



# PLANUL DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ AL JUDECĂTORIEI BĂLȚI PENTRU ANII 2023-2027



# Cuprins



MESAJUL PREȘEDINTELUI	3
INTRODUCERE	6
PROFILUL JUDECĂTORIEI BĂLȚI	8
VIZIUNEA ȘI MISIUNEA JUDECĂTORIEI BĂLȚI	11
VALORILE JUDECĂTORIEI BĂLȚI	12
ANALIZA SWOT	13
DIRECȚII ȘI OBIECTIVE STRATEGICE	16
Direcția strategică 1: Liderism și management	18
Direcția strategică 2: Managementul resurselor umane	22
Direcția strategică 3: Gestionarea dosarelor	26
Direcția strategică 4: Managementul infrastructurii	29
Direcția strategică 5: Accesibilitate informațională	31
COMUNICAREA	36
GESTIONAREA RISCURILOR	37
MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA	39

# Mesajul președintelui

Judecătoria Bălți, prin întregul său corp de magistrați și funcționari, și-a propus scopul de a deveni instanță model cu suportul echipei proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”. Apreciem această implicare ca fiind una de importanță majoră pentru sporirea performanței instanței de judecată, în întregul sistem al activităților sale – procesul de înfăptuire a justiției, instruirea și sporirea profesionalismului colaboratorilor instanței, eficientizarea interacțiunii cu justițiabilii și publicul larg.

Îmbunătățirea, în ansamblu, a activității instanței și menținerea unui nivel înalt al serviciilor pe care aceasta le prestează a fost și rămâne o prioritate majoră care are o importanță covârșitoare pentru întreaga societate și constituie o condiție esențială pentru dezvoltarea cu adevărat a unei societăți democratice în care supremația legii și respectarea drepturilor și libertăților omului reprezintă valori supreme.

Activitatea instanței de judecată este una complexă, care combină o gamă variată de servicii care au ca finalitate de a acorda oamenilor posibilitatea de a-și realiza sau apăra drepturile și interesele în cazul în care acestea sunt negate sau încălcate de cineva.



**Ion PĂCALEU**

Președinte interimar  
al Judecătorei Bălți



O activitate indispensabilă a unei justiții eficiente o reprezintă planificarea. Pornim cu certitudine de la ideea că „Dacă eșuezi să planifici, planifici să eșuezi”, astfel că, dacă nu parcurgi voluntar calea planificării strategice, involuntar îți asumi riscul de a eșua. Lipsa de timp sau resurse nu trebuie să constituie un obstacol în calea planificării, or, nemijlocit prin planificare îți ordonezi acțiunile viitoare într-o așa modalitate care să-ți economisească timpul și resursele. Nu poți acționa fără a lua în considerare riscurile, punctele slabe și amenințările pasibile de a interveni. De fapt, poți acționa și în lipsa unei astfel de analize, dar, eșecul nu se va lăsa mult așteptat. E mult mai ușor să previi un risc, decât ulterior să înlături consecințele acestuia, consecințe care, în cadrul activității instanței de judecată, pot avea un efect sistemic.

Astfel, pentru a asigura o dezvoltare eficientă a instanței de judecată în întregul spectru al activității sale, aceasta trebuie să derive dintr-un curs clar, o viziune clară, din care să reiasă misiunea instanței, bazată pe un sistem de obiective și acțiuni concrete, fiind iminentă elaborarea unui plan de dezvoltare strategică, care să asigure continuitatea acțiunilor în curs de realizare și să direcționeze eficient activitatea instanței de judecată în calea spre noi orizonturi.

Judecătoria Bălți, la moment, urmează cu fermitate calea spre performanță, spre devenire a unei veritabile instanțe judecătorești model. Avem realizări esențiale, realizări de ansamblu, fără a neglija vreun aspect al activității instanței.





*Am ales misiunea de a face instanța accesibilă printr-un singur clic, prin înlocuirea formalităților anevoioase de evidență și documentare procesuală scrisă, pe format de hârtie, cu servicii prestate în regim on-line, fapt care va economisi timp și resurse, asigurând o transparență și performanță înaltă a instanței, reducând esențial timpul și formalitățile pe care oamenii trebuie să le parcurgă pentru a-și realiza sau apăra drepturile.*

*Am ales să fim deschiși în comunicare, prin ascultarea și implicarea tuturor persoanelor interesate în planificarea activității instanței de judecată și dezvoltarea acesteia. Este necesar de a înlătura paradigma potrivit căreia cu instanța de judecată se discută doar prin acte judecătorești și doar în ședința de judecată, iar judecătorul este un exponent sever și formalist al puterii publice. În acest sens, vom continua să aplicăm și să promovăm crearea platformelor de comunicare a instanței judecătorești cu comunitatea locală.*

*Am ales calea de a deveni instanță prietenoasă publicului atât prin maniera de prestare a serviciilor instanței de judecată, cât și prin acomodarea fizică a instanței de judecată la necesitățile publicului, pentru ca să asigurăm o dezvoltare continuă a accesibilității fizice și informaționale a instanței pentru toate categoriile de justițiabili.*

*Am ales calea de a fortifica echipa de magistrați și funcționari, or, luând în considerație specificul sistemic de organizare și activitate a instanței de judecată, putem afirma cu certitudine că acesta este un lucru de echipă. Putem vorbi despre justițiabili satisfăcuți de serviciile unei instanțe de judecată doar atunci când aceste servicii sunt oferite de o echipă bine instruită, care colaborează eficient și care are la bază un sistem de liderism bine dezvoltat.*



Fiind implicați în cadrul proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”, am implementat un larg sistem de inovații, care necesită o continuă și constantă dezvoltare și, bineînțeles, o ulterioară răspândire la nivel de țară. Acesta a fost scopul nostru la implicarea în proiect - de a pilota cele mai bune și eficiente practici din sistemul judecătorec, pe care să le popularizăm la nivel general, să împărțim experiența noastră tuturor.

Deși proiectul USAID „Instanțe Judecătorești Model” va dura până în 2023, cu siguranță cursul spre inovații și performanță al Judecătorei Bălți va continua prin elaborarea și implementarea prezentului Plan de dezvoltare strategică pentru perioada 2023-2027 și prin păstrarea constantă a nivelului înalt de performanță.

**Ion PÂCALEU**, Președinte interimar al Judecătorei Bălți

# Introducere

---

Planul de dezvoltare strategică este documentul de bază al Judecătoriei Bălți pentru perioada 2023-2027, care asigură descrierea direcțiilor de activitate ale instituției și planificarea priorităților, prezentând modul în care vor fi realizate activitățile și atinse obiectivele strategice. Planul a fost elaborat cu suportul Proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”, în conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 176 din 22 martie 2011 „Cu privire la aprobarea Metodologiei de elaborare a programelor de dezvoltare strategică ale autorităților administrației publice centrale” și cuprinde o perioadă de 5 ani. Pentru planificarea operațională a activității instanței judecătorești se vor elabora planuri anuale, care vor prevedea măsuri concrete de realizare a Planului de dezvoltare strategică, constituind astfel un instrument de monitorizare și evaluare a acestuia.

Planul de dezvoltare strategică este documentul de identitate al Judecătoriei Bălți, din care derivă toate acțiunile autorității pe parcursul următorilor 5 ani și, drept urmare, este: (i) instrument de planificare/priorizare a politicilor la nivelul instanței, (ii) instrument de management și (iii) instrument de comunicare internă și externă. Elaborarea Planului de dezvoltare strategică a avut loc de o manieră participativă, proces în care s-au implicat toate subdiviziunile și părțile interesate ale autorității. Pentru coordonarea procesului de elaborare a Planului de dezvoltare strategică a fost creat Grupul de planificare, constituit din reprezentanții managementului instituției, șefii subdiviziunilor și personalul instanței.

Procesul de elaborare a Planului de dezvoltare strategică a fost unul complex cu participarea tuturor membrilor grupului de planificare, dar

și cu implicarea și consultarea judecătorilor și personalului instanței. Astfel, procesul de planificare a avut loc în 4 etape:

### Etapa 1

Identificarea și formularea misiunii, viziunii, valorilor Judecătoriei Bălți și realizarea analizei SWOT

### Etapa 2

Elaborarea direcțiilor și obiectivelor strategice

### Etapa 3

Prioritizarea obiectivelor și identificarea acțiunilor și a resurselor necesare pentru realizarea acestora

### Etapa 4

Definitivarea Planului de dezvoltare strategică și stabilirea indicatorilor și criteriilor de monitorizare și evaluare a progresului

Fiecare etapă a fost precedată de ateliere de lucru, organizate și facilitate de Proiectul USAID „Instanțe Judecătorești Model”, la care au participat membrii Grupului de planificare.

Modificarea Planului de dezvoltare strategică va fi posibilă, reieșind din constatările care derivă din monitorizarea și evaluarea progre-

sului și necesitatea de a întreprinde acțiuni suplimentare pentru asigurarea atingerii obiectivelor sau în cazul schimbării priorităților strategice ale instanței judecătorești. Toate modificările propuse vor fi discutate cu membrii Grupului de planificare, dar și cu judecătorii și angajații instanței judecătorești și vor fi aprobate de președintele Judecătoriei Bălți.

# Profilul Judecătoriei Bălți



## JUDECĂTORIA BĂLȚI INCLUDE TREI SEDII:

- sediul Central (Bălți)
- sediul Sângerei
- sediul Fălești

**27 de judecători**

**105 membri ai personalului non-judiciar**

Judecătoria Bălți se află în raza de circumscripție a Curții de Apel Bălți.

**Populația deservită:** aproximativ 302 000 de locuitori

Etnii: moldoveni (români), ucraineni, ruși, găgăuzi, bulgari, evrei, polonezi, romi.

În cadrul Judecătoriei Bălți a fost înființat Grupul de lucru pentru coordonarea și suportul activității Secretariatului Judecătoriei Bălți, compus din reprezentanții secțiilor, direcțiilor, serviciilor și a grefei instanței, care asigură implicarea întregului Secretariat în procesul de prezentare a propunerilor, recomandărilor, opiniilor, analizelor în raport cu solicitările, demersurile, propunerile, proiectele și rapoartele parvenite în adresa instanței din partea autorităților publice și a publicului, care privesc activitatea instanței, procesul de înfăptuire a justiției, relațiile cu publicul și justițiabilii.



**Este de menționat și faptul că Judecătoria Bălți a fost sau este în prezent antrenată în diferite proiecte, după cum urmează:**

- Conform Hotărârii CSM nr. 519/21 din 03 iulie 2013, Judecătoria Bălți a fost desemnată în calitate de instanță pilot în scopul realizării proiectului „Medierea și arbitrajul în litigiile comerciale din Republica Moldova”;
- Conform Hotărârii CSM nr. 477/16 din 27 mai 2014, Judecătoria Bălți a fost desemnată în calitate de instanță pilot în scopul implementării unor domenii ale Strategiei de reformare a sectorului justiției;
- Conform Hotărârii CSM nr. 773/25 din 23 septembrie 2014, Judecătoria Bălți a fost desemnată în calitate de instanță beneficiară de echipament performant pentru amenajarea arhivei, întru buna organizare a dosarelor;
- Conform Hotărârii CSM nr. 235/10 din 24 martie 2015, Judecătoria Bălți a fost desemnată în calitate de instanță pilot la inițiativa proiectului ATRECO referitor la specializarea judecătorilor pe categorii de cauze;
- Conform Hotărârii CSM nr. 149/8 din 28 martie 2015, Judecătoria Bălți a fost desemnată în calitate de instanță-pilot în vederea implementării noilor funcționalități ale versiunii 4.1.4 PIGD;
- Conform Hotărârilor CSM nr. 419/31 din 10 decembrie 2019 și 141/10 din 2 iunie 2020, Judecătoria Bălți a fost desemnată în calitate de instanță-pilot pentru a utiliza raportarea statistică electronică;
- Conform Hotărârii CSM nr. 153/15 din 25 mai 2021, Judecătoria Bălți a fost desemnată în calitate de judecătorie pilot în cadrul Proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”; și
- Conform Hotărârii CSM nr. 20/2 din 22 martie 2022, în cadrul Judecătoria Bălți a fost optimizat, pe un termen de 6 luni, numărul de Registre de evidență și documentare procesuală.

Deschiderea Judecătoria Bălți și aspirațiile de dezvoltare au relevat faptul că instanța se impune în comparație cu alte judecătoria din țară prin experiența în organizarea unei varietăți largi de evenimente orientate spre educarea juridică a tinerei generații, colaborarea bună cu mediul universitar din regiune și cu Curtea de Apel Bălți în vederea preluării bunelor practici, dar și interes pentru îmbunătățirea activității judecătoria pentru a contribui la asigurarea accesului facil al cetățenilor la servicii judiciare online și a crea facilități pentru grupuri vulnerabile.



## Performanța Judecătoriei Bălți în 2021

### 22 406 de dosare înregistrate

(10, 82% din toate dosarele noi înregistrate la nivel național)

#### ► Volumul de muncă per judecător:

- 892 dosare, în ansamblu, și anume:
- 862 de dosare la sediul Central
- 1160 de dosare la sediul Fălești
- 802 dosare la sediul Sângerei

#### ► Durata de examinare a dosarelor:

- 65 de zile în dosare civile comparativ cu media europeană de 201 zile
- 98 de zile în dosare penale comparativ cu media europeană de 112 zile
- doar 2% din numărul total de dosare sunt examinate în termen de 1-2 ani
- În anul 2022, 8% din numărul total al dosarelor se aflau pe rolul instanței de judecată mai mult de 2-3 ani

- 68% soluționate într-o singură ședință în 2021 comparativ cu 70% în 2020, indicator afectat de rata soluțiilor în dosare contravenționale (26% în anul 2020, 32% în anul 2021)
- 33% rata ședințelor amânate în 2021 comparativ cu 31% în 2020

#### ► Rata hotărârilor judecătorești atacate cu apel:

- 29% în dosare penale
- 25% în dosare contravenționale

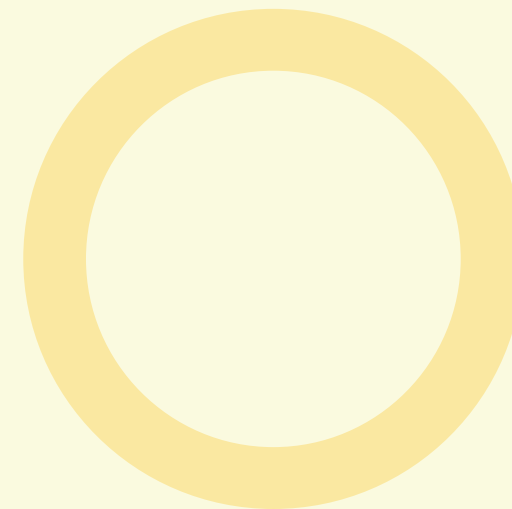
#### ► Rata hotărârilor casate în ordine de apel:

- 2,46% dosare penale
- 6,46% dosare contravenționale

► **97% rata de variație a stocului de cauze pendinte** – din cauza COVID-19, instanța a activat în regim special cu acces restricționat al justițiabililor în judecătorie.

# Viziunea și misiunea Judecătoriei Bălți

---



## VIZIUNEA:

○ instanță eficientă pentru justiție independentă, profesionistă și accesibilă printr-un singur clic.

## MISIUNEA:

Judecătoria Bălți, prin profesionalism și inovații, inspiră încredere în actul de justiție pentru justițiabili, comunitate și parteneri.



# Valorile Judecătoriei Bălți

---

• INTEGRITATE

• TRANSPARENȚĂ

• CORECTITUDINE

• RESPONSABILITATE

• FLEXIBILITATE

• EFICIENȚĂ

• ACCESIBILITATE

• DEZVOLTARE CONTINUĂ



# Analiza SWOT

## PUNCTE TARI

- Transparență în activitatea instanței
- Spirit de echipă (conlucrare, comunicare)
- Accesibilitate (la actul justiției)
- Formare și dezvoltare continuă
- Operativitate în executare (cereri, petiții)
- Comunicare în comunitate
- Liderism și management în dezvoltare
- Monitorizarea continuă a performanței instanței
- Capacitate înaltă de gestiune a riscurilor și adaptarea la noi realități și practici
- Cultură inovativă
- Responsabilitate și disciplină executorie
- Motivație/stimul și implicare în proiecte
- Profesionalismul echipei
- Independență profesională în limitele legii
- Nivelul sporit de încredere a justițiabililor
- Funcționalitatea consiliului consultativ

## OPORTUNITĂȚI

- Antrenarea în proiectul „Instanțe Judecătorești Model”
- Investiții din surse externe
- Implementarea programelor de performanță
- Acorduri de parteneriat
- Instruiri cu implicarea experților internaționali
- Schimb de experiență cu alte instanțe
- Posibilitatea participării la modernizarea cadrului normativ
- Implementarea bunelor practici care vor fi preluate de alte instanțe

## PUNCTE SLABE

- Fluctuație de cadre
- Spații insuficiente și neadaptate (săli de judecată, birouri, spații de recreere)
- Resurse financiare limitate
- Sedii separate în locații diferite
- Lipsa condițiilor de accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități
- Volum mare de lucru
- Termen îndelungat de examinare a dosarelor
- Lipsă de inițiativă la nivel de colectiv extins
- Salarii mici
- Motivație pentru autoperfecționare redusă
- Executarea necorespunzătoare a obligațiilor unor angajați

## AMENINȚĂRI

- Atac cibernetic
- Interes scăzut din partea comunității și media
- Situație pandemică
- Stare de urgență
- Consecințele situației geopolitice din regiune
- Finanțarea insuficientă și necorespunzătoare situației reale
- Lipsa cadrelor profesionale la nivel național
- Lipsa unor spații corespunzătoare necesităților judecătorei
- Nivelul scăzut de cultură juridică
- Legislația în vigoare neajustată în termen (situații excepționale)
- Opinia publică condiționată
- Implicarea politicului în actul de justiție
- Numărul mare de cereri/dosare





Analiza SWOT a relevat faptul că Judecătoria Bălți, ca și alte judecătoria din țară, se confruntă cu probleme la capitolul angajării și menținerii personalului instanței. Pot fi menționate în acest sens, în special, problemele legate de fluctuația mare de cadre, salarizarea scăzută a personalului instanțelor de judecată etc. Spre deosebire de alte instanțe, pentru Judecătoria Bălți, în special pentru sediul Central, este destul de actuală problema deficitului de spații, inclusiv spații pentru organizarea ședințelor de judecată, dar și spații pentru reprezentanții grupurilor vulnerabile. Din perspectiva evaluării activităților de comunicare, Judecătoria Bălți confirmă interacțiuni regulate cu grupurile profesionale (în special, ca urmare a creării Consiliului Consultativ), comunitatea, reprezentanții mass-media și reprezentanții administrației publice locale. În același timp, se constată că circumscripția Judecătoriei Bălți prezintă o comunitate largă de profesioniști cu care, eventual, s-ar putea extinde dialogul profesional. În acest context, este de menționat că, în municipiul Bălți, sunt

dislocate reprezentanțele teritoriale ale mai multor instituții publice, cum ar fi Oficiile Nord ale Procuraturii Anticorupție și ale Procuraturii pentru Combaterea Criminalității Organizate și Cauze Speciale, precum și Biroul Vamal Nord și Direcția Generală Administrare Fiscală Nord.

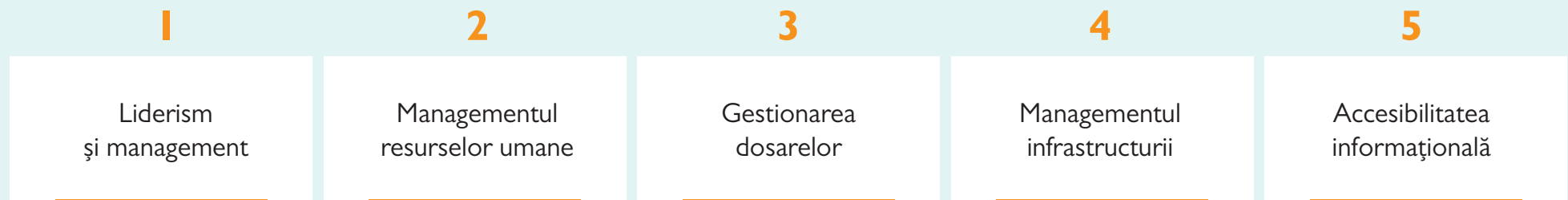
În aceeași ordine de idei, Judecătoria Bălți are capacități și posibilități de dezvoltare continuă, în pofida riscurilor și amenințărilor din exterior. Punând accent pe valorificarea punctelor tari și succeselor deja obținute, dar și investind în exploatarea posibilităților pentru soluționarea impedimentelor actuale și gestionarea riscurilor, Judecătoria Bălți va reuși să identifice acele procese de impact asupra performanței instanței și să intervină conceptual, strategic și sistematic.

Astfel, pentru perioada anilor 2023-2027 Judecătoria Bălți a stabilit următoarele direcții și obiective strategice, prioritizând țintele de atins conform misiunii și resursele necesare pentru realizarea acestora.

# Direcții și obiective strategice

Judecătoria Bălți a identificat cinci direcții strategice importante pentru realizarea eficientă a activității și atingerea nivelului înalt de performanță, reflectată atât în activitatea judecătorilor, cât și în activitatea personalului instanței judecătorești prin serviciile oferite cetățenilor.

**Cele cinci direcții strategice sunt:**



Fiecare direcție strategică include un set de obiective strategice și acțiuni propuse spre realizare pe durata Planului de dezvoltare strategică pentru anii 2023-2027.

Liderism și management	Managementul resurselor umane	Gestionarea dosarelor	Managementul infrastructurii	Accesibilitatea informațională
<p>Viziunea strategică a Judecătoriei Bălți este împărtășită de către toți judecătorii și personalul instanței de judecată</p>	<p>Cooperarea între judecători, angajații instanței și alte părți interesate din sectorul justiției facilitată</p>	<p>Mecanismul intern de monitorizare, gestionare și raportare a performanței instanței de judecată este implementat</p>	<p>Sediile Judecătoriei Bălți unificate</p>	<p>Instanța de judecată este accesibilă informațional oricând și de oriunde pentru toate categoriile de justițiabili</p>
<p>Accesul la bunele practici naționale și internaționale în domeniul managementului judecătoresc asigurat</p>	<p>Politicile de integrare a dimensiunii de dizabilitate în procesul de muncă și încadrarea în muncă implementate</p>	<p>Măsuri normative și administrative pentru reducerea volumului de muncă al judecătorilor identificate și aplicate</p>	<p>Accesibilitatea fizică a instanței judecătorești pentru toate categoriile de justițiabili este asigurată</p>	<p>Procesele judecătorești legate de participarea efectivă în proces digitalizate</p>
<p>Mecanism de dezvoltare a liderismului la nivel de instanță implementat</p>	<p>Instruirea inițială și continuă a întregului personal asigurată</p>		<p>Sistem de acordare a serviciilor de asistență juridică primară, urgentă în cooperare cu partenerii externi, instituită</p>	
<p>Procesul de gestionare a riscurilor în Judecătoria Bălți fortificat</p>	<p>Cultură organizațională pozitivă în cadrul Judecătoriei Bălți creată și menținută</p>			

## Dirrecția strategică I: Liderism și management

### **OBIECTIVELE STRATEGICE:**

#### ***1.1 Standardele managementului calității activității instanțelor judecătorești sunt implementate la Judecătoria Bălți***

Implementarea standardelor de management al calității presupune recunoașterea și împărtășirea de către toți judecătorii și angajații din toate sediile Judecătoriei Bălți a misiunii, viziunii și a obiectivelor strategice ale judecătoriei. Doar o viziune comună poate contribui la realizarea cu succes a obiectivelor strategice identificate și reflectate în Planul de dezvoltare strategică a judecătoriei.

Standardele de management al calității pentru activitatea instanței judecătorești, de asemenea, se axează pe autoevaluarea continuă a activității Judecătoriei Bălți și identificarea domeniilor care necesită a fi perfecționate. Autoevaluarea va fi realizată anual cu implicarea tuturor judecătorilor și personalului din toate sediile Judecătoriei Bălți.

Procesul de management al calității presupune colectarea periodică a opiniei justițiabililor despre serviciile oferite de Judecătoria Bălți și măsurarea gradului de încredere a justițiabililor în instituție. Drept urmare, Judecătoria Bălți își propune să realizeze anual sondaje în rândul justițiabililor pentru a identifica gradul lor de satisfacție privind serviciile oferite în cadrul judecătoriei. Mai mult, Judecătoria Bălți va realiza sondaje privind angajamentul personalului și al judecătorilor, pentru a identifica gradul lor de satisfacție la locul de muncă și de condițiile de lucru.

Pentru a răspunde la feedbackul obținut din activitatea de autoevaluare și din sondajele în rândul justițiabililor și sondajele privind angajamentul personalului, Judecătoria Bălți va organiza anual ședințe de planificare strategică, cu implicarea judecătorilor și a personalului instanței din toate sediile judecătoriei, dar și cu implicarea reprezentanților comunității locale. Judecătoria Bălți va revizui Planul de dezvoltare strategică și îl va actualiza, astfel încât acesta să reflecte acțiuni menite să asigure perfecționarea domeniilor de activitate ale judecătoriei.

Totodată, Judecătoria Bălți va elabora rapoarte anuale privind implementarea Planului de dezvoltare strategică a Judecătorei Bălți, în care vor fi, de asemenea, reflectate acțiunile întreprinse în vederea gestionării calității activității Judecătorei Bălți. Totodată, rapoartele anuale de activitate vor identifica impedimentele, riscurile, rezultatele instanței de judecată pe toate direcțiile de activitate: relații publice, personalul instanței de judecată, performanța instanței, servicii prestate justițiabililor.

Instanța de judecată va organiza anual ședințe de raportare a rezultatelor activității, cu implicarea personalului instanței din cadrul tuturor direcțiilor, secțiilor, serviciilor instanței de judecată precum și, la necesitate, cu implicarea reprezentanților comunității locale.

### **1.2 Accesul la bunele practici naționale și internaționale în domeniul managementului judecătoresc asigurat**

În contextul perfecționării actului de justiție, având în vedere activitatea de schimb de bune practici realizată de judecătorii din circumscripția Curții de Apel Bălți în perioada 2021-2023, Judecătoria Bălți a stabilit necesitatea ca profesioniștii din sistemul judecătoresc din Republica Moldova să participe la schimburi de experiență cu omologi din străinătate. O astfel de practică ar putea duce la

cunoașterea și implementarea în țară a unor mecanisme care s-au dovedit deja funcționale în alte sisteme judecătorești. Schimbul de bune practici cu instanțele judecătorești din alte state se va axa pe domenii precum managementul și administrarea instanțelor judecătorești, gestionarea dosarelor, motivarea hotărârilor.

Schimbul de bune practici cu instanțele de peste hotarele Republicii Moldova va demara cu încheierea unor acorduri de schimb de bune practici și asistență reciprocă.

Judecătoria Bălți își propune să stabilească platforme de comunicare continuă cu instanțe de judecată, dar și cu reprezentanți ai autorităților responsabile de politicile din sistemul judecătoresc din alte state. Oportunitățile de schimb de bune practici și asistență reciprocă se vor realiza prin următoarele modalități: conferințe comune, vizite de studiu, schimb de specialiști.

În urma activității de schimb de bune practici și asistență reciprocă, vor fi realizate rapoarte, documente de sistematizare a propunerilor de îmbunătățire a serviciilor judiciare, propuneri de ajustare a cadrului legislativ. Recomandările formulate vor fi înaintate organelor centrale de specialitate cu atribuții de inițiativă legislativă sau cu competențe de modificare a cadrului normativ de specialitate.

### ***1.3 Mecanism de dezvoltare a liderismului la nivel de instanță implementat***

Judecătoria Bălți își propune identificarea și aplicarea măsurilor cu caracter normativ intern și nenormativ de identificare, susținere, instruire continuă a personalului cu capacități de lider din cadrul instanței care, deși nu dețin funcții de conducere, pot fi delegați în exercitarea acestor funcții în situații de vacanță temporară a funcției publice de conducere sau în caz de absență temporară a funcționarului public de conducere.

Sub aspect normativ, Judecătoria Bălți, în acest sens, își propune actualizarea cadrului normativ intern. Sub aspect nenormativ, fiecare șef de subdiviziune al instanței de judecată are ca sarcină pregătirea continuă a unui specialist din cadrul subdiviziunii, care să posede capacități de management al subdiviziunii în caz de absență a persoanei cu funcție de conducere. Perspectiva delegării temporare a unei funcții de conducere impulsionează procesul de creștere a performanței și implică personalul în activități orientate spre autoperfecționare și instruire continuă.

Pentru asigurarea dezvoltării profesionale continue a liderilor și potențialilor lideri de instanță, Judecătoria Bălți va realiza instruirea continuă în domeniul celor mai bune practici în materia Cadrului Internațional de Excelență Judecătorească, în special în domeniul managementului și liderismului.

### ***1.4 Procesul de gestionare a riscurilor în Judecătoria Bălți fortificat***

Procesul de identificare a riscurilor este primul pas în demersul activității de management al riscului. Acesta își propune să descopere toate sursele posibile de risc, cu scopul eliminării sau diminuării probabilității și efectelor/impactului pe care acestea le pot produce. Numărul riscurilor crește proporțional cu complexitatea entității publice și cu numărul activităților desfășurate pentru atingerea obiectivelor. Riscurile trebuie identificate la orice nivel, unde se sesizează că există consecințe asupra atingerii obiectivelor și pot fi luate măsuri de soluționare a problemelor.

Activitatea instanței de judecată presupune un caracter complex, or aceasta îmbină o multitudine de domenii de activitate, și anume: activitatea de evidență și documentare procesuală, procesele de judecată, relații publice, formarea inițială și continuă a personalului, funcționarea Sistemului Informațional Judiciar, management financiar, administrarea infrastructurii, etc. În cadrul procesului de management al riscurilor, este absolut iminentă atragerea tuturor persoanelor interesate atât din cadrul tuturor subdiviziunilor instanței de judecată, cât și a reprezentanților din partea publicului, justițiabililor, altor profesii juridice.

În acest sens, la finalul anului de gestiune, Judecătoria Bălți își propune organizarea ședințelor de planificare a activității de gestiune a riscurilor cu implicarea justițiabililor, profesioniștilor, publicului interesat.

Urmare acestor ședințe, pentru o bună administrare a riscurilor la toate nivelurile manageriale, conducătorii instituțiilor desemnează responsabili de gestiune a riscurilor la nivelul fiecărei subdiviziuni ale

instituției. Ei vor identifica și colecta riscurile aferente obiectivelor și/sau activităților asumate de către conducătorul instituției/subdiviziunii și vor monitoriza procesul de implementare a managementului riscurilor. În cadrul Judecătorei Bălți, conducătorii de subdiviziuni asigură raportarea riscurilor la finalul fiecărui an de gestiune, pentru a realiza planificarea managementului riscurilor pentru anul viitor.

În sensul asigurării bunei administrări a riscurilor și a raportării continue și eficiente a acestora la toate nivelurile manageriale, Judecătoria Bălți își propune să creeze un mecanism/registru electronic de raportare continuă a riscurilor de către colaboratorii instanței. Având în vedere că destinatarii serviciilor judiciare sunt justițiabilii, publicul larg, reprezentanții profesiilor juridice (avocați, procurori), în vederea asigurării bunei administrări a riscurilor și a raportării continue și eficiente a acestora din partea beneficiarilor direcți și indirecti ai serviciilor judiciare, Judecătoria Bălți își propune să creeze un mecanism/registru electronic de raportare continuă a riscurilor din partea justițiabililor, profesioniștilor, publicului interesat.

## Dirrecția strategică 2: **Managementul resurselor umane**

### **OBIECTIVELE STRATEGICE:**

#### **2.1 Cooperarea între judecătorii, angajații instanței și alte părți interesate din sectorul justiției facilitată**

În scopul sporirii accesibilității informației despre drepturile omului, activitatea judecătorească și protejarea acestor drepturi în instanțe, Judecătoria Bălți își propune să planifice și să organizeze evenimente pentru justițiabili și pentru publicul larg, precum:

- Vizite informative pentru elevi, studenți cu privire la organizarea activității în judecătorie, profesiile juridice care pot fi urmate, misiunea sistemului judecătoreesc, în general, și a Judecătoriei Bălți, în particular;
- Lecții publice în incinta judecătoriei (biblioteca publică în caz că nu există spațiu în judecătorie) cu privire la servicii de su-

port pentru justițiabili (consiliere psihologică, asistență juridică și parajuridică, servicii pentru minori aflați în conflict cu legea, servicii pentru victime ale violenței în familie, etc.);

- Lecții/eventimente publice despre cum pot fi accesate serviciile instanței și cum pot fi transmise în adresa Judecătoriei sugestii de îmbunătățire a activității;
- Târgul locurilor de muncă.

Pentru a eficientiza cooperarea între Judecătoria Bălți și instituțiile-cheie din sectorul justiției și din afara acestuia, Judecătoria Bălți va găzdui ședințele Consiliului Consultativ pentru a identifica problemele legate de cooperarea și comunicarea cu instituțiile-membre ale Consiliului Consultativ și a discuta soluții. La fel, în cadrul ședințelor Consiliului Consultativ vor fi discutate unele inovații implementate de Judecătoria Bălți.

## **2.2 Politicile de integrare a dimensiunii de dizabilitate în procesul de muncă și încadrarea în muncă implementate**

Judecătoria Bălți își propune asigurarea respectării cotei obligatorii de angajare a persoanelor cu dizabilități, care presupune crearea sau rezervarea de locuri de muncă și angajarea persoanelor cu dizabilități într-un procent de cel puțin 5 la sută din numărul total de salariați, conform schemei de încadrare.

Ajustarea programului de muncă presupune, inclusiv, distribuirea unor sarcini către alți angajați, care revin, în virtutea funcției ocupate, unei persoane cu dizabilități, dar care nu pot fi îndeplinite din motivul dizabilității pe care o are această persoană.

Ajustarea rezonabilă a spațiului trebuie să fie asigurată, ținând cont de necesitățile individuale ale unei persoane concrete, respectiv aceasta nu poate avea un caracter general.

În acest sens, Judecătoria Bălți își propune elaborarea unui mecanism, inclus în cadrul normativ intern al instanței, privind asigurarea ajustării rezonabile a locului de muncă pentru personalul angajat din rândul persoanelor cu dizabilități.

Judecătoria Bălți, în colaborare cu organizațiile privind drepturile persoanelor cu dizabilități și organele centrale de specialitate, va implementa mecanisme de calificare și recalificare profesională a funcționarilor și magistraților-persoane cu dizabilități în conformitate cu programul individual de reabilitare și incluziune socială, stabilit individual pentru fiecare colaborator de către autoritățile competente.

Având în vedere necesitatea de a asigura accesul persoanelor cu dizabilități la serviciile instanței de judecată, atât fizic, cât și informațional, recunoscând importanța accesibilității la informare și comunicare, pentru a da posibilitate persoanelor cu dizabilități să se bucure pe deplin de toate drepturile și libertățile fundamentale ale omului, Judecătoria Bălți își propune realizarea instruirii continue a magistraților și funcționarilor din cadrul instanței de judecată în domeniul drepturilor persoanelor cu dizabilități, cu implicarea specialiștilor în domeniu, în cadrul cărora să fie acordată colaboratorilor judecătoria o asistență informațională și metodologică privind drepturile persoanelor cu dizabilități, raportat nemijlocit la specificul activității instanței de judecată. Suplimentar, Judecătoria Bălți va continua practica contractării anuale a serviciilor de interpret în limbajul semnelor.

### **2.3 Instruirea inițială și continuă a întregului personal asigurată**

Judecătoria Bălți își propune aplicarea, dezvoltarea și răspândirea către alte instanțe de judecată, a sistemelor informaționale de planificare a instruirilor prin identificarea necesităților la nivel de instanță de judecată.

Judecătoria Bălți va colabora cu instituțiile de învățământ superior în domeniul dreptului, pentru asigurarea instruirii atât a personalului instanței de judecată, cât și pregătirea practică a studenților din cadrul facultăților de drept, cu ulterioara perspectivă a studenților de angajare în cadrul secretariatului instanței de judecată. Judecăto-

ria va colabora și cu instituțiile de învățământ preuniversitar pentru instituționalizarea disciplinelor de ordin juridic.

Judecătoria Bălți își propune popularizarea programelor de instruire, de studii, oferite de instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova și de peste hotare, precum și de ONG-uri, în rândul judecătorilor și funcționarilor din cadrul Judecătorei Bălți. Aceste activități includ – studii de masterat, doctorat, programe de dezvoltare, instruire.

Judecătoria Bălți, va identifica astfel de programe și va asigura participarea colaboratorilor instanței de judecată la aceste programe.

## **2.4 Cultură organizațională pozitivă în cadrul Judecătoria Bălți creată și menținută**

În scopul îmbunătățirii comunicării interne dintre toate categoriile de angajați, Judecătoria Bălți își propune continuarea practicii de organizare periodică a activităților de consolidare a echipei pentru a deprinde abilități de lucru în echipă și pentru a crește încrederea și gradul de colaborare dintre angajați și direcții/secții. De asemenea, Judecătoria Bălți își propune să realizeze activitățile de consolidare a cooperării cu reprezentanții comunității locale sub forma de instruirii, activități interactive, întruniri cu caracter informativ, educațional.

Evaluarea anuală a nivelului de satisfacție a judecătorilor și personalului instanței, prin organizarea sondajului de opinie integrat în PIGD, va permite managementului Judecătoria Bălți să identifice problemele tehnice și organizaționale cu care se confruntă instanța, să clarifice aspectele legate de atmosfera de colaborare și relațiile dintre angajați, precum și să elaboreze ulterioare soluții de dezvoltare a instanței. Astfel, întru atingerea acestor rezultate, Judecătoria Bălți va organiza un proces amplu de evaluare a nivelului de satisfacție a judecătorilor și personalului Judecătoria Bălți, urmat de elaborarea unui

raport de prezentare a rezultatelor constatate. Rezultatele obținute vor fi utilizate în dezvoltarea ulterioarelor acțiuni de îmbunătățire a activității Judecătoria Bălți.

Vom crea un serviciu de instruire, evaluare și motivare a personalului, care va fi responsabil de organizarea, monitorizarea și coordonarea întregului proces de instruire, evaluare și motivare a colaboratorilor instanței judecătorești. Serviciul își va desfășura activitatea în colaborare cu subdiviziunile structurale din cadrul instanței. Serviciul creat va fi responsabil de identificarea și promovarea celor mai reușite programe de motivare, recunoaștere a meritelor personalului instanței.

Indiferent de mărimea instituției, comunicarea este elementul central în construirea și menținerea credibilității. Astfel, Judecătoria Bălți își propune îmbunătățirea comunicării printr-un consiliu consultativ al personalului care solicită și/sau primește opiniile și sugestiile angajaților și le trimite mai departe către managementul superior. Este, de asemenea, important pentru angajați să știe că angajatorul chiar îi ascultă și răspunde (sau cel puțin recunoaște importanța) cererilor adresate.

## Direcția strategică 3: **Gestionarea dosarelor**

### **OBIECTIVELE STRATEGICE:**

#### **3.1 Mecanismul intern de monitorizare, gestionare și raportare a performanței instanței de judecată este implementat**

Managerii de instanță, inclusiv conducătorii de subdiviziuni, colectează trimestrial datele despre performanța Judecătorei Bălți, în baza indicatorilor de performanță din PIGD. Suplimentar, este sistematizată informația privind realizările instanței de judecată pe domenii nereflectate în PIGD, dar incluse în Planul anual de acțiuni al instanței de judecată și în Planul de dezvoltare strategică.

Datele colectate urmează a fi analizate în cadrul ședințelor trimestriale de analiză a performanței instanței de judecată, cu formularea ulterioară a recomandărilor asupra indicatorilor cu performanță redusă sau în tendință de scădere.

Judecătoria Bălți a instituționalizat Grupul de lucru privind gestionarea performanței Judecătorei Bălți. Grupul de lucru urmează să se întrunească la finalul fiecărui trimestru pentru a analiza performanța instanței de judecată pe baza indicatorilor de performanță și a informației privind nivelul de implementare a Planului anual de acțiuni al instanței de judecată și a Planului de dezvoltare strategică.

Cu titlu de consecință a analizei performanței trimestriale a instanței de judecată, în raport cu aceeași perioadă a anului precedent celui de gestiune și raportat la standardele de performanță țintă, Grupul de lucru va stabili acțiunile care urmează a fi întreprinse în următorul trimestru precum și acțiunile de lungă durată.

Grupul de lucru, pe lângă stabilirea acțiunilor care urmează a fi întreprinse în următorul trimestru, precum și a acțiunilor de lungă durată ce țin de competența managerilor, va formula inclusiv o serie

de propuneri de eficientizare a activității instanței de judecată care depășesc competența managerilor instanței de judecată și vizează competența organelor centrale de specialitate.

Suplimentar, Grupul de lucru privind gestionarea performanței Judecătorei Bălți, va monitoriza implementarea acțiunilor stabilite ca prioritate la ședințele trimestriale de raportare și impactul acestora asupra performanței instanței de judecată.

Judecătoria Bălți își propune promovarea la nivel național a tuturor practicilor noi și eficiente, implementate în cadrul proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”.

În acest sens, Judecătoria Bălți, în cadrul ședințelor de schimb de bune practici cu instanțele naționale și internaționale, va promova instituționalizarea mecanismului de gestionare trimestrială a performanței instanței de judecată și de publicare a indicatorilor de performanță.

### **3.2 Măsuri normative și administrative pentru reducerea volumului de muncă al judecătorilor identificate și aplicate**

În contextul îndeplinirii sarcinilor de realizare a actului de justiție, reprezentanții Judecătorei Bălți au constatat discrepanțe în ceea ce privește practica de examinare a anumitor cauze și/sau realizarea unor proceduri judiciare specifice. Drept urmare, în cadrul Proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”, Judecătoria Bălți a stabilit o platformă de comunicare continuă cu alte judecătoria din circumscripția Curții de Apel Bălți, dar și cu reprezentanți ai autorităților responsabile de politicile din domeniu.

Având în vedere impactul util al acestei activități, Judecătoria Bălți își propune extinderea schimbului de bune practici la nivelul tuturor instanțelor de judecată din țară, precum și cu instanțe de peste hotare. Ședințele comune realizate se vor solda cu o serie de recomandări care să eficientizeze activitatea instanței de judecată.

În această ordine de idei, Judecătoria Bălți își propune elaborarea anuală, cu implicarea tuturor instanțelor de judecată din țară și a organelor centrale de specialitate, a unei Cărți albe cu recomandări de modificare a legislației, care ulterior să fie prezentată autorităților cu drept de inițiativă legislativă.

Judecătoria Bălți își propune, odată cu înaintarea Cărții de propuneri de modificări legislative autorităților publice competente, să asigure implicarea reprezentanților Judecătoriei Bălți în cadrul grupurilor de lucru de pe lângă organele centrale de specialitate privind modificarea cadrului normativ, pentru a participa la dezbaterile asupra recomandărilor formulate.

## Direcția strategică 4: Managementul infrastructurii

### OBIECTIVELE STRATEGICE:

#### 4.1 Sediile Judecătorei Bălți unificate

Judecătoria Bălți este amplasată în municipiul Bălți, pe str. Hotinului nr. 43 și include trei sedii: sediul Central (Bălți), sediul Sângerei și sediul Fălești, deservind aproximativ 302 000 de locuitori. Pentru un management eficient al instanței, Judecătoria Bălți își propune colaborarea cu organele centrale de specialitate prin suportul logistic necesar pentru urgentarea procesului de unificare a sediilor instanței de judecată. Suplimentar, managerii de instanță vor asigura implicarea instanței în proiecte cu partenerii externi pentru urgentarea procesului de unificare a sediilor instanței de judecată. Iminentă va fi colaborarea continuă cu APL pentru realizarea procesului de unificare fizică a sediilor instanței de judecată. O serie de aspecte importante în acest sens vor fi analizate în cadrul ședințelor Consiliului consultativ al Judecătorei Bălți și comunității locale.

#### 4.2 Accesibilitatea fizică a instanței judecătorești pentru toate categoriile de justițiabili este asigurată

Activitatea de îmbunătățire a accesibilității fizice a instanței presupune necesitatea examinării soluțiilor și oportunităților care ar spori accesibilitatea instanței pentru persoane cu dizabilități și cele din grupurile vulnerabile și de risc. În acest sens, va fi consultată, anual, opinia publică și poziția reprezentanților grupurilor vulnerabile, precum victimele violenței în familie, victimele violenței sexuale, minorii.

În procesul de consultare și dezvoltare a accesibilității, se propune implicarea reprezentanților persoanelor cu nevoi speciale și grupurilor vulnerabile, a instituțiilor și organizațiilor specializate, cum ar fi: Centrul pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități, Coaliția Națională „Viața fără Violență în Familie”, Centrul de Asistență și Protecție a Victimelor și Potențialelor Victime ale Traficului de Ființe Umane, administrația publică locală (organele specializate în asistență socială, protecție a familiei și drepturilor copiilor).

### **4.3 Sistem de acordare a serviciilor de asistență juridică primară de urgență în cooperare cu parteneri externi instituită**

În cadrul Proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”, Judecătoria Bălți a realizat cu succes obiectivul de a amenaja la nivelul I al instanței de judecată un birou de informații, în cadrul căruia să activeze un specialist relații cu publicul din cadrul instanței de judecată, care să ghideze justițiabilii, pentru a fi evitată depunerea unor cereri sau adresări în mod incorect, necorespunzător.

Judecătoria Bălți a identificat că o mare parte din justițiabili se adresează în instanță cu solicitări de acordare a asistenței juridice primare.

Pentru a oferi justițiabililor un minim de asistență juridică la adresa acestora în instanță, Judecătoria Bălți, în colaborare cu Consiliul Național pentru Asistența Juridică Garantată de Stat, își propune instituirea unui ghișeu de acordare a asistenței juridice garantate de stat în sediul instanței de judecată.

Totodată, având în vedere frecvența ridicată a cauzelor de violență în familie și adresărilor în instanță de judecată a victimelor violenței în familie Judecătoria Bălți își propune înființarea, la nivelul I al instanței de judecată, a unui birou de consiliere pentru persoanele cu nevoi speciale și victimele violenței în familie. În cadrul Biroului de consiliere, va activa un psiholog și un jurist, fie un funcționar din cadrul instanței de judecată, fie un parajurist din cadrul instituțiilor specializate în apărarea drepturilor persoanelor cu nevoi speciale, victimele violenței în familie.

La momentul actual, Judecătoria Bălți nu dispune în statele de personal de funcțiile de psiholog și pedagog. Luând în considerare necesitatea de participare în cadrul ședințelor de judecată cu implicarea minorilor a pedagogului, precum și având în vedere necesitatea de instituire a unui birou de consiliere în cadrul instanței de judecată, Judecătoria Bălți își propune instituționalizarea funcțiilor de pedagog și psiholog în cadrul instanței de judecată. Acțiunea menționată vizează modificarea statului de personal al instanței de judecată, astfel presupune implicarea organelor centrale de specialitate – Consiliul Superior al Magistraturii, Ministerul Justiției, Ministerul Finanțelor.

## Dirrecția strategică 5: **Accesibilitate informațională**

### **OBIECTIVELE STRATEGICE:**

#### **5.1 *Instanța de judecată accesibilă informațional oricând și de oriunde pentru toate categoriile de justițiabili***

În scopul asigurării transparenței și accesului la informații, Judecătoria Bălți își propune să actualizeze cu regularitate informația despre activitatea și performanța judecătorei pe pagina web a judecătorei și pe pagina de Facebook. Astfel, judecătoria va plasa informații despre activitatea instanței, anunțuri de angajare, materiale de comunicare, imagini de la evenimente și orice alte informații de interes public.

În urma colaborării cu Centrul pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități, Judecătoria Bălți a identificat o serie de aspecte ale paginii web a instanței care trebuie adaptate la necesitățile persoanelor cu dizabilități, aspecte expuse în Raportul de evaluare a accesibilității paginilor web ale instanțelor și autorităților judiciare din 2022.

Judecătoria Bălți își propune implementarea recomandărilor de accesibilitate a paginii web a instanței de judecată, expuse în Raportul de evaluare a accesibilității paginilor web ale instanțelor și autorităților judiciare din 2022.

Totodată, pe pagina web va fi testat un meniu electronic, care permite colectarea continuă și analiza propunerilor și a recomandărilor (sugestiilor) formulate de către reprezentanții comunității locale, în vederea îmbunătățirii calității serviciilor oferite în realizarea actului de justiție. Suplimentar, meniul electronic creat va permite depunerea on-line a petițiilor care vor fi soluționate în conformitate cu prevederile Codului administrativ. Judecătoria Bălți, ulterior pilotării mecanismului on-line menționat, va înainta o propunere organelor centrale de specialitate pentru instituționalizarea acestuia în activitatea instanței.

De asemenea, pornind de la premisa că orice cetățean/locuitor al Republicii Moldova are dreptul să își apere interesele în instanța de judecată și să fie informat despre cum poate să-și exercite acest drept, pașii pe care trebuie să-i întreprindă pentru a accesa un serviciu în instanță, dar și modul în care poate obține asistență parajuridică, consiliere juridică, acces la servicii de suport (copii, femei victime ale violenței, etc.), furnizate de societatea civilă, autoritățile locale sau instituții de servicii sociale guvernamentale, Judecătoria Bălți a elaborat o serie de materiale de comunicare necesare. Acum Judecătoria poate oferi justițiabililor și cetățenilor informații succinte și clare cu privire la serviciile pe care le oferă, dar și drepturile cetățenilor în raport cu aceste servicii. În acest context, Judecătoria Bălți își propune continuarea practicii demarate de realizare a broșurilor, materialelor informative și de răspândire a acestora, pentru a familiariza continuu publicul cu regulile judiciare și cu activitatea instanței.

Formate posibile: tipărituri (broșură, buletin informativ, poster, foaie volantă, infografic, etc.); materiale online (PDF încărcat pe site ori modul educațional în formă interactivă cu întrebări și răspunsuri, GIFuri și postări pe rețele de socializare dacă există, știri și informații pe site, etc.); video (filmuleț scurt, reportaje tip știre); comunicate de presă (despre realizările, evenimentele, planurile judecătorei).

## **5.2 Procesele judecătorești legate de participarea efectivă în proces digitalizate**

Judecătoria Bălți, în cadrul Proiectului „USAID Instanțe Judecătorești Model”, a demarat pilotarea aplicației e-Dosar judiciar. În continuare, Judecătoria Bălți va realiza aplicarea și extinderea utilizării aplicației e-Dosar judiciar în circumscripția Judecătorei Bălți, care va implica acțiuni de comunicare a oportunităților de utilizare e-Dosar judiciar, acțiuni tehnice de setare a configurațiilor e-Dosar pentru Judecătoria Bălți, precum și popularizarea mecanismului enunțat în raport cu alte instanțe de judecată, justițiabili și public larg.

O altă prioritate pentru Judecătoria Bălți este digitalizarea schimbului de acte judecătorești (executorii), pentru optimizarea și eficientizarea cheltuielilor, timpului și a resurselor umane. Această decizie a fost luată în cadrul Consiliului Consultativ al Judecătoria Bălți, la care au participat reprezentanți ai Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești, Biroului de Probațiune Bălți, Camerei Teritoriale a Executorilor Judecătorești Nord, Inspectoratului de Poliție Bălți, Centrului Militar Teritorial Bălți și ai Proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”.

În acest sens, Judecătoria Bălți, va instituționaliza practica menționată prin implicarea în procesul de modificare a cadrului normativ privind activitatea de evidență și documentare procesuală a instanței de judecată și privind schimbul electronic de acte. Suplimentar, Judecătoria Bălți își propune identificarea și aplicarea unor mecanisme electronice de redactare textuală a declarațiilor făcute oral în cadrul ședinței de judecată de către participanții la proces.

---

Prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr.20/2 din 22 martie 2022 s-a acceptat realizarea în judecătoriile-model pilot Bălți și Ungheni, a activităților de evidență și documentare procesuală cu excluderea registrelor prevăzute de Instrucțiunea cu privire la activitatea de evidență și documentare procesuală în judecătorii și curțile de apel, pe un termen de 6 luni, după cum urmează: la Judecătoria Bălți se exclud:

- Registrul alfabetic al dosarelor penale;
  - Registrul alfabetic al dosarelor civile;
  - Registrul alfabetic al dosarelor de contencios administrativ;
  - Registrul alfabetic al dosarelor contravenționale;
  - Registrul de evidență internă a dosarelor aflate în procedura judecătorului;
  - Registrul de evidență a dosarelor civile, penale și contravenționale contestate.
-

Cu titlu de consecință a pilotării excluderii registrelor pe format de hârtie și a identificării avantajelor acestei practici, Judecătoria Bălți își propune instituționalizarea cu titlu definitiv a practicii enunțate și extinderea acesteia și la alte categorii de registre.

În contextul menționat, Judecătoria Bălți își propune formularea și înaintarea către organele centrale de specialitate a propunerilor de modificare a cadrului normativ procesual privind activitatea grefierului instanței de judecată, și anume, privind simplificarea proceselor verbale pe dosarele penale, excluderea necesității de înregistrare audio a ședinței de judecată pe suport fizic – CD, excluderea dublării activității pe format de hârtie și format electronic odată cu aplicarea sistemului e-Dosar judiciar.

Judecătoria Bălți și autoritățile publice din circumscripția instanței își propun să extindă utilizarea videoconferinței la examinarea dosarelor în vederea optimizării și eficientizării cheltuielilor, timpului și a resurselor umane. Această decizie a fost luată în cadrul Consiliului Consultativ al Judecătoriei Bălți, la care au participat reprezentanți ai Judecătoriei Bălți, Inspectoratului de Poliție Bălți, Asociației

pentru Drepturile Omului "Lex 21", Asociației Obștești „Clinica Juridică Universitară”, Biroului de Probațiune Bălți și ai Proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model”. Ca urmare a discuțiilor purtate, participanții la ședință au conchis că extinderea utilizării videoconferinței va facilita anumite aspecte legate de examinarea cauzelor pe toate categoriile de dosare, în situația în care persoana întâmpină dificultăți pentru deplasarea către instanța de judecată. Această practică, fiind instituționalizată și legiferată, va reduce timpul și cheltuielile suportate de participanții la proces în vederea deplasării la ședința de judecată în format fizic, precum și situațiile de amânare a ședințelor de judecată.

Judecătoria Bălți, cu suportul Proiectului USAID „Instanțe Judecătorești Model” și al Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești, a extins posibilitățile tehnice ale sistemului de videoconferință. Acesta face posibilă conectarea la ședință, în regim on-line, a oricărui participant la proces, dar și a publicului larg. Suplimentar, Judecătoria Bălți a amenajat săli suplimentare dotate cu sisteme de videoconferință.

Odată cu extinderea utilizării sistemului de videoconferință pentru desfășurarea ședințelor de judecată în regim on-line, este necesar de a asigura participării la proces cu alte mecanisme și drepturi procesuale oferite de către legislația procesuală. Potrivit jurisprudenței constante a Curții Europene a Drepturilor Omului, Curtea admite desfășurarea ședințelor de judecată prin videoconferință, însă doar în situația în care participantul la proces dispune de posibilitatea de a beneficia de toate garanțiile procesuale de care ar avea parte într-o ședință cu prezență fizică.

Unul din drepturile procesuale de importanță majoră îl reprezintă posibilitatea participantului la proces de a înainta cereri, demersuri, probe suplimentare și dreptul tuturor participanților la proces de a

le fi înmânate actele depuse. În acest sens, Judecătoria Bălți își propune implementarea mecanismului de schimb electronic de acte între părțile în proces și instanță, în regim on-line în cadrul ședinței de judecată, care să fie compatibil cu rigorile procesuale impuse de lege.

În procesul asigurării participanților la proces a dreptului de a fi asistat de un interpret, Judecătoria Bălți a identificat o serie de dificultăți legate de traducerea din limbile turcă, azeră. Pentru a reduce situațiile de imposibilitate de a asigura dreptul la interpret, Judecătoria Bălți va promova inițiativa creării centrelor de traducere în regim on-line, care să asigure traducerea din limbi străine în timpul ședințelor de judecată. Astfel, la începutul fiecărui an de gestiune, instanța de judecată va putea contracta serviciile unui astfel de centru.

# Comunicarea

---

Odată aprobat, Planul de dezvoltare strategică va fi publicat pe pagina web a instanței judecătorești și va putea fi consultat de toate părțile interesate. Rezultatele implementării Planului de dezvoltare strategică vor fi publicate cu regularitate pe site-ul instanței și pe pagina de Facebook a Judecătoriei Bălți. La necesitate, rezultatele de impact vor fi comunicate și reprezentanților mass-media în așa fel încât populația să fie informată despre realizările Judecătoriei Bălți.

Totodată, Judecătoria Bălți a elaborat Strategia de Comunicare în Criză și Planul de Comunicare, care prevede acțiuni concrete pe care le va întreprinde Judecătoria Bălți pentru a dezvolta comunicarea continuă și eficientă cu toate părțile implicate, inclusiv pe subiectul implementării Planului de dezvoltare strategică.



# Gestionarea riscurilor

---



În sensul asigurării bunei administrări a riscurilor și a raportării continue și eficiente a acestora, la toate nivelurile manageriale, Judecătoria Bălți își propune să creeze un mecanism/registru electronic de raportare continuă a riscurilor pe două nivele: de către colaboratorii instanței și de către justițiabili.

La nivelul instanței, pentru o bună administrare a riscurilor la toate nivelurile manageriale, conducătorul instituției va desemna un responsabil de gestiune a riscurilor la nivelul fiecărei subdiviziuni a instituției. Persoanele responsabile vor identifica și colecta riscurile aferente obiectivelor și/sau activităților asumate. În cadrul Judecătoriei Bălți, conducătorii de subdiviziuni asigură raportarea riscurilor la finalul fiecărui an de gestiune pentru a realiza planificarea managementului riscurilor pentru anul viitor.

Dintr-o altă perspectivă, unele riscuri pot fi identificate doar din exterior și având în vedere că destinatarii serviciilor judiciare sunt justițiabilii, publicul larg, reprezentanții profesiilor juridice (avocați, procurori), în vederea asigurării bunei administrări a riscurilor și a raportării continue și eficiente a acestora din partea beneficiarilor direcți și indirecti ai serviciilor judiciare, Judecătoria Bălți își propune să creeze un mecanism/registru electronic de raportare continuă a riscurilor din partea justițiabililor, profesioniștilor, publicului interesat.

Astfel, anual vor fi analizate registrele de identificare a riscurilor și elaborat planul de gestionare a acestora, reieșind din obiectivele de atins și acțiunile ce urmează a fi realizate. Acest plan va completa planul anual de acțiuni raportat la Planul de Dezvoltare Strategică al instanței, la datele reflectate în Raportul anual de activitate al instanței și la riscurile pe care instanța de judecată își propune să le prevină, combată, diminueze sau tolereze pentru anul următor.

Reieșind din activitățile propuse, Judecătoria Bălți a identificat următoarele categorii de riscuri și grade de probabilitate:

Impactul	1	2	3	4	5
Probabilitatea	Neglijabil	Minor	Moderat	Considerabil	Grav
81-100%	Imposibilitatea identificării persoanei cu experiență în domeniul comunicării	Capacitatea scăzută a cetățenilor de a utiliza platforme digitale	Lipsa de interes din partea comunității în a iniția activități de cooperare cu judecătoria	Crize pandemice	Timp redus pentru implicare în realizarea Planului, din cauza volumului mare de lucru
61-80%	Lipsa experienței în elaborarea documentelor de dezvoltare strategică	Modificări legislative care ar afecta realizarea acțiunilor propuse prin Plan	Lipsa de spații disponibile pentru a dezvolta condiții suplimentare pentru persoanele vulnerabile	Lipsa resurselor financiare pentru acoperirea activităților preconizate în Plan	Fluxul mare de cadre în instanță
41-60%	Infrastructură cu condiții limitate	Lipsa susținerii din partea legislativului și organelor executive în procesul de promovare a proiectelor de modificări legislative propuse	Lipsa sincerității colaboratorilor instanței în contextul oferirii răspunsurilor la sondajele de evaluare a gradului de satisfacție	Capacitatea limitată a instanței de a motiva și implica angajații	Interes scăzut din partea reprezentanților mass-media de a colabora cu judecătoria
21-40%	Reducerea interesului membrilor Grupului de Lucru de a se implica în realizarea activităților Planului de dezvoltare	Interes scăzut din partea cetățenilor de a se implica în activități de evaluare a activității instanței	Schimbarea viziunilor de dezvoltare a Judecătoria Bălți în decursul perioadei de implementare a prezentului Plan	Defectarea frecventă a dispozitivelor de videoconferință	Modificările legislative propuse nu reprezintă o prioritate pentru factorii de decizie
1-20%	Lipsa de interes a justițiabililor de a utiliza dispozitivele informaționale	Conflicte interne în cadrul colectivului Judecătoria Bălți	Atacuri cibernetice care ar putea afecta utilizarea componentelor SIJ	Schimbări de ordin decizional și/sau organizațional în CSM, AAIJ	Decizii care ar schimba structura organizațională a Judecătoria Bălți

# Monitorizarea și evaluarea

Elaborarea Planului de dezvoltare strategică a Judecătoriei Bălți pentru anii 2023-2027 a fost precedată de o evaluare preliminară a judecătoriei cu sugestii și constatări, în special în domeniul managementului organizațional, performanței instanței și accesibilității serviciilor. Pentru trasabilitatea impactului și a eficienței obiectivelor stabilite în cadrul Planului de dezvoltare strategică, va fi elaborat un mecanism de monitorizare continuă și de evaluare a rezultatelor activităților realizate.



Responsabil de procesul de monitorizare și evaluare a realizării Planului de dezvoltare strategică este Grupul de planificare creat în cadrul instanței. Procesul de monitorizare se va efectua în baza acțiunilor incluse și a rezultatelor propuse în planurile de acțiuni anuale, care, la rândul lor, vor reieși din obiectivele Planului de dezvoltare strategică. Rapoartele de monitorizare vor fi elaborate anual și vor include nu doar enumerarea acțiunilor realizate și numărul acestora, dar și informații detaliate, logic structurate, prin intermediul analizei indicatorilor, indicând:

- etapa la care se află realizarea acțiunilor planificate;
- problemele întâmpinate în raport cu riscurile identificate;
- revizuirea acțiunilor dacă este cazul și prioritizarea acestora.

În cazul în care în procesul de monitorizare vom constata că realizarea acțiunilor anuale și a obiectivelor derulează în conformitate cu așteptările inițiale, vom asigura continuitatea realizării acțiunilor planificate.

Evaluarea este efectuată în fiecare an în baza planului anual de acțiuni. Acest proces se va realiza la finele anului și va rezulta în raportul anual de evaluare a activității Judecătoriei Bălți. Raportul anual de evaluare va indica atât realizările, cât și eșecurile privind implementarea planului anual și atingerea rezultatelor anuale. Aceasta este o analiză mai detaliată decât monitorizarea, deoarece se vor identifica cauzele și factorii care au influențat succesul sau insuccesul realizării în vederea propunerii măsurilor corective mai substanțiale pentru anul următor. Totodată, procesul de evaluare identifică aspectele obiectivelor realizate anul precedent și acele aspecte care urmează să fie planificate pentru anul următor. În acest sens, raportul de evaluare va prezenta baza pentru planificarea activităților pen-

tru anul viitor. Raportul va indica, în caz de necesitate, modificările obiectivelor sau acțiunilor din Planul de dezvoltare strategică în cazul schimbării circumstanțelor.

Evaluarea finală a Planului de dezvoltare strategică se va realiza la finele anului 2027 și va servi bază pentru elaborarea următorului Plan de dezvoltare strategică pentru următoarea perioadă de planificare. Scopul acestei evaluări este identificarea nivelului de realizare a obiectivelor Planului de dezvoltare strategică, impactul ca urmare a realizării acestora, schimbările care s-au produs. Evaluarea finală a Planului de dezvoltare strategică va include rezultatul consultărilor interne și externe în vederea obținerii opiniei celor din exterior, cât și în vederea asigurării unei evaluări mai obiective și imparțiale. La fel, vor fi implicați și experți din exterior pentru a contribui la raportul de evaluare finală și a pregăti o bază pentru un nou Plan de dezvoltare strategică pentru următoarea perioadă.

