

# Administrarea modernă a instanțelor de judecată - un element-cheie al reformei judecătorești

*23-24 octombrie 2014*

*Chișinău, Republica Moldova*



*Elaborarea și publicarea acestui ghid al conferinței a fost posibilă datorită suportului generos din partea poporului american prin intermediul Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID), în cadrul Programului de Consolidare a Instituțiilor Statului de Drept (ROLISP). Conținutul acestui material ține de responsabilitatea autorilor și nu reflectă în mod necesar viziunea USAID sau a Guvernului Statelor Unite.*

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b>	<b>2</b>
<b>ȚĂRILE DE ORIGINE ALE PARTICIPANȚILOR</b>	<b>4</b>

### 23 octombrie 2014

#### **Experiența internațională privind excelența și măsurarea performanței instanțelor judecătorești**

<b>Georg Stawa:</b>	<i>Experiența internațională de excelență și măsurare a performanței în judecătoria: metodele CEPEJ de evaluare a sistemelor judecătorești și indicatorii de performanță utilizați pentru evaluarea instanțelor de judecată</i>	<b>5</b>
<b>Jeffrey Apperson:</b>	<i>Perspective Internaționale pentru Judecătoria</i>	<b>9</b>
<b>Pim Albers:</b>	<i>Spre judecătoria excelentă: o introducere a Cadrului Internațional de Excelență Judecătorească</i>	<b>12</b>

#### **Evoluții în domeniul tehnologiilor informaționale pentru instanțele judecătorești**

<b>Fredric Lederer:</b>	<i>Tehnologii informaționale pentru utilizare în instanțele de judecată</i>	<b>15</b>
<b>Dory Reiling:</b>	<i>Tendențe actuale în tehnologiile informaționale pentru judecătoria</i>	<b>17</b>
<b>John Carver:</b>	<i>Realizările actuale în domeniul tehnologiilor informaționale pentru judecătoria. Înregistrarea audio digitală în Albania.</i>	<b>20</b>
<b>Tatiana Ciaglic:</b>	<i>Evoluții în domeniul tehnologiilor informaționale pentru instanțele de judecată</i>	<b>23</b>

#### **Servicii calitative pentru public în instanțele judecătorești**

<b>Barry Walsh:</b>	<i>Servicii de calitate pentru cetățeni: promovarea judecătorilor prietenoase oamenilor</i>	<b>25</b>
<b>Peter Kiefer:</b>	<i>Promovarea judecătorilor prietenoase oamenilor</i>	<b>29</b>
<b>Vladislav Clima:</b>	<i>Administrarea judecătorească în corespundere cu facilitarea accesului justițiabililor în instanțele de judecată</i>	<b>32</b>

### 24 octombrie 2014

#### **Modalități de eficientizare a administrării instanțelor judecătorești**

<b>Georg Stawa:</b>	<i>Eficientizarea administrării judecătorilor: de la statica birocratică la administrarea și leadership-ul activ în sistemele judecătorești.</i>	<b>34</b>
<b>Pim Albers:</b>	<i>Judecătoria și administrare judecătorească eficiente</i>	<b>37</b>
<b>David Vaughn:</b>	<i>Programe de evaluare a performanței instanțelor din Ucraina</i>	<b>41</b>
<b>Constantin Bragoi:</b>	<i>Modalități de eficientizare a administrării instanțelor</i>	<b>43</b>

#### **Integritatea în administrarea instanțelor judecătorești**

<b>Barry Walsh:</b>	<i>Calea noastră spre o mai bună integritate în administrarea instanțelor</i>	<b>44</b>
<b>Mircea Aron:</b>	<i>Integritatea în administrarea instanțelor</i>	<b>47</b>
<b>Vera Toma:</b>	<i>Integritatea în administrarea instanțelor de judecată din R. Moldova</i>	<b>51</b>

#### **Cele mai bune practici în proiectarea și securitatea instanțelor judecătorești**

<b>Gerald Thacker:</b>	<i>Proiectarea judecătorilor: experiența internațională</i>	<b>58</b>
<b>Peter Kiefer:</b>	<i>Securitatea și proiectarea judecătorilor</i>	<b>60</b>
<b>Ghenadie Eni:</b>	<i>Securitatea Curții de Apel Cahul – instanță a sistemului judecătorec din Moldova</i>	<b>62</b>

## PARTENERI

Conferința Internațională „Administrarea modernă a instanțelor de judecată – un element-cheie al reformei judecătorești” este organizată de programul USAID de Consolidare a Instituțiilor Statului de Drept (USAID ROLISP) și Institutul Național al Justiției (INJ), în parteneriat cu Consiliul Superior al Magistraturii din Republica Moldova (CSM) și Ministerul Justiției (MJ).

## CONTEXT

Strategia de Reformă a Sectorului Justiției (SRSJ) adoptată de Parlamentul Republicii Moldova în 2011 stabilește strategia Guvernului Republicii Moldova de reformare a sistemului judecătoresc. Printre indicatorii pentru domeniile specifice de intervenție ale SRSJ este inclusă și crearea funcțiilor de administrare a instanțelor. Planul de acțiune pentru punerea în aplicare a acțiunii specifice 1.1.5 a SRSJ prevedea crearea funcției de administrator al instanței, revizuirea funcției președintelui de instanță și formarea inițială și continuă pentru administratorii instanțelor judecătorești. Pentru atingerea indicatorilor SRSJ și a planului său de acțiune, Legea nr. 514-XII din 6 iulie 1995 privind organizarea judecătorească a fost modificată pentru a crea funcția de administrator al instanței în toate instanțele, cu denumirea de Șef al Secretariatului instanței de judecată și cu transferul de atribuții specifice administrării instanței de la președinți către șefii de secretariate.

Administrarea instanțelor este o sarcină complexă, care include managementul infrastructurii instanței, a bugetelor acesteia, gestionarea tehnologiei informației instanței și administrarea resurselor umane. Recunoscând complexitatea administrării instanței și că persoanele desemnate în noua funcție de șef de secretariat ar putea să nu dispună de toate abilitățile necesare pentru a-și îndeplini îndatoririle, inclusiv cele transferate de la președinții instanțelor, Planul de Acțiune precizează că INJ, CSM și MJ urmează să asigure instruirea inițială și continuă a șefilor de secretariate. Această conferință este parte a efortului continuu de instruire a șefilor de secretariat și a președinților de instanțe stabilit în SRSJ.

Cooperarea USAID cu INJ, MJ și CSM la organizarea acestei conferințe, sprijină SRSJ și eforturile acesteia de a îmbunătăți administrarea instanțelor din Republica Moldova, în scopul edificării unor instanțe eficiente și moderne, care oferă cetățenilor Republicii Moldova cel mai înalt nivel al calității actului de justiție.

## SCOP

Scopul principal al Conferinței este acela de a crește gradul de conștientizare a actorilor din sectorul justiției cu privire la practicile moderne de administrare judecătorească, precum și de a facilita schimbul de cele mai bune practici de administrare judecătorească printre instanțele judecătorești din Moldova.

Învățarea administrării și managementului profesionist a instanței de judecată bazat pe cele mai bune practici internaționale, va contribui la îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților sistemului judecătoresc din Republica Moldova în domeniul administrării instanțelor. Pentru a crește eficiența, transparența și corectitudinea sistemului judiciar, la Conferință se vor aborda probleme specifice ce țin de administrarea instanțelor cu care se confruntă președinții instanțelor și șefii de secretariate din Republica Moldova, precum și omologii

lor din alte țări. Materialele acestei conferințe acoperă multe dintre cele mai recente bune practici și inovații din domeniul administrării instanțelor și reprezintă o resursă pe care președinții de instanțe și șefii secretariatelor o pot folosi în fiecare zi.

## SUBIECTE

Subiectele care vor fi discutate reflectă ariile de interes, provocările și problemele cu care se confruntă administratorii și managerii de instanțe judecătorești, precum și alți oficiali guvernamentali în căutarea modalităților de îmbunătățire a sistemului judiciar.

Subiectele sunt:

- Experiența internațională privind excelența și măsurarea performanței instanțelor judecătorești
- Evoluții în domeniul tehnologiilor informaționale pentru instanțele judecătorești
- Servicii calitative pentru public în instanțele judecătorești
- Modalități de eficientizare a administrării instanțelor judecătorești
- Integritatea în administrarea instanțelor judecătorești
- Cele mai bune practici în proiectarea și securitatea instanțelor judecătorești

## PARTICIPANȚI

Conferința reunește experți locali și internaționali în administrarea judecătorească, care vor discuta despre cele mai recente progrese în administrarea instanțelor și experiența unor instanțe în implementarea acestor practici.

Aproximativ 200 de președinți ai instanțelor de judecată din Republica Moldova, administratori de instanțe, oficiali guvernamentali și reprezentanți ai INJ, CSM și MJ, precum și reprezentanți ai organizațiilor donatoare și ONG-urile locale participă la această conferință.

În afară de explorarea celor mai recente tendințe în administrarea instanțelor, de asemenea participanții vor avea posibilitatea de a socializa cu experți internaționali în administrarea judecătorească.

## Țările de origine ale participanților



- **Albania**
- **Australia**
- **Austria**
- **Letonia**
- **Olanda**
- **Republica Moldova**
- **România**
- **Ucraina**
- **Statele Unite ale Americii**



## **Georg STAWA**

Vice-președinte al Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ) a Consiliului Europei

Șef al Departamentului pentru Proiecte, Strategie și Inovare din cadrul Ministerului Justiției din Austria

**Austria**

Domnul Stawa are o bogată experiență internațională de consultanță în domeniul reformelor din sectorul justiției în fostele țări ale Uniunii Sovietice, Europa Centrală și de Est. Domnul Stawa a oferit consultanță în vederea diferitor aspecte, de la elaborarea, monitorizarea și evaluarea strategiilor de reformare a justiției și planurilor de acțiune, dezvoltarea metodelor standardizate și ghiduri pentru monitorizarea și evaluarea performanței instanțelor de judecată, pînă la monitorizarea și evaluarea managementului schimbării în instanțele de judecată.

Domnul Stawa este fost judecător și în prezent șef al Departamentului pentru Proiecte, Strategie și Inovare din cadrul Ministerului Justiției din Austria. Din 2010 este și vice-președinte al Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ) a Consiliului Europei.

**Email:** georg.stawa@bmj.gv.at

# **Experiența internațională de excelență și măsurare a performanței în judecătoria: metodele CEPEJ de evaluare a sistemelor judecătorești și indicatorii de performanță utilizați pentru evaluarea instanțelor de judecată**

## **I. INTRODUCERE**

Scopul Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ) a Consiliului Europei constă în eficientizarea și îmbunătățirea administrării justiției în statele membre și în dezvoltarea și implementarea instrumentelor adoptate de Consiliul Europei în acest scop.

Astfel, CEPEJ elaborează metode standard pentru analiza și „măsurarea” sistemelor judecătorești, dezvoltă instrumente și asigură rețele de profesioniști judiciari.

Prezentul sumar prezintă instituția dată, precum și instrumentele utilizate de aceasta pentru asigurarea competenței, a independenței, a imparțialității, a transparenței și a eficienței sistemelor judecătorești din Europa.

Lista cuprinzătoare de documente relevante ale CEPEJ este disponibilă la [http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/textes/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/textes/default_en.asp).

## **II. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE CEPEJ**

CEPEJ a fost înființată la 18 septembrie 2002 prin Rezoluția Res (2002)12<sup>1</sup> a Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei.

Crearea CEPEJ demonstrează dorința Consiliului Europei de a promova supremația legii și drepturile fundamentale în Europa în baza Convenției Europene a Drepturilor Omului (CEDO) și, în special, a articolelor 5 (Dreptul la libertate și la siguranță), 6 (Dreptul la un proces echitabil), 13 (Dreptul la un remediu efectiv) și 14 (Interzicerea discriminării). Din cauza unui număr mare de dosare intentate la Curtea Europeană a Drepturilor Omului (CtEDO) pentru nerespectarea termenelor procesuale în instanțele judecătorești din statele europene, Consiliul Europei a inițiat examinarea eficienței justiției și a adoptat recomandări pentru asigurarea dreptății și a eficienței justiției.

CEPEJ elaborează 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 contact cu profesioniști calificați, organizații neguvernamentale, institute de cercetare și centre

1 Consiliul Europei, Comitetul de Miniștri, Rezoluția Res (2002)12 din 18 septembrie 2002.

de informare, organizează ședințe și promovează rețele de juriști profesioniști.

CEPEJ are următoarele sarcini:

- analiza rezultatelor sistemelor judecătorești;
- identificarea dificultăților cu care acestea se confruntă;
- definirea metodelor concrete de îmbunătățire a evaluării rezultatelor și funcționării sistemelor judecătorești;
- acordarea asistenței la cerere;
- propunerea către instanțele competente ale Consiliului Europei a domeniilor în care este potrivit de elaborat un instrument juridic nou.

CEPEJ este format din experți din toate cele 47 de state membre ale Consiliului Europei și este ajutat de un secretariat.<sup>2</sup> La activitățile sale pot fi admiși observatori. Uniunea Europeană, de asemenea, participă la activitățile acestei instituții. Fiecare stat membru este reprezentat de un membru național.

### III. EVALUAREA SISTEMELOR JUDECĂTOREȘTI

Scopurile *Raportului semestrial de evaluare a sistemelor judecătorești europene* sunt:

- Oferirea politicianilor, juriștilor profesioniști și cercetătorilor a unui instrument de politici publice care le va ajuta la implementarea reformelor în sistemul judiciar;
- Prezentarea unei imagini de ansamblu privind situația sistemelor judecătorești europene. Tabele comparative, cifre și comentarii ajută la înțelegerea activităților zilnice ale judecătorilor și evidențiază principalele tendințe ale sistemelor judecătorești și probleme ce țin de îmbunătățirea calității, a echității și a eficienței serviciilor publice prestate în cadrul sistemului judiciar;
- Oferirea unui instrument solid pentru îmbunătățirea cunoașterii reciproce a sistemelor judecătorești și sporirea încrederii reciproce între juriști;
- Definirea datelor cantitative și calitative esențiale care trebuie să fie colectate cu regularitate și prelucrate la fel în toate statele membre pentru a evidenția indicatorii comuni ai calității și eficienței activităților judecătorești în statele membre ale Consiliului Europei și a evidenția reformele, practicile și inovațiile organizaționale care permit îmbunătățirea serviciului oferit justițiabililor.

Trebuie de menționat că scopul acestui raport nu constă în clasificarea celor mai bune sisteme judecătorești europene (ceea ce este imposibil din

punct de vedere științific), ci în permiterea comparațiilor între statele membre comparabile.

### IV. INDICATORII DE PERFORMANȚĂ PENTRU JUDECĂTORII

În anul 2008, CEPEJ a elaborat indicatori de performanță pentru judecătorii de nivel european. Liniile directoare cu privire la statistica judiciară CEPEJ (GOJUST)<sup>3</sup> îndeamnă statele membre să-și organizeze sistemele de colectare a datelor astfel încât acestea să ofere informații relevante pentru calcularea acestor indicatori.

#### a. Rata de soluționare a dosarelor

Acest indicator permite efectuarea comparațiilor utile chiar dacă parametrii dosarelor nu sunt identici din toate punctele de vedere. Acest indicator poate fi utilizat pentru a verifica dacă judecătorii țin pasul cu numărul de dosare parvenite, evitând creșterea numărului de dosare restante.

#### b. Termenul de examinare a dosarelor

Aplicând o metodă specifică de calcul, se poate de generat 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 judecătorilor unei țări sau entități. Treptat, raportul CEPEJ va permite evaluarea comparativă a activității sistemelor judecătorești legate de gestionarea fluxurilor de dosare parvenite și soluționate de judecătorii.<sup>4</sup>

În plus, CEPEJ utilizează următorii indicatori tehnici pentru evaluarea performanței judecătorilor, în special pentru compararea lor la nivel național:

#### c. Sarcina de dosare

Sarcina de dosare reprezintă raportul între numărul de dosare pendinte la sfârșitul unei perioade și numărul de dosare noi parvenite în aceeași perioadă. În termeni simpli, acest indicator arată ce volum de muncă „se acumulează pe masă” comparativ cu volumul de muncă anual.

2 CEPEJ, Prezentarea, [http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/presentation/contacts\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/presentation/contacts_en.asp).

3 CEPEJ, Liniile directoare cu privire la statistica judiciară CEPEJ (GOJUST), adoptate la 10-11 decembrie 2008, CEPEJ(2008)11.

4 „Tablou de bord al UE privind justiția. Un instrument de promovare a justiției eficiente și a dezvoltării”, COM(2013) 160 (final), publicat anual de Comisia Europeană începând din martie 2013. În acest raport este utilizată metoda CEPEJ pentru evaluarea calității, a independenței și a eficienței sistemelor judecătorești naționale deoarece „ele joacă un rol central în restabilirea încrederii și a dezvoltării și sunt cruciale pentru asigurarea eficacității legislației UE și a înfăptuirii justiției în UE”.



#### **d. Schimbarea restanței de dosare**

Schimbarea restanței de dosare reprezintă raportul între numărul de dosare pendinte la sfârșitul unei perioade și numărul de dosare pendinte la începutul acestei perioade. Acest indicator arată dacă restanța poate fi redusă sau este în creștere.

#### **e. Cost-eficiența**

Cele două raporturi prezentate mai sus arată două aspecte importante ale situației în judecătoria. Rata de soluționare mereu mică sau timpul calculat de soluționare mereu mare indică posibile probleme care trebuie să fie soluționate. Merită de accentuat că rata de soluționare și timpul de soluționare nu sunt probleme în sine, ci consecințe ale unor probleme. Asemenea numărului de dosare pendinte, acești doi indicatori nu dezvăluie nimic despre eficiența judecătoriei. Cu alte cuvinte, rata de soluționare a unei judecătoria foarte eficiente poate fi joasă deoarece numărul judecătorilor din ea nu este suficient pentru numărul dat de dosare parvenite. O rată de soluționare mică duce la timpul de soluționare lung. Pe de altă parte, o judecatorie ineficientă poate avea rata de soluționare și timpul de soluționare bune doar din cauza că dispune de exagerat de mult personal. Prin urmare, examinați izolat, cei doi indicatori pot induce în eroare.

Rezultatele pot fi măsurate sub formă de numărul de dosare soluționate, iar bugetul executat poate fi utilizat pentru estimarea resurselor.

În acest context, cost-eficiența per (tip de) dosar indică diferența în eficiența judecătoriei și nu costul mediu de examinare a dosarului. Cost-eficiența judecătoriei este indicată de diferența între bugetul executat și bugetul modelat (adică costul mediu per dosar x numărul de dosare soluționate) realizat prin regresie matematică.

#### **f. Productivitatea (dosare pe judecător)**

„Productivitatea” ca raport al dosarelor soluționate într-un an per judecător „investit”, de asemenea, este utilizată în calitate de indicator.

#### **g. Productivitatea**

Ca și cost-eficiența, indicatorul productivității a fost elaborat pentru a ajuta la determinarea numărului adecvat de judecători necesar pentru a examina eficient dosarele parvenite.

Scopul principal al indicatorului productivității resurselor umane este de a indica diferența în productivitatea judecătoriei și nu timpul mediu necesar pentru prelucrarea unui dosar. Productivitatea judecătoriei este indicată de diferența între numărul efectiv de judecători și numărul modelat de judecători (adică, timpul

mediu necesar pentru a prelucra un dosar x numărul de dosare soluționate = numărul necesar de judecători).

### **V. CENTRUL „SATURN” PENTRU MANAGEMENTUL TIMPULUI ÎN CADRUL JUDECĂTORIILOR**

După o perioadă de lucru asupra termenelor procesuale, CEPEJ a instituit, în anul 2007, un centru pentru managementul timpului în cadrul judecătoriei: Centrul SATURN – rețeaua de cercetare pentru studiul și analiza utilizării timpului în cadrul judecătoriei.

Centrul SATURN colectează informațiile privind termenii procesuale valabile în statele membre, cu suficiente detalii pentru a permite statelor membre să implementeze politici pentru prevenirea încălcării dreptului la un proces echitabil în termene rezonabile, garantat de articolul 6 al CEDO.

Centrul SATURN a fost conceput să devină treptat un adevărat observator european al termenelor procesuale, care să analizeze situația existentă la capitolul termenelor procesuale în statele membre (termene pe tip de dosar, perioade de așteptare în timpul proceselor, etc.) și să le ofere cunoștințele și instrumentele analitice ce țin de termene procesuale. Centrul dat mai are sarcina de a promova și evalua liniile directoare privind managementul timpului în cadrul judecătoriei.

### **VI. CALITATEA ACTULUI DE JUSTIȚIE**

Grupul de lucru pentru calitatea justiției (CEPEJ-GT-QUAL) elaborează instrumente de analiză și evaluare a activității judecătoriei pentru a îmbunătăți calitatea serviciului public oferit de sistemele judecătorești ale statelor membre, în special în raport cu așteptările juriștilor practicieni și ale justițiabililor, în baza criteriilor de performanță și eficiență, convenite în comun.

Pentru a-și îndeplini sarcinile, CEPEJ-GT-QUAL trebuie, fără a încălca principiul independenței judecătoriei, să:

- colecteze informațiile necesare despre sistemele de evaluare a calității activității judecătoriei în statele membre;
- perfecționeze instrumentele, indicatorii și mijloacele de măsurare a calității activității judecătoriei;
- elaboreze soluții concrete pentru politicieni și judecătoria pentru a soluționa neregularități în activitatea judecătoriei și a atinge un echilibru între atribuțiile de serviciu și volumul de lucru ale judecătoriei și obligația de a îndeplini justiția de calitate.

## VII. APLICAREA HOTĂRĂRILOR

Grupul de lucru pentru executarea hotărârilor (CEPEJ-GT-EXE) asigură susținerea necesară pentru o implementare mai bună a standardelor Consiliului Europei privind executarea hotărârilor judecătorești pe dosare civile, comerciale și administrative la nivel național.

CEPEJ-GT-EXE a elaborat liniile directoare pentru implementarea eficientă a standardelor Consiliului Europei ce țin de executarea hotărârilor judecătorești, inclusiv a standardelor calității executării, pentru a spori accesibilitatea și eficiența sistemelor de executare (Liniile directoare pentru o implementare mai bună a recomandării Consiliului Europei privind executarea hotărârilor).<sup>5</sup>

## VIII. MEDIEREA

Activitatea CEPEJ a inclus și îmbunătățirea implementării recomandărilor Comitetului de Miniștri privind medierea.

Pentru a-și îndeplini sarcinile, CEPEJ a evaluat impactul recomandărilor Comitetului de Miniștri privind medierea în statele membre: Recomandarea (98) 1 privind medierea familială, Recomandarea (99) 19 privind medierea în materie penală, Recomandarea (2001) 9 privind căile alternative de soluționare a litigiilor dintre autoritățile administrative și persoanele private, Recomandarea (2002) 10 privind medierea în materia civilă.

În baza acestei evaluări, CEPEJ a elaborat linii directoare și măsuri specifice<sup>6</sup> menite să asigure o implementare eficientă a acestor recomandări.

## IX. COOPERAREA CU CEPEJ ÎN DOMENII SPECIFICE

Conform articolului 2.d a Statutului CEPEJ, rolul CEPEJ este de a oferi asistență unui sau mai multor state membre la solicitarea lor, inclusiv asistența pentru conformarea cu standardele Consiliului Europei. Astfel, la solicitarea unuia sau a mai multor state, au fost întocmite câteva rapoarte. În cadrul Programului Comun al Uniunii Europene și al Consiliului Europei pentru Fortificarea Reformei Democratice în Vecinătatea Sudică, CEPEJ a cooperat cu Regatul Maroc, Tunisia și Regatul Hașemit al Iordaniei la implementarea reformei.

5 CEPEJ, Liniile directoare pentru o implementare mai eficientă a recomandării Consiliului Europei privind executarea hotărârilor, CEPEJ (2009)11REV2, 17 decembrie 2009.

6 CEPEJ, Medierea, [http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/mediation/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/mediation/default_en.asp).



## Jeffrey A. APPERSON

Vice Președinte a Centrului Național al Instanțelor de Stat  
**Statele Unite ale Americii**

Domnul Apperson a activat în calitate de președinte și director executiv al Asociației Internaționale pentru Administrarea Instanțelor (IACA) și a contribuit la stabilirea Jurnalului Internațional pentru Administrarea Instanțelor. Domnul Apperson a activat 27 de ani în calitate de administrator de instanță din SUA și șef al Serviciului de Administrare Judecătorească pentru ICTY în 2006.

Recent, a exercitat funcția de consilier pentru fuziunea ICTY și ICTR. De asemenea, domnul Apperson a mai activat în calitate de președinte al Asociației Grefierilor din Instanțele Federale și a Conferinței Naționale a Grefierilor pe

Probleme de Insolvabilitate.

Actualmente, domnul Apperson este Vice-președintele Centrului Național al Instanțelor de Stat din Statele Unite (NCSC) - organizație care are misiunea de a îmbunătăți administrarea judiciară atât în judecătoriile din Statele Unite, cât și în instanțele din întreaga lume.

**Email:** japperson@ncsc.org

## Perspective internaționale pentru judecătorii

### OBIECTIVELE ACTULUI DE JUSTIȚIE

- Constatarea adevărului
- Simplificarea/productivitatea/managementul timpului
- Transparența/decizii
- Răspunderea/audituri
- Accesul la justiție/Peru/mijloace publice
- Salarii demne și echitabile
- Îmbunătățirea utilizării resurselor
- Îmbunătățirea managementului informației
- Capacitatea instituțională/funcționalitatea
- Încrederea cetățenilor/combateră corupției
- Reducerea amânărilor
- Securitatea
- Controlul/responsabilitatea
- Executarea hotărârilor/măsuri de restricție
- Adaptabilitatea
- Independența judecătorească/ dependență/ parteneri

### Care este performanța Dvs. de referință?

1. Evaluați fiecare factor
2. Aplicați metodologia sondajelor
3. Studiați practica altor sisteme judecătorești

### Organizarea judecătorilor

De obicei, definită de statut și constituție

Tipuri:

1. formală
2. judecătorii anexate
3. justiție informală/obișnuită/alternativă

### Modele de guvernare

- Controlat de judecători
- Consilii/comisii judecătorești reprezentarea instituțională combinată
- Modele comune cu Ministerul Justiției

### Capacitatea instituțională

- Structura guvernării
- Centrală/politici/reglementare
- Locală/politici/reglementare

### Citat din IHT

În ultima perioadă, nemulțumirea în rândul clasei mijlocii emergente a galvanizat spiritele peste tot în lume, făcându-i pe oamenii de rând de peste tot, de la Istanbul și Cairo la Rio de Janeiro, să iasă în străzi și piețe pentru a cere o guvernare mai bună. În același spirit de nemulțumire, mii de bulgari, majoritatea tineri cu instruire superioară, au demonstrat zilnic în ultimele 40 de zile în capitala țării, Sofia, cerând reducerea corupției și creșterea responsabilității în sistemul judecătoreesc.

### PRINCIPII

#### Principiile guvernării

Guvernarea este mijlocul prin care este condusă o activitate pentru a produce rezultate dorite. Guvernarea judecătorească derivă din unul din cele patru modele structurale de bază de sisteme judecătorești identificate pentru prima dată în anul 1984.

1. *Constelație:* „Instanțele judecătorești sunt organizate într-o asociație liberă care constituie un sistem doar în cel mai general sens... [cu] numeroase judecătorii de diferite jurisdicții... ce activează în baza normelor și a procedurilor locale a căror putere juridică este cel puțin la fel de mare ca și cea a normelor naționale... Raporturile formale de autoritate între judecătorii depind, în principal,

de procese juridice, cum ar fi apeluri.” (Henderson et al., 1984: 35).

2. *Confederație*: „O structură judecătorească relativ consolidată și o autoritate centrală cu o putere limitată. Libertatea mare de decizie la nivel local... La nivel local, există unități administrative bine definite, responsabile de administrarea elementară a activității judecătorești.” (Henderson et al., 1984: 38).

3. *Federație*: „Structura judecătoriilor este relativ complexă, însă unitățile locale sunt unite la nivel de stat printr-o autoritate centrală puternică” (Henderson et al., 1984: 41).

4. *Uniune*: „Un sistem de judecătorești, complet consolidat, foarte centralizat, cu o singură sursă de autoritate coerentă. Nici o judecătorească subordonată sau subunitate administrativă nu deține putere independentă sau libertate de decizie absolută.” (Henderson et al., 1984: 46).

### **Concepte unificatoare**

**Principiul 1:** Conducerea efectivă a judecătoriilor implică o structură de guvernare bine definită pentru formularea și administrarea politicilor în tot sistemul judecătoreesc.

**Principiul 2:** Leadership-ul judecătoreesc trebuie să fie selectat în baza competenței, nu a vechimii sau rotației.

**Principiul 3:** Liderii sistemului judecătoreesc trebuie să demonstreze un angajament față de transparență și răspundere prin utilizarea criteriilor de măsurare a performanței și evaluarea acestora la toate nivelele de organizare.

**Principiul 4:** Liderii sistemului judecătoreesc trebuie să se concentreze asupra problemelor de politici și să delege sarcinile administrative angajaților judecătorești.

**Principiul 5:** Leadership-ul judecătoreesc, fie la nivel de stat, fie la nivel local, trebuie să exercite controlul managerial asupra tuturor resurselor, inclusiv asupra personalului și finanțării care susține serviciile judecătorești din jurisdicția lor.

**Principiul 6:** Sistemul judecătoreesc trebuie să fie organizat astfel încât să reducă la minimum redundanța în structurile, procedurile și personalul judecătoreesc.

**Principiul 7:** Sistemul judecătoreesc trebuie să fie administrat astfel încât să asigure un echilibru eficient al volumului de muncă distribuit între judecători.

### **Exemplu de structură de guvernare**

- F-Slide
- Membrii Comitetului Consultativ
- Participarea administratorului judecătoreesc--consultativ
- Structura oficiului administrativ

### **Principiile cauzei**

**Principiul 8:** Judecătorii trebuie să acorde atenție specială fiecărui dosar atribuit lor spre examinare.

**Principiul 9:** Atenția pe care judecătorii o acordă fiecărui dosar trebuie să corespundă necesităților acelui dosar.

**Principiul 10:** Hotărârile judecătorești trebuie să reflecte justiția procedurală.

**Principiul 11:** Judecătorii, ajutați de administrația judecătorească, trebuie să exercite controlul asupra procesului juridic.

### **Principii bugetare**

**Principiul 15:** Puterea judecătorească trebuie să întocmească cereri de buget doar în baza necesităților demonstrate, justificate prin raționamente potrivite, inclusiv prin utilizarea modelelor de evaluare a volumului de muncă și aplicarea indicatorilor potriviți de performanță.

**Principiul 16:** Puterea judecătorească trebuie să adopte standarde de performanță cu indicatori corespunzători și relevanți de performanță.

**Principiul 17:** Cererile de buget ale puterii judecătorești trebuie să fie examinate de puterea legislativă în forma în care ele sunt prezentate de sistemul judecătoreesc.

**Principiul 18:** Puterea judecătorească trebuie să aibă autoritatea de a aloca resurse cu implicarea minimă din partea legislativului sau a executivului, inclusiv bugete cu un număr minim de articole de cheltuieli.

**Principiul 19:** Puterea judecătorească trebuie să administreze fonduri în armonie cu practici de management financiar robuste și acceptate.

### **Responsabilitățile judecătorești**

- oferirea proceselor accesibile sub aspectul financiar, al timpului și al procedurilor;
- examinarea dosarelor într-un mod operativ și ținerea pasului cu volumul de dosare noi;
- aderarea fidelă la legislația și normele procedurale relevante;
- oferirea părților litigante a oportunității rezonabile de a-și prezenta toate probele necesare și relevante;
- permiterea participării tuturor părților litigante, martorilor, juraților și avocaților, fără crearea deliberată a dificultăților sau a inconveniențelor, inclusiv permiterea participării persoanelor cu dificultăți lingvistice, probleme fizice sau mintale, sau fără mijloace financiare;
- oferirea locațiilor sigure, protejate, accesibile și confortabile de utilizat;
- ținerea proceselor-verbale complete și exacte ale tuturor ședințelor de judecată;
- completarea juraților în mod incluziv și reprezentativ.

### **Colegialitatea**

După cum a menționat Președintele Curții Supreme de Justiție Warren E. Burger, „fără nici o îndoială, judecătorii trebuie să dețină o independență totală și absolută în procesul de examinare a dosarelor sau la orice etapă a procesului decizional. Dar este altceva când se afirmă că fiecare judecător într-un sistem complex trebuie să aibă libertatea absolută în modul de conducere a activităților judecătorești... Este posibil ca fiecare

judecător să fie un monarh absolut și să avem un sistem judecătoresc complex eficient?” (Clifford, 1998: 56-57). . . . *între judecători și cei responsabili de administrarea judecătorilor continuă să existe tensiuni dinamice cu privire la ce poate și ce ar trebui să însemne independența judecătorească în raport cu înfăptuirea eficientă și eficace a justiției.*

### **Funcționalitatea guvernului**

**Principiul 20:** Judecătoriile trebuie să fie finanțate astfel încât judecătorii și personalul judecătoresc care lucrează în conformitate cu standardele adoptate privind volumul de muncă să poată prelucra dosare în armonie cu standarde de timp recunoscute.

**Principiul 21:** Entitățile responsabile de finanțare trebuie să se asigure că judecătoriile dispun de locații sigure, protejate și accesibile, proiectate, construite și întreținute în armonie cu liniile directe adoptate în privința clădirilor judecătorești.

**Principiul 22:** Judecătoriile trebuie să fie finanțate astfel încât să poată utiliza tehnologii comparabile cu cele utilizate în celelalte agenții guvernamentale și companii private.

**Principiul 23:** Judecătoriile trebuie să fie finanțate astfel încât să poată aplica alternative de soluționare potrivite în cadrul funcției lor de bază de soluționare a disputelor.

**Principiul 24:** Judecătoriile trebuie să fie finanțate astfel încât taxele pe care le percep să dețină o cotă secundară în fondurile lor generale, doar ca un mijloc de generare a venitului pentru judecătorii, și astfel încât mărimea acestor taxe să nu împiedice accesul rezonabil la serviciile de soluționare a disputelor, oferite de judecătorii.

### **Sistemul judecătoresc**

- Prezentarea generală—Curtea Supremă/națională/constituțională/Ministerul Justiției
- Specializarea

Argumente pro – barouri și judecători specializați

1. Simplificarea
2. Încrederea sporită a cetățenilor

Argumente contra

1. Costisitor
2. Imposibilitatea de a cuprinde jurisdicția la nivel național
3. Utilizarea ineficientă a resurselor judecătorești

### **Organizații de administrare judecătorească**

1. Necesitatea organigramelor
2. Secretar general/model de secretar
3. Model de administrator judecătoresc profesionist
4. Manual de administrare a judecătoriei

### **Măsuri de performanță**

1. Courtools
2. Date statistice
3. Sondaje



## Pim ALBERS

Expert Internațional în domeniul justiției / administrării sectorului justiției  
**Olanda**

Dr. Albers este expert internațional în domeniul justiției / administrării sectorului justiției, fost consilier special în cadrul Direcției Generale pentru Drepturile Omului și Afaceri Juridice (Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției - CEPEJ) a Consiliului Europei în perioada 2006 – 2009 și fost consilier politic principal la Ministerul Justiției din Olanda (2002 - 2006).

Fiind la CEPEJ, Dr. Albers a dezvoltat, coordonat și efectuat studii internaționale de evaluare privind sistemele judiciare europene ale celor 47 de state membre ale Consiliului Europei.

Dr. Albers are o bogată experiență internațională în domeniul reformelor judiciare, care include activități în Serbia, Maroc, Libia, Ucraina, Bahrain, Croația și Kazahstan cu privire la diferite aspecte, de la rapoarte de evaluare a sectorului justiției, pînă la dezvoltarea standardelor de timp și de măsurare a duratei procedurilor judiciare și elaborarea politicilor de calitate a instanțelor.

**Email:** p.albers537@upcmail.nl

## Spre judecătorii excelente: o introducere a Cadrului Internațional de Excelență Judecătorească

### I. INTRODUCERE

În sectorul privat îmbunătățirea și asigurarea calității pentru a oferi cea mai bună deservire clienților este un lucru obișnuit. În anul 1987, prin adoptarea Actului Național al lui Malcolm Baldrige privind Calitatea, Statele Unite au introdus concepția necesității aplicării politicilor privind calitatea și în sectorul public. Această lege a fost elaborată pentru implementarea unui program național de îmbunătățire a calității. Companiile selectate și instituțiile publice puteau primi un premiu pentru eforturile lor în domeniul calității. Patru ani mai târziu, Europa a lansat o inițiativă similară, înființând Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM).

În sistemul judecătoresc, termenul „calitate” este deseori legat de *calitatea juridică*, adică calitatea hotărârilor judecătorești și existența unui sistem de contestare a hotărârilor. Dacă calitatea hotărârilor este înaltă și există un anumit sistem juridic de contestare a hotărârilor, atunci calitatea înfăptuirii justiției este automat înaltă. Oare este corectă această înțelegere a situației sau ar trebui să fie adoptat un punct de vedere diferit? Care este standardul de bază european pentru definirea nivelului înalt al calității justiției?

Referindu-ne la ultima întrebare, este important să luăm în considerare articolul 6 al Convenției Europene a Drepturilor Omului, care stipulează: „Orice persoană are dreptul la judecarea cauzei sale în mod echitabil, în mod public și în termen rezonabil, de către o instanță independentă și imparțială, instituită de lege, care va hotărî fie asupra încălcării drepturilor și obligațiilor sale cu caracter civil, fie asupra temeiniciei oricărei

acuzării în materie penală îndreptate împotriva sa”.

Deja acest articol conține câteva noțiuni ce țin de calitate, și anume: procesul trebuie să fie *echitabil și independent*. Mai mult, ședințele judecătorești trebuie să fie desfășurate *în mod public* (bineînțeles, există excepții pentru anumite cauze, cum ar fi cele cu implicarea minorilor). În sfârșit, procesele judecătorești trebuie să fie desfășurate *în termen rezonabil*. Câteva din aceste noțiuni pot fi găsite și în primele inițiative ale țărilor care au încercat să implementeze modele generale de calitate în contextul specific al sistemului judecătoresc.

În această prezentare, mă voi limita la patru „partizani” timpurii ai noțiunii de calitate—Statele Unite ale Americii, Singapore, Finlanda și Olanda—după care voi vorbi despre Cadrul Internațional de Excelență Judecătorească.

### II. PARTIZANI TIMPURI AI NOȚIUNII DE CALITATE: STATELE UNITE, SINGAPORE, FINLANDA ȘI OLANDA

În Statele Unite, aproape imediat după introducerea Actului lui Malcolm Baldrige, s-au început discuții despre crearea *standardelor de performanță pentru instanțele judecătorești de primul nivel din SUA*. Principalul motiv pentru inițierea acestei discuții a fost legat de durata lungă a proceselor judecătorești și nevoia pentru mai multă transparență în instanțele judecătorești americane de primul nivel. După trei ani de lucru, în anul 1990, a fost introdusă versiunea finală a standardelor de performanță pentru instanțele judecătorești de primul nivel din SUA (TCPS).

Aceste standarde se bazează pe 68 de măsuri diferite și cinci domenii de măsurare:

- (1) accesul la justiție;
- (2) operativitatea și încadrarea în timp;
- (3) egalitatea, dreptatea și integritatea;
- (4) independența și răspunderea și
- (5) încrederea cetățenilor.

Modelul TCPS a fost testat în douăsprezece instanțe judecătorești. Din păcate, din cauza unui grad mare de complexitate, doar o singură instanță—Judecătoria Municipală din Los Angeles—a putut să implementeze toate măsurile cuprinse de model. În baza lecțiilor desprinse, la începutul anului 2000 a fost introdus un model simplificat, denumit *US Courtools*.

US Courtools cuprinde 10 măsuri. Judecătorii pot alege măsurile care le convin lor. Pentru fiecare măsură au fost elaborate linii directe practice, menite să susțină judecătorii la implementarea modelului.

Accesul și echitatea	Veridicitatea și integritatea dosarelor
Ratele de soluționare	Colectarea penalităților pecuniare
Timpul de soluționare	Implicarea eficientă a juraților
Durata dosarelor active pe rol	Satisfacția angajaților judecătorești
Certitudinea datei de examinare	Costul per dosar

#### *US Courtools*

Aproximativ în aceeași perioadă cu standardele de performanță pentru instanțele judecătorești, în cealaltă parte a lumii, în Singapore, a fost lansat sistemul *eJustice Scorecard*. Fiind presat de tergiversările proceselor judecătorești și de un volum mare de dosare restante, sistemul judecătoresc din Singapore a optat pentru o abordare nouă: *sistemul eJustice Scorecard* inspirat din principiile sistemului *Balanced Scorecard*, elaborat de specialiștii în management Norton și Kaplan. *eJustice Scorecard* este compus din patru domenii: (1) comunitate, (2) procese interne, (3) învățare și dezvoltare și (4) finanțe. Ceea ce face ca modelul *eJustice Scorecard* să fie unic este faptul că judecătorii din Singapore au introdus noțiunea de *orientare spre justițiabil* pentru îmbunătățirea calității actului de justiție.

Zece ani mai târziu, în Europa (la sfârșitul anilor 1990), Finlanda și Olanda au elaborat și ele sisteme cuprinzătoare de calitate. În Olanda, în perioada 1998 – 2002 a fost introdus un proiect pentru calitate, al cărui scop era de a elabora un

sistem de măsurare a calității activităților judecătorești. Aproape la fel ca în sistemul US TCPS, au fost identificate 5 domenii de măsurare:

- (1) independența și integritatea;
- (2) încadrarea în timp a proceselor;
- (3) uniformitatea legii;
- (4) competența și
- (5) tratamentul părților.

Pentru fiecare din domenii, au fost elaborate instrumente specifice de evaluare, cum ar fi sondaje judecătorești (implementate de PRISMA, un departament pentru calitate din cadrul sistemului judecătoresc), studii de observare, audituri și utilizarea datelor statistice. După crearea Consiliului Judecătorilor în anul 2002, principiile sistemului de evaluare a calității au fost integrate în modelul general de calitate *Rechtspraak*, aplicat în prezent în toate judecătorii din Olanda.

În Finlanda, discuțiile privind calitatea activității judecătorești existaseră demult, fiind purtate prin intermediul comitetelor dedicate dezvoltării calității, al grupurilor de lucru pentru calitate și al conferințelor privind calitatea (1999). În fiecare an se organizau conferințe pentru dezbaterea subiectelor relevante privind calitatea activității judecătorești și a judecătorilor. Drept rezultat, în anul 2003, Curtea de Apel Rovaniemi a publicat „Repere privind calitatea soluțiilor judecătorești”. Curtea de apel este evaluată periodic în baza a șase domenii de măsurare. Rezultatele evaluării sunt utilizate pentru a identifica domenii concrete pentru îmbunătățire, ceea ce sporește calitatea actului de justiție.

### III. CADRUL INTERNAȚIONAL DE EXCELENȚĂ JUDECĂTOREASCĂ (2006/2007)

Inițiativa înființării Cadrului Internațional de Excelență Judecătorească a fost propusă de un fost judecător senior din sistemul Judecătorii de Stat din Singapore. Acest judecător a contactat câteva organizații din toată lumea, care dispuneau de o experiență vastă de lucru cu sisteme de calitate pentru judecătorii și politici privind calitatea în judecătorii. Drept rezultat, a fost înființat Consorțiul Internațional de Excelență Judecătorească, format din Centrul Judecătoresc Federal al SUA, Centrul Național pentru Judecătorii de Stat din SUA, Judecătorii de Stat din Singapore și Institutul Australasiatic de Administrare Judecătorească (asistat de CEPEJ al Consiliului Europei și de Banca Mondială). (În prezent, Consorțiul are încă 23 de membri suplimentari).

În anul 2008, a fost lansată prima versiune a Cadrului Internațional de Excelență Judecătorească (IFCE). Obiectivul principal al acestui cadru este de a susține instanțele judecătorești din toată lumea, oferindu-le un instrument pentru evaluarea și îmbunătățirea calității actului de justiție și a administrării judecătorești. Acest proces contribuie și la îmbunătățirea performanței judecătorilor.

Pornind de la ideile reușite ale celorlalte sisteme de calitate judecătorească, descrise anterior, IFCE conține șapte domenii de excelență:

1. managementul și leadership-ul judecătorec;
2. politici judecătorești;
3. resurse umane, materiale și financiare;
4. procese judecătorești;
5. necesitățile și satisfacția justițiabililor;
6. servicii judecătorești plătibile și accesibile;
7. încrederea cetățenilor.

Judecătoriiile pot utiliza această fișă în procesul de perfecționare pentru a atinge excelență. Există două versiuni ale fișei de evaluare: una simplificată și una mai complexă. În funcție de necesități, judecătoriiile pot alege care versiune li se potrivește mai bine.

Pentru a ajuta judecătoriiile să utilizeze indicatorii și instrumentele de măsurare a performanței, în anul 2012, Consorțiul Internațional de Excelență Judecătorească a publicat un document pentru discuții. Aproape la fel ca US Courtools, acest document conține 11 măsuri:

- (1) satisfacția justițiabililor,
- (2) taxe de acces,
- (3) rate de soluționare a dosarelor,
- (4) examinarea la timp a dosarelor,
- (5) arestul preventiv,
- (6) integritatea dosarului,
- (7) restanța de dosare,
- (8) certitudinea datei de examinare,
- (9) implicarea angajaților,
- (10) executarea hotărârilor judecătorești și (11) costul per dosar.

#### **IV. NECESITĂȚILE ȘI SATISFACTIA JUSTIȚIABILILOR ȘI ÎNCREDEREA CETĂȚENILOR**

Ultima parte a prezentării va include o serie de exemple internaționale privind evaluarea satisfacției justițiabililor și a încrederii societății. Se va prezenta un exemplu din studiul privind accesul și echitatea (US Courtools) și din practica judecătorilor din Serbia. Se va face o referință scurtă la documentul elaborat de CEPEJ pentru sondaje privind satisfacția justițiabililor. Pe lângă o descriere succintă a importanței sondajelor

privind satisfacția justițiabililor, prezentarea se va încheia cu prezentarea datelor statistice comparative internaționale privind încrederea cetățenilor în sistemul judecătorec. În Europa, încrederea cetățenilor în sistemul judecătorec se evaluează prin sondaje de opinie standard (Eurobarometru). Aceste sondaje oferă o imagine generală precisă a nivelului de încredere sau neîncredere în sistemele judecătorești din statele membre ale UE. Pe lângă Eurobarometru, mai există și alte instrumente comparative care pot oferi informații privind situația sistemelor judecătorești. De exemplu, sondajul Forumului Economic Mondial evaluează nivelul independenței sistemelor judecătorești în peste 90 de țări, iar Proiectul Mondial al Justiției (Indexul Supremației Legii) măsoară și nivelul de independență a justiției civile și penale.





### **Fredric I. LEDERER**

Profesor al Rectoratului de Drept și Director, CLCT  
Școala de Drept William & Mary  
Colegiul William & Mary din Virginia  
**Statele Unite ale Americii**

Actualmente, Domnul Lederer este profesor de drept la Școala de Drept “William & Mary” din Statele Unite ale Americii. Printre alte obiecte de studiu Domnul Lederer predă Probele Aplicate în Epoca Tehnologiilor, Promovarea Automatizării în Procesele de Judecată și Inovații Electronice și Sechestrarea Datorilor.

Domnul Lederer este de asemenea Directorul Centrului pentru Tehnologii Informaționale Juridice și Judecătorești și a proiectului Courtroom 21, care include cea mai avansată sală de ședințe de judecată din punct de vedere tehnologic, o inițiativă comună a Colegiului William & Mary și a Centrului Național pentru Instanțele de Stat. Domnul Lederer este de asemenea autor sau coautor a doisprezece cărți, numeroase articole, două seriale educative de televiziune, precum și a unei serii populare “Fairytale Trials” (imitarea proceselor de judecată folosind personaje din povești) pentru elevii din școlile elementare și medii.

**Email:** fredil@aol.com

## **Tehnologii Informaționale Pentru Utilizare În Instanțele De Judecată**

### **I. INTRODUCERE**

A. Centrul pentru Tehnologii Informaționale Juridice și Judecătorești (CLCT) are scopul de a îmbunătăți administrarea instanțelor judecătorești prin intermediul utilizării tehnologiilor potrivite. CLCT este un centru internațional dotat cu cele mai moderne tehnologii informaționale pentru instanțele judecătorești și sălile de judecată și prezintă modele pentru design și proiectare a clădirilor judecătorești în toată lumea.

B. Tehnologia este importantă pentru judecătorii deoarece permite economisirea banilor, îmbunătățirea eficienței și a calității soluționării cauzelor, asigură transparența pentru cetățeni și permite participarea persoanelor cu dificultăți de auz, vedere sau locomoție.

C. Deoarece sarcina de dosare și complexitatea lor cresc, tehnologia poate fi necesară pentru funcționarea de zi cu zi a instanțelor judecătorești.

- comunicații de la distanță, care permit desfășurarea ședințelor virtuale și efectuarea de la distanță a diferitelor acțiuni, cum ar fi depunerea documentelor, serviciile de interpretariat, participarea judecătorilor și/sau a consiliului și prezentarea depozițiilor
  - securitatea (nu este abordată în această parte a programului)
- B. Tehnologia pentru săli de judecată include:
- afișarea vizuală a probelor electronice
  - procesul-verbal al ședințelor de judecată, bazat pe tehnologii
  - participarea de la distanță, inclusiv raportarea judecătorească de la distanță
  - tehnologia de asistență pentru persoane cu diverse dizabilități
  - accesul direct din sală al judecătorilor la datele dosarului și ale judecătoriei și la materiale juridice electronice

De remarcat că noțiunile „tehnologii pentru judecătorie” și „tehnologii pentru săli de judecată” se suprapun.

### **II. TEHNOLOGIA**

A. Tehnologia pentru judecătorii include:

- înregistrarea electronică a dosarelor
- gestionarea dosarelor
- managementul datelor pentru alte tipuri de date (de exemplu, în statele din SUA – registre cadastrale și chestiuni succesoriale)
- procese-verbale ale ședințelor (o transcriere în text sau electronică a proceselor de judecată)
- publicarea electronică a hotărârilor judecătorești
- accesul judecătorilor și al personalului judecătoriilor la Internet și resurse juridice

### **III. TEHNOLOGII PENTRU SĂLI DE JUDECATĂ**

A. Afișarea vizuală a informației (probelor) este importantă deoarece majoritatea oamenilor înțeleg și memorizează mai bine informația prezentată vizual în combinație cu metoda verbală.

1. Camere de luat vederi pentru documentare pot transmite pe un ecran electronic imaginea judecătorului sau a documentelor judecătorului, probe fizice și alte imagini similare. În prezent, este posibilă și proiectarea tridimensională a probelor.

2. Pentru prezentarea informației/probelor este preferabil de utilizat laptopuri și/sau tablete, cum ar fi iPad.

3. Monitoare speciale individuale permit judecătorilor și consiliului să citească chiar și texte lungi. Monitoare mari sunt utile pentru a ajuta publicului, inclusiv reprezentanților mass-media, să înțeleagă probele prezentate.

B. Cel puțin în SUA, telefoanele mobile, dronele și minicamerele portabile (iar în curând și Google Glass) sporesc mult volumul de probe în format video prezentate în judecătorie.

C. Procesul-verbal al ședinței reprezintă o documentare literală exactă a cel puțin ceea ce se spune într-o ședință. În prezent, acest proces, de obicei, implică utilizarea uneia sau a mai multor din tehnologiile de mai jos:

- înregistrarea audio digitală;
- înregistrarea audio și video digitală;
- „scrierea cu voce”, inclusiv sistemul de recunoaștere a vocii cu participarea omului;
- stenografierea.

Scrierea cu voce și stenografierea permit transcrierea în timp real, ceea ce oferă aproape imediat un text electronic al ședinței, în care judecătorul și/sau consiliul poate căuta fragmente necesare. Transcrierea de la distanță a înregistrării audio permite producerea rapidă a materialului transcris atunci când se utilizează doar echipamentul de înregistrare.

CLCT utilizează înregistrarea multimedia a ședințelor, care combină înregistrarea digitală audio și video, transcrierea preliminară în timp real a ședințelor și imagini ale probelor prezentate, toate transmise imediat prin Internet.

Tehnologiile de asistență permit persoanelor oarbe sau cu vedere slabă, surde sau cu auz slab, mute și celor cu probleme de locomoție, fie ele judecători, avocați, martori sau personalul judecătoriilor, să participe din plin la ședințe de judecată.



## Dory REILING

Judecător Senior, Judecătoria de primă instanță din Amsterdam  
**Olanda**

Dory Reiling este judecător senior la Judecătoria de primă instanță din Amsterdam. În afară de activitatea ei în instanță, este implicată în programul de digitalizare a procedurilor judiciare din instanțele de judecată din Olanda. Ea a fost specialist senior în domeniul reformei judiciare la Banca Mondială și manager al programului de tehnologii informaționale pentru sistemul judiciar din Olanda. Doamna Reiling ține cu regularitate prelegeri despre tehnologiile informaționale în sistemul judiciar, în universități, academii și școli postuniversitare judiciare și activează în calitate de consilier TI pentru sisteme judiciare din întreaga lume.

Dory Reiling este de asemenea coautoarea Manualului în domeniul evaluărilor în sectorul justiției. Ea a fost expert în cadrul Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (Consiliul Europei) Opinia 14 privind tehnologiile informației și instanțele judecătorești. Cartea sa din 2009: *Tehnologie pentru Justiție. Cum poate sprijini tehnologia informației reforma în sistemul judiciar*, este disponibilă atât pe hârtie, cât și online, în format electronic. Publicațiile sale pot fi găsite pe [www.doryreiling.com](http://www.doryreiling.com), iar postările sale pot fi urmărite pe [www.twitter.com/doryontour](https://www.twitter.com/doryontour).  
**Email:** dory.reiling@gmail.com

## Tendențe actuale în tehnologiile informaționale pentru judecătorii

Înainte de a discuta despre tehnologiile informaționale, este necesar să ne reamintim care sunt și ar trebui să fie scopurile și impacturile introducerii mijloacelor IT pentru judecătorii. Asupra căror domenii din judecătoria ne focusăm pentru a le îmbunătăți? Justițiabilii din toată lumea se plâng de faptul că procedurile judecătorești durează prea mult. Aceasta înseamnă că **timpul de soluționare** trebuie să fie domeniul principal pentru îmbunătățire. A doua plângere ca importanță se referă la **accesul la justiție**. Accesul la justiție nu presupune doar accesul la judecătoria, ci și la informații juridice, cele despre soluționarea problemelor și cele despre procedura de dare în judecată. Al treilea motiv de plângere din partea justițiabililor îl constituie lipsa integrității sau **corupția**. Aceasta presupune corupție la numiri, pronunțarea hotărârilor și gestionarea dosarelor.

Ce trebuie de știut despre starea actuală a tehnologiei informației pentru judecătoria? Singura sursă de informare în această privință o constituie rapoartele Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ) și Opinia nr. 14 privind tehnologia informației și judecătoria a Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) din cadrul Consiliului Europei. Datele mele se bazează pe raportul CEPEJ din 2012. Raportul CEPEJ din 2014 va fi publicat la 9 octombrie 2014.

Studiul CCJE (2011) conține câteva informații importante referitoare la activitatea practică a

judecătorilor. Astfel, judecătoria utilizează tot mai mult computere pentru a întocmi documente, iar jumătate din ei utilizează modele și șabloane. Unii utilizează sisteme de recunoaștere a vocii. Majoritatea judecătorilor din Europa monitorizează durata proceselor judecătorești și colectează date statistice privind judecătoria individuali. În Moldova, conform raportului CEPEJ din 2012, în toate judecătoriile sunt disponibile mijloace IT pentru judecătoria și angajați: automatizarea oficiului, poșta electronică, conexiunea la internet, sisteme de înregistrare a dosarelor, sisteme de gestionare a dosarelor și administrare a judecătorilor, și baza de date privind jurisprudența.

Informații juridice disponibile online reprezintă cel mai popular mijloc IT utilizat de judecătoria. Formele tradiționale de informații juridice cuprind legislația națională și europeană, jurisprudența națională și internațională și articole din reviste de drept. Forme inovatoare de informații juridice cuprind informații furnizate de institute de informații juridice, arhive electronice ale hotărârilor judecătorești, o enciclopedie juridică de tip Wiki, precum și integrarea resurselor cu instruire juridică și judecătorească. Identificatorul European de Jurisprudență (ECLI) este o inovație al cărei scop este de a ajuta la căutarea informației în jurisprudența Europei.

Sursele Sursele de informații juridice au schimbat dramatic domeniul informațiilor juridice. Anterior, legislatorii, specialiștii,

academicienii, juriștii practicieni, publiciștii și judecătorii erau fie consumatori, fie producători de informații juridice. Acum ei toți își pot publica și pune la dispoziția altora rezultatele propriei munci..

O tendință nouă în IT o constituie serviciile web. Serviciile web trec printr-un proces de transformare de la serviciile informaționale unilaterale la tranzacții automatizate. Conform Raportului de analiză comparativă privind e-guvernarea, elaborat de UE, se pot distinge cinci etape:

- **Serviciul de informare**, în care efortul de informare este unidirecțional.
- **Formulare descărcabile**, completate de mână și expediate prin poștă.
- **Completarea online a cererilor** și trimiterea lor pe cale electronică.
- **Tranzacție**, în care rezultatul este transmis online.
- **Automatizare**, în care rezultatul este generat fără implicarea omului.

Studiul CCJE (2011) ne spune următoarele despre accesul electronic la judecătoria. În jumătate din țările membre ale Consiliului Europei se utilizează o formă de depunere electronică a documentelor. Legislația care permite depunerea electronică a cererilor există în jumătate din țările membre. Cerințele privind depunerea electronică sunt diferite în diferite state membre. Practica efectivă de depunere electronică, însă, este scăzută. Singura excepție este Austria.

Conform CEPEJ, toate judecătoriile din Moldova dispun de un site web care permite urmărirea dosarului online. Unele judecătoria utilizează documente electronice. Nu există registre electronice. Nu există mijloace de examinare electronică a pretențiilor minore, de recuperare a datoriilor necontestate sau de depunere electronică a cererilor. De asemenea, nu se țin conferințe video sau alte mijloace de comunicare electronică cu părți.

Studiul CCJE (2011) oferă o imagine a situației reale a mijloacelor IT utilizate în judecătoriile europene. La general, documentele încă se gestionează pe hârtie. Practica depunerii electronice și a semnăturilor electronice se află încă la etapa experimentului. Utilizarea mijloacelor IT la ședințe de judecată este redusă.

Majoritatea serviciilor web se află la etapa experimentului. Există câteva exemple care demonstrează cum ele ar putea funcționa. Serviciul Money Claim Online din Regatul Unit

este un site web dedicat revendicărilor de sume mici. Acest serviciu există de mai mult de zece ani și permite efectuarea tranzacțiilor complete. Reclamantul depune o pretenție pe site, după care pârâtul este informat prin poștă. Pârâtul poate alege să se apere online. Doar dacă este necesară o ședință, dosarul este trimis într-o judecătoria locală. Hotărârea se pronunță online. Acest serviciu poate fi foarte rapid. Utilizatorii noi, specialiști independenți care conduc firmele mici proprii, au constatat că acest instrument este foarte util pentru recuperarea datoriilor. Acest model a fost implementat și pentru alte proceduri dedicate.

În Olanda, în anul 2015, după intrarea în vigoare a noii legi privind procedura civilă, va fi implementată o procedură civilă electronică nouă. La început, procedurile judecătorești au fost simplificate pentru a facilita gestionarea electronică a dosarelor. Noua procedură va asigura un portal pentru înregistrarea electronică a dosarelor civile și administrative. Informațiile oferite sunt automat introduse într-un dosar electronic. Ambele părți și personalul judecătoriei au acces la dosar. Comunicarea se realizează pe cale electronică. Gestionarea electronică a dosarelor se aplică pentru avansarea dosarului. Ședințele, însă, continuă să fie ținute în formă fizică, într-o sală de judecată. Hotărârile sunt anexate la dosarul electronic.

Discuțiile între judecători și administrația judecătoriilor privind implementarea tehnologiei informației și inovarea în judecătoria pot fi dificile. Între administrația, care dorește să sporească eficiența, și activitatea judecătorilor există un conflict evident. Activitatea judecătorilor ține de dosare individuale și implică, în principal, gândirea în retrospectivă. Judecătorii nu sunt obișnuiți să se uite înapoi. Am elaborat un model pentru prelucrarea dosarelor care permite discuții privind îmbunătățirea judecătoriilor prin intermediul tehnologiei informației.<sup>7</sup>

Dosarele diferă între ele, dar au și anumite lucruri în comun. Modul în care judecătoriile gestionează dosare este determinat de doi factori: (1) imprevizibilitatea rezultatului și (2) gradul de cooperare între părți. Dosarele pot fi împărțite în patru grupuri. Revendicările financiare necontestate au un rezultat foarte previzibil și nu pretind cooperarea între părți, prin urmare ele pot

<sup>7</sup> Acest model este explicat mai amănunțit în articolul meu publicat în versiunea online a International Journal for Court Administration (Jurnalul Internațional al Administrării Judecătorești), vol. 3 nr. 2, ianuarie 2011.

fi soluționate mai repede (grupul 1). În schimb, părțile cooperează în principal în chestiuni ce țin de relații de lungă durată, cum ar fi dosare familiale și cele privind relații de muncă (grupul 2). În funcție de cultura juridică locală, părțile pot soluționa un litigiu cu un rezultat incert pe parcursul procesului (grupul 3). În caz contrar, este necesară o hotărâre judecătorească pentru a pune capăt disputei (grupul 4).

În de justiție civilă olandez, cel mai mare grup de dosare este grupul 1, cel al revendicărilor financiare necontestate. Dosarele familiale și de muncă (grupul 2) sunt mai puține. Dosarele din grupul 3 reprezintă aproximativ un sfert din toate dosarele, iar dosarele din grupul 4 sunt și mai puține. Totuși, cel mai mare volum de muncă a judecătorilor este dedicat grupului 4.

**D**acă se dorește reducerea timpului de soluționare, este necesar de examinat posibilitățile de a face ca rezultatele cauzelor să devină mai previzibile, unificând modul de interpretare a problemelor. De asemenea, se poate de ajutat părțile să soluționeze mai multe din problemele lor, oferindu-le informații juridice și informații privind soluționarea problemelor. De asemenea, oferirea de informații juridice pe care oamenii le înțeleg și în baza cărora pot acționa sporește accesul lor la justiție.

În cazul fiecărui grup de dosare există cerințe specifice față de tehnologiile informaționale. Dosarele din grupul 1 pretind posibilitatea depunerii electronice a documentelor și automatizarea unor etape de gestionare a dosarelor. Dosarele din grupul 2, pe lângă cerințele aplicabile în cazul grupului 1, mai pretind ca serviciile web de informare să ajute părțile să-și depună cererile mai efectiv. Dosarele din grupul 3, suplimentar la cerințele menționate mai sus, pretind existența instrumentelor de soluționare și negociere. Grupul 4 include cele mai complexe dosare. Aceste dosare pretind posibilitatea creării dosarelor electronice și accesul la sisteme de informații și cunoștințe juridice.

#### Resurse

International Journal on Court Administration  
Vol. 3 nr. 2 ianuarie 2011  
Vol. 4 nr. 2 iunie 2012  
[www.iaca.org](http://www.iaca.org)  
[www.coe.int/ccje](http://www.coe.int/ccje)  
[www.coe.int/cepej](http://www.coe.int/cepej)  
[www.moneyclaim.gov.uk](http://www.moneyclaim.gov.uk)  
[www.doryreiling.com](http://www.doryreiling.com)



## John A. CARVER

Director, Proiectul de Fortificare a Sectorului Justiției din Albania  
**Statele Unite ale Americii**

John Carver are peste 25 de ani de experiență în dezvoltarea capacității instituționale și asistență administrației publice și reformării justiției penale. El a activat ca Ofițer Internațional Principal și Consilier Senior al Ministrului Justiției din Kosovo, a condus proiecte de reformă a justiției finanțate de USAID, în Mexic și Mongolia, a condus o inițiativă prezidențială majoră pentru reorganizarea funcțiilor din justiția penală din Districtul Columbia și stabilirea unei noi agenții federale. În prezent,

domnul Carver este directorul proiectului USAID de consolidare a sectorului justiției din Albania care, *inter alia*, are ca scop creșterea transparenței, corectitudinii și eficienței instanțelor judecătorești, cu un puternic accent pe promovarea înregistrării audio a ședințelor de judecată și îmbunătățirea practicilor de gestiune a dosarelor.

**Email:** jcarver@ajssp.org.al

## Realizările actuale în domeniul tehnologiilor informaționale pentru judecătorii. Înregistrarea audio digitală în Albania.

### I. INTRODUCERE ȘI CONTEXTUL ȚĂRII

1. Albania a fost mult timp izolată sub o dictatură comunistă și încă are de soluționat o serie de probleme pentru a-și fortifica instituțiile democratice, în efortul ei de a accede la calitatea de membră a UE. Încrederea societății în judecători este extrem de scăzută.

2. Dezvoltarea încrederii în sistemul judecătoresc este o sarcină esențială, dar dificilă în condițiile în care:

- majoritatea cetățenilor consideră că judecători sunt corupți;
- ședințele judecătorești se desfășoară nu în săli publice, ci după ușile închise ale birourilor judecătorilor – o practică teribilă, care exclude transparența și subminează încrederea în judecători;
- singurul proces-verbal al ședinței este un rezumat scris de mână sau tapat, deseori dictat secretarului chiar de judecătorul care este perceput ca părtinitor cu partea adversă. Posibilitatea de reexaminare este un element fundamental al unui proces corect, dar fără o transcriere literală a ședinței cum se poate de reexaminat un proces?

3. Acesta este contextul care a determinat o strategie a USAID pentru promovarea tehnologiei de înregistrare care va asigura mai multă transparență și echitate.

- Încercări de a implementa tehnologia de înregistrare în judecătorii au fost făcute și în cadrul unui proiect anterior în domeniul justiției, însă ele au eșuat.

- Proiectul curent a început totul de la zero și, în prezent, se poate spune că are succese. Înregistrarea audio digitală a devenit o practică

obișnuită în Albania, iar în curând va fi implementată în toate sălile de judecată din țară. Această practică transformă modul în care funcționează judecătorii și, nu întâmplător, începe treptat să schimbe opinia nefavorabilă pe care o au oamenii despre judecătorii. În prezent, multe judecătorii desfășoară absolut toate ședințele în săli de judecată, înregistrând tot procesul. Albania repede devine un lider la capitolul producerii transcrierilor literale ale ședințelor de judecată nu doar în Balcani, ci și în întreaga Europa.

4. În această prezentare se vor discuta principiile cheie ale implementării reușite a proiectelor ce țin de tehnologie, în particular a înregistrării audio digitale, precum și cum aceste schimbări transformă sistemul judecătoresc.

### II. PRINCIPII ALE IMPLEMENTĂRII REUȘITE

1. **Planificați-vă activitatea.** Planificarea este cel mai important factor care determină reușita sau eșecul unui proiect.

2. Definiți-vă **viziunea**: Ce încercați să realizați? Care sunt aspectele mai largi ale politicii? Câteodată este bine de gândit în perspectivă, dar de început de la ceea ce este mai simplu.

3. Cunoașteți **părțile interesate**. Politicieni de vârf sunt importanți, însă secretari judecătorești joacă un rol decisiv în reușita unui proiect de implementare a tehnologiei în judecătorie.

4. Cunoașteți cum să analizați **rezistența la schimbări**. Rezistența poate fi privită ca un feedback, deci, resursă. Majoritatea oamenilor doresc să-și facă munca bine și pot fi îngrijorați că noile tehnologii vor deveni o piedică. Întrebați-vă:

- De ce consider că acest comportament este o formă de rezistență?
  - Dacă îl consider drept feedback, ce pot învăța din el?
5. Gândiți-vă cum se poate de realizat **un succes rapid**, după care lucrați în această direcție.
6. **Măsurați** rezultatele. Ce se măsoară se realizează.

### III. IMPLEMENTAREA ÎNREGISTRĂRII AUDIO DIGITALE ÎN ALBANIA: STUDIU DE CAZ

1. **Planificarea este esențială**, dar deseori gradul necesar de planificare se subestimează.

- Am evaluat fiecare judecătorie din Albania, concentrându-ne asupra infrastructurii IT, a siguranței alimentării cu energie electrică, a personalului, și a tehnologiilor deja utilizate. În patru judecătoriai încă se întocmeau rezumate scrise de mână.
- Rezultatele planificării au fost de o importanță crucială pentru:
  - a) întocmirea specificațiilor pentru achiziționarea soluției soft/hard;
  - b) elaborarea unui grafic de implementare/instalare;
  - c) pregătirea secretarilor judecătorești pentru implementarea viitoare. De exemplu, în judecătoria în care încă se utiliza metoda scrierii de mână, au fost organizate cursuri de tapare pentru secretari.

2. Este important să vă **definiți viziunea**. În baza analizei încercărilor anterioare ale USAID de a introduce tehnologia de înregistrare în judecătoria, am luat o serie de decizii care s-au dovedit a fi critice pentru reușita proiectului.

- Interfața utilizatorului trebuia să fie făcută în limba albaneză și să fie suficient de simplă pentru a putea fi utilizată de angajații existenți.
- S-a decis dotarea fiecărei judecătoriai cu echipament de înregistrare, iar pentru aceasta echipamentul și programele soft au fost standardizate la nivel național.
- Eram conștienți de faptul că va trebui să excludem tentative de eschivare. Din proiectul anterior, știam că dacă echipamentul va fi instalat doar într-o singură sală de ședințe, judecătoriai își vor planifica ședințele în celelalte săli pentru a evita înregistrarea.
- S-a decis ca birourile judecătorilor să **nu** fie dotate cu echipament. În viziunea noastră pe termen lung, judecătoriai nu vor mai desfășura ședințele de judecată în birourile lor.
- Am întreprins măsuri pentru a modifica cadrul legislativ astfel încât acesta să susțină idea că înregistrarea audio este o formă oficială de documentare a ședinței.

3. **Cunoașteți părțile interesate:** Întotdeauna ne-am bucurat de susținerea din partea oficialilor de vârf din capitala țării, Tirana. Totuși, există multe părți interesate în serviciile judecătorești.

- **Secretari judecătorești** sunt un grup cheie. Am investit foarte mult timp în instruirea lor și asigurarea faptului că ei se orientează bine în utilizarea tehnologiei dorite.
- **Judecătorii**, evident, sunt și ei o parte interesată, și judecători buni au remarcat imediat avantajele utilizării înregistrării.
- Viețile tuturor participanților la procese se vor schimba. **Avocații și procurorii** trebuie să fie incluși în instruire și orientare.
- **Publicul**, la fel, este important. Am încercat mereu să sporim nivelul de informare a cetățenilor cu privire la faptul că părțile au dreptul la înregistrarea audio. Am elaborat formulare și proceduri pentru a facilita obținerea acestor înregistrări.
- **Inspectorii judecătorești** sunt, de asemenea, o parte interesată, întrucât pentru prima dată ei au un mijloc de a investiga plângeri.

4. **Cunoașteți cum să interpretați rezistența la schimbări.**

- Judecătoriai sunt în mod inerent reticente la schimbare.
- Nu trebuie să subestimați nihilisti, pe cei cuprinși de îndoieli și sceptici. Majoritatea judecătorilor și angajaților judecătoriai se mândresc de munca lor. Deseori, ceea ce pare să fie rezistență este, de fapt, teama de faptul că calitatea muncii lor va avea de suferit sau că ei vor fi copleșiți de un volum de muncă nou.
- Ascultați comentariile lor. Oamenii „din tranșee” sunt cele mai bune surse de informații cu privire la modul în care se poate obține succesul.

5. **Lucrați în baza succeselor timpurii**

- Succesul inițial este de o importanță critică. **Liderismul este cheia succesului.** Noi am selectat primele două judecătoriai în care să instalăm echipamentul și să instruiem personalul în baza calităților de liderism ale președinților.
- Fiecare poate recunoaște numai din buze beneficiile proiectelor donatorilor, însă noi am încercat să găsim lideri care credeau cu adevărat în schimbare.
- Succesul naște succes. Lucrul cu celelalte judecătoriai a fost mult mai ușor, după ce toate aspectele tehnice și cele de resurse umane au fost aranjate cu partenerii care acceptaseră schimbarea.

6. **Ce se măsoară, se realizează.** Literatura despre guvernarea în baza performanței ne învață că:

- Ceea ce se măsoară se realizează; după stabilirea indicatorilor de performanță, oamenii încep să pună întrebări corecte, să redefinească

problema, să-i identifice diagnosticul și să stabilească obiective organizaționale;

- Dacă rezultatele nu se măsoară, este imposibil de deosebit succesul de eșec; când guvernarea nu dispune de informații obiective, deciziile depind în mare parte de considerente politice;

- Dacă nu observi succesul, nu-l poți răsplăti;
- Dacă răsplătești succesul, atunci probabil că răsplătești și eșecul;
- Dacă nu identifici eșecul, nu-l poți corecta și
- Dacă poți demonstra rezultate, poți câștiga susținerea cetățenilor.

i. Proiectul nostru întotdeauna accentuează două obiective:

1. Toate ședințele judecătorești trebuie să se desfășoare în săli de ședințe.
2. Toate ședințele judecătorești trebuie să fie înregistrate.

ii. Am elaborat rapoarte de management, care ilustrează clar care judecătorii sunt performante.

1. Exemple: datele statistice pot fi clasate în funcție de judecătorie, de tipul de dosar și de judecători individuali.

iii. Noi oferim instruiți privind modul de accesare și utilizare a acestor rapoarte.

iv. Am creat intenționat presiuni din partea colegilor și concurență între judecători pentru implementarea deplină.

v. În prezent modul de utilizare a tehnologiei de către judecători individuali și judecătorii este monitorizat, începând să se contureze și o structură de recompensare. Promovările în cadrul sistemului judecătoresc sunt (parțial) influențate și de performanța la capitolul înregistrării audio.

#### IV. CONCLUZIE

1. Actualmente, practica înregistrării audio digitale este bine stabilită și va fi continuată și mai departe.

2. Judecătorii care anterior au fost sceptici înțeleg acum că utilizarea înregistrării este în interesul lor.

3. După implementarea largă a tehnologiei, numărul plângerilor împotriva judecătorilor s-a redus.

4. Părțile se simt protejate datorită faptului că cunosc că pot oricând cere și obține o înregistrare audio.

5. Transparența a devenit realizabilă și vizibilă.

6. Oficialii albanezi deseori menționează inițiativa de înregistrare audio drept dovada progresului realizat în procesul de aliniere la standardele pentru aderare la UE, care este un stimul puternic în Albania.





## **Tatiana CIAGLIC**

Șefa Secției E-Transformare, E-Instruire și Tehnologii Informaționale a Institutului Național al Justiției

**Republica Moldova**

Tatiana Ciaglic este Șefa Secției E-Transformare, E-Instruire și Tehnologii Informaționale a Institutului Național al Justiției și trainer la aceeași instituție. Doamna Ciaglic are experiență substanțială în livrarea instruirilor cu privire la Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor, Sistemul de Înregistrare Audio FEMIDA, administrarea paginilor web a instanțelor, implementarea programelor de e-instruire, managementul resurselor informaționale etc. De asemenea, ea este lector la Academia

de Administrare Publică.

Doamna Ciaglic are experiență în calitate de consilier juridic la Departamentul de Administrare Judecătorească, unde a implementat, monitorizat și evaluat politici publice în domeniul judiciar. De asemenea, are experiență academică, activînd anterior în calitate de lector la Colegiul Internațional de Business și Administrare, unde a predat discipline juridice și manageriale.

**Email:** tatiana.ciaglic@inj.gov.md

## **Evoluții în domeniul tehnologiilor informaționale pentru instanțele de judecată**

**U**tilizarea tehnologiilor informaționale în diverse sectoare de activitate în zilele noastre reprezintă un lucru firesc.

**L**a moment, avem în jur de 5 ani compleți de implementare a Sistemului Informațional Judecătorec și sunt fericită că am oportunitatea să fiu implicată în acest proces de la începutul acestei lungi și provocatoare căi care are încă multe surprize pentru noi. Personal, consider că în acești 5 ani, aproape 6, rezultatele informatizării sistemului judecătorec sunt mai mult decît satisfăcătoare. Consider această apreciere obiectivă reieșind din rezultatele obținute raportate la perioada de timp scursă. Noi suntem tentați să privim sus, la statele cu experiență de zeci de ani, cu alte realități istorice și posibilități financiare etc., pe cînd cazul Republicii Moldova este unul de altă natură. În acest sens, recunosc valoarea excepțională a susținerii Programelor USAID, care implementează informatizarea sistemului judecătorec chiar și acum, aici!

**C**u toate acestea, consider că suntem la început de cale, iar cele mai remarcabile inovații în sector ne așteaptă în viitor, cînd sper să ajungem a ne împărtăși experiența cu omologii.

**S**uccesul modernizării tehnologice a sectoarelor de activitate – inclusiv a sectorului judecătorec se bazează, în opinia mea, pe trei mari piloni:

- Gradul de ajustabilitate/corespundere a sistemului informațional procesului de management desfășurat în cadrul instanțelor de

judecată – modul de gestionare a dosarelor, funcționalitatea Sistemului;

- Atitudinea utilizatorilor;
- Suportul în aplicarea Sistemului Informațional Judecătorec.

**I**nstitutul Național al Justiției, prin activitatea sa, se implică direct și indirect pe toate aceste trei domenii. Formarea în utilizarea Sistemului Informațional Judecătorec reprezintă preocuparea esențială a echipei noastre de formatori - eu și colegii mei: Mihai GROSU, Specialist Tehnologii Informaționale în Justiție, Programul USAID de Consolidare a Instituțiilor Statului de Drept (USAID ROLISP); Andrei OJOGA, asistent judiciar, administrator principal al rețelei de calculatoare, Curtea de Apel Chișinău; Marina CORGOJA, asistent judiciar, Curtea Supremă de Justiție.

**P**entru a avea succes, noi ajustăm conținutul seminarelor necesităților de instruire ale solicitanților, desfășurăm seminarele într-un mod interactiv, cu aplicarea simulatoarelor - Sistemului de înregistrare audio a ședințelor de judecată FEMIDA și a Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor. Fiecare participant lucrează la stația de lucru avînd sarcini practice de simulare cum ar fi înregistrarea unui dosar, introducerea unei ședințe de judecată, pregătirea unui proces-verbal sau înregistrarea audio a unei ședințe de judecată.

**C**u toții știm că procesul de formare implică nu doar transmiterea cunoștințelor și dezvoltarea

abilităților ci și crearea atitudinilor. Noi cream o atitudine pozitivă față de aplicarea tehnologiilor informaționale prin:

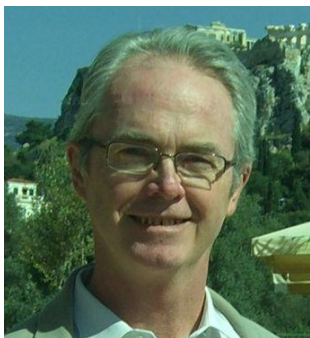
- Diseminarea exemplelor de bune practice;
- Crearea unui cadru de schimb de experiență;
- Recomandări de optimizări, soluții tehnico-aplicative;
- Culegerea și analiza feedback-ului.

**P**entru a realiza cu succes sarcinile puse în seamă este de importanță majoră să promovăm o viziune obiectivă și constructivă asupra Sistemului Informațional Judecătoresc, să creăm și menținem o relație de încredere cu colaboratorii instanțelor judecătorești, participanții la seminarele noastre. Cred că acest lucru ne reușește în mare parte. În sală sunt mulți Colegi ai noștri care ar putea confirma sau oferi o opinie în acest sens, noi mereu ținem cont de ele!

**Î**ncercăm să unim seminarele teoretico-aplicative cu activitatea practică a participanților noștri, oferind susținere și după instruire dar mai ales prin solicitarea comunicării opiniilor, sugestiilor, recomandărilor, aprecierilor, deficiențelor într-un mod anonim sau cu indicarea datelor, în cazul unor deficiențe tehnico-informaționale. Lansăm în sală o filă albă în care solicităm participanților să se expună. Toate informațiile obținute sunt direcționate după referință – fie prestatorului de servicii de mentenanță, fie dezvoltatorilor Sistemului prin intermediul ROLISP, le reținem și pentru noi pentru a le valorifica cu prima ocazie.

**A**ceastă largă arie de referință ne permite să deducem câteva puncte de referință privind dezvoltarea tehnologiilor informaționale:

- Dezvoltarea, optimizarea moderată a Sistemului Informațional Judecătoresc cu implicarea utilizatorilor sistemului;
- Crearea, menținerea și dezvoltarea unui cadru de comunicare, schimb de experiență, bune practici, între utilizatorii Sistemului Informațional Judecătoresc;
- Susținerea (consultarea, instruirea) utilizatorilor și asigurarea funcționării bune a Sistemului Informațional Judecătoresc;
- Integrarea treptată a Sistemului Informațional Judecătoresc cu alte sisteme/resurse informaționale, spre operativizarea și facilitarea utilizării Sistemului;
- Unificarea practicilor în cadrul instanțelor privind utilizarea Sistemului Informațional Judecătoresc, reguli clare și cunoscute, verificări/controale potrivit unei metodici cunoscute și clare utilizatorilor;
- Simplificarea treptată a procedurilor și reducerea dublării acțiunilor (ex – statistica, procesele-verbale etc.).



## Barry WALSH

Consultant Administrare Judecătorească  
Australia

Barry Walsh este consultant în domeniul dezvoltării internaționale, jurist și fost administrator de instanță, cu sediul în Sydney, Australia. El a început activitatea de consultanță internațională în anul 2000, specializându-se în dezvoltarea sectorului justiției. Munca sa s-a axat în principal pe consultanță privind managementul judiciar și cel general al instanțelor de judecată, în legătură cu proiectele de dezvoltare a justiției finanțate de donatori și implementate în zona Pacificului, Asia de Sud, Orientul Mijlociu și Africa. Admis în baroul australian în 1984, domnul Walsh are calificări în domeniul dreptului, managementului sectorului public și a managementului schimbării, și a activat în calitate de consultant în mai multe țări în curs de dezvoltare, care includ Bahrain, Bangladesh, Afganistan, Irak, Cisiordania / Gaza, Indonezia, Papua Noua Guinee, Timorul de Est, Filipine, India, Sri Lanka, Nepal, Armenia, Macedonia, Georgia, Columbia, Etiopia, Somalia, Kenya, Tanzania, Malawi, Nigeria, Liberia și Lesotho. Activitatea sa publicistică cuprinde articole despre productivitatea judiciară în India, planificare strategică în instanțele din Afganistan și introducerea tehnologiilor informaționale în instanțele de judecată din țările în curs de dezvoltare.

**Email:** [barrywalsh@gmail.com](mailto:barrywalsh@gmail.com)

## Servicii de calitate pentru cetățeni: promovarea judecătorilor prietenoase oamenilor

Documentul Cadrului Internațional de Excelență Judecătorească descrie 10 valori ale instanțelor judecătorești și 7 domenii cărora trebuie să le acorde atenție toate judecătorii pentru a atinge excelență:

<p><b>Valori</b> – la examinarea dosarelor și în relațiile cu justițiabili, judecătorii trebuie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• să asigure egalitatea în fața legii;</li><li>• să asigure echitate tuturor cetățenilor;</li><li>• să asigure imparțialitate;</li><li>• să asigure luarea deciziilor în mod independent;</li><li>• să asigure competența;</li><li>• să asigure integritatea;</li><li>• să asigure transparența în activitate;</li><li>• să fie accesibile;</li><li>• să ofere servicii la timp;</li><li>• să ofere certitudine justițiabililor.</li></ul>	<p><b>Domenii de excelență judecătorească</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderismul și managementul</li><li>• Planificarea și politicile</li><li>• Resurse (umane, materiale, financiare)</li><li>• Ședințe de examinare, procese și servicii</li><li>• Necesitățile și satisfacția justițiabililor</li><li>• Accesibilitatea și plătitabilitatea serviciilor</li><li>• Încrederea cetățenilor</li></ul>
---	---

Un aspect al Cadrului, cunoscut ca *autoevaluarea*, în esență, reprezintă un chestionar utilizat de judecătorii pentru a evalua succesele lor în asigurarea excelenței. Acest chestionar conține 45 de enunțuri care servesc drept criterii de punctare a judecătoriei. Întrucât am o oarecare experiență de aplicare a Cadrului și a chestionarului de autoevaluare în Australia, am să vă povestesc ce fac, de obicei, judecătorii australieni pentru a câștiga reputația de prestatori excelenți. Cred că majoritatea instanțelor judecătorești din Australia sunt excelente și experiența lor poate fi utilă pentru alte sisteme judecătorești care aspiră la succese similare.

O caracteristică a Cadrului, care poate fi oarecum descurajantă pentru unele judecătorii, este faptul

că autoevaluarea cere răspunsuri la o mulțime de întrebări: efectiv ea pretinde 90 de răspunsuri. Este nevoie de mult efort pentru a le cuprinde pe toate și a se orienta în ele. Mai mult, dacă veți citi cu atenție enunțurile din chestionar, veți constata că unele din ele se repetă. De aceea, pentru a ușura câtuși de puțin această sarcină, am încercat să examinez toate cele 45 de enunțuri și să le comprim. Am reușit să le reduc la 14 practici esențiale pentru o judecătorie de succes. Fiecare abordează o modalitate de a face judecătorie fie mai transparentă, fie mai abordabilă, fie mai inovatoare. În explicațiile pe care le voi oferi, voi ilustra fiecare din aceste practici, descriind cum procedează judecătorii australieni pentru a le aplica.

(a) *O judecătorie excelentă își face publică viziunea organizațională, scopul și obiectivele, precum și metodele prin care le realizează în conformitate cu valorile sale.*

Cu câteva excepții, toate judecătoriile australiene publică un raport destinat publicului larg, care prezintă informații despre viziunea sau scopul și obiectivele judecătoriei. Formularea diferă de la o judecătorie la alta, însă majoritatea acestor rapoarte conțin următoarele elemente:

Judecătoria are obiectivul de:

- a fi deschisă și accesibilă
- a examina dosare într-un mod operativ și cu încadrarea în termene
- a asigura un proces adecvat și protecție egală în fața legii
- a fi independentă, păstrând răspunderea pentru performanță în fața societății.

De asemenea, de a oferi servicii judecătorești într-un mod eficient.

(b) *O judecătorie excelentă își stabilește standarde explicite, evaluează performanța cu aceste standarde și publică rezultatele obținute.*

Majoritatea judecătoriilor australiene publică informații detaliate cu privire la procesul de examinare a dosarelor prin referință la standarde explicite de performanță. Între toate judecătoriile din Australia există un consens cu privire la faptul că standardele de performanță trebuie să fie stabilite prin referință la timpul necesar pentru examinarea unui dosar și costul examinării.

(c) *O judecătorie excelentă face public un plan strategic, care este revizuit cu regularitate, în paralel cu procesul de planificare bugetară a judecătoriei, cu participarea constantă a tuturor judecătorilor și angajaților.*

Deși toate judecătoriile australiene dispun de planuri strategice anuale, elaborate în paralel cu ciclul bugetar, de cele mai multe ori, ele publică doar rezumatul lor. Cheia planificării strategice de succes este faptul de a lega viitorul ei direct de ciclul bugetar și de a implica în acest proces tot personalul judecătoriei.

(d) *O judecătorie excelentă dispune de un plan strategic care include o strategie de inovare urmărită în mod activ și îmbunătățită în permanență.*

Majoritatea judecătoriilor din Australia sunt obligate să inoveze din cauza controalelor financiare guvernamentale. Guvernele în permanență limitează finanțarea pentru judecătorii, forțându-le să inventeze metode noi de prelucrare a dosarelor pentru a face față bugetelor reduse. În particular, tehnologia

informației este un domeniu important de dezvoltare pentru judecătorii, în principal deoarece se consideră că tehnologia informației îmbunătățește eficiența și eficacitatea. Drept rezultat, autoritățile australiene sunt relativ generoase față de judecătoriile care au tendință spre inovare, utilizează tehnologii și reduc costul justiției.

(e) *O judecătorie excelentă publică informații despre serviciile pe care le oferă.*

Toate judecătoriile australiene au site-uri Web care conțin informații foarte detaliate despre

- judecătorii lor;
- competențele judecătoriei;
- datele de contact ale judecătoriei;
- serviciile oferite părților litigante și publicului general;
- statistica performanței procesului de examinare a dosarelor;
- politicile și procesele utilizate pentru administrarea corespunzătoare a judecătoriei;
- copii de rapoarte și revizii anuale, care conțin și informații cu privire la buget;
- în cazul judecătoriilor care oferă accesul online, portaluri pentru depunerea documentelor și accesarea protocoalelor judecătorești și a altor servicii.

Variatatea de informații publicate de judecătoriile australiene pe site-urile lor Web este în continuă creștere datorită automatizării treptate a proceselor. Domeniul de inovare cel mai recent sunt instrumente online pentru apelarea la serviciile judecătorilor fără ca judecătorii să fie nevoiți să examineze materiale pe hârtie.

(f) *O judecătorie excelentă publică date privind activitățile și realizările sale principale, de exemplu sarcina de dosare, respectarea termenelor procesuale și continuitatea serviciilor.*

Pe lângă rapoarte statistice publicate ocazional și anual, judecătoriile australiene mai oferă date și unei agenții de nivel național, care publică versiunea consolidată pentru toate judecătoriile. Această publicație anuală, cunoscută sub denumirea „Raport privind serviciile guvernamentale”, este disponibilă pe site-ul Web al Comisiei Australiene de Productivitate. Raportul conține date consolidate despre indicatori comuni ai performanței judecătorești. Avantajul acestui raport este posibilitatea de a compara eficiența și eficacitatea judecătoriilor în diferite state și teritorii ale Australiei pe ani, în baza criteriilor comune de evaluare.

(g) *O judecătorie excelentă organizează întâlniri periodice cu justițiabili pentru a obține sugestii privind îmbunătățirea serviciilor.*

În majoritatea judecătoriilor australiene există mai multe comitete în componența cărora se regăsesc justițiabili. Modelul cel mai răspândit este desemnarea unui comitet consultativ de avocați specialiști și reprezentanți ai comunității, care sunt cointeresați în activitatea instanței. De obicei, aceste comitete de justițiabili se reunesc de patru ori pe an. Judecătoriile cu aceste comitete le prețuiesc ca surse de idei și mijloace de a consulta liderii comunității cu privire la eventualele reforme în judecătorie.

(h) *O judecătorie excelentă organizează sondaje periodice în rândul justițiabililor și implementează schimbări de rigoare.*

Periodic, judecătoriile australiene sondează, prin intermediul chestionarelor, satisfacția justițiabililor cu serviciile judecătoriei. Aceste sondaje se desfășoară mai rar decât o dată pe an, deoarece judecătoriile tind să se bizuie pe alte mecanisme de feedback, cum ar fi grupuri de justițiabili. Sondajele justițiabililor sunt deosebit de utile pentru subiecte legate de clădirile judecătoriilor, când justițiabilii pot menționa probleme specifice unei anumite clădiri sau localități.

(i) *O judecătorie excelentă dispune de o politică de soluționare a plângerilor și publică rapoarte privind modul de soluționare a plângerilor în armonie cu valorile ei.*

Toate judecătoriile australiene dispun de o politică de soluționare a plângerilor împotriva judecătorilor sau a altor angajați ai judecătoriei. Conform unei politici tipice de soluționare a plângerilor, cetățenii pot depune plângeri în scris către președintele judecătoriei. Fiecare plângere este examinată de un magistrat senior într-un anumit termen limitat, iar reclamantul are dreptul la un răspuns în scris din partea președintelui judecătoriei privind rezultatele examinării. Deși, deseori, judecătoriile se simt amenințate de plângeri, în practică, ele pot servi drept un mecanism util pentru abordarea diferențelor la nivel intern în calitatea serviciilor judecătoriei. Majoritatea organizațiilor moderne încurajează depunerea plângerilor pentru a se menține la curent cu necesitățile clienților.

(j) *O judecătorie excelentă publică toate politicile sale judecătorești și administrative.*

Toate judecătoriile din Australia au practica de a-și publica politicile administrative printr-un hotărâre judecătorească sau printr-un ordin scris al

președintelui judecătoriei. Toate aceste politici sunt publicate și pe site-ul Web al judecătoriei.

(k) *O judecătorie excelentă identifică și satisface necesitățile de instruire ale angajaților.*

La general, judecătoriile australiene investesc considerabil în instruirea judecătorilor și a personalului administrativ. Multe judecătorii își folosesc site-urile Web în calitate de mijloc de instruire, ținând cont de faptul că toți angajații judecătoriei lucrează în principal la computer.

(l) *O judecătorie excelentă oferă informații de care angajații săi au nevoie pentru a lua decizii ce țin de activitățile judiciare și administrative.*

Judecătoriile australiene se asigură de faptul că fiecare judecător are acces la toate legile și textele legislative specializate, precum și la jurisprudență, ceea ce îi ajută să îmbunătățească calitatea hotărârilor pronunțate. O inovație specială din statul meu natal este Sistemul de Cercetare a Informației Judiciare—o bază de date care oferă judecătorilor un volum enorm de informații despre hotărâri judecătorești, în special în materie penală.

(m) *O judecătorie excelentă își desfășoară activitățile în clădiri adecvate și sigure cu acces fizic ușor.*

Judecătoriile australiene profită la maximum de tehnologia informației și design-ul modern al clădirilor pentru a îmbunătăți accesul fizic și informațional la serviciile judecătorești. De exemplu, ele asigură accesul la informații prin metode care nu pretind necesitatea de a se deplasa la judecătorie. Pe lângă site-urile Web, aceste metode includ teleconferințe, conferințe video și conexiuni video între judecătorii și penitenciare. De asemenea, accesul fizic este îmbunătățit prin crearea judecătoriilor de circuit, adică a judecătoriilor mobile, care se deplasează în localitatea în care a apărut litigiul pentru a desfășura procesul.

(n) *O judecătorie excelentă, periodic, își examinează cheltuielile și acceptă audituri independente ale cheltuielilor și resurselor materiale.*

Judecătoriile australiene nu au de ales în privința managementului sau a auditului financiar—aceste măsuri sunt obligatorii în conformitate cu legi și practici stricte menite să garanteze răspunderea agențiilor guvernamentale și să prevină delapidarea de fonduri guvernamentale. Și ele funcționează. Judecătoriile rareori sunt acuzate de utilizarea greșită a resurselor publice. De asemenea, ele își aplică practici de management

financiar pentru a face față reducerilor bugetare semnificative și frecvente.

Această listă de practici poate fi filtrată și mai mult, reducându-se la trei cuvinte lapidare care explică cum judecătoriile excelente se disting de celelalte judecătorii. Judecătoriile excelente sunt

**transparente** – ele își fac publice planurile, politicile, rezultatele serviciilor și modul de utilizare a resurselor;

**consultative** – ele dau ascultare părerilor justițiabililor, judecătorilor și angajaților lor despre îmbunătățirea serviciilor;

**inovatoare** – ele aplică tehnologii tot mai bune și îmbunătățesc constant aptitudinile angajaților de a oferi servicii, de a planifica, de a consulta și de a publica.

Dacă despre o judecătorie se poate spune că este transparentă, consultativă și inovatoare în serviciile sale, atunci ea poate fi numită cu adevărat excelentă.



## Peter C. KIEFER

Administrator al Instanței Civile, Curtea Superioară din Maricopa  
**Statele Unite ale Americii**

Peter C. Kiefer a lucrat pentru Curtea Superioară din Maricopa din 2001, mai întâi ca administrator al Curții Penale, apoi ca administrator regional, iar acum ca administrator al instanței civile. Anterior, el a deținut funcția de manager al Secției de Gestionare a Activităților Judecătoriale Ordinare din cadrul Departamentului de Administrare Judecătorească din California; înainte de aceasta domnul Kiefer a activat în calitate de director al Secției de Programe pentru Judecătoriile Ordinare în cadrul Biroului de Administrare a Judecătoriilor de Stat din Oregon, unde a lucrat aproape 15 ani acordând asistență tehnică judecătoriilor ordinare de pe întreg teritoriul statului. Domnul Kiefer a activat în cadrul misiunilor de consolidare a statului de drept din Liberia și Beirut; a vizitat Republica Populară Chineză în calitate de reprezentant al administratorului instanței și a avut oportunitatea să contribuie de mai mulți ani la redactarea rubricii de etică a publicației *The Court Manager (Administratorul Instanței)*. Domnul Kiefer a co-facilitat mai multe prezentări cu privire la viitorul instanțelor, inclusiv la Conferința Anuală a Asociației Internaționale pentru Administrarea Instanțelor din Sydney, Australia. El are studii de licență la Universitatea Santa Clara și masteratul în administrare publică la Universitatea din Carolina de Sud, iar actualmente își propune să devină stagiar al Institutului pentru Administrare Judecătorească.

**Email:** pkiefer@superiorcourt.maricopa.gov

## Promovarea judecătoriilor prietenoase oamenilor

### I. PROVOCAREA

- Misiunea judecătoriilor față de justițiabili care se reprezintă singuri, în condițiile în care nu oricine are nevoie de un avocat poate să-și găsească unul, presupune obligația de a asigura în judecătoria opțiuni prietenoase justițiabililor. Îndeplinirea acestei misiuni sporește transparența și încrederea publică în sistemul judecătoresc.

- Tradițional, se considera că majoritatea persoanelor care se reprezintă singure sunt săraci care nu-și pot permite angajarea unui avocat. Mai recent, tot mai mulți oameni caută posibilități de a face lucrurile desinestătător, apelând la mai multe opțiuni disponibile în acest sens. Aceste persoane aleg să se autoreprezinte nu pentru că sunt nevoite să o facă, ci pentru că doresc acest lucru.

- Atribuțiile tipice ce țin de relații cu justițiabili care pot fi îndeplinite de personalul judecătoriilor:

- recepționarea și înregistrarea plângerilor;
- recepționarea, înregistrarea și examinarea petițiilor;
- recepționarea, înregistrarea și examinarea cererilor de acces la informații oficiale;
- oferirea accesului public la dosare și alte documente judecătorești;
- oferirea copiilor înregistrărilor audio ale ședințelor și a materialelor dosarului (contra plată);
- publicarea și afișarea materialelor informative pentru cetățeni;

- publicarea informațiilor de interes public pe site-ul web.

### II. ASPECTELE PROVOCĂRII

- Persoanele care se autoreprezintă sunt participanți frecvenți în așa procese ca cele ce țin de droguri, conducerea în stare de ebrietate și responsabilitate financiară.

- Judecătoriile sunt obligate să ofere asistență suplimentară pentru a proteja persoanele vulnerabile: cei în vârstă, persoanele cu dezabilități și cei foarte tineri.

- Moldova (asemenea Statelor Unite) permite comunicarea în mai multe limbi, inclusiv în română, rusă, ucraineană, găgăuză și bulgară. Legea privind drepturile persoanelor aparținând minorităților naționale și statutul juridic al organizațiilor lor îndeamnă judecătoriile să răspundă în limba litigantului sau a solicitantului de informații.

### III. ABORDĂRI

Abordările prezentate mai jos nu se exclud reciproc, deși judecătoriile trebuie să stabilească cât accent să pună pe fiecare din ele.

- Personalul judecătoriilor orientat spre justițiabili. În această abordare, personalul judecătoriilor ajută cetățenii să se orienteze în procesele juridice. În unele judecătoria, acești angajați sunt numiți „navigatori judiciari”, „prestatori la nivel de dosar”, „conciERGE judiciare” sau „clerci personali”. Această abordare poate fi

foarte avantajoasă pentru comunitate. O discuție lungă cu un librar sau faptul de a cere unei chelnerițe recomandare în materie de meniu la un restaurant poate încuraja foarte mult mulți oameni.

Această abordare are cel mai mare efect când angajații judecătoriei sunt bine calificați și cunosc procedurile judecătorești, legislația, subtilitățile aplicațiilor soft pentru judecătorii, cum să deservească justițiabili la nivel excelent și (preferabil) vorbesc câteva limbi. În SUA, acești angajați încep să semene tot mai mult cu parajuriștii. Aplicarea procesului transparent de selecție a funcționarilor civili în bază de merit sporește credibilitatea acestor persoane.

Dezavantajul acestei abordări este faptul că personalul este scump și foarte încărcat. De asemenea, angajații pot deveni intermediari ai serviciilor sociale informați despre mai multe servicii, chiar și cele care nu fac parte din competențele judecătoriei. Acest lucru este benefic pentru justițiabili, dar costisitor pentru judecătorie.

- Instruirea publică. Personalul instruit să ofere lecții pentru orientarea în procesele judecătorești. De obicei, în instanțe pentru probleme familiale, civile de nivel inferior, successorale și cele ce țin de criminalitate juvenilă. Necesitatea de a identifica angajați capabili să prezinte informații în fața grupurilor mari, care cunosc bine domeniul discutat, politica judecătoriei și legislația.

Întrucât această abordare este personalizată într-o măsură mai mică, ea costă mai puțin și se bazează mai mult pe faptul că cetățeanul își va purta de grijă singur.

- Autoasistență. Utilizarea pliantelor, a broșurilor, a formularelor tip, a site-ului web, a mijloacelor de comunicare electronică. Această abordare este și mai generalizată, și mai ieftină și se bazează și mai mult pe faptul că cetățeanul își va purta de grijă singur.

#### **IV. INFORMAȚII PUBLICE – AUTOASISTENȚĂ**

- Semne de marcaj: mari, consecvente, lizibile, în mai multe limbi. Utilizarea săgeților și, eventual, a marcajului color pentru a identifica diferite clădiri poate fi de folos. Asigurați-vă de faptul că numerotarea și identificarea sălilor este consecventă și ușor de urmat pentru a ajuta publicului să se orienteze mai bine.

Panouri de informații pot reprezenta o soluție eficientă și ieftină pentru oferirea informațiilor importante la timp, cum ar fi calendarul activităților zilnice. Amplasarea lor în locuri centrale este foarte practică. (Includeți imagini și grafice și limitați cantitatea de informații prezentate pe postere: majoritatea oamenilor nu citesc prea multă informație detaliată.)

- Site-ul web. Asigurați-vă că site-ul web este inteligibil și cuprinzător. Includeți informații de bază, cum ar fi adresa judecătoriei, amplasarea ei pe hartă, numerele de telefon, graficul de lucru, orele de acces public, codurile de conduită pentru justițiabili, un glosar de termeni juridici și planurile încăperilor de acces public. De asemenea, se poate de postat numele și CV-urile judecătorilor și ale angajaților principali ai judecătoriei (deși în acest caz nu trebuie de uitat de aspecte de securitate).

Prezentați instrucțiunile într-un mod simplu, preferabil prin descrierea pas cu pas, însoțită de imagini. Eventual, parafrazați cu cuvinte simple cerințele legii față de depunerea cererii de chemare în judecată și includeți o referință la actele legislative propriu-zise. Este foarte util de inclus pașii pe care le întreprinde judecătoria după recepționarea documentelor (de ex. verificarea faptului dacă documentele procesuale sunt prezentate pe hârtie în format necesar, semnate, că s-a achitat taxa de stat, că paginile sunt capsate în colțul stâng superior). Pentru înregistrarea electronică este necesară o semnătură digitală. Cum se efectuează înregistrarea pentru a asigura respectarea acestei cerințe? Poate programul soft să verifice semnăturile electronice? Includeți un avertisment precum că informațiile de pe site-ul web au un caracter consultativ și nu constituie consultanță juridică.

Transmiterea informațiilor prin intermediul internetului nu este acceptată de toți. Unii consideră că site-urile web și serviciile automatizate online sunt, de fapt, ostile utilizatorilor.

- Asigurați-vă că materialele și instrucțiunile scrise sunt inteligibile, cuprinzătoare și în armonie cu site-ul web și celelalte mijloace de prezentare a informației.

- Judecătoriile pot examina posibilitatea elaborării strategiilor de utilizare a mijloacelor de socializare, inclusiv a rețelelor Facebook, Twitter, YouTube, Tumblr, Instagram etc. pentru a posta materiale promoționale și informative.



- Flexibilitate maximă pentru adaptare la circumstanțele schimbătoare. Asigurați-vă că există un angajat al cărui atribuții de serviciu includ revizuirea și actualizarea periodică a conținutului site-ului web, a formularelor și broșurilor, și a marcajelor. Această problemă este una continuă și deseori trecută cu vederea deoarece informațiile de acest gen se schimbă mult și repede. Judecătorii sunt interesate să nu ofere publicului informații învechite și expirate.

- Nu uitați să aveți la dispoziție prezentări gata făcute pentru grupuri de vizitatori, lecții pentru public și excursii prin judecătoria.

## V. VIITORUL

- Eliminați aspecte ale stocării documentației care împiedică stocarea electronică, cum ar fi cerințele privind timbrul sec. În cele din urmă, documentele electronice vor putea fi considerate originale, iar versiunile lor pe hârtie vor putea fi distruse.

- Numerele dosarelor pot fi relativ simple, dar există o tendință de a le complica. Multe numere de dosare includ o varietate de identificatori care pot fi spicuiți din bazele de date computerizate, cum ar fi tipul dosarului, numele de familie sau inițialele părții, locul de păstrare a dosarului (dacă există mai multe astfel de locuri), anul, luna și chiar ziua înregistrării.

- Viteza înseamnă totul în administrarea judecătorească și gestionarea dosarelor. Încercați mereu să reduceți termenele existente. De ce sunt necesare 24 de ore pentru înregistrarea unei cereri în PIGD? Se poate de făcut acest lucru în 12 ore?

- Televizarea/radiodifuzarea publică a proceselor? În fiecare zi se fac progrese în miniaturizarea atât a camerelor de luat vederi, cât și a microfoanelor pentru a le face mai puțin deranjante și mai performante.

- Ședințe de judecată prin intermediul conferințelor audio-video? Această metodă poate extinde raza de deservire a judecătorilor până la dimensiunile unei localități mici fără a pretinde deplasarea judecătorului. Dezavantajul acestei metode este că mulți consideră că conferințele audio-video dezumanizează și, prin urmare, preferă contactul direct.

- Formularele tip pot, în cele din urmă, fi înlocuite de aplicații de tip SmartForm.

## VI. MANAGEMENTUL

- Elaborarea și instituirea procedurilor specifice pentru soluționarea solicitărilor de informații și asistență din partea săracilor.

- Odată ce un cetățean primește acces la materialele dosarului și este de acord cu condițiile acestui acces, elaborați proceduri de accesare a acestor materiale de către cetățean. Revizuiți aceste proceduri periodic, ținând cont de progresul tehnologic. De exemplu, s-ar putea să fie mai ușor și mai eficient de permis accesul la vizualizarea materialelor în versiunea electronică în loc de a oferi versiunile lor pe hârtie.

- Judecătorii au de soluționat o dilemă juridică și filosofică, și anume cât ajutor trebuie să fie oferit persoanelor autoreprezentate fără a discrimina cealaltă parte, care poate că a angajat un avocat pentru competențele și perspicacitatea lui juridice. Este posibil ca prin oferirea a prea mulț ajutor părții autoreprezentate, instanța va dejuca acest raționament?

- Elaborarea unui mecanism pentru obținerea opiniei justițiabililor cu privire la necesitățile și doleanțele lor. Aceste necesități și doleanțe se schimbă în timp, ceea ce înseamnă că procesul de colectare a feedback-ului nu trebuie niciodată să se oprească. De asemenea, trebuie de înțeles că există diferite tipuri de justițiabili și, deci, necesitățile și doleanțele variază de la grup la grup. Încercați mereu să vă asigurați că procedurile sunt infailibile, astfel încât justițiabilii să-și poată soluționa problemele din prima încercare.



## Vladislav CLIMA

Vicepreședinte al Judecătorei Ciocana, mun. Chișinău

Republica Moldova

Vladislav Clima și-a început cariera în calitate de avocat stagiar, iar mai târziu a devenit avocat. Din 2009, este Vicepreședinte al Judecătorei Ciocana din mun. Chișinău. Paralel cu sistemul judiciar, domnul Clima își desfășoară și activitatea academică, în calitate de formator la Institutul Național al Justiției și lector universitar la Catedra de Drept Procesual Civil a Universității de Stat din Moldova.

Domnul Clima a participat la instruirii și conferințe atât în Republica Moldova, cât și peste hotare, ariile sale de interes variind de la deontologia judiciară, pînă la Jurisprudența CtEDO și tranziția practicilor judiciare din Moldova spre standardele europene.

**Email:** climavlad@mail.ru

## Administrarea judecătorească în corespundere cu facilitarea accesului justițiabililor în instanțele de judecată

**A**ccesul liber la justiție constituie un principiu fundamental al organizării oricărui sistem judiciar democratic, fiind consacrat într-un număr important de documente internaționale.

**M**ecanismul statal de apărare a drepturilor și libertăților fundamentale ale omului este un factor de primă importanță și constituie buna funcționare a autorității judecătorești, astfel încât să se asigure oricărei persoane dreptul la satisfacție efectivă din partea instanțelor judecătorești competente împotriva actelor care violează drepturile, libertățile și interesele sale legitime.

**P**e plan procesual, accesul liber la justiție este concretizat în prerogativele pe care le implică dreptul la acțiune, ca aptitudine legală ce este recunoscută de ordinea juridică oricărei persoane fizice sau juridice.

Astfel că, scopurilor enunțate, sînt instanțele de judecată care au atribuția generală de înfăptuire a justiției.

**R**aportul de evaluare elaborat de experții Uniunii Europene Dovydas Vitkauskas, Stanislav Pavlovski și Eric Svanidze „Evaluarea supremației legii și administrării justiției pentru programarea sectorială extinsă”, raport prezentat public în iunie 2011, au rezumat:

- un nivel scăzut de încredere a populației în justiție;
- percepția quasi-generală privind nivelul înalt de corupție în sectorul justiției;
- transparența insuficientă a justiției;
- înțelegerea eronată a sistemului judecătoresc, instituției inviolabilității judecătorilor și aplicarea acestuia față de orice fel de răspundere, lipsa obligației de a raporta o influență abuzivă, lipsa

responsabilității pentru neîndeplinirea obligațiunii de raportare;

- mentalitatea „clubului închis” cu privire la accesul în profesie și promovare ierarhică;
- lipsa repartizării aleatorii a dosarelor, stenografierii tuturor audierilor sau utilizării sporite a instrumentelor informaționale e-justiție în gestionarea dosarelor;
- capacitatea insuficientă a sistemului judecătoresc, la nivel individual și instituțional, de a asigura comunicarea între instanțele de judecată și justițiabili, pentru facilitarea accesului public în instanțele de judecată.

**S**ondajele, ce au stat la baza elaborării raportului, au mai arătat că percepția negativă a publicului în raport cu justiția, este nu doar cea în sensul de acces la justiție și obținere a unei satisfacții, dar și de percepere a sistemului drept un mecanism închis în ceea ce privește obținerea serviciilor de către public.

**C**a reper, urmează de sesizat că, pînă la realizarea propriu-zisă a actului de justiție, publicul aplică la diverse contacte directe și indirecte cu secretariatul instanței de judecată, de la depunerea cererilor, petițiilor și pînă la solicitarea informațiilor de interes public. Aceste rapoarte sînt considerate închise, nebazate pe relații transparente. Percepțiile identificate au realizat o necesitate stringentă în reformarea sistemului.

**A**vînd o asemenea argumentare, prin Legea nr. 231 din 25.11.2011 a fost aprobată Strategia de reformă a sectorului justiției pentru anii 2011-2016 (SRSJ), iar în baza ei, prin Hotărîrea Parlamentului nr. 6 din 16.02.2012 a fost aprobat

Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei de reformare a sectorului justiției.

Conform SRSJ s-au stabilit prioritățile intervenției sistemice și durabile spre consolidarea capacităților instituțiilor de autoadministrare a sistemului judecătoresc, ameliorarea capacităților de planificare strategică și evaluare reală a necesităților din cadrul instanțelor judecătorești. În acest scop, drept domenii specifice de intervenție, SRSJ a specificat necesitatea sporirii eficienței managementului, îmbunătățirii sistemului practic și regulator de administrare al instanțelor judecătorești.

Concomitent, SRSJ a specificat că sistemul judecătoresc trebuie să-și îndeplinească rolul de serviciu public nu doar prin înfăptuirea actului de justiție, dar și prin stabilirea unui nou tip de relație între justiție și justițiabil. Această relație – reper al reformei justiției presupune și existența unei relații umane dintre cei care judecă și persoană care apare ca parte într-un proces.

Judecătorii sunt organizate în așa fel, încât să asigure examinarea rapidă a dosarelor. Totodată, nu trebuie neglijate interesele justițiabililor, care au tot dreptul să obțină răspunsuri la întrebările care îi frământă.

Faptul cum sunt tratați justițiabilii în instanța de judecată formează percepția lor despre justiție în ansamblu. Până la urmă, această percepție constituie imaginea publică a sistemului judecătoresc. Structura judecătorească în final, este un serviciu public în sensul larg al cuvântului, iar justițiabilii trebuie să simtă acest statut.

Cetățeanul care vine cu o cerere de chemare în judecată vrea să beneficieze de servicii de calitate. Prin servicii de calitate înțelegem toate contactele posibile, directe sau indirecte, în limitele competențelor funcționale, pe care cetățeanul le poate avea, întâi de toate cu secretariatul instanțelor de judecată. Important este, să fie stabilit un nou tip de relație între justiție și justițiabil, mai respectuos, mai bine organizat și mai bine intenționat.

Angajații instanțelor sunt cei care inițial contactează cu justițiabilii, prin urmare, ei trebuie să posede un înalt grad de profesionalism, dar și să manifeste atitudini respectuoase în raport cu oamenii care pășesc pragul instanțelor. Trebuie să înțelegem că până la înfăptuirea actului de justiție, dar și după el, cetățenii acced în instanță pentru:

- depunerea cererilor de chemare în judecată
- depunerea petițiilor
- depunerea probelor
- primirea informațiilor

- accesarea la dosare
- participarea propriu-zisă în ședințe
- primirea copiilor de pe înregistrările audio și din dosar
- primirea explicațiilor pe marginea soluțiilor emise și practica existentă

Facilitarea acestor servicii, presupune interconexiunea dintre instanța de judecată și justițiabil privind:

- primirea și înregistrarea cererilor de chemare în judecată;
- primirea, înregistrarea și examinarea petițiilor
- primirea, înregistrarea și examinarea cererilor de acces la informații oficiale;
- oferirea accesului public la dosare și alte documente judecătorești
- eliberarea copiilor de pe înregistrările audio a ședințelor de judecată și copiilor de pe materialele dosarelor
- afișarea/publicarea materialelor informative pentru cetățeni
- publicarea pe pagina Web a informațiilor de interes public

Efficientizarea acestor servicii va facilita interconexiunea dintre instanță și justițiabil, respectiv un schimb eficient și productiv de bune practice, la subiectele ce vizează impactul inițial al justițiabililor cu sistemul judecătoresc până la momentul în care cererea ajunge pe masa judecătorului, reprezintă un scop în sine al reformei sistemului judecătoresc.

# Eficientizarea administrării judecătorilor: de la statica birocratică la administrarea și leadership-ul activ în sistemele judecătorești

Georg STAWA

## I. INTRODUCERE<sup>8</sup>

Începând cu sfârșitul anilor 1980, creșterea rolului sistemelor judecătorești în viața socială a țărilor democratice<sup>9</sup> și cererea tot mai insistentă din partea contribuabililor și a alegătorilor ca guvernele să funcționeze cu mai multă eficiență și mai puține cheltuieli (atât emoționale, cât și financiare) din contul poporului, au început să influențeze modul tradițional al administrării judecătorești, precum și organizarea și valorile ei de bază. Până atunci, democrațiile europene nu acordaseră prea multă atenție organizării accesului la justiție deoarece se considera de la sine înțeles că odată cu garantarea independenței justiției se garanta și accesul la justiție. Birocrația, în general, și administrarea judecătorească, în particular, au început să fie privite ca o mașinărie învechită și monstruoasă, năpădită de formalități administrative, care trebuie să fie complet reparată.<sup>10</sup> Mai mult, deseori nu era clar cine de ce răspunde, ceea ce transforma adresările la stat pentru soluționarea problemelor într-o experiență frustrantă și consumatoare de timp.

## II. ETAPELE PROCESULUI DE DEZVOLTARE A SISTEMULUI DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE<sup>11</sup>

Organizațiile birocratice erau mai interesate de conformarea cu proceduri formale decât de atingerea rezultatelor concrete. Aceasta deoarece răspunderea era legată de ținerea evidenței evenimentelor procedurale relevante prin intermediul registrelor și al formularelor de hârtie. Astfel de sisteme erau tipice, fiind menite să asigure respectarea procedurilor prescrise de

norme. În aceste instrumente nu se ținea cont de așa elemente ca eficiența sau calitatea serviciului. Ele prevedeau doar posibilitatea inspecțiilor și a verificărilor respectării procedurilor formale. Distanța dintre procedurile formale complicate și necesitățile practice ale oamenilor a creat distanța între oameni și statul, făcându-l netransparent.<sup>12</sup> Totuși, lucrurile urmau să se schimbe odată cu creșterea influenței mass-media și a nemulțumirii publicului.

Chiar dacă și izolate într-o oarecare măsură de restul lumii, sistemele judecătorești n-au rămas neafectate de aceste evenimente. Nu întâmplător, începând cu sfârșitul anilor 1980, satisfacerea așteptărilor părților privind termenele rezonabile și cerințele CEDO au devenit o preocupare importantă în multe țări din Europa Occidentală. Această preocupare era alimentată și de numărul tot mai mare de dosare intentate la Curtea Europeană a Drepturilor Omului în baza articolului 6(1) al CEDO pentru tergiversări nerezonabile în judecătorii naționale.

O soluție la problema înrădăcinată în birocratiile tradiționale și în abordarea tradițională a administrării judecătorești a fost inspirată inițial de teoriile liberal-economice noi propuse de școala economiei de la Chicago, iar ulterior de managementul public nou. Managementul public nou s-a dezvoltat în baza ideilor privind organizarea calității, organizarea învățării și indicatori ai calității, preluate din teoriile organizaționale.<sup>13</sup> Teoriile privind calitatea în organizații se bazează pe ideea că organizațiile trebuie nu doar să fie capabile să-și desfășoare activitățile într-un mod eficient și eficace, ci și să fie orientate spre clienți.<sup>14</sup> Organizația trebuie să

<sup>8</sup> În baza: Gar Yein Ng, Marco Velicogna și Cristina Dallara, „Monitorizarea și evaluarea sistemului judecătoresc: studiu comparativ” (Monitoring and Evaluation of Court System: A Comparative Study), CEPEJ, rezumat de Frans van der Doelen în „Parteneriatul Estic: îmbunătățirea reformei judecătorești în țările Parteneriatului Estic. Grupul de lucru pentru sistemele judecătorești eficiente” (Eastern Partnership: Enhancing Judicial Reform in the Eastern Partnership Countries, Working Group on “Efficient Judicial Systems”).

<sup>9</sup> C. Guarnieri și P. Pederzoli, „Puterea judecătorilor” (The Power of Judges), Oxford University Press, Oxford 2001.

<sup>10</sup> H. R. v. Gunsteren, „Contextul etic al birocrăției și analiza performanței” (The Ethical Context of Bureaucracy and Performance analysis), în „Îndrumarea, controlul și evaluarea în sectorul public: Proiectul interdisciplinar Bielefeld” (Guidance, control, and evaluation in the public sector : the Bielefeld interdisciplinary project), F.-X. Kaufmann, G. Majone, V. Ostrom și W. Wirth (red.), De Gruyter, Berlin 1986, p. 267.

<sup>11</sup> În baza: Gar Yein Ng, Marco Velicogna și Cristina Dallara, „Monitorizarea și evaluarea sistemului judecătoresc: studiu comparativ”, CEPEJ.

<sup>12</sup> Ibid., p.266.

<sup>13</sup> J.-E. Lane, „Managementul public nou” (New Public Management), Routledge, London 2000, A. Hondeghem (red.), „Etica și răspunderea în contextual guvernării și al managementului public nou” (Ethics and accountability in a context of governance and new public management), IOS Press OHMSHA, 1998; P. Senge, „A cincea disciplină: arta și practica organizării învățării” (The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation), Doubleday Currency, New York 1990; S. Murgatroyd și C. Morgan, „Managementul general al calității și școala”, Open University Press, Buckingham, Philadelphia 1994; W. A. Lindsay și J. A. Petrick, „Calitatea generală și dezvoltarea organizației” (Total quality and organisation development), St. Lucie Press Boca Ration, Florida 1997.

<sup>14</sup> J. B. J. M. ten Berge, 'Contouren van een kwaliteitsbeleid voor de rechtspraak', în *Kwaliteit van rechtspraak op de weegschaal*, P. M. Langbroek, K. Lahuis și J. B. J. M. ten

se adapteze la necesitățile clientului în ceea ce privește calitatea serviciului sau a produsului. Ea mai trebuie să fie gata să răspundă de calitatea serviciului sau a produsului.

Astfel, monitorizarea și evaluarea au devenit de o importanță principală pentru a permite organizațiilor să inoveze, să răspundă cerințelor clientului și să îmbunătățească calitatea. Dezvoltarea noii administrări publice, însă, este un proces continuu. Acest proces nu doar ajută serviciile publice să se adapteze la necesitățile clientului/cetățeanului, ci și le orientează spre reorganizarea tehnologiilor pentru această adaptare, în special prin utilizarea tehnologiei informației și a metodelor diferite de management și prin crearea unui mediu de lucru care facilitează productivitatea. Ideea generală în spatele acestei mișcări este că calitatea serviciilor și produselor determină satisfacția clienților/cetățenilor.<sup>15</sup> S-a sugerat că, la rândul ei, această satisfacție ar putea genera încrederea publicului<sup>16</sup> și asigura legitimitatea guvernelor.<sup>17</sup>

Un alt element important este atenția tot mai mare față de răspundere. Mecanismele de asigurare a răspunderii sunt esențiale pentru o democrație funcțională. Aceste mecanisme nu permit nici unei entități, fie ea o instituție de stat, o organizație particulară sau o persoană, să dicteze comunităților pe care le deservește un anumit mod de viață, fără o justificare fundamentată pe supremația legii.<sup>18</sup> Mai mult, după cum s-a menționat, aceste mecanisme sunt un instrument eficace pentru a determina organizațiile tradițional izolate, cum ar fi sistemul judecătoresc, să ia în considerare necesitățile clienților lor. Există două modalități de a trage o organizație la răspundere pentru acțiunile sale.<sup>19</sup> O modalitate se aplică în cazul în care cetățenii sunt pasivi, în timp ce organizația întreprinde măsuri pentru a asigura transparența procesului decizional și de prestare a serviciilor. Cealaltă modalitate pretinde implicarea cetățenilor în calitate de clienți ai

---

Berge (red.), W.E.J. Tjeenk Willink (G.J. Wiarda Instituut), Deventer 1998, p.29.

<sup>15</sup> EFQM, 2006 „Misiunea” (Mission), disponibil la <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=60>

<sup>16</sup> G. Bouckaert și S. van de Walle, „Guvernul și încrederea în guvern”, la Conferința EGPA, Finlanda 2001.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> M. J. C. Vile, „Constituționalismul și separarea puterilor” (Constitutionalism and the separation of powers), Liberty Fund, Indianapolis 1998 p3; P. Selznick, „Stat moral: teoria socială și promisiunea comunității” (The moral commonwealth: Social theory and the promise of community), University of California Press, Berkeley, California 1992 ch. 9, U. Rosenthal, 'Macht en controle op de macht: de dringende behoeftes aan publieke controle', *Nederlands Juristen Blad* 2000, 34 vol., 1703 p., p.1703.

<sup>19</sup> M. A. P. Bovens, „Căutarea responsabilității, a răspunderii și a apartenenței în organizații complexe” (The quest for responsibility, accountability and citizenship in complex organisations), Cambridge University Press, 1998 ch. 3.

serviciilor publice, realizând dreptul lor de a cere socoteala pentru acțiunile efectuate și încetarea sau modificarea acestor acțiuni.<sup>20</sup> În ambele cazuri, se colectează și se fac publice datele referitoare la activitățile organizațiilor publice.

Drept rezultat, în prezent, cadrul constituțional occidental tradițional începe să includă și cerințele privind calitatea și eficiența organizațională pentru a satisface cerințele privind justiția în Europa (articolul 6 al CEDO). Legislația în diferite țări a fost orientată spre eficiența justiției. Monitorizarea și evaluarea câștigă o importanță tot mai mare în calitate de instrumente care permit măsurarea situațiilor, evaluarea rezultatelor implementării politicilor și alocarea resurselor tot mai puține.

Sistemele de monitorizare și evaluare ar trebui să faciliteze îmbunătățirea eficienței justiției și a calității activităților desfășurate în judecătoria și, prin urmare, să permită implementarea mai consecventă a politicilor.

### III. ADMINISTRAREA JUDECĂTORIILOR

Administrarea judecătoriilor amintește de faptul că instanțele judecătorești sunt organizații. Regulile care se aplică organizațiilor se aplică și instanțelor judecătorești. Mai mult, în esență managementul înseamnă determinarea oamenilor de a face lucruri corecte în armonie cu viziunea și misiunea judecătoriei. Managementul în sistemul judecătoresc are o structură simplă—acea de a se conforma ordinii, într-o organizație birocratică—de a se conforma regulii, iar într-o organizație profesională—de a utiliza aptitudini profesionale.

Oricare ar fi cazul, administrarea trebuie să recunoască scopul fundamental al puterii judecătorești: acela de a examina și de a pronunța hotărâri în cauze (civile, comerciale, administrative și penale) în mod independent și imparțial!

În afara de aceasta, scopul administrării este de a asigura eficiența, operativitatea, calitatea și deschiderea spre justițiabili.

Dincolo de orice metodă de evaluare tehnică, monitorizare și verificare, competențele umane și leadership-ul sunt esența și premiza administrării judecătorești. Transparența este unul dintre elementele-cheie pentru succes: spune ceea ce faci, fă ceea ce spui și demonstrează că faci ceea ce spui!

---

<sup>20</sup> Pentru mai multe informații despre concepția participării a se consulta: P. Selznick, „Stat moral: teoria socială și promisiunea comunității”, University of California Press, Berkeley, California 1992 p.314-318

Calitatea poate servi drept un exemplu al modului în care administrarea judecătorească se prezintă și se desfășoară. La întrebarea „Cine sunt clienții?” se pot identifica următoarele grupuri principale de clienți ai sistemului judecătoresc: societatea în general (politicieni), instituții și clienți-cheie (juriști, sistemul de protecție socială, bănci, companii de telefonie, administrații publice locale, asociații), angajații judecătorilor și mass-media. Sistemele judecătorești au început să-și pună întrebarea „Ce așteptări au ei?” pentru a elabora criterii de calitate, a defini valori de măsurare și indicatori pentru a administra și a controla activitățile lor în mod activ din interior.

În mod ideal, procesul de administrare judecătorească reușit, care nu necesită împingere din exterior, nu doar respectă reguli și ordinea, dar și nu încetează să-și pună întrebările „De ce o fac? Pentru cine o fac? De ce consider că așa e bine de procedat? Dacă aș începe de la început, aș...?”

# Judecătorii și administrare judecătorească eficientă

Pim ALBERS

## I. INTRODUCERE

Judecătoriile din câteva țări se confruntă cu problema volumului uriaș de dosare nou înregistrate, a dosarelor restante și a executării hotărârilor judecătorești. În condițiile în care bugetul alocat judecătorilor este insuficient și numărul de judecători și personal în judecătorii este restrâns, este de așteptat ca durata medie a proceselor să se mărească, iar eficiența judecătorilor să se reducă. S-ar putea spune că soluțiile cele mai ușoare pentru eficientizarea judecătorilor constau în mărirea bugetului alocat sistemului judecătoresc și/sau a numărului de judecători. Totuși, nu întotdeauna acest lucru este adevărat, deoarece există exemple de țări în care numărul judecătorilor este mare, iar productivitatea judecătorilor este mică. Cu alte cuvinte, nu întotdeauna bugetul mai mare și un număr mai mare de judecători sunt cea mai bună soluție pentru eficientizarea judecătorilor.

Înainte să prezint măsurile care pot să contribuie la eficientizarea judecătorilor și a administrării judecătorești, aș dori să menționez câțiva factori care influențează negativ eficiența.

## II. FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ EFICIENȚA JUDECĂTORIILOR

Examinând factorii care influențează eficiența judecătorilor, trebuie de făcut deosebirea între factori externi și cei interni. În cazul factorilor externi, judecătoriile dețin un control limitat sau nu îl dețin deloc asupra volumului de lucru/dosare pe care îl primesc. Exemplul cel mai bun de factori externi care influențează eficiența judecătorilor îl oferă impactul crizei financiare asupra judecătorilor. Din cauza creșterii numărului de falimentări, a ratei șomajului și a numărului de litigii legate de contracte, de cazuri de neachitare a obligațiilor financiare și de solicitări de servicii de protecție socială, este de așteptat ca judecătoriile să se confrunte cu un volum mai mare de dosare. Totodată, dacă din cauza reducerii de resurse financiare guvernul decide să reducă bugetele alocate sistemului judecătoresc, este de așteptat ca durata proceselor judecătorești și numărul de dosare restante să crească.

Pe de altă parte, factorii interni ai eficienței sunt acei factori care pot fi influențați de judecătorii. De exemplu, dacă organizarea proceselor de lucru în judecătorii nu este adecvată, administrarea judecătorilor este proastă, condițiile de muncă sunt rele, nu există suficient

personal cu instruire adecvată etc., atunci este de așteptat că acest lucru va cauza ineficiența.

## III. MĂSURI DE EFICIENTIZARE

Ce pot face judecătoriile și conducerea lor pentru a îmbunătăți performanța și eficiența lor? După cum înțelegeți, judecătoriile dețin o influență limitată asupra factorilor externi care ar putea contribui la creșterea volumului lor de muncă. Pe de altă parte, există mai multe măsuri practice care pot ajuta judecătorilor să atingă un nivel de performanță mai mare.

### *Îmbunătățirea cooperării între judecătorii și partenerii lor*

Judecătoriile nu funcționează în mod izolat, ci depind de parteneri externi. În cazul proceselor penale este esențial ca judecătoriile să coopereze eficient cu poliția și procuraturile. În cazul proceselor civile, pentru evitarea târăgărilor inutile ale proceselor, este necesară o cooperare bună între judecătorii, juriști și executori judecătorești (dacă este cazul). Organizând întâlniri periodice cu reprezentanți ai procuraturii, judecătoriile pot obține o înțelegere mai mare a numărului de dosare penale noi la care trebuie să se aștepte. Aceasta va contribui la o planificare mai bună a ședințelor de judecată și estimare a capacităților necesare pentru prelucrarea operativă a dosarelor.

Asociațiile și barourile de avocați pot juca și ele un rol activ în prevenirea amânărilor și a restanțelor de dosare civile. Judecătoriile pot organiza întâlniri cu juriști pentru a discuta despre gestionarea proceselor judecătorești (de exemplu, despre introducerea termenelor, prezentarea probelor, amânarea ședințelor etc.).

În cadrul acestor cooperări, o atenție deosebită trebuie să fie acordată executării hotărârilor și prezentării documentelor. În unele țări, prezentarea documentelor este în sarcina serviciilor poștale. Dacă aceste servicii nu funcționează adecvat, livrarea documentelor procesuale către părți poate fi întârziată. Pentru a preveni astfel de situații, se poate de încheiat un memorandum de înțelegere între judecătorii și serviciu poștal, prin care se va garanta un nivel minim al calității serviciilor oferite de serviciul poștal. Soluție similară poate fi aplicată și în cazul executorilor judecătorești.

### *Reducerea volumului de muncă administrativă a judecătorilor și delegarea sarcinilor*

În unele țări, o altă cauză a ineficienței poate consta în faptul că judecătorii sunt implicați în activități administrative (de exemplu, verificarea achitării taxelor de judecată). Delegând aceste sarcini administratorilor, judecătorii pot să se concentreze asupra activității lor nemijlocite—examinarea dosarelor. Eficiența poate fi îmbunătățită nu doar prin organizarea corectă a activității administrative, ci și prin distribuția diferențiată a activităților între judecători și personalul judecătoriilor, ceea ce va reduce durata proceselor judecătorești. Introducând funcțiile de asistent judecătoresc/specialist juridic, multe activități juridice preliminare vor putea fi delegate lor.

*Înființarea echipelor de reducere a restanței de dosare și monitorizarea dosarelor restante care se află pe rol o perioadă lungă*

O altă modalitate de a reduce numărul de dosare restante și de a eficientiza activitatea judecătoriilor constă în abordarea dosarelor care se află pe rol o perioadă lungă. Pentru aceasta este necesar ca dosarele să fie înregistrate și identificate corespunzător în judecătorii. În câteva judecătorii din Serbia aceste dosare sunt etichetate și gestionate de echipe de reducere a restanței de dosare. Aceste echipe sunt formate dintr-un judecător și câțiva angajați ai judecătoriei. Ei sunt responsabili de examinarea dosarelor pendinte vechi și încheierea lor la timp (cuvânt).

*Managementul rolurilor experților judiciari în cadrul proceselor judecătorești*

Una din cauzele amânărilor în judecătorii o constituie implicarea experților judiciari. Selectarea expertului potrivit poate necesita timp, iar obținerea la timp a rapoartelor din partea expertului poate fi o problemă. Utilizând un registru al experților judiciari și monitorizând încadrarea în timp a activității lor, este posibil de evitat amânări. În cazul amânărilor cauzate de reținerea experților, judecătorii le pot aplica sancțiuni. De exemplu, acest lucru este posibil în Serbia.

*Gestionarea ședințelor și proceselor de judecată*

Judecătorii pot juca un rol activ în gestionarea ședințelor de judecată. Pentru a evita proceduri prea lungi, abuzuri procedurale din partea avocaților, liste interminabile de martori și probe noi pentru examinare, este necesar de organizat câte o ședință preliminară înaintea fiecărui proces (complex). În cadrul acestor ședințe judecătorul poate discuta cu părțile despre timpul necesar pentru soluționarea dosarului, numărul de ședințe necesare etc. De asemenea, judecătorul va putea observa dacă este posibilă soluționarea timpurie a

litigiului sau dacă părțile sunt dispuse să fie îndreptate către mediator.

*Încurajarea soluționării amiabile a disputelor/medierei*

Încurajarea soluționării amiabile a disputelor, mai exact medierea, este deseori menționată drept una dintre soluțiile de reducere a volumului de muncă în judecătorii. Medierea poate fi aplicată cu succes în special în domeniul dreptului familial (dosare de divorț), al dreptului civil (litigii legate de contracte) și al dreptului administrativ. De exemplu, în Olanda judecătorii sunt încurajați să refere un dosar la etapa timpurie a procesului către mediatori. În special, dacă mediatorii lucrează în altă locație decât judecătoria, acest lucru va micșora costurile judecătoriei, iar, la semnarea acordului de mediere, părțile vor fi mai mulțumite de soluționarea disputei.

*Alte măsuri intra-organizaționale (prelungirea graficului de lucru al cancelariilor judecătoriilor, prelungirea timpului alocat ședințelor de judecată și introducerea judecătoriilor cu program nocturn de lucru)*

Pe lângă măsurile care au fost deja discutate, sunt posibile și alte măsuri intra-organizaționale care pot spori productivitatea judecătoriilor. De exemplu, în Serbia conducerea câtorva judecătorii a decis organizarea diferită a activității departamentelor lor preparatoare. Personalul acestor departamente a primit sarcina unui număr de dosare selectate, care sunt supravegheate de un judecător. În Orientul Mijlociu, au fost adoptate abordări diferite. În unele țări (de exemplu, Bahrain), judecătorii nu lucrează după amiază și nici ședințele de judecată nu se țin după amiază. Prolungind graficul de lucru al judecătorilor, într-o zi pot avea loc mai multe ședințe, ceea ce va rezulta într-o productivitate mai mare. Bineînțeles, în Europa de Nord și de Est, graficul de lucru este mai lung. Totuși, productivitatea în aceste țări poate fi sporită prin introducerea așa-ziselor „judecătorii cu program nocturn de lucru”. Astfel de judecătorii funcționează cu succes în special în Statele Unite ale Americii.

*Leadership puternic în judecătorii și introducerea administratorilor judecătorești*

Toate măsurile descrise în această prezentare pot fi aplicate cu succes doar dacă judecătoriile doresc să facă schimbări. În acest sens, judecătoriile au nevoie de un leadership puternic. Această idee este subliniată și în Cadrul Internațional de Excelență Judecătorească. Leadership-ul puternic este important (și trebuie



să fie aplicat ca un criteriu relevant pentru numirea președinților judecătoriilor) nu doar la nivel de administrare a judecătoriei (președintele judecătoriei), ci și la toate nivelurile organizaționale ale judecătoriei. Pentru asigurarea culturii deschise spre schimbare, inovare și performanță înaltă, personalul judecătoriilor trebuie să fie încurajat să stimuleze leadership-ul potrivit. De asemenea, eficiența procedurilor judecătorești mai poate fi stimulată prin numirea administratorilor judiciari. Acești administratori pot oferi asistență președinților judecătoriilor pentru gestionarea resurselor financiare, materiale și umane. Acești angajați pot îndeplini un rol important în elaborarea politicilor, a planurilor și a rapoartelor judecătoriei, precum și în monitorizarea performanței judecătoriei.

*Măsuri la nivel național: reducerea numărului de instanțe judecătorești mici și evitarea distribuirii inegale a volumului de dosare între judecătorii*

Măsurile de îmbunătățire a performanței judecătoriilor pot fi întreprinse nu doar la nivelul judecătoriilor individuale, ci și la nivel național. Datele statistice europene (de exemplu, cele de la CEPEJ) arată că există țări în care numărul de judecătorii individuale este foarte mare. Deseori, acest lucru este legat de decizia de a avea câte o judecătorie în fiecare localitate mică. Din perspectiva accesului geografic la justiție, această alegere poate fi considerată justificată. Pe de altă parte, costurile de întreținere și operare, în special în cazul judecătoriilor mici, pot fi foarte mari. Mai mult, judecătoriile mici în care lucrează doar un singur judecător sunt mai vulnerabile. De exemplu, când acesta se află în concediu de odihnă sau de boală, judecătorii va trebui să fie temporar închisă. De asemenea, judecătoriile mici nu pot să se specializeze. Prin urmare, din perspectiva economiilor de scară, este important de elaborat o politică de amplasare a judecătoriilor la nivel național astfel încât ea să asigure un echilibru între accesul suficient de facil la justiție și managementul (financiar) al amplasării judecătoriilor.

Pe lângă politica adecvată de amplasare a judecătoriilor, mai este necesar de examinat distribuția volumului de dosare între judecătorii. În anumite țări, această distribuție este inegală deoarece, în orașe mari, judecătoriile sunt supraîncărcate cu dosare, în timp ce judecătoriile din regiunile rurale au volume de muncă mult mai mici (din punct de vedere al dosarelor examinate per judecător). Pentru a soluționa această problemă poate fi aplicată o politică nouă de amplasare a judecătoriilor. Există și soluții alternative. De exemplu, judecătoriile supraîncărcate pot decide să transfere un anumit

număr de dosare altor judecătorii cu volumul de muncă mai mic (dacă legea o permite). O altă soluție constă în detașarea (temporară) a câtorva judecători din judecătoriile cu volumul de muncă mai mic în judecătoriile cu volumul de muncă mai mare. Ultima soluție este posibilă doar cu consimțământul judecătorilor implicați și dacă legislația relevantă o permite.

*Măsuri de tip justiție electronică*

Una dintre măsurile de eficientizare a judecătoriilor, pe care nu o voi aborda, se referă la introducerea soluțiilor de tip justiție electronică. Această măsură specifică va fi abordată într-o altă prezentare din cadrul conferinței.

#### IV. INDICATORI DE MĂSURARE A EFICIENȚEI

Cadru Internațional de Excelență Judecătorească subliniază că judecătoriile trebuie să fie încurajate să monitorizeze periodic performanța judecătoriilor lor. Pentru aceasta, există mai multe soluții, care variază de la sisteme informaționale pentru managementul judecătoriilor la modulele de performanță judecătorească (existent și în Moldova). În ultima parte a prezentării mele, voi discuta despre trei indicatori importanți de performanță judecătorească, și anume: standarde de timp, rate de soluționare și costul per dosar.

*Standarde de timp*

Lista de verificare a CEPEJ cu privire la standarde de timp recomandă judecătoriilor să definească standarde optime de timp (definite sub aspectul obiectivelor) și standarde predictibile de timp. În SUA există o istorie lungă de aplicare a standardelor model de timp pentru judecătoriile de primul nivel. Aprobate de Conferința Președinților Curților Supreme, Conferința Administratorilor Judecătoriilor de Stat, Baroul American și Asociația Națională pentru Administrarea Judecătoriilor, standardele model de timp sunt definite pentru cauze civile, penale, cele cu implicarea minorilor și cele succesoriale. Judecătoriile aplică aceste standarde de timp pentru a le compara cu performanța lor curentă. Dacă ea nu corespunde acestor standarde, sunt necesare acțiuni de rigoare. Această metodă este aplicată nu doar în Statele Unite, ci și în alte țări. De exemplu, în Olanda, judecătoriile utilizează standardele de timp pentru a gestiona durata proceselor judecătorești.

### *Rate de soluționare*

**R**ata de soluționare este necesară pentru a verifica dacă o anumită judecătorie este capabilă să facă față volumului de dosare nou înregistrate. Dacă dosarele nu sunt soluționate la timp, se așteaptă că restanța dosarelor va crește. În Serbia, de exemplu, acest indicator este aplicat pentru a monitoriza acumularea dosarelor restante și a testa performanța în diferite judecătoriai. O diagramă pe care o voi prezenta în cadrul prezentării mele ilustrează clar că există diferențe de performanță între judecătoriai.

**R**atele de soluționare sunt importante nu doar la nivelul judecătoriilor și al statelor individuale, ci și la nivel internațional. De exemplu, rapoartele CEPEJ privind sistemele judecătorești europene includ comparații ale ratelor de soluționare în diferite state membre. Aceeași situație este și în cazul Uniunii Europene, care utilizează pentru aceasta „Tabloul de bord al UE privind justiția”.

### *Costul per dosar*

**U**ltimul indicator al performanței despre care aș dori să discutăm este costul per dosar. Costul per dosar este un indicator deosebit de interesant pentru identificarea îmbunătățirilor de eficiență în judecătoriai. De exemplu, faptul de a delega anumite activități ale judecătorilor personalului judecătoriilor va reduce costul per dosar. Același rezultat va avea și reducerea costurilor de operare și întreținere a judecătoriei. Ultima parte a prezentării va include un exemplu al modului în care funcționează acest indicator.



## **David M. VAUGHN**

Director, Proiectul USAID FAIR în domeniul justiției din Ucraina  
**Statele Unite ale Americii**

David Vaughn este avocat cu mai mult de 15 ani de experiență în proiectarea, implementarea și evaluarea proiectelor de reformă juridică și judiciară în Europa și Eurasia, Africa și America Latină. El a activat în calitate de consilier în domeniul statului de drept în cadrul Asociației Baroului American, Inițiativa Juridică pentru Europa Centrală și Eurasia (ABA / CEELI) în Kazahstan, ajutând la stabilirea unui birou de redactare legislativă, a unei asociații regionale a baroului și a unei organizații de advocacy judiciar. De asemenea, domnul Vaughn a activat în calitate de Vicedirector al Parteneriatului Judiciar Ruso – American, unde a desfășurat programe educaționale și de administrare a instanțelor judecătorești. În calitatea sa de manager superior la Chemonics

International din Washington a supervizat și oferit orientare tehnică în proiecte privind reformele de drept comercial și a statului de drept în Albania, Armenia, Bosnia, Georgia, Kazahstan, Kirgîzstan, Macedonia, Maroc, Nicaragua, Rusia, și Zambia. Dl. Vaughn a fost director al Inițiativei USAID pentru Drepturile Legale ale Femeilor, un proiect mondial implementat de Chemonics International, care s-a axat pe elaborarea documentelor juridice, consolidarea sectorului justiției, advocacy a societății civile și sensibilizare a opiniei publice. De asemenea, a activat în calitate de membru al consiliului de administrație al Chemonics International. Actualmente, domnul Vaughn deține funcția de director al Proiectului USAID FAIR în domeniul justiției din Ucraina care se axează pe consolidarea cadrului legal a sistemului judiciar, creșterea transparenței și eficienței în activitatea judiciară, consolidarea profesionalismului sistemului judiciar, și fortificarea cooperării între instanțe și societatea civilă.

**Email:** [dvaughn@fair.org.ua](mailto:dvaughn@fair.org.ua)

## **Programe De Evaluare A Performanței Instanțelor Din Ucraina**

### **Prezentare generală**

- De ce trebuie instanțele să se implice în managementul și evaluarea performanței instanțelor (CPE)
- Evaluarea externă: Fișele de Raport ale Cetățenilor – Studii privind nivelul de satisfacție al utilizatorilor (CRC)
- Evaluare internă: Administrarea și Managementul Instanțelor, Actualitatea în procesul decizional, calitatea hotărârilor judecătorești
- Lecții învățate și rezultate majore

### **De ce trebuie instanțele să se implice în CPE**

- Prezintă punctele tari și punctele slabe
- Ajută administratorii instanțelor judecătorești să evalueze și să îmbunătățească calitatea operațiunilor și serviciilor judiciare
- Educarea și comunicarea în cadrul sistemului judiciar și a celui public – o cale pentru ca societatea civilă să se implice în discuțiile despre performanța instanțelor
- Permite factorilor de decizie din sistemul judiciar să își stabilească prioritățile

### **Evaluarea Externă a Performanțelor Instanței: Fișa de Raport a Cetățeanului – CRC**

- Lansat de către Centrul de Afaceri Publice din Bangalore, India, ca mijloc de măsurare a satisfacției cetățenilor vizavi de serviciile municipale
- Se bazează pe o fișă de raportare
- Instrument de măsurare – pentru colectarea și măsurarea feedback-ului utilizatorilor
- Instrument de responsabilitate și transparență – întotdeauna disponibil publicului
- Instrument de analiză comparativă – nu este un efort singular

### **De ce trebuie folosit CRC în instanțe**

- Se concentrează pe feedback-ul de la cetățeni reali față de datele din sondajele naționale
- Implică judecătorii și personalul instanțelor la toate etapele
- Oferă un mecanism de îmbunătățire a performanței instanței – instrument de gestionare a schimbărilor interne
- Oferă un mecanism de diseminare a celor mai bune practici și de creștere a încrederii publicului
- Înregistrează progresul în timp – analiză comparativă

### Exemplu de fișă de evaluare CRC

Măsura calității	Scor maxim posibil	Scor maxim	Instanța Administrativă din Kharkiv
Accesul fizic la clădirea	1.00	0.91	0.68
Nivelul de confort în	1.00	0.99	0.86
Accesul la informațiile	1.00	0.95	0.81
Promptitudinea în	1.00	0.96	0.83
Calitatea performanței	1.00	0.90	0.82
Calitatea performanței	1.00	0.97	0.86
Calitatea hotărârilor	1.00	0.97	0.87
Media	1.00	0.91	0.82

### Proiectarea și Implementarea CRC

Identificarea domeniului de aplicare
Pregătirea instrumentelor sondajului și colectarea datelor
Analiza feedback-ului cetățenilor și evaluarea serviciilor
Pregătirea recomandărilor și prezentarea rezultatelor
Elaborarea planului de acțiune post-sondaj și îmbunătățirea serviciilor
Continuarea analizei comparative periodice și revizuirea publică

#### Programul CRC în Ucraina

- 4 runde: 2009, 2010, 2011, 2012
- 34 instanțe din 13 regiuni au participat în program, împreună cu 8 organizații ale societății civile (OSC)
- 300 voluntari din OSC-uri au fost instruiți pentru a efectua sondaje
  - Peste 15,000 de chestionare analizate

#### Rezultate

- Îmbunătățirea accesului la informațiile instanței
- Asigurarea accesului mai mare la asistența juridică
- Consolidarea profesionalismului personalului instanței
- A demonstrat importanța administratorilor instanțelor la formarea opiniei publice
- A inițiat discuția despre instanțele de calitate și a creat o cerere pentru dezvoltarea de standarde naționale de performanță judecătorească

#### Evaluarea Internă a Performanțelor Instanței 4 Module – măsuri de calitate

- Administrarea și managementul instanței

- Promptitudinea în procesul decizional
- Calitatea hotărârilor judecătorești
- Satisfacția Utilizatorilor Instanței (CRC)

#### Lecții învățate

- Asigurarea leadership-ului și a angajamentului din partea conducerii sistemului judiciar național, a președinților și a personalului instanței
- Furnizarea de instruiți și ateliere de lucru instanțelor judecătorești și partenerilor de implementare
- Folosirea comparațiilor doar atunci când este cazul
- Rezultate însoțite de informații de bază despre instanțe
- Continuarea sondajelor periodice pentru analiza comparativă

#### Rezultate majore

- A fost aprobat Planul Strategic pentru sistemul judiciar
- Adoptarea Cadrului Național pentru Evaluarea Performanțelor Instanțelor
- Dezvoltarea Programului de Certificare în domeniul Administrării Instanțelor



## **Constantin BRAGOI**

Directorul Departamentului de Administrare Judecătorească  
**Republica Moldova**

Domnul Bragoi și-a început experiența profesională în 2002, la Prefectura mun. Chișinău. Ulterior, a deținut funcții în cadrul Vistieriei de Stat (Ministerul de Finanțe), iar din 2008 este angajat în cadrul Ministerului Justiției, inițial în calitate de vice-director al Departamentului de Administrare Judecătorească, ulterior fiind promovat în funcția de director, pe care o deține și în prezent. Domeniile de interes, care îi ghidează activitatea profesională, sînt: contractul administrativ, procedurile bugetare, statistica judiciară și administrarea instanțelor de judecată.

Paralel cu executarea atribuțiilor de serviciu, Domnul Bragoi a participat la numeroase stagii, traininguri, și conferințe naționale și internaționale în Egipt, Grecia, Letonia etc.

În prezent este doctorand la Universitatea de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”, tema de studiu fiind „Contractul administrativ ca element al funcționalității sistemului judecătorec”. De asemenea, este formator la Institutul Național al Justiției și lector la Universitatea de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”.

**Email:** bragoi2003@yahoo.com

## **Modalități de eficientizare a administrării instanțelor**

### **Pași de parcurs pentru obținerea eficienței în administrarea instanțelor:**

#### **I. Contracte cadru pentru bunuri și servicii**

- Un contract încheiat cu un singur furnizor în interesul tuturor instanțelor de judecată

- **Specificări de aplicare**

- ✓ Servicii poștale
- ✓ Servicii pază
- ✓ Bunuri materiale (fixe)
- ✓ Mobilă, computere
- ✓ Autoturisme
- ✓ Birotică
- ✓ Benzină
- ✓ Semne distincte pentru judecători și grefieri
- ✓ Săli de judecată
- ✓ Internet
- **Avantaje**
- ✓ Preț
- ✓ Omogenitate
- ✓ Uniformitate
- ✓ Condiții de prestare
- ✓ Operativitate
- ✓ Evitare birocratie

#### **II. Planificare și realizare eficientă a investițiilor capitale**

- Informații exacte despre starea reală a infrastructurii
- Prognoza de evoluție a infrastructurii
- Prognoza de evoluție a necesităților de infrastructură
- Realizarea proiectelor primordiale
- Capacitatea de prevenire și soluționare a riscurilor posibile

#### **III. Gestionarea resurselor umane**

- Informații exacte despre volumul de lucru
- Informații exacte despre existența personalului per funcții total și per funcții vacante
- Criterii clare de evaluare a volumului de lucru
- Capacitate de prognoză a necesităților de personal
- Capacitate de evaluarea a dinamicii volumului de lucru

**Capacitatea legală a autorității de autoadministrare de a gestiona fluxul de personal în raport cu volumul de lucru.**

# Calea noastră spre o mai bună integritate în administrarea instanțelor

Barry WALSH

**A**tunci când judecătorii vorbesc despre integritate în administrarea instanței, se referă de obicei la necesitatea ca judecătorii și personalul lor să fie onești, corecți și să respecte cu fidelitate standardele obiective de conduită corectă. Această chestiune este importantă pentru judecători, la fel de mult ca pentru alții, deoarece în cadrul unei comunități percepția privind lipsa integrității este, de obicei, principalul motiv din care sistemele judiciare din multe țări s-au discreditat. Atunci când o instanță s-a discreditat, este foarte dificilă asigurarea cooperării de care este nevoie pentru a garanta că hotărârile judecătorești sunt respectate și puse în aplicare. Discreditarea poate paraliza instanțele și le poate împiedica să își îndeplinească obiectivele și valorile fundamentale.

**C**onștient sau inconștient, majoritatea sistemelor judiciare din întreaga lume luptă constant cu efectele corozive ale luării de mită și alte feluri de influențe nefaste asupra funcționării corecte a justiției. Etichetate în general drept corupție, provocările la adresa integrității judiciare nu sunt limitate la anumite instanțe, dar pot fi găsite la diferite niveluri în fiecare instanță de judecată din lume. Da, în fiecare instanță, inclusiv în cele din Australia.

**Î**n anii 80, atunci când am fost administrator junior de instanță, acuzațiile de corupție și trafic de influență asupra modului de funcționare a sistemului judiciar au fost o problemă politică dominantă în statul meu natal, Noul Wales de Sud (NWS). Integritatea sistemului judiciar din NSW se afla în pericol pe mai multe fronturi. O provocare erau întârzierile masive ale examinării dosarelor. O alta a fost prețul justiției și lipsa de reprezentare juridică la prețuri accesibile. Și cel mai important, au existat acuzații deranjante de influență asupra judecătorilor din partea politicianilor sau a judecătorilor superiori, de obicei cu scopul de ajuta un prieten sau rudă să evite o condamnare. De asemenea, au existat uneori acuzații de mituire a judecătorilor și a personalului, dar deloc surprinzător, rareori au existat probe pentru a le dovedi.

**B**ineînțeles, acest gen de probleme au existat în istorie și pînă atunci. Pînă la urmă, statul nostru a fost fondat inițial de către britanici în 1788 ca o colonie militară constituită în cea mai mare parte din condamnați. Însă 200 de ani mai târziu s-a ajuns la un punct în care printre liderii

politici aleși în mod democratic și comentatorii publici a apărut un consens că ceva trebuie făcut cu privire la această problemă. În cele din urmă, lucrurile au fost făcute, probabil pentru că liderii politici au început să se teamă că problema este suficient de gravă ca să îi poată pune în pericol în timpul alegerilor. Treptat au fost introduse reforme.

**Î**nainte de reforme, sistemul judiciar din NSW a fost modelat după sistemul englez. Judecătorii erau numiți de către reprezentantul Reginei, la recomandarea guvernului și puteau fi demisi doar prin votul parlamentului. Aproape că nu existau sisteme de responsabilitate sau procese care să se ocupe de abaterile disciplinare în sistemul judiciar. Personalul instanțelor și procurorii aveau multe oportunități de a manipula programarea dosarelor, la cererea celor dispuși să plătească mită. În situațiile în care mita era solicitată de personalul instanței, de poliție sau procurori, existau puține metode de control pentru a-i prinde. Și singura soluție disponibilă în cazurile unde puteau fi dovedite cazuri grave de corupție era urmărirea penală, în conformitate cu legislația penală.

**F**iecare etapă a procesului de reformare a avut un efect cumulativ în consolidarea încrederii publice și a încrederii în sistemul judiciar și serviciile publice. Adică, nu a fost adoptată o singură lege și nu a fost întemeiată o singură instituție, dar o serie de schimbări, fiecare cu scopul de a introduce aceste tipuri de mecanisme:

- Procese pentru formularea unor plîngeri oficiale cu privire la abaterile disciplinare ale judecătorilor sau a altor oficiali din justiție;
  - Împuterniciri și resurse mai eficiente pentru cei care investighează plîngerile;
  - Schimbări organizaționale și manageriale menite să facă corupția mai riscantă pentru autorii acesteia - de exemplu, care urmăresc creșterea riscului de a fi prins și pedepsit;
  - Raportarea obligatorie de către agenții și instituții guvernamentale;
  - O mai mare independență și responsabilitate acordată procurorului;
  - În ceea ce privește toate instituțiile, o mai mare transparență a activităților guvernamentale și o mai mare responsabilitate din partea funcționarilor publici.
- Instituțiile cheie stabilite prin aceste reforme au fost:

**Comisia Judiciară** - Acest organism a fost creat pentru a fi independent de orice agenție judiciară sau guvernamentală, și este abilitat să investigheze plîngerile împotriva judecătorilor și să recomande sancțiuni (Comisia este, de asemenea, împuternicită de a servi drept agenție de formare judiciară, dar fără a participa la numirea de noi judecători).

**Comisia Independentă Împotriva Corupției** - Acest organism a fost înființat pentru a investiga cazurile de corupție a oricărui funcționar public, inclusiv personalul instanței care nu sunt judecători.

**Procuratura Publică** - Acest birou a fost înființat pentru a preveni influențarea deciziilor cu privire la cine ar trebui să fie judecat venite din partea instituțiilor guvernamentale. Anterior, procuratura se afla sub supravegherea procuraturii generale, care era efectiv un șef de departament ministerial.

**Comisia de Integritate a Poliției** - Acest organism a fost înființat pentru a investiga cazurile de corupție printre ofițerii de poliție.

**Avocatul Poporului** - Această instituție a fost înființată pentru a investiga plîngerile cu privire la incompetență și abateri disciplinare (altele decît corupția) a funcționarilor publici.

**Comisiile Parlamentare** - au fost înființate de către legislativul de stat pentru supravegherea fiecărei dintre aceste agenții și pentru a primi și examina rapoartele lor anuale (pe care prin lege fiecare agenție era obligată să le prezinte).

**Legea cu privire la libertatea de informare** - Această lege a inversat practicile stabilite de mult timp în rîndul agențiilor publice de tratare a activității guvernului ca fiind un secret, oferind publicului dreptul de a cunoaște ce făceau guvernele.

**R**eformele cu privire la accesul la documentele instanțelor - Pe cînd legile cu privire la libertatea de informare, de obicei nu erau aplicabile și în cazul documentelor instanțelor, cele mai multe instanțe au adoptat politici similare, permițînd publicului dreptul de acces la documentele instanței, inclusiv dreptul de a vedea orice hotărîre judecătorească și majoritatea categoriilor de documente ale instanței, și asta fără a fi nevoie de invocarea unui motiv.

**Î**n plus față de aceste noi structuri instituționale, Iau fost efectuate modificări la modul în care corupția este definită de lege și responsabilitățile funcționarilor publici la prevenirea și raportarea cazurilor de corupție. Noile legi au schimbat acest

lucru definind "comportamentul corupt" ca însemnînd greșeli deliberate sau intenționate a unui funcționar public (inclusiv judecător), sau a instituțiilor publice (inclusiv instanțe judecătorești). Noua lege prevedea că un comportament este corupt, atunci cînd:

- un funcționar public utilizează în mod necorespunzător, sau încearcă să utilizeze în mod necorespunzător, cunoașterea, puterea sau resursele poziției sale pentru cîștig personal sau în avantajul altora;
- un funcționar public exercită în mod necinstit funcțiile oficiale, exercită funcțiile oficiale în mod parțial, încalcă încrederea publică sau utilizează necorespunzător informații sau materiale obținute în rezultatul exercitării funcțiilor sale oficiale
- un membru al publicului, influențează sau încearcă să influențeze un funcționar public, să folosească poziția lui sau a ei într-un mod care este necinstit, părtinitor sau care sfidează încrederea publică.

**E**fectul acestor reforme a fost de a asigura faptul că pentru orice fel de fapt de corupție, ar exista un sistem de le reclama, avînd plîngerile investigate și anticipînd rezultatul investigării - fie prin respingerea plîngerii, fie prin expunerea publică, sau prin urmărire penală. Dar poate mai important, reformele au adus o cultură radical diferită în rîndul funcționarilor publici, prin plasarea asupra lor a unei obligații pozitive de a implementa reforme organizaționale și manageriale în scopul prevenirii corupției. Instituțiile care angajează funcționari publici, inclusiv instanțele, sunt obligate să elaboreze și să implementeze strategii de prevenire a corupției. Au fost introduse mecanisme pentru a proteja pe cei care au raportat fapte de corupție. Probabil că reforma eficientă printre toate acestea a fost adoptarea unei norme care îi face pe supervizorii de toate nivelele responsabili de faptele de corupție printre angajații lor - cu excepția cazului în care supervizorul raportează imediat faptul de corupție. Aceasta asigura faptul că fiecare funcționar public cinstit ar fi motivat să denunțe pe alții și că cei care preferă să se prefacă că nu observă faptele de corupție vor fi trași la răspundere pentru tăcerea lor.

**A**ceste reforme nu tratau judecătorii în același fel. Din cauza preocupărilor legate de riscul falselor acuzații de corupție lansate la adresa judecătorilor, a fost înființată Comisia Juridică pentru a investiga plîngerile împotriva judecătorilor în mod independent și în condiții de confidențialitate. Fiecare membru al Comisiei este un judecător șef din fiecare dintre instanțele de stat, astfel încît acest grup de judecători superiori

se află în postura de a judeca judecătorii din subordinea lor. Acest mecanism funcționează bine în protejarea independenței judecătorilor, în același timp aceștia fiind în continuare responsabili de abaterile disciplinare și de incompetență.

**A**ceste reforme au funcționat în NSW pentru mai bine de 25 de ani și au contribuit la restabilirea și menținerea respectului cetățenilor pentru judecători. Cred că în statul meu natal avem noroc de a avea aceste mecanisme, multe din care ar fi dificil de implementat în alte țări. Dar exemplul reformelor din NSW oferă idei inspirate și lecții din care alții ar putea învăța. Iată lecțiile pe care le găsesc cele mai utile:

**Reducerea întârzierilor** – Sistemul judiciar din NSW nu a avut o problemă majoră cu judecătorii corupți. Astfel, reforma Comisiei Judiciare a lucrat destul de ușor. O mai mare problemă a fost efectul amânării dosarelor și a prețului justiției asupra integrității sistemului judiciar. Amânările din instanțe creează oportunități pentru cei corupți, care vor manipula programul instanței și distribuirea dosarelor către judecători în schimbul mitei. Atunci când instanțele nu au restanțe și în mod regulat procesează prompt cazurile, este mai greu de a manipula acest proces.

***Lecția:** instanțele trebuie să depășească amânările dosarelor și restanțele, aceasta fiind o măsură anti-corupție.*

**Sporirea accesibilității** – În mod similar, prețul pentru justiție a facilitat existența corupției în NSW, deoarece favoriza pe acei justițiabili care aveau bani. Procesul de reformă a implicat crearea unor sisteme semnificative de asistență juridică, în special în beneficiul inculpaților din dosarele penale și a femeilor, în cazurile de întreținere a copiilor.

***Lecția:** integritatea sistemului judiciar va fi îmbunătățită prin furnizarea de servicii care ar ajuta justițiabilii să depășească problema costurilor apelării la instanțele de judecată.*

**Gestionarea riscurilor de corupție** - Reformele au stimulat un val de schimbări manageriale axate pe prevenirea corupției, inclusiv a mecanismelor de depunere a plîngerilor (spre a fi utilizate de către public și angajați), și strategii proactive de combatere a corupției din cadrul fiecărei instituții. O tehnică deosebit de puternică, acum utilizată pe scară largă, este de a supune o instituție unei evaluări a riscurilor de corupție, adică unui proces de identificare și eliminare a oportunităților de corupție în procedurile și serviciile prestate de instanța de judecată.

***Lecția:** instanțele ar trebui să trateze corupția mai degrabă ca pe o problemă managerială, decât ca problemă de criminalitate în rîndul personalului său – faptele de corupție au loc doar acolo unde există oportunități în procedurile și politicile oficiale.*

**Creșterea transparenței și a responsabilității** -

O caracteristică esențială aproape a tuturor reformelor a fost de a demonstra efectul expansiunii transparenței ca măsură anti-corupție. Cu cât este mai deschisă o organizație, cu atât mai probabil este că fenomenul corupției va fi detectat. De asemenea, atunci când informațiile de interes public sunt tratate ca secret de stat, de exemplu informațiile cu privire la dosarele instanței, aceasta crește valoarea acestor informații pentru cei care ar da mită.

***Lecția:** instanțele pot reduce corupția, fie prin reducerea tipurilor de informații considerate secrete, fie prin creșterea numărului de persoane care au acces la aceste informații.*

**A**ceste lecții ar fi, probabil, aplicabile în orice sistem judiciar. Ele nu sunt doar teorii, ci succese dovedite ale sistemului judiciar din țara mea și din altele. Cred că cel mai important ingredient al gamei de reforme introduse în NSW a fost realizarea de către politicieni, judecători și ministere că fenomenul corupției nu este o provocare pentru moralitate sau criminalitate, care poate fi remediată prin aplicarea de sancțiuni mai dure, dar o provocare de ordin managerial care trebuie abordată la fel ca orice altă provocare managerială.





## **Bucurel Mircea ARON**

Judecător la Înalta Curte de Casație și Justiție

Membru ales al Consiliului Superior al Magistraturii din România

### **România**

Domnul Bucurel Mircea Aron este un judecător roman, cu mai mult de 30 de ani de experiență în magistratură, judecând cazuri în instanțe de diferite niveluri, cum ar fi Curtea de Apel București sau Înalta Curte de Casație și Justiție (fosta Curte Supremă) în cauze penale și comerciale, deținând inclusiv funcția de judecător în cadrul Secției Militare a Curții Supreme de Justiție.

La începutul carierei sale de magistrat, domnul Aron a activat, de asemenea, în calitate de procuror în cadrul unei procuraturi locale, iar mai târziu în cadrul Procuraturii Generale.

Pe parcursul anilor 1998 – 2002, domnul Aron a ocupat funcția de membru al Consiliului Superior al Magistraturii (CSM), iar anterior a activat ca secretar general al Consiliului. În ianuarie 2011, domnul Aron a fost ales membru al CSM pentru un mandat de 6 ani. În prezent, domnul Aron este membru al Consiliului Superior al Magistraturii din România.

**Email:** mircea.aron@csm1909.ro

## **Integritatea în administrarea instanțelor**

### **A) CONSIDERAȚII GENERALE**

În expunerea subiectului, am în vedere împrejurarea că sistemul judiciar din Moldova prezintă asemănări cu cel român, iar preocuparea pentru modernizarea administrării instanțelor de judecată este actuală și în România.

Reforma sistemului judiciar român a parcurs pași importanți, astfel că, în prezentarea referitoare la **Integritatea în administrarea instanțelor** mă voi referi la perspectiva Consiliului Superior al Magistraturii (C.S.M.) din România, apropiat prin competență omologului său din Moldova.

În noiembrie 2011, Plenul Consiliului Superior al Magistraturii a adoptat în această materie **Strategia de întărire a integrității în justiție și Planul de acțiuni pentru punerea sa în aplicare**, pentru perioada 2011-2016.

Scopul strategiei este consolidarea integrității sistemului judiciar și creșterea încrederii populației în justiție.

Strategia adoptată vizează eliminarea corupției din sistem, respectarea deontologiei și a eticii judiciare, eficientizarea justiției prin mijloace manageriale.

Printre obiectivele strategiei se numără întărirea integrității sistemului judiciar, îmbunătățirea accesului justițiabilului la instanțe, parchete, CSM, Inspekția Judiciară, precum și la informațiile despre acestea și întărirea integrității individuale, prin perfecționarea sistemului de reguli deontologice, dezvoltarea unei culturi a integrității judiciare, prin formare specifică și îmbunătățirea sistemului răspunderii disciplinare și a evaluării.

În realizarea strategiei de întărire a integrității, CSM propune măsuri de natură legislativă

(potrivit competenței prevăzute de art.38 din legea privind Consiliul), dar și administrativă, modifică regulamentele de punere în aplicare a legilor sistemului judiciar, elaborează ghiduri de bune practici destinate să asigure reguli uniforme în administrarea instanțelor.

**În elaborarea Strategiei, CSM a avut în vedere** legile de organizare ale sistemului judiciar român (3 legi), principiile, avizele, opiniile, recomandările unor organisme internaționale, constatările unor experți europeni în materie de justiție, între care, un rol important revine celor din cadrul Mecanismului de Cooperare și verificare (M.C.V.) instituit de Uniunea Europeană odată cu integrarea României.

### **B) PREMISE DE ABORDARE LEGATE DE ORGANIZAREA ADMINISTRATIVĂ A SISTEMULUI**

Potrivit Constituției, în România Consiliul Superior al Magistraturii are rolul de garant al independenței justiției și funcționare și prin atribuțiile sale, ca și în Moldova, se constituie în organ de administrare a sistemului judiciar la vârf. Conform Constituției, din autoritatea judecătorească fac parte instanțele judecătorești (puterea judecătorească propriu-zisă), Ministerul Public (parchetele) și Consiliul Superior al Magistraturii. Acesta din urmă are în coordonare Institutul Național al Magistraturii, Școala Națională de Grefieri și Inspekția Judiciară, care are autonomie funcțională.

Referitor la instanțe, Ministerul Justiției are competență administrativă de a aproba statele de funcții și personal, cu avizul conform al Consiliului. De asemenea, în prezent gestionează

bugetul curților de apel, tribunalelor și judecătorilor, iar din anul 2012 a devenit titularul acțiunii disciplinare.

Instanțele au propriile organe și competențe administrative care presupun un management propriu al activităților lor.

În funcție de această organizare, Consiliul Superior al Magistraturii, instanțele și parchetele, Ministerul Justiției au competențe administrative specifice care presupun colaborarea în realizarea bunului mers al sistemului inclusiv în realizarea unei integrități autentice a sistemului.

Este relevant faptul că în deciziile administrative majore, Consiliul Superior al Magistraturii consultă instanțele, parchetele și, prin intermediul lor, judecătorii/procurorii din sistem.

În strategia de întărire a integrității, Consiliul văzând recomandările, declarațiile, principiile cu privire la conduită și avizele unor organisme internaționale, a definit **integritatea ca element fundamental de etică, indispensabil realizării justiției.**

S-a apreciat că în plan subiectiv, integritatea este **o trăsătură lăuntrică** care presupune a acționa **într-o manieră conformă unor principii și valori fără compromisuri.** În plan obiectiv, **integritatea obligă la exercitarea funcției în mod cinstit, corect, conștiincios, cu bună credință** și se manifestă în efectuarea actelor judiciare cu maximă obiectivitate, în condiții de egalitate și respect al demnității părților. **În justiție integritatea e mai mult decât o virtute, este o necesitate.** Consiliul Superior al magistraturii și-a subliniat politica de **toleranță zero în ceea ce privește rezolvarea problemelor de integritate.**

Consolidarea integrității sistemului judiciar presupune un efort conjugat al factorilor responsabili: **legislativul** trebuie să asigure un statut adecvat pentru profesioniștii sistemului; **executivul** trebuie să aloce resurse umane și financiare necesare pentru funcționarea optimă a justiției; **sistemul judiciar** însuși trebuie să dezvolte mecanisme interne de **creștere a performanței și responsabilității în exercitarea cu bună credință și maximă eficiență a atribuțiilor jurisdicționale dar și a celor strict administrative.**

## **C) CUM SE REALIZEAZĂ CONSOLIDAREA INTEGRITĂȚII ÎN JUSTIȚIE ȘI CARE SUNT MĂSURILE DE PREVENIRE, RESPECTIV DE COMBATERE A LIPSEI DE INTEGRITATE. DIRECȚIILE DE ACȚIUNE ȘI MĂSURILE SE REFERĂ ATÂT LA SISTEM ȘI INSTITUȚII CÂT ȘI LA INDIVID.**

### ***I. Creșterea transparenței în sistemul judiciar și îmbunătățirea accesului justițiabilului la instanțe și parchete, furnizarea unor informații complete despre organizarea, administrarea, funcționarea și competențele acestora***

**Justificare:** Integritatea sistemului presupune ca o condiție fundamentală, transparența acestuia. Un sistem judiciar deschis către populație în general, justițiabili în special, cu reguli ușor de înțeles și care să fie ușor de accesat poate preveni lipsa de integritate și poate consolida încrederea în sistemul judiciar.

#### **Mijloace:**

**1.1. Generalizarea utilizării mijloacelor tehnice informatizate în comunicarea internă și externă; în gestionarea bazei de date a sistemului judiciar, accesul publicului pe internet la informații privind sistemul judiciar, ghiduri de bune practici.**

**a) Aplicația ECRIS** – în România instanțele sunt integrate într-un sistem informatizat de evidență și gestiune a activității de judecată, numit ECRIS, în care sunt cuprinse toate dosarele cu termene de judecată, începând de la sesizarea instanțelor până la rămânerea definitivă și irevocabilă a hotărârilor. Prin sistemul ECRIS **repartizarea dosarelor către completele de judecată se face în mod aleatoriu**, se asigură astfel integritatea în repartizarea cauzelor la judecător.

Accesul la ECRIS este permis la modul „vizualizare” pentru CSM, parchete ori alte instanțe decât cele care gestionează cauza propriu-zisă și Inspekția Judiciară. ECRIS-ul generează statistici. În prezent, sistemul ECRIS este deplin funcțional.

**b) Portalul instanțelor de judecată** este un derivat informatizat al sistemului ECRIS, prin care sunt distribuite informații către public, justițiabili. Conține un atlas judiciar cu harta tuturor instanțelor, adresa acestora, structura organizatorică competentă, documente, programul cu publicul, dosare, ședințe de judecată, termene de judecată cu soluțiile pe scurt, numele judecătorilor cu funcții de conducere, declarații de avere și de interese ale judecătorilor, anunțuri pentru concursuri de ocupare a unor funcții auxiliare.

Atât aplicația ECRIS cât și Portalul instanțelor sunt sisteme informatizate administrate de

Ministerul Justiției care, la sugestia CSM și a instanțelor, le perfecționează.

c) **Înalta Curte de Casație și Justiție are propriul site ([www.sci.ro](http://www.sci.ro))**, cu versiune în limba engleză, care publică structura organizatorică, jurisprudența, inclusiv deciziile pronunțate în recursul în interesul legii și hotărârile prealabile pentru dezlegarea unor chestiuni de drept, liste de ședințe cu numere de dosare și identitatea justițiabililor, informații publice (declarații de avere și de interese ale magistraților și ale magistraților asistenți).

d) **Consiliul Superior al Magistraturii gestionează un site propriu ([www.csm1909.ro](http://www.csm1909.ro))**, accesibil publicului în care există informații cu privire la activitatea curentă, rapoarte privind sistemul judiciar, legislație internă și documente internaționale, relațiile cu presa (comunicate de presă, răspunsuri la întrebări etc.), ghidurile de bune practici, magistrați și declarațiile lor de avere și de interese, comisiile de lucru ale Consiliului Superior al Magistraturii, documente de strategie etc. Ședințele Plenului pot fi urmărite în direct pe Internet iar înregistrările pot fi vizionate pe site.

e) În scopul creșterii transparenței – premisă a sporirii integrității – Consiliul a inițiat **un proiect ROLII – Institutul de Informații Juridice**, împreună cu Uniunea Națională a Barourilor din România și cu Uniunea Națională a Notarilor din România, concretizat sub forma unei fundații care urmează să publice pe internet aproape toate hotărârile instanțelor din România cu anonimizarea datelor referitoare la identitatea părților și a altor persoane participante la proces ori nominalizate în hotărâri.

#### **f) Ghiduri de bune practici**

Între competențele Consiliului Superior al Magistraturii se numără elaborarea de Regulamente (legislație secundară) în aplicarea legilor sistemului judiciar. Consiliul elaborează ghiduri de bune practici în exercitarea unor proceduri administrative, aplicabile la nivelul instanțelor și parchetelor, în relațiile cu justițiabilii, precum și ghiduri pentru justițiabili care intră în relații cu instanțele (a se vedea materialele anexate).

O importantă acțiune de uniformizare a practicii în instanțe a fost întreprinsă în anul 2014 de Institutul Național al Magistraturii prin întocmirea **Ghidurilor practice privind modelele procedurale în materie civilă și penală, corespunzătoare noilor coduri.**

### **1.2. Relația dintre sistemul judiciar și mass-media. Ghidul privind relația dintre sistemul judiciar și mass-media**

Dacă transparența în sistemul judiciar presupune deschiderea către societate, fiind o condiție de asigurare a integrității, relația adecvată cu media

care transmite informații către public este importantă pentru creșterea încrederii în justiție.

Consiliul Consultativ al Judecătorilor Europeni remarca în Avizul nr.3/2002 că există o tendință generală din partea mass-media de a acorda o atenție mai mare problemelor juridice, mai ales în domeniul dreptului penal și că există pericolul ca felul în care se comportă judecătorii să fie influențat de jurnaliști.

Prin urmare, magistrații trebuie să fie atenți (circumspecți – formulează Avizul) în relațiile cu presa, să fie în stare să-și păstreze independența, imparțialitatea, integritatea, să se abțină de la folosirea în scop personal a relațiilor cu jurnaliștii și de la comentarii nejustificate a cauzelor soluționate de instanțe.

Având în vedere aceste considerente, în anul 2014, Consiliul Superior al Magistraturii a definitivat un **Ghid privind relația dintre sistemul judiciar din România și mass-media**, adoptat printr-o hotărâre a Plenului.

Ghidul, ca instrument de bune practici în relația cu presa, se constituie într-un ansamblu de reguli cu privire la modul în care sistemul comunică cu presa. Prevederile ghidului conțin dispoziții comune pentru Consiliu, instanțe și parchete, atribuții generale ale structurii de comunicare și ale purtătorului de cuvânt, dispoziții privind structurile de comunicare în cadrul instituțiilor sistemului, atribuțiile specifice, reguli de aplicare în procesul penal și în procesul civil. (A se vedea materialele anexate)

### **1.3. Îmbunătățirea accesului justițiabilului la sistemul de instanțe și informațiile despre acestea și despre instituțiile juridice aplicabile**

Instanțele și parchetele pot fi accesibile publicului în măsura în care acesta dispune la intrarea în aceste instituții de informațiile necesare pentru rezolvarea unor probleme administrative ori litigioase.

Gradul de confort al cetățeanului este direct proporțional cu volumul de informații publicate și aflate la îndemâna acestuia. Integritatea este asigurată și prin reducerea contactului cu personalul din instanțe și parchete.

Prin urmare, în România, în afară de accesul publicului la informații juridice prin Portalul instanțelor, prin site-urile CSM, ale instanțelor, Inspecției Judiciare, în fiecare instanță a fost creat un „info-kiosk”, care poate fi consultat de justițiabili, avocați, părți, în care găsesc date referitoare la dosare, ghiduri de întocmire a cererilor etc.

## II. Întărirea integrității individuale

Dacă la nivelul sistemului, condiția integrității se realizează printr-o administrare transparentă a acestuia și îmbunătățirea accesului la sistemul de instanțe și parchete, strategia de întărire a integrității în justiție 2011-2016 la nivel individual identifică trei categorii de măsuri.

### 1.1. Perfecționarea sistemului de reguli de conduită și deontologice

În anul 2005, Consiliul Superior al Magistraturii, a aprobat prin hotărâre de Plen Codul deontologic al judecătorilor și procurorilor, care stabilește standarde de conduită ale acestora, conforme cu onoarea și demnitatea profesiei. Respectarea normelor cuprinse în Cod, constituie criterii pentru evaluarea calității activității și integrității.

În prezent, se află în derulare realizarea unui ghid de etică și deontologie profesională, care să stabilească reguli de conduită a magistraților în anumite situații concrete, atât în îndeplinirea funcției în instituție, cât și în afara exercitării funcției, reguli destinate să conducă la sporirea încrederii populației în sistem. Ghidul va trebui să prevadă mecanismul prin care un magistrat poate fi ajutat în rezolvarea unei dileme etice.

(crearea de comisii de etică la nivelul instanțelor cu rol de consultanță și recomandare).

### 1.2. Dezvoltarea unei culturi a integrității prin formare specifică

În cadrul Institutului Național al Magistraturii sunt planificate cursuri de formare inițială și continuă pe componente de etică și deontologie profesională pentru care s-au alocat fonduri distincte.

### 1.3. Îmbunătățirea sistemului de evaluare individuală, promovare și răspundere disciplinară

În prezent, există un regulament de evaluare a activității profesionale a judecătorilor și procurorilor, însoțit de un **Ghid de evaluare a activității profesionale** a magistraților, care detaliază standardele de conduită referitoare la integritate.

Rezultatul evaluărilor periodice se găsește în mapa profesională a fiecărui magistrat. Calificativele de **foarte bine** sunt condiții de participare la concursul de promovare.

Referitor la răspunderea disciplinară a magistraților, cadrul legislativ în această materie

a fost modificat ultima oară în anul 2012, când numărul abaterilor disciplinare prevăzute de lege a crescut de la 16 la 21.

Practica CSM în domeniul disciplinar și deontologic privind magistrații se publică, ca și jurisprudența în materie de corupție.

O importanță aparte cu privire la răspunderea disciplinară o are Inspekția Judiciară, instituție independentă, aflată în cadrul Consiliului Superior al Magistraturii. Aceasta efectuează cercetarea și exercită acțiunea disciplinare față de magistrați.

Faptele care constituie abateri disciplinare sunt prevăzute în lege. Mare parte dintre acestea afectează integritatea. În acest sens, sunt manifestări care aduc atingere onoarei sau probității profesionale, încălcarea prevederilor referitoare la interdicții și incompatibilități, atitudini nedemne, activități sau manifestări cu caracter politic, imixtiunea în activitatea altui judecător, exercitarea funcției cu rea-credință sau pură neglijență. (A se vedea materialele anexate).

Accesul și promovarea în justiție se realizează prin mijloace transparente. Pentru accesul în magistratură se practică două tipuri de examen, pentru ambele, condiția bunei reputații fiind esențială:

**1. Concursul de admitere în Institutul Național al Magistraturii** – instituție care realizează formarea inițială a magistraților:

**2. Concursul de admitere directă în magistratură** a persoanelor care au o vechime mai mare de 5 ani în profesia juridică.

Promovarea în ierarhia instanțelor și în funcții de conducere a instanțelor se face prin examen, unde este verificată pregătirea profesională și integritatea, iar pentru conducătorii de instanțe și aptitudinile manageriale.

Pentru abateri care afectează integritatea justiției conducătorii instanțelor sunt revocați din funcții de către CSM.

În anul 2013 au fost aplicate judecătorilor 18 sancțiuni disciplinare și în anul 2014 au fost aplicate 5 sancțiuni și sunt în curs de soluționare încă 11 acțiuni disciplinare. (Vezi anexe)

Demersurile Consiliului pentru eliminarea corupției din sistem s-au concretizat la nivel legislativ prin modificarea dispozițiilor referitoare la pensiile de serviciu ale magistraților care, în caz de condamnare definitivă nu mai beneficiază de acestea, fiindu-le aplicabile regulile comune de pensionare.



### Vera TOMA

Membră a Consiliului Superior al Magistraturii, judecător detașat al Curții de Apel Bălți

### Republica Moldova

Vera Toma și-a început cariera activînd în calitate de jurist în diverse instituții din Ștefan Vodă și Bălți (Republica Moldova). Doamna Toma are 21 de ani de experiență ca judecătoare la Judecătoria Bălți și la Curtea de Apel Bălți. Doamna Toma a participat la numeroase instruirii și conferințe legate de tematici precum independența sistemului judecătoresc, răspunderea disciplinară a judecătorilor etc. În 2014 doamna Toma a fost aleasă membră a Consiliului Superior al Magistraturii.

Doamna Toma deține diploma de onoare a Consiliului Superior al Magistraturii

din Republica Moldova.

**Email:** veracinci@yahoo.fr

## Integritatea în administrarea instanțelor de judecată din Republica Moldova

### I. PRELEMINARII

*„Nu ceea ce câștigăm ci ceea ce economisim ne face bogați; nu ce citim ci ceea ce ne aducem aminte ne face învățați; nu ce pretindem că suntem, ci ceea ce lucrăm ne oferă integritate”* (Francis Bacon)

Reforma sectorului justiției a fost permanent în vizorul autorităților Republicii Moldova. Pe parcursul ultimilor ani a fost adoptat un număr mare de documente strategice în domeniu: Strategia de consolidare a sistemului judecătoresc (Hotărîrea Parlamentului nr. 174-XVI din 19 iulie 2007), Strategia de dezvoltare a sistemului de executare (Hotărîrea Guvernului nr.1393 din 12 decembrie 2007), Concepția privind finanțarea sistemului judecătoresc (Hotărîrea Parlamentului nr. 39 din 18 martie 2010), etc. În același timp, au fost adoptate mai multe legi care au reformat conceptual o serie de instituții-cheie din sectorul justiției.

În vederea edificării unui sector al justiției accesibil, eficient, independent, transparent, profesionist și responsabil față de societate, care să corespundă standardelor europene, să asigure supremația legii, respectarea drepturilor omului, și să contribuie la asigurarea încrederii societății în actul de justiție.

Parlamentul Republicii Moldova, prin Legea nr. 231 din 25.11.2011 a aprobat **Strategia de reformă a sectorului Justiției pentru anii 2011-2016**.

Prin Hotărîrea CSM nr. 51/4 din 31.01.2012, întru asigurarea realizării acțiunilor din Strategie au fost desemnați reprezentanți din membrii CSM în grupurile de lucru de implementare a Strategiei. Implementarea practică și valorificarea componentelor Strategiei vor contribui la

consolidarea unui sector al justiției echitabil, calitativ, cu **zero** toleranță față de **corupție**, pentru o dezvoltare durabilă a țării și responsabilitate sporită față de justițiabili. Existența unor standarde etice și de conduită reprezintă o condiție indispensabilă a procesului de prevenire a corupției.

### II. Premise de abordare legate de organizarea administrativă a sistemului

*Rolul și perspectiva Consiliului Superior al Magistraturii din Republica Moldova (CSM)*

În Republica Moldova, CSM a început să activeze în baza Hotărîrii Parlamentului nr.362-XIII din 3 februarie 1995 „Despre Consiliul Superior al Magistraturii”, adoptată potrivit dispozițiilor art. 122 și 123 din Constituția Republicii Moldova, fiind inițial alcătuit din 11 membri: 5 din oficiu, 3 magistrați, aleși de Adunarea generală a judecătorilor și 3 profesori titular, numiți de Legislativ.

În prezent, conform art. 3 al Legii cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii, CSM activează în componența a 12 membri: 3 membri de drept: (Președintele Curții Supreme de Justiție, ministrul Justiției, Procurorul General), 6 membri din rândul judecătorilor, aleși de Adunarea generală a judecătorilor, și 3 profesori de drept titulari. În subordinea CSM funcționează Colegiul pentru selectarea și cariera judecătorilor, Colegiul de evaluare a performanțelor judecătorilor, Colegiul disciplinar și Inspekția judiciară. Potrivit art 123 din Constituția Republicii Moldova *“Consiliul Superior al Magistraturii asigură numirea, transferarea, detașarea,*

*promovarea în funcție și aplicarea de măsuri disciplinare față de judecători”.*

Prin introducerea CSM în Constituție, practic s-a pus baza consolidării sistemului judecătoresc și formării puterii judecătorești independente de celelalte două ramuri ale puterii de stat – legislativă și executivă.

CSM este unicul organ constituit pentru autoadministrarea judecătorească, fiind independent și format în vederea organizării, funcționării și asigurării independenței sistemului judecătoresc în Republica Moldova.

Într-un exercitiu al funcțiilor sale, Consiliul are competențe referitor la cariera judecătorilor, instruirea inițială și continuă a judecătorilor și a personalului secretariatului instanțelor judecătorești, respectarea disciplinei și eticii magistraților, administrarea instanțelor judecătorești, alte atribuții în condițiile legii. Consiliul validează hotărârile Colegiului disciplinar, examinează hotărârile Colegiului pentru selecția și cariera judecătorilor, ale Colegiului de evaluare a performanțelor judecătorilor și contestațiile împotriva acestora.

În domeniul administrării instanțelor judecătorești CSM

- *audiază informația Ministerului Justiției referitoare la 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 instanțelor judecătorești;*
- *prezintă anual, dar nu mai târziu de 1 aprilie, Parlamentului și Președintelui Republicii Moldova un raport asupra modului de organizare și funcționare a instanțelor judecătorești în anul precedent.*

Modificări importante ale legislației referitoare la independența sistemului judiciar au fost efectuate drept urmare a elaborării, promovării și adoptării Legii nr. 153 din 05.07.2012 pentru modificarea și completarea unor acte legislative.

Prin intermediul acestei legi:

- A fost consolidată autoadministrarea judecătorească (completarea Legii nr.514 din 06.07.1995 privind organizarea judecătorească cu Art. 23/1 – ”Autoadministrarea judecătorească”; Art.23/2 – ”Adunarea Generală a Judecătorilor”; Art. 23/3 – ”Competența Adunării Generale a Judecătorilor”).
- A fost expus în redacție nouă art.24 din Legea nominalizată și art. 8 al. (1) din Legea nr. 947 din

19 iulie 1996 cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii, referitor la statutul CSM.

Capacitățile de autoadministrare a judecătorilor au fost fortificate drept urmare a adoptării Legii nr. 153 din 05.07.2012. Astfel, organele autoadministrării judecătorești sunt Adunarea Generală a Judecătorilor și Consiliul Superior al Magistraturii. De asemenea Legea nr. 153 din 05.07.2012 a expus în redacție nouă literele c) și d) din art. 4 din Legea 947 din 19.07.1996 cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii, ce se referă la competența CSM de a adopta regulamente, astfel fiind consolidată auto-reglementarea prin intermediul CSM. Drept exemplu al celor mai recente regulamente, aprobate de CSM, putem aduce următoarele:

- Regulamentul privind organizarea activității Colegiului de evaluare a performanțelor judecătorilor, aprobat prin Hotărârea nr. 59/3 din 22.01.2013;
- Regulamentul cu privire la criteriile, indicatorii și procedura de evaluare a performanțelor judecătorilor, aprobat prin hotărârea CSM nr. 212/8 din 5 martie 2013;
- Regulamentul cu privire la criteriile de selecție, promovare și transferare a judecătorilor, aprobat prin Hotărârea CSM nr. 211/8 din 5 martie 2013, ș.a.

Schimbările instituționale esențiale realizate și modificarea cadrului legislativ, conferă activității din acest sector un nivel calitativ nou și conduc la consolidarea unui sistem de justiție echitabil, corect și orientat spre necesitățile justițiabililor și prestarea unor servicii calitative și accesibile justițiabililor.

### **III. Consolidarea integrității și măsurile de prevenire, combatere a lipsei de integritate**

#### **1. Integritatea individuală**

Conduita integră se referă atât la integritatea profesională cât și la integritatea personală, integritatea profesională fiind un element al integrității personale; integritatea personală vizează tot ceea ce facem, integritatea profesională fiind limitată la activitățile profesionale. Conduita personală poate fi uneori atât de scandaloasă încât să discrediteze profesia.

Menirea esențială a CSM este aceea de a asigura integritatea în corpul magistraților și membrilor acestuia, de a reacționa împotriva oricărui act de natură să aducă atingere independenței sau imparțialității magistratului în îndeplinirea justiției ori să creeze suspiciuni cu privire la acestea. De asemenea, Consiliul apără reputația profesională a magistraților, asigură respectarea legii și a criteriilor de competență etică și profesională în desfășurarea carierei profesionale a magistraților.

CSM reafirmă voința de a lupta prin toate mijloacele legale cu manifestările neconforme profesiei de magistrat acționând potrivit competențelor sale, în vederea eradicării neregulilor din cadrul sistemului judiciar al Republicii Moldova.

**Imparțialitate, Independență și Integritate** sunt îndatoririle fundamentale a profesiei, acestea rezultând din reglementările actuale ale legislației în vigoare.

În Declarația cu privire la starea justiției în Republica Moldova și la acțiunile necesare îmbunătățirii situației în domeniul justiției, aprobată prin Hotărârea Parlamentului nr. 53-XVIII din 30 octombrie 2009, Parlamentul a constatat cu îngrijorare că *justiția în Republica Moldova este grav afectată de corupție. În Declarație s-a menționat că o asemenea involuție a justiției moldovenești a fost posibilă inclusiv din cauza: neglijării sau aplicării selective de către Consiliul Superior al Magistraturii a legislației ce reglementează răspunderea judecătorilor, indulgenței acestuia; lipsei de reacție din partea Consiliului Superior al Magistraturii și a organelor procuraturii la acțiunile, pe alocuri criminale, ale judecătorilor; lipsei de reacție și de rezistență a corpului judecătoresc la acțiunile de intimidare și de presiune politică venite din partea exponenților guvernării; lipsei de transparență a actului de justiție și a activității Consiliului Superior al Magistraturii, în special în ceea ce privește selectarea, numirea, promovarea și sancționarea judecătorilor; insuficienței pregătirii inițiale și pregătirii continue a judecătorilor; asigurării materiale inadecvate a judecătorilor; „sindicalizării” puterii judecătorești etc.*

Tocmai în scopul consolidării integrității sistemului judiciar și creșterii încrederii populației în justiție, a fost adoptată Strategia de reformă a sectorului justiției, care vizează eliminarea corupției din sistem, respectarea deontologiei și a eticii judiciare, eficientizarea justiției prin mijloace manageriale.

Printre obiectivele strategiei se numără întărirea integrității sistemului judiciar, îmbunătățirea accesului justițiabilului la justiție, precum și la informațiile despre acestea și întărirea integrității individuale, prin perfecționarea sistemului de reguli deontologice, dezvoltarea unei culturi a integrității judiciare, prin formare specifică și îmbunătățirea sistemului răspunderii disciplinare și a evaluării.

În conformitate cu principiile de la Bangalore, **integritatea** este indispensabilă exercitării funcției judecătorești, iar judecătorul va face în așa fel încât conduita sa să apară în ochii unui observator neutru ca fiind ireproșabilă. Atitudinea și conduita unui judecător trebuie să mențină

trează încrederea oamenilor în corectitudinea puterii judecătorești. Or, **nu este suficient a se face dreptate, trebuie să se și vadă că s-a făcut dreptate.**

Forma consolidată a Strategiei reflectă multe puncte comune de viziune și strategie ale instituțiilor chemate să asigure independența, eficiența și integritatea justiției, lăsând deschisă, totodată, calea dialogului și a cooperării pentru ameliorarea și armonizarea celorlalte puncte de vedere.

În același timp, independența justiției implică și standarde înalte de integritate și eficiență, ce atrag responsabilități complementare ale CSM, prin prisma competențelor lor, care țin de consolidarea calității actului de justiție și consolidarea încrederii publicului în aceasta.

În anul 2013 s-a pus accent pe reformarea sistemului judiciar și pe promovarea intensă a luptei cu corupția, atât prin modificarea cadrului național, cât și prin fortificarea capacităților instituționale ale entităților, responsabile din sector.

În acest sens, a fost adoptat un amplu pachet de legi anti-corupție, care se referă la testarea integrității funcționarilor publici, confiscarea extinsă a averilor, răspunderea pentru îmbogățirea ilicită etc. În ultimii ani, o treime din corpul judecătoresc a fost schimbat cu magistrați noi.

Întru realizarea acțiunilor Strategiei, prin adoptarea la 05 august 2014, a Regulamentului privind avertizorii de integritate, CSM a continuat implementarea Strategiei de reformă a sectorului justiției or, avertizorul de integritate devine în întreaga lume un element esențial în lupta împotriva corupției.

E important a menționa că cuvântul „avertizor” (în engleză - „whistleblower”), *definește persoana care trage semnalul de alarmă atunci când întâlnește o neregulă.* Un avertizor de integritate este un cetățean care luptă pentru binele public și poate deveni periculos pentru cei care dețin puterea și încalcă normele morale și legale.

La elaborarea Regulamentului vizat s-a ținut cont de prevederile naționale și internaționale în domeniu, de asemenea au fost studiate comparativ practicile altor țări care au implementat deja, asemenea modalitate de luptă cu corupția.

## 2. Transparența

Consolidarea integrității în justiție se realizează și prin creșterea transparenței în sistemul judiciar și îmbunătățirea accesului justițiabilului la instanțe, furnizarea unor informații complete despre organizarea, administrarea, funcționarea și competențele acestora.

**Integritatea** sistemului presupune ca o condiție fundamentală, transparența acestuia. Un sistem

judiciar deschis către populație în general, cu reguli ușor de înțeles și care să fie ușor de accesat poate preveni lipsa de integritate și poate consolida încrederea în sistemul judiciar. Transparența nu este privită de către CSM, doar ca o solicitare a societății civile, ci constituie una din prioritățile lui principale. Or, pe parcursul ultimilor ani s-au făcut pași importanți întru realizarea transparenței sistemului judecătoresc. Înregistrarea audio obligatorie a ședințelor de judecată, distribuirea aleatorie a cauzelor între judecători și publicarea hotărârilor judecătorești pe paginile web ale instanțelor, contribuie la asigurarea integrității în administrarea instanțelor.

#### **Mijloace:**

##### **a) Informatizarea sistemului judecătoresc**

**Informatizarea sistemului judecătoresc** este o prioritate pentru Republica Moldova, fiind un element indispensabil pentru funcționarea și gestionarea justiției în condițiile în care numărul de dosare este în continuă creștere. Automatizarea instanțelor de judecată reprezintă un element, care trebuie să vină în ajutorul atât a judecătorilor cât și al cetățenilor, contribuind astfel la consolidarea independenței judecătorești, asigurarea transparenței în activitatea instanțelor de judecată și sporirea calității actului de justiție. Automatizarea deplină a instanțelor judecătorești prin intermediul Programului integrat de gestionare a dosarelor (PIGD), a Sistemului de înregistrare audio a ședințelor de judecată "SRS Femida" are drept scop sporirea considerabilă a eficienței și eficacității procesului de desfășurare a justiției. De asemenea scopul PIGD și SRS Femida a contribuit facilitarea automatizării organizării manuale a muncii în cadrul instanțelor judecătorești din Republica Moldova. Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor constituie o parte componentă a efortului de consolidare a sistemului judiciar moldovenesc și de prevenire și combatere a corupției.

Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor (PIGD) a fost elaborat în cadrul Programului "Provocările Mileniului" în baza Programului de acțiuni privind implementarea Planului Preliminar de Țară, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 32 din 11 ianuarie 2007, precum și în baza concepției Sistemului informațional judiciar pentru anii 2007-2008, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 776 din 07.07.2007. Sistemul de înregistrare audio a ședințelor de judecată "SRS Femida" constă din echipament periferic (calculatoare și microfoane și un soft special de înregistrare. În 2009 grație suportului financiar din partea Programului pentru Buna Guvernare, finanțat de Fondul "Provocările Mileniului" și administrat de către USAID, toate sălile de judecată

din instanțele de judecată din Moldova au fost dotate cu seturi de înregistrare audio a ședințelor de judecată. Obligativitatea înregistrării audio a ședințelor este prevăzută de Codurile procesuale penal și civil din R.M, iar modalitatea de înregistrare și responsabilitatea pentru efectuarea, păstrarea și arhivarea înregistrărilor audio sunt prevăzute în Regulamentul privind înregistrarea audio-digitală a ședințelor de judecată, aprobat prin Hotărârea CSM nr. 212/8 din 18 iunie 2009. Participanții la ședința de judecată au dreptul de a primi o copie a înregistrărilor audio de la ședințele de judecată.

Prin intermediul Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor - în instanțele judecătorești dosarele sînt distribuite pentru examinare potrivit principiului aleatoriu, care asigură transparența, obiectivitatea și imparțialitatea acestui proces, CSM, adoptând la data de 05.02.2013 Hotărârea nr. 110/5 cu privire la aprobarea Regulamentului privind modul de distribuire aleatorie a dosarelor pentru examinare în instanțele judecătorești.

Potrivit PIGD indicatorii de performanță a instanțelor de judecată, accesibili în cadrul *Modulului de măsurare a performanței instanțelor de judecată* oferă suport și răspuns la întrebarea "Cum activează judecătorii și judecătoria?".

Modulul prevede șase indicatori de performanță:

1. Rata de soluționare a dosarelor
2. Examinarea în termen a dosarelor
3. Durata dosarelor pe rol
4. Rata ședințelor de judecată amânate
5. Rata dosarelor încheiate într-o singură ședință de judecată
6. Numărul mediu de personal administrative ce revine unui judecător.

Acești șase indicatori de performanță sunt conformi cu valorile fundamentale ale sistemului judecătoresc din Republica Moldova și cu obligațiile asumate de gestionare prudentă a resurselor sale, tratarea populației cu respect și câștigarea încrederii ei, asigurarea unor servicii optime și de calitate, dar și protejarea vigilentă și sporirea accesului la justiție a fiecărui cetățean moldovean, indicatorii fac parte și din sistemul de evaluare a performanțelor judecătorilor din Moldova, ei au drept scop monitorizarea, analizarea și gestionarea sistemului judecătoresc în regim normal, în vederea promovării îmbunătățirii permanente a responsabilității și transparenței acestuia.

Printre potențialii utilizatori ai "*Modulului de măsurare a performanței instanțelor de judecată*" se numără atât colaboratorii sistemului judecătoresc ai CSM, Ministerului de Justiție cât și publicul larg.

##### **b) Portalul instanțelor de judecată**



La 30 aprilie 2014 Ministerul Justiției în colaborare cu Curtea Supremă de Justiție a lansat un portal al instanțelor de judecată [instanțe.justice.md](http://instanțe.justice.md), unde poate fi găsită informația despre toate ședințele de judecată, hotărârile, deciziile luate, dar și alte informații de la toate judecătoriile și Curțile de apel din Republica Moldova. Acest site unic este foarte important pentru toată lumea, care interacționează cu justiția, deoarece asigură o mai bună transparență a activității fiecărei instanțe de judecată. Datorită metodelor noi de căutare, justițiabilii vor avea acces rapid la orice fel de informații despre ședințele de judecată, deciziile și hotărârile, care au fost luate. Mai mult, cetățenii vor avea posibilitatea să evalueze activitatea sistemului judecătoresc. Portalul instanțelor de judecată oferă, de asemenea, posibilitatea de a genera citații electronice și de a le remite, ulterior, avocaților, care participă în procese. Mai mult site-ul conține compartimente separate pentru publicarea hotărârilor pe cazuri de corupție și dosarelor de insolvență.

**Despre utilitatea site-ului dat indică și faptul, că numai de la 1 mai 2014 și până la 20.08.2014 portalul [instanțe.justice.md](http://instanțe.justice.md) a avut peste jumătate de milion de vizitatori, fiind urmat de site-ul Guvernului – [gov.md](http://gov.md), cu peste 30 de mii de accesări lunar. Datele arată, că fiecare al patrulea vizitator, care accesează portalul unic al instanțelor, este nou. Zilnic, portalul unic al instanțelor are peste 6700 de accesări, de aproape două ori mai multe decât site-ul Ministerului Justiției cu peste 3100 de accesări.**

#### c) Site-ul Curții Supreme de Justiție

Curtea Supremă de Justiție a Republicii Moldova are propriul site [www.csj.md](http://www.csj.md), în care se regăsește structura organizatorică a CSJ, agenda ședințelor de judecată, jurisprudența CSJ, jurisprudența CEDO, unificarea practicii judiciare

**d)** La acest capitol aș putea menționa și despre transparența în activitatea internă a CSM, aceasta reflectându-se prin publicarea hotărârilor CSM pe pagina web ([www.csm.md](http://www.csm.md)), creată în 2009 cu suportul Programului Comun al Consiliului Europei și Comisiei Europene. Regulamentele menționate, precum și altele, adoptate de CSM pot fi vizualizate pe pagina web a CSM.

Întru sporirea integrității judecătorilor sunt plasate pe pagina web a CSM și declarațiile cu privire la venituri și proprietate ale judecătorilor și ale membrilor CSM. De asemenea sunt date publicității rapoartele anuale ale CSM, agenda ședinței, hotărârile colegiului disciplinar, colegiului de evaluare și colegiului de selecție. Un alt pas important în vederea asigurării integrității ce urmează a fi realizat este transmisiunea on-line a ședințelor CSM, care la moment nu se practică

din motive tehnice, însă aceste probleme urmează să fie remediate până la finele anului 2014.

### 3. Relația sistemului judiciar cu mass-media

Prin hotărârea CSM nr. 740/31 din 15.10.2013 a fost aprobat Regulamentul cu privire la serviciul de informare publică și relațiile cu mass-media, care stabilește modul de organizare și desfășurare a activității serviciului responsabil în cadrul instanțelor judecătorești de informarea publică și relațiile cu mass-media. Potrivit prezentului Regulament, interesul public este interesul societății față de evenimentele și procesele ce țin de autoadministrarea judecătorească, exercitarea puterii judecătorești și activitatea instanțelor judecătorești sau față de alte subiecte care trezesc interesul societății sau al unei părți a ei. Serviciul furnizează, din oficiu sau la solicitare, informații de interes public în limitele legii, obiectiv, complet și operativ, cu acordul prealabil al președintelui instanței sau al judecătorului/judecătorilor care examinează cauza despre care se solicită informația. În lipsa reprezentantului Serviciului, informațiile solicitate vor fi oferite de către Președintele instanței. Nu este permis judecătorilor, funcționarilor publici, personalului auxiliar și altor persoane din cadrul instanțelor judecătorești să furnizeze, în numele instanței de judecată, informații privind cauzele în examinare sau de administrare a sistemului judecătoresc, aceste persoane având obligația să îndrume solicitanții către Serviciu.

În prezent în CSM se lucrează asupra elaborării și adoptării *Strategiei de comunicare*, ca un document de viziune strategic pe termen mediu, ce ar oferi coordonate majore de acțiune în promovarea unei imagini corecte și transparente a sistemului judiciar în general și a CSM în particular.

### IV. Strategia de întărire a integrității individuale

#### 1. Regulile de conduită

Prin hotărârea CSM nr.366/15 din 29 noiembrie 2007 a fost aprobat **Codul de etică al judecătorului**, care stabilește standardele de conduită ale acestuia, conforme cu responsabilitățile, onoarea și demnitatea profesiei sale și care sînt obligatorii pentru a fi respectate de către toți judecătorii din Republica Moldova, or, justiția ocupă un loc deosebit în afirmarea statului de drept, iar conduita, moralitatea și cultura judiciarului au o importanță majoră în procesul de înfăptuire a ei. În actualele condiții, față de judecători, ca exponenți ai puterii judecătorești, sînt înaintate un șir de cerințe morale și de conduită specifice, o parte dintre ele fiind incluse în acte normative, altele urmînd a fi

însușite și respectate ca deziderate ale eticii profesionale. Judecătorul trebuie să participe activ la stabilirea, menținerea, aplicarea normelor de conduită, pe care le va respecta personal, astfel încât să fie asigurată integritatea și independența sistemului judecătoresc. Respectarea normelor cuprinse în Codul de etică constituie un criteriu pentru evaluarea de către CSM al eficacității, calității și integrității profesionale a judecătorului, iar potrivit art.22 al. (1) lit.k) a Legii nr. 544-XIII cu privire la statutul judecătorului, *încălcarea normelor Codului de etică al judecătorului* constituie abatere disciplinară.

## 2. Dezvoltarea culturii de integritate

În cadrul Institutului Național al Justiției anual sunt planificate cursuri de formare inițială și continuă pe componente de etică și deontologie profesională.

## 3. Sistemul de evaluare individuală, criteriile de selecție, promovare și transferare.

În vederea îmbunătățirii sistemului de evaluare a fost elaborată și adoptată *Legea nr 154 din 05.07.2012 privind selecția, evaluarea performanțelor și cariera judecătorilor*, care conține prevederi detaliate referitoare la

- procedura de selecție și numire a candidaților la funcția de judecător, precum și formarea, competențele și organizarea activității Colegiului pentru selecție (titlul I cap.2), care creează baza juridică pentru numirea obiectivă și imparțială a judecătorilor;
- modul de evaluare a performanțelor (titlul II) - anume evaluarea corectă a performanțelor stă la baza promovării și eliberării din funcție a unui judecător.

Referitor la modul de numire a judecătorilor, menționăm și *Legea nr. 153 din 05.07.2012* pentru modificarea și completarea unor acte legislative, care a expus într-o redacție nouă îmbunătățită art. 6 – ”*Condiții pentru a candida la funcția de judecător*” și art. 10 – ”*Selectarea și criteriile de selectare a candidaților la funcția de judecător*” și alte articole referitoare la evaluarea performanțelor și cariera judecătorilor din *Legea nr. 544-XIII din 20 iulie 1995* cu privire la statutul judecătorului. Începând cu anul 2013 și până la 01.10.2014 de către Colegiul de evaluare a performanțelor judecătorilor au fost evaluați 232 de judecători, dintre care, conform graficului, aprobat prin Hotărârea CSM din 09.07.2013 în mod ordinar au fost evaluați 127 de judecători, iar 119 judecători în mod extraordinar și anume : la cererea personală a judecătorilor, prin care au solicitat transferul la o altă instanță, promovarea într-o instanță ierarhic superioară, numirea în funcție până la atingerea plafonului de vârstă, reconfirmarea în funcția de judecător de drept

comun (în cazul judecătorilor de instrucție), fiind acordate 39 de calificative „*excelent*”, 142 – „*foarte bine*”, 63 – „*Bine*”, 2- „*suficient*” ,2 – „*insuficient*” și în două cazuri a fost acordat calificativul „*eșuat*” (e cazul judecătorului de instrucție din Vulcănești și al judecătorului de instrucție din Edineț), care, ulterior, prin decretele Președintelui RM au fost eliberați din funcția de judecător.

Astfel, rezultatele, obținute în urma implementării noului mecanism de evaluare a performanțelor judecătorilor și de selecție a candidaților la funcția de judecător, reflectă funcționalitatea acstuia, fiind simțită și creșterea responsabilității manifestată de către persoanele, supuse noilor prevederi.

Accesul și promovarea în justiție se realizează prin mijloace transparente. Pentru a candida la funcția de judecător se practică două tipuri de examene, pentru ambele categorii **reputația ireproșabilă** fiind esențială:

1. Concursul la Institutul Național de Justiție - instituție ce realizează formarea inițială a judecătorilor și procurorilor.
2. Concursul pentru persoanele, care au o vechime mai mare de 5 ani în profesiile juridice, specificate în *Lege*.

## 4. Răspunderea disciplinară

Colegiul disciplinar de pe lângă CSM (în continuare – Colegiul Disciplinar) își desfășoară activitatea în corespundere cu prevederile Legii nr. 950/1996 cu privire la colegiul disciplinar și la răspunderea disciplinară a judecătorilor și Legii nr.544/1995 cu privire la statutul judecătorului. Colegiul disciplinar este un mecanism public de autocontrol menit să asigure funcționalitatea puterii judecătorești prin verificarea faptelor, care compromit sau ar putea compromite autoritatea justiției. Scopul principal al activității Colegiului Disciplinar derivă din dispoziția art.7 *Legea nr.950/1996* și constă în examinarea procedurilor disciplinare întentate de membrii CSM pentru o analiză complexă, echidistantă și independentă a faptelor judecătorilor, calificate ca abateri disciplinare și aplicarea sancțiunilor disciplinare sau refuzul de le aplica.

În anul 2013 au fost aplicate judecătorilor 18 sancțiuni disciplinare, după cum urmează: *avertisment* în 4 cazuri, *mustrare* – 5, *mustrare aspră* – 6 și în 3 cazuri Colegiul disciplinar a adoptat hotărârea de *propunere de eliberare din funcție*. În perioada lunilor ianuarie – iunie 2014 au fost înregistrate 33 proceduri disciplinare, dintre care 9 proceduri restante din anul 2013, în privința a 31 de judecători. În perioada menționată, au fost întentate 24 proceduri disciplinare, în privința unor judecători fiind întentate două sau mai multe proceduri. În

perioada de referință, în privința judecătorilor, Colegiul disciplinar a pronunțat 28 hotărâri de aplicare a sancțiunilor: *avertisment* – 5; *mustrare* – 3; *propunere de eliberare din funcție* – 1; respingerea propunerii cu clasarea procedurii disciplinare – 16; sistată procedura – 3. În total au fost depuse 10 contestații dintre care: 2 au fost admise și 8 respinse.

Pentru eliminarea corupției din sistem au fost operate modificări în dispozițiile referitoare la garanțiile sociale ale judecătorilor, care în caz de eliberare din funcție în baza temeiurilor specificate la al. (1) art. 25 a Legii cu privire la statutul judecătorului lit. b) - *stabilirii necorespunderii evidente funcției deținute, ca rezultat al evaluării performanțelor*, lit.f) – *comiterii unei abateri disciplinare specificate la art. 22 al. (1), lit. g) - pronunțării hotărârii definitive de condamnare și lit. i) nerespectării prevederilor art. 8 (restricțiile de serviciu ale judecătorului) atrage lipsirea acestuia de dreptul la*

îndemnizația unică de concediere și la stabilirea pensiei în condițiile art. 32. Judecătorii, care cad sub incidența acestor temeuri de eliberare, vor avea dreptul la pensie pentru limită de vârstă conform condițiilor **generale**, stabilite de Legea nr. 156-XIV din 14 octombrie 1998 privind pensiile de asigurări sociale de stat.

Luând în considerație prezența unui șir de deficiențe ale legislației în domeniul răspunderii disciplinare a judecătorilor, că actualul cadru normativ cu privire la răspunderea disciplinară a judecătorilor nu este suficient de clar și detaliat reglementat, pentru a asigura aplicarea eficientă și previzibilă a legii în domeniul, la 25.07.2014, Parlamentul RM a adoptat, în temeiul art. 106/1 din Constituție, prin angajarea răspunderii Guvernului față de Parlament, **Legea nr. 178 cu privire la răspunderea disciplinară a judecătorilor**, ce a fost publicată în Monitorul Oficial din 15.08.2014, și care va intra în vigoare, începând cu 01.01.2015.



**Gerald THACKER**  
Consultant Judiciar  
**Statele Unite ale Americii**

Dl Thacker a asistat mai multe țări în curs de dezvoltare din întreaga lume să formuleze componentele programelor de modernizare judiciară, a oferit asistență guvernelor străine la evaluarea în ansamblu a nevoilor instanțelor de judecată și dezvoltarea priorităților pentru investiții, și a monitorizat punerea în aplicare a unor proiecte de amploare privind renovarea instanțelor. El are experiență în dezvoltarea de ghiduri de proiectare și management a infrastructurii și elaborarea de manuale privind continuarea activităților din proiectele anterioare ale USAID

din regiunea Balcanilor.

Înainte de activitatea internațională, dl. Thacker a lucrat în Biroul Administrativ al instanțelor din SUA, unde a condus programul de planificare și bugetare pentru toate facilitățile sistemului judiciar american, la nivel național.

**Email:** pgthacker@gmail.com

## Proiectarea judecătoriilor: experiența internațională

### **I.OBIECTIVUL: CONSTRUIREA JUDECĂTORIILOR CARE:**

- A.** sunt funcționale și flexibile
- B.** susțin obiectivele sistemului judecătoresc
  1. justiție
  2. demnitate
  3. accesibilitate
  4. integritate
  5. securitatea și siguranța judecătorilor personalului justițiabililor
  - 6.durabilitate
  - 7.susținerea inițiativelor de modernizare automatizare practici îmbunătățite

### **II.CELE MAI BUNE PRACTICI INTERNAȚIONALE: CÂTEVA EXEMPLE**

- A.** Elaborarea unui ghid pentru proiectarea judecătoriilor
- B.** Automatizarea proceselor de administrare judecătorească și a activităților în judecătoria
- C.** Securitate pentru toți justițiabilii
- D.** Accesibilitate pentru persoanele cu dezabilități
- E.** Desfășurarea ședințelor de judecată în sălile de ședințe și nu în birourile judecătorilor
- F.** Aranjamentul ospitalier al spațiilor publice
- G.** Încăperi pentru copii și alți martori vulnerabili
- H.** Flexibilitatea spațiilor
- I.** Durabilitate/mentenabilitate
- J.** Încăperi pentru inculpații cercetați în stare de arest

### **III.FUNCȚIILE CU COSTURI ȘI IMPACTUL DE PROIECTARE SEMNIFICATIVE**

- A.** Automatizarea
- B.** Securitatea

### **IV.AUTOMATIZAREA INTEGRATĂ A JUDECĂTORIILOR**

- A.** Necesitățile actuale și viitoare
- B.** Implicațiile proiectării/costurile și alternativele
  1. Actorii implicați
  2. Săli de judecată

### **V.JUDECĂTORII CONECTATE ELECTRONIC CU:**

- A.** închisori
- B.** restul țării
- C.** orice colț al lumii

### **VI.AUTOMATIZAREA ÎN SALA DE JUDECATĂ**

- A.** Prezentarea depozițiilor
- B.** Prezentarea probelor
- C.** Scrierea procesului verbal
- D.** Accesul la informații auxiliare
- E.** Gestionarea internă a dosarelor
- F.** Accesul publicului
- G.** Securitatea

### **VII.JUDECĂTORII (MAI) INTELIGENTE**

- A.** Echipamentul
- B.** Comunicațiile
  1. Cabluri
  2. Racordarea echipamentului
  3. Accesul din exterior
  4. Panou de control
- C.** Infrastructura
  1. Conducte
  2. Electricitate
  3. Iluminatul
  4. Amplificarea sunetului
  5. Locuri pentru persoane
  6. Câmpul vizual
  7. Flexibilitate
  8. Rețele de obiecte interconectate

### VIII. SECURITATEA INTEGRATĂ

- A. Pe parcursul proiectării
- B. Cu toate sistemele din clădire
- C. Procesele de lucru
- D. Viitoare aranjamente din cadrul judecătoriilor

### IX. REDUCEREA RISCURILOR

- A. Vandalismul
- B. Furtul
- C. Securitatea personalului
- D. Sabotări cauzate de litiganți (familia/prietenii lor)
- E. Deplasarea deținuților
- F. Securitatea judecătorilor
- G. Terorismul

### X. SOLUȚII: SISTEME ELECTRONICE; ARHITECTURĂ; OAMENI ȘI PROCEDURI

- A. Abordările utilizate în cazul judecătoriilor, de ex. iluminatul, amenajarea teritoriului, lacăte, controlul autovehiculelor, parcări
- B. Perimetrul judecătoriei
- C. Căile de acces
  1. pentru public
  2. pentru personal
  3. pentru deținuți
  4. pentru alte persoane, de ex. martori, jurați, agenți operativi
- D. Căi de circulație internă
- E. Planuri de acces restricționat
- F. Simbolică
- G. Tehnici și materiale de construcție
- H. Sisteme electronice, de ex. camere de luat vederi/monitoare, lacăte

### SITE-URI WEB UTILE

USAID ROLISP	<a href="http://www.rolisp.org">www.rolisp.org</a>
Proiectul Tehnologiilor Juridice din cadrul Colegiului William și Mary	<a href="http://www.legaltechcenter.net">www.legaltechcenter.net</a>
Centrul Internațional pentru Infrastructură	<a href="http://www.icf-cebe.com">www.icf-cebe.com</a>
Standarde, referințe etc.	
Ghidul complet de proiectare a clădirilor	<a href="http://www.wbdg.org">www.wbdg.org</a>
Centrul Național pentru Judecătoriile de Stat	<a href="http://www.ncsconline.org">www.ncsconline.org</a>
Actul privind americanii cu dizabilități	<a href="http://www.ada.gov">www.ada.gov</a>
Curțile Federale din SUA	<a href="http://www.uscourts.gov">www.uscourts.gov</a>

# Securitatea și proiectarea judecătorilor

Peter KIEFER

## I. PERICOL PENTRU JUDECĂTORII— PERICOL PENTRU JUSTIȚIE

- Incidente izolate de violență (relativ scurte) pot crea pericole.
- Pericole pot apărea și din cauza unor probleme persistente de securitate. Un exemplu în acest sens este incidentul din comitatul Fulton, Georgia, SUA, în care inculpatul a împușcat adjunctul șerifului în afara sălii de judecată, a intrat în sală și a împușcat judecătorul și grefierul, după care a părăsit judecătoria. Mai târziu, el a împușcat un agent federal și a luat ostatic o femeie. El a fost capturat a doua zi.
- Dezastrele naturale, cum ar fi inundații, incendii sau furtuni, pot amenința securitatea activităților în judecătoria.
- În viitor, există riscul de apariție a amenințărilor cibernetice, cum ar fi atacarea registrelor electronice, amenințări generate de rețelele de socializare și utilizarea dispozitivelor video mobile.
- Conducerea judecătorilor trebuie să se asigure că cetățenii care vin în judecătoria să-și rezolve problemele se simt în siguranță și securitate. De asemenea, ea trebuie să se asigure că cetățenii simt că sunt tratați echitabil, cu dreptate și de o manieră cu adevărat imparțială. Aceasta este esența încrederii comunității în sistemul judecătoresc.
- În final, pregătirea personalului pentru eventualitatea incidentelor poate fi o provocare, ținând cont de faptul că acest lucru pretinde menținerea interesului lor pentru ceva ce poate nu se va întâmpla niciodată. Angajații trebuie să simtă că aceste măsuri sunt importante, chiar dacă un incident grav poate nu se va întâmpla niciodată.

## II. TIPURILE DE SECURITATE

- Ecusoane de securitate pentru angajați, care vor permite distingerea imediată a vizitatorilor de personal. Impedimentul poate consta în neînțelegerea de către angajați a scopului ecusoanelor, ceea ce implică necesitatea instructajului continuu. Angajații pot uita și vor uita ecusoanele lor.
- Securitatea perimetrului:
  - Limitarea numărului de intrări și ieșiri în judecătoria, fără a uita, însă, că acest lucru poate cauza cozi lungi și aglomerări de oameni.

- Bariere rutiere pentru a ține autovehicule la o anumită distanță de la intrări, fără a uita, însă, că acest lucru poate crea dificultăți de acces pentru persoane în vârstă și cu dezabilități, precum și probleme cu livrări.
- Detectoare de metale instalate la toate intrările, fără a uita, însă, că acest lucru va spori aglomerarea oamenilor în orele de vârf ale judecătoriei.
- Amplasarea punctelor angajaților de menținere a ordinii în apropierea și în spatele intrărilor pentru asigurarea suportului secundar în cazuri de incidente la intrări.
- Instalarea aparatelor Roentgen, fără a uita, însă, că acest lucru poate crea obiecții privind încălcarea dreptului la intimitate.

- Securitatea discretă: identificarea și recunoașterea persoanelor care intră în judecătoria (de ex. membri ai unor găști, membri scandalizați ai comunității, membri de familie, persoană acuzată de o crimă odioasă etc.).

Ne aflăm în perioada noilor oportunități în domeniul informațiilor strategice. În curând vom fi în stare să cunoaștem mult mai mult despre justițiabili. Big data, analiza datelor și televiziunea în circuit închis prezintă un potențial enorm, dar și potențialul pentru apariția controverselor privind încălcarea dreptului la viață privată sau chiar spionaj politic.

- Securitatea discretă: gestionați necesitățile de instruire a personalului în orientarea situațională. Angajații trebuie să fie capabili să distingă indicatorii instalării unei situații potențial periculoase.

## III. PROIECTUL JUDECĂTORIILOR

- Încăperi multifuncționale: săli de judecată, birourile angajaților de aplicare a legii, încăperile alocate pentru urmărirea, apărarea, probarea, deținerea persoanelor, săli de conferințe pentru mediere și examinarea statutului, săli de ședințe administrative, săli de instruire. Posibilitatea utilizării spațiilor comerciale locale (de ex. restaurante, minimarketuri).
- Separarea căilor de circulație pentru judecători, inculpați, deținuți și public în scopuri de securitate.

## IV. PROIECTUL SĂLILOR DE JUDECATĂ

- Separarea căilor de circulație pentru inculpați de cele pentru victime și familiile lor. În cazul

sălilor de judecată, aceasta presupune separarea fizică a inculpaților de victime și familiile lor. Separarea fizică sau chiar instalarea barierelor între public și deținuții. În afara sălii de judecată, aceasta poate presupune separarea coridoarelor pentru judecători și personal pentru izolarea lor de public și separarea sălilor de așteptare și a sălilor de conferințe pentru inculpați, victime și, eventual, agenți de aplicare a legii.

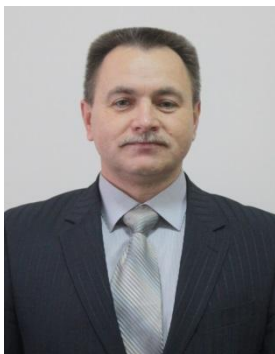
- În sala de judecată, asigurarea protecției judecătorului. Instalarea barierelor de protecție pentru locul judecătorului și ușile de intrare și ieșire în apropierea sau în spatele acestui loc.
- Televiziunea în circuit închis pentru asigurarea securității (precum și pentru serviciile de interpretare și stenografice).
- Securitatea discretă presupune impunerea respectului față de instanță de judecată: judecătorul trebuie să ceară purtarea vestimentației adecvate și o atitudine adecvată (de ex. ridicarea în picioare în cazul adresării către judecător). Interzicerea în sala de judecată a alimentelor, băuturilor, fumatului, gumelor de mestecat sau a tutunului. Interzicerea utilizării telefoanelor mobile și a smartfoanelor. Interzicerea fotografierii în sală de judecată.

#### V. PROIECTUL JUDECĂTORIILOR: PANOURI DE INFORMAȚII ȘI SEMNE DE GHIDARE

- Semne mari, lizibile în mai multe limbi.
- Asigurați-vă de faptul că site-ul web este inteligibil și complet. Postați pe el informațiile esențiale, cum ar fi adresa judecătoriei, amplasarea ei pe hartă, numerele de telefon, graficul de lucru și planurile încăperilor de acces public.
- Asigurați-vă de faptul că materialele scrise și instrucțiunile sunt inteligibile, complete și corespund informațiilor postate pe site-ul web.
- Examinați posibilitatea utilizării atât a săgeților cât și a marcajului color pentru a îndruma și a direcționa vizitatori. De asemenea, asigurați-vă de faptul că numerele birourilor sunt clare, consecvente și inteligibile pentru ca cetățenii să poată deduce locația încăperii necesare, chiar și fără semne directoare.
- Asigurați flexibilitatea maximă pentru a permite adaptarea la împrejurările schimbătoare. Întrucât conținutul informațional se schimbă repede, cu cât este mai ușor de actualizat site-ul web, broșurile, posterele și formularele, cu atât cetățenilor le va fi mai ușor să-și rezolve chestiunile.

#### VI. MANAGEMENTUL

- Cooperați cu oficialitățile, poliția și alte autorități locale, precum și cu instituțiile finanțatoare și de pază din localitate.
- Elaborați protocoalele de activitate în cazuri excepționale. Mențineți-le simple!! În cazul situațiilor excepționale, comunicarea este un element cheie. Cereți angajaților să repete acțiunile prescrise în caz de incident, chiar dacă acest exercițiu este doar teoretic.
- Elaborați protocolul de acțiuni în caz de probleme de securitate. Mențineți-l simplu!! Comunicarea și securitatea curentă sunt de importanță principală. Controlul zvonurilor este deseori o problemă serioasă. Este necesară o coordonare strânsă între organele de drept și paza și personalul judecătoriei.
- Din orice incident excepțional, desprindeți lecții pentru viitor. Efectuați un briefing post-factum cu privire la ce a fost eficient și ce poate fi îmbunătățit.



## **Ghenadie ENI**

Președintele Curții de Apel Cahul  
**Republica Moldova**

Ghenadie Eni și-a început cariera în domeniul urmăririi penale, activînd în calitate de anchetator, iar mai tîrziu în calitate de procuror adjunct al raionului Cahul (Republica Moldova). Domnul Eni este președinte al Curții de Apel Cahul de la numirea sa în 2011. El are 15 ani de experiență în funcția de judecător. Paralel cu activitatea în sistemul judiciar, domnul Eni a participat la numeroase instruirii și conferințe în domeniul judiciar.

Domnul Eni este deținătorul diplomei de Onoare a Consiliului Superior al

Magistraturii a Republicii Moldova

**Email:** ghenadieeni@yahoo.com

## **Securitatea Curții de Apel Cahul – instanță a sistemului judecătoresc din Moldova**

### **Curtea de Apel Cahul – instanță a sistemului judecătoresc din Moldova – care necesită securitate în interesele actului de justiție**

Curtea de apel Cahul este amplasată în or. Cahul, la 170km de mun. Chișinău. Din circumscripția Curții de Apel Cahul fac parte Judecătoriile Cahul, Cantemir, Leova și Taraclia. Din motive obiective, Curtea de Apel Cahul permanent examinează și cauze din UTA Găgăuzia.

Curtea de Apel Cahul în prezent dispune de 9 judecători. Numărul total de angajați ai Curții de Apel Cahul, cu excepția judecătorilor, va constitui pe viitor 42,5 unități de personal.

Clădirea Curții de Apel Cahul are o suprafață de 304,5 m<sup>2</sup>, terenul aferent instanței are o suprafață de 0,0893ha și suprafață construcției accesorii este de 62m<sup>2</sup>. Instanța este construită în 2 nivele, fără subsol. Sunt 17 spații de oficiu, 1 spațiu public și 3 săli de ședințe, una fiind comasată cu sala de audiere a minorilor. În anii 2005-2013, permanent s-au desfășurat lucrări de renovare a instanței, inclusiv și în scopul securizării ei.

Este necesar de menționat că, securitatea instanței judecătorești condiționat poate fi divizată în 3 părți componente:

**I.** Securitatea fizică a instanței și a persoanelor aflate în instanță.

**II.** Securitatea ședinței de judecată.

**III.** Securitatea judecătorilor și a persoanelor care contribuie la înfăptuirea justiției de influențe negative în activitatea profesională.

Prezentarea mea se axează pe primele două părți componente enunțate, or a treia parte depinde mai mult de prevederile legale existente și implementarea lor în practică de către puterea executivă și nu de însuși administrarea instanței judecătorești.

### **Particularitățile accesului în Curtea de Apel Cahul**

Securitatea fizică în cadrul Curții de Apel Cahul este asigurată prin intermediul Î.S. ”SERVICII PAZĂ DE STAT” și poliția judecătorească a MAI, care, inclusiv prin folosirea sistemului de monitorizare video și a detectoarelor de metale, asigură:

- controlul accesului în incinta instanței judecătorești și ordinea publică în incintă;
- securitatea în ședințele de judecată;
- paza și protecția bunurilor și a edificiului Curții de Apel Cahul.

### **Verificarea persoanei cu detectorul de metale portativ și static la obiecte interzise**

În Curtea de Apel Cahul la intrare în clădire, unde și este locul permanent de muncă a agenților de pază, este instalat detectorul de metale static, agenții de pază sunt asigurați și cu detector de metale portativ, cu folosirea cărora se reduce la minimum posibilitatea de a aduce în instanță arme sau dispozitive explozibile.

### **Sistem de control al accesului cu CARD (la intrarea la etajul 2)**

Sistemul de control al accesului cu CARD, instalat în Curtea de Apel Cahul, permite limitarea accesului pentru persoane străine la etajul 2, unde sunt amplasate birourile judecătorilor, asistenților judicari, grefierilor, și a secretariatului instanței.

Astfel, în afară de securitatea fizică a personalului instanței judecătorești, într-o mare parte se asigură respectarea prevederilor art.13 - ”Inadmisibilitatea imixiunii la înfăptuirea justiției” - al Legii privind organizarea judecătorească.



## **Porți cu sistem de deschidere/închidere automatizat, cu telecomandă**

Sistemul dat, instalat la Curtea de Apel Cahul, prezintă măsură de securitate suplimentară la escortarea deținuților în cadrul Curții de Apel Cahul și, la caz, la intrarea/ieșirea angajaților Curții în instanță.

La fel, acest sistem face posibil să nu fie sustrași angajații Serviciului Pază de la locul de muncă pentru a deschide/închide porțile.

Totodată, în momentul în care sistemul este activ, se exclude intrarea/ieșirea persoanelor străine prin deschiderea manuală a porților.

## **Separarea căilor de circulație pentru inculpați de cele pentru victime și familiile lor**

Instanța dispune de un spațiu pentru deținuți cu două celule, care la moment se află la etajul 1, cu o intrare separată pentru aducerea deținuților. Deținuții sunt aduși în sala de ședințe prin intrarea și coridorul din spatele clădirii.

## **Separarea participanților la ședința de judecată aflați în relații ostile sau agresive**

În scopul implementării strategiei de reformă a sectorului justiției au fost întreprinse acțiuni privind reutilizarea sălilor de judecată, în sălile de ședință au fost dezinstalate izolatoare în formă de gratii din metal și s-au montat bariere (construcții din profil de aluminiu și ferestre cu mai multe canaturi, care sunt numai parțial închise) care, în condițiile de spațiu limitat pentru ședințele de judecată, au menirea nu numai de a asigura securitatea participanților la proces, dar și securitatea însuși a persoanelor arestate.

## **Protecția fizică a clădirii instanței judecătorești**

Un element de bază a securității Curții de Apel Cahul contra accesului ilegal, cât și contra evadării deținuților din incinta instanței judecătorești îl constituie gardul cu înălțimea de 3m pe perimetru din spatele instanței și gratii la ferestrele amplasate la primul nivel a fațadei clădirii.

## **Sistemul de supraveghere și înregistrare video**

În incinta Curții de Apel Cahul sunt instalate 19 camere de supraveghere video:

9 camere de supraveghere nocturnă amplasate în exterior:

- 3 camere de supraveghere în perimetru adiacent curții;
- 6 camere de supraveghere în perimetrul exterior al instanței.

10 camere de supraveghere amplasate în interior:

- 2 camere de supraveghere amplasate în sala de ședință nr.1;
- 2 camere de supraveghere amplasate în sala de ședință nr.2;
- 1 cameră de supraveghere amplasată în sala de ședință nr.3 (sală special amenajată pentru audierea minorilor);
- 3 camere de supraveghere amplasate la etajul 1;
- 2 camere de supraveghere amplasate la etajul 2.

Angajații Serviciilor Pază de Stat și poliția judecătorească efectuează monitorizarea directă și permanentă a întregului perimetru și interiorul instanței prin intermediul sistemului de monitorizare video a Curții de Apel Cahul, aflându-se totodată la postul de muncă la intrarea în Curte.

Camerele de supraveghere oferă multe informații despre cei care intră sau pătrund ilegal în instanța judecătorească.

Astfel, în caz de necesitate, putem afla printr-o simplă verificare a înregistrărilor, cine, când și cum a intrat în instanță, precum și în care birouri a intrat, cât timp a fost prezent în aria de vizualizare a dispozitivelor de securitate.

Totodată, camerele de supraveghere captează imagini indiferent de lumină, mișcare sau fluxul de persoane care intră sau iese din instanță.

Orice se petrece în interior sau exterior, dispozitivul monitorizează și înregistrează aceasta în video-registrator (DVR) iar angajații Serviciului Pază de Stat asigură păstrarea datelor.

Conectarea efectuată a camerelor de supraveghere video din sălile de ședință la programul SRS "Femida" face posibilă înregistrarea video a ședințelor de judecată.

Astfel, administrarea sistemului de supraveghere și înregistrare video asigură nu numai securitatea instanței judecătorești, dar eficientizează și procesul de judecată, care devine mai transparent și informativ cum pentru participanții la proces, la fel și pentru justițiabili, inclusiv prin solicitarea de către aceste persoane a copieii înregistrării video.

În scopul evitării riscului traumatizării minorilor victime-martori ai abuzurilor, la Curtea de Apel Cahul a fost amenajat spațiu pentru audierea minorilor cu sistem de înregistrare audio/video. Spațiul de audiere a minorului este un spațiu confortabil, care pe parcursul interviului inspiră copilului confidențialitate și securitate atât din punct de vedere psihologic, cât și fizic. Importantă este comunicarea între Camera de Audiere și cea de Vizualizare, minorul nu este față în față cu abuzatorul, fapt ce l-ar putea intimida sau a-l bloca pe minor. Sistemul audio/video de audiere a minorilor include și dispozitivul Voice Changer, care permite schimbarea tonului vocii acestora întru asigurarea securității minorului.

În Curtea de Apel Cahul în sala nr.2 este instalat și sistemul de video-conferințe, care, inclusiv și întru asigurarea securității participanților la proces, asigură posibilitatea audierii video a martorilor, victimelor, deținuților aflați alte localități.

### **Paza tehnică, senzori de mișcare**

În incinta Curții de Apel Cahul sunt instalate 4 senzori de mișcare:

- 1 la etajul întâi;
- 3 la etajul doi.

Senzorii de mișcare prezintă unul din elementele de pază tehnică în cadrul instanței de judecată, astfel se asigură economisirea resurselor financiare, limitându-se la un singur angajat al Î.S. ”Servicii Pază de Stat” a MAI și totodată se face paza încăperilor pe timpul nopții mai multilaterală și eficientă.

### **Sistemul de protecție anti-incendiu**

În incinta Curții de Apel Cahul sunt instalate 8 detectoare de fum și gaz și 11 extingtoare contra incendiului.

Detectoarele de fum și gaz în Curtea de Apel Cahul prezintă o metodă de prevenire și protecție contra incendiilor.

Iar în caz de incendiu, instanța dispune de alarme anti-incendiu și de lumini semnalizatoare pentru evacuare în caz de urgență, planul de evacuare fiind amplasat la fiecare nivel al clădirii.

### **Securitatea dosarelor și a documentelor (informației)**

Curtea de Apel Cahul dispune de 19 safeuri amplasate în birourile judecătorilor și birourile secretariatului instanței judecătorești, acestea la rândul său asigurată păstrarea majorității dosarelor aflate în procedură pe timp de noapte și în afara orelor de lucru.

Inclusiv și în scopul securizării informației din actele judecătorești în paralel cu evidența manuală Curtea de apel Cahul din anul 2009 (grație suportului poporului SUA) administrează Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor și programul de înregistrare audio a ședințelor de judecată SRS ”Femida”, din anul 2013 este asigurată posibilitatea de a înregistra și video ședințele de judecată. Informația se stochează pe serverul instanței judecătorești.

### **Securitatea software și hardware**

Serverul Curții de Apel Cahul întru asigurarea securității lui este instalat într-o cabină metalică, aceasta fiind amplasată sub scări din inexistența altui loc de amplasare în spațiul limitat al Curții, însă fiind amplasat în partea clădirii unde accesul persoanelor este limitat. Serverul este securizat

cum prin sistemul integrat de ventilare, la fel și prin funcționarea unui sistem de aer condiționat, care pe timp de vară asigură condițiile de lucru necesare pentru server.

În instanță toate PC-urile sunt asigurate cu UPS-uri, care protejează PC-urile contra căderii de tensiune electrică, la fel acestea protejează informația în curs de stocare, oferind posibilitatea de a o salva în caz de întrerupere a curentului electric.

Securitate software a PC-urilor și a laptopurilor în instanță este asigurată de firewall și antivirus performant, care permanent actualizează baza de date a virușilor.

### **Securitatea dosarelor și a documentelor din arhivă**

Arhiva este situată la etajul întâi. Spațiul destinat pentru arhivă, spre regret, are dimensiuni limitate, insuficiente pentru stocarea numărului de dosare examinate la Curtea de Apel Cahul. Totodată, dosarele penale și civile, materialele și alte documente se păstrează în arhiva construită la un nivel înalt de securitate anti-pătrundere și anti-incendiu. Securitatea arhivei mai este asigurată și de sistemul de supraveghere video.