura performanța eficientă a instanței, președinții instanțelor și șefii secretariatelor trebuie să învețe și să înțeleagă că:

¹¹⁹ National Association for Court Management. Core Competencies. Budget and Fiscal Management, disponibil la <https://nacmco-re.org/competency/budget-and-fiscal-management/>.

- Aspectele financiare și bugetare le solicită atenția pe parcursul întregului an, nu doar atunci când este elaborat sau prezentat bugetul instanței.
- Deciziile privind gestionarea bugetului și al finanțelor trebuie să fie legate de scopul fundamental, viziunea de conducere, prioritățile de program și eficiența activităților instanței.
- Liderii instanțelor trebuie să fie pregătiți să ajusteze prioritățile, nivelele de personal și programele, ca răspuns la directivele neanticipate de la instituțiile finanțatoare și limitările de surse de finanțare și de venit planificate.
- Susținerea bugetelor pentru instanță necesită date și rapoarte corecte, îmbinate cu un stil de argumentare convingător, verbal și scris, care poate prezenta clar legătura dintre prioritățile naționale pentru sistemul judecătoresc și programele și activitățile propuse de către instanță.

În conformitate cu art. 22 din Legea nr. 514/1995, (1) Instanțele judecătorești au un buget propriu, care este parte integrantă a bugetului de stat. (2) Bugetele instanțelor judecătorești se elaborează și se administrează în conformitate cu principiile, regulile și procedurile prevăzute de Legea finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale nr. 181/2014.

Conform art. 6 din Constituția Republicii Moldova, în Republica Moldova puterea legislativă, executivă și judecătorească sunt separate și colaborează în exercitarea prerogativelor ce le revin, potrivit prevederilor Constituției. Astfel, art. 121 alin. (1) din Constituția Republicii Moldova prevede că resursele financiare ale instanțelor

judecătorești sunt aprobate de Parlament și sunt incluse în bugetul de stat. În art. 121 alin. (1) din Constituția Republicii Moldova stipulează că în procesul elaborării, aprobării și modificării bugetului instanțelor judecătorești se solicită avizul consultativ al Consiliului Superior al Magistraturii. Consiliul Superior al Magistraturii este în drept să prezinte Parlamentului propuneri la proiectul bugetului instanțelor judecătorești. Respectiv, potrivit art. 4 alin. (4) lit. c) din Legea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 947/1996, acesta examinează, confirmă și propune, în modul stabilit de legislația în vigoare, proiectul bugetelor instanțelor judecătorești.

La fel ca în majoritatea statelor, ciclul bugetar al Republicii Moldova prezintă o separare a proceselor în cadrul puterilor de stat, unde ramura judecătorească elaborează și prezintă ramurii legislative cerințele sale anuale privind bugetul, care ulterior revizuieste veniturile planificate la bugetul de stat (și solicitările de buget din partea tuturor celorlalte entități guvernamentale) și, în urma negocierilor și a concesiilor cu ramura judecătorească (prin intermediul Consiliului Superior al Magistraturii), include un buget final pentru sectorul justiției, ca parte a bugetului de stat general.

Acest proces de negocieri și concesiuni între ramura judecătorească și cea legislativă este un model obișnuit în toate statele moderne și reflectă provocările cu care se confruntă autoritățile finanțatoare, atunci când acestea încearcă să soluționeze tensiunile și constrângerile cauzate de cererea socială crescândă pentru mai multe servicii guvernamentale, pe de o parte, și de resursele guvernamentale limitate, pe de altă parte.

■ Ciclul bugetar al Republicii Moldova și implicarea conducerii instanței judecătorești

Anul bugetar începe la 1 ianuarie și se încheie la 31 decembrie. Art. 47 alin. (1) din Legea finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale nr. 181/2014 stabilește, la nivel central, principalele activități și termene-limită ale ca-

lendarului bugetar. Tabelul de mai jos cuprinde un extras din această lege, care stabilește termenele de realizare a activităților principale în procesul de planificare și aprobare a bugetelor la nivel central:

Activitățile principale și termenele de realizare în procesul de elaborare și aprobare a bugetului

Articolul 47. Calendarul bugetar (extras)

La nivel central, principalele activități și termene-limită în procesul de elaborare și aprobare a bugetelor sunt următoarele:

- a. Guvernul aprobă cadrul bugetar pe termen mediu și prezintă Parlamentului, în caz de necesitate, proiectul legii pentru modificarea unor acte legislative – *până la 1 iunie*.
- b. Parlamentul adoptă, după caz, modificări și completări la legislație, ce rezultă din politica bugetar-fiscală pe anul următor – *până la 15 iulie*.
- c. Guvernul aprobă și prezintă Parlamentului proiectele legilor bugetare pe anul următor – *până la 15 octombrie*.
- d. Parlamentul adoptă legile bugetare pe anul următor – *până la 1 decembrie*.

Activitățile intermediare ale calendarului bugetar și termenele de realizare ale acestora se stabilesc de către Ministerul Finanțelor.

Ciclul bugetar național optim prezentat mai jos se bazează pe acțiunile prevăzute de legislația în vigoare până la o anumită dată și pe un număr de alte ipoteze de planificare și acțiuni care au fost elaborate și integrate pentru a „se încadra” în intervalele la nivel

național prevăzute în lege. Președinții instanțelor și șefii secretariatelor vor trebui să-și ajusteze timpul disponibil pentru activitatea bugetară, pentru a se încadra în termenele-limită specifice ale unor acțiuni concrete la nivel de ministere sau alte instituții.

Ciclul bugetar național optim

Nu mai târziu de:	Activitate, cooperare și produs final
1 iunie (dată prevăzută de Setul metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului, aprobat prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 209 din 24 decembrie 2015)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Data la care Ministerul Finanțelor trebuie să emită notele de planificare a bugetului pentru următorul an, recomandări și solicitări privind propunerile de buget către ministere și alte instituții din cadrul autorității publice centrale. ✓ Consiliul Superior al Magistraturii și Ministerul Justiției primesc notele de buget ale Ministerului Finanțelor, recomandările și solicitările privind propunerile de buget.
8 iunie (dată estimativă)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dacă Consiliul Superior al Magistraturii, Ministerul Justiției și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești au făcut coordonările necesare pe parcursul ciclului curent și au anticipat potențialul și limitele bugetare pentru anul următor, atunci 7 zile ar trebui să fie suficiente pentru ca Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești să agreeze și să emită pentru instanțe instrucțiunile/recomandările pentru anul bugetar următor. ✓ Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești emit instanțelor note de planificare a bugetului unificate sau consolidate, recomandări și solicitări la propunerile de buget pentru anul următor. În condiții ideale, instanțele primesc o singură directivă privind planificarea bugetului. ✓ Instanțele judecătorești inițiază procesul de elaborare și justificare a bugetului.

<p>15 iunie (dată estimativă)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instanțele compilează propunerile de buget pentru anul următor, poziția și justificările programelor, precum și estimările și principalele cerințe privind costurile de construcție/renovare. ✓ Șeful secretariatului prezintă propunerea de buget președintelui instanței spre examinare, aprobare și înaintare către Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești. ✓ Perioada 16–30 iunie este utilizată de către Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a examina, a solicita clarificări și a compila bugetele instanțelor într-un buget pentru sistemul judecătoresc, aprobat de Consiliul Superior al Magistraturii și Ministerul Justiției.
<p>1 iulie (dată prevăzută de Setul metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului, aprobat prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 209 din 24 decembrie 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consiliul Superior al Magistraturii și Ministerul Justiției prezintă bugetul pentru sistemul judecătoresc către Ministerul Finanțelor.
<p>1 septembrie (dată prevăzută de Setul metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului, aprobat prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 209 din 24 decembrie 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ministerul Finanțelor, Consiliul Superior al Magistraturii și Ministerul Justiției finalizează consultările și compilează forma finală a bugetului sistemului judecătoresc care urmează a fi inclus în bugetul de stat.
<p>15 septembrie (dată prevăzută de Setul metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului, aprobat prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 209 din 24 decembrie 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ministerul Finanțelor prezintă la Guvern proiectul de lege anual a bugetului de stat.
<p>Sugestii pentru președinții instanțelor și șefii secretariatelor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pentru gestionarea bugetului instanței este necesar angajamentul personal și concentrarea pe parcursul întregului an. 2. Dacă așteptați până când veți primi propunerea pentru solicitarea bugetului (estimată pentru data de 8 iunie), nu veți reuși! 3. În noul sistem de bugetare în baza performanței, datele corecte și la timp din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor, datele privind performanța instanței și alte date financiare sunt esențiale. <p>! CEL MAI IMPORTANT: Dacă cifrele sau datele de la instanța Dvs. sunt puse vreodată sub semnul întrebării și se dovedește că acestea sunt greșite, datorită unei erori mecanice sau din neglijență vădită, nu vi se va oferi o a doua șansă în viitor să susțineți eficient cauza instanței pe care o conduceți!</p>	

Gestionarea ciclului bugetar presupune realizarea lunară a unui număr de acțiuni specifice pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței judecătorești. Tabelul de mai jos prezintă câteva

exemple ale unor astfel de activități pentru ghidarea președinților/vice-președinților și a șefilor secretariatelor instanțelor judecătorești.

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței judecătorești

Cerințe pentru conducerea și secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)

Ianuarie-
februarie

Realizați reconcilierea lunară a bugetului și revizuiți activitățile bugetare și conturile din anul precedent

- În primele două luni ale anului începe un ciclu bugetar intens pentru conducerea instanțelor judecătorești, în special, pentru șefii secretariatelor, care trebuie să se asigure că bugetele, programele, indicatorii de performanță și înregistrarea și raportarea datelor din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor sunt corelate în mod adecvat pentru anul următor.
- Se presupune că instanțele își încep anul bugetar cu absolut toate alocațiile de fonduri aprobate de Consiliul Superior al Magistraturii, Ministerul Justiției și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești. Șefii secretariatelor vor trebui să ajusteze diverse activități pentru a le racorda corect la alocările bugetare atunci când banii vor fi primiți de facto.
- **Verificați corectitudinea datelor și a rapoartelor din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor** (Rețineți: aceasta este o cerință lunară! Bugetele bazate pe performanță pentru anul viitor vor include date corecte din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și alte date ce vizează raportarea financiară. Dacă acestea nu sunt corecte, soluționați problema. **Instanțele nu-și pot permite să intre într-un ciclu bugetar bazat pe performanță, având date incorecte sau incomplete**).
- Identificați întârzierile de plată de la Ministerul Finanțelor din anul precedent și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa problema plăților restante.
- **Revizuiți solicitarea de buget de anul trecut**, alocările Ministerului Justiției și indicatorii de performanță ai instanței. Identificați deficitele de finanțare și evaluați impactul lor asupra activității și a programelor instanței în anul trecut (**Notă:** Aici trebuie să identificați impactul istoric al deficitelor bugetare asupra funcțiilor, programelor și activităților. Veți avea nevoie de această perspectivă istorică atunci când veți intra în ciclul bugetar din anul curent).
- **Revizuiți solicitarea de buget de anul acesta și orice recomandări de politici asociate din partea Consiliului Superior al Magistraturii, Ministerului Justiției și Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești.** Stabiliți dacă solicitarea de buget din acest an și-a propus să soluționeze deficitele bugetare din anii precedenți. Dacă da, cum și dacă aceste ajustări propuse corespund scopului fundamental și viziunii de conducere a instanței.
- Stabiliți un grafic al raportării cu personalul instanței judecătorești, care să corespundă cerințelor de raportare ale Consiliului Superior al Magistraturii, Ministerului Justiției și Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești, pentru a revizui indicatorii de performanță, datele și rapoartele din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și alte cerințe de raportare financiară și bugetare. (**Rețineți: datele și formatele de raportare ale Consiliului Superior al Magistraturii, Ministerului Justiției și Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești nu sunt negociabile, de aceea va trebui să rezervați o zi sau două pentru revizuire, pentru a asigura transmiterea la timp a rapoartelor corecte și sigure**).
- Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a revizui datele de anul trecut, bugetul și alocările din acest an și pentru a confirma recomandările acestora pentru anul curent.
- Cu permisiunea președintelui instanței, stabiliți o ședință de dezbateră a bugetului cu judecătorii instanței și cu personalul. Scopul ședinței este ca judecătorii și personalul să găsească un consens!

Martie

Realizați reconcilierea lunară a bugetului și începeți planificarea pentru a primi notele de buget, instrucțiunile și solicitările de propuneri de buget pentru anul următor de la Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești până pe 1 iunie (peste 90 de zile)

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței judecătorești

Cerințe pentru conducerea și secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)

Activități lunare de reconciliere a bugetului:

- Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte privind finanțele și bugetul.
- Analizați cheltuielile din luna precedentă și comparați totalurile cu planul estimativ al cheltuielilor; ajustați activitățile după necesitate.
- Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme.
- Stabiliți întruniri cu președintele instanței și apoi cu șefii de direcții și cu supervizorii de nivelul întâi pentru a le prezenta informații actuale.

Activitățile de planificare a bugetului pentru anul următor: Începeți organizarea și planificarea pentru a primi de la Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești notele pentru bugetul anual, scrisori cu instrucțiuni și recomandări și solicitări oficiale de propuneri de buget în mai (cu 60 de zile înainte).

- Desemnați membrii Comisiei pentru elaborarea și analiza bugetului și începeți un proces de orientare și ședințe regulate pentru a:
 - explica procesul normal de analiză și elaborare a bugetului;
 - analiza cerințele privind propunerile de buget pentru anul trecut și bugetele finale remise;
 - analiza în continuu datele din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și alte indicatori de performanță ale instanței și subdiviziunilor; precum și a elabora un grafic prealabil și a stabili responsabilitățile pentru procesul de elaborare a bugetului.
- Verificați graficul concediilor personalului pentru a vă asigura că personalul-cheie este disponibil pentru procesul de bugetare.
- Stabiliți întruniri cu președintele instanței și apoi cu șefii de direcții și cu supervizorii de nivelul întâi pentru a le prezenta informații actuale.

Aprilie

Realizați reconcilierea lunară a bugetului și pregătiți-vă pentru a primi solicitările de propuneri de buget pentru anul următor de la Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești (peste 60 de zile).

Activități trimestriale de reconciliere a bugetului:

- Analizați trimestrial datele din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și indicatorii de performanță ai instanței. Comparați datele cu planurile bugetului anual. Există tendințe evidente care necesită ajustarea bugetului și a planurilor de cheltuieli?
- Analizați cheltuielile trimestriale și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimat; ajustați activitățile după necesitate.
- Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a discuta opțiunile de racordare a activităților judiciare și administrative la obiectivele privind rezultatele bugetării în baza performanței (dacă este cazul).
- Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme.
- Analizați datele trimestriale cu șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel, și apoi cu personalul (rețineți că liderii de instanțe eficienți informează judecătorii și personalul despre progresul bugetului pe parcursul anului și îi angajează în eforturi de îmbunătățire continuă a performanței instanței).

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței judecătorești

Cerințe pentru conducerea și secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)

Activitățile de planificare a bugetului pentru anul următor:

- Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a discuta problemele curente privind bugetul de stat, pentru a primi recomandări de politici și directive și pentru a-l informa despre activitățile întreprinse în vederea pregătirii pentru solicitarea următoare a propunerii de buget pentru anul viitor și procesul de justificare.
- Informați Comisia de elaborare și analiză a bugetului, confirmați colectarea anticipată a datelor și raportați sarcinile în scris, verificați graficul concediilor personalului pentru a asigura disponibilitatea personalului-cheie.
- Identificați oricare noi cerințe de posturi de muncă și/sau activități; colaborați cu personalul responsabil de resurse umane pentru a elabora descrierea funcției și estimarea costurilor salariale; **începeți să scrieți** cerințele de justificare acum. Informați președintele instanței pentru confirmare și susținere.
- Definiți trimestrial obiectivele de performanță ale instanței și ale subdiviziunilor pentru anul următor.

Activități lunare de reconciliere a bugetului:

- Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte privind finanțele și bugetul. Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a recomanda ajustări de personal și de programe, dacă este necesar.
- Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimat; ajustați activitățile după caz.
- Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme.

Mai

Realizați reconcilierea lunară a bugetului și continuați activitățile de elaborare a bugetului pentru anul următor (peste 30 de zile).

- Stabiliți întruniri cu președintele instanței și apoi cu șefii de direcții pentru a le prezenta informații actuale.

Activitățile de planificare a bugetului pentru anul următor:

- Pregătiți-vă pentru a primi solicitarea propunerii de buget pentru luna următoare de la Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești (peste 30 de zile).
- Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a discuta problemele curente privind bugetul de stat, pentru a primi recomandări de politici și directive și pentru a-l informa despre activitățile întreprinse în vederea pregătirii pentru solicitarea următoare a propunerii de buget pentru anul viitor și procesul de justificare.
- Finalizați descrierea funcțiilor, estimarea costurilor și justificările noilor posturi de muncă și/sau a activităților care urmează a fi incluse în propunerea de buget a instanței pentru anul următor.
- Finalizați definițiile obiectivelor de performanță pentru instanță și pentru subdiviziuni și instrumentele de măsurare.
- Informați Comisia de elaborare și analiză a bugetului, confirmați colectarea anticipată a datelor și raportați sarcinile în scris, verificați graficul concediilor personalului pentru a asigura disponibilitatea personalului-cheie.
- Revizuiți și validați datele și rapoartele solicitate pentru procesul bugetar.

Iunie

Realizați reconcilierea lunară a bugetului și primiți notele de buget și instrucțiunile de ghidare de la Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și începeți activitățile de elaborare a bugetului

Activități lunare de reconciliere a bugetului:

- Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte privind finanțele și bugetul. Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a recomanda ajustări de personal și de programe, dacă este necesar.
- Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimat; ajustați activitățile după caz.

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței judecătorești

Cerințe pentru conducerea și secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)

- Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme.
- Stabiliți întruniri cu președintele instanței și apoi cu șefii subdiviziunilor și cu supervizorii de primul nivel pentru a le prezenta informații actuale.

Activitățile de planificare a bugetului pentru anul următor (presupunând că instrucțiunile pentru propunerile de buget au fost emise și există suficient timp pentru a elabora, a justifica și a finaliza bugetele instanțelor, care urmează a fi prezentate; în caz contrar, ajustați activitățile pentru restul lunii în mod corespunzător).

- **Utilizați Regula de alocare a câte o treime din timp pentru a întocmi Graficul de elaborare a bugetului:** confirmați datele-limită de prezentare a bugetului cu Consiliul Superior al Magistraturii și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și elaborați un grafic de planificare și elaborare a bugetului, centrat pe următoarele activități:
 - **Prima treime a timpului rămas** trebuie să fie utilizată pentru a analiza datele privind bugetul împreună cu președintele instanței, a primi cerințele sale privind planificarea bugetului și a programului pentru următorul an, a examina instrucțiunile și recomandările privind propunerea de buget împreună cu Comisia de analiză a bugetului și a compila și a valida datele din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor, indicatorii de performanță ai instanței și datele financiare.
 - **A doua treime a timpului rămas** trebuie să fie dedicată elaborării: (1) justificărilor pentru toate programele noi prezentate de către președintele instanței; (2) cerințelor suplimentare privind personalul; (3) obiectivelor recomandate privind rezultatele bugetării în baza performanței și indicatorilor de performanță ale instanței pentru anul următor; (4) unui proiect al propunerii de buget prezentat spre examinare și comentare de către președintele instanței.
 - **Ultima treime a timpului rămas** trebuie să fie dedicată validării datelor ce urmează a fi incluse în raport și elaborării unui buget final ce urmează a fi transmis spre examinare, aprobare și remitere de către președintele instanței.
- Prezentați bugetul final pentru examinare și aprobare de către președintele instanței; includeți comentariile și sugestiile, după necesitate.
- Președintele instanței remite bugetul instanței și justificările nu mai târziu de data indicată de Consiliul Superior al Magistraturii și de Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești.

Activități de reconciliere semestrială a bugetului:

- **Convocați Comisia de analiză a bugetului.**
- **Analizați cheltuielile pe parcursul unei perioade de 6 luni în raport cu cheltuielile planificate;** ajustați activitățile de cheltuieli planificate pentru lunile 7–12, după necesitate.
- **Analizați și verificați datele semestriale din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și indicatorii de performanță ai instanței.** Comparați datele cu planificările din bugetul anual.
- Discutați opțiuni de realiniere a activităților judecătorești și administrative pentru a realiza sau a depăși obiectivele privind rezultatele bugetării în baza performanței (dacă este necesar). Țineți la curent președintele instanței despre actualitățile privind programul semestrial și cheltuieli.
- Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme.

Activitățile de planificare a bugetului pentru anul următor:

- Răspundeți la întrebările Consiliului Superior al Magistraturii și ale Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești referitoare la propunerea de buget a instanței, obiectivele de performanță ale instanței propuse și justificările pentru noile funcții și/sau activități de program. Examinați întrebările Consiliului Superior al Magistraturii și ale Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești împreună cu Comisia de planificare și analiză a bugetului.

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței judecătorești

Cerințe pentru conducerea și secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)

- Ajustați și remiteți din nou planul de buget al instanței, obiectivele de performanță ale instanței și justificările pentru anul următor, după necesitate.
- Stabiliți o ședință de informare a judecătorilor și personalului instanței despre bugetul remis pentru anul următor (explicați-le că bugetul nu este unul final până când acesta va fi reconciliat cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești, Ministerul Justiției și Ministerul Finanțelor și remis Parlamentului ca parte a bugetului de stat).

Iulie

Realizați reconcilierea lunară a bugetului

Activități de reconciliere lunară a bugetului:

- Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte financiare și bugetare. Întâlniți-vă cu președintele instanței pentru a-i recomanda ajustările de personal și de programe, după caz.
- Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul estimativ de cheltuieli; ajustați activitățile după caz.
- Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme.
- Informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel.

August

Realizați reconcilierea lunară a bugetului

Activități de reconciliere lunară a bugetului:

- Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte financiare și bugetare. Întâlniți-vă cu președintele instanței pentru a-i recomanda ajustările de personal și de programe, după caz.
- Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul estimativ de cheltuieli; ajustați activitățile, după caz.
- Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme.
- Informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel.

Septembrie

Realizați reconcilierea trimestrială a bugetului și începeți planificările pentru a executa bugetul pentru anul următor.

Activități lunare și trimestriale de reconciliere a bugetului:

- **Analizați datele trimestriale din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și indicatorii de performanță ai instanței.** Comparați datele cu planificările bugetului anual. Există tendințe vădite care necesită ajustări la buget și la planurile de cheltuieli?
- Analizați cheltuielile trimestriale și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimativ; ajustați activitățile, după caz.
- Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme. Informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel.
- **Convocați Comisia de planificare și analiză a bugetului:**
- **Analizați cheltuielile trimestriale în raport cu cele planificate;** ajustați activitățile de cheltuieli pentru lunile 7–12, după caz.
- **Analizați și verificați datele semestriale din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și indicatorii de performanță ai instanței.** Comparați datele cu previziunile bugetului anual. Discutați opțiuni de realiniere a activităților judecătorești și administrative pentru a realiza sau a depăși obiectivele privind rezultatele bugetării în baza performanței (dacă este necesar).
- Informați președintele instanței despre activitățile privind programul și cheltuielile pe parcursul a 9 luni.
- Informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel.

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței judecătorești

Cerințe pentru conducerea și secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)

Octombrie și noiembrie

Realizați reconcilierea lunară a bugetului și primiți alocarea finanțelor de la Consiliul Superior al Magistraturii și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și recomandările ce țin de activitatea instanței și statele de personal pentru anul următor

Activități lunare privind bugetul:

- Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte financiare și bugetare.
- Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimativ; ajustați activitățile, după caz. Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme.
- Informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel despre actualități.
- Identificați potențialele deficite de finanțare. Întâlniți-vă cu președintele instanței pentru a realinia fondurile între diferite linii de buget (dacă se autorizează) și solicitați Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești finanțare suplimentară.

Planificarea alocărilor de buget pentru anul următor și autorizările personalului:

- În perioada octombrie-noiembrie, este probabil ca bugetul sistemului judecătoresc să fie aprobat de Consiliul Superior al Magistraturii, iar Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești va coordona decizia despre alocarea bugetelor operaționale pentru anul următor.
- După ce vor fi făcute alocările, sau dacă vor exista suficiente informații pentru a justifica planificarea prealabilă pentru anul următor, convocați Comisia pentru planificarea și analiza bugetului pentru a discuta impactul alocărilor de buget pentru anul următor; ajustați decizia privind funcțiile solicitate de către instanță sau schimbările de program; și începeți să planificați desfășurarea activităților în următorul an, începând cu 1 ianuarie.
- Confirmați prioritățile de cheltuieli pentru anul viitor, obiectivele de performanță ale instanței, activitățile instanței și ale programelor, precum și statele de personal.
- Desfășurați o ședință cu judecători și personalul instanței pentru a-i informa despre prioritățile de cheltuieli pentru anul următor.

Decembrie

Realizați reconcilierea bugetului la sfârșit de an și continuați organizarea pentru activitatea de anul următor (începând cu 1 ianuarie)

Activități de reconciliere a bugetului la sfârșit de an:

- Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte financiare și bugetare.
- Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimativ: în ce măsură și-a atins instanța ținta? Există tendințe vădite sau activități care ar putea influența bugetul planificat pentru anul următor?
- Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme.
- Informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel despre actualități.
- Desfășurați o ședință de informare a judecătorilor și personalului instanței la sfârșit de an.

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței judecătorești

Cerințe pentru conducerea și secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)

Planificați să implementați autorizările de buget și personal pentru anul următor:

- **Convocați Comisia de planificare și analiză a bugetului:**
- **Analizați cheltuielile anuale în raport cu cele planificate;** realocați fonduri (dacă se permite) pentru a acoperi deficitul bugetar.
- **Revizuiți și analizați datele din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și măsurile de performanță.** Comparați datele cu cele planificate
- Analizați tendințele evidente privind planificarea cheltuielilor și/sau datele din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor sau obiectivele de performanță ale instanței, care trebuie incluse în planificarea bugetului pentru anul următor.
- Discutați opțiunile de realiniere a activităților judiciare și administrative pentru a întruni sau a depăși obiectivele privind rezultatele bugetării în baza performanței (dacă este cazul).
- Informați președintele instanței despre activitățile semestriale privind programul și cheltuielile.
- Identificați întârzierile de achitare de la Ministerul Finanțelor și colaborați cu președintele instanței și cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a soluționa aceste probleme.

■ Sisteme de management financiar și control

În conformitate cu art. 7 din Legea nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern, obiecte ale controlului intern managerial sunt toate sistemele, procesele și activitățile din cadrul domeniului de responsabilitate al entității publice. Art. 3 din Legea nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern definește controlul intern managerial ca fiind un sistem organizat de managerul entității publice și personalul acesteia cu scopul asigurării bunei guvernări, care cuprinde totalitatea politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor și activităților realizate în cadrul entității publice, pentru a gestiona riscurile și a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor și rezultatelor planificate.

Pentru exercitarea atribuțiilor cu conținut financiar, în cadrul Serviciului administrativ al secretariatului instanței este instituită subdiviziunea financiar-economică. Luând în considerare că activitatea de management financiar din cadrul instanței este delegată șefului secretariatului, acesta este responsabil și de implementarea controlului financiar intern, care, în baza art. 5 alin. (I) din Legea nr. 229/2010, conține următoarele componente: controlul intern managerial, auditul intern, coordonarea și armonizarea centralizată a utilizării resurselor financiare ale instanței.

Șefii secretariatului urmează să dezvolte și să implementeze sistemul de management financiar și control intern în conformitate cu Standardele naționale de control intern în sectorul public, aprobate prin Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 185 din 31 decembrie 2019, și ținând cont de complexitatea și domeniul de activitate specific domeniului judecătoresc. Acțiunile urmează a fi dezvoltate în baza următoarelor componente:

- a) mediul de control;
- b) managementul performanțelor și al riscurilor;
- c) activitățile de control;
- d) informația și comunicarea;
- e) monitorizarea și evaluarea

Având în vedere prevederile art. 9 din Legea nr. 229/2010, șeful secretariatului urmează să mențină un mediu de control favorabil funcționării sistemului de control intern managerial prin integritatea personală, profesională și etica conducerii și personalului, stilul de conducere, metodele și tehnicile de management, structura organizațională, inclusiv delegarea împuternicirilor și responsabilităților, stabilirea liniilor de raportare, precum și politici și practici de management al resurselor umane.

În funcție de mărimea instanței, atribuțiile serviciului financiar-economic al instanței includ, de regulă, responsabilități de contabilitate generală, achiziții, plăți și alte responsabilități administrative.

Responsabilități tipice ale serviciului financiar-economic al instanței

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilitățile legate de depozitarea și distribuirea fondurilor, desemnate prin dispoziția instanței, urmează a fi înscrise în registrul instanței. 2. Rambursarea garanțiilor și a altor depozite dispuse de către instanță. 3. Ținerea registrelor de contabilitate și de debursări conform prevederilor legale. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Examinarea solicitărilor de rechizite pentru oficiu, mobilă și/sau echipament de la judecători și personalul instanței. Compararea solicitărilor cu statutul bugetului operațional pentru anul fiscal curent al instanței și stocurile curente. 2. Inițierea acțiunilor de achiziții și procurări, după necesitate, conform procedurilor aprobate ale instanței. 3. Verificarea corespunderii livrărilor de la furnizori cu ordinele de achiziții aprobate. Aprobarea sau respingerea livrărilor, după caz. 4. Examinarea facturilor de plată de la vânzători și furnizori și întocmirea unui document de debursare al instanței, aprobat pentru semnarea de către autoritatea semnatară/de debursare aprobată a secretariatului. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Păstrarea inventarului rechizitelor de oficiu, a mobilei și echipamentului în locuri de depozitare securizate și reglarea distribuției rechizitelor de birou, a mobilei și echipamentului în conformitate cu politica instanței. 2. Păstrarea registrelor de inventariere a rechizitelor de birou, mobilei și echipamentului. 3. Păstrarea registrelor de evidență a achizițiilor și debursărilor efectuate pe parcursul anului fiscal. 4. Susținerea eforturilor secretariatului instanței la elaborarea solicitării bugetului anual. |

Auditul intern reprezintă o parte importantă a managementului și organizării. Acesta include planurile, metodele și procedurile utilizate pentru a realiza misiunile, scopurile și obiectivele, precum și a susține astfel managementul în baza performanței. De asemenea, auditul intern servește ca prima linie de protecție a activelor, de prevenire și detectare a erorilor și fraudelor. Pe scurt, auditul intern, care este sinonim cu controlul managementului, ajută managerii programelor guvernamentale să realizeze rezultatele dorite prin gestionarea eficientă a resurselor publice.

Activitatea de audit intern ajută managerul entității să-și atingă obiectivele prin elaborarea și introdu-

cerea unei abordări strategice sistematice, standardizate și disciplinate, utilizată pentru evaluarea independentă și raportarea privind eficacitatea sistemului de management financiar și control, inclusiv a managementului riscurilor, cu scopul îmbunătățirii generale a proceselor de guvernare. O activitate eficace de audit intern va avea o contribuție semnificativă la reducerea nivelului de risc financiar, care este inerent tuturor entităților, indiferent de domeniul, locația sau dimensiunea acestora.

Lista de mai jos include unele sugestii de bune practici obișnuite, dar deseori neglijate, pentru gestionarea eficientă a operațiunilor financiare ale instanței.

Stabilirea auditului intern

I. Audit intern: O componentă a managementului unei organizații, care asigură realizarea următoarelor obiective:

- eficiența operațiunilor;
- corectitudinea raportării financiare;
- respectarea legilor și regulamentelor aplicabile.

Semnați doar ceea ce înțelegeți și puteți verifica vizual

1. Nu semnați nimic fără o explicație adecvată și documentația necesară.
2. Nu vă lăsați convins de personalul instanței să semnați ceva când ei vă spun că președintele instanței întotdeauna făcea așa.
3. Rețineți: dvs. sunteți responsabil personal de documentele aferente finanțelor și achizițiilor, pe care le semnați.

Segregarea și separarea responsabilităților financiare

1. Un audit intern de bază previne sau detectează erorile și neregularitățile prin atribuirea diferitor persoane a responsabilității pentru inițierea și înregistrarea tranzacțiilor și pentru păstrarea activelor.
2. O persoană cu multiple roluri funcționale are oportunitatea de a abuza de autoritățile respective. Chiar și în cele mai mici instanțe, este foarte important să se separe responsabilitățile pentru a asigura ca nicio persoană să nu dețină controlul complet asupra proceselor de primire, semnare pentru primire, contabilitate și debursare a banilor. Modelul care ar ajuta la minimizarea riscurilor este:
 - începeți cu o funcție care este indispensabilă, dar care poate fi supusă abuzurilor;
 - divizați auditul în etape separate;
 - atribuiți desfășurarea fiecărei etape unei persoane sau organizații diferite.

Analizați concursul de achiziții și comparați prețurile înainte de semnare

1. Rețineți: înainte de a primi un document de achiziție spre semnare, acesta a trecut printr-o procedură care să asigure un preț de piață corect și rezonabil.
2. Solicitați periodic examinarea documentației achizițiilor de valoare mai mică pentru a asigura corectitudinea procesului.
3. Înainte de a semna ceva, verificați bugetul operațional pentru anul curent.

Desfășurați auditul periodic al depozitelor de numerar, al livrărilor și stocurilor

1. Desfășurați verificări aleatorii ale livrărilor de la vânzători. Verificați cantitățile și produsele, confruntându-le cu ordinul de achiziție.
2. Desfășurați verificări aleatorii ale rechizitelor de birou și ale echipamentului instanței, confruntându-le cu listele de inventar, livrările de la vânzători și facturile fiscale de la Serviciul financiar.
3. Solicitați ca pe toate bunurile cu o valoare mai mare de 5 000 de lei să fie lipite adezive cu numere de serie, afișate vizibil pe suprafața bunurilor, și ca fiecare piesă de echipament să fie enumerată într-un inventar al bunurilor instanței.

Cerințe privind semnătura dublă pentru a reduce la minimum riscurile de neglijență sau corupere

1. Solicitați revizuirea tuturor livrărilor de către vânzători; inventarele aprobate și semnate de către cel puțin două persoane, desemnate de șeful secretariatului.
2. Solicitați ca depozitele și debursările instanței să fie semnate de către specialistul Serviciului financiar-economic al instanței și de către șeful secretariatului.

Capitolul XII. Sistemul informațional judiciar și tehnologiile aplicate în activitatea instanțelor judecătorești

Prin Hotărârea Guvernului nr. 794 din 1 august 2018, a fost aprobat Regulamentul privind organizarea și funcționarea Sistemului informațional judiciar. În conformitate cu pct. 3 din acest Regulament, Sistemul informațional judiciar are următoarele componente:

- 1) **Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor** – aplicație unică de documentare automatizată, evidență și control al activității de gestionare electronică a dosarelor și a altor materiale procesuale emise de instanțele de judecată, care are următoarele funcții:
 - a) repartizarea automată aleatorie a cauzelor conform gradului de complexitate, cu excepția materialelor care conțin informații atribuite la secret de stat, în condițiile legii;
 - b) evidența electronică a dosarelor;
 - c) evidența electronică a ședințelor de judecată și a participanților la proces;
 - d) crearea sumarului dosarului, care oferă posibilitatea de a vizualiza toate datele despre dosar pe o singură pagină de tip-raport;
 - e) crearea fișei acțiunilor prin înregistrarea automatizată a tuturor activităților efectuate de utilizatorii sistemului;
 - f) întocmirea citațiilor în format electronic prin completarea automatizată a anumitor câmpuri predefinite;
 - g) programarea și coordonarea electronică a ședințelor de judecată prin intermediul modulului „calendar”;
 - h) generarea listei cauzelor fixate pentru judecare în instanța de judecată;
 - i) asigurarea unui motor avansat de căutare a dosarelor;
 - j) crearea unui sistem avansat de înștiințare a participanților la proces despre mersul examinării cauzei judiciare (amânarea ședințelor, expedierea citațiilor, redactarea actelor judecătorești, respectarea termenelor etc.);
 - k) evidența electronică a dosarelor arhivate;
 - l) transferul electronic al dosarelor între instanțele de judecată și între instanțele de judecată și procuraturi;
 - m) evidența automatizată și remiterea spre executare a titlurilor executorii;
 - n) crearea modulului de anonimizare a datelor cu caracter personal;
 - o) transmiterea spre publicare a actelor judecătorești pe Portalul Național al Instanțelor de Judecată;
 - p) generarea rapoartelor statistice electronice;
 - q) crearea modulului de măsurare și evaluare a performanței instanțelor de judecată și a judecătorilor;
- 2) **Soluția informatică e-Dosar judiciar** – aplicație informatică pentru formarea și administrarea dosarului electronic judiciar cu accesul participanților. Aceasta presupune automatizarea procesului de depunere a cererii în instanța de judecată în format electronic și distribuirea materialelor din dosar în formă electronică, având următoarele funcții:
 - a) depunerea cererilor în instanța de judecată, cu anexarea variantei electronice a tuturor materialelor dosarului;
 - b) achitarea taxei de stat prin intermediul Serviciului guvernamental de plăți electronice,

cu anexarea automată a confirmării de plată la dosar;

- c) depunerea probelor la dosar în format electronic și urmărirea în calendarul personal a datei și orei ședințelor de judecată;
- d) accesarea tuturor probelor din dosar, cu posibilitatea descărcării lor, în condițiile legii;
- e) primirea notificărilor cu privire la evenimentele pe dosar;
- f) încărcarea oricăror acte destinate examinării în ședința de judecată;
- g) accesarea procesului-verbal al ședinței, a înregistrării audio a ședinței și a altor acte judecătorești, în condițiile legii;
- h) alte funcționalități ce țin de examinarea cererilor sau dosarelor în instanțele de judecată,

3) **Portalul Național al Instanțelor de Judecată** – sistem complex, care se caracterizează printr-un punct unic de acces la informația despre activitatea tuturor instanțelor de judecată. Informația plasată pe Portalul Național al Instanțelor de Judecată include lista instanțelor de judecată, care, fiind accesată, prezintă paginile web cu informația privind agenda ședințelor de judecată, hotărârile instanței de judecată, citațiile în instanță, practica judiciară și alte informații relevante pentru justițabili în condițiile legii. Pe Portalul Național al Instanțelor de Judecată poate fi accesată informația din dosare, care este publicată în conformitate cu legislația; și

4) **Soluția informatică a ședințelor de judecată** – aplicație destinată desfășurării videoconferințelor, înregistrării audio/video a ședințelor de judecată cu utilizarea echipamentului periferic și a softului special de înregistrare. Principalul obiectiv al Soluției informatice a ședințelor de judecată este îmbunătățirea din punct de vedere tehnico-informațional a procedurii de desfășurare a ședințelor de judecată, asigurând transparența proceselor judiciare și accesul publicului la justiție.

Pct. 14, 15, 19, 23 și 31 din Regulamentul privind organizarea și funcționarea Sistemului informațional judiciar, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 794 din 1 august 2018, stabilesc că proprietar al Sistemului informațional judiciar este statul; po-

sesor cu drept de creare, gestionare, utilizare și deținere a resursei informaționale este Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești; deținător tehnic este IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică”; registratori sunt instanțele judecătorești, prin intermediul angajaților acestora, împuterniciți cu atribuții de acces în sistem, în baza atribuțiilor acordate prin lege, regulamente, specificațiile din statul de personal al instanțelor de judecată, și profilului de acces al resursei informaționale; iar utilizator este persoana fizică sau juridică de drept privat sau public, împuternicită, potrivit legislației, cu drept de acces deplin sau partajat, public sau intern în Sistemul informațional judiciar.

Anual, Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești, în calitate de posesor al resursei informaționale, încheie cu IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică”, în calitate de deținător tehnic, un contract de asigurare a administrării tehnice a Sistemului informațional judiciar, inclusiv a funcționalității și securității logice și cibernetice, în conformitate cu actele normative în domeniu. În acest capitol, vor fi abordate cele mai relevante prevederi contractuale, asumate de IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică”, de care pot face uz instanțele judecătorești.

Totodată, este important de notat că anume președintele instanței și șeful secretariatului sunt responsabili de elaborarea viziunii de conducere a instanței, a obiectivelor de performanță și a programelor necesare de automatizare și de instruire profesională, pentru a implementa și a integra pe deplin capacitățile Sistemului informațional judiciar la fiecare nivel al procesului de înfăptuire a justiției și de administrare judecătorească.

Scopul acestui capitol este de a descrie capacitățile de bază ale Sistemului informațional judiciar și cerințele privind mediul operațional la nivelul instanțelor judecătorești, dar și a prezenta cei mai importanți termeni „tehnici” și „de sistem”, pe care șefii secretariatelor trebuie să-i cunoască pentru a comunica și a ajuta utilizatorii acestui Sistem, adică judecătorii și personalul non-judiciar.

■ Descrierea tehnică și interoperabilitatea componentelor Sistemului informațional judiciar

PROGRAMUL INTEGRAT DE GESTIONARE A DOSARELOR

Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor este un sistem de tip client-server și reprezintă o bază de date. Acesta a fost dezvoltat la comandă, utilizând un program cu sursă deschisă pentru a automatiza, în conformitate cu legislația Republicii Moldova, procedurile instanțelor judecătorești din țară, efectuate pe hârtie.

Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor este utilizat pentru a înregistra și a gestiona toate tipurile de dosare – civile, penale și contravenționale –, a ține evidența și a gestiona dosarele pe parcursul întregului lor ciclu de viață, de la înregistrare în prima instanță până la emiterea hotărârii primei instanțe și ulterior până la procedura de apel sau recurs în instanțele ierarhic superioare.

Programul permite personalului instanței să introducă date în diferite câmpuri pe ecranul computerului, iar după ce câmpurile au fost completate, datele sunt stocate în baza de date, unde pot fi utilizate de diverse funcții ale sistemului, precum este Modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești și încărcarea graficului ședințelor de judecată, a hotărârilor judecătorești și a altor informații pe pagina web a instanței de judecată.

Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor distribuie automat dosare judecătorilor în mod aleatoriu. Programul include un sistem complex de planificare a calendarului/agendei, precum și o interfață intuitivă, prietenoasă utilizatorilor, în limba de stat, cu unele modele și formulare în limba de stat și limba rusă. Sistemul a fost creat special pentru simplitatea utilizării de către personalul instanțelor.

Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor reprezintă un pas important spre business intelligence pentru președinții instanțelor și managerii

de nivel superior din cadrul sistemului judecătoresc. Modulul de măsurare a performanței instanței funcționează cu ajutorul echipamentului, programelor, bazelor de date, rețelei și sistemelor de securitate ale Programului. Acesta este accesibil în fereastra de start a Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor printr-un meniu de înregistrare și autentificare.

SOLUȚIA INFORMATICĂ E-DOSAR JUDICIAR

Soluția informatică e-Dosar judiciar automatizează posibilitatea de depunere a cererii în instanța de judecată în format electronic și distribuirea materialelor din dosar în format electronic. Prin intermediul Soluției informatice e-Dosar judiciar, justițiabilii pot: depune cererea de chemare în instanța de judecată; achita taxa de stat prin intermediul Serviciului guvernamental de plăți electronice Mpay; depune probe la dosar în format electronic; accesa probe din dosar, dacă sunt persoane autorizate în acest sens; expedia și vizualiza notificări cu privire la evenimentele din dosar; și accesa înregistrările audio ale ședințelor de judecată și alte acte judecătorești.

În prezent, implementarea Soluției informatice e-Dosar judiciar este unul dintre obiectivele specifice ale Strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025, aprobată prin Legea nr. 211 din 6 decembrie 2021.

PORTALUL NAȚIONAL AL INSTANȚELOR DE JUDECATĂ

Portalul Național al Instanțelor de Judecată funcționează ca un punct unic de acces public la informații importante despre activitatea instanțelor judecătorești: agenda ședințelor de judecată, hotărârile instanței de judecată, citațiile în instanță, practica judiciară și alte informații relevante pentru justițiabili.

SOLUȚIA INFORMATICĂ A ȘEDINȚELOR DE JUDECATĂ

Soluția informatică a ședințelor de judecată este o aplicație destinată desfășurării videoconferințelor, înregistrării audio/video a ședințelor de judecată cu utilizarea echipamentului periferic și a softului special de înregistrare.

În prezent, implementarea Soluției informatice a ședințelor de judecată este unul dintre obiectivele specifice ale Strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025, aprobată prin Legea nr. 211 din 6 decembrie 2021.

INTEROPERABILITATEA CU ALTE SISTEME INFORMAȚIONALE

Sistemul informațional judiciar asigură interacțiunea și schimbul de date cu următoarele resurse informaționale automatizate:

- 1) Sistemul informațional automatizat „Registrul de stat al populației”;
- 2) Sistemul informațional automatizat „Registrul de stat al unităților de drept”;
- 3) Sistemul informațional automatizat „Registrul informației criminalistice și criminologice”;
- 4) Sistemul informațional automatizat „Registrul de evidență a contravențiilor”;
- 5) Sistemul informațional automatizat „Registrul persoanelor reținute, arestate și condamnate”;
- 6) Sistemul informațional automatizat „Urmărirea penală: E-Dosar”
- 7) alte sisteme informaționale automatizate, considerate necesare pentru implementarea și dezvoltarea Sistemului informațional judiciar.

Sistemul informațional judiciar utilizează următoarele servicii electronice guvernamentale de platformă:

- 1) Serviciul Guvernamental de Plăți Electronice (MPay), care este parte componentă a platformei tehnologice guvernamentale comune (MCloud) și care reprezintă un mecanism unic de achitare a serviciilor publice, a impozitelor, a taxelor, a amenzilor, a majorărilor de întârziere (penalităților) și a altor plăți la bugetul public național prin sistemul trezorerial, cu ajutorul instrumentelor de plată legal disponibile;
- 2) Serviciul electronic guvernamental integrat de semnătură electronică (Msign) – serviciu reutilizabil, furnizat la nivelul platformei tehnologice comune a Guvernului, care are scopul de a oferi un mecanism integrator, securizat și flexibil pentru diferite soluții de aplicare și verificare a autenticității semnăturii digitale de către utilizatori (inclusiv în contextul utilizării sistemelor informaționale și a serviciilor electronice), oferite de către furnizorii de semnătură digitală în conformitate cu legislația;
- 3) Serviciul electronic guvernamental de jurnalizare (MLog) – serviciu centralizat, reutilizabil, componentă a platformei tehnologice guvernamentale comune (MCloud), care are scopul de a oferi un mecanism securizat și flexibil de jurnalizare și audit, asigurând evidența evenimentelor, în contextul utilizării sistemelor informaționale;
- 4) Serviciul electronic guvernamental de autentificare și control al accesului (MPass) – serviciu reutilizabil, furnizat la nivelul platformei tehnologice guvernamentale comune, care are scopul de a oferi un mecanism integrator, securizat și flexibil de autentificare și control al accesului utilizatorilor în sistemele informaționale, inclusiv serviciile electronice.

■ Cerințe de infrastructură a instanței judecătorești pentru buna funcționare a Sistemului informațional judiciar și a echipamentului aferent automatizării instanței

Mediul de operare al rețelei: Personalul instanțelor judecătorești accesează Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor prin intermediul serviciului electronic guvernamental de autentificare și control al accesului (MPass), deschizând un link salvat în navigator și utilizând o conexiune securizată la Internet prin punctele de conectare VPN. Mai mulți angajați ai instanței pot accesa simultan serverul pe care este amplasat sistemul Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor de la computerul lor. Sistemul de înregistrare audio din instanțe este conectat la serverul local și trebuie să interacționeze cu acesta pentru o bună funcționare. Toate înregistrările audio sunt salvate pe serverele locale ale instanțelor și sunt stocate în mod centralizat în Soluția informatică Media Server¹²⁰.

Pentru ca acest tip de sistem să funcționeze, infrastructura instanțelor trebuie să satisfacă anumite standarde.

Dacă se dorește ca automatizarea instanțelor să fie durabilă și continuă, toate părțile implicate în utilizarea și menținerea sistemului trebuie să înțeleagă aceste necesități de infrastructură, pentru a produce beneficiile așteptate pentru sistemul judecătoresc din Republica Moldova. Cerințele de energie electrică și cele pentru sălile unde se păstrează serverele, necesare pentru buna funcționare a Sistemului informațional judiciar, pot fi găsite în capitolul privind gestionarea infrastructurii instanțelor de judecată.

Rețelele locale: Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor este un program sofisticat elaborat pentru a permite mai multor angajați ai instanței să introducă date care pot fi sortate și filtrate pentru generarea rapoartelor și care pot servi, de asemenea, pentru alte instrumente. La instalarea programului în instanță, toți angajații

utilizează semnătură electronică, astfel încât fiecare intrare, ce înregistrează o anumită operațiune efectuată într-un dosar, să poată fi documentată și identificată corect.

Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor este un program de gestionare, care inițial a fost elaborat ca un produs soft ce urma să fie utilizat în rețeaua locală (LAN) și accesat de pe serverul local al instanței. Pentru a spori eficiența operațională a Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor, programul și baza de date au fost transferate pe serverele IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică”. Utilizatorii Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor accesează linkul către Program printr-o conexiune Internet (VPN) securizată. Programul, amplasat pe serverele IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” din cadrul platformei tehnologice guvernamentale comune (MCloud), interacționează cu serverul central SIJ, în special, pentru a transfera informația și hotărârile judecătorești pe site-urile web ale instanțelor, a genera rapoarte statistice electronice și a oferi date pentru Modul de măsurare a performanței.

Pentru a beneficia de menținerea tehnică de la distanță și de capacitățile de transfer al datelor, pe care le oferă programul, trebuie să existe o rețea locală Intranet securizată care să fie protejată împotriva accesului neautorizat. Astfel, din anul 2009, în instanțele de toate nivelurile din țară au fost instalate rețele locale (LAN). Dotate cu servere, programe și unități de alimentare de rezervă moderne, rețelele locale integrează cu ușurință echipamentul pentru înregistrările audio din instanțele de judecată, Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor, aplicațiile pentru poșta electronică și programe informatice de rigoare pentru computere, scanere și imprimantele de rețea.

¹²⁰ „Media Server” - bibliotecă media, componentă a Sistemului Informațional Judiciar, pentru colectarea, păstrarea centralizată și distribuirea a fișierelor audio cu înregistrările ședințelor de judecată.

■ **Întreținerea sistemului și echipamentului necesar pentru buna funcționare a Sistemului informațional judiciar**

Odată cu implementarea Sistemului informațional judiciar și introducerea tehnologiilor de automatizare a proceselor din instanțe, reprezentanții sistemului judecătoresc recunosc că, la moment, lipsesc expertiza tehnică și personalul calificat pentru a gestiona, a administra și a menține sistemele de automatizare în instanțele de toate nivelurile din țară.

Astfel, după cum s-a menționat anterior, anual, Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești, în calitate de posesor al resursei informaționale, încheie cu IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică”, în calitate de deținător tehnic, un contract de asigurare a administrării tehnice a Sistemului informațional

judiciar, inclusiv a funcționalității și securității logice și cibernetice în conformitate cu actele normative în domeniu.

Conform prevederilor contractuale, șefii secretariatelor sunt obligați să utilizeze serviciile IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” pentru gestionarea, reparația, menținerea și modernizarea aplicațiilor și tehnologiilor de stocare a datelor, paginilor web, programelor pentru computere, numelor de utilizator și a parolelor, computerelor, scannerelor, echipamentului de înregistrare audio, imprimantelor, rețelelor și conexiunilor, serverelor, conexiunilor la Internet și altor tehnologii și aplicații legate de automatizarea instanțelor.

Cerințele din contractul cu IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” privind instalarea, repararea, întreținerea și suportul pentru programele automatizate și alte programe informatice ale instanței, conectivitatea la Internet și alte cerințe

<p>Necesitățile de asistență tehnică în materie de tehnologii și echipament</p>	<p>IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” se obligă:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să administreze și să monitorizeze sistemul IT din domeniul judiciar. • Să mențină și să asigure eficiența operațională a sistemului în toate instanțele de judecată. • Să asigure conectarea la Internet și transmiterea datelor din toate instanțele. • Să mențină funcționalitatea deplină a serverelor și a echipamentului IT în toate instanțele de judecată. • Să efectueze vizite de teren pentru a elimina deficiențele sistemului, dacă va fi necesar. • Să asigure protecția datelor transmise de către instanțele de judecată. • Să mențină eficiența operațională a sistemului de înregistrare audio a ședințelor de judecată. • Să asigure funcționalitatea stațiilor telefonice digitale din cadrul instanțelor de judecată în care acestea au fost instalate. • Să concluzeze cu furnizorii de Internet și să asigure o legătură stabilă și permanentă între instanțele de judecată și Ministerul Justiției, precum și între instanțele de judecată și alte instituții. • Să întreprindă acțiuni preventive și de profilaxie a sistemelor și a echipamentelor informaționale instalate în instanțele de judecată.
	<ul style="list-style-type: none"> • Să prezinte recomandări privind îmbunătățirea sistemului și eliminarea deficiențelor identificate și să reacționeze la orice probleme semnalate de utilizatorii din sistemul judecătoresc. • Să pregătească pentru exploatare echipamentul din instanțele de judecată și să asigure toate condițiile necesare pentru utilizarea acestuia. Consecutivitatea implementării va fi determinată de către Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești.

Cerințele din contractul cu IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” privind instalarea, repararea, întreținerea și suportul pentru programele automatizate și alte programe informatice ale instanței, conectivitatea la Internet și alte cerințe

- Să fie capabil în totalitate să mențină și să fortifice sistemul.
 - Să aloce suficient timp și resurse umane pentru îndeplinirea sarcinilor legate de Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și de transferul acestuia.
 - Să nu efectueze niciun fel de schimbări în Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor fără autorizația scrisă din partea beneficiarului, care va consulta Consiliul Superior al Magistraturii. Această clauză se referă atât la schimbările majore operate în sistem, cât și la schimbările de sistem efectuate la solicitarea individuală a instanțelor de judecată.
 - IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” nu dispune de niciun drept de proprietate asupra sistemului Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor sau asupra datelor aferente acestuia.
 - Să protejeze datele din Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor. IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” este de acord, indiferent de circumstanțe, să nu altereze, să nu șteargă, să nu manipuleze, să nu revizuiască, să nu dezvăluie și să nu creeze parole sau acces neautorizat pentru copiere, transmitere sau alte utilizări ale datelor. Această prevedere trebuie să includă și interdicția de a dezvălui datele unor părți terțe publice sau private.
 - **Viteza de reacție obligatorie ce trebuie respectată de IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică”.** IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” este obligată să restabilească funcționarea normală a programelor informatice, a echipamentului tehnic și a sistemelor operaționale (inclusiv a sistemului de înregistrare audio din instanțele) **în decursul a maximum 24 de ore.**
 - **Garanția serviciilor și a echipamentului.** Perioada de garanție pentru calitatea lucrărilor executate este stabilită în certificatul de primire-predare a lucrărilor pentru fiecare tip de serviciu în mod separat și rezultă din data indicată în factură. În cazul în care se identifică deficiențe sau greșeli care afectează calitatea serviciilor, perioada de garanție va începe din data la care acestea au fost înlăturate.
 - **Cel puțin anual,** IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” se obligă să efectueze reparații curente și măsuri preventive de profilaxie pentru a asigura buna funcționare a echipamentului tehnic și a sistemelor operaționale.
- Implicațiile pentru șeful secretariatului:**
- Mențineți un registru de evidență a problemelor legate de Sistemul informațional judiciar, conexiunea Internet și echipamentul IT.
 - Elaborați și implementați o cerere-formular privind deservirea tehnologiilor IT și a echipamentului de automatizare pentru a consolida și a coordona necesitățile instanței în materie de servicii solicitate de la IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică”.
- Adoptați o atitudine de serviciu responsabilă și întreprindeți toate acțiunile necesare pentru ca serviciile să fie prestate la timp și în conformitate cu prevederile contractului. IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” nu va opera niciun fel de modificări de programare în Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor fără autorizația scrisă a beneficiarului. Această prevedere se va referi atât la schimbările majore operate sistemului, cât și la schimbările de sistem efectuate la solicitarea individuală a instanțelor de judecată.

Cerințele din contractul cu IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” privind instalarea, repararea, întreținerea și suportul pentru programele automatizate și alte programe informatice ale instanței, conectivitatea la Internet și alte cerințe

- Facilitați accesul în încăperile instanțelor de judecată pe parcursul orelor de muncă pentru efectuarea lucrărilor de către IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” (**Notă:** din motive de securitate, subcontractanții IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” trebuie să respecte normele de securitate, prevederile legate de însoțirea persoanelor din afara instanței și asigurarea cu ecusoane de identificare (*a se vedea, de asemenea, capitolul privind gestionarea infrastructurii instanțelor de judecată*).
- Coordonați cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” pentru a programa prestarea serviciilor preventive și de profilaxie obligatorii. Dacă IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” nu îndeplinește vreun serviciu obligatoriu în baza de contract, anunțați în scris Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și președintele instanței.
- Înainte de efectuarea de către IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” a unor lucrări planificate sau necesare în caz de urgență, consultați judecătorii și personalul administrativ despre necesitățile lor în materie de reparații sau mentenanță.
- Coordonați cu IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” pentru a stabili un program de înlocuire a tehnologiilor de automatizare, a programelor informatice și a echipamentului după expirarea perioadei lor de exploatare.
- Costurile programate vor fi încorporate în bugetul de activitate a instanțelor.

Necesitățile de asistență tehnică legate de Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și de alte programe informatice

- IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” se obligă:**
- Să asigure menținerea și îmbunătățirea Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor și a altor programe folosite în sistemul judecătoresc, în dependență de schimbările operate în legislație, în regulamentele și procedurile administrative.
 - Să asigure funcționalitatea produselor soft și a rețelelor digitale instalate în toate instanțele de judecată.
 - Să elaboreze, la cererea Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești, un grafic de eliminare a erorilor de program și de actualizări ale Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor, care vor fi distribuite instanțelor prin intermediul Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești.
 - Să ajusteze și să modifice produsele soft instalate și achiziționate în conformitate cu necesitățile instanțelor de judecată și cele ale Ministerului Justiției.
 - Să asigure funcționalitatea sistemelor antivirus în toate instanțele de judecată.
 - Să îmbunătățească programele soft instalate pe serverele instanțelor de judecată, dacă va fi necesar.
 - Să fie pe deplin capabil să mențină și să îmbunătățească sistemul Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor.
 - Să aloce suficient timp și resurse umane pentru îndeplinirea sarcinilor legate de Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și alte programe informatice.
 - **Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” trebuie să asigure ca toate instanțele să opereze cu cele mai curente versiuni ale Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor.** Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” trebuie să publice o listă a cerințelor privind pachetul de actualizări care trebuie să fie instalate pentru programele informatice utilizate de sistemul judecătoresc.

Cerințele din contractul cu IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” privind instalarea, repararea, întreținerea și suportul pentru programele automatizate și alte programe informatice ale instanței, conectivitatea la Internet și alte cerințe

- IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” trebuie să includă în vizitele anuale de mentenanță verificarea valabilității licențelor pentru programele informatice și a pachetelor de actualizări instalate.

Implicațiile pentru șeful secretariatului:

- Șefii secretariatelor din instanțele de judecată, în care nu sunt instalate cele mai recente versiuni ale programelor informatice și toate pachetele de actualizări necesare, trebuie să informeze Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” despre acest lucru și să solicite ca IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” să elaboreze un grafic de actualizare corespunzătoare a sistemelor informatice ale instanței.
- Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești trebuie să ofere o listă cu programele instalate și licențele pentru fiecare computer (și alte echipamente de automatizare).
- Verificați ca echipamentul de automatizare din toate instanțele de judecată să opereze cu licențe și pachetele de actualizări valabile la momentul respectiv. Raportați despre starea lucrurilor președintelui instanței.
- Elaborați o listă de erori de program ale Sistemului informațional judiciar și/sau un formular privind sugestiile de îmbunătățire. Transmiteți aceste formulare în formă consolidată către Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru prioritizare și examinare.
- Țineți la curent judecătorii și personalul instanței despre procesul de eliminare a erorilor de program și implementare a modificărilor cerute în Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor. Facilitați accesul specialiștilor de la IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” în încăperile instanței de judecată pe parcursul orelor de lucru pentru efectuarea lucrărilor de deservire
- **Cel puțin anual**, IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” este obligată să efectueze lucrări de reparații curente și de profilaxie pentru a asigura buna funcționare a echipamentelor tehnice și a sistemelor operaționale.

SOLICITĂRI DE CORECTARE A ERORILOR DE PROGRAM ÎN PROGRAME INFORMATICE ȘI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A SISTEMULUI INFORMAȚIONAL JUDICIAR

Solicitări de corectare a erorilor de program în programe informatice și de îmbunătățire a Sistemului informațional judiciar

- Instruiți judecătorii și alți angajați privind procedurile de prezentare către secretariatul instanței de judecată a formularului de avertizare despre erori de program în Sistemul informațional judiciar (a se vedea *Anexa 8*).
- Instruiți judecătorii și alți angajați privind procedurile de prezentare către secretariatul instanței de judecată a formularului-cerere privind modificarea Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor (a se vedea *Anexa 9*).
- Înființați un comitet de revizuire a proceselor Sistemului informațional judiciar, format din judecători și alți angajați ai instanței, pentru a revizui, a aproba și a pune în ordinea priorităților formularele de avertizare despre erori de program și cele privind modificările solicitate. Secretariatul instanței de judecată are sarcina să sistematizeze concluziile comitetului și să transmită recomandările aprobate către Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a se lua măsurile de rigoare.

- Mențineți un registru de evidență a cererilor legate de Sistemul informațional judiciar, transmise către Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești. Consultați-vă cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești cel puțin o dată pe lună, pentru a fi la curent cu etapa la care se află soluționarea cererilor înaintate. Informați președintele instanței de judecată și personalul implicat despre starea lucrurilor.
- Dacă cererea a fost aprobată spre procesare de Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești, solicitați ca instanța Dvs. să lucreze direct cu IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” pentru a opera schimbările solicitate. Țineți minte: Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești primește sute de alerte privind erorile de program în Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și cereri privind modificarea programului și, dacă instanța de judecată pe care o reprezentați nu se va implica în mod individual în acest proces, cererea Dvs. are toate șansele să fie comasată cu cererile altor instanțe. În consecință, rezultatul final poate să nu satisfacă necesitățile instanței de judecată pe care o reprezentați.
- Informați, documentați și instruiți judecătorii și alți angajați ai instanței de judecată despre planurile de îmbunătățire a Sistemului informațional judiciar, ca rezultat al deciziilor privind cererile de eliminare a erorilor de program sau de îmbunătățire a Sistemului.

GESTIONAREA NUMELOR DE UTILIZATOR, A PAROLELOR ȘI A NIVELURILOR DE ACCES

Gestionarea numelor de utilizator, a parolelor și a nivelurilor de acces	
Implicațiile pentru șeful secretariatului	
Nivelurile de autorizare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obțineți de la Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” rezumatul la zi al nivelurilor de acces la sistemul Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor. 2. Obțineți lista utilizatorilor autorizați din cadrul instanței de judecată și nivelurile lor de acces, aprobat de Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică”. Actualizați lista existentă dacă acest lucru este necesar. 3. Informați Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” în scris despre schimbările necesare. 4. Adoptați acțiuni ce țin de gestionarea personalului (a nivelurilor de acces în cazul avansărilor în funcții noi, al angajărilor noi, al concedierilor, al pensionărilor) etc.
Cererea pentru schimbarea nivelului de acces	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizați formularul din <i>Anexa 7</i> pentru a solicita de la Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești sau IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” schimbările necesare. 2. Elaborați un document simplu în format *.xls pentru a ține evidența cererilor trimise către IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” și a răspunsurilor primite.

COPIA DE REZERVĂ A DATELOR ȘI SISTEMELE DE RECUPERARE

În domeniul tehnologiilor informaționale, crearea copiei de rezervă a datelor se referă la copierea și arhivarea datelor electronice, astfel încât acestea să poată fi restabilite în cazul pierderii lor. **Crearea copiei de rezervă a datelor are două scopuri distincte:**

- Primul scop este de a putea restabili datele după pierderea datelor originale, fie din cauza ștergerii lor, fie din cauza coruperii lor. Pierderea datelor este o experiență obișnuită pentru utilizatorii de computere.

- Al doilea scop constă în recuperarea datelor dintr-o perioadă anterioară, care se efectuează în conformitate cu politica de păstrare a datelor, care determină intervalul de timp în care vor fi păstrate datele, și, de obicei, este stabilită de utilizator și configurată în programul de creare a copiilor de rezervă.

Deși crearea copiilor de rezervă reprezintă o formă simplă de recuperare a informației în caz de situații excepționale și ar trebui să facă parte din planul de recuperare a datelor în asemenea situații, aceasta nu trebuie considerată o soluție universală. Unul din motive este că nu toate sistemele și programele de creare a copiilor de rezervă sau recuperare a datelor pot reconstitui un sistem computerizat sau alte configurații complexe.

Copia de rezervă a datelor și sistemele de recuperare

Implicațiile pentru șeful secretariatului

Sistemele de creare a copiilor de rezervă: principii generale

- **Nu porniți de la presupunerea că sistemele interne de creare a copiilor de rezervă funcționează întotdeauna ca la carte.**
- Verificați cu IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” dacă sistemele de creare a copiilor de rezervă sunt absolut funcționale, sincronizate și programate în mod adecvat, funcționează cu licențe valide și cu versiuni la zi ale programelor necesare.
- Personalul IT din cadrul instanței de judecată trebuie să verifice zilnic îndeplinirea sarcinilor de către sistemele de creare a copiilor de rezervă și, în caz de necesitate, să informeze în scris Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” despre erorile de sistem sau problemele legate de echipament, utilizând *Anexa 8*.
- Țineți un registru de evidență a cererilor trimise Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești sau IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” și a răspunsurilor primite.
- Coordonați cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești sau IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” un plan de deservire și întreținere a tuturor sistemelor de creare a copiilor de rezervă, a programelor și a echipamentului.
- Coordonați cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești sau IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” elaborarea unui program de înlocuire a tuturor sistemelor de creare a copiilor de rezervă, a programelor informatice și a echipamentului după expirarea ciclului lor de exploatare.
- Includeți costurile programate în bugetul de activitate al instanței.

CONEXIUNEA LA INTERNET

Foarte multe dintre avantajele Sistemului informațional judiciar depind în mod direct de viteza de transferare a datelor (calitatea conexiunii la Internet și viteza benzii de conectare).

Contracte de prestare a serviciilor Internet pentru instanța de judecată: Pentru a asigura toate beneficiile scontate ale Sistemului informațional judiciar, autoritățile judiciare și cele

din instanțele de judecată trebuie să garanteze accesul continuu și de încredere al instanțelor de judecată la Internet, luând în considerație necesitățile curente și viitoare în ceea ce privește capacitățile rețelei, și să elaboreze un plan pentru a face față acestor necesități. În prezent, judecătorii și curțile de apel au contractat servicii Internet de la o varietate de furnizori locali.

Contracte de prestare a serviciilor Internet pentru instanța de judecată

Implicațiile pentru șeful secretariatului

<p>Conexiunea la Internet – principii generale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerul Justiției și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești sunt responsabili de stabilirea cerințelor privind standardele pentru conexiunea la Internet, viteza de transmitere a datelor, securitatea datelor, privind conectarea la Internet a rețelei locale ce deservește Sistemul informațional judiciar. • Valoarea contractului privind serviciile de Internet în mod normal se bazează cel puțin pe următoarele cerințe: <ul style="list-style-type: none"> – accesul la Internet 24/7; – numărul de utilizatori autorizați (necesari); – transferul de date (primit și trimis): de exemplu, viteza de transmitere a datelor, lățimea benzii, dimensiunea fișierului, erorile etc.; – rata permisibilă a erorilor la transferarea datelor sau a pachetelor de date pierdute; – termenele de restabilire a conexiunii la Internet: în general, acesta reflectă numărul maxim admisibil de ore de absență a conexiunii la Internet; – securitatea datelor din instanța de judecată; – penalitățile pentru incapacitatea de a oferi serviciul de Internet stabilit. • Instanțele de judecată (șefii secretariatelor) sunt obligate să respecte reglementările guvernamentale legate de achiziții pentru a negocia, a elabora, a semna și a finanța contractele de prestare a serviciilor de Internet cu furnizorii locali. • Instanțele de judecată (șefii secretariatelor) trebuie să trimită contractele de prestare a serviciilor de Internet spre revizuirea și aprobarea Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești. • Instanțele de judecată (șefii secretariatelor) trebuie să prevadă fonduri și să finanțeze contractele de prestare a serviciilor de Internet din bugetul cheltuielilor operaționale al instanței de judecată. • IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” este responsabil de configurarea și monitorizarea rețelei virtuale securizate Intranet a instanței (VPN) și a conexiunii dintre rețeaua locală a instanței (LAN) și Ministerul Justiției. • IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” trebuie să prezinte în mod regulat rapoarte de monitorizare a calității conexiunii la Internet și a transferului de date între instanță și Ministerul Justiției. • Coordonați cu IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” un plan de deservire și menținere a programelor informatice de pe serverele locale și a echipamentului ce asigură conexiunea la Internet. • Coordonați cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești și IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” acțiunile pentru a revizui în mod periodic contractele de prestare a serviciilor de Internet și serviciile livrate, precum și pentru a actualiza clauzele contractelor, dacă va fi necesar.
<p>Determinați cine are nevoie de acces la Internet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toți utilizatorii din cadrul instanțelor de judecată (judecătorii și personalul instanței) au nevoie de acces la Sistemul informațional judiciar printr-o conexiune la Internet securizată.

Contracte de prestare a serviciilor Internet pentru instanța de judecată	
Monitorizarea performanței și a perioadelor de cădere a sistemului pe bază de Internet	
Implicațiile pentru șeful secretariatului	
<p>Obligațiile contractuale ale IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” referitoare la monitorizarea și menținerea tehnică a serviciilor de Internet</p>	<p>IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” se obligă:</p> <ul style="list-style-type: none"> să colaboreze cu furnizorul aprobat de servicii de Internet pentru instanța de judecată pentru a asigura o legătură stabilă și permanentă între instanțele de judecată și Ministerul Justiției, precum și între instanțele de judecată și alte instituții; să asigure protecția datelor transmise de către instanțele de judecată; să restabilească în maximum 24 de ore, în cazul apariției unor defecțiuni (legate de echipamentul sau programele informatice ale instanței de judecată, ale instituțiilor judiciare sau ale Ministerului Justiției), funcționarea normală a setului de programe informatice, a echipamentului și a sistemelor operaționale; să ofere în mod regulat rapoarte de monitorizare a calității conexiunii la Internet și a transferului de date între instanță și Ministerul Justiției; să țină un registru de evidență a cererilor trimise către IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică” și a răspunsurilor primite; să elaboreze planuri privind funcționarea neîntreruptă a sistemelor în cazul deconectărilor de la Internet sau al defectării echipamentului (de exemplu, copiile datelor Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor vor fi trimise către Ministerul Justiției și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pe disc sau pe dispozitive de stocare a informației).

Monitorizarea performanței și a perioadelor de cădere a sistemului pe bază de Internet: Șefii secretariatelor sunt responsabili de monitorizarea stării conexiunilor la Internet și își coordonează acțiunile cu Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești pentru a se asigura că atât IP „Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică”, cât și furnizorii locali de Internet, se conformează prevederilor din contractele încheiate cu ei.

REGLEMENTAREA UTILIZĂRII INTERNETULUI ȘI ECHIPAMENTULUI TEHNIC ÎN INSTANȚELE JUDECĂTOREȘTI

Șefii secretariatelor, împreună cu președinții instanțelor de judecată, trebuie să revizuiască și să îmbunătățească contractele cu furnizorii locali de Internet, să decidă cine are nevoie de acces la Internet (se va face distincție între accesul la Internet și accesul la sistemul Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor prin rețeaua locală) și să stabilească politici privind utilizarea Internetu-

lui, pentru a asigura reguli de utilizare corespunzătoare a conexiunilor la Internet, finanțate din bugetul de stat.

Este imperativ ca instanța să stabilească reguli care să interzică utilizarea neregulamentară sau inadecvată a Internetului și a echipamentului finanțat și achiziționat din bugetul instanțelor. Regulamentul privind utilizarea Internetului și a echipamentului reglementează utilizarea corectă a echipamentului și a rețelei și accesul la Internet în cadrul instanțelor de judecată. Conform documentului dat, navigarea pe anumite pagini electronice sau încărcarea unor fișiere neregulamentare este strict interzisă, iar nerespectarea regulilor atrage după sine repercusiuni serioase. Finalmente, regulamentul protejează instanța de judecată și sistemul judecătorec, reducând la minimum riscurile legate de securitate sau diminuând șansele de prezentare a instanței într-o lumină jenantă în fața opiniei publice, ca rezultat al neglijenței angajaților. Regulamentul privind utilizarea Internetului trebuie să fie semnat de fiecare angajat nou în prima zi de muncă (Anexa 10).

Capitolul XIII. Planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale și securitatea

Securitatea instanței de judecată este fundamentală pentru sistemul nostru de justiție. Oamenii vor veni în instanță, vor participa la proces ca părți sau ca martori, doar dacă vor fi siguri că, în consecință, nu vor suporta vreun prejudiciu. Din păcate, incidentele de violență în instanțe, soldate cu leziuni și decese, subminează încrederea publicului în capacitatea instanțelor de a asigura securitatea sediilor lor. Riscul de atacuri teroriste și calamitățile naturale recente a

agravat sentimentul de vulnerabilitate¹²¹.

Securitatea instanțelor poate fi asigurată prin comunicarea continuă și deschisă și respectul reciproc între judecători, personal și reprezentanții organelor de drept. În lipsa unei asemenea colaborări, eforturile de asigurare a securității instanței sunt fragmentate, generând riscuri de dublare a procedurilor sau de existență a unor proceduri contradictorii și responsabilități vagi.

Planificarea acțiunilor în situații excepționale în instanța de judecată

Plan de acțiuni
în caz de situații
excepționale (PASE)



Plan
de continuitate a
activității (PCA)

■ Crearea unei Comisii pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale

Șefii secretariatelor trebuie să înțeleagă că sarcina de elaborare a planurilor de acțiuni în caz de situații excepționale presupune seriozitate și cooperare cu alte persoane. Elaborarea acestuia presupune atât o viziune pe termen lung, cât și disponibilitatea de a investi timp și efort pentru a identifica, în ordinea priorităților, potențialele pericole și riscuri, a

stabili capacitățile de acordare a primului ajutor și momentele în care acesta trebuie să fie acordat, a elabora și implementa acțiunile necesare în situații excepționale și a instrui, testa și evalua în permanență judecătorii, personalul instanței și persoanele care acordă primul ajutor în ceea ce privește aplicarea diferitor module ale planului.

¹²¹ Casey P.A., Plan strategic național privind securitatea sectorului justiției, 07.02.2006.



În mod ideal, Comisia pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale (CPASE) trebuie să fie prezidată de șeful secretariatului, de președintele și de vicepreședintele instanței, care vor avea roluri de supraveghere, și să includă în componența sa judecători, reprezentanți ai personalului administrativ, ai poliției judiciare, ai serviciului pompieri, ai spitalelor, ai furnizorilor de

apă, ai ONG-urilor din domeniu și ai prestatorului local de servicii Internet pentru instanță (după necesitate).

Comisia pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale trebuie să se ghideze de următoarele îndrumări și reguli de planificare a acțiunilor în caz de situații excepționale.

Îndrumări și reguli de planificare a acțiunilor în caz de situații excepționale	
Implicațiile pentru șeful secretariatului	
Regula nr. 1	Președintele instanței, cu asistența șefului secretariatului, este responsabil conform legii să asigure funcționarea și administrarea sigură, securizată și eficientă a instanței de judecată.
Regula nr. 2	Președintele instanței și șeful secretariatului care nu reușesc să elaboreze și să asigure planuri eficiente de acțiuni în caz de situații excepționale și manifestă <i>neglijență</i> ar putea fi sancționați disciplinar, contravențional sau penal.
Regula nr. 3	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea planului de acțiuni în caz de situații excepționale presupune dedicație și disponibilitatea de a investi timp din partea președintelui instanței și a șefului secretariatului. Recomandare conform celor mai bune practici: Președintele instanței și șeful secretariatului nu pot delega subalternilor responsabilitatea de a elabora planul de acțiuni în caz de situații excepționale. Experiența a demonstrat că elaborarea unui plan eficient implică angajamentul personal al conducerii de vârf.

Regula nr. 4	<ul style="list-style-type: none"> Planurile de acțiuni în caz de situații excepționale implică angajamentul de a acorda ajutor de urgență și contribuția judecătorilor, a personalului administrativ, a pazei instanței, a personalului IT, a reprezentanților CSM, ai MJ, ai AAIJ, ai STISC și ai autorităților locale. Recomandare conform celor mai bune practici: Planurile elaborate fără cooperarea cu toate părțile interesate rămân literă moartă și devin practic inutile.
Regula nr. 5	<ul style="list-style-type: none"> CPASE dispune de o perioadă de timp limitată pentru elaborarea și implementarea planului de acțiuni în caz de situații excepționale. Elaborarea de evaluări, planuri de reacție și angajarea resurselor trebuie să se facă în baza unor pericole și riscuri realiste sau probabile. Recomandare conform celor mai bune practici: Nu pierdeți timpul în încercarea de a anticipa și planifica acțiuni pentru pericole ezoterice sau puțin probabile (de exemplu, probabilitatea exploziei unei bombe atomice în oraș, tornado etc.).
Regula nr. 6	<ul style="list-style-type: none"> Planurile de acțiuni în caz de situații excepționale trebuie să fie în permanență validate, testate și aplicate cu participarea judecătorilor, a personalului administrativ, a pazei instanței, a personalului IT, a reprezentanților CSM, ai MJ, ai AAIJ, ai STISC și ai autorităților comunitare de acordare a ajutorului de urgență. Recomandare conform celor mai bune practici: <i>Exersați lunar cel puțin o parte din planul de acțiuni în caz de situații excepționale.</i> Acest fapt ajută judecătorii și personalul să înțeleagă importanța acestui plan pentru activitatea de succes a instanței.
Regula nr. 7	<ul style="list-style-type: none"> Este imperativă asigurarea planului de acțiuni și angajamentelor de reacție cu resurse și finanțare. Actualizările planului de acțiuni în caz de situații excepționale și estimările costurilor trebuie să fie incluse în ciclul bugetar anual al instanței.

■ Lista autorităților specializate în acordarea primului ajutor în caz de situații excepționale

CPASE trebuie să elaboreze (și să actualizeze permanent) o listă a entităților locale specializate în acordarea primului ajutor în caz de situații excepționale, capacitatea lor de reacționare și intervalul de timp. Examinați posibilitatea de a elabora un tabel similar celui prezentat în *Anexa II*. De obicei, aceste entități abilitate să acorde primul ajutor pot oferi următoarele resurse și capacități pentru a ajuta instanța să depășească situațiile excepționale.

- detașamentele de pompieri: dirijarea și coordonarea incidentului, stingerea incendiilor, acordarea primului ajutor medical și evacuarea victimelor, managementul traficului, comunicarea tactică, controlul mulțimii și evacuarea din clădire;
- poliția: dirijarea și coordonarea incidentului, comunicarea tactică, securizarea locului incidentului și investigarea circumstanțelor acestuia, sarcina de luare sub arest, deținerea și deplasarea deținuților, controlul mulțimii, managementul traficului, acordarea ajutorului medical de urgență, stabilizarea și evacuarea victimelor;
- spitalele: tratamentul medical de urgență, trierea victimelor și deplasarea echipelor medicale de urgență la sediul instanței, în caz de calamitate;
- companiile de asistență medicală de urgență: tratamentul medical de urgență, trierea și evacuarea victimelor;
- CSM, MJ și AAIJ: coordonarea programului și bugetului (în caz de situație excepțională majoră), coordonarea la nivel de minister și Guvern privind resursele și suportul de urgență;
- MJ și AAIJ: închiderea de urgență a sistemelor IT și recuperarea datelor;
- companii locale de excavare și construcții: oferirea de utilaj pentru terasamente și excavare, lucrări de susținere a clădirii și materiale de construcție;
- Crucea Roșie, alte ONG și servicii comunitare: acordarea de asistență medicală, alimente, îmbrăcăminte și alte provizii necesare în situații de urgență.

■ Identificarea și stabilirea pericolelor și riscurilor în ordinea priorității

Planurile de acțiuni în caz de situații excepționale ale instanțelor descriu acțiuni pe care trebuie să le întreprindă persoanele aflate în clădire, pentru a-și asigura securitatea în caz de incendiu, situație excepțională medicală sau de alt tip. Aceste planuri reduc pericolul pentru personal, imobil și bunurile materiale din cadrul instanței, în caz de incident în incinta sau în apropierea imediată a clădirii, și stabilesc proceduri de reacționare specifice, care să fie realizate de persoanele aflate acolo, cel puțin pentru următoarele categorii de potențiale situații excepționale:

- situații excepționale generale cu caracter medical: de exemplu, alunecare și cădere, atac de cord etc.;
- situații excepționale medicale pandemice: de exemplu, gripa, gripa aviară etc.;
- nesupuneri civice sau dezordini publice;
- violență la locul de muncă;
- explozii sau incendii;
- incidente sau deversarea unor substanțe periculoase;
- pachete sau plicuri suspecte;
- activitate suspectă sau nelegitimă pe teritoriul instanței;
- alertă cu bombă sau alte amenințări;
- defectarea ascensorului;
- întreruperea curentului electric;
- calamități naturale: de exemplu, cutremure de pământ, alunecări de teren, torente de noroi; fenomene meteorologice periculoase: inundații, furtuni puternice, tornade, viscole și incendii naturale;
- luarea ostaticilor.

■ Evaluarea pericolelor și a riscurilor și corelarea acestora cu capacitățile și intervalele de timp ale entităților de ajutor de urgență




Șefii secretariatelor instanțelor trebuie să conducă Comisia pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale printr-o matrice de evaluare a pericolelor și riscurilor prioritare (*Anexa 13*) și prin capacitățile de reacționare și intervalele de timp in-

terne (resursele instanței), externe (entități de prim ajutor de urgență) și cele susținute de sistemul judecătoresc (CSM, MJ, AAIJ sau STISC). Un model de matrice de evaluare a riscurilor și capacităților de reacționare este îndeplinit parțial în cele ce urmează.

Matricea de evaluare a pericolelor și riscurilor și a capacităților de reacționare

Pe intern	Entitățile de acordare a ajutorului de urgență	CSM, MJ, AAIJ sau STISC
Prioritatea I. Situație excepțională medicală majoră		
<ul style="list-style-type: none"> • Personalul de securitate se deplasează să asigure securitatea locului și să evacueze personalul (5 minute). • Sunt pregătite pachete de prim ajutor și alimente. • Personalul instruit anterior în domeniul salvării și acordării primului ajutor transportă în zona calamității pachete de prim ajutor din alte locuri (5 minute). • Personalul de securitate se deplasează să întâlnească și să ghideze serviciile de acordare a primului ajutor (5 minute). • Este stabilit centrul de comandă al planului de acțiuni în situația excepțională, care să coordoneze activitățile de reacție (5 minute). 	<ul style="list-style-type: none"> • Detașamentul de pompieri • Timp de reacție – 20 de minute cu 1 paramedic. • Sunt disponibile echipe de lucru cu substanțe periculoase, dacă este necesar. • Poliția • Timp de reacție – 10 minute. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nimic, cu excepția situației în care prejudiciul catastrofal necesită ca AAIJ să schimbe amplasarea serviciilor esențiale (PCA).

Matricea de evaluare a pericolelor și riscurilor și a capacităților de reacționare

Pe intern	Entitățile de acordare a ajutorului de urgență	CSM, MJ, AAIJ sau STISC
Prioritatea 2. Incendiu		
<ul style="list-style-type: none"> Personalul instanței face uz de extincătoarele existente în zona incendiului (imediat). Personalul de securitate se deplasează să asigure securitatea locului și să evacueze personalul (5 minute). Personalul de securitate asigură securitatea deținuților și pregătește transferul lor spre un centru securizat de detenție. Personalul de securitate se deplasează să întâlnească și să ghideze serviciile de acordare a primului ajutor (5 minute). Personalul instruit anterior să stingă incendii mici se deplasează în zona incendiului cu stingătoare din alte locuri (5 minute). Personalul instruit anterior în domeniul salvării și acordării primului ajutor se deplasează în zona incendiului cu pachete de prim ajutor din alte locuri (5 minute). Este stabilit centrul de comandă al planului de acțiuni în situația excepțională, care să coordoneze activitățile de reacție (5 minute). 	<p>Detașamentul de pompieri</p> <ul style="list-style-type: none"> Timp de reacție – 20 de minute. <p>1 paramedic cu set de prim ajutor.</p> <p>1 autocisternă cu 500 m de furtun – 15 minute de luptă cu focul.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nu este posibil de stins focul cu ajutorul autocisternei mai sus de primul etaj. Abilitatea de a conecta țevi verticale pentru stingere (dacă există). <p>Poliția</p> <ul style="list-style-type: none"> Timp de reacție – 10 de minute cu 2 ofițeri înarmați. Controlul traficului și mulțimii, disponibil la solicitare, după necesități. 	<ul style="list-style-type: none"> Nimic, cu excepția situației în care prejudiciul catastrofal necesită ca AAIJ să schimbe amplasarea serviciilor esențiale (PCA). Un incendiu în sala serverului va necesita intervenirea STISC pentru inspectarea și recuperarea capacităților sălii de server.
Alte priorități (în ordinea evaluării riscurilor) urmează să fie identificate de Comisia pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale		
		

■ Elaborarea unui Plan de acțiuni în situații excepționale

Utilizând modelul planului de acțiuni în situații excepționale (Anexa 12), șeful secretariatului trebuie să conducă Comisia pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale, care să elaboreze și să implementeze planul respectiv. Rețineți: într-o situație de forță majoră, timpul este limitat, de aceea axați-vă eforturile mai întâi de toate asupra celor mai importante pericole și riscuri.

Planul de continuitate a activității (PCA) se referă la efortul intern al unei organizații, menit să asigure capacitatea de a continua operațiunile esențiale pe o durată de până la 30 de zile, ca reacție la întreruperile operaționale, inclusiv - dar fără a se limita la - lucrări de renovare sau întreținere a clădirii, defectarea mecanică a sistemului de încălzire sau a altor sisteme ale clădirii, incendiu, situa-

ții excepționale medicale, incidente de securitate, condiții meteorologice nefavorabile sau alte fenomene naturale, sau căderea sistemelor de tehnologii informaționale și telecomunicații.

Planificarea continuității activității este un efort ce necesită mult timp și resurse și depășește capacitățile unei instanțe locale de a le realiza de sine stătător. De aceea, este necesar ca CSM, MJ și AAIJ să acționeze la scara întregului sis-

tem judecătoresc, pentru a elabora cerințele și planurile de continuitate a activității, care să fie ulterior adaptate la exigențele fiecărei instanțe judecătorești.

Obiectivul PCA este de a asigura executarea funcțiilor esențiale ale instanței de judecată pe timp de criză sau situație excepțională, când instanța este în pericol sau este inaccesibilă, și include următoarele cerințe:

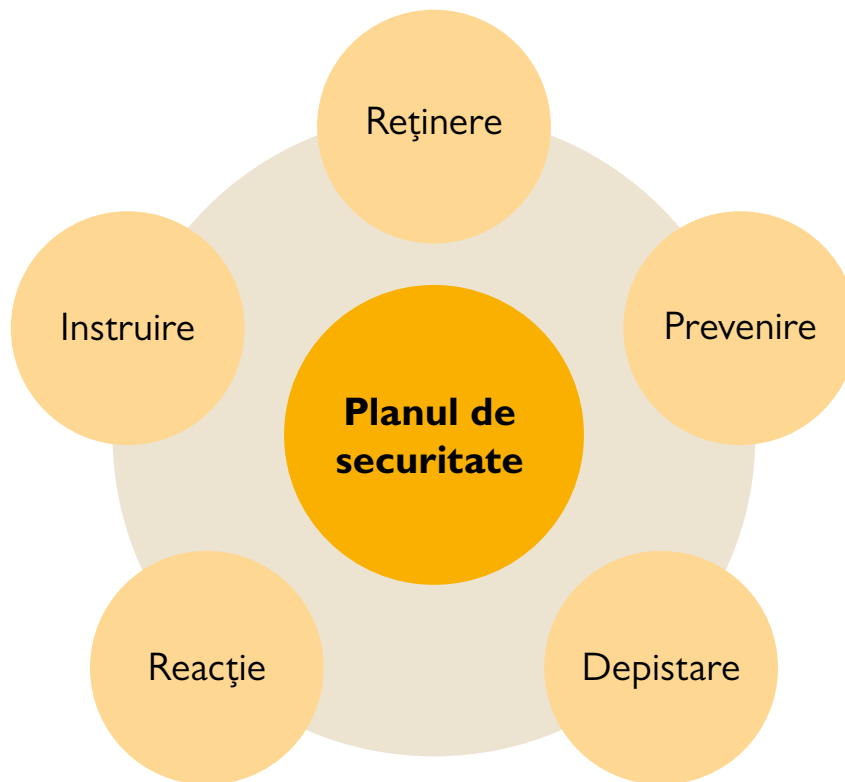
Cerințele și responsabilitățile PCA
Responsabilitățile șefului secretariatului (în coordonare cu președintele instanței, AAIJ și personalul de securitate):
• asigurarea desfășurării neîntrerupte a activității instanței de judecată în perioada unei situații excepționale;
• elaborarea unui proces de alertă, notificare și luare a deciziilor într-o situație excepțională, pentru activarea PCA, în caz de necesitate;
• facilitarea procesului decizional pe durata executării PCA și desfășurarea ulterioară a activității;
• reducerea sau aplanarea perturbării activității instanței;
• eliminarea riscului de a pierde vieți și minimizarea prejudiciului și pierderilor;
• identificarea conducătorilor principali și a personalului de suport, care vor fi transferați (după necesitate);
• organizarea și realizarea unei recuperări rapide și ordonate din situația excepțională și reînceperea, în volum deplin, a activității instanței de judecată;
• instruirea personalului-cheie responsabil pentru executarea PCA;
• instruirea tuturor angajaților instanței și a personalului de securitate privind acțiunile necesare în caz de inițiere a PCA;
• Exersarea periodică pentru testarea diferitor componente ale planului, precum și a planului în întregime (cel puțin trimestrial).

■ Securitatea

Un principiu fundamental care trebuie să fie luat în considerare la elaborarea oricărui program de securitate al instanței presupune ca toate acțiunile programului să aibă un obiectiv explicit de (1) reținere (adică limitarea oportunităților de

survenire a evenimentelor nedorite), (2) prevenire și (3) depistare. Aceste obiective ale programului trebuie să fie completate cu două obiective suplimentare: (4) reacție și (5) instruire.

Ciclul planului de securitate al instanței de judecată



Fiecare din aceste elemente importante este o consecință a celorlalte elemente și trebuie să fie inclus în programul de securitate din cinci etape, recomandat pentru instanțe. Spre deosebire de metodele tradiționale de aplicare a legii, care pot fi calificate drept reactive, măsurile de asigurare a securității instanței trebuie să fie proactive. Aceasta înseamnă că programul de securitate din cinci etape trebuie să fie bazat pe elementul de reținere și pe cel de prevenire a incidentelor criminale și interzise.

Controlul de securitate: Deși sistemele de control încorporează toate aspectele programului recomandat de securitate din cinci etape (reținere, prevenire, depistare, reacție și instruire), ele sunt considerate, în principal, sisteme de reținere. Se estimează că, dacă la intrările în clădiri nu s-ar efectua controlul de securitate, numărul armelor și al bunurilor de contrabandă introduse în clădire ar fi de zece ori mai mare decât cel depistat de sistemul de control. Pentru a asigura uniformitatea acțiunilor, a echipamentului și a pazei în toate instanțele din țară, se recomandă ca CSM, MJ și AAJ să stabilească standarde de

control de securitate, cerințe de calificare și pregătire profesională a personalului de pază și setul standard de echipament de control al securității, care să includă cel puțin utilizarea:

- detectoarelor de metal;
- aparatelor Roentgen pentru verificarea pachetelor, hârtiilor, servietelor și a bunurilor personale;
- detectoarelor de metal portative (pentru cazuri de defectare a sistemului principal și pentru inspecții ulterioare, în caz de necesitate);
- analizatoarelor de reziduuri de substanțe explozive;
- încăperilor adiacente pentru percheziții mai minuțioase ale persoanelor suspecte, în caz de necesitate.

Tururile efectuate de paza instanței: șefii secretariatelor trebuie să monitorizeze ca poliția judiciară să facă tururi periodice aleatorii pe teritoriul instanței, în parcări, pe coridoare, prin birouri și săli de ședințe. Rapoartele privind tururile de inspecție trebuie să fie examinate săptămânal, cu ajustarea corespunzătoare a activităților instanței și a graficului ședințelor de judecată în funcție de constatările făcute.

■ Instruirea privind acțiunile în situații excepționale

Analizați necesitățile de instruire în acordarea primului ajutor ale angajaților, contractanților, pazei, vizitatorilor, managerilor și ale personalului, identificați în planul de evacuare în situații excepționale. Instruirea trebuie să abordeze următoarele subiecte:

- planul de evacuare;
- rolurile și responsabilitățile individuale;
- acțiunile de pregătire, prevenire, protecție și recuperare în situații excepționale;
- procedurile de alertare, avertizare și comunicare;
- modalitățile de localizare a membrilor de familie;
- procedurile de evacuare, adăpostire și raportare;
- amplasarea în instanță și utilizarea echipamentului standard pentru situații excepționale;
- procedurile de oprire a lucrului;
- ajutor pentru persoane cu dizabilități;
- amplasarea în instanță și limitările stingătoarelor de incendii;
- procedurile de evacuare, adăpostire și alte proceduri de siguranță.

Șefii secretariatelor trebuie să organizeze instruirea obligatorie privind acțiunile în situații excepționale în următoarele cazuri:

- angajarea sau transferarea din alte instanțe a persoanelor noi;
- numirea persoanelor responsabile de evacuare, adăpostire și de alte sarcini speciale;
- implementarea echipamentului, a materialelor sau a proceselor noi;
- actualizarea sau revizuirea procedurilor;
- constatarea, prin exercițiile de simulare, a pregătirii slabe a angajaților pentru situații excepționale;
- contractarea persoanelor care vor lucra în clădire sau pe teritoriul instanței.

În ultimul caz, persoanele contractate trebuie să fie informate despre planul de evacuare în situații excepționale și instruite în privința acțiunilor necesare în asemenea situații, a locurilor de întrunire și a procedurilor generale de evacuare. Aceste informații pot fi oferite de reprezentantul tehnic al instanței la începutul perioadei contractului sau al activității contractuale.

ANEXE

Anexa I. Tehnici de gestionare a dosarelor

Practici și exemple de GESTIONARE A FLUXULUI DE DOSARE	
Practici	Exemple
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • stabilirea de parteneriate între judecători și șefii secretariatelor; • publicarea misiunii și viziunii instanței, precum și a planului strategic și a planului de gestionare a fluxului de dosare; • utilizarea ordinelor administrative, politicilor și directivelor pentru a stabili procedura de planificare a ședințelor de judecată și termene-limită; • asigurarea instruirii întregului personal și informarea privind scopurile instanței; • interacțiunea cu partenerii din cadrul sistemului judiciar cu privire la gestionarea fluxului de dosare; • utilizarea datelor și măsurarea practicilor și rezultatelor gestionării fluxului de dosare.
Scopurile și țintele de performanță	<ul style="list-style-type: none"> • stabilirea și utilizarea țintelor și termenelor pentru examinarea dosarelor; • convenirea asupra țintelor de performanță; • documentarea și publicarea scopurilor; • instruirea personalului privind scopurile și țintele de performanță; • discutarea și colaborarea cu partenerii din sistemul judiciar privind scopurile și țintele de performanță.
Planificarea calendarului și stabilirea ședințelor	<ul style="list-style-type: none"> • publicarea informațiilor cu privire la agenda ședințelor; • utilizarea graficelor cu indicarea termenilor și a datelor; • aprobarea procedurilor imparțiale și neutre privind repartizarea cauzei; • promovarea stabilirii unei date cât mai apropiate a primei ședințe; • documentarea și partajarea practicilor de planificare a ședințelor.
Inventarierea numărului de dosare pe rol și monitorizarea restanței	<ul style="list-style-type: none"> • comunicarea așteptărilor cu privire la scopuri și evitarea acumulării de dosare restante; • aplicarea practicilor de soluționare alternativă a litigiilor; • efectuarea analizei continue a sarcinii per judecător; • evaluarea reținerilor legate de examinarea dosarelor, categoriilor de dosare restante și a motivelor restanței; • publicarea și partajarea informației despre dosarele restante; • organizarea de discuții cu partenerii din cadrul sistemului judiciar cu privire la dosarele restante.
Supravegherea timpurie, periodică și continuă	<ul style="list-style-type: none"> • personal dedicat sau desemnat pentru gestionarea fluxului de dosare; • documentarea și partajarea informațiilor despre așteptările și acțiunile întreprinse în vederea soluționării dosarelor; • identificarea complexității dosarului și a pașilor necesari; • aplicarea monitorizării examinării dosarelor de la înregistrarea dosarului până la pronunțarea hotărârii; • utilizarea agendei cu datele ședințelor de judecată, stabilite de instanța de judecată; • aplicarea măsurilor pentru monitorizarea amânărilor și a reținerilor; • utilizarea datelor în procesul de monitorizare a dosarelor.
Practici de soluționare a litigiilor	<ul style="list-style-type: none"> • evaluarea necesităților și a complexității dosarelor; • aplicarea diferitor opțiuni de soluționare alternativă a litigiilor; • solicitarea de informații despre soluționarea dosarului la diferite etape de examinare a dosarului; • solicitarea de informații despre diferite opțiuni de încurajare a soluționării dosarului.

Colaborare și conlucrare cu partenerii	<ul style="list-style-type: none"> • stabilirea și menținerea relațiilor de colaborare cu partenerii din cadrul sistemului judiciar; • întâlnirea cu regularitate cu partenerii din cadrul sistemului judiciar; • solicitarea de comentarii și contribuții din partea părților interesate și a partenerilor; • interacțiunea cu personalul instanței cu privire la practicile de gestionare a fluxului de dosare.
Comunicare, educație și instruire	<ul style="list-style-type: none"> • comunicarea cu publicul privind gestionarea fluxului de dosare; • comunicarea cu autoritățile naționale despre gestionarea fluxului de dosare; • comunicarea cu personalul instanței privind așteptările față de gestionarea fluxului de dosare; • instruirea personalului privind practicile și procedurile de gestionare a fluxului de dosare.
Diseminarea informațiilor	<ul style="list-style-type: none"> • diseminarea informațiilor și a datelor actualizate privind așteptările și procedurile de gestionare a fluxului de dosare; • solicitarea și partajarea cu partenerii din sistemul judiciar a informațiilor despre gestionarea fluxului de dosare.
Utilizarea tehnologiilor	<ul style="list-style-type: none"> • monitorizarea performanței în baza datelor și indicatorilor de performanță; • evaluarea procesului și rezultatelor cu ajutorul tehnologiilor; • publicarea și diseminarea informațiilor despre gestionarea fluxului de dosare; • utilizarea informațiilor despre practicile și rezultatele gestionării fluxului de dosare; • cunoașterea tendințelor și modelelor existente de gestionare a fluxului de dosare.
Măsurarea performanței	<ul style="list-style-type: none"> • asigurarea capacității și a proceselor de înregistrare și colectare a datelor despre practicile și rezultatele gestionării fluxului de dosare; • măsurarea timpului utilizat de judecători și personalul instanței pentru practicile de gestionare a fluxului de dosare; • utilizarea rapoartelor de performanță și a datelor analitice; • colectarea datelor manual și cu ajutorul tehnologiilor.
Managementul performanței	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilitatea de a utiliza date și indicatori de performanță pentru a discuta și analiza procesul de gestionare a fluxului de dosare și a lua decizii operaționale; • diseminarea și publicarea datelor despre performanță; • evaluarea și îmbunătățirea procesului de gestionare a fluxului de dosare în cadrul instanței; • compararea practicilor existente cu bunele practici din cadrul altor instanțe.

Anexa 2. Chestionarul de evaluare a angajamentului personalului și al judecătorilor

N/o	Întrebarea	Foarte rar	Rar	Uneori	Frecvent	Întotdeauna
1.	Direcția/secția/serviciul în care activez tinde să îmbunătățească procesele și procedurile	1	2	3	4	5
2.	Sunt informat despre aspectele care mă vizează la locul meu de muncă	1	2	3	4	5
3.	Pe măsură ce obțin experiență, mi se delegă responsabilități și sarcini noi	1	2	3	4	5
4.	Dacă am nevoie de ajutor, mă pot baza pe persoanele cu care lucrez	1	2	3	4	5
5.	Am posibilitatea de a-mi dezvolta abilitățile	1	2	3	4	5
6.	Înțeleg modul în care munca mea contribuie la misiunea instanței de judecată	1	2	3	4	5
7.	Sunt tratat cu respect	1	2	3	4	5
8.	Când îmi fac lucrul bine, conducătorul meu îmi recunoaște meritele și îmi mulțumește	1	2	3	4	5
9.	Condițiile și mediul de lucru îmi permit să-mi exercit atribuțiile eficient	1	2	3	4	5
10.	Simt că sunt apreciat de conducătorul meu pentru cunoștințele și aportul la activitatea direcției/secției/serviciului	1	2	3	4	5
11.	Conducătorii instanței de judecată îmi comunică la timp informația importantă	1	2	3	4	5
12.	Vin cu plăcere la serviciu	1	2	3	4	5
13.	Conducătorii instanței de judecată iau în considerație sugestiile angajaților în vederea îmbunătățirii proceselor de muncă	1	2	3	4	5
14.	Discuțiile mele cu conducătorul sunt utile și informative	1	2	3	4	5
15.	Când este necesar, sunt încurajat să iau singur decizii pentru a executa sarcina	1	2	3	4	5
16.	Dispon de resurse (materiale, echipament etc.) necesare pentru a-mi îndeplini bine atribuțiile de serviciu	1	2	3	4	5
17.	Știu exact care sunt așteptările de la mine la locul meu de muncă	1	2	3	4	5
18.	Sunt mândru că lucrez în instanța de judecată	1	2	3	4	5

N/o	Întrebarea	Foarte rar	Rar	Uneori	Frecvent	Întotdeauna
19.	Timpul și abilitățile mele sunt utilizate rațional	1	2	3	4	5
20.	Pentru a-mi îndeplini atribuțiile de serviciu, beneficiaz de cursurile de instruire necesare	1	2	3	4	5
21.	Conducătorul meu este întotdeauna disponibil, atunci când am întrebări sau am nevoie de ajutor	1	2	3	4	5
22.	Comunicarea în cadrul direcției/secției/serviciului în care activez este bună	1	2	3	4	5
23.	Persoanele cu care lucrez cooperează între ele	1	2	3	4	5
24.	Am posibilitatea de a-mi expune părerea despre modul de lucru în direcția/secția/serviciul în care activez	1	2	3	4	5
25.	În ultimele 6 luni, conducătorul a discutat cu mine despre performanța mea/dezvoltarea carierei	1	2	3	4	5
26.	Instanța de judecată și conducătorii săi tind continuu spre îmbunătățire	1	2	3	4	5
27.	Sunt tratat cu respect de cetățeni	1	2	3	4	5

Informație de bază:

a. De cât timp activați în instanța de judecată:

mai puțin de 1 an 1-5 ani 6-10 ani 11-20 ani mai mult de 20 ani

b. Planific să lucrez în instanța de judecată încă:

1-2 ani 3-5 ani 6-10 ani 11-20 ani peste 20 ani

Analiza și interpretarea datelor: Rezultatele sondajului vor fi analizate în câteva moduri. Primul nivel de analiză este de a calcula și analiza scorul mediu pentru fiecare întrebare. Cu cât mai mare este scorul, cu atât mai pozitiv este percepută atitudinea conducerii instanței de judecată față de angajați. Scorurile vor fi evaluate la nivel de instanță de judecată sau la nivel de direcție/secție/serviciu. Scorurile vor putea fi grupate de la cele mai înalte la cele mai joase.

Prima interpretare a datelor este prezentată în tabelul de mai jos, unde prima coloană *Media* reprezintă scorul mediu. Coloana *N* include numărul răspunsurilor valabile pentru fiecare întrebare. Numărul dat poate varia, dacă nu toți respondenții au răspuns la toate întrebările. Rubrica *Procentaj* indică procentul respondenților care au atribuit scorul respectiv pentru întrebare.

Anexa 3. Chestionarul de evaluare a gradului de satisfacție a justițiabililor privind serviciile instanței judecătorești

Scopul sondajului este de a determina măsura în care așteptările beneficiarilor serviciilor instanței de judecată au fost satisfăcute și de a identifica factorii care au provocat insatisfacție. Aprecierem foarte mult opinia dvs., care ne va ajuta să

îmbunătățim calitatea activității instanței de judecată. Participarea la acest sondaj este voluntară. Toată informația furnizată va fi tratată cu strictă confidențialitate și nu va fi divulgată. Completarea chestionarului va dura aproximativ 15 minute.

F1. Vă rugăm să specificați dacă ați interacționat într-un proces examinat în această judecătorie, unde ați avut calitatea de reclamant, pârât, inculpat, parte vătămată, contravenient, parte interesată, intervenient, martor, ați asistat la o ședință sau ați solicitat informații, în 2021? (un răspuns posibil)

Da	1	
Nu	2	STOP

F2. Care este vârsta dvs.? _____ ani împliniți.

Sub 18 ani	1	STOP CHESTIONAR
18 - 30 ani	2	
31 - 50 ani	3	
51 - 65 ani	4	
Peste 65 ani	5	

F3. Judecătoria:

Judecătoria Bălți, sediul central	1
Judecătoria Bălți, sediul Fălești	2
Judecătoria Bălți, sediul Sângerei	3
Judecătoria Ungheni	4

I. Cât de multă sau puțină încredere aveți în sistemul judecătoresc? (un răspuns posibil)

Foarte multă	5
Destul de multă	4
Nici prea multă, nici prea puțină	3
Destul de puțină	2
Foarte puțină	1
(nu citiți) NȘ/ NR	99

2. În general, cum apreciați gradul de ușurință cu care poate fi obținută informația despre drepturile justițiabililor? (un răspuns posibil)

Foarte ușor	4
Mai degrabă ușor	3
Mai degrabă greu	2
Foarte greu	1
(nu citiți) NȘ/ NR	99

3. În opinia dvs., resursele materiale (tehnică, mobilier, imobil) din instanța de judecată sunt ... ? (un răspuns posibil)

Foarte suficiente	4
Mai degrabă suficiente	3
Mai degrabă puține	2
Insuficiente	1
(nu citați) NȘ/ NR	99

4. Care a fost motivul sau motivele interacțiunii în 2021 cu această instanță de judecată? (răspuns multiplu posibil)

Am participat în calitate de reclamant/victimă/parte vătămată	1
Am participat în calitate de pârât/bănuțit/inculpat	2
Am fost martor într-un proces	3
Am reprezentat un client într-un proces	4
Am asistat la o ședință de judecată	5
Am depus documente/am solicitat informații	6
Alt motiv (specificați, vă rog) _____	7
(nu citați) Nu știu/ Nu răspund	99

5. În ce tip de dosar ați fost implicat/ă? (răspuns multiplu posibil)

Dosar civil	1
Dosar penal	2
Dosar contravențional	3
Dosar administrativ	4
Altul (specificați, vă rog) _____	5
(nu citați) NȘ/ NR	99

SERVICII PRESTATE

6. În general, cum apreciați claritatea organizării activității instanței de judecată? (un răspuns posibil)

Foarte clară	4
Mai degrabă clară	3
Mai degrabă neclară	2
Foarte neclară	1
(nu citați) NȘ/ NR	99

7. De ce servicii prestate de direcția/secția de evidență și documentare procesuală (cancelarie/arhivă) ați beneficiat în 2021? (răspuns multiplu)

Informații despre formularele cererilor de chemare în judecată	1
Acces la materialele din dosar	2
Informații despre hotărârea judecătorească	3
Informații despre executarea hotărârii judecătorești	4
Informații despre asistența juridică garantată de stat	5
Informații privind depunerea acțiunii	6
Primirea și înregistrarea cererilor	7
Alte servicii (specificați, vă rog) _____	8
(nu citați) NȘ/ NR	99

8. Ce mijloace de comunicare ați utilizat pentru a contacta direcția/secția de evidență și documentare procesuală (cancelaria/arhiva)? (răspuns multiplu)

M-am prezentat personal	1
Poșta	2
Telefonul	3
Poșta electronică (e-mail)	4
Pagina web a instanței	5
Alt mijloc (specificați, vă rog) _____	6
(nu citați) NȘ/ NR	99

9. Cât a trebuit să așteptați până când personalul instanței de judecată v-a deservit? (un răspuns posibil)

Mai puțin de 10 minute	1
10-15 minute	2
20-30 minute	3
1-3 ore	4
Mai mult de 3 ore	5
Alt răspuns (specificați, vă rog) _____	6
(nu citați) NȘ/ NR	99

10. Care afirmație descrie mai bine părerea dvs. privind imparțialitatea judecătorilor în cadrul proceselor judiciare? (un răspuns posibil)

Total imparțiali	4
Imparțiali	3
Nu chiar imparțiali	2
Deloc imparțiali	1
(nu citați) NȘ/ NR	99

11. În urma interacțiunii Dvs. cu judecătoria, cum ați descrie activitatea acesteia în privința aspectelor care urmează? Judecătoria... (un răspuns posibil per rând)

	Total de acord	De acord	Nu sunt de acord	Deloc de acord	(nu citați) NȘ/ NR
... este echitabilă (bazată pe dreptate și adevăr)	4	3	2	1	99
... este transparentă: nu există lucruri care sunt ascunse intenționat de la cetățeni	4	3	2	1	99
... slujește interesului public/ apără interesele cetățenilor	4	3	2	1	99
...este eficientă: dă rezultate	4	3	2	1	99

12. Ați beneficiat de consultanță/asistență în probleme juridice în instanța de judecată? (un răspuns posibil)

Da	1
Nu	2

PARTE LA PROCES

**Capitol pentru acei care au fost parte la proces, q1=1 sau 2.
Dacă respondentul a fost implicat în 2 cazuri, în diferite roluri (q1=1 și 2),
de adresat întrebări separate pentru fiecare rol.**

13. Atunci când ați fost parte la proces, ați fost reprezentat/ă de avocat? (un răspuns posibil)

Da	1
Nu	2

14. Pe cazul la care ați fost parte la proces a fost pronunțată o hotărâre? (un răspuns posibil)

Da	1	
Nu	2	Trecere la Q16

15. În favoarea cui a fost pronunțată hotărârea pe cazul la care ați fost parte la proces? (un răspuns posibil)

Hotărârea a fost integral în favoarea mea	1
Hotărârea a fost parțial în favoarea mea	2
Hotărârea nu a fost în favoarea mea	3

16. În ce limbă au avut loc ședințele de judecată pe cazul la care ați fost parte la proces? (un răspuns posibil)

Limba pe care o vorbesc (specificați limba) _____	1	Trecere la Q19
În altă limbă	2	
Alt răspuns (specificați) _____	3	

17. În cazul în care ședințele de judecată au fost realizate în limba pe care nu o vorbiți, Dvs. ați fost asigurat(ă) cu interpret care să traducă comunicarea în limba pe care o vorbiți? (un răspuns posibil)

Da	1	Trecere la Q19
Nu	2	

18. În ce măsură sunteți de acord cu următoarea afirmație „M-am simțit dezavantajat(ă) atunci când ședința de judecată a fost realizată în limba pe care nu o vorbesc”? (un răspuns posibil)

Total de acord	1
Mai degrabă de acord	2
Mai degrabă nu sunt de acord	3
Deloc de acord	4
(nu citiți) NȘ/ NR	99

19. Cum apreciați durata gestionării/examinării cazului dvs.? (un răspuns posibil)

Foarte rapid	5
Rapid	4
Normal	3
Lent	2
Foarte lent	1
(nu citiți) NȘ/ NR	99

20. Fără a lua în considerare cheltuielile pentru serviciile avocatului, aproximativ câți bani ați cheltuit cu acest proces (taxe judiciare, transport etc.)? (răspuns liber)

	MDL	
Nu am avut cheltuieli cu acest proces	9997	Trecere la Q22
(nu citați) NȘ/ NR	9999	

21. Fără a lua în considerare cheltuielile pentru serviciile avocatului, cum apreciați costurile privind accesul la justiție? (un răspuns posibil)

Foarte mari	5
Mari	4
Medii	3
Mici	2
Foarte mici	1
(nu citați) NȘ/ NR	99

22. Vă rog să apreciați cât de important pentru dvs. este fiecare dintre următoarele aspecte? (un răspuns posibil)

	Foarte important	Important	Oarecum important	Puțin important	Deloc important	(nu citați) NȘ/ NR
Condițiile privind accesul în instanța de judecată	5	4	3	2	1	99
Indicatoarele (semnele) de orientare în clădirea instanței	5	4	3	2	1	99
Condițiile de așteptare	5	4	3	2	1	99
Dotarea sălii de ședințe	5	4	3	2	1	99
Claritatea textului din citație	5	4	3	2	1	99
Perioada între recepționarea citației și ședința de judecată	5	4	3	2	1	99
Începerea la timp a ședinței de judecată	5	4	3	2	1	99
Atitudinea angajaților instanței de judecată	5	4	3	2	1	99
Nivelul de competență a angajaților instanței de judecată	5	4	3	2	1	99
Atitudinea judecătorilor și a procurorilor	5	4	3	2	1	99
Limbajul judecătorilor și al procurorilor	5	4	3	2	1	99
Timpul alocat dvs. pentru prezentarea argumentelor	5	4	3	2	1	99
Durata pronunțării hotărârii judecătorești	5	4	3	2	1	99
Claritatea hotărârii judecătorești	5	4	3	2	1	99
Informații oferite de serviciile instanței de judecată	5	4	3	2	1	99
Conduita și serviciile prestate de avocați	5	4	3	2	1	99

23. Vă rog să apreciați gradul dvs. de satisfacție cu fiecare dintre următoarele aspecte? (un răspuns posibil)

	Foarte satisfăcut	Mai degrabă satisfăcut	Nici, nici	Mai degrabă nesatisfăcut	Deloc satisfăcut	Nu este aplicabil	(nu citiți) NȘ/ NR
Condițiile privind accesul în instanța de judecată	5	4	3	2	1	97	99
Indicatoarele (semnele) de orientare în clădirea instanței	5	4	3	2	1	97	99
Condițiile de așteptare	5	4	3	2	1	97	99
Dotarea sălii de ședințe	5	4	3	2	1	97	99
Claritatea textului din citație	5	4	3	2	1	97	99
Perioada între recepționarea citației și ședința de judecată	5	4	3	2	1	97	99
Începerea la timp a ședinței de judecată	5	4	3	2	1	97	99
Atitudinea angajaților instanței de judecată	5	4	3	2	1	97	99
Nivelul de competență a angajaților instanței de judecată	5	4	3	2	1	97	99
Atitudinea judecătorilor și a procurorilor	5	4	3	2	1	97	99
Limbajul judecătorilor și al procurorilor	5	4	3	2	1	97	99
Timpul alocat dvs. pentru prezentarea argumentelor	5	4	3	2	1	97	99
Durata pronunțării hotărârii judecătorești	5	4	3	2	1	97	99
Claritatea hotărârii judecătorești	5	4	3	2	1	97	99
Informații oferite de serviciile instanței de judecată	5	4	3	2	1	97	99
Conduita și serviciile prestate de avocați	5	4	3	2	1	97	99

24. Din ceea ce cunoașteți, cum puteți oferi sugestii pentru îmbunătățirea activității instanței? (răspuns liber)

(nu citiți) Nu știu/ Refuz	999
----------------------------	-----

25. Ați oferit vreodată sugestii pentru îmbunătățirea activității instanței? (un răspuns posibil)

Da	1
Nu	2
(nu citiți) Nu știu/ Refuz	99

26. Cât de receptivi (deschiși) vi se par angajații instanței la sugestiile oferite de către cetățeni? (un răspuns posibil)

Foarte receptivi	1
Mai degrabă receptivi	2
Mai degrabă nereceptivi	3
Deloc receptivi	4
(nu citiți) NȘ/ NR	99

27. În opinia dvs., ce schimbări concrete sunt necesare pentru a îmbunătăți activitatea instanței de judecată? (răspuns liber)

NOTAȚI RĂSPUNSURILE MOT-A-MOT ȘI CEREȚI DETALII. DACĂ RESPONDENTUL MENȚIONEAZĂ 1-2 SCHIMBĂRI, ÎNTREBAȚI: Mai sunt și alte schimbări necesare?

Prima mențiune:	
A doua mențiune:	
A treia mențiune:	
(nu citiți) Nu știu/ Refuz	999

DATE SOCIO-DEMOGRAFICE

28. Sexul respondentului

Feminin	1
Masculin	2

29. Vă rugăm să specificați dacă locuiți într-un mediu rural (sat) sau urban (oraș) (un răspuns posibil)

Rural	1
Urban	2

30. Care este nivelul cel mai înalt de instruire pe care îl aveți? (un răspuns posibil)

Studii primare (4 clase)	1
Gimnaziu/ școală medie (5-9 clase, inclusiv fostele 7-8 clase)	2
Liceal/ mediu general (10 – 12 clase, inclusiv fostele școli de 10 clase)	3
Medii de specialitate, școală profesională (studii profesionale, inclusiv cursurile de calificare, PTU)	4
Colegiu de specialitate (școală profesională, colegiu, școli pedagogice, școli de medicină)	5
Studii superioare (licență, masterat, studii post-universitare)	6
(nu citiți) NȘ/ NR	99

31. Care este ocupația dvs. de bază? (un răspuns posibil)

Funcționar public/ bugetar	1
Conducător / manager	2
Specialist calificat (ex.: angajat de birou, profesor, medic etc.)	3
Muncitor calificat (ex.: vânzător, șofer, electrician etc.)	4
Muncitor necalificat (ex.: dereticătoare, paznic, lucrez cu ziua în câmp, în livadă etc.)	5
Agricultor în gospodărie individuală	6
Auto-angajat (ex.: dețin patentă, licență etc.)	7
Student	8
Concediu de maternitate/ paternitate	9
Pensionar (vârstă sau dizabilitate)	10
Neangajat	11
Alta (vă rog, specificați) _____	12
(nu citiți) Nu știu/ Nu răspund	99

32. Care este venitul lunar total al gospodăriei dvs. (persoane care locuiesc împreună cu dvs. în gospodărie)? Luați în considerare toate veniturile, inclusiv salariile, pensiile, alocațiile etc. (un răspuns posibil)

Mai puțin de 3000 lei	1
3001 - 5000 lei	2
5001 – 9000 lei	3
9001 – 12 000 lei	4
12 001 – 15 000 lei	5
15 001 – 20 000 lei	6
20 001 – 25 000 lei	7
Mai mult de 25 000 lei	8
(nu citiți) NȘ/ NR	99

33. În ce limbă, de regulă, vorbiți cel mai mult acasă? (un răspuns posibil)

Română	1
Rusă	2
Găgăuză	3
Ucraineană	4
Bulgară	5
Romani	6
Alta (vă rog, specificați) _____	7
Câteva limbi în egală măsură (specificați) _____	8
(nu citiți) Nu știu/ Nu răspund	99

Vă mulțumim!

Nume respondent _____

Telefon _____

Anexa 4. Chestionarul de evaluare a gradului de satisfacție a avocaților privind serviciile instanței judecătorești

Scopul sondajului este de a evalua opiniile avocaților privind activitatea instanțelor de judecată. Opinia dvs. ne va ajuta să îmbunătățim calitatea activității instanțelor de judecată. Vă rugăm să vă simțiți liber(ă) să oferiți răspunsuri cât mai sincere. Participarea la studiu este confidențială și anonimă, iar informația furnizată de dvs. va fi prezentată de-

personalizat. Completarea chestionarului-sondaj este voluntară și durează circa 10 minute.

Participați la studiu! Astfel contribuiți la îmbunătățirea calității activității instanțelor de judecată. Vă rugăm să bifați răspunsul care descrie cel mai bine părerea dvs.

Fl. Alegeți instanța de judecată cu care cel mai des ați interacționat (un răspuns posibil)

Judecătoria Chișinău, sediul Central	1
sed. Buiucani, mun. Chișinău	2
sed. Centru, mun. Chișinău	3
sed. Ciocana, mun. Chișinău	4
sed. Râșcani, mun. Chișinău	5
Judecătoria Bălți, sediul Central	6
sediul Fălești	7
sediul Sângerei	8
Judecătoria Anenii Noi, sediul Central	9
sediul Bender	10
Judecătoria Cahul, sediul Central	11
sediul Taraclia	12
sediul Cantemir	13
Judecătoria Căușeni, sediul Central	14
sediul Ștefan Vodă	15
Judecătoria Cimișlia, sediul Central	16
sediul Leova	17
Judecătoria Comrat, sediul Central	18
sediul Ceadâr-Lunga	19
sediul Vulcănești	20
Judecătoria Criuleni, sediul Central	21
sediul Dubăsari	22
Judecătoria Drochia, sediul Central	23
sediul Râșcani	24
sediul Glodeni	25
Judecătoria Edineț, sediul Central	26
sediul Briceni	27
sediul Dondușeni	28
sediul Ocnița	29
Judecătoria Hâncești, sediul Central	30
sediul Ialoveni	31
Judecătoria Orhei, sediul Central	32
sediul Șoldănești	33
sediul Rezina	34
sediul Telenești	35
Judecătoria Soroca, sediul Central	36
sediul Florești	37
Judecătoria Strășeni, sediul Central	38
sediul Călărași	39
Judecătoria Ungheni	40

ÎN CONTINUARE, VĂ ROG SĂ OFERIȚI RĂSPUNSURI DESPRE INSTANȚA DE JUDECATĂ PE CARE AȚI BIFAT-O MAI SUS.

IMPORTANȚA ASPECTELOR CE ȚIN DE ACTIVITATEA INSTANȚELOR DE JUDECATĂ

1. Cât de importante sau neimportante sunt pentru dvs. următoarele aspecte? (un răspuns posibil per rând)

Aspecte privind serviciile generale

	Foarte important	Important	Oarecum important	Puțin important	Deloc important	Nu știu / greu de spus
Coordonarea stabilirii datelor și orelor ședințelor de judecată	5	4	3	2	1	99
Accesul la hotărârile instanțelor de judecată	5	4	3	2	1	99
Comunicarea între instanța de judecată și avocați	5	4	3	2	1	99
Claritatea responsabilităților organizatorice și administrative	5	4	3	2	1	99
Calitatea portalului național al instanțelor de judecată	5	4	3	2	1	99
Indicatoarele (semnele) de orientare în clădirea instanței	5	4	3	2	1	99

2. Cât de importante sau neimportante sunt pentru dvs. următoarele aspecte? (un răspuns posibil per rând)

Aspecte privind relația cu instanța de judecată sau direcția/secția/serviciul din cadrul instanței

	Foarte important	Important	Oarecum important	Puțin important	Deloc important	Nu știu / greu de spus
Atitudinea judecătorilor și procurorilor	5	4	3	2	1	99
Atitudinea angajaților instanței de judecată	5	4	3	2	1	99
Competența profesională a judecătorilor/procurorilor	5	4	3	2	1	99
Competența profesională a angajaților instanței	5	4	3	2	1	99
Accesibilitatea judecătorilor/procurorilor	5	4	3	2	1	99
Accesibilitatea angajaților instanței de judecată	5	4	3	2	1	99

	Foarte important	Important	Oarecum important	Puțin important	Deloc important	Nu știu / greu de spus
Promptitudinea răspunsului la solicitări	5	4	3	2	1	99
Calitatea răspunsurilor oferite de angajații direcției/secției/serviciului de evidență și documentare procesuală	5	4	3	2	1	99
Gestionarea computerizată a proceselor	5	4	3	2	1	99
Ușurința accesării materialelor din dosare	5	4	3	2	1	99
Claritatea responsabilităților și a organizării activității în instanța de judecată	5	4	3	2	1	99
Costurile/taxele pentru accesul la justiție	5	4	3	2	1	99

3. Cât de importante sau neimportante sunt pentru dvs. următoarele aspecte? (un răspuns posibil per rând)

Aspecte privind pregătirea și desfășurarea ședințelor de judecată

	Foarte important	Important	Oarecum important	Puțin important	Deloc important	Nu știu / greu de spus
Condițiile pentru întreprinderile cu clienții	5	4	3	2	1	99
Dotarea sălilor de ședințe	5	4	3	2	1	99
Începerea la timp a ședințelor de judecată	5	4	3	2	1	99
Organizarea și desfășurarea ședințelor de judecată	5	4	3	2	1	99

4. Cât de importante sau neimportante sunt pentru dvs. următoarele aspecte? (un răspuns posibil per rând)

Aspecte privind hotărârile judecătorești

	Foarte important	Important	Oarecum important	Puțin important	Deloc important	Nu știu / greu de spus
Hotărâri clare și ușor de înțeles	5	4	3	2	1	99
Soluționarea promptă a cauzelor	5	4	3	2	1	99
Hotărâri ușor de executat	5	4	3	2	1	99

GRADUL DE SATISFACȚIE:
5. Cât de satisfăcut sau nesatisfăcut sunteți
de următoarele aspecte? (un răspuns posibil per rând)

Aspecte privind serviciile generale

	Foarte satisfăcut	Mai degrabă satisfăcut	Nici, nici	Mai degrabă nesatisfăcut	Deloc satisfăcut	Nu știu / greu de spus
Coordonarea stabilirii datelor și orelor ședințelor de judecată	5	4	3	2	1	99
Accesul la hotărârile instanțelor de judecată	5	4	3	2	1	99
Comunicarea între instanța de judecată și avocații	5	4	3	2	1	99
Claritatea responsabilităților organizatorice și administrative	5	4	3	2	1	99
Calitatea paginii web a instanței de judecată	5	4	3	2	1	99
Indicatoarele de orientare în clădirea instanței de judecată	5	4	3	2	1	99

6. Cât de satisfăcut sau nesatisfăcut sunteți
de următoarele aspecte? (un răspuns posibil per rând)

Aspecte privind relația cu instanța de judecată sau
direcția/secția/serviciul din cadrul instanței

	Foarte satisfăcut	Mai degrabă satisfăcut	Nici, nici	Mai degrabă nesatisfăcut	Deloc satisfăcut	Nu știu / greu de spus
Atitudinea judecătorilor și procurorilor	5	4	3	2	1	99
Atitudinea angajaților instanței de judecată	5	4	3	2	1	99
Competența profesională a judecătorilor/procurorilor	5	4	3	2	1	99
Competența profesională a angajaților instanței	5	4	3	2	1	99
Accesibilitatea judecătorilor/procurorilor	5	4	3	2	1	99
Accesibilitatea angajaților instanței de judecată	5	4	3	2	1	99
Promptitudinea răspunsului la solicitări	5	4	3	2	1	99
Calitatea răspunsurilor oferite de angajații direcției/secției/serviciului de evidență și documentare procesuală	5	4	3	2	1	99
Gestionarea computerizată a proceselor	5	4	3	2	1	99
Ușurința accesării materialelor din dosare	5	4	3	2	1	99
Claritatea responsabilităților și organizării activității în instanța de judecată	5	4	3	2	1	99
Costurile/taxele pentru accesul la justiție	5	4	3	2	1	99

7. Cât de satisfăcut sau nesatisfăcut sunteți de următoarele aspecte? (un răspuns posibil per rând)

Aspecte privind pregătirea și desfășurarea ședințelor de judecată

	Foarte satisfăcut	Mai degrabă satisfăcut	Nici, nici	Mai degrabă nesatisfăcut	Deloc satisfăcut	Nu știu / greu de spus
Condițiile pentru întrevederile cu clienții	5	4	3	2	1	99
Dotarea sălilor de ședințe	5	4	3	2	1	99
Începerea la timp a ședințelor de judecată	5	4	3	2	1	99
Organizarea și desfășurarea ședințelor de judecată	5	4	3	2	1	99

8. Cât de satisfăcut sau nesatisfăcut sunteți de următoarele aspecte? (un răspuns posibil per rând)

Aspecte privind hotărârile judecătorești

	Foarte satisfăcut	Mai degrabă satisfăcut	Nici, nici	Mai degrabă nesatisfăcut	Deloc satisfăcut	Nu știu / greu de spus
Claritatea hotărârilor judecătorești	5	4	3	2	1	99
Soluționarea promptă a cauzelor	5	4	3	2	1	99
Hotărâri ușor de executat	5	4	3	2	1	99

PERCEPȚII

9. Per general, cum apreciați claritatea organizării activității instanței de judecată? (un răspuns posibil)

Foarte neclară	Mai degrabă neclară	Mai degrabă clară	Foarte clară	Nu știu / greu de spus
1	2	3	4	99

10. Care afirmație descrie mai bine părerea dvs. privind imparțialitatea judecătorilor în cadrul proceselor judiciare? (un răspuns posibil)

Deloc imparțiali	Nu chiar imparțiali	Imparțiali	Total imparțiali	Nu știu / greu de spus
1	2	3	4	99

11. Care afirmație descrie mai bine părerea dvs. privind independența judecătorilor? (un răspuns posibil)

Deloc independenți	Nu chiar independenți	Independenți	Total independenți	Nu știu / greu de spus
1	2	3	4	99

12. În opinia dvs., cum s-a schimbat calitatea lucrului instanței de judecată în ultimii 5 ani? (un răspuns posibil)

S-a înrăutățit cu mult	S-a înrăutățit într-o oarecare măsură	Nu s-a schimbat	S-a îmbunătățit într-o oarecare măsură	S-a îmbunătățit cu mult	Nu știu / greu de spus
1	2	3	4	5	99

13. Care din afirmațiile de mai jos descrie cel mai bine modul în care s-a schimbat volumul de muncă în raport cu resursele disponibile din instanța de judecată, în ultimii 5 ani? (un răspuns posibil)

Volumul de muncă este cu mult mai mare decât numărul angajaților	1
Volumul de muncă a crescut proporțional cu creșterea numărului de angajați	2
Numărul angajaților este cu mult mai mare decât volumul de muncă	3
Nu știu / greu de spus	99

14. În opinia dvs., resursele materiale în instanța de judecată sunt ... (un răspuns posibil)

Foarte reduse	Mai degrabă reduse	Mai degrabă suficiente	Foarte suficiente	Nu știu / greu de spus
1	2	3	4	99

15. În opinia dvs., resursele umane din instanța de judecată sunt ... (un răspuns posibil)

Foarte puține	Mai degrabă puține	Mai degrabă suficiente	Foarte suficiente	Nu știu / greu de spus
1	2	3	4	99

16. Vă rugăm să enumerați ce schimbări concrete sunt necesare pentru a îmbunătăți activitatea instanței de judecată? (răspuns liber)

DATE DEMOGRAFICE:

17. De câți ani sunteți membru/ă al baroului?

Mai puțin de 5 ani	1
5 – 10 ani	2
11 – 20 ani	3
Peste 20 ani	4

18. Sex

Feminin	1
Masculin	2

19. Vârsta

Sub 30 ani	1
30 – 50 ani	2
51 – 65 ani	3
Peste 65 ani	4

Vă mulțumim pentru participare!

Anexa 5. Lista de verificare pentru instanțe de judecată prietenoase justițiabililor

Descrierea criteriului	Da	Parțial	Nu
Exteriorul instanței de judecată			
Fațada exterioară este curată și îngrijită			
Teritoriul adiacent este bine amenajat			
Un panou informativ este instalat în exterior			
Locurile de parcare sunt suficiente			
Intrarea este bine definită și marcată			
Exteriorul și intrarea în instanța de judecată sunt bine iluminate			
Există minimum două intrări/ieșiri din clădirea instanței			
Zona de recepție și spațiile de așteptare			
Intrarea dispune de un hol spațios			
Detectorul de metale este instalat			
Recepția este amenajată			
Sunt instalate indicatoare pentru ghidarea justițiabililor			
Panourile informative sunt prezente			
Sunt amenajate rafturi pentru materiale informative			
Direcția/secția evidență și documentare procesuală este amplasată la etajul I			
Sunt instalate scaune în direcția/secția evidență și documentare procesuală			
Este amenajată o sală pentru examinarea materialelor din dosare			
Numărul de scaune în zona de așteptare este proporțional numărului de vizitatori			
Există dispozitive pentru încărcarea telefoanelor			
Apa potabilă este accesibilă în zona de așteptare			
Numărul grupurilor sanitare este suficient și condițiile de utilizare a acestora sunt bune			
Săli de ședințe			
Numărul sălilor de ședință este proporțional numărului de judecători			
Accesul în sala de ședințe este ușor			
Spațiul este suficient în sălile de ședință			
Mobilierul este în stare adecvată			
Sala de ședință poate fi rapid încălzită/răcorită			
Sunt amenajate spații pentru avocați			
Sunt amenajate spații pentru procurori			
Tehnologii informaționale			
Numărul de computere este suficient			
Numărul de imprimante este suficient			
Echipamentul de înregistrare audio este utilizat în toate ședințele de judecată			
Echipamentul de videoconferință este funcțional și utilizat			
Ecranele LED sunt instalate la intrare			
Ghișeele electronice de primire și înregistrare a cererilor sunt instalate			
Info-chioșcurile sunt instalate			
Terminalele de achitare a taxei de stat sunt disponibile			
Echipamentul de traducere simultană este disponibil			
Scanerele portabile sunt disponibile			

Descrierea criteriului	Da	Parțial	Nu
Condiții pentru grupuri specifice de justițiabili			
Minori			
În zona de așteptare este amenajat un spațiu cu jucării			
Există o cameră de audiere a minorilor, conformă standardelor			
Persoane în etate			
Sunt amplasate scaune în zonele de lângă sălile de ședință, dar și pe lângă secțiile/direcțiile de evidență și documentare procesuală			
Sunt instalate panouri informative cu informație prezentată în format ușor de citit			
Pe pereții din incinta instanței sunt aplicate pictograme care permit orientarea justițiabililor			
Semnele de orientare și ghidare în interiorul clădirii sunt disponibile			
Tineri			
Dispozitive pentru încărcarea telefoanelor sunt disponibile			
Terminale care permit obținerea serviciilor în format electronic sunt disponibile			
Panouri informative electronice care prezintă informații generale, necesare a fi cunoscute de justițiabili, sunt disponibile			
Info-chioșcuri și tablete sunt disponibile			
Servicii prestate în format digital și online			
Persoane cu deficiențe locomotorii			
Lift/platformă/rampă de acces instalată pentru scaunul cu roțile			
Lift adaptat în interiorul clădirii pentru deplasarea persoanei la etajele de mai sus ale clădirii			
Grupul sanitar este adaptat			
Ghișeu și panouri informative instalate la înălțimea de 70-80 cm			
Accesul în sălile de ședință este facil			
Persoane cu deficiențe de vâz			
Dispozitive audio care asistă persoanele pe parcursul deplasării în incinta instanțelor de judecată și transpun în format audio informația de pe panourile informative sunt disponibile			
Sunt instalate pasaje cu marcaj tactil în clădirea instanțelor de judecată și în afara acestora			
Materiale informative și modele de cereri tipărite în format „Large Print” sau limbajul Braille sunt disponibile			
Echipament pentru mărirea textului pe documente procesuale este disponibil			
Persoane cu deficiențe de auz			
Dispozitive electronice care facilitează comunicarea cu persoanele cu deficiențe de auz sunt disponibile			
Serviciile de traducere mimico-gestuală sunt asigurate			
Victime ale acțiunilor de violență în familie / violență sexuală			
Există intrări/ieșiri separate			
Zonele de așteptare separate pentru victime/părți vătămate și învinuiți/inculpați au fost create			
Detectorul de metale la intrare în instanță a fost instalat			
Au fost stabilite reguli potrivit cărora învinuitul/inculpatul va părăsi instanța de judecată peste 20 minute după plecarea victimei/părții vătămate			
Au fost create servicii de însoțire a victimei la ieșirea din instanță			
Au fost dezvoltate practici de orientare a victimei/părții vătămate către servicii specializate			

Anexa 6. Formular de solicitare a reparării tehnicii și a echipamentului instanței de judecată

Formular privind reparația tehnicii și a echipamentului instanțelor			
Data transmiterii			
Numele, nr. de tel. și biroul solicitantului			
Subdiviziunea			
Numele altor angajați afectați de problema respectivă			
Numele și datele de contact ale șefului subdiviziunii sau ale supervisorului de primul nivel	Ați anunțat supervisorul dumneavoastră despre problemă?	Bifați răspunsul corespunzător	
		Da	Nu
Descrierea problemei și a mesajului privind eroarea (dacă există)			
Tipul echipamentului, biroul în care se află și nr. de serie (dacă există)			
** Acțiuni întreprinse de șeful secretariatului			
Data primirii			
Data transmiterii către STISC			
Data deservirii de către STISC			
Data la care a fost verificat obiectul reparat și au fost anunțați utilizatorul și supervisorul direct			
Data confirmării deservirii la AAJJ			

Anexa 7. Cerere de acordare a nivelului de acces

Data:

Către: AAIJ și STISC

De la: Șeful secretariatului judecătorești

Subiect: Solicitare suport nivel de acces

Din numele instanței, solicit STISC să ofere următorul suport pentru funcționarea PIGD:

Cerere către Serviciul asistență tehnică pentru PIGD al STISC		
Asistență pentru nivelul de acces	<input type="checkbox"/> Modificați autorizarea pentru nivelul de acces la PIGD.	
Altele	<input type="checkbox"/> Explicați:	
Numele angajatului și justificarea		
Numele angajatului		
Subdiviziunea și locația		
Statutul actual al angajatului	<input type="checkbox"/> Președintele sau vicepreședintele instanței <input type="checkbox"/> Secretariatul instanței <input type="checkbox"/> Judecător	<input type="checkbox"/> Personal responsabil de planificarea utilizării sălilor de ședințe <input type="checkbox"/> Șef de subdiviziune sau supervizor <input type="checkbox"/> Personal administrativ
	<input type="checkbox"/> Altul:	
Problema cu numele de utilizator/parola care trebuie soluționată	<input type="checkbox"/> Explicați:	
Este necesară schimbarea nivelului de acces al utilizatorului	<input type="checkbox"/> Explicați:	
Data	** Acțiuni întreprinse de către șeful secretariatului **	
Transmis AAIJ și STISC		
Ajutor primit de la STISC		
Soluția verificată cu angajatul		
Altele	<input type="checkbox"/> Explicați:	

Anexa 8. Formular de avertizare despre erori de program în PIGD

Formular „Alertă privind defectele programelor informatice PIGD”			
Data transmiterii			
Numele, nr. de tel. și biroul solicitantului			
Subdiviziunea			
Numele altor angajați afectați de problema respectivă			
Numele și datele de contact ale șefului subdiviziunii sau ale supervisorului de primul nivel	Ați anunțat supervisorul dvs. despre problemă?	Încercuiți răspunsul corespunzător	
		Da	Nu
Modulul PIGD sau denumirea ecranului de introducere a datelor			
Data și ora apariției problemei și descrierea mesajului de eroare sau a altor informații de pe ecran (dacă este posibil)			
Data	** Acțiuni întreprinse de șeful secretariatului **		
Primit de la angajat			
Testat și verificat ca eroare reproductibilă			
Transmis la AAJ			
Data planificată a acțiunii din partea AAJ			

Anexa 9. Cerere de modificare a PIGD

Cerere de modificare a PIGD				
Data transmiterii				
Numele, nr. de tel. și biroul solicitantului				
Subdiviziunea				
Numele altor angajați afectați de problema respectivă				
Numele și datele de contact ale șefului subdiviziunii sau ale supervisorului de primul nivel	Ați anunțat supervisorul dvs. despre problemă?	Încercuiți răspunsul corespunzător		
		Da		Nu
Modulul PIGD, denumirea ecranului de introducere a datelor și/ sau denumirea raportului				
Cererea de îmbunătățire				
Data	** Acțiuni întreprinse de către șeful secretariatului **			
Primit de la angajat				
Testat și verificat ca eroare reproductibilă				
Transmis la AAJ				
Data planificată a acțiunii din partea AAJ				
Informarea personalului instanței				

Anexa 10: Politica de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței de judecată

Politica de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței de judecată stabilește reguli și recomandări privind folosirea adecvată a acestora. **Politica de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței de judecată trebuie semnată de către toți angajații înainte de a-și începe activitatea.**

Mai jos este prezentat un model de Politică de utilizare a Internetului și a echipamentului, care cuprinde principalele aspecte controversate care apar, de regulă, atunci când se încearcă gestionarea accesului la Internet și utilizarea echipamentului în cadrul unei instanțe. Această politică poate fi ajustată la necesitățile instituției corespunzătoare.

Particularitățile Politicii de utilizare a Internetului:

- Politica de utilizare a Internetului se aplică tuturor angajaților care au acces la computere și la Internet în activitatea lor de serviciu.
- Utilizarea Internetului de către angajați este permisă și încurajată, dacă aceasta susține scopurile și obiectivele instituției. Totuși, accesul la Internet prin intermediul computerelor din cadrul instanței este un privilegiu, de aceea toți angajații trebuie să se conformeze politicilor de utilizare a computerului, a poștei electronice și a Internetului.
- Angajații poartă răspundere pentru prejudiciile cauzate prin încălcarea acestei politici, fapt ce ar putea atrage măsuri disciplinare sau judiciare care se pot solda (sau pot include) cu eliberarea din funcție.

Utilizarea computerului, a poștei electronice, a Internetului și a echipamentului:

- Angajații trebuie să utilizeze Internetul și echipamentul instanței în mod responsabil și productiv. Accesul la Internet și utilizarea echipamentului instanței trebuie să se limiteze doar la activitățile de serviciu; utilizarea acestora în scop personal nu este permisă.

- Activitățile de serviciu includ sarcini de cercetare și educaționale, care pot fi găsite prin Internet și care ar ajuta angajatul în activitatea sa.
- Toate datele din Internet care sunt produse, transmise sau primite prin sistemele de computere ale instanței sunt considerate parte din datele oficiale ale instanței, de aceea nu pot fi distribuite sau divulgate persoanelor terțe neautorizate.
- Echipamentul, serviciile și tehnologiile instanței, utilizate pentru a accesa Internetul, constituie proprietatea instanței; aceasta își rezervă dreptul de a monitoriza traficul de Internet și datele care sunt produse, transmise sau primite prin conexiunile sale on-line.
- E-mailurile transmise prin sistemul poștei electronice a instituției trebuie să fie lipsite de orice conținut ofensator. Acesta include (fără a se limita la) utilizarea de limbaj/imagini vulgare sau hărțuitoare.
- Angajaților li se interzice să încerce să acceseze sau să descarce fișiere de pe site-uri pornografice sau site-uri de muzică sau comerciale.
- Instanța își rezervă dreptul de a monitoriza sau de a bloca accesul la anumite site-uri, dacă acestea sunt considerate dăunătoare sau neproductive pentru instituție.
- Instalarea programelor informatice de genul programelor de mesagerii instantanee este strict interzisă. Angajații trebuie să primească aprobarea din partea supervisorului lor direct înainte de a încerca să instaleze un dispozitiv de înregistrare media, precum dispozitivele USB, CD sau alte discuri dure externe.

Utilizarea inacceptabilă a Internetului include (fără a se limita la):

- Accesul la site-uri care conțin materiale obscene, pline de ură, pornografice, ilicite, violente sau ilegale din vreun alt punct de vedere.
- Transmiterea sau postarea mesajelor sau a imaginilor discriminatorii, hărțuitoare sau amenințătoare pe Internet sau prin serviciul e-mail al instanței.

- Utilizarea computerelor pentru a comite orice formă de fraudă sau piraterie de programe informatice, filme sau muzică.
- Furtul, utilizarea sau divulgarea parolei unei alte persoane fără autorizare.
- Descărcarea sau copierea neautorizată sau piratarea programelor informatice și a fișierelor electronice protejate de drepturi de autor.
- Distribuirea de materiale confidențiale, secrete comerciale sau informații cu caracter personal în afara organizației.
- Accesarea ilegală a site-urilor nepermise.
- Transmiterea sau postarea de informații defăimătoare pentru instituție, produsele/serviciile și colegii sau clienții instituției.
- Introducerea de programe informatice malițioase în rețeaua instituției sau punerea în pericol a securității sistemelor de comunicații electronice ale instituției.
- Transmiterea sau postarea de scrisori, solicitări sau publicitate în lanț, care nu corespund scopurilor sau activităților instituției.
- Prezentarea opiniilor personale ca reprezentând opiniile instituției.
- Dacă un angajat nu este sigur ce reprezintă utilizarea acceptabilă a Internetului sau a echipamentului instanței, acesta trebuie să solicite supervisorului consiliere și clarificări suplimentare.
- Toți termenii și condițiile specificate în prezentul document se aplică tuturor utilizatorilor de computere, echipament, rețele și conexiuni Internet din cadrul instanței.
- Toți termenii și condițiile specificate în prezentul document reflectă acordul tuturor părților, care va fi reglementat și interpretat în conformitate cu politicile și procedurile menționate mai sus. Utilizatorii care vor încălca aceste politici vor fi sancționați disciplinar la discreția administrației instanței.

DECLARAȚIA UTILIZATORULUI

Eu, subsemnatul, înțeleg și voi respecta prezenta Politică de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței. Înțeleg că, în cazul în care voi încălca această politică, privilegiile mele de acces pot fi revocate și îmi pot fi aplicate acțiuni disciplinare sau judiciare corespunzătoare.

Confirmarea acordului angajatului de a respecta regulile Politicii de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței

Numele	Semnătura	Data
Angajatul		
Șeful serviciului resurse umane		
Șeful secretariatului		

Anexa II. Lista de contacte pentru acordarea primului ajutor

Instanța					
Președintele instanței	Numele		Secretariatul instanței	Numele	
	Numărul de telefon de la birou			Numărul de telefon de la birou	
	Numărul de telefon mobil			Numărul de telefon mobil	

Lista de contacte pentru acordarea primului ajutor

Organizație	Datele de contact, resurse disponibile și timpul de răspuns	
Serviciul pompieri Centrul de conducere în situații excepționale Stingerea incendiilor Gestionarea traficului Comunicațiile Controlul mulțimii Îngrijirea medicală Evacuarea victimelor	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	

Poliția Centrul de conducere în situații excepționale Investigațiile la locul crimei Gestionarea traficului Intervenția armată Negocierea schimbului de ostatici Comunicațiile Autoritatea de arest Paza și transportarea inculpaților Controlul mulțimii Îngrijirea medicală Evacuarea victimelor	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Spitale Îngrijirea medicală Evacuarea victimelor Dislocarea echipelor de îngrijire a victimelor în masă	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Serviciul ambulanță Îngrijirea medicală Evacuarea victimelor	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	

STISC Oprirea sistemelor IT în situații excepționale Protecția și restabilirea datelor	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Sisteme electrice	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Furnizorul apei	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Prestatorul serviciilor de Internet	Numele și adresa:	
	Numărul principal de telefon:	
	Numărul secundar de telefon:	
	Persoana de contact:	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Furnizorul gazului (dacă este cazul)	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
MJ	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
AAIJ	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Curtea de apel	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	

Anexa 12. Planul de acțiuni în situații excepționale (model)

Instanța			
Adresa			
Numele și datele de contact ale persoanelor responsabile de gestionarea situațiilor excepționale			
Președintele instanței		Birou	
		Telefon	
Șeful secretariatului		Birou	
		Telefon	
Șeful Serviciului de pază		Birou	
		Telefon	
Șeful secție evidență și documentare procesuală		Birou	
		Telefon	
Contabilul-șef		Birou	
		Telefon	
Data ultimei actualizări			

1. Planurile de evacuare

Șeful secretariatului este responsabil de pregătirea și afișarea planurilor de evacuare în toate locurile de lucru, sălile de ședințe și holurile instanței. Planurile de evacuare trebuie să conțină următoarele informații:

1. amplasarea ieșirilor de urgență;
2. traseele principale și secundare de evacuare;
3. amplasarea stingătoarelor de incendii;
4. amplasarea stațiilor de declanșare a alarmei anti-incendii;
5. punctele de întrunire.

Personalul instanței trebuie să fie informat despre existența a cel puțin două trasee de evacuare și să le folosească.

2. Cerințele privind raportarea în situații excepționale

Situațiile excepționale care trebuie să fie raportate de personalul instanței includ (dar nu se limitează la):

- urgențe generale cu caracter medical: de exemplu, alunecări, cazuri de infarct cardiac etc.;
- urgențe medicale legate de pandemii: de exemplu, gripe de sezon, gripe aviare etc.;
- nesupuneri sau dezordini civile;
- violență la locul de muncă;
- deflagrații sau incendii;
- incidente legate de deversări sau scurgeri de substanțe toxice;
- colete sau scrisori suspecte;
- acțiuni suspecte sau ilegale pe teritoriul instanței;
- amenințări cu bombă sau de alt gen;
- defectarea liftului;

- pene de curent electric;
- dezastre naturale: de exemplu, cutremure, alunecări de teren, torente, condiții meteorologice extreme, inundații, furtuni violente cu descărcări electrice, tornade, vijelii, incendii de pădure etc.
- luarea de ostatici;
- orice altă situație în care personalul se simte amenințat sau expus pericolului.

3. Urgențe medicale

În cazul urgenței medicale, se iau următoarele măsuri:

Urgențele medicale care periclitizează viața sau sănătatea

Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Dacă aveți îndoieli, considerați evenimentul drept o urgență medicală serioasă și luați măsurile descrise în continuare.

Implicațiile pentru șefii secretariatelor:

- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul de acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate.
- Asigurați primirea serviciului de acordare a primului ajutor. Informați despre orice pericole la locul accidentului.
- Elaborați proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dizabilități.
- Asigurați disponibilitatea truselor medicale și a defibrilatoarelor, inventariați-le cu regularitate și amplasați-le la locurile de lucru și în sălile de ședințe.
- Instruiți personalul cum și în ce situații să utilizeze conținutul truselor medicale și defibrilatoarele.
- Instruiți frecvent personalul instanței despre procedurile necesare, deoarece în situații excepționale coordonarea este dificilă.
- În toate locurile de lucru, în sălile de ședințe și holuri trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ.

Pasul 1	<p>În primul rând, chemați imediat paza instanței și, după aceea, șeful secretariatului la numerele de telefon menționate mai sus. Dați următoarele informații despre urgența medicală:</p> <ul style="list-style-type: none"> • descrierea urgenței medicale; • numele persoanei rănite; • locul accidentului (coridorul, numărul biroului, al sălii de ședințe etc.); • datele dumneavoastră de contact (numele, numărul de telefon, locația, acțiunile pe care le-ați întreprins etc.).
Pasul 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspectați și evaluați rapid situația și condițiile. 2. Nu încercați să întreprindeți măsuri de salvare fizică sau de ajutor medical, dacă situația nu este sigură și dacă acest lucru vă poate periclita viața sau integritatea corporală (de exemplu, în cazul prăbușirii clădirii, al cablurilor electrice dezgolite, al revărsărilor de substanțe toxice etc.). 3. Dacă este posibil, determinați cel mai apropiat loc de amplasare a trusei medicale în incinta instanței.
Pasul 3	Nu mișcați victima rănită, dacă acest lucru nu este absolut necesar.
Pasul 4	<p>Chemati șeful secretariatului (la numărul de telefon menționat mai sus) și următorii membri de personal care au fost instruiți în resuscitarea cardio-pulmonară sau în acordarea primului ajutor. Aceste persoane pot oferi asistență medicală până la sosirea specialiștilor profesioniști.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (Inserați numele angajatului instruit în acordarea primului ajutor.) 2. (Inserați numele angajatului instruit în acordarea primului ajutor.)
Pasul 5	Încercați să opriți sângerarea majoră, aplicând un bandaj strâns. Pentru aceasta, puneți-vă mănuși și mască, dacă dispuneți de ele.

Pasul 6	În cazuri de acordare a ajutorului angajaților care au intrat în contact cu substanțe toxice, consultați specificațiile privind securitatea substanței și utilizați echipamentul corespunzător de protecție. Oferiți-vă să acordați primul ajutor DOAR dacă ați fost instruit și sunteți calificat să o faceți.
În cazul altor îmbolnăviri, care nu periclitează viața, contactați paza instanței și șeful serviciului în care lucrează angajatul respectiv sau supervisorul direct.	
Alte informații sau cerințe	

4. Incendii

Incendii sau deflagrații	
<p>Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Principala responsabilitate pe care o aveți este să anunțați paza instanței, șeful secretariatului și serviciul pompieri, după care să evacuați personalul din zonă. Încercați să stingeți incendiul doar dacă acesta este de proporții mici, ați fost instruiți cum s-o faceți și dispuneți de un stingător de incendiu.</p>	
<p>Implicațiile pentru șefii secretariatelor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activați centrul de comandă pentru cazuri de avarie și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul de acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate. • Asigurați primirea serviciului de acordare a primului ajutor. Informați despre orice pericole la locul accidentului. • Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să le evacueze și să le transfere într-un loc securizat. • Actualizați și afișați în loc vizibil planurile de evacuare la toate locurile de muncă, în toate sălile de ședințe și coridoarele. • Instruiți frecvent personalul instanței despre locurile întrunirii și procedurile de raportare, deoarece în situații excepționale coordonarea este dificilă. • Elaborați proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dizabilități. • Asigurați disponibilitatea truselor medicale, inventariați-le cu regularitate și amplasați-le la locurile de lucru și în sălile de ședințe. • Asigurați disponibilitatea stingătoarelor de incendii în toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele, testarea lor lunară și reîncărcarea lor anuală. • Instruiți personalul cum și în ce situații să utilizeze stingătoarele de incendii. • În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ. 	

Incendii sau deflagrații	
Pasul 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Activați cea mai apropiată alarmă anti-incendiu. 2. În primul rând, chemați imediat paza instanței și, după aceea, șeful secretariatului la numerele de telefon menționate mai sus. Oferiți următoarele informații despre accident: <ul style="list-style-type: none"> • descrierea incendiului; • locul incendiului (coridorul, numărul biroului, al sălii de ședință etc.); • numele persoanelor evacuate; • numele inculpaților (și ale gardienilor) evacuați; • datele dumneavoastră de contact (numele, numărul de telefon, locația, acțiunile pe care le-ați întreprins etc.). 3. Evacuați imediat personalul instanței și publicul prin traseele de evacuare aprobate spre locul convenit de întrunire. Raportați autorităților instanței pentru a asigura coordonarea personalului. 4. Dacă în accident sunt implicate persoane deținute în instanță, permiteți gardienilor instanței să le evacueze în mod securizat într-un loc potrivit de detenție.

Pasul 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspectați și evaluați rapid situația și condițiile. 2. Nu încercați să întreprindeți măsuri de salvare fizică sau de ajutor medical, dacă situația nu este sigură și dacă acest lucru vă poate periclita viața sau integritatea corporală (de exemplu, în cazul prăbușirii clădirii, cablurilor electrice dezgolate, revărsărilor de substanțe toxice, incendiilor scăpate de sub control etc.). 3. Nu încercați să stingeți focul dacă acesta este de proporții mari, nu ați fost instruiți cum s-o faceți și nu aveți un stingător funcțional. 4. Deconectați echipamentul și instalațiile doar dacă acest lucru nu vă periclitează siguranța. 5. Dacă este posibil, determinați cel mai apropiat loc de amplasare a stingătorului și a trusei medicale în instanță.
Pasul 3	Nu mișcați victima rănită.
Pasul 4	<p>Chemați șeful secretariatului (la numărul de telefon menționat mai sus) și următorii membri de personal care au fost instruiți în resuscitarea cardio-pulmonară sau în acordarea primului ajutor. Aceste persoane pot oferi asistență medicală până la sosirea specialiștilor profesioniști.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (Inserați numele angajatului instruit în acordarea primului ajutor.) 2. (Inserați numele angajatului instruit în acordarea primului ajutor.)
Pasul 5	Raportați la locul de întrunire convenit și persoanei care asigură coordonarea personalului. Întoarceți-vă în clădire doar după semnalul că PERICOLUL A TRECUT, aprobat de șeful secretariatului sau președintele instanței.
Pasul 6	Oferiți-vă să acordați primul ajutor persoanelor afectate de substanțe inflamabile DOAR dacă ați fost instruit și sunteți calificat să o faceți.
Alte informații sau cerințe	

5. Pandemii

Stare de pandemie declarată de autoritățile naționale pentru ocrotirea sănătății

Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Autoritățile naționale pentru ocrotirea sănătății au autoritatea de a declara starea de pandemie și de a stabili recomandări pentru protejarea sănătății la locul de muncă, în transportul public și în locuri aglomerate.

Implicațiile pentru șefii secretariatelor:

- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale, dacă este cazul.
- Distribuți și amplasați loțiuni pentru dezinfectarea mâinilor la locurile de muncă, în sălile de ședințe și în coridoare.
- Asigurați-vă de disponibilitatea apei calde la robinet și în băi pentru spălarea mâinilor.
- Amintiți angajaților să se spele pe mâini sau să le dezinfecteze frecvent.
- Încurajați angajații instanței să-și ia concediul medical în loc să vină la serviciu și să-i expună pe alții riscului de infectare.
- Fiți pregătit să utilizați serviciile pazei instanței pentru a inspecta persoanele (atât personalul, cât și vizitatorii instanței) care manifestă simptomele bolii pandemice. Evacuați persoanele respective din clădire, dacă este necesar.
- Actualizați și afișați în loc vizibil planurile de evacuare la toate locurile de muncă, în toate sălile de ședințe și coridoarele.
- Monitorizați listele personalului aflat în concediul medical și coordonați-vă eforturile cu președintele instanței, șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel, pentru a ajusta, în funcție de necesitate, graficele ședințelor de judecată și graficul de lucru al instanței.
- În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ.

Alte informații sau cerințe

6. Pană de curent pe o durată de timp prelungită

Măsuri pentru situații de pană de curent pe o durată de timp prelungită

Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Principala responsabilitate pe care o aveți este să anunțați paza instanței și șeful secretariatului, după care să vă evacuați împreună cu personalul din zonă.

Implicațiile pentru șefii secretariatelor:

- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul de acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate.
- desemnați persoanele care vor primi și vor însoți electricienii la locul accidentului. Informați despre orice pericole la locul accidentului.
- Actualizați și afișați în loc vizibil planurile de evacuare la toate locurile de muncă, în toate sălile de ședințe și coridoarele.
- Instruiți frecvent personalul instanței despre locurile întrunirii și procedurile de raportare, deoarece în situații excepționale coordonarea este dificilă.
- Elaborati proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dizabilități.
- Procurați și distribuiți la locurile de lucru și în sălile de ședință lanterne cu un număr suficient de baterii.
- Asigurați disponibilitatea truselor medicale, inventariați-le cu regularitate și amplasați-le la locurile de lucru și în sălile de ședințe.
- Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să le evacueze și să le transfere într-un loc securizat.
- În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ.

Pasul 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. În primul rând, chemați imediat paza instanței și, după aceea, șeful secretariat la numerele de telefon menționate mai sus. 2. Dați următoarele informații despre accidentul în rețeaua electrică sau pana de curent: <ul style="list-style-type: none"> • caracterul accidentului electric sau al penei de curent; • numele persoanei rănite; • locul accidentului (coridorul, numărul biroului, al sălii de ședințe etc.); • datele dumneavoastră de contact (numele, numărul de telefon, locația, acțiunile pe care le-ați întreprins etc.). 3. Evacuați imediat personalul instanței și publicul prin traseele de evacuare aprobate. 4. Dacă în accident sunt implicate persoane deținute în instanță, permiteți gardienilor instanței să le evacueze în mod securizat într-un loc potrivit de detenție. 5. La decizia șefului secretariatului sau a pazei instanței, evacuați personalul instanței și publicul prin traseele de evacuare aprobate spre locul convenit de întrunire. Raportați autorităților instanței pentru a asigura coordonarea personalului.
Pasul 2	<p>Șeful secretariatului: În cazul penei de curent electric pe o perioadă prelungită, se iau anumite măsuri de precauție în funcție de amplasarea geografică și condițiile de mediu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deconectați echipamentul și aparatele care nu sunt necesare pentru eventualitatea în care restabilirea alimentării cu curent electric va provoca o supratensiune în rețea, care ar putea deteriora aparatura și echipamentul sensibil. 2. În clădirile amplasate în mediul cu temperaturi negative, deconectați și evacuați apa din conductele sistemelor anti-incendiu, hidranți, conductele de apă potabilă și toalete. 3. Adăugați propilenglicol în canalele de scurgere pentru a preveni formarea dopurilor de gheață. 4. Mutați echipamentul care conține lichid care poate îngheța, din cauza expunerii prelungite la temperaturi negative, sau goliți lichidul din el sau asigurați-l cu surse suplimentare de căldură. 5. După restabilirea încălzirii sau a alimentării cu curent electric: <ul style="list-style-type: none"> • Așteptați până ce echipamentul electronic se încălzește la temperatura camerei înainte de a-l conecta la priză pentru a preveni formarea condensatului pe circuitele electrice. • După restabilirea încălzirii și conectarea apei, verificați conductele de apă pentru stingerea incendiilor și cele de apă potabilă, pentru a depista eventualele scurgeri din cauza gerului.

Pasul 3	Președintele instanței și șeful secretariatului trebuie să evalueze dacă, din cauza penei de curent pe o durată prelungită, este necesar de închis clădirea instanței pentru reparații și, dacă da, să evalueze cu Serviciul resurse umane implicațiile din punct de vedere al personalului și al remunerării, după care să emită o scrisoare cu instrucțiuni corespunzătoare pentru judecători și personalul instanței.
Alte informații sau cerințe	

7. Răspândirea substanțelor toxice

Măsuri pentru revărsări de substanțe toxice

Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Principala responsabilitate pe care o aveți este să anunțați paza instanței și șeful secretariatului, după care să vă evacuați din zonă și să asigurați evacuarea personalului.

Implicațiile pentru șefii secretariatelor:

- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul de acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate.
- Actualizați și afișați în mod vizibil planurile de evacuare la toate locurile de muncă, în toate sălile de ședințe și coridoarele.
- Stabiliți locurile de întrunire în caz de situație excepțională și procedurile de raportare a personalului, aduceți la cunoștința tuturor angajaților această informație și instruiți-i corespunzător.
- Desemnați persoanele care vor primi și vor însoți la locul accidentului specialiștii în curățirea de substanțe toxice. Informați despre orice pericole la locul accidentului.
- Elaborați proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dizabilități.
- Procurați materiale absorbante de substanțe toxice și măști și amplasați-le în locuri strategice în toată instanța.
- Procurați hainele și accesoriile de protecție personală: de exemplu, măști, mănuși din cauciuc, cizme etc.
- Asigurați disponibilitatea truselor medicale, inventariați-le cu regularitate și amplasați-le la locurile de lucru și în sălile de ședințe.
- Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să-i evacueze și să-i transfere într-un loc securizat.
- În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ.

Pasul 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. În primul rând, chemați imediat paza instanței și, după aceea, șeful secretariatului la numerele de telefon menționate mai sus. 2. Dați următoarele informații despre revărsarea de substanțe toxice: <ul style="list-style-type: none"> • caracterul revărsării de substanțe toxice; • numele persoanelor rănite și descrierea rănilor suportate; • locul accidentului (coridorul, numărul biroului, al sălii de ședințe etc.); • datele dumneavoastră de contact (numele, numărul de telefon, locația, acțiunile pe care le-ați întreprins etc.). 3. Evacuați imediat personalul instanței și publicul prin traseele de evacuare aprobate. 4. Dacă în accident sunt implicate persoane deținute în instanță, permiteți-le gardienilor instanței să le evacueze în mod securizat într-un loc potrivit de detenție. 5. La decizia șefului secretariatului sau a pazei instanței, evacuați personalul instanței și publicul prin traseele de evacuare aprobate spre locul convenit de întrunire. Raportați autorităților instanței pentru a asigura coordonarea personalului.
---------	--

Măsuri pentru revărsări de substanțe toxice	
Pasul 2	<p>Șeful secretariatului: Anunțați imediat poliția din apropiere, serviciul de pompieri sau serviciul de situații excepționale. DOAR DACĂ ACEST LUCRU NU PREZINTĂ PERICOL, îngrădiți și încercați să izolați revărsarea de substanțe toxice cu ajutorul pazei instanței și a personalului auxiliar. Nu încercați să curățați substanța toxică revărsată. Evacuați persoanele din încăperile adiacente sau din întreaga clădire, dacă este necesar. Încercați să identificați sursa revărsării substanței toxice: de exemplu, revărsări din sistemul de canalizare, ulei din transformator, păcură etc.</p>
Pasul 3	<p>Președintele instanței și șeful secretariatului trebuie să evalueze dacă din cauza revărsării de substanțe toxice este necesar de închis clădirea instanței pentru reparații și, dacă da, să evalueze cu Serviciul resurse umane implicațiile din punct de vedere al personalului și al remunerării, după care să emită o dispoziție cu instrucțiuni corespunzătoare pentru judecători și personalul instanței.</p>
Alte informații sau cerințe	

8. Dezordini sau tulburări publice: Acestea sunt demonstrații, tulburări sau proteste publice de mari proporții, monitorizate și controlate în mod activ de autoritățile locale și organele de drept.

Măsuri pentru dezordini sau tulburări publice majore	
Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Principala responsabilitate pe care o aveți este să vă retrageți într-un loc sigur și să încuiați ușa.	
<p>Implicațiile pentru șefii secretariatelor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luați măsurile de protecție a clădirii și încuiați intrările și parcările îngrădite. • Numiți câțiva gardieni din paza instanței să stea de gardă în stradă pentru a aștepta sosirea poliției. • Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAJ, STISC și serviciul de acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate. • Efectuați evidența tuturor judecătorilor și angajaților instanței, notându-vă biroul fiecărui judecător și al fiecărui angajat. • Împreună cu paza instanței, luați sub protecție și control cetățenii care se află în instanță la acel moment și însoțiți-i în loc sigur. • Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să le evacueze și să le transfere într-un loc securizat. • Instruiți personalul să-și deconecteze telefoanele mobile până când paza instanței va permite să le conecteze din nou, deoarece canalele de comunicare prin telefonie mobilă riscă să fie supraîncărcate. • Dacă este necesar de evacuat oamenii, înregistrați toți angajații instanței evacuați și raportați despre rezultatele evidenței în centrul de comandă pentru cazuri excepționale. • Elaborați proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dizabilități. • Stabiliți proceduri de raportare centrului de comandă pentru situații excepționale de către personalul instanței despre sosirea lor acasă în siguranță. • În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ. 	

Pasul 1	<p>Informați judecătorii și personalul despre situația curentă a evenimentelor.</p> <p>Instruiți judecătorii și personalul instanței să încheie ședințele de judecată, să se întoarcă în birourile lor și să încuie ușile. Anunțați centrul de comandă pentru situații excepționale, când toți angajații și judecătorii vor ajunge în birourile lor.</p> <p>Dispuneți ca gardienii instanței să ia sub protecție cetățenii care se află la acel moment în instanță și să-i însoțească spre un loc sigur.</p> <p>Dacă în accident sunt implicate persoane deținute în instanță, permiteți gardienilor instanței să le evacueze în mod securizat într-un loc potrivit de detenție.</p> <p>Verificați dacă au raportat toți angajații instanței.</p>
Pasul 2	<p>Șeful secretariatului:</p> <p>Anunțați imediat poliția sau autoritățile civile locale despre măsurile luate în instanță, despre faptul că paza instanței a extins perimetrul de securitate până în stradă și despre faptul că ușile de intrare în clădire sunt încuiate și securizate.</p> <p>Stabiliți patrule mobile care să facă ture de-a lungul perimetrului instanței, în coridoarele clădirii și în locurile publice. Verificați dacă toate ușile de la birouri și intrările în clădire sunt încuiate și dacă personalul este în siguranță.</p>
Pasul 3	<p>Președintele instanței și șeful secretariatului trebuie să determine dacă amploarea demonstrațiilor sau tulburărilor publice justifică evacuarea personalului și închiderea instanței, după care să transmită judecătorilor, angajaților și pazei instanței instrucțiuni corespunzătoare.</p>
Alte informații sau cerințe	

9. Amenințări cu bombe și alte acțiuni violente

**Regula numărul 1 de identificare a bombelor sau a altor pachete suspecte:
NU VĂ ATINGEȚI DE NIMIC; CHEMAȚI PAZA!**

Șefii secretariatelor instanței și comitetele pentru planuri de acțiuni în cazuri excepționale trebuie să se adreseze la AAIJ și alte instituții responsabile pentru aplicarea legii pentru instrucțiuni cuprinzătoare despre modul de identificare, depistare, raportare și reacționare la amenințările credibile cu bombă în instanțe. În așteptarea acestor instrucțiuni și a instruirii necesare de la AAIJ sau alte instituții responsabile pentru aplicarea legii, urmați la nivelul instanței locale recomandările minime prezentate în continuare.

Amenințări cu bombe și alte acțiuni violente

- Instrucțiuni pentru judecători și personalul instanței:
- Păstrați-vă calmul și încercați să aflați cât mai multe informații despre persoana sau apelantul care a lansat amenințarea.
- Efectuați acțiunile din lista de verificare în cazuri de amenințare cu bombă, prezentată în Anexa 13.3.
- Activați butonul de alarmă locală pentru anunțarea pazei instanței despre amenințare.
- Încercați să anunțați încă un angajat despre situație, luând măsurile de autoprotecție, și instruiți-l să anunțe imediat paza instanței.
- Nu încercați să rețineți persoana care lansează amenințări: aceasta este responsabilitatea pazei instanței și a colaboratorilor poliției.
- Dacă este cazul unei cutii, pachet sau serviete abandonate, NU ATINGEȚI, NU INSPECTAȚI, NU MIȘCAȚI ACEST OBIECT.
- Dacă credeți că sunteți în siguranță relativă, îndepărtați-vă de pachet, dar rămâneți la o distanță suficient de apropiată pentru a putea avertiza trecătorii să se OPREASCĂ și să PĂRĂSEASCĂ această zonă.
- La sosirea echipelor specializate, raportați-le succint situația și părăsiți zona, întorcându-vă în birou.

Amenințări cu bombe și alte acțiuni violente

- Implicațiile pentru șeful secretariatului:
- Instruiți judecătorii și personalul instanței despre modul de conduită cu persoanele care lansează amenințări: să-și păstreze calmul, să colecteze cât mai multe informații, fără a se expune riscului, să memoreze trăsăturile identificatoare ale persoanei etc.
- Instruiți judecătorii și personalul instanței cum să procedeze în cazuri în care observă în instanță scrisori, pachete, serviete suspecte sau alte obiecte neidentificabile.
- Distribuți listele de verificare în cazuri de amenințare cu bombă în toate birourile din instanță.
- Securizați și încuiați ușile de intrare în instanță și intrările în parcurile îngădite ale instanței, în funcție de necesitate.
- Numiți câțiva gardieni din paza instanței să stea de gardă în stradă, pentru a aștepta sosirea poliției.
- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul de acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate.
- Desemnați gardienii din paza instanței, care vor primi și vor însoți la locul incidentului specialiștii în dezamorsare. Informați despre orice pericole la locul incidentului, în funcție de necesitate.
- Efectuați evidența tuturor judecătorilor și angajaților instanței, înregistrând biroul fiecărui judecător și al fiecărui angajat.
- Împreună cu paza instanței, luați sub protecție și control cetățenii care se află în instanță la acel moment și însoțiți-i în loc sigur.
- Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să-i evacueze și să-i transfere într-un loc securizat.
- Dacă este posibil, încercați să aflați mai multe de la persoana care a primit (sau a observat) amenințarea și să evaluați credibilitatea amenințării. Rețineți: nu toate amenințările cu bombă sunt reale, însă, în lipsa dovezilor clare și convingătoare care să infirme pericolul, amenințările cu bombă sau alte acțiuni violente trebuie să fie luate în serios până când se demonstrează contrariul.
- Instruiți personalul să-și deconecteze telefoanele mobile, până când paza instanței va permite să le conecteze din nou, deoarece canalele de comunicare prin telefonie mobilă riscă să fie supraîncărcate.
- Raportați succint președintelui instanței despre ultimele schimbări de situație și împreună decideți dacă amenințarea trebuie să fie luată în serios și dacă este necesar de închis instanța și de evacuat oamenii.
- Dacă evacuarea este necesară, înregistrați toți angajații instanței evacuați și raportați despre rezultatele evidenței în centrul de comandă pentru cazuri excepționale.
- Elaborați proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dizabilități.
- Stabiliți proceduri de raportare de către personalul instanței, despre sosirea lor acasă în siguranță, centrului de comandă pentru situații excepționale.
- În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ.

Alte informații sau cerințe

Măsurile pentru incidente de violență la locul de lucru

Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Principala responsabilitate pe care o aveți este să vă retrageți într-un loc sigur și să încuiați ușa. Nu încercați să rețineți inițiatorul. Aceasta este responsabilitatea pazei instanței și a colaboratorilor poliției.

Implicațiile pentru șefii secretariatelor:

- Cereți pazei instanței să îngădească locul incidentului și să evacueze într-o zonă securizată personalul neimplicat.
- Paza instanței trebuie să rețină inițiatorul și să-l ducă imediat în celula de detenție a instanței pentru investigații ulterioare.
- Nu permiteți accesul altor angajați în instanță prin intrarea principală, până când președintele instanței, șeful secretariatului sau paza instanței va da semnalul că PERICOLUL A TRECUT.

- Securizați și încuiați intrările în instanță și parcările îngrădite, în funcție de necesitate.
- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul de acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate.
- Efectuați evidența tuturor judecătorilor și angajaților instanței, înregistrați biroul fiecărui judecător și al fiecărui angajat.
- Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să le evacueze și să le transfere într-un loc securizat.
- Oferiți primul ajutor și transportați victimele spre cel mai apropiat spital, dacă este necesar.
- Inițiați investigarea incidentului și măsurile disciplinare față de acțiunile adverse ale angajatului.
- În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ.

Alte informații sau cerințe

Anexa I3. Matricea pentru cazuri de amenințare și capacitate de reacție (model)

Matricea de evaluare a riscului și amenințării și a capacității de reacție		
Prioritatea 1.		
Intern	Personalul de acordare a primului ajutor	CSM, MJ, AAJ sau STISC
•	•	•
Prioritatea 2.		
Intern	Personalul de acordare a primului ajutor	CSM, MJ, AAJ sau STISC
•	•	•
Alte priorități (în ordinea evaluării riscurilor) vor fi identificate de comitetul pentru planul de acțiuni în situații excepționale al instanței		
Intern	Personalul de acordare a primului ajutor	CSM, MJ, AAJ sau STISC

BIBLIOGRAFIE

LEGISLAȚIA NAȚIONALĂ:

1. Constituția Republicii Moldova nr. 1 din 29.07.1994, Monitorul Oficial nr. 1 art. 5 din 12.08.1994, cu modificările și completările ulterioare.
2. Legea nr. 514 din 06.07.1995 privind organizarea judecătorească, Monitorul Oficial nr. 58 art. 641 din 19.10.1995, cu modificările și completările ulterioare.
3. Legea nr. 544 din 20.07.1995 cu privire la statutul judecătorului, Monitorul Oficial nr. 59-60 art. 664 din 26.10.1995.
4. Legea nr. 947 din 19.07.1996 cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii, Monitorul Oficial nr. 64 art. 641 din 03.10.1996, cu modificările și completările ulterioare.
5. Legea nr. 789 din 26.03.1996 cu privire la Curtea Supremă de Justiție, Monitorul Oficial nr. 32-33 art. 323 din 30.05.1996, cu modificările și completările ulterioare.
6. Legea nr. 76 din 21.04.2016 cu privire la reorganizarea instanțelor judecătorești, Monitorul Oficial nr. 184-192 art. 387 din 01.07.2016.
7. Legea nr. 59 din 15.03.2007 privind statutul și organizarea activității grefierilor din instanțele judecătorești. Monitorul Oficial nr. 64-66 art. 296 din 11.05.2007, cu modificările și completările ulterioare.
8. Legea nr. 158 din 04.07.2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, Monitorul Oficial nr. 230-232 art. 840 din 23.12.2008, cu modificările și completările ulterioare.
9. Legea nr. 270 din 23.11.2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar, Monitorul Oficial nr. 441-447 art. 715 din 30.11.2018, cu modificările și completările ulterioare.
10. Legea nr. 239 din 13.11.2008 privind transparența în procesul decizional, Monitorul Oficial nr. 215-217 art. 798 din 05.12.2008, cu modificările și completările ulterioare.
11. Legea nr. 982 din 11.05.2000 privind accesul la informație, Monitorul Oficial nr. 88-90 art. 664 din 28.07.2000, cu modificările și completările ulterioare.
12. Legea nr. 133 din 08.07.2011 privind protecția datelor cu caracter personal, Monitorul Oficial nr. 133 din 08.07.2011, cu modificările și completările ulterioare.
13. Legea nr. 181 din 25.07.2014 finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale, Monitorul Oficial nr. 223-230 art. 519 din 08.08.2014, cu modificările și completările ulterioare.
14. Legea contabilității și raportării financiare nr. 287 din 15.12.2017 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 1-6 art. 22 din 05.01.2018, cu modificările și completările ulterioare.
15. Legea privind controlul financiar public intern nr. 229 din 23 septembrie 2010, Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 231-234 din 26 noiembrie 2010, cu modificările și completările ulterioare.
16. Hotărârea Parlamentului nr. 21 din 03.03.2017 pentru aprobarea Planului de construire a clădirilor noi și/sau de renovare a clădirilor existente, necesare pentru buna funcționare a sistemului instanțelor judecătorești, Monitorul Oficial nr. 92-102 art. 136 din 31.03.2017.
17. Hotărârea Guvernului nr. 593 din 24.07.2017 cu privire la aprobarea Conceptului tehnic al Sistemului informațional judiciar, Monitorul Oficial nr. 316-321 art. 757 din 25.08.2017, cu modificările și completările ulterioare.
18. Hotărârea Guvernului nr. 794 din 01.08.2018 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și funcționarea Sistemului informațional judiciar, Monitorul Oficial nr. 321-332 art. 857 din 24.08.2018.

19. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 142/4 din 04.02.2014 cu privire la aprobarea Instrucțiunii referitor la activitatea de evidență și documentare procesuală în judecătorii și curțile de apel, Monitorul Oficial nr. 127-133 art. 719 din 25.05.2014, cu modificările și completările ulterioare.
20. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 109/3 din 28.01.2014 cu privire la aprobarea Metodologiei planificării bugetului instanțelor judecătorești, Monitorul Oficial nr. 87-91 art. 462 din 11.04.2014.
21. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 239/9 din 12.03.2013 cu privire la la aprobarea Regulamentului cu privire la volumul, metodele, temeiurile și procedura de verificare a activității organizatorice a instanțelor judecătorești la îndeplinirea justiției, Monitorul Oficial nr. 119-121 art. 813 din 31.05.2013.
22. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 110/5 din 05.02.2013 cu privire la aprobarea Regulamentului privind modul de distribuire aleatorie a dosarelor pentru examinare în instanțele judecătorești, Monitorul Oficial nr. 96 art. 514 din 27.04.2013, cu modificările și completările ulterioare.
23. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 338/13 din 12.04.2013 cu privire la aprobarea Regulamentului privind înregistrarea audio digitală a ședințelor de judecată, Monitorul Oficial nr. 87-91 art. 460 din 11.04.2014, cu modificările și completările ulterioare.
24. Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 658/30 din 10.10.2017 cu privire la aprobarea Regulamentului privind modul de publicare a hotărârilor judecătorești pe portalul național al instanțelor de judecată și pe pagina web a Curții Supreme de Justiție, Monitorul Oficial nr. 411-420 art. 2068 din 24.11.2017, cu modificările și completările ulterioare.
25. Hotărârea Guvernului nr. 698 din 30.08.2017 cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Justiției, Monitorul Oficial nr. 335-339 art. 824 din 15.09.2017, cu modificările și completările ulterioare.
26. Hotărârea Guvernului nr. 650 din 26.05.2016 cu privire la organizarea și funcționarea Agenției de administrare a instanțelor judecătorești, Monitorul Oficial nr. 151-155 art. 718 din 03.06.2016, cu modificările și completările ulterioare.

LITERATURA DE SPECIALITATE:

1. Aikman A., *Arta și practica administrării instanțelor de judecată*, Auerbach Publications, Boca Raton, Florida, 2007.
2. Aikman B. Alexander, *Arta și practica administrării instanțelor de judecată*, CRC Press, New York, 2007.
3. Alexander B. Aikman, *Arta și practica administrării instanțelor de judecată*, CRC Press, New York, 2007.
4. Androniceanu A., *Management public*, București, Editura economică, 1999.
5. Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată (AAIJ) competențele de bază privind responsabilitatea și performanța instanței CORE®, disponibil la <https://nacmcore.org/competency/accountability-and-court-performance/>.
6. Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată, *Consolidarea specialiștilor din instanțele judecătorești*.
7. Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată, *Administratorul instanței - Administrarea instanței: Ghid profesional*, septembrie 2016.
8. Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată, *Competențe de bază și pro-*

- grame, CORE®: Ce trebuie să cunoască specialiștii instanțelor de judecată.
9. Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată, Curriculum privind competențele fundamentale: ce trebuie să știe și să facă liderii instanței de judecată, Williamsburg, VA, 2005.
 10. Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor Judecătorești, Administrarea instanțelor judecătorești: Ghid în profesie, 2017.
 11. Bennis W., Cele patru competențe ale leadership-ului, *Training and Development Journal*, v.38 Ediția 8, 1984.
 12. Bennis W., Cele patru competențe ale liderilor, *Training and Development Journal*, v38, Ediția 8, 1984.
 13. Buckingham M., Mai întâi încalcă toate regulile, 1999; Acum, descoperă-ți punctele forte, 2001; Curaj, pune-ți în practică punctele forte, 2007.
 14. Burke K. & Labrosse M., Tranziția de la managementul instanței de judecată la leadership-ul în instanța de judecată, *The Court Manager*, v. 21, Ediția 1, 2007.
 15. Burns J. M., *Leadership*, Harper și Row, New York, 1978.
 16. Cadrul Internațional de Excelență Judecătorească, https://www.courtexcellence.com/__data/assets/pdf_file/0030/54795/GLOBAL-MEASURES-3rd-Edition-Oct-2020.pdf.
 17. Cappeli și Tavis, *Revoluția gestionării performanței (schimbarea accentelor de la răspundere spre învățare*, *Harvard Business Review*, 2016.
 18. Cornell Janet G., Instrumente de măsurare a performanței instanței – Ceea ce numărați, contează, *Administratorul instanței, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată*, Volumul 29, nr. 1, primăvara 2014, disponibil la <https://courtleader.files.wordpress.com/2017/11/court-performance-measures-what-you-count-counts-nacm-court-manager-vol-29-no-1-winter-2014.pdf>.
 19. Cornell Janet G., Liderii instanței de judecată și practicile de gestionare a fluxurilor de dosare, <https://courtleader.net/2021/09/06/court-leadership-and-caseflow-management-a-briefing-series/>.
 20. Cornell Janet G., Liderii instanțelor judecătorești cu performanțe înalte, *Tendențe în instanțele de stat 2018*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, <https://ncsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/ctadmin/id/2235/rec/3>.
 21. Cornell Janet G., O instanță se privește în oglindă – proiectul Lista de dorințe – revizuire rudimentară, *Administratorul instanței, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată*, Volumul 27, nr. 4, iarna 2012-2013, disponibil la <https://courtleader.files.wordpress.com/2017/11/one-court-looks-at-itself-in-the-mirror-the-bucket-list-project-nacm-court-manager-vol-27-no-4-winter-2012-2013.pdf>.
 22. Covey S., *7 Obiceiuri ale oamenilor foarte eficienți*, Free Press, New York, 1989.
 23. Demitras O., Karaca M., *Ghid privind stilurile de conducere*, Cambridge Scholars Publishing, UK, 2020.
 24. Friesen, Gallas și Gallas, Bobbs-Merrill Co., Friesen, *Gestionarea instanțelor de judecată*, New York, 1971.
 25. Friesen, Gallas, și Gallas, Bobbs-Merrill Co., *Gestionarea instanțelor de judecată*, New York, 1971.
 26. Gallas G., Simpozionul privind cercetarea în domeniul administrației judiciare, *The Justice System Journal*, Vol. 12, Nr. 1, Taylor & Francis, Ltd. Middlesex, Anglia, 1987.
 27. Gardner J., *Despre leadership*, Free Press, New York, 1990.
 28. Ghidul pentru elaborarea Programelor de Dezvoltare Strategică a Autorității, Cancelaria de

- Stat, 31.10.2011, https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/ghid_pds_aapc.pdf.
29. Graff G., Instanțele de judecată sunt conversații: un argument pentru implicarea sporită din partea liderilor instanței de judecată, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2012, Courts Are Conversations: An Argument for Increased Engagement by Court Leaders | Biroul programelor de justiției (ojp.gov).
 30. Graff G., Un argument pentru implicare mare a liderilor instanțelor judecătorești, Centrul Național al Instanțelor de Stat, 2012, Courts Are Conversations: An Argument for Increased Engagement by Court Leaders | Office of Justice Programs (ojp.gov).
 31. Greenleaf Robert K., Slujitorul în calitate de lider, 1970.
 32. Heifetz R. A., Leadership-ul fără răspunsuri simple, Belknap Press de la Harvard University Press, Cambridge, 1994.
 33. Hersey P. și Blanchard K. H., Managementul comportamentului organizațional, (Ed. 3), Prentice Hall, New Jersey, 1977.
 34. Keilitz I., Cele 10 motive pentru evaluarea performanței, CourtMetrics, <http://made2measure.blogspot.com/2005/09/top-10-reasons-for-performance.html>.
 35. Kouzes J. M. și Posner B. Z., Provocarea în leadership, (Ed. 6), John Wiley & Sons, New York, 2017.
 36. Lefever R. Dale, Integrarea independenței judiciare și a administrării judiciare, Asociația Națională pentru Administrarea Instanțelor de Judecată, The Court Manager, volumul 24, numărul 5, 2009.
 37. Maureen M. Solomon, Caroline S. Cooper și Holly Bakke, Consolidarea încrederii publice prin gestionarea eficientă a fluxului de dosare, Îmbunătățirea administrării justiției, ediția a șaptea, Direcția juridică, Asociația Baroului American, 2001.
 38. Mckendrick J., Cum Steve Jobs și-a obținut titlul în management prin discuții informale, <https://www.adb.org/publications/managing-walking-around>.
 39. McQueen M., Cele două fațete ale ciocănașului judecătorului sau liderii instanței ca perechi productive, Tendințe în instanțele la nivel de stat, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2015.
 40. McQueen M., Guvernanța: ultima frontieră, Williamsburg, VA, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2013.
 41. Meyer N., Diversitate și incluziune în cadrul instanțelor de judecată, The Court Administrator, Vol. II, 2022, [Court_Administrator_Volume_II_Winter_2022.pdf](#) (iaca.ws).
 42. Meyer N., Diversitatea și incluziunea în instanțe, IACA The Court Administrator, vol. II nr. 1, 2022, The Court Administrator (iaca.ws).
 43. Nicolescu O., Verboncu I., Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna Economică, București, 2001.
 44. Ostrom B., Hanson R. și Kleiman M., Îmbunătățirea ritmului procesării cauzelor penale în procesele judiciare de stat, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA, 2018.
 45. Profiroiu M., Managementul organizațiilor publice, București, Editura Economică, 2001.
 46. Steelman D., Îmbunătățirea gestionării fluxului de dosare: Ghid sumar, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA, 2008.
 47. Stupak R., Leadership-ul instanțelor judecătorești în tranziție: progres rapid spre anul 2000, The Justice System Journal, Vol. 15, Nr. 2. Taylor & Francis, Ltd., Middlesex, Anglia, 1991.