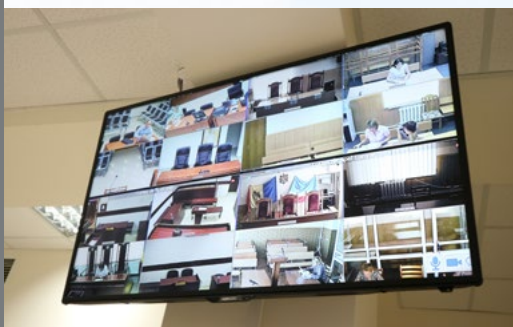
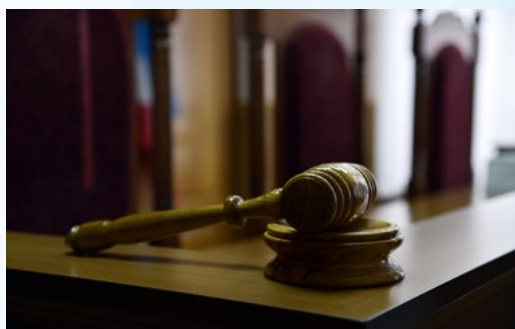


GHID

privind administrarea eficientă a instanțelor de judecată





USAID
DIN PARTEA POPORULUI
AMERICAN

**Programul pentru
Justiție Transparentă**

Producerea acestui Ghid a fost posibilă datorită suportului generos din partea poporului american prin intermediul Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID). Conținutul acestui material ține de responsabilitatea Programului pentru Justiție Transparentă și nu reflectă în mod necesar viziunea USAID sau a Guvernului Statelor Unite.



Ghid

**privind administrarea
eficientă a instanțelor de
judecată**



Cuprins

Introducere	7
Scopul	7
Autori și mulțumiri	8
Capitolul 1.	
Organizații cheie din sistemul judiciar	9
1.1. Introducere	9
1.2. Consiliul Superior al Magistraturii	9
1.3. Inspectia judiciară	10
1.4. Ministerul Justiției	10
1.5. Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești	10
1.6. Institutul Național al Justiției	11
Capitolul 2.	
Management și liderism	12
2.1. Introducere	12
2.2. Liderii și managerii – care e diferența?	12
2.3. Dezvoltarea unui stil personal eficace de conducere și administrare	13
2.4. Eforturile de a delimita responsabilitățile de management între președinții instanțelor și șefii secretariatelor	14
2.5. Atribuțiile administrative ale președinților instanțelor de judecată	15
2.6. Atribuțiile administrative ale șefului secretariatului	28
2.7. Zece calități esențiale ale unui șef eficient al secretariatului instanței	34
Capitolul 3.	
Gestionarea dosarelor	43
3.1. Introducere	43
3.2. Principiile gestionării eficiente a fluxului de dosare	44
3.3. Listele dosarelor pendinte	44
Capitolul 4.	
Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor	47
4.1. Introducere	47
4.2. Scopul	48
4.3. Descrierea tehnică a PIGD	48
4.4. Cerințe de infrastructură a instanței de judecată pentru susținerea PIGD (și echipament aferent automatizării instanței)	48
4.5. Întreținerea sistemelor și echipamentului necesare pentru funcționarea PIGD	52
4.6. Solicitarea de a repara sau întreține echipamentul automatizat al instanței	56
4.7. Solicitări de corectare a erorilor de program în programe informatice și îmbunătățire a sistemului PIGD	56
4.8. Gestionarea numelor de utilizator, a parolilor și a nivelurilor de acces	57
4.9. Copia de rezervă a datelor și sistemelor de recuperare	58
4.10. Conexiunea la Internet	60
4.11. Reglementările privind utilizarea Internetului și a echipamentului în instanțele de judecată	62

Capitolul 5.**Modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești: Un sistem informațional de**

management pentru susținerea deciziilor	72
5.1. Introducere	72
5.2. Informații generale	72
5.3. Ce este modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești?	73
5.4. De ce modulele de măsurare a performanței sunt instrumente importante de management? ..	73
5.5. De ce șefii secretariatelor instanțelor trebuie să învețe și să cunoască Modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești?	74
5.6. Analiza indicatorilor de performanță ai instanței cu ajutorul Modulului	74
5.7. Cum prezintă Modulul datele?	75
5.8. Caracteristicile și funcțiile Modulului	76
5.9. Planuri de extindere ulterioară a Modulului	78
5.10. Rata de soluționare a dosarelor	79
5.11. Durata dosarelor pe rol	81
5.12. Standarde privind examinarea în termen a dosarelor	83
5.13. Rata ședințelor de judecată amânate	85
5.14. Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată	87
5.15. Numărul mediu de personal ce revine unui judecător	89
5.16. Costul mediu per dosar examinat.	90
5.17. Angajamentul personalului instanței.	91
5.18. Cerințe privind implementarea reușită a Modulului și a indicatorilor de performanță ai instanței	94
5.19. Schimbarea culturii	96

Capitolul 6.

Evidența și documentarea procesuală	98
6.1. Introducere	98
6.2. Responsabilități pentru gestionarea registrelor instanțelor	98
6.3. Stabilirea controalelor de asigurare a calității pentru gestionarea registrelor	99
6.4. Restricții la registrele instanței ce conțin informație confidențială sau cu acces limitat	101
6.5. Măsurarea siguranței și a integrității dosarelor	102

Capitolul 7.

Sisteme de management financiar și control (SMFC)	115
7.1. Introducere	115
7.2. Cadrul legal pentru operațiunile bugetare și financiare în cadrul instanțelor	116
7.3. Asumarea dreptului la prima semnătură în actele financiare	116
7.4. Monitorizarea și gestionarea operațiunilor financiare ale instanței de judecată	117
7.5. Stabilirea controalelor de audit intern	118
7.6. Organizarea sistemului de management financiar și control	120

Capitolul 8.

Gestionarea bugetului	123
8.1. Introducere	123
8.2. Scopul	124
8.3. Programe de instruire și legi relevante	124
8.4. Gestionarea resurselor, bugetelor și a operațiunilor financiare ale instanței	124

8.5.	Scopurile și viziunea instanței	124
8.6.	Principii fundamentale	126
8.7.	Liderismul în cadrul instanței și eficiența interpersonală	127
8.8.	Identificarea problemelor și stabilirea obiectivelor	128
8.9.	Tehnologii	128
8.10.	Controlul bugetului și monitorizarea performanței	129
8.11.	Separarea puterilor și bugetul de stat	129
8.12.	Rolul sistemului judecătoresc în procesul național de bugetare	129
8.13.	Baza legală pentru planificarea bugetului	129
8.14.	Ciclul bugetar al Moldovei	130
8.15.	Gestionarea ciclului bugetar al instanței	132
8.16.	Planificarea bugetară	139
8.17.	Principii de bază privind estimarea costurilor	140
8.18.	Concepte despre natura și comportamentul costurilor	140

Capitolul 9.

Managementul resurselor umane	143	
9.1.	Introducere	143
9.2.	Legile și reglementările privind managementul resurselor umane	143
9.3.	Numirea judecătorilor de către CSM	144
9.4.	Numirea personalului instanței de către președintele judecătoriei	145
9.5.	Stabilirea cerințelor de referință pentru personal	145
9.6.	Calificări pentru a candida la funcții publice	146
9.7.	Recrutarea personalului instanței	146
9.8.	Fazele de concurs de testare, evaluare, interviu și selectare a angajaților	148
9.9.	Formarea unor echipe cu o performanță reușită în cadrul instanței	151
9.10.	Racordarea fișelor de post la cerințele față de locul de muncă și la prestația reală	151
9.11.	Elaborarea și finanțarea programelor de instruire a angajaților	152
9.12.	Dezvoltarea practicilor de succes de monitorizare și mentorat	152
9.13.	Motivarea personalului: provocări și soluții – Ghid practic pentru managerii din serviciul public	153
9.14.	Evaluările performanței	153
9.15.	Disciplină	155
9.16.	Concediile judecătorilor și ale angajaților instanței	156

Capitolul 10.

Managementul sistemelor și a echipamentului de automatizare	178	
10.1.	Introducere	178
10.2.	Scopul	178
10.3.	Inventarierea echipamentului și mobilei	179
10.4.	Etichete de identificare a echipamentului și mobilei	179
10.5.	Coduri de stare a echipamentului și mobilei	179
10.6.	Listele de inventar ale echipamentului și mobilierului	180
10.7.	Desfășurarea a 10% de inventarieri lunare aleatorii	180
10.8.	Identificarea articolelor ce necesită reparație sau înlocuire	180
10.9.	Mentenanța echipamentului pe durata de exploatare și programul de înlocuire a echipamentului vechi	182

Capitolul 11.

Gestionarea infrastructurii instanțelor de judecată	187
11.1. Introducere	187
11.2. Administrarea infrastructurii și clădirilor instanțelor de judecată	187
11.3. Elaborarea unui plan de mentenanță a infrastructurii, echipamentului și sistemelor principale ale instanței de judecată pe durata perioadei lor de exploatare	188
11.4. Utilizarea listelor de verificare a infrastructurii instanței	190
11.5. Modalitatea de estimare a noilor cerințe privind spațiul	191
11.6. Condițiile privind libera circulație a justițiabililor, personalului și inculpaților	192
11.7. Coordonarea cu CSM și AAIJ a procesului de monitorizare a proiectelor de renovare și construcții	192
11.8. Organizarea unei întâlniri cu contractantul înainte de construcție	193
11.9. Verificarea securității și ecusoanele pentru angajații contractantului	193
11.10. Coordonarea accesului la locul construcției pentru livrări, vehicule și echipament al contractantului	193
11.11. Inspecțiile locului de construcție și ale spațiilor de depozitare a materialelor	194
11.12. Coordonarea personalului, securității, automatizării, telecomunicațiilor, modelului de mobilă și planificarea transferului	194

Capitolul 12.

Planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale și securitate	210
12.1. Introducere	210
12.2. Crearea unei Comisii pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale	211
12.3. Lista autorităților specializate în acordarea primului ajutor în caz de situații excepționale	213
12.4. Identificarea și stabilirea pericolelor și riscurilor în ordinea priorității	213
12.5. Potrivirea evaluării pericolelor și a riscurilor cu capacitățile și intervalele de timp ale entităților de ajutor de urgență	214
12.6. Elaborarea unui Plan de pentru acțiuni în situații excepționale	216
12.7. Planificarea continuității activității	216
12.8. Securitatea	217
12.9. Instruirea privind acțiunile în situații excepționale	218

Bibliografie	240
---------------------------	------------

Introducere

Ghidul privind administrarea eficientă a instanțelor de judecată a fost elaborat în anul 2015 de către echipa Programului USAID de Consolidare a Instituțiilor Statului de Drept (USAID ROLISP).

Prezenta ediție a Ghidului este o versiune actualizată a acestuia, realizată în 2018 de către echipa Programului USAID pentru Justiție Transparentă, aceasta fiind adaptată ultimelor modificări legislative.

USAID a susținut timp de peste 10 ani crearea și consolidarea unui sistem judecătoresc independent și implementarea în Republica Moldova a practicilor de administrare a instanțelor de judecată.

Programul USAID pentru Justiție Transparentă în Moldova promovează un sistem judecătoresc mai responsabil și mai eficient, accesibil tuturor membrilor societății. Programul contribuie la îmbunătățirea administrării și transparenței instituțiilor din sectorul justiției, precum și la susținerea eforturilor de reorganizare și optimizare a instanțelor, prin implementarea unui Program Integrat de Gestionare a Dosarelor. Programul pentru Justiție Transparentă îmbunătățește serviciile instanțelor judecătorești pentru cetățeni și promovează standarde de performanță și instrumente moderne de monitorizare a activității instanțelor judecătorești.

Prezentul Ghid conține recomandări generale, descrie politicile aplicabile și răspunde la cele mai frecvente întrebări privind administrarea și funcționarea instanțelor de judecată. Ghidul reprezintă o carte de referință pentru președinții instanțelor de judecată și șefii secretariatelor instanțelor de judecată și nu substituie nici o lege, regulament sau instrucțiune care reglementează aspectele elucidate în Ghid.

Scopul

În anul 2012, în sistemul judecătoresc din Republica Moldova a fost introdusă funcția de șef al secretariatului instanței de judecată, împuternicit să lucreze în echipă cu președintele instanței și să-l susțină în administrarea modernă a judecătoriei.

Ca urmare, în Moldova au fost adoptate legi noi, care stipulează o serie de cerințe referitoare la performanță și aptitudini manageriale față de șefii secretariatelor instanțelor de judecată și complinesc legislația nouă și eforturile reformei judiciare, având scopul să contribuie la atingerea obiectivelor de aderare la Uniunea Europeană și de aliniere la cele mai bune practici internaționale.

Prin Legea nr. 153 pentru modificarea și completarea unor acte legislative (Monitorul Oficial nr. 185/620 din 31 august 2012) a fost înființată funcția de șef al secretariatului instanței judecătorești și au fost stabilite atribuțiile și responsabilitățile administrative ale președinților și cele ale **șefilor secretariatelor instanțelor judecătorești**.

Având în vedere prevederile legii respective, șefii secretariatelor instanțelor trebuie să fie pregătiți să conducă, împreună cu președinții instanțelor, procesul de modernizare a activităților judecătorești și ale curților de apel și acest proces trebuie să fie realizat în limitele finanțării sistemului judecătoresc, satisfăcând, totodată, toate așteptările privind transparența, operativitatea și calitatea actului de justiție.

Această sarcină nu este una imposibilă, chiar și într-o epocă în care se impune obținerea a cât mai multor rezultate cu cât mai puține resurse, iar acest Ghid poate ajuta la realizarea acesteia. Teoria și cele mai bune practici descrise în acest Ghid au scopul de a completa, nu de a înlocui, programele de instruire

„Liderismul și managementul proactiv sunt de o importanță crucială pentru activitatea reușită și performanța excelentă a instanțelor de judecată și acest lucru este valabil pentru toate nivelurile din cadrul organizației.

Acești factori formează un fundament esențial pentru obținerea schimbărilor prin recunoașterea și promovarea beneficiilor îmbunătățirii calității, a eficacității și a eficienței serviciilor. Întrădevăr, liderismul puternic asigură faptul că instanța funcționează în cooperare cu, și nu izolată de, comunitatea mai largă și parteneri externi.”

*Cadrul Internațional pentru Excelență
în Instanțe, ediția a 2-a, 2013*

profesională inițială și continuă oferite de Institutul Național al Justiției (INJ) și îndrumarea de la locul de muncă din partea președinților instanțelor și a șefilor secretariatelor din alte instanțe.

Capitolele acestui Ghid oferă un cadru operațional pentru fiecare domeniu al tematicii abordate. Capitolele Ghidului conțin tabele-model, create în programul Microsoft Word™, care pot fi extinse sau adaptate la situația locală a fiecărei instanțe. În vederea eficientizării activității instanțelor, tabelele-model vor fi încărcate în modulul electronic al noului Program Integrat de Gestionare a Dosarelor.

Subiectele din acest Ghid abordează o varietate largă de aspecte, dificultăți și probleme cu care pot să se confrunte șefii secretariatelor și președinții instanțelor judecătorești și reprezintă un reper de practici posibil a fi utilizate atât de funcționarii cu experiență cât și de cei investiți recent. Sperăm că Ghidul va fi îmbunătățit și modificat în continuare pentru a integra cele mai bune practici și inovații în domeniul administrării instanțelor judecătorești.

Autori și mulțumiri

Versiunea inițială a Ghidului a fost elaborată în anul 2015 de către echipa Programului USAID de Consolidare a Instituțiilor Statului de Drept (Donald Cinnamon, expert din Statele Unite ale Americii cu peste 30 de ani de experiență în domeniul administrării și conducerii judecătoriilor federale, Cristina Malai, Vice-director al USAID ROLISP și Natalia Vilcu, Specialist în administrarea judecătorească).

Prezenta ediție adaptată a Ghidului a fost elaborată în 2018 de către echipa Programului USAID pentru Justiție Transparentă (Cristina Malai, Director al Programului, Veronica Mocanu, jurist, Mihai Grosu, Expert cheie și Renata Lupan, stagiar).



Capitolul 1.

Organizații cheie din sistemul judiciar

1.1. Introducere

Șefii secretariatelor nu lucrează izolat, în vacuumul propriei instanțe judecătorești, ci interacționează cu o multitudine de alte instituții publice, fiecare cu propriul set unic de competențe și așteptări. Pentru a administra eficient judecătorii în care activează, șefii secretariatelor trebuie să înțeleagă misiunea fiecăreia dintre organizațiile enumerate mai jos.

1.2. Consiliul Superior al Magistraturii¹

Consiliul Superior al Magistraturii (CSM) a fost înființat pentru a servi în calitate de principalul organ de elaborare a politicilor de administrare a sistemului judecătoresc și a instanțelor de judecată în Republica Moldova. Legea nr. 947-XIII din 19 iulie 1996 cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii (Monitorul Oficial nr. 15–17 din 22 ianuarie 2013) definește atribuțiile, rolurile și responsabilitățile CSM în modul următor:

„Consiliul Superior al Magistraturii este un organ independent de autoadministrare judecătorească, format în vederea organizării și funcționării sistemului judecătoresc, și este garantul independenței autorității judecătorești.” – art. 1, alin. (1).

„Modul de organizare și de funcționare ale Consiliului Superior al Magistraturii este reglementat de Constituție, de legile privind organizarea judecătorească, cu privire la statutul judecătorului, de prezenta lege și de alte acte normative.” – art. 2.

CSM are următoarele competențe și responsabilități: dezvoltarea carierei judecătorilor, aprobarea

Notă pentru șefii secretariatelor instanțelor: Inspekția Judiciară ne-a oferit extrase din Regulamentul cu privire la volumul, metodele, temeiurile și procedura de verificare a activității organizatorice a instanțelor judecătorești la îmfăptuirea justiției, din care veți putea afla aspectele pe care Inspekția Judiciară este autorizată și intenționează să le verifice în instanțe.

¹ Pagina web al CSM are următoarea adresă electronică: <http://www.csm.md>

planurilor de instruire inițială și continuă a judecătorilor, disciplinarea și impunerea normelor deontologice în rândul judecătorilor și administrarea instanțelor.

1.3. Inspekția judiciară

Deși Inspekția Judiciară² se subordonează CSM, șefii secretariatelor instanțelor judecătorești trebuie să înțeleagă cum acest organ funcționează și interacționează cu judecătorii și curțile de apel.

Inspekția judiciară este formată dintr-un inspector-judecător principal și patru inspectori-judecători.

Conform art. 7² din Legea cu privire la CSM, prevederile Regulamentului cu privire la organizarea, competența și modul de funcționare ale inspekției judiciare, și prevederile Regulamentului cu privire la volumul, metodele, temeiurile și procedura de verificare a activității organizatorice a instanțelor judecătorești la înfăptuirea justiției, Inspekția judiciară este responsabilă de inspekția activității și a registrelor instanțelor judecătorești.

1.4. Ministerul Justiției³

Principalele sarcini ale Ministerului Justiției (MJ), relevante pentru administrarea instanțelor judecătorești și activitatea șefilor secretariatelor sunt:

- asigurarea instanțelor judecătorești cu resurse financiare, resurse umane, bază materială și condiții corespunzătoare de funcționare;
- organizarea și analiza datelor statistice privind sarcina de lucru și întocmirea rapoartelor;
- coordonarea eforturilor reformei judiciare și legislative și asigurarea implementării politicii de stat în domeniul justiției;
- administrarea sistemului de acordare a asistenței juridice garantate de stat;
- protejarea drepturilor și intereselor legitime ale persoanelor;
- elaborarea legilor și a hotărârilor Guvernului cu privire la justiție;
- asigurarea aplicării hotărârilor judecătorești, sentințelor penale și a activității de probațiune;
- sistematizarea, codificarea și menținerea Registrului de stat al actelor juridice al Republicii Moldova;
- administrarea instituțiilor de corecție și detenție.

1.4.1. Organizarea MJ: Pe pagina web actuală a MJ (www.justice.gov.md) este publicată organigrama diferitor subdiviziuni și subdiviziunilor ale MJ.

1.5. Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești⁴

Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești (AAIJ) este autoritatea administrativă subordonată Ministerului Justiției care asigură activitatea organizatorică, administrativă și financiară a judecătorilor și curților de apel (în continuare – instanțe judecătorești), și are atribuții specifice în domeniul asigurării activității organizatorice a instanțelor judecătorești, în domeniul statisticii judiciare, în domeniul sistemului informațional judiciar, în domeniul de gestionare a activității de instruire a personalului secretariatelor instanțelor judecătorești, în domeniul managementului financiar, controlului și auditului intern în cadrul instanțelor judecătorești:

Sarcinile de bază ale AAIJ includ:

- studierea activității organizatorice a instanțelor judecătorești și elaborarea propunerilor pentru eficiențizarea acesteia;
- distribuția plafoanelor de cheltuieli, acumularea, verificarea și totalizarea proiectelor bugetelor instanțelor judecătorești și prezentarea lor Ministerului Justiției și Consiliului Superior al Magistraturii pentru analiză și propuneri spre aprobare;
- ținerea evidenței și analiza statisticii judiciare;

² Pagina „Competența Inspekției Judiciare” de pe pagina web a CSM are următoarea adresă electronică: <http://www.csm.md/organe-subordonate/inspectia-judiciara.html>

³ Pagina web a MJ are următoarea adresă electronică: <http://www.justice.gov.md/#idc=150&>

⁴ Pagina web a AAIJ are următoarea adresă electronică: <http://aaij.justice.md>

- elaborarea formularului-tip de ținere a evidenței statisticii judiciare și prezentarea lui Ministerului Justiției pentru aprobare;
- întocmirea trimestrială și anuală a raportului cu privire la statistica judiciară, prezentarea acestuia organelor interesate și publicarea pe pagina web a Ministerului Justiției;
- monitorizarea performanței și a realizărilor instanțelor judecătorești;
- monitorizarea și susținerea dezvoltării instituției de șef al secretariatului instanței judecătorești;
- colaborarea cu CSM și INJ;
- colaborarea cu CSM și INJ în vederea asigurării instruirii personalului aparatului instanțelor judecătorești;
- monitorizarea modului de efectuare a lucrărilor de arhivă;
- susținerea extinderii și funcționării sistemului informațional judiciar și a activităților din cadrul contractului încheiat cu Serviciul Tehnologia Informației și Securitate Cibernetică (STISC);
- stabilirea și întreținerea relațiilor cu autoritățile publice, precum și cu alte organe, instituții și organizații, inclusiv cu cele de peste hotare, în scopul perfecționării organizării lucrului instanțelor judecătorești și sporirii eficienței activității Agenției.

1.6. Institutul Național al Justiției⁵

Institutul Național al Justiției a fost înființat la 9 noiembrie 2007. Conform Legii nr. 152 cu privire la INJ, adoptate de Parlament la 8 iunie 2006, INJ este o instituție publică care dispune de propriul patrimoniu și autonomie administrativă, științifică și pedagogică. INJ este o instituție modernă pentru instruirea candidaților la funcțiile de judecător și procuror și instruirea continuă a judecătorilor și procurorilor în funcție, precum și a altor specialiști din sectorul justiției. INJ a fost conceput ca un factor valoros în promovarea supremației legii în Moldova. INJ promovează independența, transparența și eficacitatea justiției naționale.

1.6.1 Programele de instruire inițială: Instruirea inițială oferită de INJ se axează pe domeniile prioritare stabilite în documentele de politici și pe dinamica procesului legislativ. Această instruire pune accent pe cunoașterea aprofundată a legislației naționale, a documentelor europene și internaționale la care Moldova este parte, a jurisprudenței instanțelor și a dreptului comparativ al Curții Constituționale, al Curții Europene a Drepturilor Omului și al Curții de Justiție a Uniunii Europene. Este foarte important ca INJ să ofere instruire juridică aprofundată în dreptul național și internațional fără a repeta materialul predat la facultățile de drept.

1.6.2 Programele de instruire continuă⁶: INJ organizează și desfășoară programe de instruire profesională continuă pentru judecători și procurori în funcție, grefieri, asistenți judiciari, șefi de secretariate a instanțelor judecătorești, consultanții procurorului, consilierii de probațiune, avocați care acordă asistență juridică garantată de stat. Instruirea continuă este oferită, ținând cont de necesitatea specializării audiențelor și dinamica procesului legislativ și este orientată în principal spre cunoașterea aprofundată a legislației naționale, a documentelor europene și internaționale la care Moldova este parte, a jurisprudenței instanțelor, a dreptului comparativ al Curții Constituționale, al Curții Europene a Drepturilor Omului și al Curții de Justiție a Uniunii Europene, a normelor deontologice ale judecătorilor, procurorilor, șefilor secretariatelor și executorilor judecătorești etc.

1.6.3 Programele de formare a formatorilor: Cursurile de formare a formatorilor și cursurile de atestare pot fi elaborate și organizate pentru judecători, procurori, șefii secretariatelor, executori judecătorești și profesori practicieni naționali și străini. La întoarcerea în instanțele în care activează, acești specialiști pot contribui la ajustarea programelor de instruire la necesitățile specifice ale instanței de judecată.

1.6.4 Instruirea judecătorilor și procurorilor: Persoana care a susținut examenul de admitere poate candida la funcția de judecător sau procuror. Perioada de instruire pentru ambele funcții este de 18 luni. Candidații la funcția de judecător sau procuror înscriși la instruire beneficiază de o bursă lunară, care constituie 50% din salariul de funcție al judecătorului.

1.6.5 Revista INJ: <http://www.inj.md/ro/revista-inj-journal-national-institute-justice>

⁵ Pagina web a INJ are următoarea adresă electronică: <http://inj.md>

⁶ Pagina privind instruirea continuă de pe site-ul INJ are următoarea adresă electronică: <http://en.inj.md/node/17>



Capitolul 2. Management și liderism

2.1. Introducere

Pentru a perfecționa arta de a fi lider și de a conduce oameni și organizații, conducătorii instanțelor trebuie mereu să învețe. În toată lumea există programe universitare pentru instruirea viitorilor conducători și manageri. În practica Republicii Moldova, începând cu anul 2016, INJ a instituționalizat un curs de instruire destinat managementului judiciar și domeniilor conexe.

Scopul acestui capitol nu este de a înlocui acest program de instruire, ci mai degrabă de a oferi șefilor secretariatelor și președinților de instanțe o descriere generală a câtorva principii și diferențe majore între liderism și management și de a determina câteva dintre cele mai importante responsabilități de management caracteristice președinților și șefilor secretariatelor instanțelor judecătorești.

2.2. Liderii și managerii – care e diferența?

Evident, liderii și managerii au un lucru în comun: ei conduc sau gestionează echipe. Totuși, între aceste două funcții există și diferențe. Deși câteodată aceste diferențe pot părea ne semnificative, în cartea sa „On Becoming a Leader” (n. r. „Devenirea unui lider”)⁷, Warren Bennis a identificat câteva distincții esențiale între manageri și lideri:

- managerul este concentrat întotdeauna pe aspecte esențiale; liderul, în schimb, privește spre orizonturi;
- managerul acceptă statu-quo; liderul îl sfidează;
- managerul se concentrează pe sisteme și structură; liderul se concentrează pe oameni;
- managerul *procedează* într-un mod potrivit; liderul face *lucruri* potrivite;
- managerul se bizuie pe control; liderul inspiră încrederea;
- managerul menține; liderul dezvoltă;
- managerul administrează; liderul inovează;
- managerul este clasicul „soldat exemplar”; liderul este o persoană independentă.

⁷ BENNIS, W On Becoming a Leader. Basic Books, 2009. ISBN: 978-0-465-01408-8; 0-7382-0817-5

În ambele funcții persoanele trebuie să fie energice și ambele funcții sunt necesare pentru o administrare eficientă a instanței de judecată.

Pentru șefii secretariatelor instanțelor judecătorești încercarea de a determina cum să procedeze, ca manager sau ca lider, poate fi un exercițiu dificil. Deseori, presiunile activităților zilnice estompează distincțiile între cele două calități. Totuși, există câteva distincții concrete care se aplică la lucrul în instanță.

- **Liderii** utilizează autoritatea funcției lor pentru **a influența gândurile și acțiunile** personalului subordonat. Liderii definesc misiunea organizației, stabilesc viziunea acesteia și caută și profită de oportunități prin împuternicirea, dezvoltarea și angajarea continuă a personalului care contribuie la realizarea schimbărilor utile.
- **Managerii** sunt **cei care rezolvă probleme**. Ei operează cu procesele ce țin de afaceri, cum ar fi planificarea, elaborarea bugetului, gestionarea fluxului de dosare, resurse umane, măsurarea performanței și alte instrumente care asigură predictibilitatea, coordonarea și controlul asupra activităților instanței.

În calitate de lideri, șefii secretariatelor lucrează împreună cu președinții instanțelor judecătorești pentru a formula și a comunica viziunea privind activitatea excelentă a instanței, care să fie legată de mesajul clar și public privind scopul instanței și principiile de activitate. Această viziune ar trebui, de asemenea, să explice cum echipa de conducere a instanței de judecată va organiza, va asigura cu resurse și va gestiona judecătoria și personalul instanței de judecată pentru a asigura excelența îndeplinirii justiției și a prestării serviciilor pentru public. După aceea, șefii secretariatelor instanțelor trebuie să gestioneze eforturile personalului, cizelând, adaptând și ajustând viziunea de conducere la indicatorii de performanță a subdiviziunilor instanței de judecată și la planurile de activitate.

În calitate de manageri, șefii secretariatelor sunt responsabili de organizarea, gestionarea, supravegherea, dirijarea și monitorizarea lucrului administrativ, tehnic și cu documente în instanță (a se vedea secțiunea 2.6).

2.3. Dezvoltarea unui stil personal eficace de conducere și administrare

Șeful secretariatului, șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel nu pot conduce sau gestiona activitățile prin intermediul ordinelor și al mesajelor expediate prin poșta electronică sau scrise pe hârtie.

Conducătorii și administratorii de succes reușesc datorită angajamentului și comunicării personale cu subalterni. Pe de altă parte, conducătorii și administratorii care cred că vor putea să se retragă și să conducă activitățile și personalul prin intermediul mesajelor email și al regulamentelor sunt sortiți eșecului, la fel ca și organizațiile lor.

În prezent, majoritatea oamenilor sunt de acord că Steve Jobs, fostul președinte al companiei Apple, un dezvoltator extraordinar al afacerii, a fost și un lider organizatoric. Sub conducerea sa, compania Apple, cu produsele ei, a ajuns printre companiile cele mai de succes în lume. Acest lucru i-a reușit deoarece el schimbase radical modul de interacțiune între managerii și personalul companiei Steve Jobs a aplicat conceptul vechi de „management prin discuții informale” (management by wondering around)⁸, conform căruia, liderii de succes trebuie să-și investească timpul să învețe despre organizație și angajați, iar acest lucru poate fi realizat doar prin contact direct cu angajații.

Șefii secretariatelor instanțelor judecătorești, șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel trebuie să aplice o abordare similară pentru monitorizarea și îndrumarea personalului. Această abordare se bazează pe șase principii de angajament personal, formulate de Steve Jobs:

1. **Includeți managementul prin discuții informale în rutina dumneavoastră.** Vizitarea informală a angajaților la locul lor de lucru pentru o discuție amicală are cele mai bune rezultate dacă ea nu se petrece în baza unui grafic rigid. În acest mod, „veți observa ce se petrece atunci când nimeni nu se așteaptă să vă vadă”, spune Steve Jobs. Însă, în propriul calendar, trebuie să vă planificați, în măsura posibilităților, anumite activități de management prin discuții informale pentru fiecare zi, chiar dacă ele vor dura doar o jumătate de oră. Cu cât mai des o faceți, cu atât mai mari vor fi beneficiile.

8 MCKENDRICK, J. How Steve Jobs earned his MBWA degree (Management by Walking Around) (Cum Steve Jobs și-a obținut diploma în managementul prin discuții informale). Articol de Internet publicat la 23 noiembrie 2011 la următoarea adresă electronică: <http://www.smartplanet.com/blog/business-brains/how-steve-jobsearned-his-mbwa-degree-management-by-walking-around/20157>

2. **Nu veniți cu alte persoane.** Managementul prin discuții informale produce cele mai bune rezultate dacă se petrece sub formă de conversație între patru ochi. Faptul de a fi însoțit de asistenți nu va face altceva decât să intimideze persoanele sau, și mai rău, să-le facă să se simtă atacați.
3. **Vizitați-l pe fiecare.** Pentru că oricine cunoaște viteza cu care se răspândesc zvonurile prin birouri, este ușor de înțeles că vizitarea mai frecventă a unor persoane comparativ cu ceilalți poate crea o impresie nedorită. Încercați să petreceți în medie același timp, măsurat nu neapărat pentru aceeași zi sau chiar săptămână, ci pe parcursul unei perioade mai lungi, cu fiecare subaltern.
4. **Cereți sugestii și arătați că apreciați ideile bune.** „Întrebați fiecare angajat ce gândește despre modul în care pot fi îmbunătățite produsele, procesele, vânzările sau serviciile”, spune Steve. Dacă aplicarea ideii cuiva produce rezultate pozitive, spuneți cine a sugerat ideea respectivă și arătați că sunteți gata să lăudați persoanele care o merită.
5. **Reveniți cu răspunsuri.** „Dacă nu aveți un răspuns imediat la întrebarea unui angajat, nu uitați să reveniți cu răspuns mai târziu”, sugerează Steve. Pe lângă faptul că acest lucru ține de amabilitatea elementară, el poate contribui la dezvoltarea încrederii celorlalți în dumneavoastră.
6. **Nu criticați.** Țineți minte că primul scop al dumneavoastră este să aflați fapte, iar cel de-al doilea – să stabiliți relații interpersonale. „Pentru a nu submina aceste scopuri”, spune Steve, „dacă constatați că un angajat nu-și îndeplinește munca în mod corespunzător, nu încercați să vă schimbați atitudinea imediat. În schimb, notați-vă în minte această observație și abordați problema respectivă cu o altă ocazie și într-un alt anturaj.”

2.4. Eforturile de a delimita responsabilitățile de management între președinții instanțelor și șefii secretariatelor

Unii pot rămâne surprinși să afle că dificultățile cu delimitarea responsabilităților administrative între președinții și șefii secretariatelor instanțelor judecătorești din Moldova există și în multe instanțe de judecată din alte țări.

Începând cu sfârșitul anilor „70 ai secolului trecut, chiar și în Statele Unite ale Americii, unde s-a născut conceptul de administrator judiciar profesionist, calea spre „distribuirea optimală” a responsabilităților administrative între președinții instanțelor și administratorii judiciari nu a fost întotdeauna clară sau ușoară.

Delegarea responsabilităților este un proces evolutiv, pretinzând dirijare și îndrumare prin politici la nivel național (în cazul Moldovei din partea CSM și AAIJ) și angajamentul personal al președinților instanțelor de judecată de a se întâlni cu regularitate cu șefii secretariatelor, pentru a le evalua și monitoriza activitatea și a-i îndruma, astfel încât aceștia să-și dezvolte încrederea în competențele lor tehnice și profesionale. Cu timpul, acest proces se va extinde prin delegarea tot mai deplină a autorității și a responsabilităților administrative șefilor secretariatelor. Între timp, iată câteva sugestii privind dezvoltarea relațiilor între președintele instanței de judecată și șeful secretariatului.

Dezvoltarea relațiilor productive între președinții instanțelor și șefii secretariatelor
1. Responsabilitatea de tot ce se petrece în instituție îi revine președintelui instanței de judecată.
2. Deși dețin o funcție de nivel executiv în ierarhia funcționarilor publici, șefii secretariatelor sunt, totuși, angajați de către, și continuă să lucreze pentru, instanța de judecată și președintele acesteia.
3. Atât președintele instanței de judecată, cât și șeful secretariatului își exercită autoritatea în baza legislației și a normelor prioritare și, deși modificările recente la Legea cu privire la organizarea judecătorească constituie un început bun, în cele din urmă, președinții instanțelor vor trebui să delege oficial autoritatea șefilor secretariatelor întru crearea unei baze bune pentru conducerea și gestionarea personalului administrativ și tehnic.
4. Șefii secretariatelor trebuie să înțeleagă că implementarea acestei funcții necesită timp și că nu este bine de grăbit acest proces. Dacă vor să reușească, ei trebuie să manifeste răbdare, perseverență și viziune strategică pe termen lung.

Dezvoltarea relațiilor productive între președinții instanțelor și șefii secretariatelor	
5.	Este recomandabil de creat un comitet coordonator al șefilor secretariatelor instanțelor judecătorești, care va coopera cu CSM, AAIJ și INJ la elaborarea programelor de instruire și atestare profesională, unele dintre care să fie destinate grupurilor mixte din șefii ai secretariatelor și președinți ai instanțelor judecătorești.
6.	Deseori, cea mai bună sursă de informare despre modul în care celelalte instanțe de judecată adaptează și dezvoltă competențele de funcție este comunicarea cu șefii secretariatelor din alte instanțe de judecată.

2.5. Atribuțiile administrative ale președinților instanțelor de judecată

Conform recomandărilor CCJE, președinții instanțelor de judecată au în general rolul de a reprezenta instanța și pe ceilalți judecători, asigura funcționarea eficientă a instanței, îmbunătățind, astfel, serviciul adus societății și exercita atribuții jurisdicționale.

Legea privind organizarea judecătorească, regulamentele CSM și cele mai bune practici internaționale atribuie responsabilitatea ce ține de **activitățile instanței și îndeplinirea justiției** președintelui, iar în absența sa – vicepreședintelui instanței judecătorești.

Totodată, președinții instanțelor sunt responsabili de asigurarea bunei funcționări a instanței, inclusiv de managementul personalului, al resurselor materiale și al infrastructurii acesteia. Este esențial ca aceștia să dispună de competențele și de resursele necesare pentru a îndeplini această îndatorire în mod eficient.

2.5.1. Atribuțiile administrative ale președintelui ce țin de activitatea instanței judecătorești

2.5.1. Atribuțiile administrative ale președintelui ce țin de activitatea instanței judecătorești	
1. Președintele administrează instanța de judecată	
Asistența și resursele disponibile <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței • Secretariatul instanței (a se vedea secțiunea 2.6) • CSM și AAIJ • Inspekția judiciară a CSM 	Recomandări pentru președinte: <ul style="list-style-type: none"> • Emiteți un ordin de delegare a atribuțiilor, a autorității și a responsabilității administrative șefului secretariatului instanței judecătorești. • Distribuți ordinul respectiv vicepreședintelui instanței, judecătorilor și personalului.
2. Stabilirea politicilor de administrare a instanței judecătorești, de exemplu, stabilirea graficului de lucru, a codului deontologic, a standardelor de conduită profesională, a normelor privind nediscriminarea etc.	
Asistența și resursele disponibile <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței • Secretariatul instanței • CSM și AAIJ 	Recomandări pentru președinte și șeful secretariatului: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborați și oferiți instruirii privind politici la locul de muncă. • Aplicați standardele deontologice pentru funcționarii publici stabilite în lege. • Aplicați Codul de etică al judecătorului, aprobat de CSM.

2.5.1. Atribuțiile administrative ale președintelui ce țin de activitatea instanței judecătorești	
3. Facilitarea cooperării între judecători, angajații instanței și alte părți interesate din sectorul justiției	
Asistența și resursele disponibile <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Secretariatul instanței • Ofițerul de presă (dacă există) • CSM și AAIJ 	Recomandări pentru președinte: <ul style="list-style-type: none"> • Organizați sondaje anuale privind nivelul de satisfacție a justițiabililor și a personalului instanței și analizați rezultatele obținute. • Examinați rezultatele cu șeful secretariatului și ajustați programele sau politicile în funcție de necesitate.
4. Reprezentarea instanței în relațiile cu mass media și autoritățile publice	
Asistența și resursele disponibile <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Secretariatul instanței • Specialistul relații cu publicul 	Recomandări pentru președinte: <ul style="list-style-type: none"> • Planificați instruirea în relații cu mass media pentru specialiștii relații cu publicul.
5a. Numirea funcționarilor publici; modificarea, suspendarea și încetarea raporturilor de muncă în conformitate cu legea; angajarea, modificarea, suspendarea și încetarea raporturilor de muncă cu personalul contractat al instanței	
5b. Aplicarea măsurilor disciplinare și a stimulilor pentru personalul secretariatului Instanței	
Asistența și resursele disponibile <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Secretariatul instanței 	Recomandări pentru președinte: <ul style="list-style-type: none"> • Reduceți sarcina de administrare a personalului. Președinții instanțelor ar trebui să examineze posibilitatea delegării șefilor secretariatelor a cel puțin următoarelor responsabilități ce țin de resursele umane: <ul style="list-style-type: none"> – Instruirea șefilor subdiviziunilor sau ai unităților administrative să prezinte șefilor secretariatelor solicitări, fișe de post propuse și justificări ale alocării de personal sau ale asistenței temporare. Întocmirea fișelor de post propuse și stabilirea salariului în baza gradelor și treptelor de salarizare.
<ul style="list-style-type: none"> • Serviciul resurse umane 	<ul style="list-style-type: none"> – Formularea recomandărilor privind organizarea și alocarea personalului. – Recrutarea, interviuarea, evaluarea și recomandarea candidaților la funcții nejudiciare. – Examinarea plângerilor angajaților conform procedurii aprobate de instanță.
6. Numirea șefului secretariatului instanței	
Asistența și resursele disponibile <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Serviciul resurse umane • CSM și AAIJ 	Recomandări pentru președinte: <ul style="list-style-type: none"> • Examinați și aprobați cerințele referitoare la competențele și aptitudinile juridice, profesionale, administrative și de relații interpersonale incluse în fișele de post. • Participați la interviuri de selectare a candidaților la funcții.

2.5.1. Atribuțiile administrative ale președintelui ce țin de activitatea instanței judecătorești	
7. Delegarea autorității administrative șefului secretariatului	
Asistența și resursele disponibile <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Șeful secretariatului • CSM și AAIJ 	Recomandări pentru președinte: <ul style="list-style-type: none"> • Emiteți și distribuiți judecătorilor și personalului ordinul de delegare șefului secretariatului a atribuțiilor legate de gestionarea activității administrative și a personalului cancelariei, finanțelor, distribuirii aleatorii a dosarelor, administrării clădirii, întreținerii echipamentului, serviciilor poștale, serviciilor executorilor judecătorești, pazei etc. • Planificați o ședință cu șeful secretariatului, judecătorii, șefii din serviciul administrativ și personalul instanței pentru a-i informa despre domeniul de aplicare și intenția delegării responsabilităților administrative șefului secretariatului.
8. Monitorizarea și evaluarea activității șefului secretariatului	
Asistența și resursele disponibile <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Judecătorii și personalul instanței • Serviciul resurse umane 	Recomandări pentru președinte: <ul style="list-style-type: none"> • Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public prevede evaluarea anuală a performanței funcționarilor publici. • Stabiliți o ședință cu 30 de zile înaintea începerii perioadei de evaluare (dacă este posibil) pentru a stabili un plan de activitate și obiectivele măsurabile de performanță pentru șeful secretariatului. • Planificați o ședință cu șeful secretariatului pentru a stabili scopurile și obiectivele subdiviziunilor instanței de judecată.
<ul style="list-style-type: none"> • CSM și AAIJ 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorizați și evaluați (cel puțin trimestrial) activitatea șefului secretariatului și oferiți-i îndrumare. • Îndrumați serviciul resurse umane să desfășoare sondajele anuale privind nivelul de satisfacție a justițiabililor și a angajaților instanței. • Evaluați anual performanța secretariatului instanței de judecată.
9. Participarea, împreună cu șeful secretariatului, la evaluările anuale ale performanței șefului direcției/secției de evidență și documentare procesuală, a șefului serviciului administrativ și a altor conducători ai subdiviziunilor administrative ale instanței	
Asistența și resursele disponibile <ul style="list-style-type: none"> • Șeful secretariatului 	Recomandări pentru șeful secretariatului: <ul style="list-style-type: none"> • Legea privind funcția publică stipulează evaluarea anuală a performanței tuturor funcționarilor publici angajați în instanță. • Pregătiți evaluarea anuală a performanței principalilor angajați ai subdiviziunilor administrative și operaționale. • Examinați evaluările și ajustările recomandate pentru îmbunătățirea performanței (dacă este cazul) cu președintele instanței și implementați recomandările în funcție de necesitate.

2.5.1. Atribuțiile administrative ale președintelui ce țin de activitatea instanței judecătorești

10. Planificarea ședințelor zilnice de 10–15 minute cu șeful secretariatului	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Șeful secretariatului 	<p>Recomandări privind ședința:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Șeful secretariatului pregătește și distribuie agenda propusă a ședinței cu cel puțin 2 zile de lucru înaintea ședinței. • Examinați activitățile curente și personalul direcției/ secției de evidență și documentare procesuală, finanțele, poșta, administrarea clădirii, paza și alte servicii administrative. • Determinați și soluționați problemele nesoluționate legate de resurse umane, concedii sau alte aspecte similare. • Determinați și soluționați solicitările legate de activitatea judiciară sau eventualele conflicte în planificarea ședințelor de judecată în sălile de ședințe. • Obțineți informații la zi despre PIGD, conexiunea la Internet și alte probleme ce țin de automatizare. • Obțineți informații la zi despre sistemul de repartizare aleatorie a dosarelor. • La încheierea ședinței, președintele instanței oferă îndrumări sau cere ajutor suplimentar pentru activitățile administrative, în funcție de necesitate.
11. Planificarea ședințelor lunare sau trimestriale privind administrarea instanței cu vicepreședintele instanței și șeful secretariatului	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței • Șeful secretariatului • Serviciul resurse umane (în funcție de necesitate) 	<p>Recomandări privind ședința:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluați activitatea de administrare a subdiviziunilor, a personalului și activitățile nejudiciare efectuate de șeful secretariatului. • Examinați conformitatea cu planurile de activitate ale subdiviziunilor instanței. • Examinați statisticile privind managementul fluxului de dosare și măsurile ce țin de performanța instanței. • Examinați proiectele de construcție în curs de desfășurare. • Examinați activitățile ce țin de securitatea instanței. • Discutați modalitățile de îmbunătățire a paginii web. • Discutați modalitățile de îmbunătățire a comunicării și informării cetățenilor. • Examinați problemele ce țin de personal, concedii și resurse umane (în funcție de necesitate). • Examinați bugetele curente de cheltuieli operaționale și capitale. Prioritizați achizițiile, în funcție de necesitate. • Examinați starea PIGD, a conexiunii la Internet și alte probleme ce țin de IT și automatizare. • Examinați aspectele discutate la ședințele precedente.

2.5.1. Atribuțiile administrative ale președintelui ce țin de activitatea instanței judecătorești	
12. Aprobarea planului strategic de activitate al instanței	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Șeful secretariatului • CSM și AAIJ 	<p>Recomandări pentru președintele instanței:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultați-vă cu CSM, AAIJ, vicepreședintele instanței, judecătorii și șeful secretariatului pentru a defini obiectivele de performanță judiciară și administrativă pentru anul următor. • Publicați instrucțiunile de politică pentru planurile de activitate ale subdiviziunilor instanței. • Definiți toate realocările preconizate de resurse sau programele judiciare pentru îmbunătățirea activităților de desfășurare a justiției. <p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legea privind organizarea judecătorească cere șefilor secretariatelor instanțelor să elaboreze și să prezinte spre aprobarea președintelui instanței planurile strategice de activitate ale instanței. • Precizați datele limită și graficul de prezentare a cererilor anuale de buget. • Sincronizați planurile de activitate ale subdiviziunilor instanței cu ciclul bugetar anual al instanței. • Revizuiți cu președintele instanței planurile de activitate din anul precedent pentru a formula instrucțiunile de politică și obiectivele pentru anul următor de lucru. • Publicați instrucțiunile de politică și rezultatele care trebuie să fie incluse în planurile de activitate ale subdiviziunilor instanței. • Conduceți elaborarea planurilor de activitate ale subdiviziunilor instanței pentru a asigura uniformitatea și armonia cu regulamentele. • Colaborați cu serviciul financiar al instanței și direcția/secția de evidență și documentare procesuală pentru a compila statistici, estimări de cheltuieli și alte activități ce țin de buget. • Întocmiți proiectul planului consolidat de activitate pentru examinarea finală și aprobarea de către președintele instanței.
13. Prezentarea spre aprobarea CSM a planului organizațional și de personal propus de șeful secretariatului	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței • Șeful secretariatului 	<p>Recomandări pentru președinte și șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinați bugetul aprobat, autoritatea de completare cu personal și indicatorii actuali de performanță ai instanței. • Examinați rezultatele celor mai recente sondaje privind nivelul de satisfacție a justițiabililor și a angajaților instanței.

2.5.1. Atribuțiile administrative ale președintelui ce țin de activitatea instanței judecătorești	
	<ul style="list-style-type: none"> • Includeți recomandările președintelui instanței privind remanierea judecătorilor și a personalului, în funcție de necesitate. • Președintele instanței prezintă planul organizațional și de personal spre aprobare către CSM.
14. Autoritatea asupra chestiunilor financiare ale instanței	
Asistența și resursele disponibile <ul style="list-style-type: none"> • A se vedea Anexa 2.1, Hotărârea CSM privind delegarea șefilor secretariatelor a dreptului la prima semnătură în problemele financiare • Șeful secretariatului • Specialistul din Serviciul financiar al instanței 	Recomandări pentru președinte și șeful secretariatului: <ul style="list-style-type: none"> • Examinați legislația, regulamentele și cerințele de audit și de procedură actuale înaintea delegării dreptului la prima semnătură. • Emiteți ordinul de delegare și informați despre acesta angajații serviciului financiar-economic și autoritățile bancare locale.

2.5.1.1. Instrumente de evaluare a gradului de satisfacție a utilizatorilor și nivelului de angajament al personalului

Sondajele privind evaluarea gradului de satisfacție a utilizatorilor și nivelului de angajament al personalului reprezintă unele dintre elementele-cheie ale politicilor care vizează procesele de evaluare a calității în sistemul justiției. Activitatea de colectare a informațiilor privind percepția utilizatorilor asupra funcționării instanțelor, angajamentul personalului se prezintă ca instrumente utile pentru managerii de instanță, pentru a cunoaște și a înțelege care sunt așteptările, apoi pentru a evalua funcționarea instanței și a planifica eventuale schimbări.

Sondajele privind satisfacția utilizatorilor instanțelor au ca scop colectarea de informații de la persoanele care interacționează efectiv cu instanțele și cu administrarea justiției, așadar acestea nu reflectă nivelul general de încredere în sistemul de justiție, ci ajută mai degrabă la detectarea, pe baza unor indicatori fiabili, a unor potențiale aspecte critice sau a unor arii unde sunt posibile îmbunătățiri la nivel de instanță, cu scopul de a identifica acțiunile prioritare care trebuie întreprinse pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor și a răspunsurilor oferite de instanțe.

Sondajele privind evaluarea angajamentului personalului instanței reprezintă un instrument de analiză a opiniei angajaților instanței de judecată privind motivarea și angajamentul personalului de a presta servicii de calitate. Cunoașterea modului în care angajații percep locul lor de muncă și relațiile cu conducerea și colegii este esențială pentru facilitarea dezvoltării organizaționale și schimbării.

Sondajul privind angajamentul personalului instanței

Definiția: Aprecierea de către personalul instanței de judecată a mediului de lucru și a relațiilor dintre angajați și conducerea instanței de judecată.

Scopul: Angajați loiali au un impact direct asupra performanței instanței de judecată. Indicatorul dat reprezintă un instrument de analiză a opiniei angajaților instanței de judecată privind motivarea și angajamentul personalului de a presta servicii de calitate. Cunoașterea modului în care angajații percep locul lor de muncă și relațiile cu conducerea și colegii este esențială pentru facilitarea dezvoltării organizaționale și schimbării.

Metoda: Indicatorul dat reprezintă un sondaj de opinie a tuturor angajaților care urmează a fi organizat semestrial. Chestionarul sondajului include 27 întrebări la care angajații instanței urmează să dea un răspuns. Sondajul se va desfășura online, în perioade determinate de timp și presupune conexiune la Internet. Analiza rezultatelor sondajului va putea fi vizualizată la nivel național, la nivel de instanță de judecată și la nivel de direcție/secție/serviciu.

N/o	Întrebarea	Foarte rar	Rar	Uneori	Frecvent	Întotdeauna
1.	Direcția/secția/serviciul în care activez tinde să îmbunătățească procesele și procedurile	1	2	3	4	5
2.	Sunt informat despre aspectele care mă vizează la locul meu de muncă	1	2	3	4	5
3.	Pe măsura ce obțin experiență, mi se delegă responsabilități și sarcini noi	1	2	3	4	5
4.	Dacă am nevoie de ajutor, mă pot baza pe persoanele cu care lucrez	1	2	3	4	5
5.	Am posibilitatea de a-mi dezvolta abilitățile	1	2	3	4	5
6.	Înțeleg modul în care munca mea contribuie la misiunea instanței de judecată	1	2	3	4	5
7.	Sunt tratat cu respect	1	2	3	4	5
8.	Când îmi fac lucrul bine, conducătorul meu îmi recunoaște meritele și îmi mulțumește	1	2	3	4	5
9.	Condițiile și mediul de lucru îmi permit să-mi exercit atribuțiile eficient	1	2	3	4	5
10.	Simt că sunt apreciat de conducătorul meu pentru cunoștințele și aportul la activitatea direcției/secției/serviciului	1	2	3	4	5
11.	Conducătorii instanței de judecată îmi comunică la timp informația importantă	1	2	3	4	5
12.	Vin cu plăcere la serviciu	1	2	3	4	5
13.	Conducătorii instanței de judecată iau în considerație sugestiile angajaților în vederea îmbunătățirii proceselor de muncă	1	2	3	4	5
14.	Discuțiile mele cu conducătorul sunt utile și informative	1	2	3	4	5
15.	Când este necesar, sunt încurajat să iau singur decizii pentru a executa sarcina	1	2	3	4	5
16.	Dispon de resurse (materiale, echipament, etc.) necesare pentru a-mi îndeplini bine atribuțiile de serviciu	1	2	3	4	5
17.	Știu exact care sunt așteptările de la mine la locul meu de muncă	1	2	3	4	5
18.	Sunt mândru că lucrez în instanța de judecată	1	2	3	4	5
19.	Timpul și abilitățile mele sunt utilizate rațional	1	2	3	4	5
20.	Pentru a-mi îndeplini atribuțiile de serviciu beneficiaz de cursurile de instruire necesare	1	2	3	4	5
21.	Conducătorul meu este întotdeauna disponibil când am întrebări sau am nevoie de ajutor	1	2	3	4	5

N/o	Întrebarea	Foarte rar	Rar	Uneori	Frecvent	Întotdeauna
22.	Comunicarea în cadrul direcției/secției/serviciului în care activez este bună	1	2	3	4	5
23.	Persoanele cu care lucrez cooperează între ele	1	2	3	4	5
24.	Am posibilitatea de a-mi expune părerea despre modul în care se lucrează în direcția/secția/serviciul în care activez	1	2	3	4	5
25.	În ultimele 6 luni, conducătorul a discutat cu mine despre performanța mea/dezvoltarea carierei	1	2	3	4	5
26.	Instanța de judecată și conducătorii săi tind spre îmbunătățire continuă	1	2	3	4	5
27.	Sunt tratat cu respect de cetățeni	1	2	3	4	5

Informație de bază:

a. În care direcție/secție/serviciu activați?

Judecător

Serviciul administrativ al secretariatului (include șeful secretariatului)

Grefa secretariatului

Direcția/secția sistematizare, generalizare a practicii judiciare și relații cu publicul

Direcția/secția evidență și documentare procesuală

b. De cât timp activați în instanța de judecată:

mai puțin de 1 an 1-5 ani 6-10 ani 11-20 ani mai mult de 20 ani

c. Planific să lucrez în instanța de judecată încă:

1-2 ani 3-5 ani 6-10 ani 11-20 ani peste 20 ani

Analiza și interpretarea datelor: Rezultatele sondajului vor fi analizate în câteva moduri. Primul nivel de analiză este de a calcula și analiza scorul mediu pentru fiecare întrebare. Cu cât mai mare este scorul, cu atât mai pozitiv este percepută atitudinea conducerii instanței de judecată față de angajați. Scorurile vor fi evaluate la nivel de instanță de judecată sau la nivel de direcție/secție/serviciu. Scorurile vor putea fi grupate după cele mai înalte și cele mai joase.

Prima interpretare a datelor este prezentată în tabelul de mai jos, unde prima coloană *Media* reprezintă scorul mediu. Coloana *N* include numărul răspunsurilor valabile pentru fiecare întrebare. Numărul dat poate varia dacă nu toți respondenții au răspuns la toate întrebările. Rubrica *Procentaj* indică procentul respondenților care au atribuit scorul respectiv pentru întrebare.

Analiza răspunsurilor

Procentaj

N/o	Întrebarea	Media	N	Foarte rar	Rar	Uneori	Frecvent	Întotdeauna
1.	Direcția/secția/serviciul în care activez tind să îmbunătățească procesele și procedurile	4,5	26	4	8	6	5	4
2.	Sunt informat despre aspectele care mă vizează la locul meu de muncă	3	26	31	12	8	2	4
3.	Pe măsura ce obțin experiență, mi se delegă responsabilități și sarcini noi	2,5	26	12	23	3	5	19
4.	Instanța de judecată se bucură de respect în comunitate	5	20	8	4	8	12	35

Cel de-al doilea nivel de analiză oferă o interpretare mai sofisticată a rezultatelor, prin gruparea întrebărilor în categorii. Sondajul cuprinde 28 întrebări formulate cu mare grijă. Aceste 28 întrebări pot fi grupate în două categorii de bază: întrebări care reflectă trei factori care promovează satisfacția angajaților și întrebări care reflectă trei factori asociați cu insatisfacția acestora. Factorii care promovează satisfacția îi motivează pe angajați să obțină rezultate excelente, pe când factorii care implică insatisfacție inhibă capacitatea angajaților de a-și îndeplini în modul corespunzător atribuțiile de serviciu. Satisfacția este legată direct de realizare, recunoaștere, muncă interesantă, responsabilitate sporită. Acești factori sunt numiți motivatori.

Media scorurilor – categoriile satisfacției angajaților

Satisfacția	3,8	Realizarea	4,7
		Munca	3,5
		Responsabilitatea	3,3

Realizarea: Angajații trebuie să cunoască ce se așteaptă de la ei și să fie informați despre performanța și rezultatele muncii lor. La toate nivelele organizației, angajații doresc să fie informați și recunoscuți pentru realizărilor lor.

Munca: Pentru ca angajații să fie satisfăcuți, este necesar ca ei să știe că munca pe care o fac este importantă și că sarcinile pe care le îndeplinesc contribuie substanțial la scopul comun.

Responsabilitatea: Angajații sunt motivați să lucreze mai bine dacă li se acordă o anumită libertate și autoritate la exercitarea atribuțiilor de serviciu. Angajații devin mai satisfăcuți când instanța de judecată susține și încurajează personalul să-și dezvolte abilitățile la locul de muncă.

Satisfacția

Realizarea		4,7
6.	Înțeleg modul în care munca mea contribuie la misiunea instanței de judecată	4,65
10.	Simt că sunt apreciat de conducătorul meu pentru cunoștințele și aportul la activitatea direcției/secției/serviciului	5
17.	Știu exact care sunt așteptările de la mine la locul meu de muncă	4,85
19.	Timpul și abilitățile mele sunt utilizate rațional	4,3
Munca		3,5
2.	Sunt informat despre aspectele care mă vizează la locul meu de muncă	4,3
12.	Vin cu plăcere la serviciu	3,2
18.	Sunt mândru că lucrez în instanța de judecată	3,6
20.	Pentru a-mi îndeplini atribuțiile de serviciu beneficiez de cursurile de instruire necesare	2,9

26.	Instanța de judecată și conducătorii săi tind spre îmbunătățire continuă	3,5
Responsabilitatea		3,3
1.	Direcția/secția/serviciul în care activez tinde să îmbunătățească procesele și procedurile	4,1
3.	Pe măsura ce obțin experiență, mi se delegă responsabilități și sarcini noi	3,2
5.	Am posibilitatea de a-mi dezvolta abilitățile	3,5
15.	Când este necesar, sunt încurajat să iau singur decizii pentru a executa sarcina	2,5
24.	Am posibilitatea de a-mi expune părerea despre modul în care se lucrează în direcția/secția/serviciul în care activez	3,2

Insatisfacția este legată de politici și practici percepute ca fiind inechitabile, conducători incompetenți și inechitabili, relații interpersonale rele, condiții de muncă neplăcute, salarii percepute ca fiind inechitabile și nesiguranța la locul de muncă.

Media scorurilor – categoriile insatisfacției angajaților

Insatisfacția	3,3	Conducătorul și relația cu acesta	4
		Condiții de muncă	2,5
		Relații interpersonale	3,5

Conducătorul: Rolul crucial al conducerii eficiente presupune abilități de lider și capacitatea de a trata toți angajații egal și cu respect.

Condiții de muncă: Condițiile de muncă, inclusiv locul de muncă și mijloacele puse la dispoziție pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu, formează baza pentru interacțiunea angajaților cu publicul și capacitatea acestora de a-și îndeplini munca.

Relații interpersonale: Factorul cheie pentru eficiența activității angajatului îl constituie relațiile sale cu colegii.

Insatisfacția

Conducătorul și relația cu acesta		4
8.	Când îmi fac lucrul bine, conducătorul meu îmi recunoaște meritele și îmi mulțumește	4,5
13.	Conducătorii instanței de judecată iau în considerație sugestiile angajaților în vederea îmbunătățirii proceselor de muncă	3,3
14.	Discuțiile mele cu conducătorul sunt utile și informative	4,1
21.	Conducătorul meu este întotdeauna disponibil când am întrebări sau am nevoie de ajutor	3,7
25.	În ultimele 6 luni, conducătorul a discutat cu mine despre performanța mea/dezvoltarea carierei	4,4
Condiții de muncă		2,5
7.	Sunt tratat cu respect	1,5
9.	Condițiile și mediul de lucru îmi permit să-mi exercit atribuțiile eficient	2,1
16.	Dispon de resurse (materiale, echipament, etc.) necesare pentru a-mi îndeplini bine atribuțiile de serviciu	3,8
27.	Sunt tratat cu respect de cetățeni	2,6
Relații interpersonale		3,5
4.	Dacă am nevoie de ajutor, mă pot baza pe persoanele cu care lucrez	2,9
11.	Conducătorii instanței de judecată îmi comunică la timp informația importantă	2,5
22.	Comunicarea în cadrul direcției/secției/serviciului în care activez este bună	3,9
23.	Persoanele cu care lucrez cooperează între ele	4,7

Dat fiind faptul că factorii care contribuie la satisfacția angajaților sunt opuse celor care provoacă insatisfacția acestora, managementul instanței de judecată trebuie să atragă atenție asupra ambelor seturi

de factori. Sondajul generează informație pentru conducerea instanței de judecată care poate să elaboreze strategii pentru soluționarea problemelor identificate în analiza răspunsurilor.

2.5.2. Atribuțiile administrative ale președintelui instanței ce țin de înfăptuirea justiției

2.5.2 Atribuțiile administrative ale președintelui instanței ce țin de înfăptuirea justiției	
1. Aprobarea componenței completelor de judecată și coordonarea activității lor	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Șeful secretariatului (în funcție de necesitate) 	<p>Recomandări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Judecătorii numiți și personalul judiciar se conformează ordinilor și cerințelor președintelui instanței. • Șeful secretariatului monitorizează respectarea termenelor de participare a judecătorilor în componența completelor de judecată și verifică disponibilitatea lor, utilizând graficul aprobat al concediilor; verifică disponibilitatea sălilor de ședință, paza, completarea cu personal și alte aspecte auxiliare. • Șeful secretariatului asigură înregistrarea în PIGD a componenței completelor de judecată.
2. Coordonarea activității judecătorilor pentru asigurarea respectării termenului rezonabil la examinarea cauzelor; atribuirea sarcinilor judecătorilor	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Judecătorii și personalul instanței • Șeful secretariatului 	<p>Recomandări pentru președinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborați standardele de performanță a instanței și alți indicatori de gestionare a fluxului de dosare pentru măsurarea examinării în termen a dosarelor. • Asigurați conformarea judecătorilor și angajaților regulamentelor și cerințelor președintelui instanței.
	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compilați și publicați cu regularitate rapoarte privind rata de soluționare a dosarelor, examinarea în termen a dosarelor și durata dosarelor pe rol extra-se din PIGD pentru instanță în general și pentru judecători în special. • Analizați datele statistice din PIGD și cele privind gestionarea fluxului de dosare. • Studiați cele mai bune practici internaționale pentru identificarea potențialelor standarde și indicatori de performanță ai gestionării fluxului de dosare și ai activității instanței. • Verificați cerințele privind încăperile instanței, paza, completarea cu personal și celelalte cerințe de susținere, în funcție de necesitate.

2.5.2 Atribuțiile administrative ale președintelui instanței ce țin de îndeplinirea justiției

3. Asigurarea specializării și a dezvoltării profesionale a judecătorilor și a grefierilor	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Judecătorii și angajații • Șeful secretariatului • CSM, AAIJ și INJ 	<p>Recomandări pentru președinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Îndrumați secretariatul instanței să evalueze necesitățile de instruire a judecătorilor și angajaților. • Elaborați calendarul de instruire anuală a judecătorilor și grefierilor. • Informați șeful secretariatului despre datele pentru care s-au planificat cursurile de instruire a judecătorilor. • Judecătorii se asigură că activitățile planificate în graficul ședințelor și cele de instruire nu se suprapun.
4. Verificarea procesului de repartizare aleatorie a dosarelor înregistrate în instanță	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Judecătorii și angajații • Șeful secretariatului 	<p>Recomandări pentru președinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informați-l în scris pe șeful secretariatului despre toate cazurile în care un judecător în concediu trebuie să fie exclus din sistemul de repartizare aleatorie a cauzelor și pentru ce perioadă. <p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificați conformitatea procedurilor de repartizare aleatorie a dosarelor în PIGD cu prevederile Codului de procedură civilă și cele ale Codului de procedură penală și cu Regulamentul CSM privind distribuția aleatorie a dosarelor. • Verificați săptămânal sistemul de repartizare aleatorie a dosarelor.
<ul style="list-style-type: none"> • CSM și Inspekția Judiciară 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizați PIGD pentru întocmirea rapoartelor săptămânale de repartizare aleatorie a dosarelor pentru președintele instanței și alți judecători, la solicitare.
5. Verificarea faptului dacă pregătirea și publicarea informațiilor privind graficul ședințelor de judecată (cu menționarea esenței cauzei) se încadrează în limitele de timp stabilite de normele procedurale	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Judecătorii și angajații • Șeful secretariatului 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asigurați publicarea și postarea graficului de ședințe de judecată pe panoul de informare din holul instanței, la fiecare etaj și pe pagina web a instanței.

2.5.2 Atribuțiile administrative ale președintelui instanței ce țin de îndeplinirea justiției	
6. Monitorizarea și analizarea datelor statistice judiciare și a rapoartelor privind gestionarea fluxului de dosare. Prezentarea informațiilor conducerii instanței și CSM. Prezentarea AAIJ a rezultatelor tuturor analizelor statistice judiciare.	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Judecătorii și angajații • Șeful secretariatului • CSM și AAIJ • Rapoartele privind gestionarea fluxului de dosare generate în PIGD 	<p>Recomandări pentru președinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificați judecătorii foarte eficienți, documentați și diseminați practicile lor de succes prin instruirea continuă în instanță. <p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precizați cerințele, formatul și datele-limită pentru prezentarea rapoartelor către CSM și AAIJ. • Publicați cu regularitate datele statistice privind gestionarea fluxului de dosare extrase din PIGD. • Confrunțați și verificați datele din PIGD cu cele din registrele de evidență ale instanței. • Compilați și analizați statisticile și rapoartele solicitate de CSM și AAIJ. Prezentați constatările președintelui instanței de judecată. • Planificați întocmirea și analiza rapoartelor finale pentru a asigura prezentarea acestora la timp e CSM și AAIJ (în funcție de necesitate).
7. Examinarea, în conformitate cu prevederile legislației, a petițiilor, cu excepția celor ce țin de îndeplinirea justiției și conduita judecătorilor	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Șeful secretariatului 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonați-vă eforturile cu direcția/secția de evidență și documentare procesuală a instanței pentru a asigura înregistrarea și transmiterea promptă președintelui instanței a petițiilor pentru repartizare.
8. Aprobarea și informarea CSM despre graficul concediilor anuale ale judecătorilor, acordarea concediilor anuale judecătorilor și rechemarea lor din concediu, în funcție de necesitate	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Șeful secretariatului • Judecătorii și angajații 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonați cu serviciul resurse umane al instanței pentru a asigura completarea exactă și la timp a registrelor concediilor judecătorilor și personalului.
<ul style="list-style-type: none"> • Serviciul resurse umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Informați președintele instanței despre dezechilibrarea concediilor și alte probleme posibile. • Compilați și raportați lunar președintelui instanței soldul concediilor judecătorilor și personalului. • Verificați cererile de concediu aprobate pentru a găsi soluții la conflictele de planificare a activităților instanței. • Informați paza despre graficul concediilor judecătorilor.

2.5.2 Atribuțiile administrative ale președintelui instanței ce țin de înlăptuirea justiției

9. Stabilirea necesității de a numi un complet de judecată sau de a implica anumite categorii de persoane pentru examinarea cauzelor de un anumit tip

<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Șeful secretariatului 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificați cerințele de săli de ședință, pază, personal și alte cerințe, în funcție de necesitate. • Coordonați cu paza instanței soluționarea eventualelor probleme de securitate legate de activitatea specială a acestor complete de judecată.
--	---

2.6. Atribuțiile administrative ale șefului secretariatului

Conform art. 45 (Administrarea instanțelor judecătorești) al Legii privind organizarea judecătorească, activitatea organizațională și administrativă într-o instanță este asigurată de secretariatul instanței condus de un șef numit de președintele instanței în conformitate cu Legea privind funcția publică și statutul funcționarului public.

Șefii secretariatelor instanțelor pot cu ușurință cădea în capcana de a crede că trebuie să le facă pe toate singuri.

Recomandarea conform celor mai bune practici: țineți minte că ați fost angajat (ă) în calitate de manager executiv și vi se cere să lucrați cu și prin ceilalți manageri și supervizori pentru a asigura un proces de administrare cu indicatori de performanță bine definiți și verificări ale performanței care asigură îndeplinirea lucrului.

2.6 Atribuțiile administrative ale șefului secretariatului instanței

1. Gestionarea activității organizaționale și administrative în instanță

<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Președintele instanței • Judecătorii și angajații • Managerii, supervizorii și alți angajați • CSM și AAIJ 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formularea ambiguă a art. 45 prevede doar autoritatea limitată de a „organiza și coordona” activitatea administrativă. Însă este nevoie de o delegare explicită a autorităților administrative de la președintele instanței. • Elaborați cu președintele instanței o definiție clară a atribuțiilor de serviciu și a autorităților administrative cu utilizarea expresiilor de genul „autoritatea de a administra și de a îndruma”. • Planificați o ședință cu președintele instanței, judecători, manageri din serviciul administrativ, supervizori și personal pentru a-i informa despre domeniul de aplicare și intenția delegării responsabilităților administrative șefului secretariatului
---	---

2.6 Atribuțiile administrative ale șefului secretariatului instanței	
2. Organizarea activității de întocmire și afișare a graficului ședințelor de judecată, cu menționarea esenței cauzei, în limitele de timp stabilite de norme procedurale	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Președintele instanței • Judecătorii și angajații • Managerii, supervizorii și personalul 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pentru atribuțiile legate de înfăptuirea justiției ale președintelui instanței a se vedea secțiunea 2.5.2. • Informați președintele instanței despre conformitatea cu cerința și orice deviere de la aceasta. • Utilizați Instrucțiunea CSM cu privire la ținerea lucrărilor de secretariat în judecătoriile și curțile de apel pentru a determina cui îi veți delega această sarcină și a stabili proceduri alternative în eventualitatea absenței acestei persoane. • Instruiți persoana numită cu privire la modul în care doriți să fiți informați zilnic despre conformarea acestor cerințe.
3. Organizarea activității personalului responsabil de repartizarea aleatorie a dosarelor parvenite în instanță	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Președintele instanței • Judecătorii și angajații • Șeful direcției/secției de evidență și documentare procesuală • PIGD • Regulamentul CSM privind modul de distribuire aleatorie a dosarelor pentru examinare în instanțele judecătorești 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRIORITATEA NR. 1: Asigurarea integrității sistemului de repartizare aleatorie a dosarelor este cea mai importantă sarcină a șefului secretariatului. • Nu puteți evita nemulțumirea unor judecător din cauza unui proces automatizat pe care ei nu-l înțeleg pe deplin, însă puteți să vă păstrați locul de muncă (și locurile de muncă ale subalternilor), dacă luați toate măsurile ca procesul să fie corect până la cele mai mici detalii și imparțial. • Asigurați-vă că repartizarea aleatorie a dosarelor în PIGD este conformă prevederilor Codului de procedură civilă, ale Codului de procedură penală, ale Regulamentului CSM privind modul de distribuire aleatorie a dosarelor pentru examinare în instanțele judecătorești și ale Regulamentului CSM privind modul de constituire a completelor de judecată și schimbarea membrilor acestora. • Verificați săptămânal repartizarea dosarelor noi în PIGD. • Compilați și publicați rapoartele privind dosarele pendinte pe judecători extrase din PIGD. • Rețineți: președintele instanței este singura persoană autorizată să ajusteze sarcina de dosare și procesul de repartizare aleatorie a dosarelor și să dispună retragerea unui judecător din procesul de repartizare aleatorie a dosarelor (de obicei pe perioada concediului sau a lipsei prelungite motivate de la locul de muncă). Nu întreprindeți nimic din propria inițiativă, chiar dacă considerați că ar fi corect de procedat în vreun fel. Obțineți mai întâi autorizarea din partea președintelui instanței!

2.6 Atribuțiile administrative ale șefului secretariatului instanței

4. Gestionarea fondurilor alocate instanței. Pentru mai multe informații despre gestionarea bugetelor instanței, a se vedea capitolul 8

<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Președintele instanței • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Șeful serviciului financiar-economic • AAIJ 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRIORITATEA NR. 1: Asigurarea faptului că fondurile alocate instanței sunt estimate, repartizate, cheltuite și justificate în mod corespunzător este cea mai importantă sarcină a șefului secretariatului. Faptul de a considera această sarcină drept o altă „prioritate nr. 1” nu este o greșeală. Ambele sarcini sunt importante, însă această sarcină implică răspunderea penală pentru gestionarea proastă sau alocarea greșită a fondurilor publice • Consultați-vă cu președintele instanței pentru a stabili cum acesta dorește să fie informat despre conturile și fondurile instanței. • Pentru detalii privind administrarea bugetului și auditurile, a se vedea capitolul 8. • Efectuați și documentați rezultatele auditurilor aleatorii inopinate ale numerarului cel puțin o dată pe lună. Raportați despre rezultatele președintelui instanței. • Conduceți și documentați inspecții aleatorii ale patrimoniului (în special ale echipamentului de automatizare și ale rechizitelor de birou) cel puțin o dată pe lună. Dacă nu există motive să bănuieți contrariul, aceste inspecții pot fi efectuate în privința birourilor, depozitelor, echipamentului etc. selectate aleatoriu. Raportați despre rezultate președintelui instanței. • Verificați lunar, împreună cu șeful serviciului financiar-economic, cheltuielile lunare efective și cele planificate. • Identificați conturile care ajung la 40% din cheltuielile anuale estimate. • Examinați cheltuielile recurente, achizițiile planificate, cheltuielile operaționale și cele capitale. • Estimați faptul dacă anumite conturi riscă să fie epuizate de mijloace până la sfârșitul anului bugetar. • În funcție de necesitate, recomandați transferul de fonduri în limita autorității și a cerințelor impuse de lege (capitolul 8).
---	---

2.6 Atribuțiile administrative ale șefului secretariatului instanței	
5. Coordonarea și verificarea activității subdiviziunilor administrative; asigurarea celei mai bune administrări și utilizări a resurselor financiare, materiale, intelectuale și informaționale la implementarea planurilor strategice de activitate pentru instanță	
<p>Susținerea și resurse disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managerii, supervizorii și alți angajați • AAIJ • Celelalte subdiviziuni administrative ale instanței. 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltați și promovați zilnic viziunea și strategia de conducere a instanței pentru organizarea activității judecătorilor și a subdiviziunilor instanței legate de îndeplinirea justiției în instanță. • Ieșiți din birou și faceți un tur prin instanță! • Perfecționați-vă zilnic aptitudinile de lider descrise în secțiunile 2.3 și 2.7.
6. Elaborarea și prezentarea planurilor strategice de activitate ale instanței președintelui instanței	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Președintele instanței • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Managerii, supervizori și alți angajați • AAIJ • Celelalte subdiviziuni administrative ale instanței. 	<p>Recomandări pentru președinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborați viziunea și strategia de conducere a instanței pentru organizarea judecătorilor și a subdiviziunilor instanței de îndeplinire a justiției în instanță. • Oferiți instrucțiunile de politică judiciară care ar putea avea un impact asupra planurilor de activitate. Elaborați și publicați indicatorii de performanță ai instanței care vor fi incluși în planurile de activitate ale subdiviziunilor instanței. • Stabiliți datele pentru prezentarea proiectelor și a versiunilor finale ale planurilor strategice de activitate. • Comunicați planurile strategice de activitate judecătorilor și grefierilor, CSM, AAIJ și publicului, în funcție de necesitate. • Examinați cum se poate de inclus obiectivele strategice ale instanței pe pagina web a acesteia. <p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transpuneți îndrumările președintelui instanței într-o directivă privind planul strategic pentru șefii și supervizorii subdiviziunilor administrative. • Consultați-vă cu CSM și AAIJ și cu celelalte subdiviziuni administrative ale instanței pentru a determina cea mai bună structură a planurilor strategice de activitate.

2.6 Atribuțiile administrative ale șefului secretariatului instanței	
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborați și publicați indicatorii și standardele de performanță a subdiviziunilor instanței care vor fi incluse în planurile de activitate. • Cereți ca obiectivele trimestriale de performanță să fie incluse în planurile de activitate ale subdiviziunilor instanței. Aceasta va asigura suficient timp pentru ajustarea și reorganizarea personalului astfel încât serviciile să atingă sau să depășească obiectivele planurilor de activitate. • Recunoașteți și stimulați performanța superioară. • Stabiliți datele de prezentare a proiectelor și a versiunilor finale ale planurilor de activitate ale subdiviziunilor instanței. • Examinați planurile strategice de activitate cu președintele instanței și introduceți recomandările, în funcție de necesitate. • Publicați planurile de activitate finale și revizuiți-le cu șefii subdiviziunilor, supervizorii și angajații. • Organizați ședințe cu judecătorii, grefierii și alți angajați ai instanței pentru a comunica planurile.
7. Aprobarea regulamentelor privind organizarea și funcționarea secretariatului instanței, în coordonare cu președintele instanței	
<p>Asistența și resursele disponibile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Președintele instanței • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Managerii, supervizorii și alți angajați • AAIJ 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborați un regulament privind funcționarea secretariatului instanței, care, conform legii, include grefieri, asistenți judiciari, traducători, interpreți, secția generalizare și datele statistice, secția documentare și serviciul administrativ (art. 46 (1-3) al Legii cu privire la organizarea judecătorească). • Prezentați regulamentul propus președintelui instanței pentru examinare și aprobare.
8. Alte atribuții stabilite prin lege sau delegate de președintele instanței	
<p>Asistența și resursele disponibile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Președintele instanței • Vicepreședintele instanței (în funcție de necesitate) • Managerii, supervizorii și alți angajați din cadrul AAIJ • Celelalte subdiviziuni administrative ale instanței 	<p>Recomandări pentru șeful secretariatului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorbiți onest cu președintele instanței despre volumul de lucru și disponibilitatea dumneavoastră de a asuma mai multe responsabilități administrative. • Aveți grijă să nu vă luați mai mult decât puteți să îndepliniți. • Rețineți: șefii secretariatelor instanței sunt ajutați de echipa lor. Aveți grijă să nu surmenați personalul, dar nici nu ezitați să-i implicați în activitățile importante ale instanței. • De asemenea, rețineți: orice sarcină vă oferiți s-o executați pentru președintele instanței trebuie să fie făcută în mod profesionist și la timp. În caz contrar, reputația dumneavoastră va fi știrbită!

2.7. Zece calități esențiale ale unui șef eficient al secretariatului instanței

Deși lista calităților esențiale poate fi nelimitată, șefii secretariatelor instanțelor judecătorești trebuie să cultive cel puțin următoarele calități esențiale de lider în rutina lor zilnică și în relațiile cu președintele instanței, judecători și angajați.

1. Integritatea personală. Integritatea dumneavoastră este cea mai mare valoare de care dispuneți. Țineți minte, angajații vor reacționa pozitiv față de un lider care face lucruri corecte de fiecare dată. Nu faceți nimic ce ar putea da celorlalți oportunitatea de a pune la îndoiala integritatea dumneavoastră, deoarece, odată ce ați pierdut-o sau ați compromis-o, este foarte dificil (dacă nu chiar imposibil) să o restabiliți.
2. Fiți sincer și respectuos: Marii lideri sunt liderii puternici și hotărâți, dar, totodată, umili și respectuoși cu alții. Aceasta nu înseamnă că sunteți slab sau nesigur pe sine. Aceasta înseamnă că aveți încrederea în sine și aprecierea de sine pentru a recunoaște valoarea celorlalți fără a vă simți amenințat. Aceasta înseamnă că sunteți dispus să admiteți că puteți greși, că recunoașteți că nu aveți toate răspunsurile. Și aceasta înseamnă că sunteți dispus să lăudați atunci când laudele sunt meritate. ¹⁰
3. Demonstrați etica de lucru. Demonstrați în fiecare zi modelele de etică pe care vă așteptați ca alții să le manifeste. Indiferent dacă sunteți conștient de asta sau, ceilalți vă observă și personalul dumneavoastră se va ridica sau va coborî la nivelul performanței de lucru de care dați dovadă în fiecare zi.
4. Învățați cum să gestionați prioritățile esențiale. Rezolvați mai întâi chestiunile mai importante! Nu vă împotmoliți în proiectele sau activitățile care pot să fie „ușor de efectuat”, dar care sunt nesemnificative din perspectiva președintelui instanței. Identificați activitățile importante și îndepliniți-le pe în primul rând <i>in mod excelent!</i>
5. Elaborati și comunicați viziunea dumneavoastră strategică. Liderii mari au viziune. Ei pot vedea în perspectivă și să-și înțeleagă bine obiectivele și modul în care doresc să dezvolte capacitățile celorlalți pentru a-i ajuta să obțină succes.
6. Promiteți doar ceea ce puteți îndeplini. Câteodată acest lucru va fi dificil, în special pe măsura ce președintele instanței vă va cere tot mai mult ajutor. În cele din urmă, cel mai bine este de discutat prioritățile sau proiectele urgente cu președintele instanței pentru sfat și îndrumare.
7. Îndepliniți-vă promisiunile! Odată ce vă asumați o sarcină, îndepliniți-o la timp și, dacă constatați că nu reușiți să vă respectați angajamentul, anunțați cât mai repede persoana căreia i-ați făcut promisiunea și stabiliți un plan alternativ, care va putea fi îndeplinit la timp.
8. Răspunderea. Liderii eficienți respectă și cer altora să respecte standarde înalte de conduită cerute de lege, politica judiciară și viziunea de conducere a instanței. Pentru a fi eficienți la acest capitol, șefii secretariatelor trebuie să stabilească și să aducă la cunoștința tuturor standardele și să instruiască personalul. Nu vă mulțumiți cu presupunerea că angajații cunosc ce se așteaptă de la ei sau că înțeleg consecințele neconformării.
9. Implicați-i pe alții în proces! Liderii nu trebuie să lucreze în mod izolat. Practica sănătoasă de management încurajează pe alții să contribuie la soluționarea problemelor. Experiența a demonstrat că angajații implicați în proces de lideri sunt devotați și reușesc să îndeplinească activitățile asumate.
10. Nu acordați favoruri angajaților! Cea mai sigură metodă de a vă distruge credibilitatea este aceea de a vă crea o imagine de persoană nedemnă de încredere. Tratați-i pe toți cu demnitate și respect. Întotdeauna comunicați în mod clar așteptările și viziunea dumneavoastră cu privire la modul în care fiecare angajat sau serviciu poate obține succes. Țineți minte, sarcina dumneavoastră în calitate de lider constă în crearea unei viziuni și în ajutarea altora să reușească cu sarcinile lor.

⁹ TRACY, B. The Seven Leadership Qualities of Great Leaders (Șapte calități ale marilor lideri), publicat online la următoarea adresă electronică: <http://www.briantracy.com/blog/leadership-success/the-seven-leadership-qualities-of-great-leaders-strategic-planning/>

Anexa 2.1: Autoritatea CSM și hotărârea privind delegarea de către președinții instanțelor a dreptului la prima semnătură șefilor secretariatelor instanțelor**CONSILIUL SUPERIOR AL MAGISTRATURII**

Str. Kogălniceanu 70, Chișinău, 2009 www.csm.md; email: aparatul@csm.md tel.: 22-30-76; fax: 22-38-40

HOTĂRÎRE

Cu privire la demersul domnului Mihai Poalelungi, președintele Curții Supreme de Justiție, referitor la competența administrării financiar-economice a instanțelor judecătorești

30 aprilie 2013

mun. Chișinău

Nr. 378/15

Examinând demersul domnului Mihai Poalelungi, președintele Curții Supreme de Justiție, referitor la competența administrării financiar-economice a instanțelor judecătorești, Consiliul Superior al Magistraturii

CONSTATĂ:

Președintele Curții Supreme de Justiție, Mihai Poalelungi, a informat Consiliul Superior al Magistraturii că după intrarea în vigoare a Legii nr. 153 din 05.07.2012, care a adus un șir de modificări și completări Legii cu privire la organizarea judecătorească, activitatea organizatorică și administrativă a instanței judecătorești urmează să fie exercitată de șeful secretariatului instanței judecătorești, președintelui instanței revenindu-i doar atribuții de conducere în domeniul realizării actului de justiție. În consecință, președinții instanțelor judecătorești, rămân să fie conducători ai instanțelor, însă, având în vedere că funcțiile administrative sunt improprie procesului de înfăptuire a justiției, de organizare a acestuia, ele au fost excluse din competența lor. Or, transferul sarcinilor administrative de la președintele instanței judecătorești către șeful secretariatului a constituit una din acțiunile necesare a fi realizate conform Programului de activitate a Guvernului „Integrare Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare” pentru anii 2011–2014 și Strategiei de reformare a sectorului justiției, aprobată prin Legea nr. 152 din 25 noiembrie 2011.

În detrimentul prevederilor legale menționate, domnul Mihai Poalelungi susține că până în prezent, trezoreriile teritoriale nu acceptă ordonarea mijloacelor financiare de către șefii secretariatelor, continuând să accepte spre procesare documente de plată semnate de președinții instanțelor judecătorești. Or, perfecționarea dreptului la semnătură șefului secretariatului nu a fost realizat prin ordinul președintelui instanței judecătorești, care nu mai deține dreptul de a administra mijloacele financiare ale instanței.

Prin urmare, Consiliul consideră necesar de a propune președinților instanțelor judecătorești emiterea actului administrativ prin care se va investi șeful secretariatului cu atribuții financiar-economice și dreptul la prima semnătură. Or, conform art. 45 alin. (2) activitatea organizatorică și cea administrativă a instanței judecătorești este asigurată de secretariatul instanței judecătorești, condus de un șef numit de către președintele instanței judecătorești în conformitate cu Legea nr. 158-XVI din 04 iulie 2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public, una din atribuțiile căruia este gestionarea mijloacelor financiare alocate instanței judecătorești.

În contextul celor menționate, Consiliul Superior al Magistraturii, potrivit prevederilor art. 4, 17 și 24 din Legea cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii,

HOTĂRĂȘTE:

1. A propune președinților instanțelor judecătorești de a emite act administrativ prin care se va investi șeful secretariatului cu atribuții financiar-economice și dreptul la prima semnătură.
2. Președinții instanțelor judecătorești vor informa Consiliul Superior al Magistraturii până la 1 iulie 2013, despre măsurile întreprinse.
3. Prezenta hotărâre se remite pentru informare instanțelor judecătorești.

Președintele

Consiliului Superior al Magistraturii

Nichifor Corochii

CURTEA SUPREMĂ DE JUSTIȚIE A REPUBLICII MOLDOVA
Str. M. Kogălniceanu 70, Chișinău, Republica Moldova, MD-2009,
tel./fax: (+373 22) 22 52 27, 22 15 47

1 aprilie, 2013, nr. 51-92/2013

Serafim Urechean, Președintele Curții de Conturi
Veaceslav Negruța, Ministrul Finanțelor
Oleg Efrim, Ministrul Justiției

Stimați domni,

Prin Legea pentru modificarea și completarea unor acte legislative nr. 153 din 05.07.2012, (Monitorul Oficial 185/620, 31.08.2012, au fost operate un șir de modificări substanțiale la Legea cu privire la organizarea judecătorească. După intrarea în vigoare a legii, activitatea organizatorică și administrativă a instanței judecătorești urmează să fie exercitată de șeful secretariatului instanței, președintelui instanței revenindu-i doar atribuții de conducere în domeniul efectuării justiției.

Până la intrarea în vigoare a modificărilor menționate, reglementările legale privind gestionarea mijloacelor financiare ale instanței judecătorești erau următoarele:

„Articolul 27. Președintele judecătoriei:

(1) Președintele judecătoriei:

n) este ordonatorul mijloacelor financiare ale judecătoriei și organizează gestionarea eficientă a lor;”

La moment, atribuțiile președintelui instanței sunt reglementate de art. 16/1 din Legea privind organizarea judecătorească, care nu cuprinde nici o referire la gestionarea mijloacelor financiare ale instanței.

La fel, legislatorul a prevăzut reglementări distincte cu privire la activitatea instanței în domeniul justiției și, respectiv, cu privire la activitatea organizatorică și administrativă a instanței.

Astfel, art. 45 din Legea privind organizarea judecătorească este expus în următoarea redacție:

„(1) Activitatea instanței judecătorești în domeniul înfăptuirii justiției este condusă de către președintele instanței judecătorești.

(2) Activitatea organizatorică și cea administrativă a instanței judecătorești este asigurată de secretariatul instanței judecătorești, condus de un șef numit în funcție de către președintele instanței judecătorești în conformitate cu Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public.

(3) Șeful secretariatului instanței judecătorești are următoarele atribuții:

- a) organizează activitatea personalului legată de întocmirea și afișarea, în termenul stabilit de normele procesuale, a informației privind cauzele fixate pentru judecare, inclusiv privind obiectul acestora;
- b) organizează activitatea personalului responsabil de asigurarea distribuirii aleatorii a cauzelor parvenite în instanța judecătorească;
- c) gestionează mijloacele financiare alocate instanței judecătorești;
- d) coordonează și verifică activitatea subdiviziunilor secretariatului instanței judecătorești, asigură administrarea și utilizarea optimă a resurselor financiare, materiale, intelectuale și informaționale în procesul implementării planurilor strategice de activitate a instanței judecătorești;
- e) elaborează și prezintă spre aprobare președintelui instanței judecătorești planurile strategice de activitate ale instanței judecătorești;
- f) organizează și coordonează dezvoltarea și implementarea planurilor strategice de activitate ale instanței judecătorești;

- g) aprobă, după coordonarea cu președintele instanței judecătorești, regulamentul de organizare și funcționare a secretariatului instanței judecătorești;
- h) exercită alte funcții atribuite prin lege sau delegate de către președintele instanței judecătorești.

(4) În caz de absență a șefului secretariatului instanței judecătorești, funcțiile acestuia sau o parte din ele sunt delegate de către președintele instanței judecătorești unuia dintre conducătorii subdiviziunilor secretariatului instanței judecătorești.

În nota informativă la proiectul de lege menționat, autorii acestuia (MJ) au motivat că proiectul legii este conform și elaborat întru executarea documentelor de politici în vigoare:

- Programul de activitate al Guvernului „Integrare Europeană: libertate, democrație, bunăstare” pentru anii 2011-2014;
- Strategia de reformare a sectorului justiției (SRSJ), aprobată prin Legea nr. 152 din 25 noiembrie 2011.

Potrivit autorilor, modificarea competențelor președinților și vicepreședinților instanțelor în scopul excluderii atribuțiilor administrative reprezintă una din acțiunile necesare a fi realizate în vederea înfăptuirii reformei judecătorești, acțiune prevăzută în Planul de acțiuni al Guvernului pentru anii 2011–2014 și Strategia de reformare a sectorului justiției. În consecință, președinții instanțelor judecătorești, ajutați de vicepreședinți, rămân să fie conducători ai instanțelor, însă, având în vedere că funcțiile administrative sunt improprie procesului de înfăptuire a justiției, de organizare a acestui proces, ele au fost excluse din competența lor.

Cu privire la noul articol 45, autorii au menționat că deșarjarea de funcțiile administrative a președinților și vicepreședinților instanțelor judecătorești impune noi amendări ale legislației, prin care are loc instituirea funcției de administrator al instanței judecătorești. Instituția administratorului instanței judecătorești este cunoscută sistemelor judecătorești ale altor state, precum Estonia, Finlanda, Egipt, Federația Rusă. Potrivit autorilor, **administratorul instanței judecătorești își va asuma toată responsabilitatea pentru organizarea activității administrative a instanței.** Astfel, administratorul va conduce aparatul instanței, având atribuții precum coordonarea activității subdiviziunilor aparatului instanței judecătorești, asigurarea administrării și utilizării optime a resurselor financiare, materiale, intelectuale și informaționale în procesul implementării planurilor strategice de activitate a instanței judecătorești etc.

În detrimentul prevederilor legale menționate, până în prezent, trezoreriile nu acceptă ordonarea mijloacelor financiare de către șefii secretariatelor și continuă să accepte spre procesare documente de plată semnate de președinții judecătorilor. În unele cazuri, trezoreriile solicită ca președinții de instanță, prin ordin, să acorde dreptul la prima semnătură în documentele financiare șefilor secretariatelor.

Curtea Supremă de Justiție consideră că președinții instanțelor judecătorești nu mai dețin dreptul de a administra mijloacele financiare ale instanței. La fel, președinții nu pot împuternici sau delega șefii secretariatelor să exercite funcții de ordonatori ai mijloacelor financiare, or, în temeiul art. 161 și art. 45 alin. (1) Legea cu privire la organizarea judecătorească, ei însăși nu dețin atribuții sau competențe în administrarea financiară.

Argumentul precum că, în temeiul Legii privind controlul financiar public intern, președinții instanțelor au calitatea de manager al entității publice, iar șefii secretariatelor dețin calitatea de manager operațional, este neîntemeiată din următoarele motive.

Conform art. 6 din Legea privind controlul financiar public intern, managerul entității publice organizează sistemul de management financiar și control pentru a asigura atingerea obiectivelor entității publice prin:

- a) eficacitatea și eficiența operațiunilor;
- b) conformitatea cu cadrul normativ și cu reglementările interne;
- c) siguranța și optimizarea activelor și pasivelor;
- d) siguranța și integritatea informației.

Președintele instanței de judecată nu poate și, de altfel, nu trebuie considerat manager al entității publice, deoarece, în temeiul art. 16/1 și art. 45, acesta deține doar atribuții ce țin doar de activitatea în domeniul justiției și care nu îi permit să asigure:

- sistemul de management financiar;

- siguranța și optimizarea activelor și a pasivelor;
- siguranța și integritatea informației.

Mai mult, punerea atribuțiilor de management financiar în sarcina președinților de instanțe și, implicit, desemnarea acestora ca responsabili pentru gestionarea resurselor financiare, creează riscul ingerințelor nedorite în actul de justiție exercitat de magistrații-președinți. Astfel, ingerințele pot fi exercitate prin intermediul organelor de control subordonate sau aflate sub controlul puterii executive ori legislative.

Din motivele expuse, solicit respectuos examinarea prezentului demers și luarea unei decizii urgente comune asupra problemei abordate.

Cu deosebit respect,
Președintele Curții Supreme de Justiție

Mihai Poalelungi

CURTEA DE CONTURI A REPUBLICII MOLDOVA

2001 Chișinău, bd. Ștefan cel Mare 69,

tel.: 23-25-79, fax: 23-30-20, email: cdc@ccrm.gov.md

16 aprilie 2013

nr. 01/2-498

La nr. 51-92/2013 din 01.04.2013

Domnului Mihai POALELUNGI

Președintele Curții Supreme de Justiție

Stimate domnule Președinte,

Curtea de Conturi a examinat demersul Curții Supreme de Justiție cu privire la managementul financiar în sistemul judecătoresc și consideră că soluționarea problemei abordate urmează a fi realizată prin prisma articolelor 161 și 45 alin. (2) din Legea nr. 515-XIII din 06.07.1995 privind organizarea judecătorească.

Astfel, președintele instanței judecătorești, fiind unica persoană care are competența legală de numire în funcție a șefului secretariatului instanței judecătorești, urmează prin ordin să-i acorde acestuia dreptul la prima semnătură în documentele financiare.

Totodată, la o eventuală modificare a Legii nr. 229 din 23.09.2010 privind controlul financiar public intern, în contextul excluderii unor abordări/interpretări diferite ale prevederilor legislației va fi prevăzută o specificare ce ține de unele excepții de la regula generală vizând responsabilitatea managerială.

Cu respect,

Serafim URECHEAN

Președintele Curții de Conturi

MINISTERUL FINANTELOR REPUBLICII MOLDOVA

MD-2005, Chișinău, str. Cosmonauților, 7, tel.: (373 22) 26-25-24, fax: (373 22) 26-25-17,
web: www.minfin.md

14 mai 2013, nr. 09-04/186

Curtea Supremă de Justiție

Ministerul Finanțelor a examinat demersul nr. 51-92/2013 din 1 aprilie 2013 și în limitele competenței funcționale, comunică următoarele:

Conform prevederilor Legii privind controlul financiar public intern nr. 229 din 23.09.2010, și anume, art. 3 „managerul entității publice este conducătorul celui mai înalt nivel ierarhic al entității publice”, pe când „managerul operațional este conducătorul responsabil de gestionarea unității organizaționale la fiecare nivel ierarhic al entității publice, exceptând managerul entității publice”.

De asemenea, conform art. 14 al legii menționate anterior, sistemul de management financiar și control se organizează, inclusiv, prin „delegarea responsabilităților ce țin de luarea deciziilor, control și implementare”.

În același timp, potrivit prevederilor Legii privind organizarea judecătorească nr. 514 din 06.07.95, cu modificările și completările ulterioare, și anume, art. 161 „Președintele instanței judecătorești reprezintă instanța de judecată în relațiile cu autoritățile publice și cu mas-media; numește în funcție funcționarii publici, modifică, suspendă și încetează în condițiile legii, raporturile de muncă ale acestora, angajează, modifică, suspendă și încetează raporturile de muncă ale personalului contractual al secretariatului instanței judecătorești; aplică sancțiuni disciplinare și adoptă măsuri de stimulare a personalului secretariatului instanței judecătorești; exercită alte atribuții, conform legii”.

De asemenea, conform art. 45 al legii nominalizate „Șeful secretariatului instanței judecătorești exercită alte funcții atribuite prin lege sau delegate de către președintele instanței judecătorești.”

Astfel, ținând cont de cele expuse, șeful secretariatului instanței judecătorești, fiind numit în funcție de către președintele instanței judecătorești, realizează sarcinile aferente activității organizatorice și administrative ale instanței judecătorești în și din numele președintelui. Cu toate că aceste sarcini sunt delegate prin lege șefului secretariatului instanței judecătorești, președintele instanței judecătorești nu este scutit de răspundere, el fiind responsabil primar de activitatea instanței judecătorești în ansamblu.

Totodată, potrivit prevederilor articolului 19, alineatul (12) din Legea contabilității nr. 113-XVI din 27 aprilie 2007, documentele de casă, bancare și de decontare, datoriile financiare, comerciale și calculate pot fi semnate unipersonal de conducătorul entității ori de două persoane cu drept de semnătură: prima semnătură aparține conducătorului sau altei persoane împuternicite, a doua – contabilului-șef sau altei persoane împuternicite.

Pentru deservirea instituției publice prin sistem trezorerial, conform punctului 1.3.1 din Ordinul cu privire la aprobarea Normelor metodologice privind executarea de casă a mijloacelor bugetului public național prin sistemul trezorerial al Ministerului Finanțelor nr. 98 din 28 noiembrie 2005, la cererea de deservire, care se prezintă la trezoreriile teritoriale, se anexează și decizia de numire în funcție a conducătorului instituției, contabilului-șef, sau a persoanelor autorizate să exercite funcțiile respective, precum și fișa cu specimene de semnături și amprenta ștampilei rotunde, care legalizează semnăturile persoanelor autorizate să exercite funcțiile respective.

În acest context, pentru a se conforma la actele legislative și normative nominalizate, instanțele judecătorești urmează să prezinte la trezoreriile teritoriale deservente ordinul de numire în funcție a șefului secretariatului cu mențiunea de acordare a dreptului la prima semnătură bancară, precum și fișa cu specimene de semnături și amprenta ștampilei, întocmită în conformitate cu prevederile stabilite.

Viceministru
Maria Cărăuș

 Notițe



Capitolul 3. Gestionarea dosarelor

3.1. Introducere

Gestionarea fluxului de dosare este procesul prin care dosarele sunt transmise de la înregistrare la încheiere. Acest proces include toate etapele examinării preliminare, ale examinării propriu-zise și, tot mai frecvent, acțiuni procesuale ulterioare pronunțării hotărârii.

Gestionarea fluxului de dosare este procesul prin care instanțele își convertesc „intrările” (dosarele) în „ieșiri” (hotărârile). Acest proces determină cât de bine instanțele reușesc să-și atingă obiectivele și scopurile de bază. Gestionarea fluxului de dosare este esența administrării instanței de judecată.

Gestionarea eficace a fluxului de dosare permite înfăptuirea justiției nu doar în cazuri individuale, ci și în tot sistemul judecătoresc, atât în instanțele de primul nivel, cât și în cele de al doilea nivel, și contribuie la asigurarea unui proces echitabil și a protecției egale pentru fiecare parte.

Modulul de raportare din PIGD automatizează procesul de raportare cu privire la gestionarea fluxului de dosare.

Introducerea la timp a informațiilor exacte privind intentarea și încheierea dosarelor permite automatizarea procesului de gestionare a fluxului de dosare, compilarea și evaluarea tuturor rapoartelor statistice privind gestionarea fluxului de dosare.

Gestionarea fluxului de dosare se referă la modul în care o instanță gestionează fluxul de dosare de la înregistrare până la pronunțarea hotărârii. Acest proces include toate etapele examinării preliminare, ale examinării propriu-zise, căile de atac (dacă părțile nu sunt de acord cu hotărârea instanței de primul nivel) și acțiunile de după încheierea dosarului, întreprinse pentru aplicarea la timp a hotărârilor judecătorești și a acțiunilor ulterioare încheierii dosarului. Un sistem eficient de gestionare a dosarelor asigură un proces echitabil și protecție egală tuturor părților.

Ex-Președintele Curții de Apel Bălți, Alexandru Gheorghieș

De asemenea, calitatea justiției este îmbunătățită când administrarea judiciară este centrată pe gestionarea eficientă a fluxului dosarelor și a procesului de judecată. (**Asociația Națională de Administrare a Instanțelor din SUA – ANAI**)¹⁰

La seminarul privind gestionarea fluxului de dosare organizat pentru șefii secretariatelor instanțelor judecătorești în mai 2013 de INJ, definiția ANAI a fost susținută încă o dată în cazul judecătorilor și al curților de apel din Moldova.

3.2. Principiile gestionării eficiente a fluxului de dosare

Principiile gestionării eficiente a fluxului de dosare prezentate mai jos se aplică tuturor instanțelor din lume.

Principiu	Descrierea
1	Gestionarea fluxului de dosare este o responsabilitate judiciară.
2	Președinții instanțelor de judecată sunt responsabili de supravegherea și gestionarea activității judecătorilor din instanța de judecată și de asigurarea în instanță a unui proces eficient de gestionare a fluxului de dosare, care garantează înfăptuirea rapidă, corectă și responsabilă a justiției, un proces echitabil și respectarea drepturilor pentru toate părțile și cetățenii Moldovei. Notă: Aceasta este o obligație pozitivă impusă prin lege tuturor președinților instanțelor de judecată.
3	Pentru a asigura încadrarea în termen a procesului parcurs de dosare de la înregistrare la pronunțarea hotărârii, se stabilesc și se monitorizează indicatori de performanță ai instanței de judecată.
4	Șefii secretariatelor organizează și gestionează activitățile instanței, personalul și sistemele informaționale de management pentru a susține judecătoria și procesul de gestionare a fluxului de dosare.
5	Instanțele de judecată trebuie să mențină, distribuie și evalueze cu regularitate datele statistice privind gestionarea fluxului de dosare. Notă: șefii secretariatelor instanței sunt responsabili de: <ul style="list-style-type: none"> • Instruirea și organizarea personalului instanței cu privire la utilizarea PIGD, fluxul de dosare și lucrul cu documentele de evidență. • Asigurarea introducerii la timp în PIGD a datelor privind gestionarea fluxului de dosare. • Utilizarea modulului de raportare statistică al PIGD pentru generarea, analizarea și prezentarea rapoartelor și a datelor statistice privind gestionarea fluxului de dosare președintelui instanței și, la solicitare, judecătorilor.

3.3. Listele dosarelor pendinte

Utilizând PIGD și modulul de măsurare a performanței, judecătoria și șefii secretariatelor pot sorta dosarele din rapoartele privind dosarele pendinte în funcție de judecător într-o multitudine de modalități. Cele mai obișnuite forme de astfel de rapoarte sunt:

Forme tipice de prezentare a rapoartelor privind dosare pendinte	
Prezentarea dosarelor pendinte în funcție de judecător și durata dosarelor active pe rol.	Prezintă toate dosarele active și repartizate fiecărui judecător, de obicei, în ordinea descrescătoare (cu dosare mai vechi afișate înaintea celor mai recente).

¹⁰ Informația privind competențele de bază legate de gestionarea fluxului de dosare enunțate de ANAI poate fi accesată la următoarea adresă electronică: https://nacmnet.org/CCCG/cccg_3_corecompetency_cfm.html

Forme tipice de prezentare a rapoartelor privind dosare pendinte	
Prezentarea dosarelor pendinte în funcție de judecător și tipul dosarului și prezentarea duratei dosarelor active pe rol în funcție de tipul dosarului.	Prezintă dosarele pendinte active în funcție de tipul dosarului, cu dosarele active afișate în ordinea descrescătoare (cu dosare mai vechi afișate înaintea celor mai recente în cadrul fiecărui tip de dosar).
Prezentarea în funcție de judecător a dosarelor active cu termenul de examinare depășit, în care părțile nu au luat nici o măsură în această privință.	Acest raport privind gestionarea fluxului de dosare este utilizat de judecători pentru monitorizarea și gestionarea proactivă a dosarelor care ar putea să fi deviat de la procesul normal de examinare. Dacă este necesar, judecătorul poate planifica o ședință de clarificare a situației dosarului pentru a afla informații curente de la părți.
Prezentarea dosarelor pendinte în funcție de judecător sau pentru instanță în ansamblu și în comparație cu perioadele de raportare anterioare.	Prezintă tendințele în timp ale dosarelor pendinte active în paralel cu rata de soluționare pentru a releva cât de eficient un judecător (sau instanța) își gestionează dosarele active.



Capitolul 4. Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor

4.1. Introducere

PIGD este inima sistemului de gestionare a fluxului de dosare în cadrul judecătoriei, oferind un registru complet electronic al dosarelor, disponibil „în timp real” judecătorilor și personalului administrativ, precum și un sistem informațional de administrare a dosarelor cu capacitatea de a sorta și analiza date statistice privind dosarele și de a produce rapoartele statistice necesare. Modulele sistemului PIGD permit judecătorilor să:

- automatizeze registrul noilor dosare;
- atribuie numere dosarelor în mod automat;
- distribuie aleatoriu dosarele judecătorilor (și să le redistribuie la indicația expresă în scris a președintelui judecătoriei);
- scaneze toate documentele primite, ordonanțele instanței, graficele și alte documente aferente dosarelor;
- convertească documentele scanate în fișiere *.pdf și să le integreze într-un dosar accesibil online și pe computer fiecărui judecător, personalului judecătoresc și personalului administrativ;
- includă linkurile tuturor înregistrărilor audio a ședințelor de judecată direct în PIGD;
- planifice și să producă calendarele necesare ale judecătoriei;
- analizeze sarcina de dosare a instanței și a fiecărui judecător și să producă rapoarte privind îmbunătățirea gestionării fluxului de dosare și performanța statistică a instanței.

Președintele judecătoriei și șeful secretariatului judecătoriei sunt responsabili de elaborarea viziunii de conducere a instanței, a obiectivelor de performanță și a programelor necesare de automatizare și de instruire profesională, pentru a implementa și integra pe deplin capacitățile PIGD la fiecare nivel al procesului de desfășurare a justiției și de administrare judecătorească.

În prezent PIGD este instalat în fiecare instanță și oferă posibilitatea administrării automatizate a fluxului de dosare.

4.2. Scopul

În acest capitol se face o prezentare generală care nu presupune neapărat ca șefii secretariatelor să cunoască toate detaliile operării zilnice a PIGD. Scopul acestei prezentări este de a descrie unele dintre cele mai esențiale capacități ale sistemului și cerințele privind mediul operațional la nivelul instanțelor de judecată.

De asemenea, capitolul de față prezintă câțiva dintre cei mai importanți termeni „tehnici” și „de sistem” pe care șefii secretariatelor trebuie să-i cunoască pentru a comunica și a ajuta utilizatorii PIGD formați din judecători și personalul administrativ.

4.3. Descrierea tehnică a PIGD

PIGD este un sistem de tip client-server și reprezintă o bază de date. Acesta a fost dezvoltat la comandă, utilizând un program cu sursă deschisă pentru a automatiza, în conformitate cu legislația Republicii Moldova, procedurile instanțelor din țară efectuate pe hârtie.

- PIGD este utilizat pentru a înregistra și a gestiona toate tipurile de dosare – civile, penale și contravenționale – a ține evidența și a gestiona dosarele pe parcursul întregului lor ciclu de viață, de la înregistrare în prima instanță până la emiterea hotărârii primei instanțe și ulterior până la procedura de apel sau recurs în instanțele superioare, cum sunt curțile de apel și Curtea Supremă de Justiție.
- PIGD permite personalului instanței să introducă date în diferite câmpuri pe ecranul computerului, iar după ce câmpurile au fost completate, datele sunt stocate în baza de date, unde pot fi utilizate de diverse funcții ale sistemului, precum este Modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești și încărcarea graficului ședințelor de judecată, a hotărârilor judecătorești și a altor informații pe pagina web a instanței de judecată.
- PIGD distribuie automat dosare judecătorilor în mod aleatoriu. Programul include un sistem complex de planificare a calendarului/agendei, precum și o interfață intuitivă, prietenoasă utilizatorilor, în limba de stat, cu unele modele și formulare în limba de stat și limba rusă. Sistemul a fost creat special pentru simplitatea utilizării de către personalul instanțelor de judecată.
- PIGD reprezintă un pas important spre *business intelligence* pentru președinții instanțelor și managerii de nivel superior din cadrul sistemului judecătoresc. **Modulul de măsurare a performanței instanței** funcționează cu ajutorul echipamentului, programelor, bazele de date, rețelei și sistemelor de securitate ale PIGD. Acesta este accesibil în fereastra de start a PIGD printr-un meniu de înregistrare și autentificare.

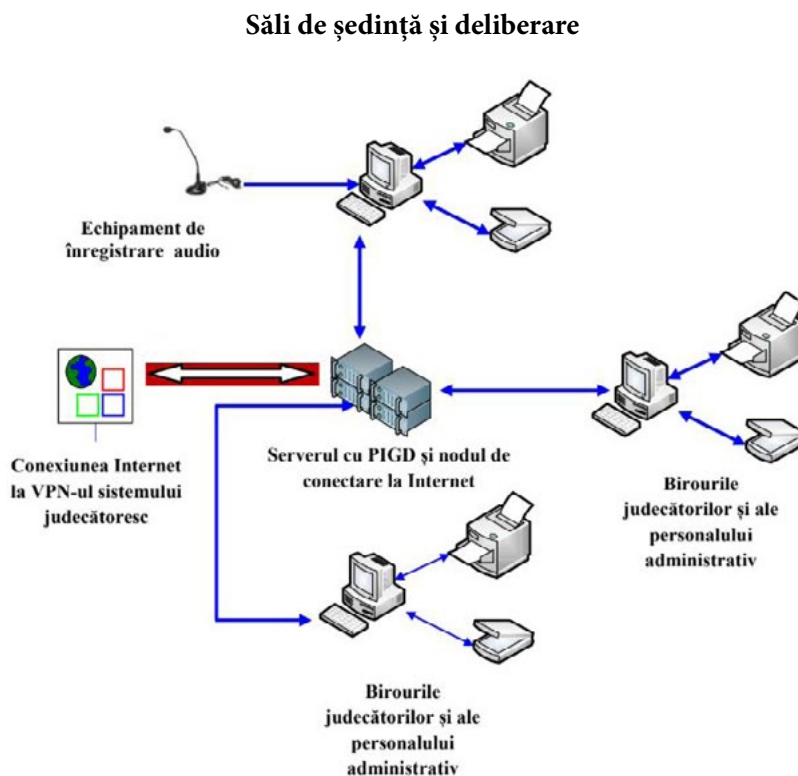
4.4. Cerințe de infrastructură a instanței de judecată pentru susținerea PIGD (și echipament aferent automatizării instanței)

4.4.1. Mediul de operare al rețelei: Personalul instanțelor judecătorești accesează PIGD prin introducerea numelui de utilizator și a unei parole deschizând un link salvat în navigator și utilizând o conexiune securizată la Internet prin punctele de conectare VPN. Mai mulți angajați ai instanței judecătorești pot accesa simultan serverul pe care este amplasat sistemul PIGD de la computerul lor. Sistemul de înregistrare audio din instanțele judecătorești este conectat la serverul local și trebuie să interacționeze cu acesta pentru o bună funcționare. Toate înregistrările audio sunt salvate pe serverele locale ale instanțelor judecătorești.

Pentru ca acest tip de sistem să funcționeze, infrastructura instanțelor trebuie să satisfacă anumite standarde. Dacă se dorește ca automatizarea instanțelor să fie durabilă și continuă, toate părțile implicate în utilizarea și menținerea sistemului trebuie să înțeleagă aceste necesități de infrastructură pentru a produce beneficiile așteptate pentru sistemul judecătoresc din Moldova.

4.4.2. Dispozitive electrice: Una din cerințele evidente ce ține de infrastructură este ca instanțele de judecată să dispună de o sursă stabilă, permanentă de electricitate. Sursa de electricitate trebuie să fie consistentă, producând tensiunea și intensitatea electrică necesare pentru funcționarea adecvată a echipamentului informatic modern. Pentru a preveni pierderea datelor, toate instanțele de judecată au fost aprovizionate cu unități de alimentare electrică de rezervă pentru servere și computere împotriva

deconectărilor sau a fluctuațiilor de energie electrică în caz de urgență. Cu toate acestea, aceste sisteme asigură o deconectare regulamentară, fără pierderea datelor, doar în primele câteva minute după deconectarea electricității.



4.4.2 Cerințele de energie electrică necesară pentru PIGD

Alimentarea centralizată cu energie electrică

- Sursa de electricitate utilizată în instanțele de judecată trebuie să fie consistentă, producând tensiunea și intensitatea electrică necesare pentru funcționarea adecvată a echipamentului informatic modern standard.
- Solicitați de la MJ sau AAIJ, sau angajați un inginer electric pentru elaborarea unei liste de inventariere de bază și pentru verificarea și identificarea necesităților în materie de energie electrică pentru tot setul de echipamente electrice – iluminare, încălzire, computere, scanere, copiatoare, servere, echipament de înregistrare audio etc. – utilizate de instanțele de judecată.
- Această inventariere a necesităților de energie electrică reprezintă minimul necesar de energie electrică ce urmează să fie asigurat zilnic, în mod permanent instanțelor de judecată, cu o rezervă pentru cazuri de conectare a unor echipamente adiționale sau pentru a satisface necesitățile sezoniere (încălzire / aer condiționat).
- Șefii secretariatelor ar trebui să revadă înscrierile legate de administrarea încăperilor instanțelor de judecată pentru a determina frecvența întreruperilor și a deconectărilor de energie electrică furnizată în mod centralizat instanțelor de judecată.
- Creați un registru de evidență a frecvenței întreruperilor și deconectărilor de energie electrică și, dacă constatați că funcționarea instanței de judecată este perturbată în mod frecvent și serios din această cauză, întâlniți-vă cu reprezentanții furnizorului de energie electrică pentru a soluționa această problemă.
- Coordonați strategia pentru un ciclu complet de modernizare a rețelelor electrice ale instanței cu reprezentanții furnizorului de energie electrică.

4.4.2 Cerințele de energie electrică necesară pentru PIGD	
Sistemele electrice și de joncțiune interne ale instanței de judecată, întrerupătoarele și prizele	<ul style="list-style-type: none"> Solicitați de la MJ sau AAIJ, sau angajați un inginer electric pentru a efectua o inventariere și o inspecție a sistemelor electrice și de joncțiune interne ale instanței de judecată, a întrerupătoarelor și prizelor. Faceți recomandări privind modernizarea și îmbunătățirile de rigoare.
	<ul style="list-style-type: none"> Notă: Nu este de ajuns să dispui doar de suficientă energie electrică oferită în mod centralizat de furnizorul de energie electrică – instanțele de judecată trebuie, de asemenea, să fie dotate cu rețele electrice, de transmitere a datelor și de telecomunicații moderne, cu boxe de joncțiune, prize și conexiuni aduse la zi, capabile să suporte intensitatea curentului electric necesar pentru funcționarea echipamentului. Doar un inginer electrician poate să inventarieze și să evalueze în mod adecvat rețelele interne ale instanței de judecată pentru a se asigura că acestea sunt suficiente pentru buna funcționare a sistemului PIGD și satisfacerea altor necesități ale instanței. Elaborați planul de finanțare a unui ciclu complet de modernizare continuă a sistemului electric al instanței, care să fie integrat în ciclul bugetului de cheltuieli operaționale și investiții capitale ale instanței de judecată. Elaborați protocoale de notificare în caz de situații excepționale și planuri privind funcționarea neîntreruptă a instanței de judecată pentru anticiparea deconectărilor majore sau prelungite a electricității distribuite de furnizorul de energie electrică.
Unități de alimentare electrică de rezervă	<ul style="list-style-type: none"> Ca parte a instalării inițiale a sistemului PIGD, instanțele de judecată au fost dotate cu unități de alimentare electrică de rezervă pentru servere și computere împotriva penelor sau fluctuațiilor de energie electrică neregulate pentru a preveni pierderea datelor. Șefii secretariatelor instanțelor de judecată trebuie să inventarieze și să verifice dacă unitățile de alimentare electrică de rezervă folosite în cazul deconectărilor sau fluctuațiilor de energie electrică sunt funcționale și conectate atât la serverele pe care este instalat sistemul PIGD, cât și la fiecare computer, scanner, copiator și imprimantă de rețea. Notă: În materie de electricitate, este o imprudență evidentă ca mai multe piese de echipament să fie conectate la o singură unitate de alimentare electrică de rezervă. Testați lunar funcționarea fiecărei unități de alimentare electrică de rezervă și înregistrați rezultatele. Consultați-vă cu MJ sau AAIJ, sau inginerul electrician care a fost angajat pentru a efectua evaluarea precedentă și stabiliți termenul real de exploatare a fiecărei unități de alimentare electrică de rezervă. Întocmiți un plan de înlocuire a acestor unități și integrați-l în bugetul operațional anual. Elaborați planul bugetului unui ciclu complet pentru modernizarea continuă a unităților de alimentare electrică de rezervă, integrat în ciclurile de bugetare a activităților instanței.

4.4.3. Cerințele față de sălile pentru server, echipament și securitate a PIGD: Serverele trebuie să fie amplasate în spații care dispun de sisteme adecvate de control al ventilării, temperaturii și umidității. Este de preferat ca acestea să fie plasate în încăperi încuiate, cu acces limitat, aflate sub controlul șefului secretariatului.

4.4.3 Cerințele față de sălile pentru server, echipament și securitate	
Serverul, echipamentul și securitatea	<ul style="list-style-type: none"> • Serverele (și echipamentul necesar pentru conexiunea la Internet) trebuie să fie amplasate într-o odaie securizată care va dispune de un sistem de climatizare. • Se vor instala unități de încălzire și aparate de aer condiționat pentru a asigura condiții minime de control al temperaturii. • Dacă serverul și conexiunile aferente lor nu vor fi amplasate într-o odaie securizată, cu un sistem de climatizare – vor fi imediat anunțați CSM, MJ, AAIJ și STISC (entitatea contractată de MJ pentru a acorda asistență tehnică pentru PIGD, Internet și echipamentul de automatizare). • Șefii secretariatelor trebuie să limiteze accesul către camera cu servere doar pentru personalul principal IT, pază și un număr limitat de persoane care au fost desemnate în scris.
	<ul style="list-style-type: none"> • Capitolul 7 „Sisteme de management financiar și control” explică că șefii secretariatelor și președinții instanțelor de judecată au „obligația managerială” de a asigura utilizarea încăperilor în care este amplasat echipamentul instanței de judecată în mod regulamentar și în condiții securizate. • Plasarea serverelor în condiții nesecurizate constituie o încălcare serioasă a obligațiilor de serviciu – și unica cale de a fi absolvit de această încălcare este de a așterne pe hârtie toate necesitățile de spațiu și securitate și de a transmite această cerere către CSM, MJ, AAIJ și STISC. • Elaborati protocoale de notificare în caz de situații excepționale și planuri privind funcționarea neîntreruptă a instanței de judecată pentru anticiparea incendiilor, inundațiilor sau a altor daune structurale majore cauzate echipamentului sau încăperilor în care sunt amplasate serverele. • Elaborati planul bugetului unui ciclu complet pentru modernizarea continuă a PIGD, a serverelor pentru Internet și a altor echipamente electrice care va fi integrat în ciclul de bugetare ce ține de activitatea instanței de judecată și investițiile capitale.

4.4.4. Rețelele locale:

PIGD este un program sofisticat elaborat pentru a-i permite mai multor angajați ai instanței de judecată să introducă date care pot fi sortate și filtrate pentru generarea rapoartelor și care pot servi, de asemenea, pentru alte instrumente. La instalarea programului în instanța de judecată, toți angajații au primit nume de utilizatori și parole unice, astfel încât fiecare intrare, ce înregistrează un anumit pas efectuat într-un dosar, să poată fi corect documentată și identificată.

PIGD este un program de gestionare care inițial a fost elaborat ca un produs soft ce urma să fie utilizat în rețeaua locală (LAN) și accesat de pe serverul local al instanței de judecată. Pentru a spori eficiența operațională a PIGD, programul și baza de date au fost transferate pe serverele STISC. Utilizatorii PIGD accesează linkul către PIGD printr-o conexiune Internet (VPN) securizată. Programul PIGD amplasat pe serverele STISC interacționează cu serverul central al MJ, în special, pentru a transfera informația și hotărârile judecătorești pe site-urile web ale instanțelor de judecată și pentru a genera rapoarte statistice electronice și a oferi date pentru Modulul de măsurare a performanței.

PIGD este, de asemenea, conceput să interconecteze instanțele de judecată și să le conecteze la rețelele utilizatorilor ierarhic superiori de la instituțiile centrale printr-o rețea bazată pe conexiunea Internet numită „Intranet.” Intranetul permite menținerea tehnică și menținerea la zi a PIGD dintr-un centru comun și oferă accesul la datele privind dosarele din instanțele de judecată managerilor de nivel național.

Pentru a beneficia de menținerea tehnică de la distanță și de capacitățile de transfer al datelor pe care le oferă programul, trebuie să existe o rețea locală Intranet securizată care să fie protejată împotriva accesului neautorizat. Astfel, din anul 2009, în instanțele de judecată de toate nivelurile din țară au fost instalate rețele locale (LAN).

Dotate cu servere, programe și unități de alimentare de rezervă moderne, rețelele locale integrează cu ușurință echipamentul pentru înregistrările audio din instanțele de judecată, PIGD, aplicațiile pentru poșta electronică și programe informatice de rigoare pentru computere, scanere și imprimantele de rețea.

4.5. **Întreținerea sistemelor și echipamentului necesare pentru funcționarea PIGD**

Odată cu implementarea PIGD și introducerea tehnologiilor de automatizare a proceselor din instanțele de judecată, reprezentanții sistemului judecătoresc recunosc că, la moment, lipsesc expertiza tehnică și personalul calificat pentru a gestiona, administra și menține sistemele de automatizare în instanțele de judecată de toate nivelurile din țară.

Astfel, MJ a semnat, în numele sistemului judecătoresc, un contract cu STISC (Serviciul Tehnologie Informației și Securitate Cibernetică) – o întreprindere de stat – care se obligă să „asigure în mod constant funcționarea, menținerea și securizarea completă a tuturor sistemelor, echipamentului și infrastructurii IT din cadrul instanțelor de judecată din Moldova”.

Conform prevederilor acestui contract, șefii secretariatelor din cadrul instanțelor de judecată sunt obligați să utilizeze serviciile STISC pentru gestionarea, reparația, menținerea și modernizarea PIGD, a altor aplicații și tehnologii de stocare a datelor, a paginilor web, programelor pentru computere, numelor de utilizator și a parolelor, computerelor, scannerelor, echipamentului de înregistrare audio, imprimantelor, rețelelor și conexiunilor, serverelor, conexiunilor la Internet și altor tehnologii și aplicații legate de automatizarea instanțelor de judecată.

În coordonare cu AAIJ, șefii de secretariat trebuie să fie familiarizați cu prevederile contractului cu STISC pentru ca, în caz de necesitate, să poată invoca clauzele contractuale și să primească în timp util și rapid servicii de reparație a echipamentului destinat PIGD și de modernizare a aplicațiilor soft.

4.5 Cerințele din contractul cu STISC privind instalarea, repararea, întreținerea și suportul pentru programele automatizate și alte programe informatice ale instanței, conectivitatea la Internet și alte cerințe

<p>Necesitățile de asistență tehnică în materie de tehnologii și echipament</p>	<p>STISC se obligă:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să administreze și să monitorizeze sistemul IT din domeniul judiciar. • Să mențină și să asigure eficiența operațională a sistemului în toate instanțele de judecată. • Să asigure conectarea la Internet și transmiterea datelor din toate instanțele. • Să mențină funcționalitatea deplină a serverelor și a echipamentului IT în toate instanțele de judecată. • Să efectueze vizite de teren pentru a elimina deficiențele sistemului, dacă va fi necesar. • Să asigure protecția datelor transmise de către instanțele de judecată. • Să mențină eficiența operațională a sistemului de înregistrare audio a ședințelor de judecată. • Să asigure funcționalitatea stațiilor telefonice digitale din cadrul instanțelor de judecată în care acestea au fost instalate. • Să conlucreze cu furnizorii de Internet și să asigure o legătură stabilă și permanentă între instanțele de judecată și MJ, precum și între instanțele de judecată și alte instituții. • Să întreprindă acțiuni preventive și de profilaxie a sistemelor și a echipamentelor informaționale instalate în instanțele de judecată.
--	--

4.5 Cerințele din contractul cu STISC privind instalarea, repararea, întreținerea și suportul pentru programele automatizate și alte programe informatice ale instanței, conectivitatea la Internet și alte cerințe

- Să prezinte recomandări privind îmbunătățirea sistemului și eliminarea deficiențelor identificate și să reacționeze la orice probleme semnalate de utilizatorii din sistemul judecătoresc.
 - Să pregătească pentru exploatare echipamentul din instanțele de judecată și să asigure toate condițiile necesare pentru utilizarea acestuia, inclusiv, dar fără a se limita la, oferirea serviciilor stabilite în Anexa 1. Consecutivitatea implementării va fi determinată de către AAIJ.
 - Să fie capabil în totalitate să mențină și să fortifice sistemul.
 - Să aloce suficient timp și resurse umane pentru îndeplinirea sarcinilor legate de PIGD și de transferul acestuia.
 - Să nu efectueze nici un fel de schimbări în PIGD fără autorizația scrisă din partea beneficiarului, care va consulta CSM. Această clauză se referă atât la schimbările majore operate în sistem, cât și la schimbările de sistem efectuate la solicitarea individuală a instanțelor de judecată.
 - STISC nu dispune de nici un drept de proprietate asupra sistemului PIGD sau asupra datelor aferente acestuia.
 - Să protejeze datele din PIGD. STISC este de acord, indiferent de circumstanțe, să nu altereze, să nu șteargă, să nu manipuleze, să nu revizuiască, să nu dezvăluie, să nu creeze parole sau acces neautorizat pentru copiere, transmitere sau alte utilizări ale datelor. Această prevedere trebuie să includă și interdicția de a dezvălui datele unor părți terțe publice sau private.
 - **Viteza de reacție obligatorie ce trebuie respectată de STISC.** STISC este obligat să restabilească funcționarea normală a programelor informatice, a echipamentului tehnic și a sistemelor operaționale (inclusiv a sistemului de înregistrare audio din instanțele de judecată) **în decursul a maximum 24 de ore.**
 - **Garanția serviciilor și a echipamentului.** Perioada de garanție pentru calitatea lucrărilor executate este stabilită în certificatul de primire-predare a lucrărilor pentru fiecare tip de serviciu în mod separat și rezultă din data indicată în factură. În cazul în care se identifică deficiențe sau greșeli care afectează calitatea serviciilor, perioada de garanție va începe din data când acestea au fost înlăturate.
 - **Cel puțin o dată pe trimestru,** STISC se obligă să efectueze reparații curente și măsuri preventive de profilaxie pentru a asigura buna funcționare a echipamentului tehnic și a sistemelor operaționale.
- Implicațiile pentru șeful secretariatului:**
- Mențineți un registru de evidență a problemelor legate de PIGD, conexiunea Internet și echipamentul IT.
 - Elaborați și implementați o cerere-formular privind deservirea tehnologiilor IT și a echipamentului de automatizare pentru a consolida și coordona necesitățile instanței în materie de servicii solicitate de la STISC.

4.5 Cerințele din contractul cu STISC privind instalarea, repararea, întreținerea și suportul pentru programele automatizate și alte programe informatice ale instanței, conectivitatea la Internet și alte cerințe	
	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptați o atitudine de serviciu responsabilă și întreprindeți toate acțiunile necesare pentru ca serviciile să fie prestate la timp și în conformitate cu prevederile contractului. STISC nu va opera nici un fel de modificări de programare în PIGD fără autorizația scrisă a beneficiarului. Această prevedere se va referi atât la schimbările majore operate sistemului, cât și la schimbările de sistem efectuate la solicitarea individuală a instanțelor de judecată. • Facilitați accesul în încăperile instanțelor de judecată pe parcursul orelor de muncă pentru efectuarea lucrărilor de către STISC (Notă: din motive de securitate, contractorii STISC trebuie să respecte normele de securitate, prevederile legate de însoțire a persoanelor din afara instanței și asigurarea cu ecusoane de identificare (<i>a se vedea, de asemenea, capitolul 12, „Gestionarea infrastructurii instanțelor de judecată”</i>)). • Coordonați cu AAIJ și STISC pentru a programa prestarea serviciilor preventive și de profilaxie obligatorii. Dacă STISC nu îndeplinește vreun serviciu obligatoriu în baza de contract, anunțați AAIJ și președintele instanței în scris. • Înainte de efectuarea de către STISC a unor lucrări planificate sau necesare în caz de urgență, consultați-vă judecătorii și personalul administrativ despre necesitățile lor în materie de reparații sau mentenanță. • Coordonați cu STISC pentru a stabili un program de înlocuire a tehnologiilor de automatizare, a programelor informatice și a echipamentului după expirarea perioadei lor de exploatare. <p>Costurile programate vor fi incorporate în bugetul de activitate a instanțelor de judecată.</p>
<p>Necesitățile de asistență tehnică legate de PIGD și de alte programe informatice</p>	<p>STISC se obligă:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să asigure menținerea și îmbunătățirea PIGD și a altor programe folosite în sistemul judecătoresc, în dependență de schimbările operate în legislație, în regulamentele și procedurile administrative. • Să asigure funcționalitatea produselor soft și a rețelelor digitale instalate în toate instanțele de judecată. • Să elaboreze, la cererea AAIJ, un grafic de eliminare a erorilor de program și de actualizări ale PIGD care vor fi distribuite prin AAIJ instanțelor de judecată. • Să ajusteze și să modifice produsele soft instalate și achiziționate în conformitate cu necesitățile instanțelor de judecată și cele ale MJ. • Să asigure funcționalitatea sistemelor antivirus în toate instanțele de judecată. • Să îmbunătățească programele soft instalate pe serverele instanțelor de judecată, dacă va fi necesar. • Să fie pe deplin capabil să mențină și să îmbunătățească sistemul PIGD. • Să aloce suficient timp și resurse umane pentru îndeplinirea sarcinilor legate de PIGD și alte programe informatice. • AAIJ și STISC trebuie să asigure ca toate instanțele de judecată și de apel să opereze cu cele mai curente versiuni ale PIGD. AAIJ și STISC trebuie să publice o listă a cerințelor privind pachetul de actualizări care trebuie să fie instalate pentru programele informatice utilizate de sistemul judecătoresc.

4.5 Cerințele din contractul cu STISC privind instalarea, repararea, întreținerea și suportul pentru programele automatizate și alte programe informatice ale instanței, conectivitatea la Internet și alte cerințe

- STISC trebuie să includă în vizitele trimestriale de mentenanță verificarea valabilității licențelor pentru programele informatice și a pachetelor de actualizări instalate.
- Implicațiile pentru șeful secretariatului**
- Șefii secretariatelor din instanțele de judecată în care nu sunt instalate cele mai recente versiuni ale PIGD sau ale altor programe informatice și toate pachetele de actualizări necesare trebuie să informeze AAIJ și STISC despre acest lucru și să solicite ca STISC să elaboreze un grafic de actualizare corespunzătoare a sistemelor informatice ale instanței.
 - AAIJ trebuie să ofere o listă cu programele instalate și licențele pentru fiecare computer (și alte echipamente de automatizare).
 - Verificați ca echipamentul de automatizare din toate instanțele de judecată să opereze cu licențe și pachetele de actualizări valabile la momentul respectiv. Raportați despre starea lucrurilor președintelui instanței.
 - Elaborați o listă de erori de program ale sistemului PIGD și/sau un formular privind sugestiile de îmbunătățire. Transmiteți aceste formulare în formă consolidată către AAIJ pentru prioritizare și examinare.
 - Țineți la curent judecătorii și personalul instanței despre procesul de eliminare a erorilor de program și implementare a modificărilor cerute în PIGD. Facilitați accesul specialiștilor de la STISC în încăperile instanței de judecată pe parcursul orelor de lucru pentru efectuarea lucrărilor de deservire (**Notă:** din motive de securitate, contractorii STISC trebuie să respecte normele de securitate, prevederile legate de însoțire a persoanelor din afara instanței și asigurarea cu ecusoane de identificare).
 - **Cel puțin o dată pe trimestru** STISC este obligat să efectueze lucrări de reparații curente și de profilaxie pentru a asigura buna funcționare a echipamentelor tehnice și a sistemelor operaționale.

4.6. Solicitarea de a repara sau întreține echipamentul automatizat al instanței

Șefii secretariatelor trebuie să implementeze o cerere-formular standard (similară celei prezentate în Anexa 4.1 Formular de reparare a tehnologiei și echipamentului instanței de judecată) pentru a sistematiza cererile legate de reparația și menținerea echipamentului parvenite de la judecători și personalul administrativ și pentru a trimite aceste solicitări în forma consolidată către AAIJ și STISC. Șefii secretariatelor trebuie, de asemenea:

- Să țină un registru de evidență a cererilor legate de reparația și menținerea echipamentului expediate către AAIJ și STISC;
- Să țină evidența tuturor serviciilor cerute și prestate;
- Să informeze președintele instanței și reprezentanții AAIJ când STISC nu execută serviciile cerute **în decurs de 24 de ore** (a se vedea tabelul de mai sus privind obligațiile contractuale ale STISC);
- Să verifice, chestionând direct angajații care au cerut un anumit serviciu, șefii subdiviziunilor sau supervizorii de primul nivel, dacă STISC a soluționat cererea;
- Să revizuiască periodic registrul de evidență a cererilor legate de reparația și menținerea echipamentului pentru a identifica piesele de echipament cu probleme ce se repetă. Să programeze aceste piese de echipament pentru o deservire trimestrială de rutină mai intensă de către STISC.

4.7. Solicitări de corectare a erorilor de program¹¹ în programe informatice și îmbunătățire a sistemului PIGD

Spre deosebire de procesul relativ simplu de solicitare, ținere a evidenței și verificare a reparațiilor și menținerii echipamentului și a tehnologiilor de automatizare, identificarea, prioritizarea și aprobarea cererilor trimise către AAIJ și STISC pentru eliminarea erorilor de program din PIGD sau a celor ce țin de îmbunătățirea generală a programului pentru satisfacerea necesităților individuale ale unei instanțe de judecată constituie o provocare mult mai mare pentru șefii secretariatelor.

Primul pas pentru a face față acestor probleme este de a înțelege că PIGD este o aplicație comună pentru întregul sistem judiciar și nu poate fi obiectul unor cereri de modificare separate sau excentrice parvenite de la utilizatori individuali din instanțele de judecată, fie ei și judecători. Poate să sune straniu, dar șefii secretariatelor instanțelor de judecată vor primi „cereri de modificări cosmetice” de la judecători și alți angajați pentru a „*schimba culoarea fundalului pe care apare aplicația mea... să fie remodelate ecranele în care apare PIGD și câmpurile cu datele de importare pentru ca acestea să funcționeze așa cum îmi doresc eu... să fie schimbat formatul PIGD și a rapoartelor și graficelor de gestionare a dosarelor și datelor statistice din panoul de memorie pentru ca acestea să funcționeze așa cum îmi doresc eu să...*” și alte cereri de acest gen. Cu toate acestea, în conformitate cu contractul dintre MJ și STISC, doar AAIJ poate împuternici STISC să întreprindă schimbări în PIGD – și, deoarece orice schimbare aprobată va fi instalată în întregul sistem judiciar, toate cererile urmează să fie analizate, prioritizate, testate și validate foarte atent și doar apoi aceste schimbări vor fi aprobate pentru a fi incluse într-o actualizare pentru o anumită versiune a PIGD. După cum se poate presupune, acesta este un proces la nivel național ce necesită timp. Cu toate acestea, șefii secretariatelor instanțelor de judecată pot contribui la promovarea cererilor înaintate din partea instanței de judecată pe care o reprezintă, respectând unele din prevederile expuse mai jos.

4.7 Solicitări de corectare a erorilor de program în programe informatice și îmbunătățire a sistemului PIGD
<ul style="list-style-type: none"> • Instruiți judecătorii și alți angajați în procedurile de prezentare a formularului de avertizare despre erori de program în PIGD către secretariatul instanței de judecată (a se vedea Anexa 4.3).
<ul style="list-style-type: none"> • Instruiți judecătorii și alți angajați în procedurile de prezentare a formularului-cerere privind modificarea PIGD către secretariatul instanței de judecată (a se vedea Anexa 4.4).
<ul style="list-style-type: none"> • Înființați un comitet de revizuire a proceselor PIGD format din judecători și alți angajați ai instanței pentru a revizui, a aproba și a pune în ordinea priorităților formularele de avertizare despre erori de program și cele privind modificările solicitate. Secretariatul instanței de judecată are sarcina să sistematizeze concluziile comitetului și să transmită recomandările aprobate către AAIJ pentru a se lua măsurile de rigoare.
<ul style="list-style-type: none"> • Mențineți un registru de evidență a cererilor legate de PIGD transmise către AAIJ Consultați-vă cu AAIJ cel puțin o dată pe lună pentru a fi la curent cu etapa la care se află soluționarea cererilor înaintate. Informați președintele instanței de judecată și personalul implicat despre starea lucrurilor.

¹¹ O eroare de program informatic este un defect, o incapacitate sau o deficiență într-un program sau sistem informatic care produce un rezultat incorect sau neprogramat, sau care face ca programul sau sistemul informatic să se comporte într-un mod inadecvat. Majoritatea erorilor de program sunt cauzate de greșelile comise în codul-sursă al programului sau în arhitectura acestuia și câteva sunt cauzate de compilatoare care traduc incorect codul-sursă. Erorile de program generează erori de funcționare care, la rândul lor, pot să producă o serie de efecte secundare cu diferite niveluri de gravitate, de la simpla inconveniență pentru utilizatori până la blocarea sau căderea programului în cazuri mai rare. Alte erori de program sunt clasificate ca vulnerabilități și ar putea, de exemplu, să permită unor utilizatori neautorizați cu intenții malițioase să ocolească controlul de securitate și să obțină privilegii neautorizate. Definiția erorii de program este disponibilă în enciclopedia electronică Wikipedia la următoarea adresă: http://en.wikipedia.org/wiki/Software_bug

4.7 Solicitări de corectare a erorilor de program în programe informatice și îmbunătățire a sistemului PIGD

- Dacă cererea a fost aprobată spre procesare de AAIJ, luați inițiativa ca instanța dumneavoastră de judecată să lucreze direct cu STISC pentru a opera schimbările solicitate. Țineți minte, AAIJ primește sute de alerte privind erorile de program în PIGD și cereri privind modificarea programului și, dacă instanța de judecată pe care o reprezentați nu se va implica în mod individual în acest proces cu AAIJ și STISC, cererea dumneavoastră are toate șansele să fie comasată cu cererile altor instanțe de judecată. În consecință, rezultatul final poate să nu satisfacă necesitățile instanței de judecată pe care o reprezentați.
- Informați, documentați și instruiți judecătorii și alți angajați ai instanței de judecată în planurile de îmbunătățire a PIGD, ca rezultat al deciziilor AAIJ privind cererile de eliminare a erorilor de program sau de îmbunătățire a programului.

4.8. Gestionarea numelor de utilizator, a parolelor și a nivelurilor de acces

Din motive de securitate, PIGD a fost conceput să poată deservi numeroși utilizatori. Nivelul de acces la informație pentru fiecare utilizator corespunde funcției de serviciu sau tipului de funcție în cadrul ierarhiei utilizatorilor din instanță.

- Utilizatorii de la cel mai înalt nivel sunt administratorii de sistem, care, prin definiție, dispun de drepturi depline de administrare a sistemului, ce includ toate numele de utilizatori, parolele, codul de sistem, ceea ce le permite să mențină sistemul, să administreze utilizatorii, să creeze și să atribuie roluri, să vadă și să monitorizeze piste de audit și să securizeze și să restabilească datele de pe servere.
- Alte niveluri legate de utilizarea PIGD includ (de la cel mai înalt la cel mai jos nivel de acces al utilizatorului): președinții și vice-președinții instanțelor de judecată, angajații direcției/secției de evidență și documentare procesuală, arhivarii.
- Angajații unei instanțe de judecată nu pot accesa informațiile ce țin de altă instanță.
- Angajații MJ nu pot accesa informațiile ce țin de instanțele de judecată decât în cazul când acestea sunt transmise către serverul MJ prin Internet.

Când se elabora PIGD, angajații Programului USAID Moldova Governance Threshold Country Program (MGTCP) au lucrat împreună cu CSM și MJ pentru a defini drepturile specifice de acces și de utilizator pentru fiecare categorie de utilizatori și cu judecătorii și angajații instanțelor de judecată pentru a stabili cine va avea dreptul să întreprindă acțiuni specifice privind dosarele judiciare, inclusiv să întenteze un dosar, să distribuie dosarele judecătorilor, să schimbe câmpurile/înregistrările în cadrul unui fișier, să șteargă fișiere și să vadă informații confidențiale. În baza acestor analize și a necesităților de securizare a sistemului, programatorii sistemului PIGD și consultanții juriști au elaborat sistemul, astfel încât să se asigure ca fiecare utilizator să dispună de nivelul de acces necesar pentru îndeplinirea atribuțiilor sale de serviciu.

Pentru sporirea securității sistemului, acesta generează loguri de audit al activității fiecărui utilizator în cadrul sistemului în baza numelui de utilizator și a parolei. În scopul identificării și prevenirii corupției, logurile de audit trebuie să fie protejate foarte meticolos, iar numărul persoanelor cu dreptul de a șterge sau modifica loguri de audit trebuie să fie minimizat.

4.8 Gestionarea numelor de utilizator, a parolelor și a nivelurilor de acces	
Implicațiile pentru șeful secretariatului	
Nivelurile de autorizare	<ul style="list-style-type: none"> Nivelurile de acces la PIGD și drepturile utilizatorilor au fost stabilite în 2009, când a fost creat PIGD, și au fost revalidate când sistemele PIGD și echipamentul aferent au fost instalate în fiecare instanță. Obțineți rezumatul la zi al nivelurilor de acces la sistemul PIGD de la AAIJ și STISC. Obțineți lista utilizatorilor autorizați din cadrul instanței de judecată și nivelul lor de acces aprobat de AAIJ și STISC. Actualizați lista existentă dacă acest lucru este necesar. Informați AAIJ și STISC în scris despre schimbările necesare. Adoptați ca acțiuni ce țin de gestionarea personalului (revizuirea numelor de utilizator, a parolelor sau a nivelurilor de acces în cazul avansărilor în funcții noi, al angajărilor noi, al concedierilor, al pensionărilor) etc.
Numele de utilizator și parola	<ul style="list-style-type: none"> Obțineți un raport privind componența angajaților și data când aceștia și-au schimbat ultima dată parola. Este o problemă răspândită când angajații își lasă parola pe hârtie de notițe încleiată pe perete sau nu departe de computer – ceea ce poate duce la furtul parolei sau la întrebuițarea ilegală a acesteia. Coordonați cu STISC înlocuirea periodică a parolelor pentru toți angajații și publicați instrucțiuni privind păstrarea parolelor.
Cererea pentru schimbarea nivelului de acces, a parolei sau a numelui de utilizator	<ul style="list-style-type: none"> Utilizați formularul din Anexa 4.4 pentru a solicita de la AAIJ sau STISC schimbările necesare. Elaborați un document simplu în format *.xls pentru a ține evidența cererilor trimise către STISC și a răspunsurilor primite. ȚINEȚI MINTE: Conform contractului dintre MJ și STISC, STISC are la dispoziție nu mai mult de 24 de ore pentru a reacționa. În caz de nerespectare a termenelor, informați despre aceasta AAIJ.

4.9. Copia de rezervă a datelor și sistemelor de recuperare

4.9.1. Definiție¹²: În domeniul tehnologiilor informaționale, crearea copiei de rezervă a datelor se referă la copierea și arhivarea datelor electronice, astfel încât acestea să poată fi restabilite în cazul pierderii lor.

Crearea copiei de rezervă a datelor are două scopuri distincte:

- Primul scop este de a putea restabili datele după pierderea datelor originale, fie din cauza ștergerii lor, fie din cauza coruperii lor. Pierderea datelor este o experiență obișnuită pentru utilizatorii de computere.
- Al doilea scop constă în recuperarea datelor dintr-o perioadă anterioară, care se efectuează în conformitate cu politica de păstrare a datelor care determină pentru cât timp vor fi păstrate datele și, de obicei, este stabilită de utilizator și configurată în programul de creare a copiilor de rezervă.

Deși crearea copiilor de rezervă reprezintă o formă simplă de recuperare a informației în caz de situații excepționale și ar trebui să facă parte din planul de recuperare a datelor în astfel de situații, crearea copiilor de rezervă ca atare nu trebuie considerată un panaceu. Unul din motive este că nu toate sistemele și programele de creare a copiilor de rezervă sau recuperare a datelor pot reconstitui un sistem computerizat sau

¹² Definiția noțiunii de creare a copiilor de rezervă este disponibilă la adresa web <http://en.wikipedia.org/wiki/Backup>

alte configurații complexe, precum o rețea de computere, servere cu directorii active sau servere cu baze de date, doar în baza copiilor de rezervă.

Odată ce un sistem de creare a copiilor de rezervă conține cel puțin câte o copie a tuturor datelor care merită să fie salvate, cerințele față de stocarea datelor pot fi semnificative. Organizarea spațiilor de stocare și gestionarea procesului de creare a copiilor de rezervă poate fi o sarcină complicată. Pentru a da structură spațiului de stocare, se poate de folosit un model de depozit al datelor. În prezent, există numeroase și diferite dispozitive de stocare a datelor care sunt utile pentru crearea copiilor de rezervă. De asemenea, există o mulțime de modalități prin care aceste dispozitive pot fi amplasate pentru a asigura redundanță geografică, siguranța și portabilitatea datelor.

4.9.2. Tehnologiile de creare a copiilor de rezervă: Serverele locale sunt concepute și dotate cu multiple tehnologii de creare a copiilor de rezervă pentru a restabili ulterior înregistrările legate de dosare în cazul defectării sistemului.

- **Prima metodă.** Serverele care asigură funcționarea sistemului în instanțele de judecată operează cu două hard-diskuri instalate pe același computer, al doilea dispozitiv dublându-l, practic, pe primul. Dacă unul din dispozitive este defectat sau infectat, datele pot fi recuperate de pe celălalt dispozitiv. De obicei, această procedură necesită mai multă experiență și cunoștințe decât în cazul altor două metode descrise mai jos.
- **A doua metodă.** Fiecare server este conectat la un hard-disk extern pe care se copie toate datele stocate pe server în mod automat, în fiecare zi. Acest proces de creare a copiilor de rezervă nu necesită conexiunea la Internet. Nu este nevoie de experiență în domeniul IT sau de implicarea angajaților. Crearea copiilor de rezervă are loc, de obicei, după terminarea zilei de lucru în cadrul instanței. În cazul unei eventuale pierderi a datelor, specialiștii de la STISC pot utiliza sistemul intern de creare a copiilor de rezervă pentru a recupera înregistrările audio pierdute.
- **A treia metodă.** Serverele locale funcționează în baza unui sistem de creare a copiilor de rezervă operat de la distanță, folosind un soft cu coduri deschise. Datele sunt trimise spre serverul central al MJ, unde sunt salvate. Sistemul de creare a copiilor de rezervă operat de la distanță este foarte recomandat din punctul de vedere al bunelor practici pentru prevenirea distrugerii datelor din locațiile primare din cauza incendiilor sau a dezastrelor naturale. Sistemul de creare a copiilor de rezervă operat de la distanță se încadrează în conceptul de păstrare a datelor în afara locației de bază. Cu toate acestea, trebuie de remarcat că acest sistem nu poate funcționa fără o conexiune stabilă la Internet.
- **A patra metodă.** PIGD este mutat pe serverele STISC, care dezvoltă un nou sistem de creare a copiilor de rezervă într-un termen cât mai scurt.

Adițional la sistemul de creare a copiilor de rezervă pe serverele locale, sistemul de stocare și arhivare existent în instanțele de judecată va fi operat în continuare așa precum anterior, până la automatizarea gestionării dosarelor. În conformitate cu legislația și practica din Republica Moldova, dosarele vor fi în continuare păstrate pe hârtie, folosite pe parcursul examinării și vor fi depozitate în arhiva instanței de judecată după pronunțarea hotărârii. Cândva în viitor, după ce gestionarea automatizată a dosarelor va avea suficient timp să se înrădăcineze, autoritățile din sistemul judecătoresc vor putea examina posibilitatea modificării regulilor de arhivare, vor moderniza procesul și, eventual, vor reduce sau vor elimina dosarele păstrate pe hârtie.

4.9 Copia de rezervă a datelor și sistemele de recuperare	
Implicațiile pentru șeful secretariatului	
Sistemele de creare a copiilor de rezervă – principii generale	<ul style="list-style-type: none"> • Nu porniți de la presupunerea că sistemele interne de creare a copiilor de rezervă întotdeauna funcționează ca la carte. • Verificați cu STISC dacă sistemele de creare a copiilor de rezervă sunt absolut funcționale, sincronizate și programate în mod adecvat și funcționează cu licențe valide și cu versiuni la zi ale programelor necesare. • Personalul IT din cadrul instanței de judecată trebuie să verifice zilnic îndeplinirea sarcinilor de către sistemele de creare a copiilor de rezervă și, în caz de necesitate, să informeze în scris AAIJ și STISC despre erorile de sistem sau problemele legate de echipament, utilizând Anexa 4.1 „Cerere privind reparația tehnicii sau a echipamentului instanței”.
	<ul style="list-style-type: none"> • Țineți un registru de evidență a cererilor trimise către STISC și a răspunsurilor primite. REȚINEȚI: Conform contractului dintre MJ și STISC, STISC are la dispoziție nu mai mult de 24 de ore pentru a reacționa. În caz de nerespectare a termenelor, informați despre aceasta AAIJ. • Coordonați cu STISC un plan de deservire și menținere a tuturor sistemelor de creare a copiilor de rezervă, a programelor și a echipamentului. • Coordonați cu STISC acțiunile pentru a stabili un program de înlocuire a tuturor sistemelor de creare a copiilor de rezervă, a programelor informatice și a echipamentului după expirarea ciclului lor de exploatare. <p style="margin-left: 20px;">Includeți costurile programate în bugetul de activitate al instanței.</p>

4.10. Conexiunea la Internet¹³

Fără acces la Internet, instanțele de judecată nu pot utiliza PIGD pentru a transmite datele către MJ și CSM, sau dosarele către instanțele de apel sau autoritățile judiciare centrale, care, la rândul lor, nu vor putea utiliza sistemul pentru a colecta date statistice sau a monitoriza nivelul de performanță a instanțelor de judecată. Foarte multe din avantajele PIGD depind în mod direct de viteza de transferare a datelor (calitatea conexiunii la Internet și viteza benzii de conectare).

4.10.1 Contracte de prestare a serviciilor Internet pentru instanța de judecată: Pentru a asigura toate beneficiile scontate ale PIGD, autoritățile judiciare și cele din instanțele de judecată trebuie să garanteze accesul continuu și de încredere al instanțelor de judecată la Internet, luând în considerație necesitățile curente și viitoare în ceea ce privește capacitățile rețelei, și să elaboreze un plan pentru a face față acestor necesități. În prezent judecătorii și curțile de apel au contractat servicii Internet de la o varietate de furnizori locali și doar două instanțe au dificultăți legate de conectarea la Internet sau de capacitățile benzii de conectare.

¹³ *Harta automatizării instanțelor judecătorești din Moldova*. Publicat de USAID/ Programul pentru Buna Guvernare implementat de Millenium/ IP3 Partners, 11 septembrie 2009, p. 3

4.10.1 Contracte de prestare a serviciilor Internet pentru instanța de judecată	
Implicațiile pentru șeful secretariatului	
Conexiunea la Internet – principii generale	<ul style="list-style-type: none"> • MJ și AAIJ sunt responsabili de stabilirea cerințelor față de standardele pentru conexiunea la Internet, viteza de transmitere a datelor, securitatea datelor și alte cerințe legate de conectare la Internet a rețelei locale ce deservește PIGD. • Valoarea contractului privind serviciile de Internet în mod normal se bazează cel puțin pe următoarele cerințe: <ul style="list-style-type: none"> – accesul la Internet 24/7; – numărul de utilizatori autorizați (necesari); – transferul de date (primit și trimis), de exemplu, viteza de transmitere a datelor, lățimea benzii, dimensiunea fișierului, erorile etc.; – rata permisibilă a erorilor la transferarea datelor sau a pachetelor de date pierdute; – termenele de restabilire a conexiunii la Internet: în general acesta reflectă numărul maxim admisibil de ore de absență a conexiunii la Internet; – securitatea datelor din instanța de judecată; – penalitățile pentru incapacitatea de a oferi serviciul de Internet stabilit. • Instanțele de judecată (șefii secretariatelor) sunt obligate să respecte reglementările guvernamentale legate de achiziții pentru a negocia, a elabora, a semna și a finanța contractele de prestare a serviciilor de Internet cu furnizorii locali. • Instanțele de judecată (șefii secretariatelor) trebuie să trimită contractele de prestare a serviciilor de Internet spre revizuirea și aprobarea AAIJ. • Instanțele de judecată (șefii secretariatelor) trebuie să prevadă fonduri și să finanțeze contractele de prestare a serviciilor de Internet din bugetul cheltuielilor operaționale al instanței de judecată. • STISC este responsabil de configurarea și monitorizarea rețelei virtuale securizate Intranet a instanței (VPN) și a conexiunii dintre rețeaua locală a instanței (LAN) și MJ. • STISC trebuie să prezinte în mod regulat rapoarte de monitorizare a calității conexiunii la Internet și a transferului de date între instanță și MJ. • Coordonați cu STISC un plan de deservire și menținere a programelor informatice de pe serverele locale și a echipamentului ce asigură conexiunea la Internet. • Coordonați cu AAIJ și STISC acțiunile pentru a revizui în mod periodic contractele de prestare a serviciilor de Internet și serviciile livrate, precum și pentru a aduce la zi clauzele contractelor, dacă va fi necesar.
Determinați cine are nevoie de acces la Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Toți utilizatorii din cadrul instanțelor de judecată (judecătorii și personalul instanței) au nevoie de acces la PIGD printr-o conexiune la Internet securizată.

4.10.2 Monitorizarea performanței și a perioadelor de cădere a sistemului pe bază de Internet: Șefii secretariatelor sunt responsabili de monitorizarea stării conexiunilor la Internet și coordonează cu AAIJ acțiunile pentru a se asigura că atât STISC, cât și furnizorii locali de Internet se conformează prevederilor din contractele încheiate cu ei.

4.10.2 Monitorizarea performanței și a perioadelor de cădere a sistemului pe bază de Internet

Implicațiile pentru șeful secretariatului

Obligațiunile contractuale ale STISC referitoare la monitorizarea și menținerea tehnică a serviciilor de Internet.

- STISC se obligă:
- Să colaboreze cu furnizorul aprobat de servicii de Internet pentru instanța de judecată pentru a asigura o legătură stabilă și permanentă între instanțele de judecată și MJ, precum și între instanțele de judecată și alte instituții.
- Să asigure protecția datelor transmise de către instanțele de judecată.
- Să restabilească în maximum 24 de ore, în cazul apariției unor defecțiuni (legate de echipamentul sau programele informatice ale instanței de judecată, ale instituțiilor judiciare sau ale MJ), funcționarea normală a setului de programe informatice, a echipamentului și a sistemelor operaționale.
- Să ofere în mod regulat rapoarte de monitorizare a calității conexiunii la Internet și a transferului de date între instanță și MJ.
- Să țină un registru de evidență a cererilor trimise către STISC și a răspunsurilor primite. **REȚINEȚI:** Conform contractului dintre MJ și STISC, STISC are la dispoziție nu mai mult de 24 de ore pentru a reacționa. În caz de nerespectare a termenelor, informați despre aceasta AAIJ.
- Să elaboreze planuri privind funcționarea neîntreruptă a sistemelor în cazul deconectărilor de la Internet sau al defectării echipamentului (de exemplu, copiile datelor PIGD vor fi trimise către MJ și AAIJ pe disc sau pe dispozitive de tip flash etc.).

4.11. Reglementările privind utilizarea Internetului și a echipamentului în instanțele de judecată

Șefii secretariatelor, împreună cu președinții instanțelor de judecată, trebuie să revizuiască și să îmbunătățească contractele cu furnizorii locali de Internet, să decidă cine are nevoie de acces la Internet (se va face distincție între accesul la Internet și accesul la sistemul PIGD prin rețeaua locală) și să stabilească politici privind utilizarea Internetului pentru a asigura reguli de utilizare corespunzătoare a conexiunilor la Internet finanțate din bugetul instanțelor.

În prezent, în literatura de specialitate există păreri diametral opuse privind accesul angajaților la Internet (cu posibilitatea de a „naviga pe web”): unii susțin că datorită accesului angajaților la Internet nivelul general al productivității de muncă sporește, alții declară că acesta scade. Unele studii sugerează că accesul necontrolat la Internet cu posibilitatea de a „naviga pe web” poate conduce la aproximativ 2–4 ore de pierderi pe zi în productivitatea de muncă. Cu toate acestea, studiile mai recente susțin că acolo unde există un management mai eficient, „navigarea pe Internet poate, de fapt, să dea forțe noi angajaților obosiți și să sporească productivitatea acestora în comparație cu alte activități care pot fi permise precum apelurile personale, scrisorile electronice sau în comparație cu situația când angajatul este impus să muncească fără nici un fel de odihnă. Cercetătorii au stabilit că internauții erau mult mai productivi și mai eficienți la îndeplinirea sarcinilor, au manifestat un nivel mai jos de extenuare mentală și plictiseală și un nivel de implicare mai avansat decât în alte două grupuri cercetate.”¹⁴

Cu toate acestea, indiferent cum instanțele de judecată vor decide în privința accesului la Internet al angajaților, este imperativ ca instanța de judecată și justițiabilii să stabilească reguli care să interzică utilizarea neregulamentară sau inadecvată a Internetului și a echipamentului finanțat și achiziționat din bugetul instanțelor de judecată.

¹⁴ DON J.Q. Chen și VIVIEN K.G.Lim de la Universitatea Națională din Singapore. The Impact of Cyberloafing on Psychological Engagement (Impactul navigării pe Internet asupra angajamentului psihologic). Articol publicat la 22 august 2011 în revista Wall Street Journal. Disponibil la următoarea adresă electronică: <http://online.wsj.com/article/SB10001424053111904070604576518261775512294.html>

Denumit Regulamentul privind utilizarea Internetului și a echipamentului, acest document reglementează utilizarea corectă a echipamentului și a rețelei și accesul la Internet în cadrul instanțelor de judecată. Conform documentului dat, navigarea pe anumite pagini electronice sau încărcarea unor fișiere neregulate este strict interzisă, iar nerespectarea acestuia atrage după sine repercusiuni serioase. Finalmente, regulamentul protejează instanța de judecată și sistemul judecătoresc, reducând la minimum riscurile legate de securitate sau diminuând șansele de prezentare a instanței într-o lumină jenantă în fața opiniei publice ca rezultat al neglijenței angajaților.

Regulamentul privind utilizarea Internetului trebuie să fie semnat de fiecare angajat nou în prima zi de muncă (**a se vedea Anexa 4.5 „Politica de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței de judecată”**).

Anexa 4.1: Formular de reparare a tehnologiei și echipamentului instanței de judecată

Formular privind reparația tehnicii și a echipamentului instanțelor			
Data transmiterii			
Numele, nr. de tel. și biroul solicitantului			
Subdiviziunea			
Numele altor angajați afectați de problema respectivă			
Numele și datele de contact ale șefului subdiviziunii sau ale supervisorului de primul nivel	Ați anunțat supervisorul dumneavoastră despre problemă?	Bifați răspunsul corespunzător, mai jos	
		Da	Nu
Descrierea problemei și a mesajului de privind eroarea (dacă există)			
Tipul echipamentului, biroul în care se află și nr. de serie (dacă există)			
** Acțiuni întreprinse de șeful secretariatului			
Data primirii			
Data transmiterii către STISC			
Data deservirii de către STISC			
Data la care s-a verificat obiectul reparat și au fost anunțați utilizatorul și supervisorul direct			
Data confirmării deservirii la AAIJ			

Anexa 4.2: Cerere de acordare a numelui de utilizator, a parolei sau a nivelului de acces

Data:

Către: AAIJ și STISC**De la:** _____, șeful secretariatului judecătorești**Subiect:** Solicitare nume/parolă utilizator sau suport nivel de acces

Din numele instanței, solicit STISC să ofere următorul suport pentru funcționarea PIGD:

Cerere către Serviciul asistență tehnică pentru PIGD al STISC		
Asistență pentru nume de utilizator sau parolă	<input type="checkbox"/> Emiteți un alt nume de utilizator sau parolă.	
	<input type="checkbox"/> Restabiliți un nume de utilizator și/sau parolă emise anterior.	
	<input type="checkbox"/> Modificați o parolă emisă anterior.	
Asistență pentru nivelul de acces	<input type="checkbox"/> Modificați autorizarea pentru nivelul de acces la PIGD.	
Altele	<input type="checkbox"/> Explicați:	
Numele angajatului și justificarea		
Numele angajatului		
Subdiviziunea și locația		
Statutul actual al angajatului	<input type="checkbox"/> Președintele sau vicepreședintele instanței	<input type="checkbox"/> Personal responsabil de planificarea utilizării sălilor de ședințe <input type="checkbox"/> Șef de subdiviziune sau supervisor <input type="checkbox"/> Personal administrativ
	<input type="checkbox"/> Secretariatul instanței <input type="checkbox"/> Judecător	
	<input type="checkbox"/> Altul:	
Problema cu numele de utilizator/parola care trebuie soluționată	<input type="checkbox"/> Explicați:	
Este necesară schimbarea nivelului de acces al utilizatorului	<input type="checkbox"/> Explicați:	
Data	** Acțiuni întreprinse de către șeful secretariatului **	
Transmis AAIJ și STISC		
Ajutor primit de la STISC		
Soluția verificată cu angajatul		
Altele	<input type="checkbox"/> Explicați:	

Anexa 4.3: Formular de avertizare despre erori de program în PIGD

5.6 Formular „Alertă privind defectele programelor informatice PIGD”			
Data transmiterii			
Numele, nr. de tel. și biroul solicitantului			
Subdiviziunea			
Numele altor angajați afectați de problema respectivă			
Numele și datele de contact ale șefului subdiviziunii sau ale supervisorului de primul nivel	Ați anunțat supervisorul dumneavoastră despre problemă?		
	Da		Nu
Modulul PIGD sau denumirea ecranului de introducere a datelor			
Data și ora apariției problemei și descrierea mesajului de eroare sau a altor informații de pe ecran (dacă este posibil)			
Data	** Acțiuni întreprinse de șeful secretariatului **		
Primit de la angajat			
Testat și verificat ca eroare reproductibilă			
Transmis la AAIJ			
Data planificată a acțiunii din partea AAIJ			

Anexa 4.4: Cerere de modificare a PIGD

Cerere de modificare a PIGD				
Data transmiterii				
Numele, nr. de tel. și biroul solicitantului				
Subdiviziunea				
Numele altor angajați afectați de problema respectivă				
Numele și datele de contact ale șefului subdiviziunii sau ale supervisorului de primul nivel	Ați anunțat supervisorul dumneavoastră despre problemă?	Încercuiți răspunsul corespunzător		
		Da		Nu
Modulul PIGD, denumirea ecranului de introducere a datelor și/ sau denumirea raportului				
Cererea de îmbunătățire				
Data	** Acțiuni întreprinse de către șeful secretariatului **			
Primit de la angajat				
Testat și verificat ca eroare reproductibilă				
Transmis la AAIJ				
Data planificată a acțiunii din partea AAIJ				
Informarea personalului instanței				

Anexa 4.5: Politica de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței de judecată

Politica de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței de judecată stabilește reguli și recomandări privind utilizarea adecvată a echipamentului din cadrul instanței și a accesului la Internet. **Politica de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței de judecată trebuie semnată de către toți angajații înainte de a-și începe activitatea.**

Mai jos este prezentat un model de Politică de utilizare a Internetului și a echipamentului, care cuprinde principalele aspecte controversate care apar, de regulă, atunci când se încearcă gestionarea accesului la Internet și utilizarea echipamentului în cadrul unei instanțe. Această politică poate fi ajustată la necesitățile instituției corespunzătoare.

Particularitățile Politicii de utilizare a Internetului:

- Politica de utilizare a Internetului se aplică tuturor angajaților care au acces la computere și la Internet în activitatea lor de serviciu.
- Utilizarea Internetului de către angajați este permisă și încurajată, dacă aceasta susține scopurile și obiectivele instituției. Totuși, accesul la Internet prin intermediul computerelor din cadrul instanței este un privilegiu, de aceea toți angajații trebuie să se conformeze politicilor de utilizare a computerului, a emailului și a Internetului.
- Angajații poartă răspundere pentru prejudiciile cauzate prin încălcarea acestei politici. Încălcarea acestei politici ar putea atrage măsuri disciplinare sau judiciare care se pot solda cu, sau pot include, eliberarea din funcție.

Utilizarea computerului, a emailului, a Internetului și a echipamentului:

- Angajații trebuie să utilizeze Internetul și echipamentul instanței în mod responsabil și productiv. Accesul la Internet și utilizarea echipamentului instanței trebuie să se limiteze doar la activitățile de serviciu; utilizarea acestora în scop personal nu este permisă.
- Activitățile de serviciu includ sarcini de cercetare și educaționale care pot fi găsite prin Internet și care ar ajuta în activitatea angajatului.
- Toate datele din Internet care sunt produse, transmise sau primite prin sistemele de computere ale instanței sunt considerate parte din datele oficiale ale instanței, de aceea nu pot fi distribuite sau divulgate persoanelor terțe neautorizate.
- Echipamentul, serviciile și tehnologiile instanței utilizate pentru a accesa Internetul constituie proprietatea instanței și instanța își rezervă dreptul de a monitoriza traficul de Internet și datele care sunt produse, transmise sau primite prin conexiunile sale online.
- Emailurile transmise prin sistemul de e-mail al instituției trebuie să fie lipsit de orice conținut ofensator. Acesta include, fără a se limita la, utilizarea de limbaj/imagini vulgare sau hărțuitoare.
- Angajaților li se interzice să încerce să acceseze sau să descarce fișiere de pe site-uri pornografice sau site-uri de muzică sau comerciale.
- Instanța își rezervă dreptul de a monitoriza sau de a bloca accesul la site-uri dacă acestea sunt considerate dăunătoare sau neproductive pentru instituție.
- Instalarea programelor informatice de genul programelor de mesagerii instantanee este strict interzisă.
- Angajații trebuie să primească aprobarea din partea supervisorului lor direct înainte de a încerca să instaleze un dispozitiv de înregistrare media, precum dispozitivele USB, CD-uri sau alte discuri dure externe.

Utilizarea inacceptabilă a Internetului include, fără a se limita la:

- Accesul la site-uri care conțin materiale obscene, pline de ură, pornografice, ilicite, violente sau ilegale din vreun alt punct de vedere.
- Transmiterea sau postarea mesajelor sau a imaginilor discriminatorii, hărțuitoare sau amenințătoare pe Internet sau prin serviciul email al instanței.
- Utilizarea computerelor pentru a comite orice formă de fraudă sau piraterie de programe informatice, filme sau muzică.

- Furtul, utilizarea sau divulgarea parolei unei alte persoane fără autorizare.
- Descărcarea sau copierea neautorizată sau piratarea a programelor informatice și a fișierelor electronice protejate de drepturi de autor.
- Distribuirea de materiale confidențiale, secrete comerciale sau informații cu caracter personal în afara organizației.
- Accesarea ilegală a site-urilor nepermise.
- Transmiterea sau postarea de informații defăimătoare pentru instituție, produsele/serviciile și colegii sau clienții instituției.
- Introducerea de programe informatice malițioase în rețeaua instituției sau punerea în pericol a securității sistemelor de comunicații electronice ale instituției.
- Transmiterea sau postarea de scrisori, solicitări sau publicitate în lanț, care nu corespund scopurilor sau activităților instituției.
- Prezentarea opiniilor personale ca reprezentând opiniile instituției.
- Dacă un angajat nu este sigur ce reprezintă utilizarea acceptabilă a Internetului sau a echipamentului instanței, acesta trebuie să solicite supervisorului consiliere și clarificări suplimentare.
- Toți termenii și condițiile specificate în prezentul document se aplică tuturor utilizatorilor de computere, echipament, rețele și conexiuni Internet din cadrul instanței.
- Toți termenii și condițiile specificate în prezentul document reflectă acordul tuturor părților, care va fi reglementat și interpretat în conformitate cu politicile și procedurile menționate mai sus. Utilizatorii care vor încălca aceste politici vor fi sancționați disciplinar la discreția administrației instanței.

Declarația utilizatorului

Eu, subsemnatul, înțeleg și voi respecta prezenta Politică de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței. Înțeleg că, în cazul în care voi încălca această politică, privilegiile mele de acces pot fi revocate și îmi pot fi aplicate acțiuni disciplinare sau judiciare corespunzătoare.

Confirmarea acordului angajatului de a respecta regulile Politicii de utilizare a Internetului și a echipamentului în cadrul instanței.

Numele (în clar)	Semnătura	Data
Angajatul		
Șeful serviciului resurse umane		
Șeful secretariatului		



Capitolul 5.

Modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești: Un sistem informațional de management pentru susținerea deciziilor

5.1. Introducere¹⁵

În 2009, Programul pentru Buna Guvernare,¹⁶ în colaborare cu CSM și MJ, a elaborat și a implementat Modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești (Modulul), pentru a compila, a extrage, analiza și raporta date din PIGD.

Scopul Modulului este de a oferi la timp tuturor utilizatorilor autorizați informații corecte despre judecătoria, utilizând tehnologiile necesare, pentru a eficientiza luarea deciziilor.

Descrierea Modulului de măsurare a performanței instanțelor judecătorești din Moldova

5.2. Informații generale

Istoric, instanțele de judecată colectau și stocau datele (informațiile) despre dosare și despre performanța instanței în sute de mii de dosare pe suport de hârtie, după care duplicau informațiile esențiale manual într-o sumedenie de alte registre, rapoarte și sisteme de fișiere. Odată cu creșterea volumului de hârtie și a surselor de informații înregistrate, extragerea, raportarea și analiza informațiilor de management din acel labirint de hârtie a devenit foarte dificilă și consumatoare de timp. Se începea era computerelor.

¹⁵ Informațiile prezentate în acest capitol sunt adaptate în mare măsură din manualul „Modulul de măsurare a performanței instanțelor de judecată din Moldova: un sistem automatizat de monitorizare, analiză și gestionare a performanței instanțelor din Moldova (1 septembrie 2009)” elaborat cu suportul USAID/ Programul pentru Buna Guvernare.

¹⁶ Programul pentru Buna Guvernare a fost un proiect finanțat de Corporația Provocările Mileniului, administrat de Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională și implementat de Millennium DPI Partners.

5.3. Ce este modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești?

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

- identifice tendințele și modelele de performanță ale instanțelor în timp real;
- identifice problemele și oportunitățile repede, atunci când acestea apar;
- găsească căi de îmbunătățire a programelor și serviciilor;
- ajute la informarea și îndrumarea deciziilor eficiente; și
- ofere o „linie de vizare” între măsurile de performanță ale judecătorilor și personalului instanței și scopul final al instanței judecătorești de a îndeplini justiția la timp, corect și cu responsabilitate publică în raport cu părțile la proces și cu cetățenii Republicii Moldova.

Informațiile din Modul sunt consolidate și aranjate într-o combinație de text și capturi de ecran grafice pe care judecătorii ocupați, șefii secretariatelor, managerii și personalul instanței le pot monitoriza și analiza cu ușurință.

Ecranul este dinamic, permițând utilizatorilor să navigheze rapid prin datele de performanță strategice, operaționale și tactice, ori de câte ori doresc, deoarece datele sunt actualizate în timp real din PIGD.

Descrierea Modulului de măsurare a performanței instanțelor judecătorești din Moldova

5.4. De ce modulele de măsurare a performanței sunt instrumente importante de management?

Răspunsul scurt este: deoarece, tradițional, instanțele au un grad înalt de libertate față de monitorizarea și cercetarea din partea publicului. Ele învață să-și echilibreze independența prin intermediul evaluărilor regulate și continue ale performanței și prin raportări publice, pentru a

asigura transparența și responsabilitatea activităților și a cheltuielilor instanțelor. Sistemele judecătorești de succes din întreaga lume se bazează tot mai mult pe măsurarea și managementul performanței pentru a colecta, a compila, a analiza, a raporta permanent și a lua decizii la timp pentru a reacționa la schimbările în performanța instanței și tendințele de gestionare a dosarelor și la eventualele probleme. Decidenții politici din Moldova sunt de acord că pentru a avea un sistem judecătoresc productiv este nevoie de un sistem eficient de măsurare a performanței instanței cu scopul de:

- a eficientiza planificarea strategică;
- a gestiona resursele umane, de capital și alte resurse materiale;
- a spori responsabilitatea publică a programelor, activităților și cheltuielilor judecătorești;
- a stimula și îmbunătăți eforturile orientate spre inovații, eficiență și îmbunătățire continuă, pentru a garanta independența sistemului judecătoresc;
- a garanta acces rezonabil la justiție și un proces adecvat, conform legii;
- a asigura administrarea eficientă și operativă a instanței și a activităților de îndeplinire a justiției;
- a asigura profesionalismul reprezentanților sistemului judecătoresc și a preveni corupția.

Judecătorii au un rol foarte important în Moldova – să susțină legea, să soluționeze litigii, să stabilească consecințele pentru comportamentul ce contravine legii, să aplice sancțiuni și obligațiuni, să protejeze drepturile legale și să susțină încrederea publică în sistemul judecătoresc din Moldova.

Descrierea Modulului de măsurare a performanței instanțelor judecătorești din Moldova

5.5. De ce șefii secretariatelor instanțelor trebuie să învețe și să cunoască Modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești?

Dacă în alte capitole șefilor secretariatelor din cadrul instanțelor li se sugera că nu trebuie să învețe *detaliile operaționale de rutină* ale anumitor activități, în cazul Modulului de măsurare a performanței, lucrurile stau altfel.

Anume datorită faptului că *șefii secretariatelor sunt responsabili personal de gestionarea și administrarea programelor și a activităților instanței*, aceștia trebuie să fie cei mai competenți utilizatori ai programului informatic de susținere și gestionare a deciziilor – Modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești.

Fără accesul în timp real, prin intermediul Modulului, la informațiile despre fluxul dosarelor și performanța instanței, și fără instrumentele necesare pentru evaluarea și raportarea informațiilor esențiale pentru judecătoria, șefii secretariatelor nu vor reuși să facă față activităților instituției, și, în consecință, nu vor putea lua decizii corecte și oportune, necesare pentru a desfășura programele și activitățile în cadrul instanței conform obiectivelor și conform bugetului.

Reprezentând unul dintre cele mai avansate sisteme de susținere a deciziilor (SSD) din lume, Modulul de măsurare a performanței din Republica Moldova este mult mai mult decât o simplă expunere vizuală cu informații despre performanță, grafice frumoase și rapoarte. *Acesta este instrumentul care poate fi utilizat de către manageri, fără ajutor din partea specialiștilor în domeniul computerelor, pentru a identifica și evalua informațiile necesare pentru a lua decizii informate.*

5.6. Analiza indicatorilor de performanță ai instanței cu ajutorul Modulului

Decidenții politici din Moldova sunt de acord că pentru a avea un sistem judecătoresc productiv este nevoie de un sistem eficient de măsurare a performanței instanței cu scopul de a eficientiza planificarea strategică, a îmbunătăți gestionarea resurselor (în special gestionarea celei mai importante resurse a sistemului judecătoresc – judecătorii și personalul), a spori responsabilitatea, a introduce inovații și îmbunătățiri pentru a asigura un sistem judecătoresc independent, a garanta transparența și responsabilitatea, a spori calitatea și eficiența, a garanta accesul semnificativ la justiție, a asigura administrarea eficientă și operativă a instanței, a consolida mediul de afaceri, a asigura profesionalismul reprezentanților sistemului judecătoresc și a preveni corupția.

Cum este evaluată realizarea acestor obiective generale? Indicatorii de performanță bineconcepți servesc la racordarea eforturilor instanței la valorile sale și la realizarea misiunii.

Utilizați împreună, cei opt indicatori de performanță ai instanțelor judecătorești din versiunea actuală a Modulului – *Rata de soluționare a dosarelor, Examinarea în termen a dosarelor, Durata dosarelor pe rol, Rata ședințelor de judecată amânate, Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată, Numărul mediu de personal administrativ ce revine unui judecător, Costul mediu per dosar examinat, Angajamentul personalului instanței* – indică eficiența instanței în ceea ce privește procesarea litigiilor juridice inițiate la instanța respectivă. Utilizați împreună, acești indicatori reprezintă instrumente fundamentale de management pentru o perfecționare continuă. Indicatorii pot avertiza despre unele dezechilibre posibile între cererea de servicii judecătorești și capacitatea instanței de a satisface cererea respectivă.

Indicatorii de performanță ai instanței, accesibili în Modul pot ajuta judecătorii la realizarea obiectivelor răspunzând la întrebarea: „Care sunt performanțele instanțelor judecătorești și ale judecătorilor?”

Descrierea Modulului de măsurare a performanței instanțelor judecătorești din Moldova

În cele din urmă, anume voința Șefilor secretariatelor instanțelor, a judecătorilor și a altor membri ai personalului instanțelor de a aborda aceste întrebări în mod continuu și regulat reprezintă marca de calitate a unei instanțe cu performanțe înalte

Descrierea Modulului de măsurare a performanței instanțelor judecătorești din Moldova

Acești opt indicatori de performanță corespund valorilor fundamentale ale sistemului judecătoresc din Moldova și obligațiilor sale de:

- a-și administra cu prudență resursele;
- a trata publicul cu respect și a-i câștiga încrederea;
- a realiza lucrul calitativ și la timp;
- a proteja cu vigoare și a îmbunătăți accesul la justiție pentru fiecare cetățean din Moldova.

În cele din urmă, Modulul oferă șefilor secretariatelor din cadrul instanțelor sistemele informaționale esențiale pentru luarea deciziilor de administrare judecătorească și management pentru a monitoriza, analiza și gestiona simplu și eficient sistemele judecătorești în mod regulat, pentru a asigura perfecționarea, responsabilitatea și transparența continuă a acestuia.

În cadrul implementării și utilizării Modulului este important să se țină cont de faptul că indicatorii de performanță utilizează cifre, însă măsurarea performanței în sine nu înseamnă doar cifre. Aceasta înseamnă percepere și înțelegere. Nu indicatorii sunt importanți, ci mai degrabă întrebările pe care acești indicatori le pun în fața șefilor secretariatelor.

- La ce etapă ne aflăm astăzi? Care este nivelul actual al performanței în raport cu nivelul superior și inferior stabilit (de exemplu, ținte de performanță)?
- Care sunt tendințele activității în timp? Performanța noastră este mai înaltă, mai joasă sau stabilă? Care este nivelul variabilității? Există un anumit model de acțiune?
- De ce se întâmplă un anumit lucru (analiza și diagnosticare problemelor)? Din ce cauză performanța a scăzut, s-a îmbunătățit sau a rămas aceeași. Care sunt explicațiile credibile?
- Ce întreprindem pentru a îmbunătăți sau a menține performanța (planificarea)?
- Ce acțiuni și strategii trebuie să inițiem, continuăm sau încetăm ca urmare a măsurii (strategie)?
- Ce este necesar de făcut pentru a îmbunătăți performanța neadecvată, a schimba o tendință în declin sau a recunoaște o performanță reușită?
- Ce ținte și scopuri trebuie să stabilim pentru performanța viitoare (scopuri)?

Punctul 5.10 – Rata de soluționare a dosarelor,

Punctul 5.11 – Durata dosarelor pe rol,

Punctul 5.12 – Examinarea în termen a dosarelor,

Punctul 5.13 – Rata ședințelor de judecată amânate,

Punctul 5.14 – Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată,

Punctul 5.15 – Numărul mediu de personal administrativ ce revine unui judecător,

Punctul 5.16 – Costul mediu per dosar examinat,

Punctul 5.17 – Angajamentul personalului instanței.

5.7. Cum prezintă Modulul datele?

Modulul devine accesibil pe prima pagină a PIGD după intrarea în baza unei parole. Utilizatorii au la dispoziție *trei niveluri de informații privind performanța instanțelor*, centrate în jurul informațiilor privind ***Rata de soluționare a dosarelor, Examinarea în termen a dosarelor, Durata dosarelor pe rol, Rata ședințelor de judecată amânate, Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată, Numărul mediu de personal administrativ ce revine unui judecător, Costul mediu per dosar examinat, Angajamentul personalului instanței.***

Aceste trei niveluri sau viziuni de informații le permit utilizatorilor Modulului să facă o analiză mai aprofundată prin intermediul informațiilor din ce în ce mai complexe, fără necesitatea de a fi de profesie statisticieni sau analiști. Ierarhia nivelurilor de date poate fi sortată după tipuri de cazuri, judecători, locul amplasării instanței, perioadă (lună, trimestru, an) etc. și include:

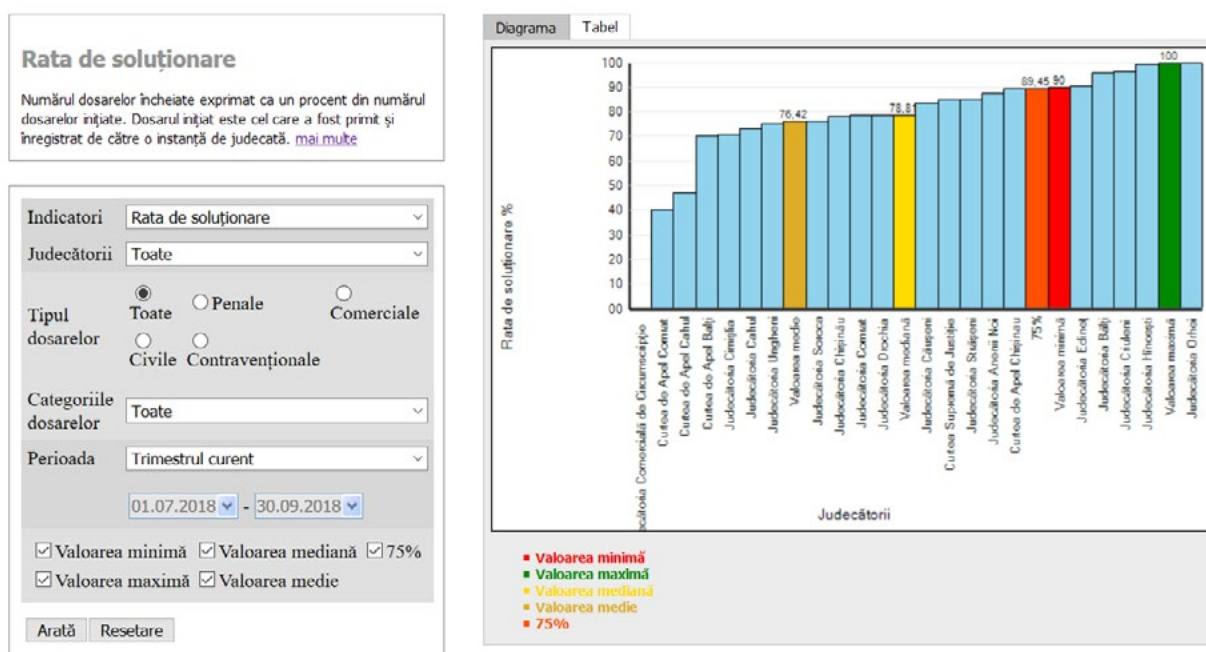
- o imagine de ansamblu în care sunt comparate toate instanțele sau judecătorii dintr-o singură instanță;
- o imagine mai detaliată cu câteva dimensiuni ale datelor cu privire la performanță, și
- o imagine foarte detaliată care permite șefilor secretariatelor din instanțe, judecătorilor și altor persoane să-și extindă analiza pentru a investiga detalii suplimentare pentru a identifica posibile cauze și potențiale remedii.

Cei opt indicatori de performanță pot fi ușor vizualizați și monitorizați prin intermediul a două căsuțe de meniu în partea stângă de sus a ecranului, făcând click pe meniul „Măsurii” care apare sub componenta „Definiție” care aduce ecranul în vizor. Căsuța de sus descrie indicatorii de performanță, incluzând definiția acestora, elementele de date și calculele.

5.8. Caracteristicile și funcțiile Modulului

Disponerea și prezentarea indicatorilor de performanță în cadrul Modulului corespunde modului în care majoritatea utilizatorilor doresc să vizualizeze informațiile. În primul rând, se dorește monitorizarea celor opt indicatori de performanță pentru excepții, cazuri atipice (de exemplu, o judecătorie sau un judecător care nu activează la nivelul cuvenit) și modele generale. Mai apoi, posibil se va dori aprofundarea unor informații, studierea și analizarea mai detaliată a datelor, după care ar putea afla despre unele excepții (de exemplu, identificarea unei tendințe în timp). Și în final, ei vor dori să examineze mai detaliat informația disponibilă pentru a identifica cauzele posibile și remediile respective. În momentul când utilizatorii accesează Modulul, pe prima pagină va apărea un rezumat de nivel înalt în formă de diagramă în centru și două căsuțe de meniu în stânga diagramei.

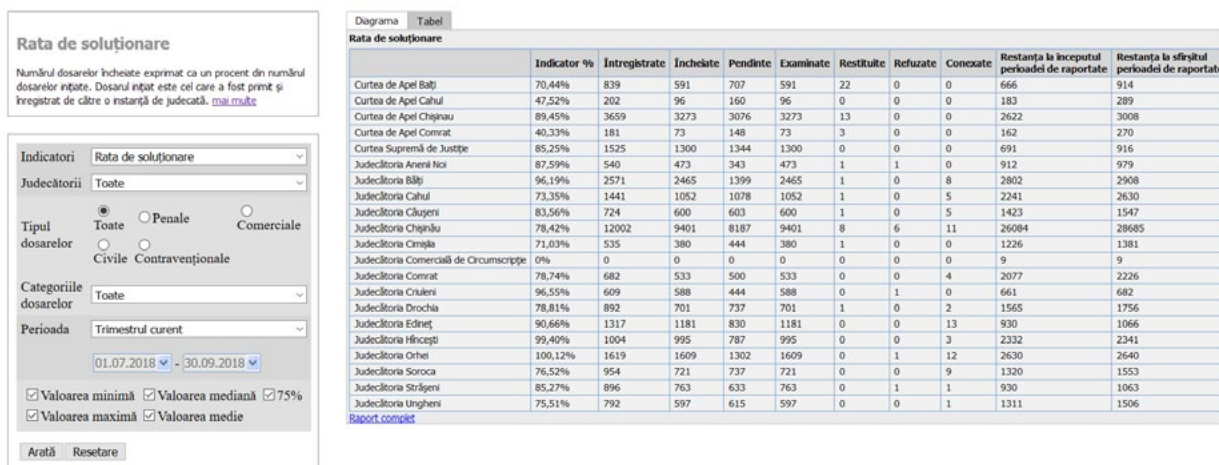
Figura 1



A doua bară de meniu este elementul central al Modulului. Aici se poate face o selectare care le dă utilizatorilor posibilitatea de a vizualiza cei opt indicatori de performanță cu informațiile aferente pentru fiecare judecătorie, judecător, tip și categorie de dosar, perioada (de exemplu, lună, semestru, an în funcție de modul definit de către utilizator), și date statistice, inclusiv media, mediana, centila 75, și valorile țintă minimă și maximă.

Această vedere principală este poarta către funcțiile și caracteristicile Modulului, este locul în care utilizatorii încep să analizeze informația despre performanța instanței. Diagrama poate fi vizualizată în formă de tabel prin apăsarea butonului TABEL de deasupra diagramei. Figura 2 reprezintă o imagine de ecran care conține aceleași informații ca în Figura 1, afișată în formă de tabel, oferind însă date suplimentare cu privire la indicatorul de performanță.

Figura 2



Prin accesarea link-ului „Raport complet”, imediat după tabel, vor apărea informații mai detaliate despre indicatorul de performanță și elementele sale informaționale (Figura 3). Iar dacă se va apăsa pe butonul (+), vor fi afișate informații suplimentare. Figura de mai jos prezintă dosare administrative „extinse”, care prezintă categoriile acestor cauze care au fost înregistrate.

Figura 3

		Bănărescu Nina	Bîrsan Ghenadie	Iftodiu Maria	Pșenița Eugeniu	Rusu Anatolie
		Înregistrate	Încheiate	Înregistrate	Încheiate	Înregistrate
▣ Civil	Total	38	13	63	27	26
▣ Civil avertizional	Total			1	1	1
▣ Penal	Total	2	1	7	3	7
Total		40	14	71	31	34

Categoriile și elementele meniului includ următoarele:

- **Indicatori.** Selectările din prima categorie a meniului sunt cei opt indicatori de performanță: *Rata de soluționare a dosarelor*, *Examinarea în termen a dosarelor*, *Durata dosarelor pe rol*, *Rata ședințelor de judecată amânate*, *Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată*, *Numărul mediu de personal administrativ ce revine unui judecător*, *Costul mediu per dosar examinat*, *Angajamentul personalului instanței*. Apăsând pe unul din indicatori, veți primi informații referitoare la acesta.
- **Judecătorii.** Prin selectarea butonului „Toți”, veți primi lista tuturor instanțelor înșiruite într-o diagramă în ordine descrescătoare de la stânga la dreapta. Dacă veți selecta o anumită instanță de judecată, veți primi lista judecătorilor care activează acolo cu numele și performanța fiecăruia, prezentați în ordine ascendentă (Figura 1). Mișcând cursorul pe bare, veți avea valorile pentru bara respectivă care reprezintă o judecătorie sau un judecător. Prin selectarea opțiunii „TABEL”, de deasupra diagramei, prezentarea indicatorului de performanță (de exemplu, *rata de soluționare a dosarelor* 74%), dar și elementele cu privire la datele care alcătuiesc indicatorul (de exemplu, numărul de dosare înregistrate, completate, examinate, returnate și refuzate) vor apărea în formă de tabel.
- **Tipuri de dosare.** Puteți alege între dosare penale, contravenționale, civile, comerciale și „Toate”.
- **Categorii de dosare.** Când se selectează unul din tipurile specifice de dosare (de exemplu, penale, cu alte cuvinte nu tipul „Toate”), datorită secțiunii „Categorii de dosare”, utilizatorii pot vizualiza toate categoriile din acest tip de dosare care au fost înregistrate.
- **Perioada.** În această categorie sunt prezente trei căsuțe de meniu. Cea de deasupra permite utilizatorilor să vizualizeze informații pentru anumite perioade de timp: anul curent, anul trecut (pentru anul precedent sistemul dispune doar de datele de la Judecătoria Rezina), semestrul curent, luna curentă și luna trecută. În mod alternativ, utilizatorul poate seta orice perioadă de timp pe care o alege din căsuțele de meniu.
- **Date statistice.** Prin apăsarea unuia dintre aceste butoane, utilizatorii pot alege performanța dorită

pentru oricare din cei trei indicatori de performanță în raport cu toate celelalte sau următoarele date statistice sau standarde de referință:

- **Medie:** Media este indicatorul de tendință centrală utilizat cel mai frecvent și reprezintă „media” unui șir de numere. Valoarea medie reprezintă suma unui șir de numere, care se împarte la numărul celor adunate. De exemplu, valoarea medie a 5 numere: 40, 50, 70, 20 și 10 este suma acestor numere, împărțită la 5 câte s-au însumat inițial, adică $190/5 = 38,00$.
- **Mediană:** Mediana este un alt indicator de tendință sau medie centrală. Ea reprezintă valoarea de mijloc într-un anumit șir de numere. De exemplu, valoarea mediană pentru aceleași cinci numere 40, 50, 70, 20 și 10 este 40, adică numărul mediu existent în acest șir. Valorile mediane ajung mai rar la extreme în comparație cu valorile medii, în special atunci, când șirul de numere este relativ redus.
- **Centila 75:** Centila este valoarea unei variabile sub nivelul căreia este clasat un procent sau un număr. Centila 75 poate fi definită ca un număr mai mare sau egal cu 75% din numerele din șir. Performanța la centila 75 este considerată mai bună decât performanța medie sau cea mediană.
- **Valoarea minimă și maximă:** Valoarea minimă și maximă reprezintă niște numere prestabilite care delimitează nivelul superior și inferior de control pentru toți cei trei indicatori de performanță. Aceste valori definesc limita minimă de performanță, sub care se pot aplica acțiuni corective și limita maximă de performanță, peste care activitatea este considerată acceptabilă sau exemplară.

5.9. Planuri de extindere ulterioară a Modulului

În această secțiune sunt prezentați 17 indicatori de performanță viitori, care sunt dezvoltați în prezent și se planifică să fie integrați în Modul în următoarele 6 luni. De asemenea, este dezvoltată și urmează a fi implementată în toate instanțele judecătorești o versiune nouă a Programului Integrat de Gestionare a Dosarelor, care va spori semnificativ capacitățile de administrare și gestionare a instanțelor.

5.9.1. Indicatori suplimentari de performanță a instanțelor judecătorești¹⁷: Versiunea nouă a Modulului de măsurare a performanței instanțelor judecătorești va conține următorii indicatori de performanță:

1. **Rata de soluționare a dosarelor în perioada raportată** – *raportul dintre cauzele restante, cauzele intrate (noi) și cauzele soluționate în decursul unei perioade, exprimat în procente.*
2. **Rata de variație a stocului de cauze pendinte** – *raportul dintre cauzele soluționate și cauzele noi, în decursul unei perioade, exprimat în procente.*
3. **Durata lichidării stocului de cauze pendinte** – *numărul de zile necesare pentru ca o anumită categorie de cauze să fie soluționate.*
4. **Durata (vârsta) dosarelor pe rol** – *durata cauzelor active pendinte pe rolul unei instanțe la un anumit moment, măsurată ca număr de ani/zile/luni de la data înaintării acțiunii.*
5. **Examinarea în termen a dosarelor** – *procentul cauzelor finalizate într-o anumită perioadă de timp.*
6. **Rata apelurilor** – *rata exprimată în procente a hotărârilor / deciziilor judecătorești conestate cu apel/recurs, în raport cu numărul total al deciziilor date într-o anumită perioadă de timp.*
7. **Rata deciziilor modificate** – *rata exprimată în procente a deciziilor judecătorești anulate de instanța ierarhic superioară, în raport cu numărul total al deciziilor adoptate într-o anumită perioadă de timp.*
8. **Rata deciziilor anulate** – *rata exprimată în procente a deciziilor judecătorești anulate de instanța ierarhic superioară, în raport cu numărul total al deciziilor adoptate într-o anumită perioadă de timp.*
9. **Sarcina per judecător** – *numărul de dosare aflate pe rol în procedura unui judecător într-o perioadă de referință și se calculează prin raportarea numărului total de dosare la numărul judecătorilor care au activat efectiv într-o instanță (excluzând magistrații detașați și suspendați).*
10. **Rata eficacității** – *relația dintre numărul de angajați (inclusiv personalul non-judiciar) care activează efectiv într-o instanță pe parcursul unui an și cauzele soluționate de către aceeași instanță la sfârșitul anului.*
11. **Rata personalului instanței per judecător** – *raportul dintre numărul de angajați dintr-o instanță și numărul de judecători din cadrul aceleiași instanțe într-o anumită perioadă de timp.*
12. **Costul mediu per dosar examinat** – *valoarea medie a mijloacelor financiare utilizate la examinarea unui dosar.*

¹⁷ Indicatorii de performanță judecătorească aprobați prin Hotărârea CSM nr. 854/37 din 19 decembrie 2017.

13. **Rata ședințelor de judecată amânate** – rata ședințelor de judecată amânate din numărul total de ședințe de judecată planificate într-o anumită perioadă de timp.
14. **Cauze per personal** – raportul dintre numărul de angajați (exceptând judecătorii) dintr-o instanță într-o perioadă de timp și cauzele soluționate de aceeași instanță în aceeași perioadă de timp.
15. **Angajamentul personalului instanței** – aprecierea de către personalul instanței de judecată a mediului de lucru și a relațiilor dintre angajați și conducerea instanței de judecată.
16. **Rata dosarelor soluționate într-o singură ședință de judecată** – procentul dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată într-o anumită perioadă de timp.
17. **Satisfacția utilizatorilor serviciilor instanței judecătorești** – procentul de utilizatori ai instanțelor care consideră că instanța oferă servicii calitative, accesibile, corecte, corecte și la timp.

5.10. Rata de soluționare a dosarelor¹⁸

Definiția: Numărul dosarelor ieșite (soluționate sau clasate) ca procentaj al numărului de dosare intrate (inițiate). Acest indicator nu are scopul de a măsura calitatea justiției îndeplinite.

Scopul: Ratele de soluționare a dosarelor măsoară dacă instanța ține pasul cu numărul dosarelor înregistrate noi. Dacă dosarele nu sunt soluționate la timp, se va acumula un volum de dosare restante.

Metoda: Calcularea unei rate de soluționare a dosarelor presupune calcularea numărului dosarelor înregistrate și a numărului dosarelor încheiate într-o anumită perioadă (an, trimestru, lună).

5.10.1. Măsurile care contribuie la îmbunătățirea ratei de soluționare a dosarelor

- a. **Președinții instanței:** Cu susținerea din partea șefului secretariatului, extrageți datele din modulul de performanță a instanței și:
 - Monitorizați lunar rata de soluționare a instanței și, dacă este necesar, reorganizați judecătorii și personalul pentru a aduce rata de soluționare a dosarelor la cel puțin 100% până la sfârșitul trimestrului;
 - Identificați dosarele a căror examinare rămâne în urmă și stabiliți cu judecătorii care le examinează măsurile pentru urgentarea examinării lor;
 - Cel puțin trimestrial, compilați și evaluați datele statistice privind rata de soluționare în cazul fiecărui judecător în parte. Identificați, cu ajutorul datelor respective, judecătorii eficienți la gestionarea fluxului de dosare și implementați practicile lor în activitatea celorlalți judecători și sporiți monitorizarea și supravegherea judecătorilor mai puțin eficienți;
 - Instruiți **șeful secretariatului** să compileze și să publice rapoartele de gestionare a fluxului de dosare pe site-urile web, în anuarul instanței și pe panourile de informații.
- b. **Judecătorii:** Cu susținerea **șefului secretariatului**, analizați datele din modulul de performanță a instanței și:
 - Monitorizați lunar ratele personale de soluționare a dosarelor ale judecătorilor și, dacă este necesar, reanalizați cel puțin trimestrial practicile de gestionare a fluxului de dosare pentru a atinge o rată de soluționare a dosarelor de 100%;
 - Asigurați-vă că grefierii introduc în PIGD toate ordinele, procesele-verbale, înregistrările audio și alte materiale ale dosarelor și absolut toate încheierile și hotărârile în termen de 3 zile lucrătoare.
- c. **Șeful secretariatului:**
 - Coordonați cu președintele instanței, ceilalți judecători și grefieri măsurile de susținere a PIGD, practicile de gestionare a fluxului de dosare și instruirea. Reorganizați personalul administrativ și procedurile, în funcție de necesitate.
 - **Datele privind dosarele înregistrate noi.** Verificați săptămânal la direcția/secția de evidență și documentare dacă în registre și în PIGD sunt trecute în paralel absolut toate dosarele noi.
 - **Datele privind dosarele încheiate.** Efectuați periodic auditurile evidențelor instanței pentru a

¹⁸ Informația privind rata de soluționare a dosarelor publicată de Centrul Național al Instanțelor de Stat al SUA este disponibilă la următoarea adresă electronică: http://www.courttools.org/~media/Microsites/Files/CourTools/courttools_Trial_measure2_Clearance_Rates.ashx

verifica dacă încheierile și hotărârile sunt introduse în PIGD. Informați președintele instanței despre neregularități.

- **Generați rapoartele privind rata de soluționare a dosarelor în baza datelor din PIGD.** Utilizați modulul de performanță pentru a genera rapoartele privind gestionarea fluxului de dosare. Mai jos este prezentat un model de raport privind rata de soluționare a dosarelor generat în baza datelor din modulul de performanță al Curții de Apel Bălți.

Figura 4. Raportul privind rata de soluționare a dosarelor generat în baza datelor din modulul de performanță pentru Curtea de Apel Bălți

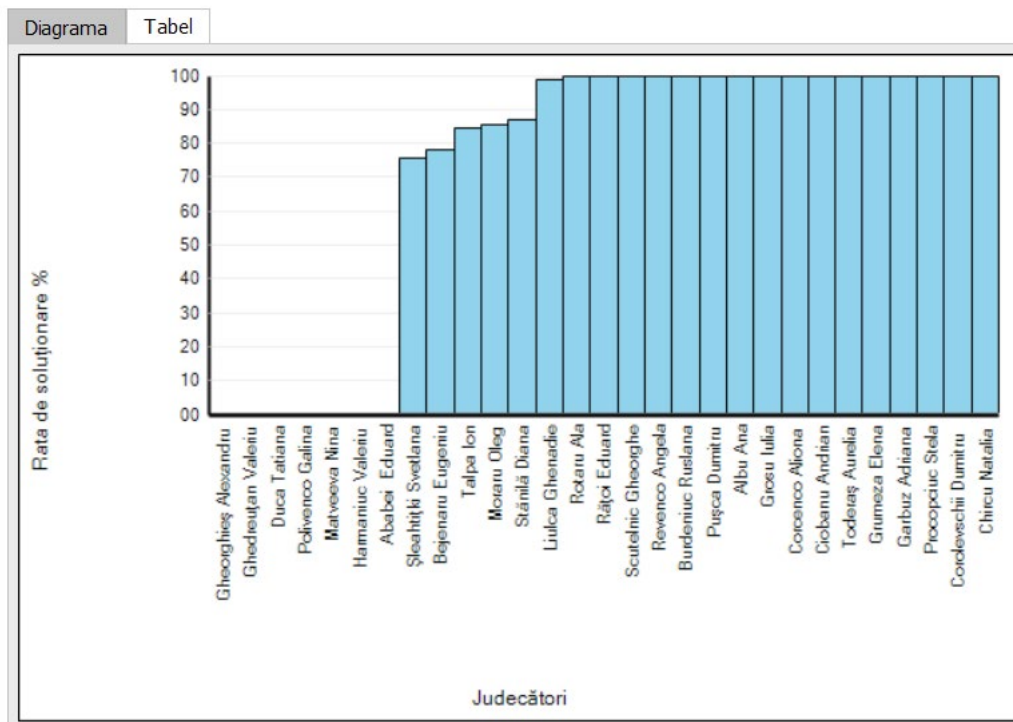
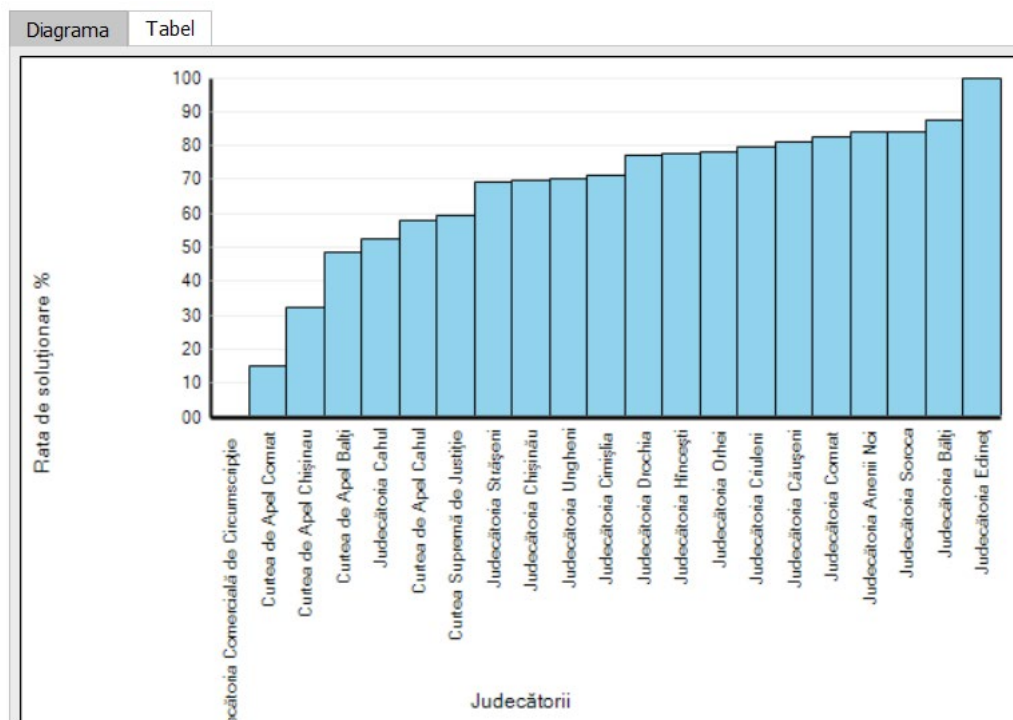


Figura 5. Raportul privind rata de soluționare a dosarelor generat în baza datelor din modulul de performanță pentru toate instanțele



5.11 Durata dosarelor pe rol¹⁹

Definiția: Durata în care se află dosarele active (încă nesoluționate) în instanță exprimată în numărul de zile de la inițiere.

Pentru a măsura valoarea acestui indicator în mod precis, instanța trebuie să fie capabilă să identifice și să calculeze dosarele cu statut inactiv. Acestea sunt dosare a căror examinare s-a oprit din motive ce nu se află sub controlul instanței (cazuri de absență a părâtului, inițierea procedurii de lichidare etc.). Capacitatea unei instanțe de a ține evidența dosarelor pe rol îi permite să schimbe statutul unui dosar inactiv într-unul activ dacă examinarea lui a fost reluată.

În momentul măsurării, instanța trebuie să scoată dosarele inactive de pe rol, deoarece aceste dosare nu pot fi comparate direct cu dosarele active și pot denatura durata efectivă a dosarelor pe rol.

Scopul: Dosarele înregistrate, dar nesoluționate formează sarcina de dosare pe rol. Faptul de a avea o listă precisă și completă de dosare pe rol active, precum și evidența numărului și duratei lor este important, deoarece aceste dosare pot pretinde acțiuni în justiție.

Examinarea duratei dosarelor pe rol, de exemplu, oferă informații despre numărul și tipul dosarelor care sunt aproape sau pe punctul de a depăși timpul standard de examinare a dosarului în instanță. Odată ce va fi stabilită durata dosarelor pe rol, instanța se poate concentra pe măsurile necesare pentru încheierea dosarelor în limitele de timp rezonabile.

5.11.1. Măsurile care contribuie la producerea rapoartelor privind durata dosarelor active pe rol

a. **Președinții instanței:** Cu susținerea din partea șefului secretariatului instanței, extrageți datele din modulul de performanță a instanței și:

- Monitorizați lunar durata dosarelor active pe rol și, dacă este necesar, reorganizați judecătorii și personalul pentru a aduce rata de soluționare a dosarelor la cel puțin 100% până la sfârșitul trimestrului.
- Identificați categoriile de vechime ale dosarelor care au depășit limitele de timp rezonabile și stabiliți cu judecătorii în a căror procedură se află aceste dosare urgentarea soluționării lor.
- Compilați și evaluați trimestrial datele statistice privind rata de soluționare în cazul fiecărui judecător în parte. Identificați, cu ajutorul datelor respective, judecătorii eficienți la gestionarea fluxului de dosare și implementați practicile lor în activitatea celorlalți judecători și sporiți monitorizarea și supravegherea judecătorilor mai puțin eficienți.

b. **Judecătorii:** Cu susținerea șefului secretariatului, compilați și analizați datele din modulul de performanță a instanței și:

- Monitorizați durata dosarelor pe rol ale fiecărui judecător și identificați și soluționați situația dosarelor care sunt pe punctul de a depăși timpul standard pentru examinarea lor. Realocați personalul pentru a asigura respectarea standardelor de performanță a instanței (rata de soluționare a dosarelor, examinarea în termen a dosarelor și durata dosarelor pe rol).
- Asigurați-vă că grefierii introduc în PIGD toate dispozițiile, procesele-verbale, înregistrările audio și alte materiale ale dosarului și absolut toate încheierile și hotărârile în termen de 3 zile lucrătoare.
- c. **Șeful secretariatului:** Coordonați cu președintele instanței, ceilalți judecători și grefieri măsurile de susținere a PIGD, practicile de gestionare a fluxului de dosare și instruirea, reorganizați personalul administrativ și procedurile, în funcție de necesitate.
- **Datele privind dosarele înregistrate noi.** Verificați săptămânal la direcția/secția de evidență și documentare dacă în registre și în PIGD sunt trecute în paralel absolut toate dosarele noi.
- **Datele privind dosarele încheiate.** Efectuați periodic auditurile registrelor instanței pentru a verifica dacă încheierile și hotărârile sunt introduse în PIGD. Informați președintele instanței despre neregularități.
- **Generați rapoartele privind durata dosarelor pe rol în baza datelor din PIGD.** Utilizați modulul de performanță pentru a genera rapoartele privind gestionarea fluxului de dosare. Mai jos este prezentat un model de raport privind durata dosarelor pe rol generat în baza datelor din modulul de performanță al Curții de Apel Bălți.

¹⁹ Informația privind durata dosarelor pe rol publicată de Centrul Național al Instanțelor de Stat din SUA este disponibilă la următoarea adresă electronică: http://www.courtools.org/~media/Microsites/Files/CourTools/courtools_Trial_measure4_Age_Of_Active_Pending_Caseload.ashx

Figura 6.

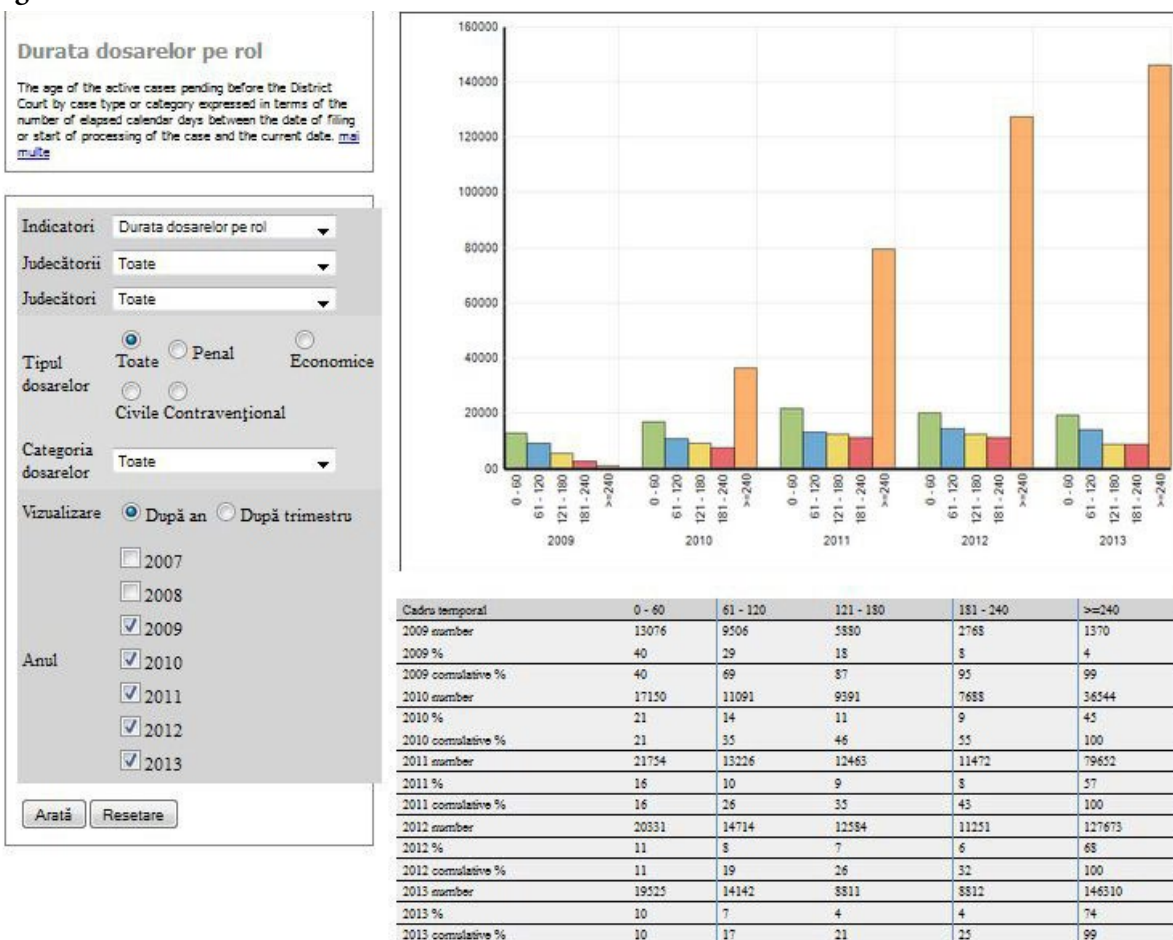
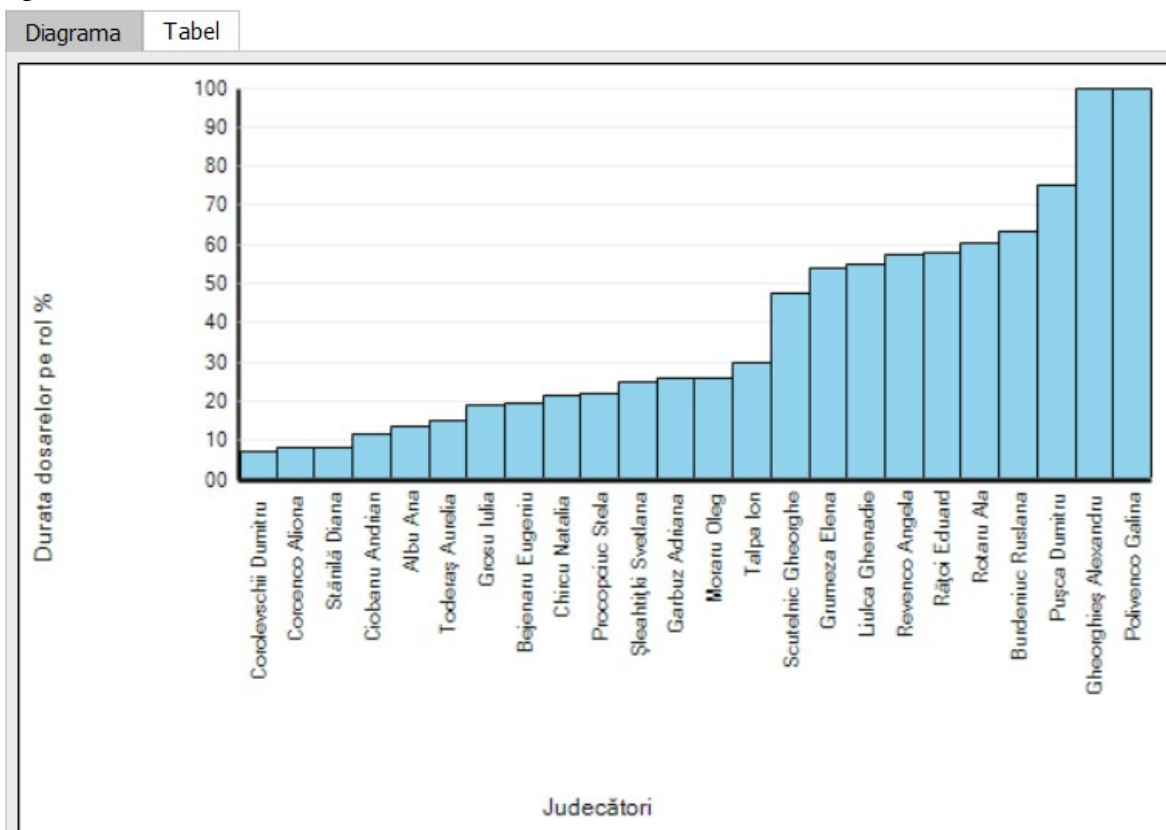


Figura 7.



5.12 Standarde privind examinarea în termen a dosarelor

Definiția: Standardele privind examinarea în termen a dosarelor sunt elaborate ținând cont de garanțiile constituționale și legale relevante pentru a defini timpul estimat necesar în condițiile normale pentru examinarea unui dosar de la înregistrarea până la soluționarea lui.

Scopul: Standardele referitoare la examinarea în termen a dosarelor sunt utilizate împreună cu informațiile privind rata de soluționare a dosarelor și durata dosarelor pe rol pentru a stabili dacă judecătorii examinează dosarele la timp.

Responsabilitatea: Președintele instanței este responsabil de gestionarea activității în instanță și, deoarece nu există niciun regulament privind standardele de timp, CSM trebuie să elaboreze standardele obiective privind termenul de examinare a dosarelor pentru a măsura încadrarea în timp a procesului de desfășurare a justiției.

5.12.1. Măsurile care contribuie la respectarea standardelor de examinare în termen a dosarelor

- a. **Președinții instanței:** Cu susținerea din partea șefului secretariatului instanței, extrageți datele din modulul de performanță a instanței și:
 - Monitorizați lunar rata de soluționare a dosarelor, durata dosarelor pe rol și indicatorul privind examinarea în termen a dosarelor și, dacă este necesar, reorganizați judecătorii și personalul pentru a respecta standardele de examinare în termen a dosarelor. Identificați dosarele al căror termen este depășit și stabiliți cu judecătorii în a căror procedura se află aceste dosare urgentarea soluționării lor.
 - Compilați și evaluați trimestrial indicatorii de examinare în termen a dosarelor pe judecători și pe tipul de dosar pentru a identifica tendințele sau alte probleme de sistem. Identificați judecătorii eficienți și implementați practicile lor în activitatea celorlalți judecători și sporiți monitorizarea și supravegherea judecătorilor mai puțin eficienți. Coordonați-vă eforturile **cu șeful secretariatului** pentru a compila și a publica rapoartele privind gestionarea fluxului de dosare pe pagina web a instanței, în anuarul instanței și pe panourile de informații.
- b. **Judecătorii:** Cu susținerea **șefului secretariatului**, analizați datele din modulul de performanță a instanței și:
 - Monitorizați lunar indicatorii personali de examinare în termen a dosarelor ai judecătorilor, identificați dosarele al căror termen este depășit și luați imediat măsuri pentru soluționarea fiecărui dosar în termenul standard.
 - Realocați judecătorii și reorganizați practicile de gestionare a fluxului de dosare în biroul judecătorului cel puțin trimestrial pentru a respecta termenul standard de examinare a dosarelor în instanță.
 - Asigurați introducerea de către greșierii a tuturor ordinilor, proceselor-verbale, înregistrărilor audio, a altor materiale ale dosarelor și a absolut tuturor încheierilor și hotărârilor în PIGD.
- c. **Șeful secretariatului**
 - Coordonați cu președintele instanței, ceilalți judecători și greșierii măsurile de susținere a PIGD, practicile de gestionare a fluxului de dosare și instruirea. Reorganizați personalul administrativ și procedurile, în funcție de necesitate.
 - **Datele privind dosarele încheiate.** Efectuați periodic auditurile registrelor și ale registrelor instanței și ale înregistrărilor în PIGD pentru a verifica dacă încheierile și hotărârile sunt introduse în PIGD. Informați președintele instanței despre neregularități.
 - **Generați rapoartele privind examinarea în termen a dosarelor.** Utilizați modulul de performanță pentru a genera rapoartele privind gestionarea fluxului de dosare. Mai jos este prezentat un model de raport privind examinarea în termen a dosarelor generat în baza datelor din modulul de performanță.

Figura 8.

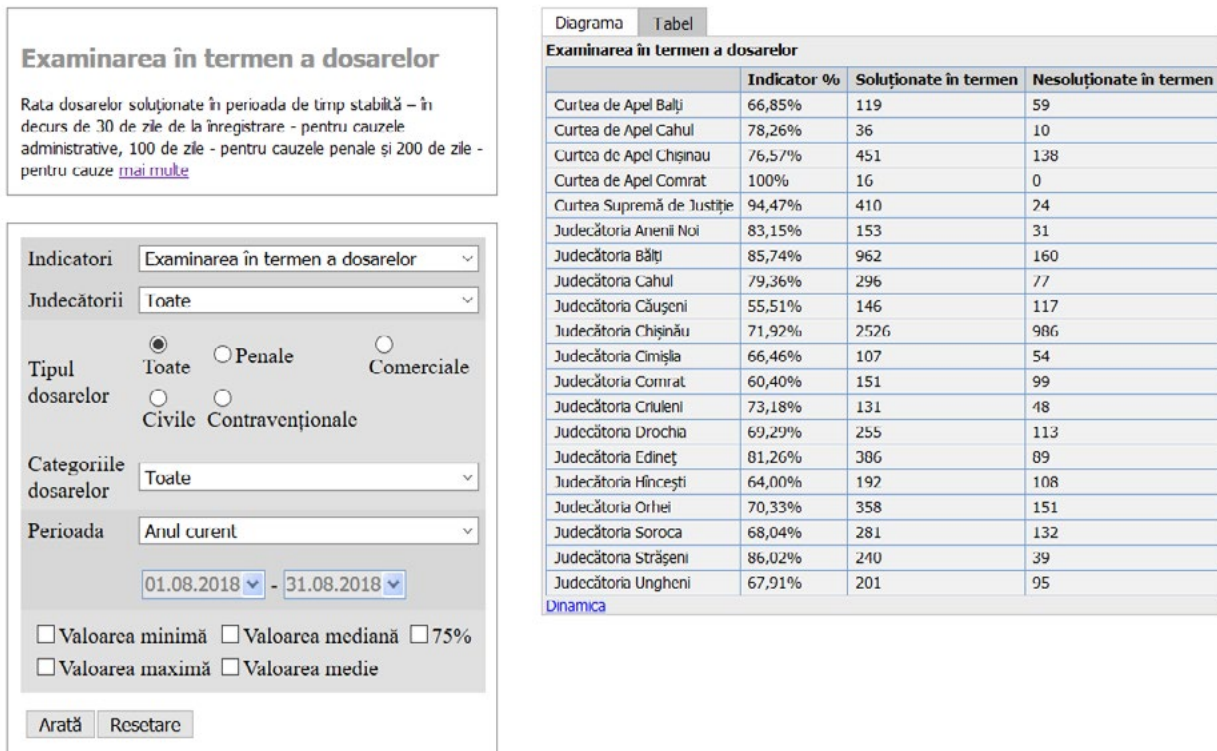


Figura 9.



5.13 Rata ședințelor de judecată amânate

Definiția: Rata ședințelor de judecată amânate din numărul total de ședințe de judecată planificate într-o anumită perioadă de timp.

Scopul: Cât de des are loc amânarea ședințelor de judecată? Sunt justificate încheierile privind amânarea ședințelor de judecată?

Scopul acestui indicator de performanță al instanțelor judecătorești este de a ajuta judecătorii și judecătorii (1) să monitorizeze și să stabilească dacă dosarele sunt soluționate în mod eficient și (2) să identifice similitudinile și diferențele în ceea ce privește amânarea ședințelor de judecată între diferite tipuri de dosare și diferite perioade de timp. Aceste informații pot fi utilizate pentru a ajuta autoritățile din sistemul judecătoresc și instanța de judecată să identifice cazurile de abuz și să inițieze un control în caz de depistare a unor astfel de situații.

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

5.13.1. Măsurile care contribuie la producerea rapoartelor privind rata ședințelor de judecată amânate.

a. **Președinții instanței:** Cu susținerea din partea șefului secretariatului instanței, extrageți datele din modulul de performanță a instanței și:

- Monitorizați lunar numărul ședințelor de judecată amânate și, dacă este necesar, reorganizați judecătorii și personalul pentru a micșora rata ședințelor de judecată amânate.
- Identificați categoriile de dosare care au multe ședințe de judecată amânate și stabiliți cu judecătorii în a căror procedură se află aceste dosare urgentarea soluționării lor.
- Compilați și evaluați trimestrial datele statistice privind rata ședințelor de judecată amânate în cazul fiecărui judecător în parte. Identificați, cu ajutorul datelor respective, judecătorii eficienți la gestionarea fluxului de dosare și implementați practicile lor în activitatea celorlalți judecători și sporiți monitorizarea și supravegherea judecătorilor mai puțin eficienți.

b. **Judecătorii:** Cu susținerea șefului secretariatului, compilați și analizați datele din modulul de performanță a instanței și:

- Monitorizați rata ședințelor de judecată amânate ale fiecărui judecător și identificați și soluționați situația dosarelor care au mai multe amânări. Realocați personalul pentru a asigura respectarea standardelor de performanță a instanței.
- Asigurați-vă că grefierii introduc în PIGD toate rezultatele de ședință, dispozițiile, procesele-verbale, înregistrările audio și alte materiale ale dosarului și absolut toate încheierile și hotărârile în termen de 3 zile lucrătoare.

c. **Șeful secretariatului:** Coordonați cu președintele instanței, ceilalți judecători și grefieri măsurile de susținere a PIGD, practicile de gestionare a fluxului de dosare și instruirea, reorganizați personalul administrativ și procedurile, în funcție de necesitate.

- **Datele privind dosarele înregistrate noi.** Verificați săptămânal la direcția/secția de evidență și documentare dacă în registre și în PIGD sunt trecute în paralel absolut toate dosarele noi.
- **Datele privind dosarele încheiate.** Efectuați periodic auditurile registrelor instanței pentru a verifica dacă încheierile și hotărârile sunt introduse în PIGD. Informați președintele instanței despre neregularități.
- **Generați rapoartele privind rata ședințelor de judecată amânate în baza datelor din PIGD.** Utilizați modulul de performanță pentru a genera rapoartele privind gestionarea fluxului de dosare și a datelor privind rata ședințelor de judecată amânate. Mai jos este prezentat un model de raport privind rata ședințelor de judecată amânate generat în baza datelor din modulul de performanță al Curții de Apel Bălți.

Figura 10.

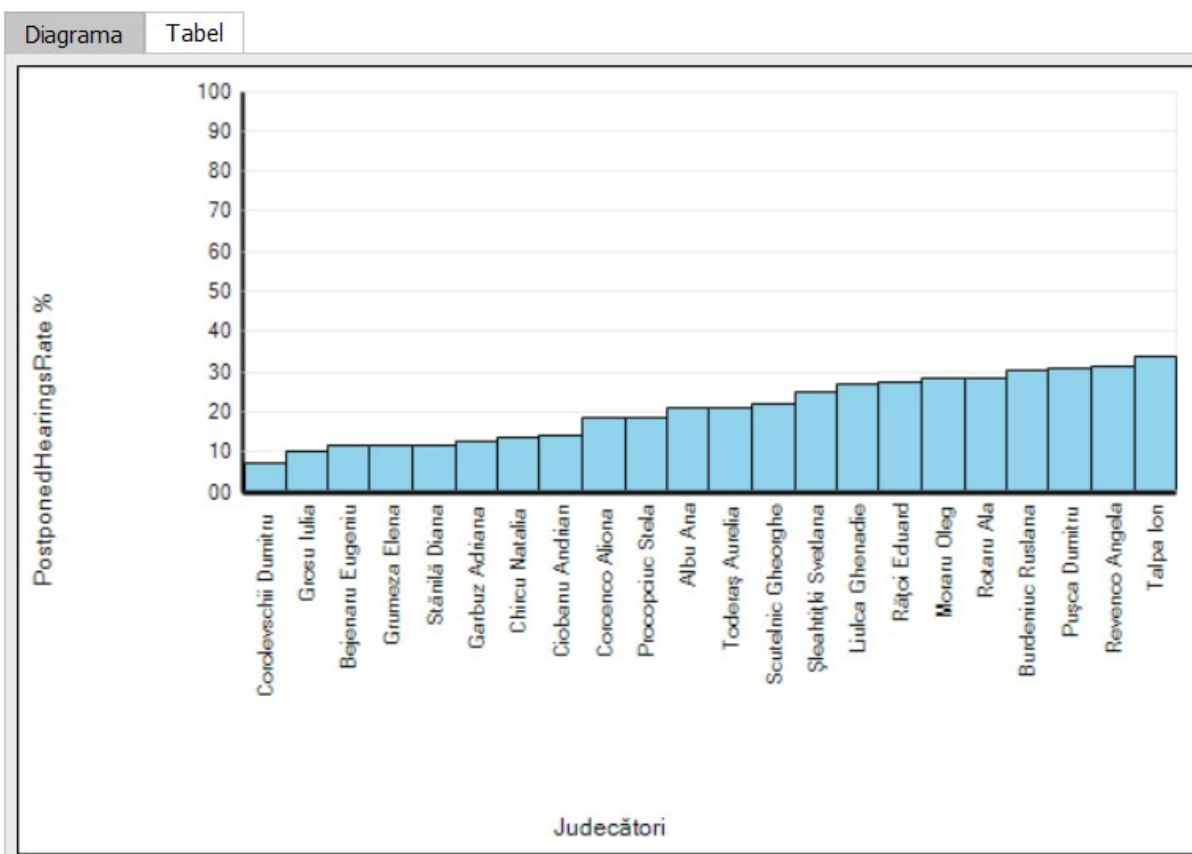
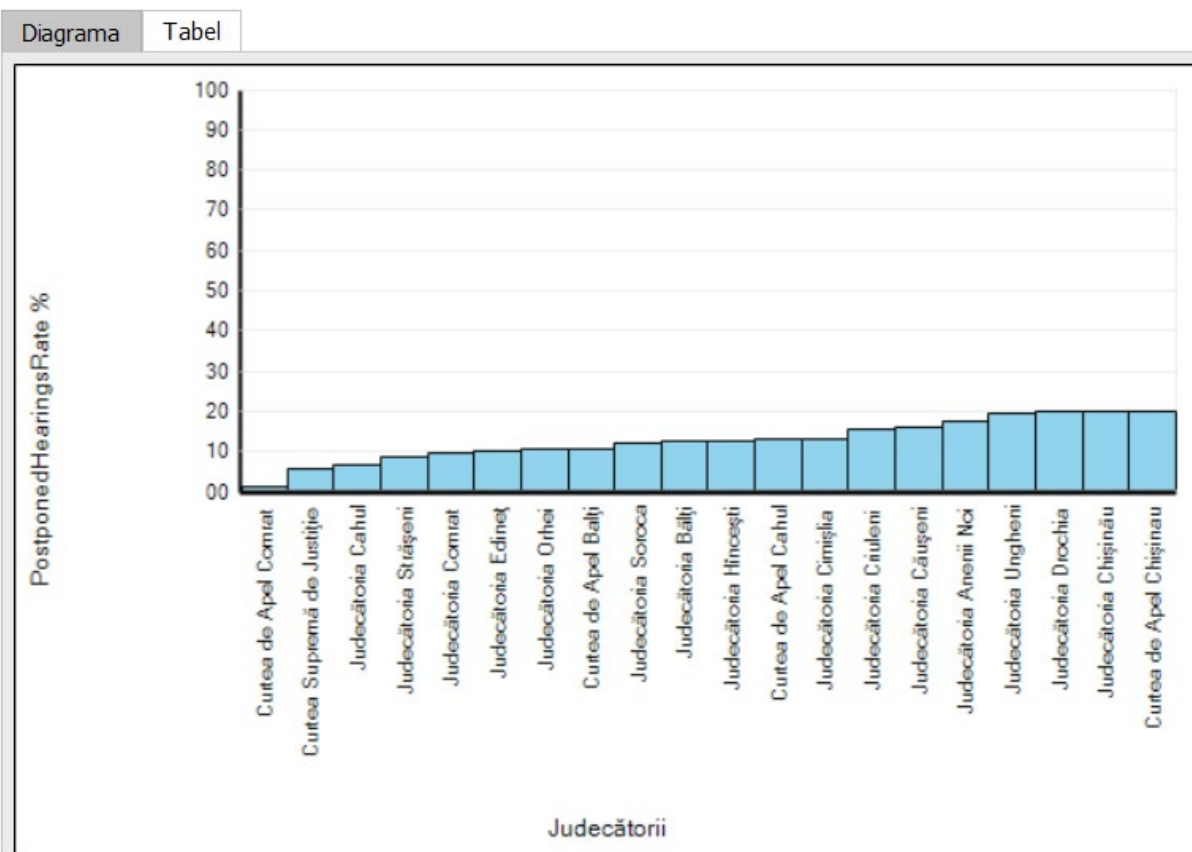


Figura 11. Raportul privind rata ședințelor de judecată amânate generat în baza datelor din modulul de performanță pentru toate instanțele



5.14 Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată

Definiția: Rata ședințelor de judecată încheiate printr-o singură ședință de judecată într-o anumită perioadă de timp.

Scopul: Capacitatea judecătorului de a soluționa dosarul la prima ședință de examinare a cauzei este asociată cu soluționarea în termen a dosarului. Indicatorul dat reprezintă un instrument utilizat pentru evaluarea modului în care se planifică ședințele de judecată și a practicilor de amânare a ședințelor de judecată.

Indicatorul *Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată* este exprimat ca un singur număr care poate fi comparat, în cadrul unei judecătării, pentru oricare și toți judecătorii, tipurile de dosare, pentru orice perioadă de timp, sau între mai multe judecătării

5.14.1. Măsurile care contribuie la producerea rapoartelor privind Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată.

- a. **Președinții instanței:** Cu susținerea din partea șefului secretariatului instanței, extrageți datele din modulul de performanță a instanței și:
 - Monitorizați lunar numărul dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată și, dacă este necesar, reorganizați judecătării și personalul pentru a majora Rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată.
 - Identificați dosarele al căror termen este depășit și stabiliți cu judecătării în a căror procedura se află aceste dosare urgentarea soluționării lor.
 - Compilați și evaluați trimestrial datele statistice privind rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată în cazul fiecărui judecător în parte. Identificați, cu ajutorul datelor respective, judecătării eficienți la gestionarea fluxului de dosare și implementați practicile lor în activitatea celorlalți judecători și sporiți monitorizarea și supravegherea judecătorilor mai puțin eficienți.
- b. **Judecătorii:** Cu susținerea șefului secretariatului, compilați și analizați datele din modulul de performanță a instanței și:
 - Monitorizați rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată ale fiecărui judecător și identificați și soluționați situația categoriilor de dosare care sunt pe rol pe o perioadă mai mare de timp. Realocați personalul pentru a asigura respectarea standardelor de performanță a instanței.
 - Asigurați-vă că grefierii introduc în PIGD toate rezultatele de ședință, dispozițiile, procesele-verbale, înregistrările audio și alte materiale ale dosarului și absolut toate încheierile și hotărârile în termen de 3 zile lucrătoare.
- c. **Șeful secretariatului:** Coordonați cu președintele instanței, ceilalți judecători și grefieri măsurile de susținere a PIGD, practicile de gestionare a fluxului de dosare și instruirea, reorganizați personalul administrativ și procedurile, în funcție de necesitate.
 - **Datele privind dosarele înregistrate noi.** Verificați săptămânal la direcția/secția de evidență și documentare dacă în registre și în PIGD sunt trecute în paralel absolut toate dosarele noi.
 - **Datele privind dosarele încheiate.** Efectuați periodic auditurile registrelor instanței pentru a verifica dacă încheierile și hotărârile sunt introduse în PIGD. Informați președintele instanței despre neregularități.
 - **Generați rapoartele privind rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată în baza datelor din PIGD.** Utilizați modulul de performanță pentru a genera rapoartele privind gestionarea fluxului de dosare și a datelor privind rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată. Mai jos este prezentat un model de raport privind rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată generat în baza datelor din modulul de performanță al Curții de Apel Bălți.

Figura 12.

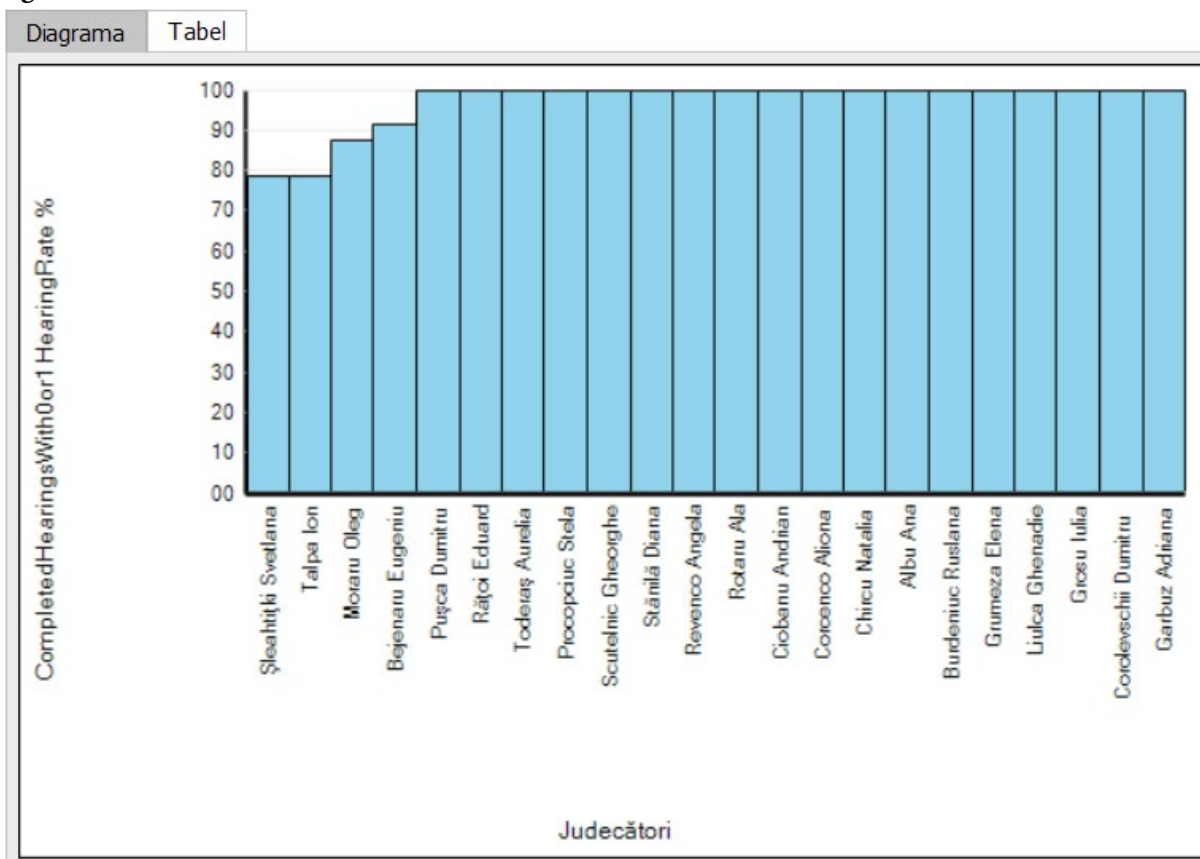
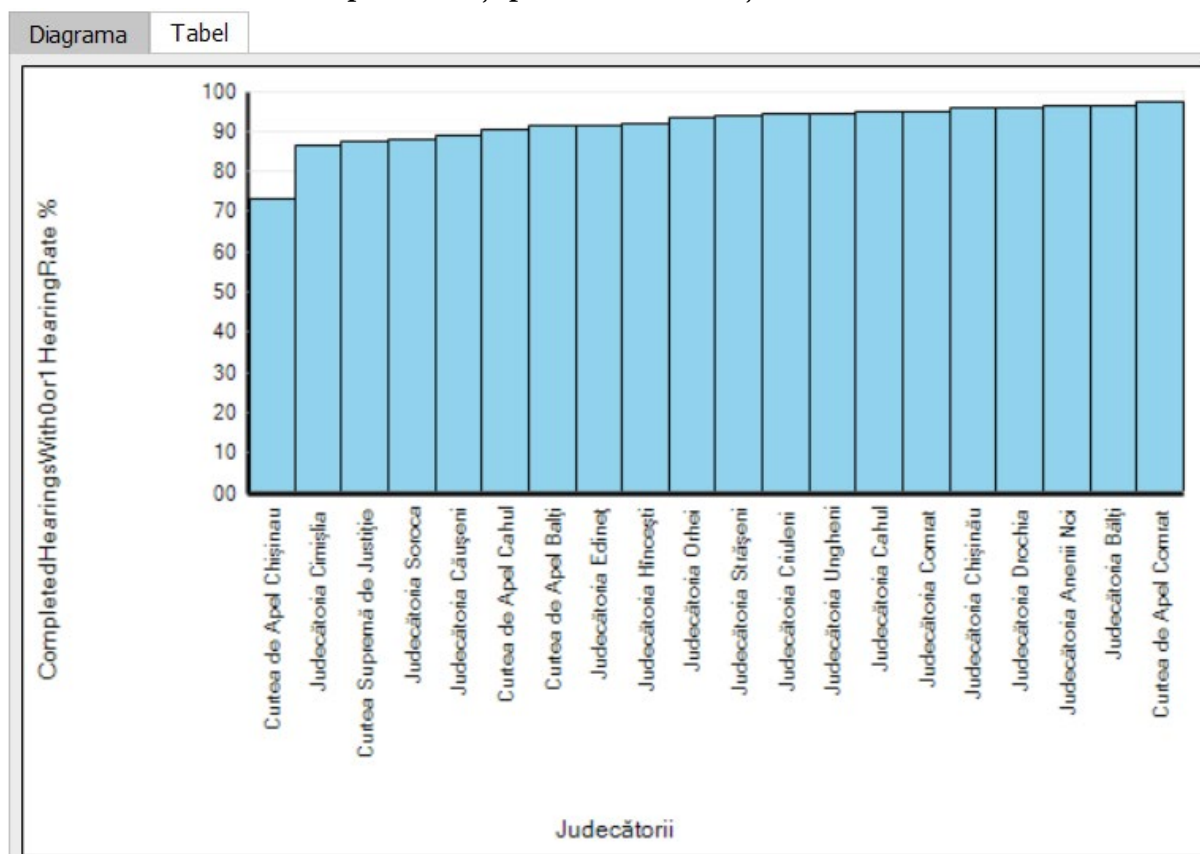


Figura 13. Raportul privind rata dosarelor încheiate printr-o singură ședință de judecată generat în baza datelor din modulul de performanță pentru toate instanțele



5.15 Numărul mediu de personal ce revine unui judecător

Definiția: Indicatorul dat determină raportul dintre numărul de angajați dintr-o instanță și numărul de judecători din cadrul aceleiași instanțe pe o anumită perioadă de timp.

Scopul: Indicatorul dat reflectă numărul de personal administrativ ce revine unui judecător din cadrul instanței de judecată. Datele vor fi generate per instanță de judecată și la nivel național în perioade de timp selectate.

Este evident faptul că eficiența unei instanțe depinde de cantitatea și calitatea resurselor umane. O repartizare corespunzătoare a personalului auxiliar judiciar și administrativ va determina creșterea eficienței și a calității serviciilor judiciare.

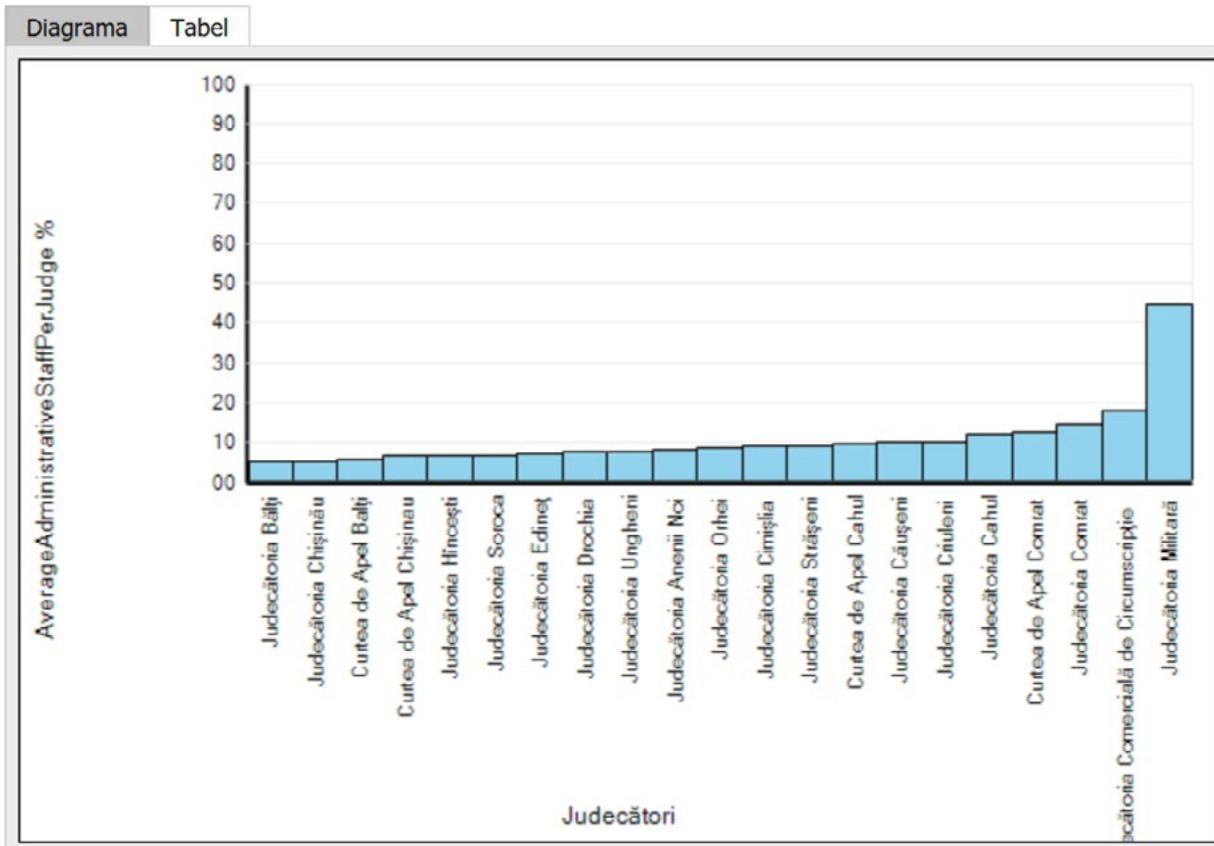
Personalul administrativ al instanței judecătorești include: Șef de secretariat, Asistent judiciar, Grefier, Șef direcție/secție/serviciu, specialist principal, specialist superior, specialist, traducător, inspector superior controlor/ inspector controlor al SEDP, inspector superior controlor asupra executării hotărârilor.

Indicatorul *Numărul mediu de personal ce revine unui judecător* este exprimat ca un singur număr care poate fi comparat între mai multe judecătorii și pentru orice perioadă de timp.

5.15.1. Măsurile care contribuie la producerea rapoartelor privind Numărul mediu de personal ce revine unui judecător.

- a. **Președinții instanței:** Cu susținerea din partea șefului secretariatului instanței, extrageți datele din modulul de performanță a instanței și:
- Monitorizați lunar numărul mediu de personal ce revine unui judecător și, dacă este necesar, reorganizați judecătorii și personalul pentru a majora rata de soluționare a dosarelor.
 - Identificați dosarele al căror termen este depășit și stabiliți cu judecătorii în a căror procedura se află aceste dosare urgentarea soluționării lor.
 - Compilați și evaluați trimestrial datele statistice privind numărul mediu de personal ce revine unui judecător. Identificați, cu ajutorul datelor respective, judecătorii eficienți la gestionarea fluxului de dosare și implementați practicile lor în activitatea celorlalți judecători și sporiți monitorizarea și supravegherea judecătorilor mai puțin eficienți.
- b. **Șeful secretariatului:** Coordonați cu președintele instanței, ceilalți judecători, asistenți judiciari și grefieri măsurile de susținere a PIGD, practicile de gestionare a fluxului de dosare și instruirea, reorganizați personalul administrativ și procedurile, în funcție de necesitate.
- **Datele privind dosarele înregistrate noi.** Verificați săptămânal la direcția/secția de evidență și documentare dacă în registre și în PIGD sunt trecute în paralel absolut toate dosarele noi.
 - **Datele privind dosarele încheiate.** Efectuați periodic auditurile registrelor instanței pentru a verifica dacă încheierile și hotărârile sunt introduse în PIGD. Informați președintele instanței despre neregularități.
 - **Generați rapoartele privind numărul mediu de personal ce revine unui judecător în baza datelor din PIGD.** Utilizați modulul de performanță pentru a genera rapoartele privind gestionarea fluxului de dosare și a datelor privind numărul mediu de personal ce revine unui judecător. Mai jos este prezentat un model de raport privind numărul mediu de personal ce revine unui judecător generat în baza datelor din modulul de performanță pentru toate instanțele judecătorești.

Figura 14. Raportul privind numărul mediu de personal ce revine unui judecător generat în baza datelor din modulul de performanță pentru toate instanțele



5.16 Costul mediu per dosar examinat.

Definiția: Indicatorul dat măsoară valoarea medie a mijloacelor financiare utilizate la examinarea unui dosar.

Scopul: Indicatorul reflectă costul mediu al procesării unui singur dosar. Costul pe cauză creează o legătură directă între costurile realizate și rezultatul obținut.

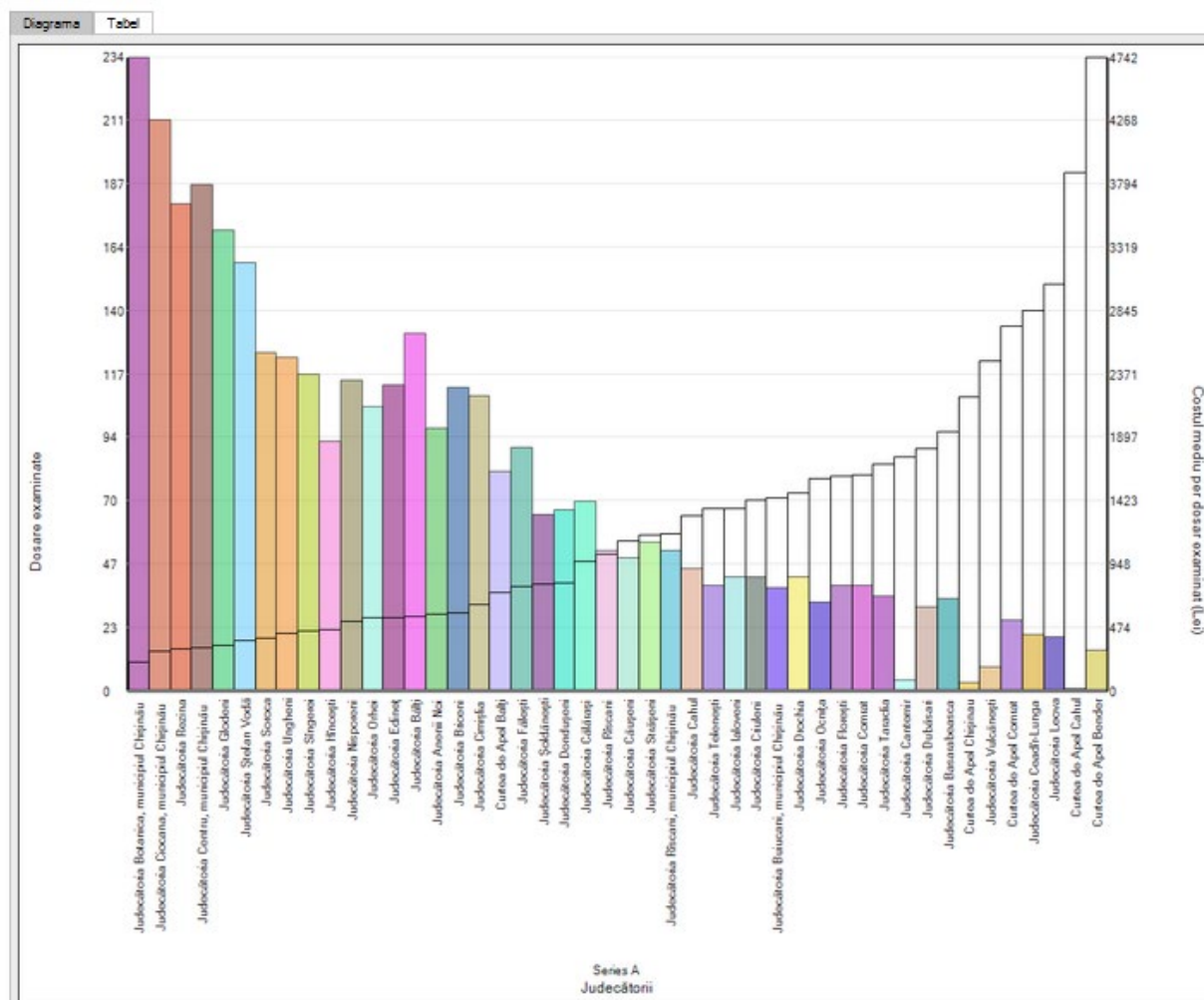
Acest indicator de performanță poate fi utilizat pentru a evalua rentabilitatea tehnologiilor noi, a re-tehnologizării practicilor profesionale, a instruirii personalului sau a adoptării de „cele mai bune practici”. Acesta ajută totodată la identificarea punctelor inactive din cadrul operațiunilor instanței, inclusiv a procedurilor ineficiente sau a personalului neutilizat la capacitate.

5.16.1. Măsurile care contribuie la producerea rapoartelor privind costul mediu per dosar examinat.

- Președinții instanței:** Cu susținerea din partea șefului secretariatului instanței, extrageți datele din modulul de performanță a instanței și:
 - Monitorizați lunar costul mediu per dosar examinat și, dacă este necesar, reorganizați judecătorii și personalul pentru a micșora costul examinării unui dosar.
 - Identificați dosarele al căror termen este depășit și stabiliți cu judecătorii în a căror procedura se află aceste dosare urgentarea soluționării lor pentru a reduce costurile de examinare a acestora.
 - Compilați și evaluați trimestrial datele statistice privind costul mediu per dosar examinat. Identificați, cu ajutorul datelor respective, judecătorii eficienți la gestionarea fluxului de dosare și implementați practicile lor în activitatea celorlalți judecători și sporiți monitorizarea și supravegherea judecătorilor mai puțin eficienți.
- Șeful secretariatului:** Coordonați cu președintele instanței, ceilalți judecători, asistenți judiciari și grefieri măsurile de susținere a PIGD, practicile de gestionare a fluxului de dosare și instruirea, reorganizați personalul administrativ și procedurile, în funcție de necesitate.

- **Datele privind dosarele înregistrate noi.** Verificați săptămânal la direcția/secția de evidență și documentare dacă în registre și în PIGD sunt trecute în paralel absolut toate dosarele noi.
- **Datele privind dosarele încheiate.** Efectuați periodic auditurile registrelor instanței pentru a verifica dacă încheierile și hotărârile sunt introduse în PIGD. Informați președintele instanței despre neregularități.
- **Generați rapoartele privind costul mediu per dosar examinat în baza datelor din PIGD.** Utilizați modulul de performanță pentru a genera rapoartele privind gestionarea fluxului de dosare și a datelor privind costul mediu per dosar examinat. Mai jos este prezentat un model de raport privind costul mediu per dosar examinat generat în baza datelor din modulul de performanță pentru toate instanțele judecătorești.

Figura 15. Raportul privind costul mediu per dosar examinat generat în baza datelor din modulul de performanță pentru toate instanțele



5.17 Angajamentul personalului instanței.

Definiția: Aprecierea de către personalul instanței de judecată a mediului de lucru și a relațiilor dintre angajați și conducerea instanței de judecată.

Scopul: Angajați loiali au un impact direct asupra performanței instanței de judecată. Indicatorul dat reprezintă un instrument de analiză a opiniei angajaților instanței de judecată privind motivația și angajamentul personalului de a presta servicii de calitate. Cunoașterea modului în care angajații percep locul lor de muncă și relațiile cu conducerea și colegii este esențială pentru facilitarea dezvoltării organizaționale și schimbării.

Indicatorul dat reprezintă un sondaj de opinie a tuturor angajaților care urmează a fi organizat semestrial. Chestionarul sondajului include 27 întrebări la care angajații instanței urmează să dea un răspuns.

Sondajul se va desfășura online, în perioade determinate de timp și presupune conexiune la Internet. Analiza rezultatelor sondajului va putea fi vizualizată la nivel național, la nivel de instanță de judecată și la nivel de direcție/secție/serviciu.

Rezultatele sondajului vor fi analizate în câteva moduri. Primul nivel de analiză este de a calcula și analiza scorul mediu pentru fiecare întrebare. Cu cât mai mare este scorul, cu atât mai pozitiv este percepută atitudinea conducerii instanței de judecată față de angajați. Scorurile vor fi evaluate la nivel de instanță de judecată sau la nivel de direcție/secție/serviciu. Scorurile vor putea fi grupate după cele mai înalte și cele mai joase.

5.16.1. Măsurile care contribuie la producerea rapoartelor privind indicatorul – Angajamentul personalului instanței.

- a. **Președinții instanței:** Cu susținerea din partea șefului secretariatului instanței, extrageți datele din modulul de performanță a instanței și:
 - Monitorizați semestrial rezultatele sondajului din datele indicatorului de performanță – *Angajamentul personalului instanței* și, dacă este necesar, organizați ședințe cu angajații pentru a discuta rezultatele sondajului.
 - Discutați cu angajații instanței despre condițiile de muncă, inclusiv locul de muncă și mijloacele puse la dispoziție pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu care formează baza pentru interacțiunea angajaților cu publicul și capacitatea acestora de a-și îndeplini munca.
 - Compilați și evaluați semestrial datele statistice din sondajul – *Angajamentul personalului instanței* și elaborați strategii pentru soluționarea problemelor identificate în analiza răspunsurilor.
- b. **Șeful secretariatului:** Coordonați cu președintele instanței, ceilalți judecători, asistenți judiciari și greșeri activitatea semestrială de completare a sondajului – *Angajamentul personalului instanței*, precum și organizarea seminarelor tematice privind condițiile de muncă, realizarea profesională și responsabilitatea la locul de muncă.
 - **Realizarea:** angajații trebuie să cunoască ce se așteaptă de la ei și să fie informați despre performanța și rezultatele muncii lor. La toate nivelele organizației, angajații doresc să fie informați și recunoscuți pentru realizărilor lor.
 - **Munca:** Pentru ca angajații să fie satisfăcuți, este necesar ca ei să știe că munca pe care o fac este importantă și că sarcinile pe care le îndeplinesc contribuie substanțial la scopul comun.
 - **Responsabilitatea:** Angajații sunt motivați să lucreze mai bine dacă li se acordă o anumită libertate și autoritate la exercitarea atribuțiilor de serviciu. Angajații devin mai satisfăcuți când instanța de judecată susține și încurajează personalul să-și dezvolte abilitățile la locul de muncă.
 - **Generați rapoartele *Angajamentul personalului instanței* în baza datelor din modul.** Utilizați modulul de performanță pentru a genera rapoartele privind angajamentul personalului instanței. Mai jos este prezentat un model de raport privind angajamentul personalului instanței generat în baza datelor din modulul de performanță pentru Judecătoria Hâncești.

Figura 16. Exemplu de măsurare a satisfacției personalului prin prisma indicatorului de performanță „Angajamentul personalului instanței”

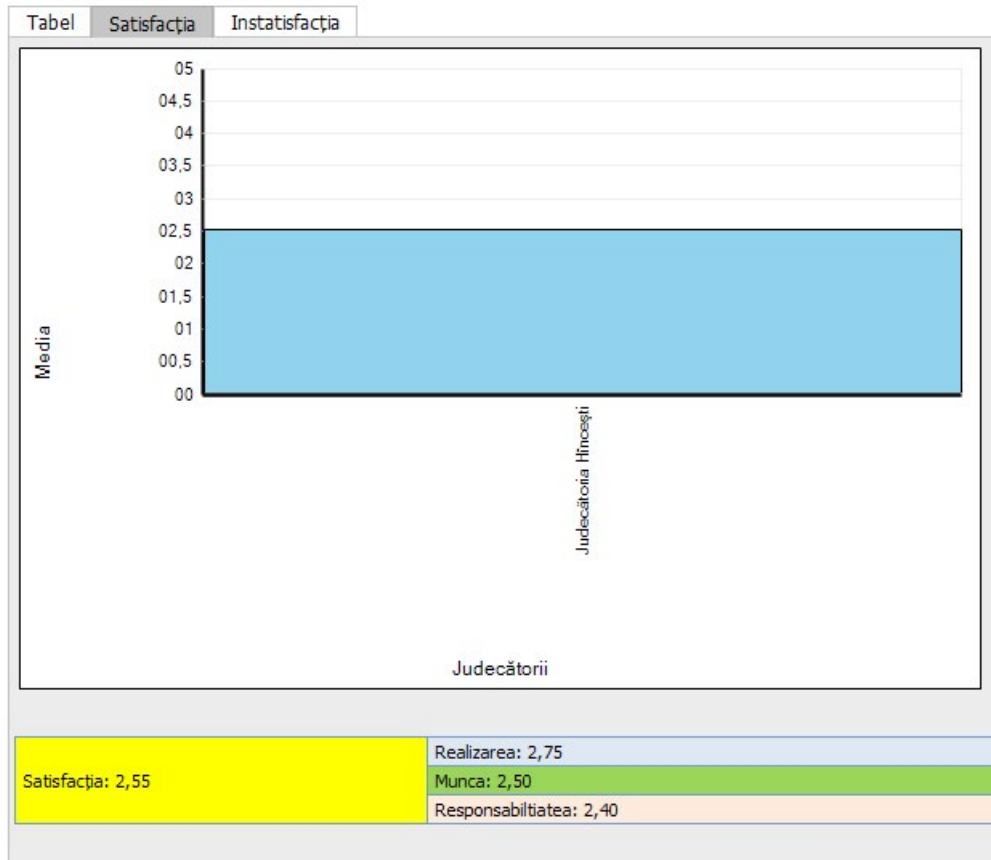
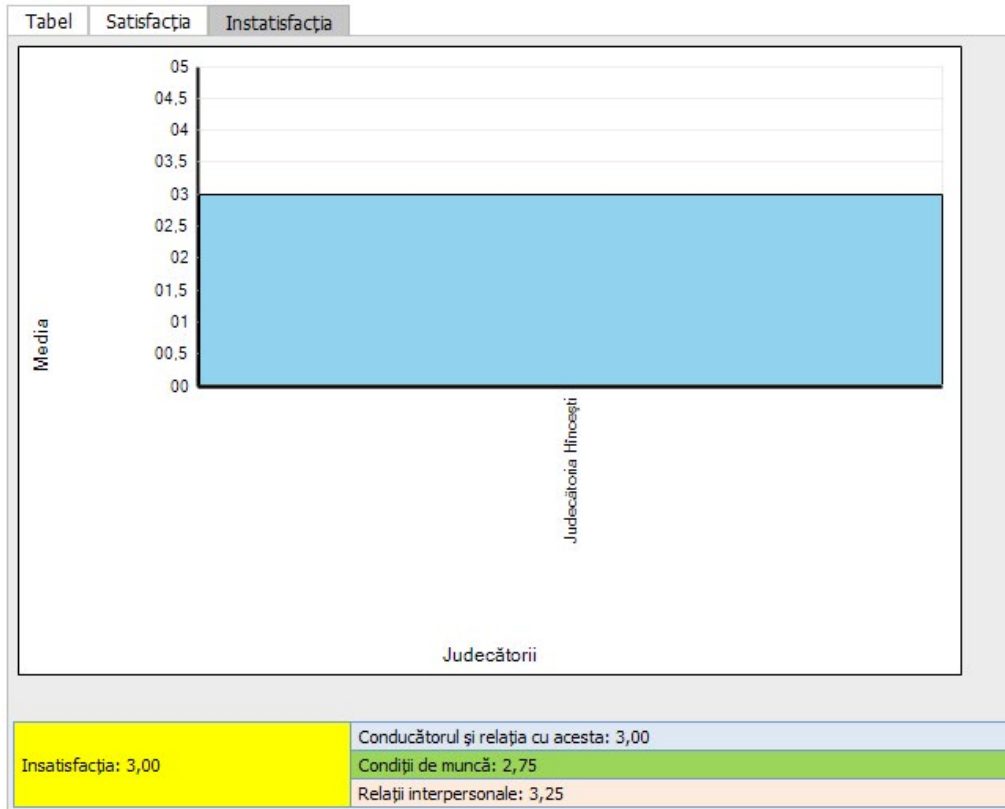


Figura 17. Exemplu de măsurare a insatisfacției personalului prin prisma indicatorului de performanță „Angajamentul personalului instanței”



5.18. Cerințe privind implementarea reușită a Modulului și a indicatorilor de performanță ai instanței

În acest moment, simțul practic și cunoștințele despre „cum funcționează aici lucrurile” pot fi singurele și cele mai bune îndrumări pentru a cunoaște care dintre strategii vor asigura măsurarea performanței și vor aduce succesul în judecătorile din Moldova. În timp, experiențele cu aceste strategii și lecțiile învățate (mai jos) vă vor ajuta să identificați care dintre aceste zece strategii funcționează cel mai bine.

Cheile pentru implementarea reușită a Modulului și a indicatorilor de performanță pentru judecătorii

Implicațiile pentru șefii secretariatelor

1. Responsabilizarea personală a judecătorilor și a personalului pentru obiectivele lor privind performanța instanței

- **Președinții instanțelor**, asistați de șefii secretariatelor și dispunând de capacitățile de analiză și raportare prin intermediul Modulului, vor monitoriza atât performanța instanței, cât și performanța judecătorilor în parte, lunar, trimestrial, semestrial și anual, efectuând modificări la volumul de dosare, distribuția aleatorie a dosarelor și la procedurile de lucru, în modul cuvenit.
- **Șefii secretariatelor**, ca parte a ciclului bugetar anual, vor stabili standardele și obiectivele de performanță pentru subdiviziunile din cadrul instanței și le vor integra în sistemele de monitorizare și performanță a personalului (a se vedea Capitolul 9, „Managementul resurselor umane”).
- **Șefii secretariatelor** și experții desemnați în ceea ce privește Modulul vor compila, analiza și publica rapoarte privind performanța instanței și a judecătorilor cel puțin lunar, trimestrial, semestrial și anual.
- **Recomandare:** Președintele instanței trebuie să distribuie rapoartele produse de Modul și să le analizeze pentru a se asigura că judecătorii și personalul instanței înțeleg mesajul, se concentrează asupra rapoartelor și își ajustează activitățile conform necesităților.

2. Desemnarea unor atribuții de serviciu specifice pentru măsurarea și managementul performanței

- Președinții instanțelor sunt responsabili de dezvoltarea și publicarea anuală a indicatorilor de performanță ai instanței și a obiectivelor de gestionare a fluxului de dosare.
- Șefii secretariatelor sunt responsabili de elaborarea și implementarea instrumentelor operaționale, a tehnicilor, practicilor și procedurilor și de numirea angajaților responsabili de monitorizarea, analiza și gestionarea sistemelor informaționale și de raportare ale Modulului.
- Șefii secretariatelor trebuie să recunoască că gestionarea sistemului informațional decizional și de management, Modulul, necesită un angajament personal pe parcursul întregului an, nu doar în perioada întocmirii rapoartelor ordinare. Șefii secretariatelor trebuie să poată identifica tendințele și potențialele probleme imediat și să le aducă prompt în atenția președintelui instanței.

3. Crearea infrastructurii organizaționale pentru susținerea măsurării performanței

- Șefii secretariatelor trebuie să dispună de resursele, personalul și bugetul necesar pentru a susține activitățile instanței legate de performanță, ca parte a operațiunilor normale ale instituției și nu ca o sarcină de „excepție specială” în anumite perioade de raportare.
- Examinați posibilitatea întocmirii unei fișe de post pentru funcția de analist sau specialist în management și numiți o persoană la acest post, care va activa în cadrul secretariatului instanței. **Recomandare:** performanța bună a instanței va fi legată direct de ciclul bugetar anual, astfel, va fi foarte important ca această persoană să existe în echipă, pentru a asigura că măsurarea performanței instanței rămâne o prioritate.

Cheile pentru implementarea reușită a Modulului și a indicatorilor de performanță pentru judecătorii**4. Accentuarea utilizării interne și externe a măsurării performanței**

- Există mai multe utilizări ale măsurării performanței care pot fi împărțite aproximativ în două categorii suprapuse pe alocuri: (1) cele care se axează primar pe cerințele părților interesate din exterior legate de răspundere și transparență (de exemplu, suport privind solicitările de buget și comunicarea cu publicul); și (2) cele axate pe necesitățile interne de îmbunătățire continuă a proceselor, programelor și serviciilor instanțelor.
- Din mai multe motive lesne de înțeles (de exemplu, sensibilitatea la legătura dintre integritatea instituțională și independența judiciară, solicitările privind răspunderea pentru performanță), administrația instanțelor tinde să accentueze utilizările externe ale măsurării performanței.
- Răspunsul la solicitările de transparență și răspundere reprezintă o utilizare foarte importantă a indicatorilor de performanță, dar și mai importantă este utilizarea constantă pentru îmbunătățirile interne continue, care nu ar fi posibile în caz contrar.
- Ca parte a unei strategii mai extinse, sistemul judecătoresc din Moldova trebuie să asigure că scopul fundamental al măsurării performanței – și anume cel de îmbunătățire internă – nu este neglijat și eclipsat de utilizarea în legătură cu răspunderea și transparența, ce satisface solicitările factorilor de interes din exterior.

5. Crearea unui sistem deschis de măsurare a performanței care va permite accesul la Modul fiecărui judecător, administrator al instanței și angajat al secretariatului pentru a urmări, analiza și acționa în conformitate cu datele privind performanța

- Foarte frecvent, sistemele judecătorești concentrează toată autoritatea pentru îmbunătățirea continuă a programelor și serviciilor în mâinile conducerii de vârf.
- Datele despre performanță din Modul sunt informații care nu sunt destinate doar persoanelor cu funcții de conducere din sistemul judecătoresc, ci tuturor persoanelor care trebuie să realizeze obiectivele și scopurile întregului sistem judecătoresc sau al unei instanțe individuale.
- Un sistem deschis valorifică puterea enormă de procesare în paralel a întregului personal al instanțelor pentru a urmări și analiza datele privind performanța și a elabora soluții la probleme.

6. Asigurarea că fiecare instanță de judecată în parte utilizează Modulul și Sistemele informaționale de management

- Modulul este un mijloc, o soluție pentru realizarea unor imperative cum sunt răspunderea, transparența și îmbunătățirea continuă.
- În vederea realizării acestor imperative, măsurarea performanței trebuie să fie dirijată și motivată de persoanele cu funcții de conducere din sistemul judecătoresc, dar practică de fiecare instanță de judecată în parte.
- Ulterior, responsabilitatea pentru succesul Modulului și pentru procesul de măsurare a performanței trebuie să fie transferată de la CSM și MJ la instanțele de judecată.
- În absența acestui transfer, CSM sau MJ își vor asuma o responsabilitate prea mare pentru implementarea inițiativei, permițându-le judecătorilor, consilierilor președinților și personalului să rămână pur și simplu observatori care nu se implică și nu participă.

Cheile pentru implementarea reușită a Modulului și a indicatorilor de performanță pentru judecătorii

- 7. Realizarea unor cursuri de instruire complexe privind măsurarea și managementul performanței**
- Instruirea și educația cu privire la Modul și măsurarea performanței în general sunt esențiale pentru utilizarea zilnică a acestora.
 - Șefii secretariatelor sunt responsabili de dezvoltarea și realizarea programelor de instruire.
 - Șefii secretariatelor ar trebui să includă, de asemenea, o discuție a unor aspecte ale PIGD, ale Modulului sau a indicatorilor de performanță ai instanței pe ordinea de zi a fiecărei ședințe a personalului.
 - Șefii secretariatelor trebuie să coordoneze cu INJ, să instruiască și să certifice judecători selectați și personalul instanței în calitate de instructori pentru Modul.
- 8. Instituționalizarea ședințelor și a dialogurilor privind măsurarea performanței**
- Experții sunt de acord că măsurile sunt inutile fără întrevederile dintre consilieri și personal în vederea evaluării rezultatelor și discutării modalităților de îmbunătățire a performanței.
 - Cel puțin, președinții instanțelor trebuie să adune judecătorii și șeful secretariatului pentru a analiza performanța instanței și a judecătorilor, trimestrial, și pentru a efectua ajustările necesare.
 - Șefii secretariatelor trebuie să examineze datele Modulului și alte date privind performanța instanței, pentru a identifica tendințele și a informa personalul despre noile constatări cel puțin trimestrial.
- 9. Demonstrarea continuă a credibilității datelor privind performanța**
- Indiferent de cât de bine arată și funcționează Modulul, dacă utilizatorii nu au încredere în datele pe care le produce, ei nu îl vor utiliza.
 - Validarea exactității și credibilității datelor privind performanța prezentate de Modul se poate dovedi o strategie anevoioasă și continuă, care, însă, va aduce beneficii majore.
 - Persoanele cu funcții de conducere din sistemul judecătoresc, în special președinții instanțelor și consilierii acestora, trebuie să depună multe eforturi pentru a-i convinge pe ceilalți judecători, consilieri și personal că datele sunt exacte și credibile. De exemplu, este important să se accentueze că deficiențele sau dificultățile legate de date nu reprezintă neapărat lacune ale Modulului, ci pot fi cauzate de problemele apărute la introducerea datelor în PIGD.
 - Președinții instanțelor și șefii secretariatelor trebuie să fie deosebit de vigilenți pentru a preveni situațiile în care se dă vina pe Modul pentru toate problemele, utilizarea acestuia fiind abandonată. Este important să se sublinieze faptul că depistarea deficiențelor prin utilizarea Modulului constituie un beneficiu semnificativ și nu o lacună a Modulului.
- 10. Integrarea măsurării performanței în conducerea instanței și procesele-cheie de management**
- Măsurarea riguroasă a performanței și managementul performanței pot schimba radical modalitatea de funcționare a instanțelor. Însă pentru ca acest lucru să se producă, indicatorii de performanță și managementul performanței trebuie să fie integrați în procesele-cheie, managementul și operațiunile zilnice din sistemul judecătoresc.
 - Până când indicatorii de performanță nu vor fi utilizați în administrare și procesele-cheie de management, acestea nu vor începe niciodată să funcționeze ca instrumente de îmbunătățire a performanței.
 - Mai rău, un Modul care nu își atinge scopul va împovăra personalul din sistemul judecătoresc cu o inițiativă suplimentară de management care aparent nu are nici o continuitate.

5.19. Schimbarea culturii

Scopul măsurării performanței este cel mai important factor determinant al reacției pe care o provoacă oamenii – pozitivă sau negativă. Scopurile cele mai înalte ale măsurării performanței sunt învățarea și îmbunătățirea. Măsurarea performanței este acceptată doar dacă este utilizată pentru acumularea informațiilor și perfecționarea proceselor. Experiența internațională arată că, dacă măsurarea performanței este

utilizată pentru a controla, justifica, verifica și identifica cine a greșit în loc de ce nu a mers bine, această măsurare va eșua.

Oamenilor nu le place să fie judecați și evaluați. Pentru mulți cuvântul „performanță” se asociază cu temerile legate de teste și concursuri, „învingerea” celorlalți sau depășirea unui standard. Există un singur „învingător”, ceilalți sunt „învinși” sau se situează sub nivelul standard. Evident, acesta nu este un lucru pe care și l-ar dori judecătorii și personalul instanțelor. Acceptarea și utilizarea eficientă a măsurării performanței depinde de context, de modul în care este percepută măsurarea performanței. Este prezentată și percepută ca un instrument de direcție sau ca un instrument de evaluare?



Capitolul 6. Evidența și documentarea procesuală

6.1. Introducere

Deși automatizarea este utilizată tot mai mult astăzi în judecătoria, este important să se atragă atenția la principiile tradiționale de ținere a evidenței documentelor, care prezintă mai multe oportunități de raționalizare și îmbunătățire a procedurilor de procesare a dosarelor, de îmbunătățire a formatului de bază al formularelor, de dezvoltare a unor sisteme mai bune de îndosariere, și ajută la dezvoltarea și implementarea unor termene realizabile de păstrare a registrelor²⁰.

Orice etapă din viața unei instanțe rezultă într-o activitate de evidență – fie crearea unui registru sau fișier, menținerea (actualizarea, restabilirea sau revizuirea) unui registru, fie lichidarea unui registru.

Thomas Dibble

A Guide to Court Records Management (Un ghid de gestionare a documentelor de evidență ale instanței)

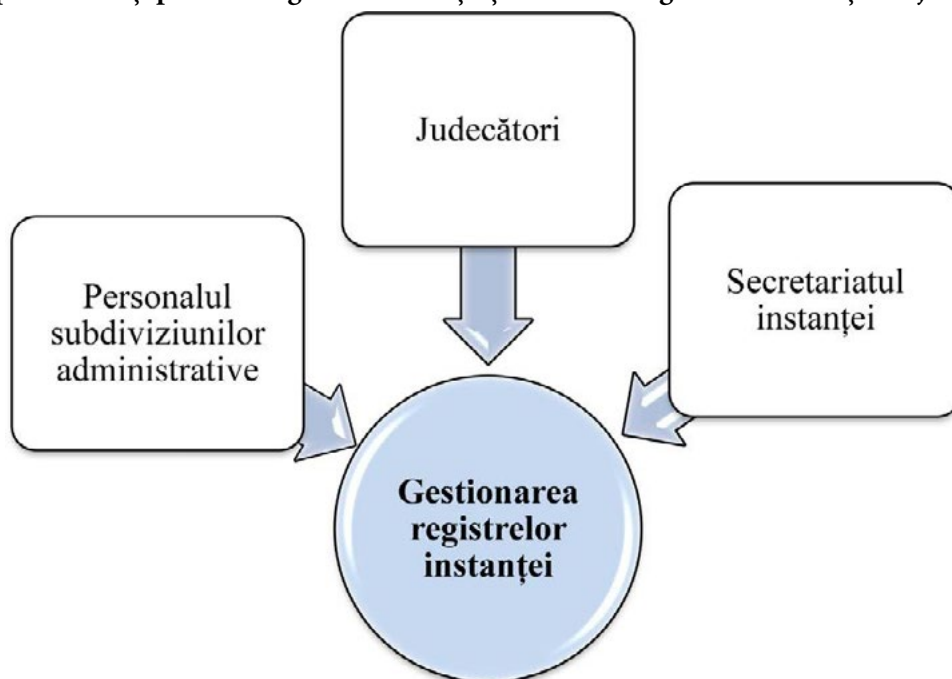
6.2. Responsabilități pentru gestionarea registrelor instanțelor

Fiecare angajat al instanței de judecată are un rol în procesul de gestionare eficientă și păstrare a registrelor instanțelor.

Totuși, înainte ca șefii secretariatelor instanțelor judecătorești să poată începe să evalueze și să monitorizeze corectitudinea și integritatea fizică a registrelor și fișierelor instanței este necesar mai întâi să se stabilească standardele de gestionare a registrelor pentru toți angajații. Un bun exemplu este stabilit în punctul 2.5 al Codului de etică profesională al Asociației Naționale pentru Gestionarea Instanțelor (ANAI).²¹

²⁰ Adaptat după cartea *A Guide to Court Records Management* de Thomas G. Dibble, publicată de Centrul Național al Instanțelor de Stat din SUA (drepturi de autor 1986), disponibilă la următoarea adresă electronică: <http://www.ncsc.org/Topics/Technology/Records-Document-Management/Resource-Guide.aspx>

²¹ ANAI, Prevederea 2.5: Păstrarea adecvată a registrelor, disponibil la <https://nacmnet.org/canon-25-properly-maintain-records.html>

Responsabilități privind asigurarea calității și controlul registrelor instanței de judecată

Un specialist din cadrul instanței nu va distruge, modifica, falsifica, mutila, preda în mod necorespunzător și nu va uita să facă toate înregistrările necesare în toate registrele aflate sub controlul instanței.

Codul de etică profesională, 2.5

ANAI

Apoi, utilizând diagramele privind fluxul de dosare prezentate în Capitolul 3, șefii secretariatelor trebuie să stabilească întâlniri cu judecătorii și cu personalul pentru a înțelege:

- circuitul unei cauze tipice civile, penale, contravenționale sau legate de minori în cadrul sistemului judecătoresc;
- ce tipuri de registre și documente sunt primire, generate, procesate și/sau stocate, de regulă, în dosare, registrele PIGD, registrele pe suport de hârtie și în zonele de stocare a registrelor instanței de judecată.

6.3. Stabilirea controalelor de asigurare a calității pentru gestionarea registrelor

Ulterior, în consultare cu președintele instanței, cu judecătorii, șefii subdiviziunilor și supervisorii de primul nivel, șeful secretariatului trebuie să identifice, publice și să instruiască personalul administrativ și asistenții judecătorilor în asigurarea calității și controlul calității gestionării registrelor instanței, utilizând un tabel similar celui prezentat mai jos:

6.3 Asigurarea și controlul calității gestionării registrelor instanței	
Procedurile de intentare a dosarului	Timpul sugerat pentru controlul calității
<ul style="list-style-type: none"> • Examinarea și acceptarea pentru îndosariere a documentelor dosarului. 	<ul style="list-style-type: none"> • Odată cu îndosarierea.
<ul style="list-style-type: none"> • Atribuirea numărului dosarului și repartizarea aleatorie, prin intermediul PIGD, a dosarului judecătorului, transmiterea notificării președintelui instanței. 	<ul style="list-style-type: none"> • Odată cu îndosarierea. • Copia extrasului din PIGD privind repartizarea aleatorie a dosarului este imprimată și inclusă în dosarul pe suport de hârtie.

6.3 Asigurarea și controlul calității gestionării registrelor instanței	
<ul style="list-style-type: none"> Scanarea și includerea în PIGD a cererii de chemare în judecată și a altor documente ale dosarului. 	<ul style="list-style-type: none"> Nu mai târziu de sfârșitul aceleiași zile de muncă.
<ul style="list-style-type: none"> Introducerea informațiilor despre dosar și despre părți în registrele instanței și verificarea acestora pentru a se asigura că în PIGD au fost introduse date identice. 	<ul style="list-style-type: none"> Nu mai târziu de sfârșitul aceleiași zile de muncă.
Procesul de judecată	
<ul style="list-style-type: none"> Afișarea și actualizarea graficelor ședințelor de judecată pe panoul informativ și la fiecare etaj al instanței. 	<ul style="list-style-type: none"> Cu cel puțin 3 zile înainte de ședința planificată (inclusiv ședințe amânate). Transmiterea unei copii șefului secretariatului.
<ul style="list-style-type: none"> Întocmirea proceselor-verbale, introducerea acestora în PIGD și includerea în dosarul pe suport de hârtie. 	<ul style="list-style-type: none"> Dosare penale: Nu mai târziu de 48 de ore după ședință. Dosare civile: Nu mai târziu de 5 zile după ședință. Notă despre înregistrarea audio corespunzătoare (și locul discului) anexată la procesul-verbal.
<ul style="list-style-type: none"> Realizarea înregistrării audio a fiecărei ședințe de judecată. 	<ul style="list-style-type: none"> Toate ședințele de judecată sunt înregistrate cu ajutorul echipamentului de înregistrare audio existent în cadrul instanței. În PIGD se face referință la înregistrările audio în PIGD. Datele privind înregistrările audio sunt incluse în procesul-verbal.
<ul style="list-style-type: none"> Solicitarea înregistrărilor audio a ședințelor de judecată 	<ul style="list-style-type: none"> Standard recomandat: Discurile duplicate și transmise părții solicitante în decurs de 3 zile de lucru după achitarea tuturor taxelor aferente (dacă există).
<ul style="list-style-type: none"> Transmiterea de către părți a documentelor legate de dosar 	<ul style="list-style-type: none"> Incluse în PIGD și îndosariate în mapa dosarului nu mai târziu de încheierea următoarei zile de lucru.
Menținerea dosarelor în curs de examinare	
<ul style="list-style-type: none"> Efectuarea verificării periodice a dosarelor pentru a compara înregistrările din PIGD cu cele din dosar, registre și fișa de evidență. 	<ul style="list-style-type: none"> Discrepanțele depistate și corectate în decurs de două zile lucrătoare.
<ul style="list-style-type: none"> Anexa 6.1 – Lista de control pentru verificarea dosarelor penale Anexa 6.2 – Lista de control pentru verificarea dosarelor civile Anexa 6.3 – Lista de control pentru verificarea dosarelor contravenționale Anexa 6.4 – Lista de control pentru verificarea dosarelor SIGILATE 	<ul style="list-style-type: none"> Rapoarte privind verificarea dosarelor transmise secretariatului instanței pentru examinare de către președintele instanței. Verificarea unei selecții aleatorii de cel puțin 25 de dosare pe săptămână.

6.3 Asigurarea și controlul calității gestionării registrelor instanței	
<ul style="list-style-type: none"> Publicarea și distribuirea datelor din PIGD și Modulul de măsurare a performanței și inventarul dosarelor 	<ul style="list-style-type: none"> La indicațiile președintelui instanței. Fiecărui judecător, nu mai târziu de 5 zile lucrătoare după sfârșitul lunii.
Dispoziții pe dosare/Încheierea	
<ul style="list-style-type: none"> Introducerea în PIGD, în mapa dosarului și în registrele instanței a dispozițiilor, încheierilor și hotărârilor. 	<ul style="list-style-type: none"> Introduse în PIGD, mapele dosarelor și registre nu mai târziu de trei (3) zile lucrătoare după semnarea hotărârii de către judecător.
<ul style="list-style-type: none"> Inventarierea dosarelor și transmiterea acestora în direcția/secția evidență și documentare procesuală a instanței de judecată. 	<ul style="list-style-type: none"> Dosarele sunt inventariate și transmiterea în direcția/secția evidență și documentare procesuală, după emiterea și semnarea sentinței și a hotărârii. Dosare penale: Un judecător are la dispoziție 30 de zile pentru a emite o sentință întemeiată. Dosare civile: Un judecător are la dispoziție 30 de zile de la data la care dispozitivul a fost pronunțată în cadrul ședinței.
Acțiuni ulterioare procesului	
<ul style="list-style-type: none"> Cererile de apelurile transmise sunt prelucrate și introduse în PIGD și în registrele instanței – iar cererea de apel și dosarul sunt transmise curților de apel. 	<ul style="list-style-type: none"> Dosare penale: Dosarele sunt transmise curților de apel în decurs de 5 zile după expirarea termenului de apel de 15 zile. Dosare civile: Dosarele sunt transmise curților de apel după expirarea termenului de apel de 30 de zile.
<ul style="list-style-type: none"> Dosarul și datele din PIGD sunt verificate pentru corectitudine și conținut; linkul la înregistrările audio este inclus în modulul adecvat al PIGD și dosarul este pregătit pentru a fi transmis curților de apel. 	<ul style="list-style-type: none"> Personalul instanței verifică și pregătește dosarul pentru transmitere curții de apel nu mai târziu de două (2) zile de la data transmiterii. Supervizorii direcți sau șefii subdiviziunilor examinează dosarul și înregistrările în PIGD pentru a se asigura că acestea sunt gata pentru a fi transmise. Dosarul este transmis nu mai târziu de data solicitată.

6.4. Restricții la registrele instanței ce conțin informație confidențială sau cu acces limitat

Unul din cele mai rele lucruri care se poate întâmpla într-o instanță este ca un membru al personalului administrativ să ofere publicului informații din registrele sau dosarele ce conțin informație confidențială sau cu acces limitat.

În consultare cu președintele instanței, șeful secretariatului trebuie să elaboreze proceduri, sisteme securizate de îndosariere și programe de instruire pentru personalul administrativ și asistenții judecătorilor pentru a asigura ca înscrisurile ce conțin informație confidențială sau cu acces limitat ale instanței să nu fie eliberate în mod inadecvat. Ca parte a acestui proces, șeful secretariatului trebuie să includă cerințele legale și restricțiile într-un tabel similar celui din exemplul prezentat mai jos:

6.4 Dosare SIGILATE sau ședințe de judecată cu acces limitat ²³	
<ul style="list-style-type: none"> • Dosare în care sunt implicați minorii 	<ul style="list-style-type: none"> • Dosarele care conțin informații confidențiale trebuie să fie păstrate separat de celelalte dosare examinate în cadrul instanței de judecată. • De regulă, accesul la ședințele de judecată este restricționat, iar accesul la dosar se limitează doar la părți și avocații sau reprezentanți autorizați ai acestora sau dacă se dispune altfel printr-o încheiere scrisă.
<ul style="list-style-type: none"> • Cauze legate de paternitate 	<ul style="list-style-type: none"> • Dosarele urmează a fi SIGILATE și stocate separat de celelalte dosare examinate în cadrul instanței de judecată, iar accesul la dosare se limitează doar la părți, avocații sau reprezentanți autorizați ai acestora, sau, dacă se dispune altfel printr-o încheiere scrisă. • Accesul la procesul de judecată este stabilit prin lege sau prin ordonanță judecătorească.
<ul style="list-style-type: none"> • Rapoarte psihiatrice sau psihologice 	<ul style="list-style-type: none"> • De regulă, aceste rapoarte (chiar dacă sunt transmise în cadrul unui proces neconfidențial) nu trebuie incluse în dosarul cu acces public. • Deseori informațiile sunt atât de sensibile, încât accesul la acestea (chiar pentru părți sau reprezentanți legali ai acestora) trebuie să fie autorizat și limitat printr-o încheiere scrisă.
<ul style="list-style-type: none"> • Materialele examinate de către un judecător de instrucție 	<ul style="list-style-type: none"> • Conform legii, materialele privind autorizarea acțiunilor de urmărire penală sau operative de investigație trebuie să fie examinate cu respectarea confidențialității. • Declarația pe proprie răspundere și executarea nu trebuie făcute publice până la executarea mandatului.
<ul style="list-style-type: none"> • Secrete de stat 	<ul style="list-style-type: none"> • Șeful secretariatului trebuie să informeze imediat președintele instanței despre orice cauză ce implică secrete de stat.
<ul style="list-style-type: none"> • Secrete comerciale 	<ul style="list-style-type: none"> • Șeful secretariatului trebuie să informeze imediat judecătorul responsabil despre orice caz ce implică presupuse secrete comerciale.

6.5. Măsurarea siguranței și a integrității dosarelor

Conform art. 45, alin. (3), litera d) al Legii privind organizarea judecătorească, șefii secretariatelor instanțelor judecătorești coordonează și verifică activitatea subdiviziunilor secretariatului instanței și, în cadrul acestui proces ei trebuie să implementeze o metodologie standardizată pentru a verifica corectitudinea, siguranța și integritatea dosarelor instanței și a înregistrărilor electronice.

Una dintre cele mai eficiente metode este de a planifica audituri (controale) aleatorii și frecvente (cel puțin săptămânal) ale dosarelor din instanță. Cheia succesului în acest proces este de a nu exagera cu verificările, ci pur și simplu de a-i face pe angajați să înțeleagă că gestionarea dosarelor este importantă și că

²² Adaptat din Dibble, A Guide to Court Records Management, Id. p. 28.

aceasta va fi o practică regulată și de rutină. Șefii subdiviziunilor și supervisorii de primul nivel, de asemenea, ar trebui să utilizeze liste de control pentru verificarea dosarelor, cu scopul de a îmbunătăți operațiunile în cadrul subdiviziunilor lor. Șefii secretariatelor trebuie să planifice procesul de verificare al dosarelor astfel încât să verifice cel puțin 25 de dosare pe săptămână. Dat fiind că acest lucru se va face în comun cu șefii subdiviziunilor și supervisorii de primul nivel, aceasta nu este o sarcină insurmontabilă.

Scopul verificării dosarelor este de a face o evaluare complexă pentru a determina cât de bine și corect sunt păstrate dosarele de către judecători și personalul administrativ, iar atunci când rezultatele demonstrează o lipsă de atenție la corectitudinea gestionării dosarelor, verificările pot forma baza pentru programe de instruire continuă a personalului.

Listele de control anexate pentru verificarea dosarelor nu includ toate aspectele, ci se limitează doar la unele dintre cele mai esențiale documente și „legături” dintre dosarele pe suport de hârtie și înregistrările electronice din PIGD. Șefii secretariatelor pot adapta sau extinde listele de control, după necesitate.

- Anexa 6.1 – Lista de control pentru verificarea dosarelor penale
- Anexa 6.2 – Lista de control pentru verificarea dosarelor civile
- Anexa 6.3 – Lista de control pentru verificarea dosarelor contravenționale
- Anexa 6.4 – Lista de control pentru verificarea dosarelor SIGILATE (se axează pe locul păstrării și limitarea accesului la dosarele SIGILATE) – astfel, fiecare dosar SIGILAT trebuie să fie verificat, de asemenea, utilizând listele adecvate de control pentru dosarele penale, civile sau contravenționale.

Un sistem sigur și corect de dosare este fundamental pentru eficiența operațiunilor zilnice ale instanței și corectitudinea hotărârilor judecătorești. Păstrarea înregistrărilor aferente cauzelor afectează în mod direct oportunitatea și integritatea procesului judiciar.

Centrul Național al Instanțelor de Stat din SUA, CourTools™ nr. 6 – Reliability and Integrity of Case Files (Veridicitatea și integritatea dosarelor judecătorești)

Anexa 6.1 – Lista de control pentru verificarea dosarelor penale											
Judecătoria		Judecător numit									
Data		Locul dosarelor									
Anexa 6.1 – Lista de control pentru verificarea dosarelor penale											
Nr.	Cerințe (indicate pentru PIGD, dosarele pe hârtie și pagina web a instanței)	Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.	
		PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie
Acțiuni corective necesare											
Semnătura auditorului:											

Anexa 6.2 – Lista de control pentru verificarea dosarelor civile											
Judecătoria		Judecător numit									
Data		Locul dosarelor									
Anexa 6.2 – Lista de control pentru verificarea dosarelor civile											
Nr.	Cerințe (indicate pentru PIGD, dosarele pe hârtie și pagina web a instanței)	Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.	
		PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie
10	Doar dosarul pe hârtie: Verificați dacă toate paginile din dosar sunt numerotate și cusute.										
Acțiuni corective necesare											
Semnătura auditorului:											

Anexa 6.3 – Lista de control pentru verificarea dosarelor convenționale									
Judecătoria		Judecător numit							
Data		Locul dosarelor							
Anexa 6.3 – Lista de control pentru verificarea dosarelor convenționale		Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.	
Nr.	Cerințe (indicate pentru PIGD, dosarele pe hârtie și pagina web a instanței)	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie
10	Doar dosarul pe hârtie: Verificați dacă toate paginile din dosar sunt numerotate și cusute.								
Acțiuni corective necesare									
Semnătura auditorului:									

Anexa 6.4 – Lista de control pentru verificarea dosarelor SIGILATE

Anexa 6.4 – Lista de control pentru verificarea dosarelor SIGILATE											
Judecătoria		Judecător numit									
Data		Locul dosarelor									
Nr.	Cerințe (indicate pentru PIGD, dosarele pe hârtie și pagina web a instanței)	Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.		Dosar nr.	
		PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie	PIGD	Dosar hârtie
1	Încheierea președintelui privind SIGILAREA dosarului este inclus în dosarul pe hârtie și specificarea în dosarul electronic din PIGD că dosarul este confidențial.										
2	Dosarul este scos din zonele de stocare cu acces public.										
3	Judecătorii și personalul instanței autorizati să aibă acces la DO- SARUL SIGILAT sunt informați despre încheierea președintelui privind SIGILAREA și restricțiile privind accesul public și accesul părților.										
4	Graficul procesului de judecată pentru DOSARELE SIGILATE nu sunt afișate pe panoul informativ public sau zonele cu calendare din apropierea sălilor de ședințe?										
5	Securitatea instanței a fost înștiințată confidențial despre orice pro- cese sau ședințe privind DOSARELE SIGILATE planificate?										
6	Doar pagina web: Informațiile de pe dosarele sigilate au fost ex- cluse de pe pagina web?										
Ațiuni corective necesare											
Semnătura auditorului:											



Capitolul 7.

Sisteme de management financiar și control (SMFC)

7.1. Introducere

În conformitate cu prevederile art. 7 al Legii nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern, activitatea de management financiar și control intern include toate activitățile și procesele din cadrul entității publice, inclusiv elaborarea și executarea bugetelor, elaborarea programelor, evidența contabilă, raportarea și monitorizarea asupra procesului de gestionare a fondurilor publice.

Conform prevederilor art. 45 al Legii privind organizarea judecătorească, activitatea instanței judecătorești în domeniul înfăptuirii justiției este condusă de către președintele instanței judecătorești, iar activitatea organizatorică și cea administrativă a instanței judecătorești este asigurată de către șeful de secretariat, în competența căruia sunt atribuite inclusiv competențe de gestionare a mijloacelor financiare, și atribuții de administrare, management și utilizare optimă a resurselor financiare atribuite.

Astfel, în vederea exercitării obligațiilor de conținut financiar, în cadrul Serviciului administrativ al secretariatului instanței judecătorești este instituită subdiviziunea financiar-economică care este responsabilă de gestionarea resurselor financiare cotidiene din cadrul instanței.

Totodată, atragem atenția că reieșind din atribuțiile de administrare, atribuite în temeiul Legii nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern, activitatea de management financiar din cadrul instanței este delegată șefilor de secretariat, care urmează să-și direcționeze în plan financiar activitatea, în așa fel încât să realizeze cel puțin următoarele acțiuni:

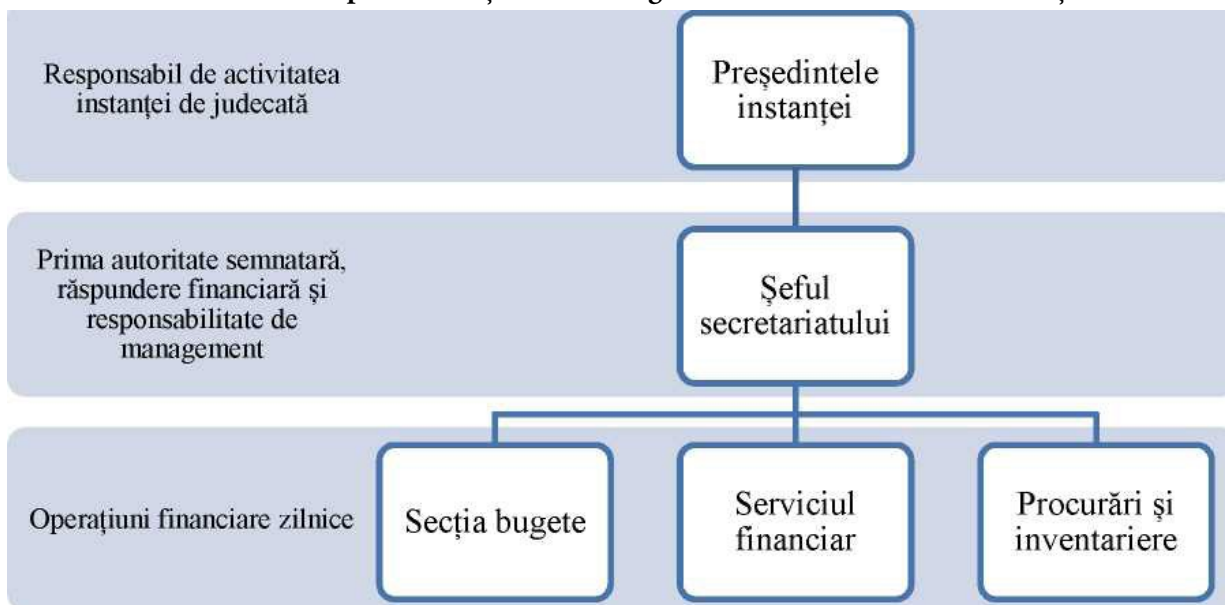
- a) asigurarea continuă a activității managementului financiar și control al resurselor financiare;
- b) realizarea auditului intern;
- c) coordonarea și armonizarea centralizată a acțiunilor în cadrul instanței în ceea ce privește utilizarea resurselor financiare a instanței.

Șefii de secretariat urmează să dezvolte și să implementeze sistemul de management financiar și control intern în conformitate cu Standardele naționale de control intern în sectorul public și ținând cont de complexitatea și domeniul de activitate specific domeniului judecătoresc. Acțiunile urmează să fie dezvoltate în baza următoarelor componente:

- a) mediul de control;
- b) managementul performanțelor și al riscurilor;
- c) activitățile de control;
- d) informarea și comunicarea;
- e) monitorizarea și evaluarea.

Șeful de secretariat va menține un mediu de control favorabil funcționării sistemului de management financiar și control prin divizarea corectă a obligațiilor și responsabilităților, promovarea integrității personale, profesionale și respectarea normelor legale în vigoare și standartelor etice profesionale.

Ierarhia responsabilităților de management financiar în cadrul instanței



7.2. Cadrul legal pentru operațiunile bugetare și financiare în cadrul instanțelor

7.2 Cadru legal pentru operațiuni bugetare și financiare în judecătoria
• Legea nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern
• Legea nr. 181/2015 privind finanțele publice și responsabilități bugetar-fiscale
• Legea nr. 514/1995 privind organizarea judecătorească
• Legea nr. 544/1995 privind statutul judecătorului
• Legea nr. 113/2007 a contabilității
• Legea nr. 847/1996 privind sistemul bugetar și procesul bugetar
• Legea bugetului de stat (anuală)
• Hotărârea Parlamentului nr. 39/2010 privind conceptul de finanțare a justiției
• Ordinul MF nr. 208/2015 privind clasificarea bugetară
• Ordinul MF nr. 216/2015 cu privire la aprobarea Planului de conturi contabile în sistemul bugetar și a Normelor metodologice privind evidența contabilă și raportarea financiară în sistemul bugetar
• Ordinul MF nr. 209/2015 cu privire la aprobarea Setului metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului

7.3. Asumarea dreptului la prima semnătură în actele financiare

Există consecințe și responsabilități asociate cu asumarea dreptului la prima semnătură în tranzacțiile financiare din cadrul instanțelor. Dacă este posibil, înainte de a accepta exercitarea dreptului de primă

semnătură, șeful secretariatului ar trebui să se consulte cu președintele instanței (precum și cu personalul care se ocupă de finanțe și buget) pentru a examina cel puțin următoarele aspecte:

7.3 Activități recomandate înainte de acceptarea dreptului la prima semnătură
<ul style="list-style-type: none"> • Analizați constatările auditurilor financiare recente și confirmați că au fost făcute corectările și îmbunătățirile procedurale. În cazul în care în ultimele 12 luni nu au fost efectuate audituri financiare, solicitați unul. • Notă: șefii secretariatelor instanțelor trebuie să fie siguri că ceea ce acceptă ei întrunește toate cerințele de audit.
<ul style="list-style-type: none"> • Analizați legile și actele normative relevante pentru a înțelege scopul și intenția dreptului la prima semnătură.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificați toate cerințele și formele de raportare impuse de CSM, AAIJ, MF, CCRM, precum și de alte autorități. Asigurați-vă că știți cum trebuie elaborate rapoartele și când trebuie prezentate acestea. • Notă: Nu încălcați niciodată termenul de prezentare pentru niciun raport financiar.
<ul style="list-style-type: none"> • Examinați procedurile administrative pentru a vă asigura că înțelegeți cum sunt procesate documentele administrative pentru depozite, debursări, achiziții și alte tranzacții financiare.
<ul style="list-style-type: none"> • Asigurați-vă că procesele de achiziție, primire și inventariere sunt efectuate și controlate.
<ul style="list-style-type: none"> • Stabiliți întâlniri cu banca locală depozitară a instanței pentru a explica și a coordona tranziția.
<ul style="list-style-type: none"> • În cadrul acțiunilor de achiziție, examinați procesul concurențial, ofertele și documentația. • Amintiți-vă, aveți responsabilitatea managerială de a „...spori la maximum rezultatele prin optimizarea utilizării resurselor în conformitate cu principiile bune guvernări, și obligația de a raporta despre scopurile și rezultatele atinse”. (art. 3 al Legii nr. 229).
<ul style="list-style-type: none"> • Confirmați cu președintele instanței modul în care acesta dorește să fie informat despre tranzacțiile financiare ale instanței. Există o limită de achiziții pe care președintele instanței dorește să o aprobe personal (de exemplu, orice sumă ce depășește echivalentul în lei moldovenești a sumei de 1 000 de dolari etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Determinați ce tipuri de acțiuni de achiziție dorește președintele instanței să aprobe personal, de exemplu, computere.
<ul style="list-style-type: none"> • Nu presupuneți că cunoașteți răspunsul. Consultați-vă cu președintele instanței.
<ul style="list-style-type: none"> • Dacă aveți dubii, solicitați-i recomandări și documentați aprobarea sa.

7.4. Monitorizarea și gestionarea operațiunilor financiare ale instanței de judecată

În funcție de mărimea instanței, obligațiunile și funcțiile serviciului financiar-economic al instanței includ, de regulă, responsabilități de contabilitate generală, achiziții, plăți și alte responsabilități administrative.

7.4 Responsabilități tipice ale serviciului financiar-economic al instanței
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilități legate de depozitarea și distribuirea fondurilor desemnate prin dispoziția instanței urmează a fi înregistrate în registrul instanței. • Rambursarea garanțiilor și a altor depozite dispuse de către instanță. • Ținerea registrelor de contabilitate și de debursări conform prevederilor legislative și normative.

7.4 Responsabilități tipice ale serviciului financiar-economic al instanței

Controlul și gestionarea achizițiilor și a stocurilor

- Examinarea solicitărilor de rechizite pentru oficiu, mobilă și/sau echipament de la judecători și personalul instanței. Compararea solicitărilor cu statutul bugetului operațional pentru anul fiscal curent al instanței și stocurile curente.
- Inițierea acțiunilor de achiziții și procurări, după necesitate, conform procedurilor aprobate ale instanței.
- Verificarea corespunderii livrărilor de la furnizori cu ordinele de achiziții aprobate. Aprobarea sau respingerea livrărilor, după caz.
- Examinarea facturilor de plată de la vânzători și furnizori și întocmirea unui document de debursare al instanței aprobat pentru semnarea de către autoritatea semnatară/de debursare aprobată a secretariatului instanței.
- Păstrarea inventarului rechizitelor de oficiu, a mobilei și echipamentului în locuri de depozitare securizate și reglarea distribuției rechizitelor de birou, a mobilei și echipamentului în conformitate cu politica instanței.
- Păstrarea registrelor de inventariere a rechizitelor de birou, mobilei și echipamentului.
- Păstrarea registrelor de evidență a achizițiilor și debursărilor efectuate pe parcursul anului fiscal.
- Susținerea eforturilor secretariatului instanței la elaborarea solicitării bugetului anual.

7.5. Stabilirea controalelor de audit intern

Auditul intern reprezintă o parte importantă a managementului și organizării. Acesta include planurile, metodele și procedurile utilizate pentru a realiza misiunile, scopurile și obiectivele și a susține astfel managementul în baza performanței.

De asemenea, auditul intern servește ca prima linie de protejare a activelor și prevenire și detectare a erorilor și fraudelor. Pe scurt, auditul intern, care este sinonim cu controlul managementului, ajută managerii programelor guvernamentale să realizeze rezultatele dorite prin gestionarea eficientă a resurselor publice.

Activitatea de audit intern ajută managerul entității să-și atingă obiectivele prin elaborarea și introducerea unei abordări strategice sistematice, standardizate și disciplinate, utilizată pentru evaluarea independentă și raportarea privind eficacitatea sistemului MFC, inclusiv a managementului riscurilor, cu scopul îmbunătățirii generale a proceselor de guvernare. O activitate eficace de audit intern va avea o contribuție semnificativă la reducerea nivelului de risc financiar, care este inerent tuturor entităților, indiferent de domeniul, locația sau dimensiunea acestora.

Deși setul de legi și directive prezentate în secțiunea 7.2 poate oferi cadrul de reglementare pentru controalele financiare interne, lista de mai jos include unele sugestii de bune practici obișnuite, dar deseori uitate, pentru gestionarea eficientă a operațiunilor financiare ale instanței.

7.5 Stabilirea auditurilor interne

- **Audit intern:** O componentă a managementului unei organizații, care asigură realizarea următoarelor obiective:
- eficiența operațiunilor;
- corectitudinea raportării financiare, și
- respectarea legilor și regulamentelor aplicabile.

Semnați doar ceea ce înțelegeți și puteți verifica vizual

- Nu semnați nimic fără o explicație adecvată și documentația necesară.
- Nu vă lăsați convins de personalul instanței să semnați ceva deoarece ei vă spun"... dar președintele instanței întotdeauna făcea așa".
- Rețineți, dumneavoastră sunteți responsabil personal de documentele aferente finanțelor și achizițiilor, pe care le semnați.

7.5 Stabilirea auditurilor interne
Segregarea și separarea responsabilităților financiare
<ul style="list-style-type: none"> • Un audit intern de bază care previne sau detectează erorile și neregularitățile prin atribuirea diferitor persoane a responsabilității pentru inițierea și înregistrarea tranzacțiilor și pentru păstrarea activelor. • O persoană cu multiple roluri funcționale are oportunitatea de a abuza de autoritățile respective. Chiar și în cele mai mici instanțe judecătorești, este foarte important să se separe responsabilitățile pentru a asigura ca nici o persoană să nu dețină controlul complet asupra proceselor de primire, semnare pentru primire, contabilitate și debursare a banilor. Modelul care ar ajuta la minimizarea riscurilor este: <ol style="list-style-type: none"> 1. Începeți cu o funcție care este indispensabilă dar care poate fi supusă abuzurilor. 2. Divizați auditul în etape separate, fiecare fiind necesară pentru ca funcția să lucreze sau pentru autoritatea care permite abuzarea funcției respective. 3. Atribuiți desfășurarea fiecărei etapă unei persoane sau organizații diferite.
Analizați concursul de achiziții și comparați prețurile înainte de semnare
<ul style="list-style-type: none"> • Rețineți – înainte de a primi un voucher de achiziție spre semnare, acesta a trecut printr-un proces pentru a asigura un preț de piață corect și rezonabil (concurs cu sursă deschisă sau achiziție guvernamentală). • Periodic solicitați examinarea fișierelor de achiziție ale achizițiilor de valoare mai mică pentru a asigura corectitudinea procesului. • Înainte de a semna ceva, verificați bugetul operațional pentru anul curent. Rețineți, puteți fi tras la răspundere penală pentru autorizarea achizițiilor nefondate sau a altor angajamente financiare.
Desfășurați auditul periodic al depozitelor de numerar, al livrărilor și stocurilor
<ul style="list-style-type: none"> • Desfășurați verificări aleatorii ale livrărilor de la vânzatori. Verificați cantitățile și produsele în contrapondere cu ordinul de achiziție. • Desfășurați verificări aleatorii ale rechizitelor de birou și ale echipamentului instanței prin verificarea în contrapondere cu listele de inventar, livrările de la vânzatori și chitanțele ordinare de emiteră de la Serviciul financiar. • Solicitați ca pe toate bunurile cu o valoare mai mare de 300 dolari SUA să fie lipite adezive cu numere de serie, afișate proeminent pe suprafața bunurilor, și ca fiecare piesă de echipament să fie enumerată într-un inventar al proprietăților instanței. • Periodic solicitați examinarea fișierul achiziții al achizițiilor cu valori mai mici, pentru asigura corectitudinea procesului.
Cerințe privind semnătura dublă pentru a reduce la minimum oportunitățile de neglijare sau corupere
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitați revizuirea tuturor livrărilor de către vânzatori; inventarele aprobate și semnate de către cel puțin două persoane aprobate de către secretariatul instanței. • Solicitați ca depozitele și debursările instanței să fie semnate de către specialistul Serviciului financiar al instanței și de către secretariatul instanței.

7.5 Stabilirea auditurilor interne

Evidența timpului și a prezenței

- Șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel trebuie să asigure că angajații sosesc la timp și lucrează numărul necesar de ore.
- Șefii secretariatelor instanței trebuie să treacă aleatoriu prin birouri și să salute angajații care sosesc dimineața, și să observe, în mod aleatoriu, plecările la sfârșitul zilei de muncă. În timp, veți identifica diferite modele de comportament în anumite birouri, pe care va trebui să le discutați cu șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel.
- Efectuați periodic controale neanunțate ale prezenței personalului și, în cazurile în care se înregistrează absențe, verificați registrul plecării angajaților.

7.6. Organizarea sistemului de management financiar și control

Modul de organizare și funcționare al MFC, în cadrul unei entități trebuie să fie ajustat în funcție de propriile necesități specifice și circumstanțe. Totuși, se identifică următoarele două faze:

Etapa de pregătire

Organizarea MFC începe cu următoarele activități de pregătire:

- desemnarea unui Coordonator al MFC;
- instituirea unui Grup de lucru, condus de Coordonatorul MFC, responsabil de organizarea și implementarea inițială a MFC;
- elaborarea, de către Grupul de lucru, a unui Plan de acțiuni pentru implementarea MFC.

Etapa de implementare

Având realizate condițiile de organizare și pașii de pregătire, procesul de organizare a MFC continuă cu următoarele activități:

- evaluarea sistemului curent de MFC și identificarea lacunelor;
- stabilirea misiunii, obiectivelor strategice și operaționale;
- implementarea managementului riscurilor;
- evaluarea activităților de control;
- documentarea proceselor de bază;
- instituirea unui sistem de informare, comunicare și documentare internă.

Aceste activități nu trebuie privite separat, dar ca activități interconectate. Nu este indispensabil ca toate să fie parte componentă a Planului de acțiuni, unele dintre acestea pot să existe deja în cadrul entității și să dispună de o funcționalitate adecvată. Aceste aspecte / factori trebuie să fie considerați de Grupul de lucru în timpul elaborării Planului de acțiuni pentru implementarea MFC.

Top zece sfaturi privind MFC pentru un manager

1. Respectă regulile. Sistemele și procesele din entitatea publică sunt concepute astfel, încât să includă controale interne de conformitate. Cere sfaturi ori de câte ori nu ești sigur cu privire la aplicarea acestora.
2. Înțelege stilul tău propriu de management și modul în care acesta afectează pe cei care lucrează cu tine. Dacă îți asumi riscuri inutile și nu îți pasă de activitățile de control, subalternii tăi vor face la fel. Poți să îi ameninți sau să le trimiți notițe cu privire la sancțiuni disciplinare, totuși, ei vor încerca să urmeze aceleași standarde ca și tine.
3. Construiește un plan de acțiuni (bazat pe performanțe) pentru subdiviziunea ta. Acesta este primul pas esențial în stabilirea obiectivelor și a activităților conexe. Utilizează aceasta ca pe o oportunitate de a implica angajații în procesul de planificare.
4. Niciodată nu stabili vreun obiectiv, fără a atribui responsabilitatea și un termen pentru atingerea acestuia. Obiectivele neatribuite nu au nicio șansă de succes.
5. Apreciază-ți semnătura. Vei induce un sentiment clar că procesul de control este mult mai important decât dovada controlului (semnătura).
6. Ai grijă atunci când delegi vreo împuternicire. În procesul delegării, ești responsabil să te asiguri că

persoana respectivă are competența și aptitudinile necesare pentru a îndeplini eficient sarcina. Oricum, ești responsabil de eficacitatea executării sarcinii delegate.

7. Amintește-ți că activitatea MFC este puternic influențată de modul în care angajații sunt organizați și conduși.
8. Concentrează-te pe activități de control de nivel înalt ori de câte ori este posibil, cum ar fi: indicatorii de performanță, raportarea pe excepții. Controalele care funcționează în raport cu mai multe operațiuni sunt mai utile pentru tine și sunt mai cost-eficiente.
9. Menține echilibrul corect între supraveghere și micro-management. Gândește-te cum poate fi delegată o responsabilitate sau sarcină și de care informații ai nevoie pentru monitorizarea executării acesteia. Stabilește norme clare privind erorile, eșecurile și excepțiile care trebuie să-ți fie raportate.
10. Amintește-ți că scopul MFC este de a oferi asigurare rezonabilă că procesele funcționează la fel de bine precum se dorește. Atunci când un control eșuează, de multe ori trebuie îmbunătățit modul în care funcționează acest control și de a nu adăuga alte verificări.



Capitolul 8. Gestionarea bugetului

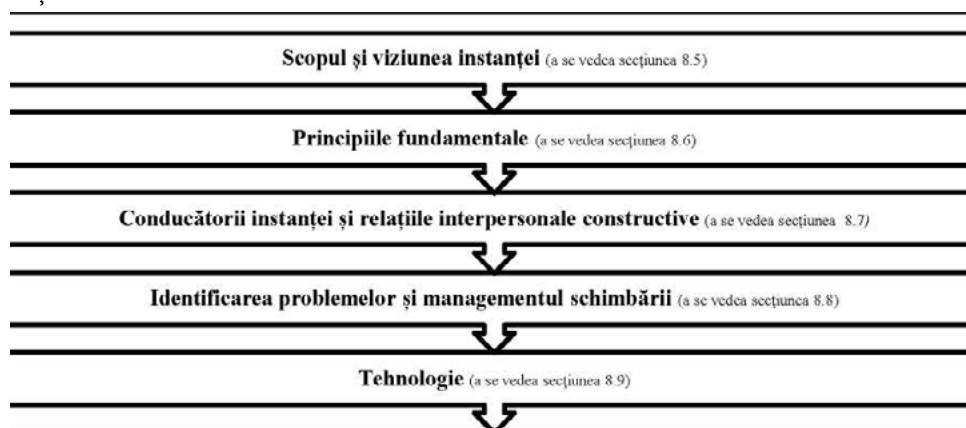
Secțiunea I:

Principalele competențe de bugetare în cadrul instanței

8.1. Introducere²³

Alocarea, achiziția și gestionarea bugetului instanței are consecințe asupra fiecărei operațiuni a instanței și determină cât de bine și, în general, dacă instanțele își realizează misiunea.

ANAI promovează șase recomandări conform celor mai bune practici internaționale privind alocarea, achiziționarea și gestionarea eficientă a resurselor financiare ale instanței de către conducătorii instanțelor (președinții și șefii secretariatelor) în comun cu conducătorii ramurii executive și legislative și personalul acestora. Cele șase recomandări independente și integrate și cerințele conexe privind cunoștințele, competențele și abilitățile includ:



²³ Secțiunile 8.1 – 8.10 sunt preluate aproape integral din Manualul „Core Competency – Court Resources, Budget and Finance” al ANAI.

8.2. Scopul

Scopul acestui capitol este de a prezenta șefilor secretariatelor instanțelor **principalele competențe de management** necesare pentru a organiza și direcționa resursele, bugetul și operațiunile financiare ale instanței (a se vedea secțiunea 8.2 – 8.10) și a extinde teoriile respective în **activități practice zilnice de bugetare și management** (secțiunile 8.11 – 8.17).

8.3. Programe de instruire și legi relevante

Ca parte a programelor sale inițiale de instruire pentru șefii secretariatelor instanțelor, INJ a elaborat un program complex pentru a explica detaliile operaționale și cerințele legislative care stau în spatele programelor financiare și bugetare ale sistemului judecătoresc. Copii ale curriculumului de instruire pot fi obținute de la INJ.

8.4. Gestionarea resurselor, bugetelor și a operațiunilor financiare ale instanței²⁴

Șefii secretariatelor instanțelor trebuie să înțeleagă că resursele sunt rareori suficiente pentru a finanța orice dorește instanța să facă și că nevoile de cheltuieli dintr-un domeniu automat exclud cheltuielile în alte domenii. În consecință, șefii secretariatelor trebuie să ia cu grijă și responsabilitate publică deciziile privind achiziția și alocarea de resurse care să îmbunătățească performanța generală a instanței și să dezvolte și să mențină încrederea publică. Pentru a asigura performanța eficientă a instanței, șefii secretariatelor trebuie să învețe și să înțeleagă că:

- Operațiunile financiare și bugetare le solicită atenția pe parcursul întregului an, nu doar atunci când este elaborat sau prezentat bugetul instanței.
- Deciziile privind managementul bugetului și al finanțelor trebuie să fie legate de scopul fundamental, viziunea de conducere, prioritățile de program și eficiența activităților instanței.
- Liderii instanțelor trebuie să fie pregătiți să ajusteze prioritățile, nivelele de personal și programele ca răspuns la directivele neanticipate de la autoritățile finanțatoare și limitările de la sursele de finanțare și de venit planificate.
- Susținerea bugetelor pentru instanțe necesită date și rapoarte corecte și de încredere în baza PIGD, cuplate cu un stil de susținere convingător verbal și scris, care poate prezenta clar legătura dintre prioritățile naționale pentru sistemul judecătoresc și programele și activitățile propuse de către instanță.

8.5. Scopurile și viziunea instanței

Șefii secretariatelor instanței trebuie să înțeleagă clar scopul și viziunea de conducere a instanței pentru a măsura corect performanța instanței, a elabora criterii legitime pentru solicitările bugetare, și ulterior a relaționa resursele alocate la programele și activitățile necesare instanței. Liderii eficienți ai instanțelor articulează o viziune pe termen lung în baza înțelegerii scopurilor și a priorităților instanței și a tendințelor de mediu și conectează viziunea respectivă la planurile financiare pe termen lung, prin ajustarea la planurile de mediu și planificarea bugetară multianuală. Alocarea resurselor trebuie să susțină în mod consecvent scopul, viziunea și prioritățile instanței.

Prezentul Ghid reprezintă un instrument metodologic care oferă managerilor suport în stabilirea obiectivelor pentru planificarea activităților entității publice, cu atribuirea responsabilităților corespunzătoare angajaților, în vederea obținerii celor mai bune rezultate, în funcție de resursele alocate. Stabilirea obiectivelor constituie un proces de analiză și luare a deciziilor prin derivarea scopurilor și misiunii generale în obiective strategice și obiective operaționale.

Standardul național de control intern în sectorul public, aprobat prin Ordiul Nr. 189 din 05.11.2015, punctul 1.6 Structura SNCI, subpunctul 21) SNCI 7. Stabilirea obiectivelor; definește două tipuri de obiective:

- obiective strategice, care reprezintă scopurile de bază, pe care entitatea le urmărește pentru a-și

²⁴ *Ibidem.*

îndeplini misiunea fixată; de obicei, se stabilesc pentru un termen mediu sau lung (de la 3 ani) și derivă din politicile guvernamentale din domeniu;

- obiective operaționale, care constituie obiectivele aferente activității operaționale a entității, necesare pentru atingerea obiectivelor strategice ale acesteia; de obicei, se stabilesc pentru un termen scurt (de până la 1 an).

Obiectivele strategice rezidă în mai multe obiective operaționale, repartizate nivelelor secundare ale entității publice până la obiective individuale, care constă în contribuții și responsabilități individuale.

Obiectivele strategice se stabilesc la momentul planificării strategice, în timpul căreia entitatea publică își definește strategia și ia decizii cu privire la alocarea resurselor (inclusiv resurse financiare și umane) pentru a sprijini implementarea strategiei. În concordanță cu planificarea strategică, obiectivele strategice sunt stabilite în timpul exercițiului de planificare operațională. Planificarea operațională presupune elaborarea unor planuri de acțiuni pe termen scurt la nivelul entității publice și subdiviziunilor sale structurale.

Obiectivul operațional ține de aspectele operaționale ale entității publice și reflectă performanța unui proces. În entitățile publice, obiectivele operaționale se stabilesc ținând cont de:

- bugetul și resursele disponibile;
- produsele / serviciile similare;
- eficiența utilizării resurselor publice.

Exprimarea obiectivelor este suficient de concisă, specifică, încadrată în timp și măsurabilă pentru a facilita evaluarea permanentă și finală a acestora. Obiectivele se stabilesc:

- la începutul exercițiului bugetar (inițial);
- la revizuirea bugetului entității publice (intermediar);
- la sfârșitul exercițiului bugetar (evaluare finală).

Metoda SMART de stabilire a obiectivelor

Metoda SMART este cea mai cunoscută modalitate de stabilire a obiectivelor. SMART este un acronim care semnifică: specific, măsurabil, abordabil / de atins, realist / relevant, încadrat în timp.

Specific denotă că obiectivul este concret, detaliat, focalizat și bine definit, indică exact ceea ce se dorește a se obține, este clar exprimat, nu presupune nici o îndoială, este direct, pune accentul pe acțiuni și rezultatul scontat. Obiectivul nu trebuie să ofere prea multe detalii, dar trebuie să fie suficient pentru a comunica angajaților o cerință clară a ceea ce trebuie să se efectueze, fără a admite interpretări greșite.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu specific, se recomandă utilizarea următoarelor „întrebări de diagnosticare”, precum:

- Ce se va face mai exact, cu cine sau pentru cine?
- Ce strategii se vor utiliza?
- Este, oare, obiectivul bine înțeles de către angajați?
- Este obiectivul formulat utilizând verbe active?
- Este clar cine este implicat în realizarea lui?
- Este clar rezultatul scontat?

Măsurabil prezumă că obiectivul poate fi cuantificat, în termeni cantitativi și/sau calitativi. Un obiectiv măsurabil permite managerilor stabilirea cu exactitate a faptului dacă acesta a fost atins sau nu, măsura în care a fost atins, precum și compararea obiectivului între diferite perioade de referință. Un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului. Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu măsurabil, se recomandă utilizarea următoarelor „întrebări de diagnosticare”:

- Cum se va aprecia dacă a intervenit vreo schimbare?
- Poate fi măsurat obiectivul?
- Cît de mult / mulți participă la atingerea obiectivului?
- Conform căror standarde poate fi măsurat obiectivul?

Abordabil / de atins prezumă că obiectivul poate fi atins, ținând cont de aptitudinile, capacitățile, resursele, timpul disponibil și constrângerile externe care pot surveni. Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu posibil de atins, se recomandă utilizarea următoarelor „întrebări de diagnosticare”:

- Este realizabil acest obiectiv în timpul propus?
- Se cunosc limitările și constrângerile acestui obiectiv?

- Este realizabil acest obiectiv cu resursele disponibile?

Realist / relevant denotă că obiectivul este orientat spre atingerea unui rezultat relevant pentru entitatea publică și reflectă contextul și mediul în care activează aceasta. Un obiectiv realist presupune, în același timp, existența resurselor, capacităților, aptitudinilor etc. Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu realist, se recomandă utilizarea următoarelor „întrebări de diagnosticare”:

- Acest obiectiv corespunde priorităților?
- Conduce acest obiectiv la rezultatul scontat?

Încadrat **în timp** – semnifică faptul că obiectivul conține un termen de realizare. La determinarea obiectivelor încadrate în timp, se stabilesc termene-limită realiste sau perioade pentru atingerea acestora. Termenul-limită creează importanța și motivarea necesară pentru executarea sarcinilor. Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu încadrat în timp, se recomandă utilizarea următoarelor „întrebări de diagnosticare”:

- Există o perioadă determinată pentru a realiza acest obiectiv?
- Există un termen-limită pentru a realiza acest obiectiv?

8.6 Principii fundamentale²⁵

Șefii secretariatelor instanțelor trebuie să dezvolte o înțelegere a sistemelor de control bugetar și financiar și de organizare a instanțelor și a surselor de finanțare disponibile. De asemenea, ei trebuie să cunoască cum să utilizeze următoarele instrumente și tehnici bugetare, pentru a compila date financiare corecte și de încredere, pentru a genera și a analiza alternative cost-beneficiu pentru programele instanței și deciziile de alocare a resurselor:

- contabilitatea costurilor;
- analiza cost-beneficiu;
- măsurarea lucrului și analiza complexității sarcinii de dosare;
- diagnosticarea problemelor;
- auditul resurselor și a performanței;
- programe informatice pentru planificare, analiza cheltuielilor, alternative de modelare, contabilitate și raportare.

Deși nu este obligatoriu ca șefii secretariatelor să fie competenți din punct de vedere tehnic în ceea ce privește instrumentul de bugetare sau metodele analitice enumerate mai sus, ei trebuie să se străduiască să învețe, să înțeleagă și să aplice următoarele abilități manageriale:

Abilități generale de management	Abilități practice de management
<ul style="list-style-type: none"> • înțelegerea scopului, a metodelor și domeniului de aplicare a monitorizării cheltuielilor și a controlului costurilor; 	<ul style="list-style-type: none"> • cunoașterea ciclurilor bugetare, a termenelor-limită și a cerințelor tehnice și de format ale CSM, MJ și AAIJ;
<ul style="list-style-type: none"> • înțelegerea metodelor diferite de finanțare și organizare a judecătoriilor și a curților de apel; • înțelegerea formatelor diferite de planificare a bugetului și avantajele și dezavantajele acestora, precum și cerințele privind informațiile, datele și cerințele analitice; • înțelegerea modului în care deciziile de finanțare afectează performanța instanței și înfăptuirea justiției; 	<ul style="list-style-type: none"> • cunoașterea legilor relevante cu privire la buget și finanțe și a actelor normative asociate ale CSM/MJ/ AAIJ; • cunoașterea surselor de venit ale instanței și utilizările legale și limitările acestora; • cunoașterea rapoartelor informative și analitice necesare pentru a susține alocarea, planificarea și luarea deciziilor;

²⁵ *Ibidem*, la https://nacmnet.org/CCCG/cccg_7_corecompetency_resources_cg2.html

Abilități generale de management	Abilități practice de management
<ul style="list-style-type: none"> • abilitatea de a gestiona analiza cost-beneficiu, măsurarea lucrului, analiza complexității sarcinii de dosare; și analiza comparativă a costurilor, și rezultatelor pentru a susține deciziile de planificare a bugetului și de alocare a deciziilor; • abilitatea de a asigura susținerea viziunii strategice și a planului și apoi cunoștințe practice pentru a elabora și implementa un plan de acțiuni care să conecteze viziunea și scopurile instanței la planurile și proiecțiile financiare pe termen scurt și lung ale instanței; • abilitatea de a gestiona alocarea resurselor și achizițiile pentru a păstra independența justiției și a respecta cerințele de audit financiar intern; • cunoașterea principiilor etice și a cerințelor legale pentru protejarea instanței de fraudă, furt și delapidare de numerar și alte active; • cunoașterea percepțiilor politice și publice despre instanță și implicațiile acestora pentru finanțarea instanței și capacitatea de a educa publicul în privința scopurilor, realizărilor, practicilor și a necesităților instanței. 	<ul style="list-style-type: none"> • abilitatea de a planifica și implementa reduceri de buget în corespundere cu rolul, misiunea și viziunea instanței, precum și condițiile economice, cu schimbările în practica de lucru pentru a reduce costurile; • cunoașterea evidenței financiare, a contabilității publice și a auditului cheltuielilor instanței; • cunoștințe despre modul în care spațiul instanței și cerințele programelor pot fi transformate în programe de renovare și reconstrucție a sediului instanței; • abilități de negociere și gestionare a contractelor instanței cu vânzători și prestatori de servicii; • abilitatea de a selecta, instrui și conduce personalul fiscal al instanței în procesul de elaborare și prezentare a bugetelor, rapoartelor financiare și a analizelor cost-beneficiu.

8.7. Liderismul în cadrul instanței și eficiența interpersonală²⁶

Pentru planificarea bugetului în mod profesionist, instanța are nevoie de lideri și manageri competenți, de specialiști în domeniul bugetului și finanțelor și de resurse disponibile.

De cele mai multe ori, abilitatea de a fi convingător în prezentarea necesităților și a bugetelor instanței depinde în mare măsură de încrederea câștigată de liderii instanței și de angajamentul lor demonstrat în ceea ce privește performanța instanței și responsabilitatea fiscală.

În gestionarea resurselor, bugetelor și operațiunilor financiare ale instanței, șefii secretariatelor trebuie să înțeleagă că:

- liderii instanței, resursele, personalul și procesele aferente bugetului necesită dirijare personală și abilități interpersonale;
- personalul instanței trebuie să susțină scopul și viziunea de conducere a instanței; să înțeleagă

Planificarea bugetului instanței nu este un exercițiu de contabilitate tehnic sau unul care trebuie executat o singură dată pe an.

Dimpotrivă, aceasta necesită un angajament personal pe parcursul întregului an și investirea de timp de către liderii și personalul instanței.

²⁶ Dragana Lukic, Practicile de bugetare a instanțelor de judecată în Republica Moldova, raport elaborat pentru Consiliul Superior al Magistraturii și Banca Mondială (2010), pagina 6.

instrumentele necesare, tehnicile și cerințele procedurale ale funcției și să fie dedicați să producă date și rapoarte tehnic corecte și de încredere;

- liderii asigură consensul, lucrul eficient în echipă și mențin responsabilitatea și parteneriate în baza rezultatelor, a încrederii, a onestității și a unei reputații manageriale pozitive dorite;
- în lucrul cu judecătorii, personalul instanței și funcționarii legislativi și executivi sunt necesare abilități de lider și de negociator.

8.8. Identificarea problemelor și stabilirea obiectivelor

Pentru a identifica probleme, este necesar ca șefii secretariatelor să fie informați despre tendințele sociale generale și implicațiile acestora pentru bugetul instanței. De asemenea, ei trebuie să poată anticipa și identifica problemele existente în cadrul instanței și diferenția cauze financiare de problemele de altă origine.

Pe parcursul procesului de analiză a problemelor, șefii secretariatelor instanțelor trebuie să asigure ca schimbările ce rezultă să aibă legătură directă cu scopul fundamental și viziunea de conducere a instanței.

Responsabilități în stabilirea obiectivelor

Planificarea strategică se realizează la cel mai înalt nivel de conducere al entității publice. Managerul entității publice stabilește obiective strategice și poate delega managerilor operaționali realizarea acestora. Managerii operaționali sunt implicați în planificarea operațională, stabilind obiective operaționale (și individuale) în baza obiectivelor strategice. Procesul de stabilire a obiectivelor (strategice și operaționale) se desfășoară în comun, aptitudinile de lucru în echipă fiind primordiale. Obiectivele sunt relațional interdependente și corelate cu toți factorii implicați. În funcție de competența profesională / experiență, în procesul de stabilire a obiectivelor, este implicat și personalul de rând. Participarea angajaților la stabilirea obiectivelor facilitează procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale acestora. Stabilirea obiectivelor incumbă responsabilitate pentru atingerea obiectivelor desemnate de nivelul superior și delegarea acestor responsabilități, dacă este cazul, către subordonați.

Constrângeri în stabilirea obiectivelor

Limitările de resurse și riscurile, care pot afecta realizarea obiectivelor, sunt principalele constrângeri care necesită să fie luate în considerare în procesul de stabilire a obiectivelor.

Managerul ține cont de resursele disponibile în procesul de stabilire a obiectivelor. În acest proces managerul ia în calcul riscurile identificate care pot afecta atingerea obiectivelor. În acest sens, se evaluează probabilitatea și impactul riscurilor asupra atingerii obiectivelor. Pentru a diminua efectul potențial al riscurilor, obiectivele sunt supuse revizuirii.

Monitorizarea și revizuirea obiectivelor

Managerii care stabilesc obiective monitorizează atingerea acestora, analizând și observând orice abateri, întârziere sau deviere. La momentul evaluării performanțelor, se determină măsura în care au fost realizate obiectivele și se estimează restanțele, dacă acestea există. Aceste restanțe pot deveni noi obiective. Ținând cont de riscul aferent și dimensiunea redusă a realizării obiectivelor. Concomitent, la etapa evaluării performanțelor, se identifică factorii care au contribuit la atingerea obiectivelor doar în măsura respectivă și se determină tendințele, care vor indica direcțiile de revizuire a acestora.

8.9. Tehnologii

Dacă sunt aplicate și gestionate în mod adecvat, tehnologiile informaționale susțin și îmbunătățesc planificarea bugetară și financiară, deciziile și managementul.

Șefii secretariatelor trebuie să poată utiliza computerele și fișierele Excel și să cunoască baza de date PIGD a sistemului judecătoresc, precum și alte programe informatice de management financiar. De asemenea, ei trebuie să creeze programe de dezvoltare tehnică și profesională a personalului pentru a asigura că personalul calificat utilizează instrumente similare pentru introducerea, colectarea, analiza și prezentarea informațiilor bugetare rezonabile.

Și, în sfârșit, datele statistice și informațiile despre sarcina de lucru și măsurile ce rezultă, precum și informațiile contabile despre costuri, generate de utilizarea eficientă a tehnologiilor, trebuie să fie disponibile

și să răspundă necesităților sistemului judecătoresc și liderilor acestuia, altor ramuri ale guvernării, și publicului, pentru a asigura responsabilizarea judiciară în cadrul și în afara instanțelor.

8.10. Controlul bugetului și monitorizarea performanței

Judecătorii trebuie să justifice utilizarea fondurilor publice. Însă contabilizarea cheltuielilor publice presupune și măsurarea rezultatelor produse utilizând bugetul și resursele instanței. Liderii instanței trebuie să cunoască și să raporteze dacă obiectivele stabilite ale programului au fost întrunite.

Programele de monitorizare și evaluare permit instanțelor și altor entități să înțeleagă cheltuielile și performanța instanței, să îmbunătățească alocarea resurselor disponibile și, foarte important, să susțină solicitările de finanțare nouă și continuă.

Verificările bugetare de încredere și efectuate la timp, cuplate cu monitorizarea performanței bine executată și clar prezentată, sporesc responsabilizarea internă și externă a instanței și dezvoltă încrederea publică în sistemul judecătoresc.

Secțiunea II:

Gestionarea programelor bugetare în sistemul judecătoresc

8.11. Separarea puterilor și bugetul de stat

Art. 6 al Constituției prevede că „În Republica Moldova puterea legislativă, executivă și judecătorească sînt separate și colaborează în exercitarea prerogativelor ce le revin, potrivit prevederilor Constituției”.

Pentru independența puterii judecătorești ca instituție și independența judecătorilor ca persoane, nu este suficient să se ia la bază doar declarația constituțională. Independența acestora trebuie să fie protejată de un cadru de garanții, create pentru a stimula independența sistemului judecătoresc, iar principala garanție este în special independența materială, iar bugetul autonom al instanțelor constituie precondiția financiară pentru independență.

8.12. Rolul sistemului judecătoresc în procesul național de bugetare

Conform art. 22 al Legii nr. 514-XIII din 6 iulie 1995 cu privire la organizarea judecătorească, mijloacele financiare necesare bunei funcționări a instanțelor judecătorești sunt aprobate de Parlament la propunerea CSM și sunt incluse la bugetul de stat.

Constituția stabilește faptul că CSM este responsabil de elaborarea și prezentarea bugetului propus pentru sistemul judecătoresc către Parlament, inclusiv pentru Curtea Supremă de Justiție, curțile de apel și judecătoriile.

8.13. Baza legală pentru planificarea bugetului

La fel ca în majoritatea țărilor, ciclul bugetar al Moldovei prezintă o separare a proceselor în cadrul puterilor, unde ramura judecătorească elaborează și prezintă ramurii legislative cerințele sale anuale privind bugetul, care ulterior revizuieste veniturile planificate la bugetul de stat (și solicitările de buget din partea tuturor celorlalte entități guvernamentale și ministere), și în urma negocierilor și a concesiilor cu ramura judecătorească, include un buget final pentru sectorul justiției, ca parte a bugetului de stat general.

Acest proces de negocieri și concesiuni între ramura judecătorească și cea legislativă este un model familiar în toate statele moderne și reflectă provocările cu care se confruntă autoritățile finanțatoare, atunci când încearcă să soluționeze tensiunile și constrângerile cauzate de cererea socială crescândă pentru servicii guvernamentale mai multe (și mai eficiente) pe de o parte și de resursele guvernamentale finite, pe de altă parte.

Legea finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale (art. 47) stabilește activitățile principale și termenele de realizare a acestora în procesul bugetar. Boxa 3.1 prezintă un extras din lege, care stabilește termenele de realizare a activităților principale în procesul de planificare și aprobare a bugetelor.

Activitățile principale și termenele de realizare în procesul de elaborare și aprobare a bugetului

Articolul 47. Calendarul bugetar (extras)	
1)	<u>La nivel central</u> , principalele activități și termene limită în procesul de elaborare și aprobare a bugetelor sunt următoarele:
a)	Guvernul aprobă cadrul bugetar pe termen mediu și prezintă Parlamentului proiectul legii privind limitele macrobugetare pe termen mediu și, în caz de necesitate, proiectul legii pentru modificarea sau completarea unor acte legislative, <i>până la 1 iunie</i> .
b)	Parlamentul adoptă legea privind limitele macrobugetare pe termen mediu și, în caz de necesitate, legea pentru modificarea sau completarea unor acte legislative – <i>până la 15 iulie</i> .
d)	Guvernul aprobă și prezintă Parlamentului proiectele legilor bugetare anuale, <i>până la 15 octombrie</i> .
e)	Parlamentul adoptă legile bugetare anuale, <i>până la 1 decembrie</i> .
2)	<u>La nivel local</u> , principalele activități și termene limită în procesul de elaborare și aprobare a bugetelor sunt următoarele:
a)	Autoritățile executive locale elaborează și prezintă autorităților reprezentative și deliberative locale proiectele bugetelor locale respective, <i>până la 20 noiembrie</i> .
b)	Autoritățile reprezentative și deliberative locale aprobă bugetele locale respective, <i>până la 10 decembrie</i> .
3)	Activitățile intermediare ale calendarului bugetar și termenele de realizare ale acestora se stabilesc de către Ministerul Finanțelor.

Tabelul de mai sus cuprinde etapele principale în procesul de elaborare a bugetului. Anul bugetar este echivalent anului calendaristic cu începere de la 1 ianuarie până la 31 decembrie.

8.14. Ciclu bugetar al Moldovei

Ciclu bugetar național optim prezentat mai jos se bazează pe acțiunile prevăzute de lege până la o anumită dată, și un număr de alte ipoteze de planificare și acțiuni care au fost elaborate și integrate pentru a „se încadra” între datele la nivel național prevăzute în lege. Șefii secretariatelor instanțelor vor trebui să-și ajusteze timpul disponibil pentru activitatea bugetară, pentru a se încadra în datele specifice ale unor acțiuni concrete la nivel de ministere sau departamente.

Ciclu bugetar național optim	
Nu mai târziu de	Activitate, cooperare și produs final
20 mai (dată prevăzută de lege)	<ul style="list-style-type: none"> Data la care MF trebuie să emită notele de planificare a bugetului pentru următorul an, recomandări și solicitări privind propunerile de buget către ministere și alte departamente guvernamentale. CSM și MJ primesc notele de buget ale MF, recomandările și solicitările privind propunerile de buget.
	<ul style="list-style-type: none"> Potențială sursă de conflict, confuzie bugetară sau duplicarea eforturilor instanțelor: În prezent, CSM, MJ și AAIJ trebuie să se întrunească și să discute despre prioritățile bugetare pentru următorul an și instrucțiunile ce urmează a fi emise prin intermediul CSM și al AAIJ instanțelor locale. Totuși, din păcate protocoalele de comunicare dintre CSM, MJ și AAIJ nu sunt optime și puțin probabil vor fi soluționate pe parcursul ciclului bugetar 2014.

Ciclul bugetar național optim	
Nu mai târziu de	Activitate, cooperare și produs final
27 mai (data estimativă)	<ul style="list-style-type: none"> Dacă CSM, MJ și AAIJ au făcut coordonările necesare pe parcursul ciclului curent și au anticipat potențialul și limitele bugetare pentru anul următor, atunci 7 zile ar trebui să fie suficiente pentru ca CSM și AAIJ să agreeze și să emită instanțelor instrucțiunile pentru anul bugetar următor. CSM și AAIJ emit instanțelor note de planificare a bugetului unificate sau consolidate, recomandări și solicitări la propunerile de buget pentru anul următor. În condiții ideale, judecătorii primesc o singură directivă privind planificarea bugetului. Judecătorii inițiază procesul de elaborare și justificare a bugetului. <p>Potențială sursă de conflict, confuzie bugetară sau duplicarea eforturilor instanțelor:</p> <p>Dacă CSM și AAIJ nu convin asupra unui set unificat sau consolidat de instrucțiuni privind solicitarea de propuneri de buget, judecătorii probabil vor întreprinde eforturi contradictorii și cu siguranță duplicitate de elaborare și justificare a bugetelor.</p>
11 iunie (dată estimativă)	<ul style="list-style-type: none"> Judecătorii locale compilează propunerea de buget pentru anul următor, poziția și justificările programului, precum și estimările și principalele cerințe privind costurile de construcție/renovare. Șeful secretariatului prezintă propunerea de buget președintelui instanței spre examinare, aprobare și înaintare către CSM și AAIJ. Timpul rămas, între 11 –30 iunie este utilizat de către SCM și AAIJ pentru a examina, solicita clarificări și a compila bugetele instanțelor locale într-un buget pentru sistemul judecătoresc aprobat de CSM și MJ.
1 iulie (dată prevăzută de lege)	<ul style="list-style-type: none"> CSM și MJ prezintă bugetul pentru sistemul judecătoresc către MF.
1 septembrie (dată prevăzută de lege)	<ul style="list-style-type: none"> MF, CSM și MJ finalizează negociere privind bugetul și compilează forma finală a bugetului instanței care urmează a fi inclus în bugetul național.
15 septembrie (dată prevăzută de lege)	<ul style="list-style-type: none"> MF remite bugetul național.
<p>Implicațiile pentru șefii secretariatelor:</p> <ul style="list-style-type: none"> Urmați recomandările privind reconcilierea și planificarea bugetului prevăzute în secțiunea 8.17. Rețineți: Pentru gestionarea bugetelor instanțelor este necesar angajamentul personal și concentrarea pe parcursul întregului an. Dacă așteptați până când veți primi propunerea pentru solicitarea bugetului (estimată în jurul datei de 27 mai) nu veți reuși! În noul sistem de bugetare în baza performanței, datele corecte, la timp și absolut sigure din PIGD, datele privind performanța instanței și alte date financiare sunt esențiale. CEL MAI IMPORTANT – Dacă cifrele sau datele de la instanța dumneavoastră sunt puse vreodată sub semnul întrebării (și se dovedește că sunt greșite din eroare sau neglijență) nu vi se va oferi a doua șansă în viitor să susțineți eficient cauza instanței dumneavoastră! 	

8.15. Gestionarea ciclului bugetar al instanței

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței	
Cerințe pentru secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)	
Ianuarie	Realizați reconcilierea lunară a bugetului și revizuiți activitățile bugetare și conținutul de anul precedent.
	<ul style="list-style-type: none"> În primele două luni începe un ciclu intens pentru șefii secretariatelor instanței pentru a asigura că bugetele, programele, indicatorii de performanță și înregistrarea și raportarea datelor PIGD sunt corelate în mod adecvat pentru anul următor. În scopul acestui grafic, se presupune că instanțele își încep anul bugetar cu absolut toate alocațiile de fonduri aprobate de CSM, MJ și AAIJ. Șefii secretariatelor vor trebui să ajusteze diverse activități pentru a le racorda corect la alocările bugetare atunci când banii vor fi primiți de facto. Verificați corectitudinea datelor și a rapoartelor PIGD (Rețineți: Aceasta este o cerință lunară! Bugetele bazate pe performanță pentru anul viitor vor fi bazate pe date corecte din PIGD și alte date ce vizează raportarea financiară. Dacă acum datele nu sunt corecte, soluționați problema. Instanțele nu-și pot permite să intre într-un ciclu bugetar bazat pe performanță, având date incorecte sau incomplete). Identificați întârzierile de plată de la MF din anul precedent și lucrați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa situația cu plățile restante. Revizuiți solicitarea de buget de anul trecut, alocările MJ și indicatorii de performanță ai instanței. Identificați deficitele de finanțare și evaluați impactul lor asupra activității și a programelor instanței în anul trecut (Notă: Aici trebuie să căutați impactul istoric al deficitelor bugetare asupra funcțiilor, programelor și activităților. Veți avea nevoie de această perspectivă istorică atunci când veți intra în ciclul bugetar de 12 luni din anul curent). Revizuiți solicitarea de buget de anul acesta și orice recomandări de politici asociate din partea CSM, MJ și AAIJ. Stabiliți dacă solicitarea de buget din acest an și-a propus să soluționeze deficitele bugetare din anii precedenți? Dacă da, cum/dacă aceste ajustări propuse corespund scopului fundamental și viziunii de conducere a instanței. Stabiliți un grafic al raportării cu personalul dumneavoastră, care să corespundă cerințelor de raportare ale CSM, MJ și AAIJ, pentru a revizui măsurile de performanță, datele și rapoartele PIGD și alte cerințe de raportare financiară și bugetare. (Rețineți: datele și formatele de raportare ale CSM, MJ și AAIJ nu sunt negociabile, de aceea va trebui să vă faceți o zi sau două de rezervă pentru revizuire, pentru a asigura transmiterea la timp a rapoartelor corecte și sigure).
	<ul style="list-style-type: none"> Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a revizui datele de anul trecut, bugetul și alocările din acest an și pentru a confirma recomandările acestora pentru anul curent. Stabiliți întâlniri cu șefii subdiviziunilor și supervisorii de primul nivel pentru a revizui activitățile bugetare de anul trecut, măsurile de performanță, validitatea datelor PIGD, recomandările privind bugetul pentru acest an de la președintele instanței. Stabiliți trimestrial obiective operaționale privind rezultatele și indicatorii de performanță pentru fiecare departament planificat. Cu permisiunea președintelui instanței, stabiliți o ședință de dezbatere a bugetului cu judecătorii instanței și personalul. Scopul ședinței este ca judecătorii și personalul să găsească un consens! În colaborare cu președintele instanței și specialistul în relații cu publicul vor elabora un plan și grafic de educare a comunității și relații cu publicul prin programe lunare și articole menite să explice scopul fundamental al instanței și programul de înfăptuire a justiției (Rețineți: Conform legii președinții instanțelor sunt reprezentanții instanțelor autorizați să se comunice cu comunitatea locală pentru a putea realiza programe de educare și de relații cu publicul prin delegarea autorității de la președintele instanței).

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței	
Cerințe pentru secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)	
Februarie	Realizați reconcilierea lunară a bugetului și începeți planificarea pentru a primi notele de buget, instrucțiunile și solicitările de propuneri de buget pentru anul următor de la CSM și AAIJ în mai (peste 90 de zile).
<p>Activități lunare de reconciliere a bugetului.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele PIGD, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte privind finanțele și bugetul. • Analizați cheltuielile din luna precedentă și comparați totalurile cu planul estimativ al cheltuielilor – ajustați activitățile după necesitate. • Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. • Stabiliți întruniri cu președintele instanței și apoi cu alți șefi de departament și supervizori de nivelul întâi pentru a le prezenta informații actuale. • Realizați programe lunare de educare a comunității și relații cu publicul și postați rezultatele pe pagina web a instanței. <p>Activitățile de planificare a bugetului pentru anul următor: Începeți organizarea și planificarea pentru a primi de la CSM și AAIJ notele pentru bugetul anual, scrisori cu instrucțiuni și recomandări și solicitări oficiale de propuneri de buget în mai (cu 60 de zile înainte).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desemnați o Comisie pentru elaborarea și analiză a bugetului și începeți un proces de orientare și ședințe reglate pentru a: <ul style="list-style-type: none"> – explica procesul normal de analiză și elaborare a bugetului; – analiza cerințele privind propunerile de buget pentru anul trecut și bugetele finale remise; – analiza în continuu datele din PIGD și alte indicatori de performanță ale instanței și sub-diviziunilor; elabora un grafic prealabil și stabili responsabilitățile pentru procesul de elaborare a bugetului. • Verificați graficele concediilor personalului pentru a vă asigura că personalul cheie este disponibil pentru procesul de bugetare. • Stabiliți întruniri cu președintele instanței și apoi cu alți șefi de departament și supervizori de nivelul întâi pentru a le prezenta informații actuale. 	

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței	
Cerințe pentru secretariatul instanței (ciclul de gestionare a bugetului de 12 luni)	
Martie	Realizați reconcilierea lunară a bugetului și pregătiți-vă pentru a primi solicitările de propuneri de buget pentru anul următor de la CSM și AAIJ (peste 60 de zile).
<p>Activități trimestriale de reconciliere a bugetului.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizați trimestrial datele PIGD și indicatorii de performanță ai instanței. Comparați datele cu planurile bugetului anual. Există tendințe evidente care necesită ajustarea bugetului și a planurilor de cheltuieli? • Analizați cheltuielile trimestriale și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimat –ajustați activitățile după necesitate. • Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a discuta opțiunile de racordare a activităților judiciare și administrative la obiectivele privind rezultatele bugetării în baza performanței (dacă este cazul). • Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. • Analizați datele trimestriale cu șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel, și apoi cu personalul (Recomandare de cea mai bună practică: Liderii de instanțe eficienți informează judecătorii și personalul despre progresul bugetului pe parcursul anului și îi angajează în eforturi de îmbunătățire continuă a performanței instanței). • Realizați programe lunare de educare a comunității și relații cu publicul și postați rezultatele pe pagina web a instanței. • Analizați trimestrial eforturile și programele de educare a comunității și de relații cu publicul pentru următoarele trei luni și postați rezultatele pe pagina web a instanței. <p>Activitățile de planificare a bugetului pentru anul următor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuați să organizați și să vă pregătiți să primiți solicitarea de luna următoare a notelor la propunerile de buget și instrucțiunile de ghidare de la CSM și AAIJ (peste 60 de zile). • Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a discuta problemele curente privind bugetul de stat, pentru a primi recomandări de politici și directive și pentru a-l informa despre activitățile întreprinse pentru pregătirea pentru solicitarea următoare a propunerii de buget pentru anul următor și procesul de justificare. • Informați Comisia de elaborare și analiză a bugetului, confirmați colectarea anticipată a datelor și raportați sarcinile în scris, verificați graficele concediilor personale pentru a asigura disponibilitatea personalului cheie. • Identificați oricare noi cerințe de funcții și/sau activitate; lucrați cu RU pentru a elabora descrierea funcției și estimarea costurilor salariale; și începeți să scrieți cerințele de justificare acum. Informați președintele instanței pentru confirmare și susținere. • Definiți trimestrial obiectivele de performanță ale instanței și ale subdiviziunilor pentru anul următor. <p>Activități lunare de reconciliere a bugetului.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele PIGD, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte privind finanțele și bugetul. Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a recomanda ajustări de personal și de programe, dacă este necesar. • Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimat –ajustați activitățile după caz. • Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. 	

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței	
Cerințe pentru secretariatul instanței (ciclul de gestionare a bugetului de 12 luni)	
Aprilie	Realizați reconcilierea lunară a bugetului și continuați activitățile de elaborare a bugetului pentru anul următor (peste 30 de zile).
	<ul style="list-style-type: none"> • Stabiliți întruniri cu președintele instanței și apoi cu alți șefi de departament și supervizori de nivelul întâi pentru a le prezenta informații actuale. • Realizați programe lunare de educare a comunității și de relații cu publicul și afișați rezultatele pe pagina web a instanței. <p>Activitățile de planificare a bugetului pentru anul următor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pregătiți-vă pentru a primi solicitarea propunerii de buget pentru luna următoare de la CSM și AAIJ (peste 30 de zile). • Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a discuta problemele curente privind bugetul de stat, pentru a primi recomandări de politici și directive și pentru a-l informa despre activitățile întreprinse pentru pregătirea pentru solicitarea următoare a propunerii de buget pentru anul următor și procesul de justificare. • Finalizați descrierea funcției, estimarea costurilor și justificările poziției și/sau a activității care urmează a fi incluse în propunerea de buget a instanței pentru anul următor. • Finalizați definițiile obiectivelor de performanță pentru instanță și pentru subdiviziuni și instrumentele de măsurare. • Informați Comisia de elaborare și analiză a bugetului, confirmați colectarea anticipată a datelor și raportați sarcinile în scris, verificați graficele concediilor personale pentru a asigura disponibilitatea personalului cheie. Explicați cum vor fi organizate activitățile Comisiei în jurul Regulii de alocare pentru o treime din timp (<i>a se vedea</i> explicația în activitățile pentru luna mai). • Revizuiți și validați datele și rapoartele solicitate pentru procesul bugetar.
Mai	Realizați reconcilierea lunară a bugetului și primiți notele de buget și instrucțiunile de ghidare de la CSM și AAIJ și începeți activitățile de elaborare a bugetului
	<p>Activități lunare de reconciliere a bugetului.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele PIGD, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte privind finanțele și bugetul. Stabiliți întâlniri cu președintele instanței pentru a recomanda ajustări de personal și de programe, dacă este necesar. • Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimat – ajustați activitățile după caz. • Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. • Stabiliți întruniri cu președintele instanței și apoi cu șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel pentru a le prezenta informații actuale. • Realizați programe lunare de educare a comunității și de relații cu publicul și afișați rezultatele pe pagina web a instanței. <p>Activitățile de planificare a bugetului pentru anul următor (presupunând că instrucțiunile pentru propunerile de buget au fost emise în mai și există un proces de aproximativ 30 de zile pentru a elabora, justifica și finaliza bugetele instanțelor, care urmează a fi prezentate – în caz contrar, ajustați activitățile pentru restul lunii în mod corespunzător).</p>

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței	
Cerințe pentru secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)	
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizați Regula de alocare pentru o treime din timp pentru a întocmi Graficul de elaborare a bugetului: confirmați datele limită de prezentare a bugetului cu CSM și AAIJ și elaborați un grafic de planificare și elaborare a bugetului, organizat în jurul următoarelor activități: – Prima treime a timpului rămas trebuie să fie utilizată pentru a analiza datele privind bugetul împreună cu președintele instanței, a primi cerințele sale privind planificarea bugetului și a programului pentru următorul an, a examina instrucțiunile și recomandările privind propunerea de buget împreună cu Comisia de analiză a bugetului și a compila și a valida datele din PIGD, indicatorii de performanță ai instanței și datele financiare. – A doua treime a timpului rămas trebuie să fie dedicat elaborării: (1) justificărilor pentru toate programele noi prezentate de către președintele instanței; (2) cerințelor suplimentare privind personalul; (3) obiectivelor recomandate privind rezultatele bugetării în baza performanței și indicatorilor de performanță ale instanței pentru anul următor; și (4) unui proiect al propunerii de buget pentru spre examinare și comentare de către președintele instanței. – Ultima treime a timpului rămas trebuie să fie dedicată validării datelor ce urmează a fi incluse în raport și elaborării unui buget final ce urmează a fi transmis spre examinare, aprobare și remitere de către președintele instanței. • Prezentați bugetul final pentru examinare și aprobare de către președintele instanței – includeți comentariile și sugestiile, după necesitate. • Președintele instanței remite bugetul instanței și justificările nu mai târziu de data indicată de CSM și AAIJ. 	
Iunie	Reconciliați semestrial bugetul și răspundeți la întrebările și comentariile CSM și AAIJ despre bugetul prezentat al instanței și justificările.
<p>Activități de reconciliere semestrială a bugetului.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocați Comisia de analiză a bugetului: • Analizați cheltuielile pe parcursul unei perioade de 6 luni în raport cu cheltuielile planificate – ajustați activitățile de cheltuieli planificate pentru lunile 7–12 după necesitate. • Analizați și verificați datele semestriale PIGD și indicatorii de performanță ai instanței. Comparați datele cu planificările din bugetul anual. • Discutați opțiuni de realiniere a activităților judecătorești și administrative pentru a realiza sau a depăși obiectivele privind rezultatele bugetării în baza performanței (dacă este necesar). Țineți la curent președintele instanței despre actualitățile privind programul semestrial și cheltuieli. • Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. Realizați programe lunare de educare a comunității și de relații cu publicul și afișați rezultatele pe pagina web a instanței. • Activitățile de planificare a bugetului pentru anul următor: Răspundeți întrebărilor CSM și AAIJ referitoare la propunerea de buget a instanței, obiectivele de performanță ale instanței propuse și justificările pentru noile funcții și/sau activități de program. Examinați întrebările CSM sau ale AAIJ împreună cu Comisia de planificare și analiză a bugetului. • Ajustați și remiteți din nou planul de buget al instanței, obiectivele de performanță ale instanței și justificările pentru anul următor, după necesitate. • Stabiliți o ședință de informare a judecătorilor și personalului instanței despre bugetul remis pentru anul următor (explicați-le că bugetul nu este unul final până când acesta nu va fi reconciliat cu AAIJ, MJ și MF și remis Parlamentului ca parte a bugetului de stat). 	

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței	
Cerințe pentru secretariatul instanței (ciclu de gestionare a bugetului de 12 luni)	
Iulie	Realizați reconcilierea lunară a bugetului.
<p>Activități de reconciliere lunară a bugetului.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele PIGD, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte financiare și bugetare. Întâlniți-vă cu președintele instanței pentru a-i recomanda ajustările de personal și de programe, după caz. Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul estimativ de cheltuieli – ajustați activitățile după caz. Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. Informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel. Realizați programe lunare de educare a comunității și de relații cu publicul și afișați rezultatele pe pagina web a instanței. 	
August	Realizați reconcilierea lunară a bugetului.
<p>Activități de reconciliere lunară a bugetului.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele PIGD, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte financiare și bugetare. Întâlniți-vă cu președintele instanței pentru a-i recomanda ajustările de personal și de programe, după caz. Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul estimativ de cheltuieli – ajustați activitățile după caz. Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. Informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel. Realizați programe lunare de educare a comunității și de relații cu publicul și afișați rezultatele pe pagina web a instanței. 	
Septembrie	Realizați reconcilierea trimestrială a bugetului și începeți planificările pentru a executa bugetul pentru anul următor.
<p>Activități lunare și trimestriale de reconciliere a bugetului.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizați datele trimestriale din PIGD și indicatorii de performanță ai instanței. Comparați datele cu planificările bugetului anual. Există tendințe vădite care necesită ajustări la buget și planurile de cheltuieli? Analizați cheltuielile trimestriale și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimativ – ajustați activitățile după caz. Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. Informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel. Realizați programe lunare de educare a comunității și de relații cu publicul și afișați rezultatele pe pagina web a instanței. <p>Convocați Comisia de panificare și analiză a bugetului:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizați cheltuielile trimestriale în raport cu cele planificate – ajustați activitățile de cheltuieli pentru lunile 7–12, după caz. Analizați și verificați datele semestriale din PIGD și indicatorii de performanță ai instanței. Comparați datele cu previziunile bugetului anual. Discutați opțiuni de realiniere a activităților judecătorești și administrative pentru a realiza sau a depăși obiectivele privind rezultatele bugetării în baza performanței (dacă este necesar). 	

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței	
Cerințe pentru secretariatul instanței (ciclul de gestionare a bugetului de 12 luni)	
<ul style="list-style-type: none"> • Informați președintele instanței despre actualitățile privind programul și cheltuielile pe parcursul a 9 luni. • Informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel. • Realizați programe lunare de educare a comunității și de relații cu publicul și afișați rezultatele pe pagina web a instanței. 	
Octombrie și noiembrie	Realizați reconcilierea lunară a bugetului și primiți alocarea finanțelor de la CSM și AAIJ și recomandările privind personalul pentru activitatea și instanței și statele de personal pentru anul următor.
<p>Activități lunare privind bugetul.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele PIGD, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte financiare și bugetare. • Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimativ – ajustați activitățile după caz. Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. • Întâlniți-vă cu și informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel despre actualități. • Realizați programe lunare de educare a comunității și de relații cu publicul și afișați rezultatele pe pagina web a instanței. • Identificați potențialele deficite de finanțare. Întâlniți-vă cu președintele instanței pentru a realinia fondurile între diferite linii de buget (dacă se autorizează) și solicitați AAIJ finanțare suplimentară. <p>Planificarea alocărilor de buget pentru anul următor și autorizările personalului.</p> <ul style="list-style-type: none"> • În perioada octombrie-noiembrie este probabil ca bugetul sistemului judecătoresc să fie aprobat de CSM și AAIJ va coordona decizia despre alocarea bugetelor operaționale pentru anul următor instanțelor. • După ce vor fi făcute alocările, sau vor exista suficiente informații pentru a justifica planificarea prealabilă pentru anul următor, convocați Comisia pentru planificarea și analiza bugetului pentru a discuta impactul alocărilor de buget pentru anul următor; ajustați decizia privind funcțiile solicitate de către instanță sau schimbările de program; și începeți să planificați desfășurarea activităților în următorul an – începând cu 1 ianuarie. • Confirmați prioritățile de cheltuieli pentru anul viitor, obiectivele de performanță ale instanței și activitățile instanței și ale programelor, precum și nivelurile de personal. • Desfășurați o ședință cu judecători și personalul instanței pentru a-i informa despre prioritățile de cheltuieli pentru anul următor. 	

Activități sugerate pentru a susține ciclul bugetar anual al instanței	
Cerințe pentru secretariatul instanței (ciclul de gestionare a bugetului de 12 luni)	
Decembrie	Realizați reconcilierea bugetului la sfârșit de an și continuați organizarea pentru activitatea de anul următor (începând cu 1 ianuarie).
<p>Activități de reconciliere a bugetului la sfârșit de an.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizați validitatea și corectitudinea datelor din rapoartele PIGD, indicatorii de performanță ai instanței și alte rapoarte financiare și bugetare. Analizați cheltuielile pentru luna precedentă și comparați totalurile cu planul de cheltuieli estimativ – în ce măsură li-a atins instanța ținta? Există tendințe vădite sau activități care ar putea influența bugetul planificat pentru anul următor? Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. Întâlniți-vă cu și informați președintele instanței și apoi alți șefi ai subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel despre actualități. Desfășurați o ședință de informare a judecătorilor și personalului instanței la sfârșit de an. Evaluați programul educare a comunității și de relații cu publicul realizat pe parcursul anului, elaborați un plan pentru anul următor și afișați rezultatele pe pagina web a instanței. <p>Planificați să implementați autorizările de buget și personal pentru anul următor.</p> <ul style="list-style-type: none"> Convocați Comisia de planificare și analiză a bugetului: Analizați cheltuielile anuale în raport cu cele planificate – realocați fonduri (dacă se permite) pentru a acoperi deficiturile bugetare. Revizuiți și analizați datele PIGD și măsurile de performanță. Comparați datele cu cele planificate Analizați tendințele evidente privind planificarea cheltuielilor, și/sau datele PIGD sau obiectivele de performanță ale instanței care trebuie incluse în planificarea bugetului pentru anul următor? Discutați opțiunile de realiniere a activităților judiciare și administrative pentru a întruni sau depăși obiectivele privind rezultatele bugetării în baza performanței (dacă este cazul). Informați președintele instanței despre actualitățile semestriale privind programul și cheltuielile. Identificați întârzierile de achitare de la MF și colaborați cu președintele instanței și AAIJ pentru a soluționa aceste probleme. 	

8.16. Planificarea bugetară

Un rol important în cadrul procesului de planificare bugetară revine evaluării impactului financiar al propunerilor de politici. Înainte ca propunerile de politici ale autorităților/instituțiilor bugetare să fie incluse în buget, acestea se supun unei analize ex-ante a impactului, inclusiv din punctul de vedere financiar. Cerințele metodologice privind evaluarea impactului financiar al propunerilor de politici sunt stabilite în Ghidul metodologic privind evaluarea ex-ante a propunerilor de politici, elaborat de către Cancelaria de Stat.

Obiectivele evaluării impactului financiar al politicilor sunt:

- asigurarea adoptării politicilor și acțiunilor cu acoperire financiară atât pe termen mediu, cât și lung;
- analiza beneficiilor politicilor propuse în raport cu costurile aferente pentru implementarea lor;
- identificarea autorităților/instituțiilor bugetare afectate în rezultatul adoptării politicii.

Astfel, considerăm că în activitatea de planificare a bugetului, șefii de secretariat trebuie să ție cont obiectivele sus enunțate și estimarea costurilor.

Estimarea costurilor este un element indispensabil al procedurii de evaluare a impactului financiar al propunerilor de politici. Cerințele pentru estimarea costurilor variază în dependență de trăsăturile specifice ale propunerii sau de sarcinile concrete atribuite autorităților/instituțiilor bugetare. Responsabilitatea

pentru estimarea costurilor revine autorității/instituției bugetare, care înaintează propunerea de cheltuieli în cadrul planificării bugetului.

8.17. Principii de bază privind estimarea costurilor

1. Având în vedere caracterul complex al propunerilor, în practică nu există reguli unice, care ar putea fi aplicate uniform pentru estimarea costurilor în toate cazurile. Dar există un set de principii și abordări structurale ce pot fi utilizate. Astfel, estimarea costurilor trebuie efectuată cu respectarea următoarelor principii de bază:
 - a) *simplitate* – autoritățile/instituțiile bugetare trebuie să utilizeze cele mai simple metode posibile.
 - b) *oportunitate și corectitudine* – autoritățile/instituțiile bugetare trebuie să asigure estimarea costurilor pentru propunerile noi la momentul oportun, iar informația furnizată trebuie să fie corectă.
 - c) *caracter cuprinzător* – la estimarea costurilor trebuie identificate toate elementele costurilor și toate părțile afectate de propunere. Estimările trebuie reconciliate cu informația financiară existentă sau cu datele statistice. Aceasta asigură ca nici un cost sau activitate să nu fie omise din analiză.
 - d) *consecvență* – metodele aplicate pentru estimarea costurilor se aplică consecvent de la perioadă la perioadă.

Procesul de estimare a costurilor, în general, nu este dificil. Dificultățile, de regulă, se referă la incertitudinile de implementare a politicilor și nu la estimarea propriu-zisă a costurilor.

Problemele care se identifică în exemplul de mai sus, se referă la (i) determinarea numărului de persoane – beneficiari de aceste servicii, dacă situația economică se schimbă și (ii) la decizia dacă trei centre vor fi suficiente pentru a satisface cererea prognozată. Aceste probleme reflectă mai mult la incertitudini de natură politică și nu țin de procesul tehnic de estimare a costurilor. Cu toate acestea, incertitudinile respective au impact asupra calculării costurilor și trebuie luate în considerare la stabilirea costului total.

În cazul în care autoritățile/instituțiile nu dispun de informație atât de concretă despre costurile serviciilor noi, provocarea majoră constă în identificarea asumărilor privind toate costurile care trebuie incluse și valoarea lor totală sau costul unitar, inclusiv costurile aferente prestării serviciilor curente – personalul, echipamentul și clădirile. Trebuie de identificat dacă politica nouă implică sau nu costuri suplimentare asociate acestor servicii și dacă există posibilități de eficientizare.

În mod similar, dacă o autoritate/instituție bugetară își reduce unele din activități, este important de cunoscut în ce măsură această reducere poate genera economii de costuri și care parte a acestor economii este legată de costurile semi-fixe și fixe, care, de regulă, nu variază odată cu schimbarea volumului activităților.

În concluzie, estimarea calitativă a costurilor implică următoarele cerințe generale:

- a) estimarea costurilor trebuie să fie obiectivă și să se bazeze pe presupuneri consecvente și rezonabile;
- b) toate părțile potențial afectate trebuie să fie consultate în procesul de estimare a impactului financiar al politicilor;
- c) estimarea costurilor trebuie să facă parte din procesul de formulare a politicilor.

8.18. Concepte despre natura și comportamentul costurilor

Înainte de a începe nemijlocit procesul de estimare a costurilor este important de a cunoaște unele elemente de teorie despre natura și comportamentul costurilor. Aceasta este esențial în cazul estimării costurilor propunerilor de politici complexe.

În practică, se disting următoarele categorii de costuri:

- a) costuri fixe, variabile și mixte;
- b) costuri medii pe unitate sau totale;
- c) costuri directe, indirecte și operaționale.

Costurile fixe, semi-fixe și variabile

Această categorie reflectă comportamentul costurilor în dependență de modificarea volumului de activitate.

Costurile fixe sunt constante pe tot parcursul anului și nu sunt afectate de modificarea activităților;

Costurile semi-fixe (se mai numesc mixte) sunt constante pentru un anumit volum al activităților, dar se schimbă atunci când nivelul activităților depășește sau este sub un anumit volum dat;

Costuri variabile se modifică direct proporțional cu modificarea volumului activităților.

Conceptul *costului mediu* deseori este atractiv din cauza simplității, avînd la bază presupunerea că structura costului total este identic cu cel din trecut. Însă, această abordare poate să nu aducă rezultatele așteptate, deoarece costurile fixe și semi-fixe se pot schimba sau pot varia în timp comparativ cu costul variabil, astfel distorsionînd structura costului mediu.

Costul total reprezintă totalitatea costurilor asociate unei politici/activități și include:

- a) **costuri directe**, care pot fi direct și în exclusivitate atribuite unui anumit program;
- b) **costuri indirecte**, care nu pot fi atribuite direct unui anumit program, dar contribuie la realizarea programului într-un mod, care poate fi măsurat. De exemplu, numărul de ore lucrate de un angajat pentru mai multe programe. Ca rezultat, aceste costuri pot fi împărțite pe programele la care se referă, de obicei într-un mod, care asigură o legătură logică;
- c) **costuri operaționale** sunt costurile serviciilor de suport, care contribuie la prestarea serviciilor și la realizarea programului într-un mod clar și măsurabil.

Cheltuielile de personal, serviciile și alte categorii de cheltuieli care contribuie la realizarea unei politici nu întotdeauna pot fi ușor atribuite activităților corespunzătoare. Unii angajați pot lucra numai pentru o politică, ceea ce reprezintă *costurile directe*, în timp ce alții – pentru cîteva domenii de politici.

Structura organizațională a unei autorități/instituții bugetare nu coincide exact cu structura programelor sale. În consecință, același personal poate lucra pentru mai multe programe, sub-programe, activități, ceea ce reprezintă *costuri indirecte*. Excluderea cheltuielilor de personal, care contribuie doar parțial la realizarea unei politici conduce la subestimarea costurilor politicii respective, în timp ce includerea întregului cost conduce la supraestimarea costului politicii.

Mai sunt și servicii de suport, fără de care personalul nu poate activa. Încăperile sau spațiile ocupate de personal pot fi comune pentru angajați care lucrează în diferite domenii de program. Tehnologiile informaționale reprezintă *un alt sistem* comun. Angajații care participă la procedurile de formulare și executare a bugetului la fel sînt o resursă de costuri comune. Însă, fără încăperi, tehnologii informaționale, evidență contabilă și alt suport, politica nu ar fi posibilă. Aceste tipuri de costuri, în general, se consideră ca fiind *operaționale*.

Dacă se dorește distribuirea costurilor indirecte și operaționale pe programe, una din metodele mai des aplicate este metoda „factorilor de cost”. Esența acestei metode de distribuire a costurilor directe și operaționale constă în faptul, că distribuirea trebuie să satisfacă relația dintre costuri și factorii care le influențează. Unii din cei mai răspîndiți factori de cost sunt: suprafața de podea (m²) – pentru încăperi; numărul angajaților – pentru costurile de remunerare a muncii și cheltuielile de personal; numărul de ore lucrate; numărul de documente prelucrate; numărul de studenți, pacienți sau clienți.



Capitolul 9. Managementul resurselor umane

9.1. Introducere

Managementul resurselor umane reprezintă modul în care organizațiile se ocupă de clasificarea funcțiilor, compensare, administrarea concediilor, recrutare, angajare, evaluarea performanței și reclamațiile angajaților și aspectele disciplinare. De asemenea, managementul resurselor umane reprezintă o metodă strategică și complexă de gestionare a personalului și a culturii și mediului la locul de muncă.²⁷

9.2. Legile și reglementările privind managementul resurselor umane

„Judecătorii au nevoie de persoanele adecvate, care să fie competente, la curent cu actualitățile, profesioniști, să respecte etica profesională și să fie dedicate. Judecătorii care au rezultate înalte știu să-și prețuiască jucătorii și angajații și să valorifice ceea ce au mai bun aceștia, indiferent de obligațiile specifice sau funcțiile lor.

Când instanțele desfășoară procesele de recrutare, selectare, comunicare între angajați, analizare și evaluare a funcțiilor și clasificarea pozițiilor, administrare a salariilor și a alocațiilor și managementul performanței, ele demonstrează valorile și standardele instanței.

Scopul nu este de a administra resursele umane bine, ci de a asigura o performanță înaltă a instanței.”

ANAI, manualul „Core Competencies”

9.2 Legile și reglementările relevante pentru șeful secretariatului

- Codul Muncii nr. 154 din 28 martie 2003
- Legea nr. 154 din 6 iulie 1995 privind organizarea judecătorească

²⁷ ANAI, *Core Competencies – Human Resource Management*, disponibilă pe https://nacmnet.org/CCCG/cccg_CoreCompetencies.html

9.2 Legile și reglementările relevante pentru șeful secretariatului
• Legea nr. 158 din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public
• Codul de conduită a funcționarului public, aprobat prin Legea Parlamentului nr. 25 din 22 februarie 2008
• Normele de conduită ale angajaților instanțelor judecătorești aprobate prin Hotărârea nr. 95/5 din 20 martie 2008 a CSM
• Legea nr. 271 din 18 decembrie 2008 privind verificarea titularilor și a candidaților la funcții publice
• Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158 XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public ²⁹
• Direcția politici în serviciul public, „ Motivarea personalului: provocări și soluții. Ghid practic pentru managerii din serviciul public ” (a se vedea secțiunea 9.15)
• Art. 14 – Modalități de organizare a sistemului de management financiar și control – Legea nr. 229/2010
• Legea nr. 514/1995 privind organizarea judecătorească
• Legea nr. 544/1995 privind Statutul judecătorului
• Legea nr. 113/2007 a contabilității
• Legea nr. 847/1996 privind sistemul bugetar și procesul bugetar
• Legea nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern
• Legea bugetului de stat (anuală)
• Hotărârea Parlamentului nr. 38/2010 privind conceptul de finanțare a justiției
• Regulamentul privind organizarea și funcționarea activității Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 650 din 26.05.2016.
• Ordinul nr. 32/2011 al MF privind clasificarea bugetului
• Ordinul nr. 93/2010 al MF cu privire la aprobarea Instrucțiunii cu privire la evidența contabilă în instituțiile publice
• Ordinul nr. 154/2010 al MF cu privire la aprobarea Regulamentului privind repartizarea pe luni a veniturilor, cheltuielilor și surselor de finanțare ale bugetului de stat
• Ordinul nr. 94 din 31 decembrie 2004 al MF despre aprobarea Regulamentului cu privire la gestionarea mijloacelor speciale ale instituțiilor publice finanțate de la buget

9.3. Numirea judecătorilor de către CSM

Consiliul Superior al Magistraturii este un organ independent, format în vederea organizării și funcționării sistemului judecătoresc și conform art. 4, alin. (1), litera a) – Competența CSM, CSM face propuneri Președintelui Republicii Moldova sau Parlamentului de numire, promovare, transferare sau eliberare din funcție a judecătorilor, președinților și vicepreședinților instanțelor judecătorești, primește jurământul judecătorilor.²⁹

²⁸ Prin această hotărâre au fost aprobate o serie de regulamente privind procedura de angajare și activitatea funcționarilor publici: Regulamentul cu privire la ocuparea funcției publice vacante; Regulamentul cu privire la perioada de probă pentru funcționarul public debutant; Structura – tip a fișei postului și Metodologia cu privire la elaborarea, coordonarea și aprobarea fișei postului; Formularul-tip al statului de personal și Metodologia cu privire la completarea și avizarea statului de personal; Modul de întocmire a angajamentului scris al funcționarului public privind activitatea în serviciul public după absolvirea formelor de dezvoltare profesională; Regulamentul cu privire la comisia de disciplină; Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public; Regulamentul-cadru al subdiviziunii resurse umane din autoritatea publică, Regulamentul cu privire la dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici.

²⁹ Legea cu privire la CSM nr. 947-XIII din 19.07.1996.

9.4. Numirea personalului instanței de către președintele judecătoreiei

Deși modificările recente la art. 45 al Legii privind organizarea judecătorească³⁰ stabilesc funcția de șef al secretariatului instanței judecătorești care „desfășoară activitatea organizațională și administrativă în cadrul instanței”, legea nu a prevăzut autorități de management care să angajeze, promoveze, să disciplineze sau să elibereze membrii personalului alții decât judecătorii, angajați în baza legislației curente privind activitatea funcționarilor publici.

Din motive neclare, legislatorii au ales să lase atribuțiile de managementul resurselor umane pe seama președinților instanțelor. Astfel, conform art. 161, alin. (1), litera (o), președintele instanței „numește în funcție funcționarii publici, modifică, suspendă și încetează, în condițiile legii, raporturile de muncă ale acestora, angajează, modifică, suspendă și încetează raporturile de muncă ale personalului contractual al secretariatului instanței judecătorești”.

Unii ar putea spune că nu este adecvat să soliciți șefilor secretariatelor să gestioneze munca de organizare și administrare a instanțelor, fără a asigura instrumentele de management al resurselor umane necesare pentru a gestiona eficient personalul. Din păcate, la moment trebuie să acceptăm lucrurile așa cum sunt.

Între timp, șefii secretariatelor instanțelor trebuie să colaboreze cu președinții instanțelor pentru a asigura delegarea atribuțiilor privind managementul resurselor umane și a ajuta la standardizarea și îmbunătățirea recrutării, evaluării performanței, a administrării concediilor, a programelor de menținere angajaților, de soluționare a reclamațiilor și a cazurilor disciplinare.

9.5. Stabilirea cerințelor de referință pentru personal

9.5 Stabilirea cerințelor de referință pentru personal	
Etapa	Cerințele privind activitatea sau rezultatele
1	• Întâlniți-vă cu Serviciul resurse umane pentru a confirma funcțiile vacante curente și cazurile anticipate de pensionare pentru următoarele 6 luni (dacă se cunosc).
2	• Întâlniți-vă cu șefii subdiviziunilor și supervizorii pentru a evalua sarcinile actuale ale personalului în raport cu fișele de post individuale.
3	• Evaluați sarcina de lucru a fiecărui departament, planul de lucru și schema organizațională.
4.	• Confirmați cu managerii și supervizorii necesitatea de cadre noi sau temporare (care vor fi finanțate din fondurile alocate în acest an sau vor fi incluse în solicitarea pentru ciclul bugetar din anul următor).
5.	• Confirmați statutul bugetului operațional actual al instanței pentru a stabili dacă există suficiente finanțe pentru a recomanda angajarea în funcții noi sau temporare.
6.	• Evaluați potențialele inovații sau îmbunătățirile la locul de muncă care ar putea ameliora operațiunile instanței și diminua necesitatea de personal suplimentar, iar dacă nu există alternative realiste, treceți la etapa următoare.
7.	• Elaborați fișe de post pentru funcțiile propuse și recomandări privind clasificarea remunerării pentru funcțiile noi sau temporare propuse, pe care le veți recomanda președintelui instanței.
8.	• Elaborați o strategie și termene de recrutare pentru a le prezenta președintelui instanței.
9.	• Discutați analizele sarcinii de lucru (etapa 6) și prezentați președintelui instanței spre examinare și aprobare fișele de post propuse, strategiile privind compensarea salariului (etapele 7 și 8). Includeți recomandările sau modificările, după caz și dacă este autorizat , începeți faza de recrutare (9.7).

³⁰ Legea privind organizarea judecătorească nr. 153 din 05.07.2012.

9.6. Calificări pentru a candida la funcții publice

9.6 Calificări pentru a candida la funcții publice	
Nr.	Cerințe
1	<p>Art. 27, alin. (1) al Legii nr. 158 din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public stabilește condițiile de bază pentru a candida la o funcție publică în cadrul instanțelor:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) deține cetățenia Republicii Moldova; b) posedă limba moldovenească și limbile oficiale de comunicare interetnică vorbite în teritoriul respectiv în limitele stabilite de lege; c) are capacitate deplină de exercițiu; d) nu a împlinit vârsta necesară obținerii dreptului la pensie pentru limită de vârstă; e) este aptă, din punct de vedere al stării sănătății, pentru exercitarea funcției publice, conform certificatului medical eliberat de instituția medicală abilitată, dacă pentru funcția respectivă sânt stabilite cerințe speciale de sănătate; f) are studiile necesare prevăzute pentru funcția publică respectivă; g) în ultimii 3 ani, nu a fost destituită dintr-o funcție publică conform art. 64 alin. (1) lit. a) și b) sau nu i-a încetat contractul individual de muncă pentru motive disciplinare; h) nu are antecedente penale nestinse pentru infracțiuni săvârșite cu intenție; i) nu este privată de dreptul de a ocupa anumite funcții sau de a exercita o anumită activitate, ca pedeapsă de bază sau complementară, ca urmare a sentinței judecătorești definitive prin care s-a dispus această interdicție.
2	<p>Art. 27, alin. (2) prevede că, pentru ocuparea funcțiilor publice în autoritățile publice sânt necesare studii superioare absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă, cu excepția funcțiilor publice de execuție din autoritățile administrației publice locale de nivelul întâi în care, după caz, pot fi încadrate persoane cu studii medii de specialitate absolvite cu diplomă.</p>
3.	<p>Art. 27, alin. (3) prevede că, candidatul la ocuparea funcției publice trebuie să întrunească și cerințele specifice minime pentru ocuparea respectivei funcții, stabilite în Clasificatorul unic al funcțiilor publice, aprobat prin Legea nr. 155 din 21 iulie 2011.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritatea publică poate stabili și alte cerințe specifice care se referă la specialitatea studiilor, cunoștințe, abilități profesionale și atitudini/comportamente necesare pentru exercitarea eficientă a funcției publice. Aceste cerințe trebuie să fie indicate în fișa de post pentru funcțiile publice corespunzătoare (fiind marcate special).

9.7. Recrutarea personalului instanței

Activitățile necesare la această fază sunt prevăzute de art. 28 (Ocuparea funcției publice) al Legii nr. 158 din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, care stipulează prevederile pentru ocuparea funcției prin una din cinci metode aprobate³¹:

- concurs;
- promovare;
- transfer;
- detașare;
- asigurare a interimatului funcției publice de conducere.

³¹ **Notă:** De asemenea, sunt incluse și recomandări conform celor mai bune practici pentru instanță, împreună cu formularele sugerate, dacă este cazul, ca anexe la acest capitol.

9.7 Etapa de recrutare	
Etapa	Cerințele privind activitatea sau rezultatele
1.	Stabiliți care din cele cinci metode aprobate va fi utilizată pentru ocuparea funcției.
2.	Elaborați un plan al concursului și identificați toate locurile și publicațiile în care va fi postat anunțul.
3.	<p>Publicați un scurt anunț privind funcția vacantă într-o publicație periodică, cu 20 de zile înainte de începerea concursului. Anunțul respectiv va conține minim următoarele informații:</p> <ul style="list-style-type: none"> • denumirea instanței; • anunțarea funcției vacante și descrierea funcției; • sursa de unde pot fi obținute mai multe informații despre funcția respectivă și procesul concursului (Recomand ca aceasta să fie secretariatul instanței sau Serviciul resurse umane).
4.	<p>Stabiliți condițiile concursului. Descrierea condițiilor trebuie să includă cel puțin următoarele:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) denumirea și adresa instanței judecătorești care organizează concursul; b) denumirea funcție vacante; c) scopul și principalele sarcini ale funcției vacante conform fișei postului; d) condițiile de participare la concurs; e) documentele ce urmează a fi prezentate; f) bibliografia pentru concurs: art. 28, alin. (15) definește bibliografia ca fiind lista actelor normative și a altor surse de informații relevante pentru funcția publică vacantă, care va servi ca bază pentru testul scris și pentru interviu; g) data limită de prezentare a documentelor; h) modul de prezentare a documentelor; i) numărul de telefon, email-ul, adresa poștală, persoana de contact pentru informații și pentru primirea documentelor.
5.	<p>În afară de anunțul din publicația periodică, instanța va:</p> <ul style="list-style-type: none"> • publica informațiile despre condițiile concursului pe pagina sa web, precum și într-un loc vizibil pe panoul informativ de la sediul său central (panourile informative și de orientare); • dacă autoritatea publică nu deține o pagină web, aceasta poate publica informația respectivă într-un ziar de circulație largă; • dacă autoritatea publică consideră necesar, aceasta asigură diseminarea informațiilor respective prin alte metode de publicitate.

9.7 Etapa de recrutare	
Etapa	Cerințele privind activitatea sau rezultatele
6.	<p>Candidații trebuie să depună dosarul în persoană sau prin poșta sau poșta electronică până la data-limită menționată în condițiile concursului. Dosarul depus de către candidat va include:</p> <ol style="list-style-type: none"> formularul de participare inclus în Anexa la prezentul Regulament (<i>a se vedea</i> Anexa 9.7 – Formularul de aplicare); copia buletinului de identitate; copia diplomei de studii superioare și a altor certificate de dezvoltare profesională sau cursuri de specializare; copia carnetului de muncă; certificat medical, dacă este cazul; cazier judiciar. <p>Copiile documentelor depuse pot fi legalizate la un notar sau pot fi depuse împreună cu originalele, pentru a fi verificată autenticitatea acestora.</p>
7.	<p>A se vedea Anexa 9.1: Liste de verificare a dosarelor de candidatură și a documentelor candidaților: Toate formularele de aplicare și documentele aferente trebuie să fie primite și păstrate în mod confidențial în dosare individuale ale candidaților, în cadrul secretariatului sau a Serviciului resurse umane. Personalul responsabil de resurse umane din cadrul instanței va analiza dacă documentele candidaților sunt complete și le va organiza pentru a fi transmise Comisiei de evaluare a concursului (<i>a se vedea</i> punctul 9.8).</p>

9.8. Fazele de concurs de testare, evaluare, interviu și selectare a angajaților

Șefii secretariatelor instanțelor trebuie să se pregătească pentru cele trei etape ale concursului.

9.8 Etapele concursului: testare, evaluare, interviu și selectare a angajaților	
Etapa	Cerințele privind activitatea sau rezultatele
9.8.1	Pregătirea
1.	<p>Creați Comisia de concurs: Cu excepția cazului în care președintele instanței dispune altfel, șeful secretariatului trebuie să instituie o comisie formată din 3–5 membri ai personalului instanței care dețin funcții de grad superior gradului pe care îl are funcția pentru care s-a anunțat concursul. Echilibrul de gen și etic în cadrul comisiei este esențial. Membrii comisiei trebuie să includă:</p> <ul style="list-style-type: none"> o persoană din departamentul sau oficiul în care va activa persoana selectată în funcție; o persoană dintr-un alt departament sau oficiu. Această persoană trebuie să cunoască obligațiile și abilitățile necesare pentru această funcție; un reprezentant al Serviciului resurse umane.
2.	<p>Informați Comisia de concurs: Înainte de începerea deliberărilor, șeful secretariatului trebuie să se întâlnească cu comisia pentru a-i prezenta acțiunile de recrutare întreprinse până la momentul respectiv, a defini așteptările, termenele și rezultatele activității comisiei și pentru a solicita fiecărui membru să semneze acordul de confidențialitate și de nedivulgare (a se vedea Anexa 9.2, Acordul de confidențialitate și nedivulgare al Comisiei de concurs).</p>

9.8 Etapele concursului: testare, evaluare, interviu și selectare a angajaților	
Etapa	Cerințele privind activitatea sau rezultatele
3.	<p>Elaborați trei versiuni de test scris și întrebări pentru interviu: Legea prevede structura, conținutul și procesul de testare.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Întrebări cu răspuns multiplu referitoare la 4–6 subiecte, 2–3 dintre care trebuie să fie din domeniul specifice ale funcției vacante, iar 2–3 – din cadrul legislativ. • 2–3 exerciții practice pentru funcțiile publice de grad superior și cele executive de elaborare a unui memorandum sau proiect de hotărâre; 2–3 sarcini practice ce țin de executarea funcției publice (de exemplu, elaborarea și redactarea scrisorilor, a memorandumurilor, a proiectelor de rapoarte, a hotărârilor etc.). • Fiecare test va avea o grilă de evaluare.
9.8.2	Testare și evaluare
1.	Examinarea și aprobarea sau respingerea candidaturilor: Nu mai târziu de 3 zile de la data limită de prezentare a aplicațiilor, comisia va examina toate aplicațiile și va decide asupra admiterii candidaților selectați la procesul de testare.
2.	Înștiințarea candidaților: Secretarul Comisiei de concurs va afișa lista candidaților admiși pe panoul informativ de la sediul autorității publice și pe pagina ei web și va informa candidații respinși despre motivul respingerii.
3.	Comisia definește durata testului. Comisia limitează și interzice accesul la resurse de informare și telefoane mobile.
4.	Toți candidații la aceeași funcție vor lua aceeași versiune a testului. Notă: șefii secretariatelor instanțelor trebuie să asigure spațiul și echipamentul adecvat (inclusiv computere) pentru testare.
5.	Candidații vor face testul scris în prezența Comisiei.
6.	<p>Oferiți coli speciale de hârtie pentru teste:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Testele vor fi scrise doar pe foi speciale de hârtie oferite de către autoritatea publică care organizează concursul. • La începutul testului scris, lucrarea va fi marcată în colțul drept al primei pagini cu numele și prenumele candidatului. • După ce inscripția va fi acoperită și lipită pentru a nu permite identificarea datelor scrise, lucrările vor fi codificate și ștampilate cu ștampila autorității publice care organizează concursul. • La expirarea timpului alocat pentru testul scris, candidații vor prezenta lucrările secretariatului comisiei de concurs și vor semna într-o listă specială.
7.	<p>Evaluarea testului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucrările scrise vor fi verificate în forma codificată și vor fi decodificate doar după evaluare. • Evaluarea lucrărilor scrise va fi efectuată pe o scară de la 1 la 10, de către fiecare membru al comisiei de concurs separat, iar rezultatele vor fi înregistrate în procesul-verbal al comisiei. Nota finală pentru testul scris va fi calculată ca medie aritmetică a numărului total de puncte acordate de către membrii comisiei de concurs. • Candidații care au obținut sub nota 6 pentru testul scris vor fi eliminați. • În cazul în care testul este susținut de un singur candidat, concursul va continua.

9.8 Etapele concursului: testare, evaluare, interviu și selectare a angajaților	
Etapa	Cerințele privind activitatea sau rezultatele
9.8.3	Interviul și selectarea
1.	<p>Interviul și informarea candidaților admiși:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interviul se va desfășura în decurs de 3 zile lucrătoare din ziua testului scris. • Lista candidaților admiși la interviu, precum și data și ora interviului, vor fi afișate pe pagina web a autorității publice și pe panoul informativ de la sediul acesteia. • În plus, candidații vor fi informați personal despre data, ora și locul interviului prin email, telefon și/sau scrisoare recomandată.
2.	<p>Întrebările pentru interviu și procesul:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durata interviului și lista întrebărilor de bază sunt stabilite de către comisia de concurs. • Întrebările de bază vă vor ajuta să aflați informații despre: <ul style="list-style-type: none"> • calitățile profesionale și personale aferente funcției; • factorii care motivează și de-motivează candidații; • cum se va comporta candidatul în diverse situații, inclusiv cele critice. • Întrebările pentru funcțiile de nivel superior și cele executive se vor referi la stilul de management, motivarea subordonaților, lucrul în echipă etc. • Pe parcursul interviului, membrii comisiei de concurs vor adresa aceleași întrebări de bază fiecărui candidat la aceeași funcție vacantă. Vor fi întreprinse măsuri, astfel încât niciunul dintre candidați să nu poată auzi întrebările adresate candidaților precedenți.
3.	<p>Limitări privind întrebările: Nu vor fi adresate întrebări despre afilierea politică, religioasă sau etnică sau despre situația materială, statutul social sau întrebări discriminatorii legate de gen.</p>
4.	<p>Evaluarea rezultatelor interviurilor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiecare membru al comisiei de concurs va evalua răspunsurile individual, pe o scară de la 1 la 10, iar rezultatele vor fi înregistrate într-un proces-verbal. Nota finală pentru interviu va fi media aritmetică a punctelor acordate de către fiecare membru al comisiei de concurs. Candidații care vor obține o notă sub 6 vor fi disqualificați. • Media aritmetică dintre nota pentru testul scris și nota pentru interviu va reprezenta nota finală a candidatului la concurs. • Comisia de concurs va elabora o listă a candidaților care s-au calificat în concurs, în ordinea descendentă a notelor lor finale. • Candidatul câștigător va fi cel care va obține cea mai înaltă notă finală. Dacă mai mulți candidați vor avea aceeași notă finală, comisia de concurs va decide cine este câștigătorul în funcție de nivelul în care aceștia întrunesc condițiile concursului și de documentele de aplicare.
5.	<p>Înregistrarea recomandărilor comisiei și acțiuni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rezultatele concursului vor fi înregistrate într-un proces-verbal care va fi transmis persoanei/organului din cadrul autorității legale, care va face numirea în funcție în decurs de 2 zile după calificare. • Membrii Comisiei de concurs vor semna procesul-verbal și alte documente privind activitatea comisiei. Fiecare membru va avea dreptul să-și adauge opinia separată la procesul-verbal. • Ședința comisiei de concurs va fi deliberativă dacă la ea participă cel puțin 2/3 din membrii săi. • Rezultatele concursului vor fi afișate pe pagina web a autorității publice și pe panoul informativ de la sediul său, în decurs de 3 zile de lucru de la data concursului. În plus, candidații vor fi informați despre rezultatele concursului prin email/ telefon/poștă recomandată.

9.8 Etapele concursului: testare, evaluare, interviu și selectare a angajaților	
Etapa	Cerințele privind activitatea sau rezultatele
6.	<p>Numirea candidatului câștigător:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretariatul instanței va prezenta recomandările Comisiei de concurs președintelui instanței spre examinare și aprobare. • Persoana/organul din cadrul autorității legale care face numirile va numi, prin ordin, candidatul câștigător pentru funcția publică corespunzătoare. • Dacă candidatul câștigător nu se prezintă la procedura de numire, fără a prezenta un motiv justificat, sau dacă acesta refuză în scris să fie numit, persoana/organul din cadrul autorității legale care face numirile va numi următorul candidat din lista candidaților calificați.
7.	<p>Reprogramarea procesului de concurs (dacă este cazul): La instrucțiunea președintelui instanței, șeful secretariatului va reprograma concursul parțial sau în întregime în oricare din situațiile de mai jos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • formularele de aplicație nu sunt transmise în termenul stabilit; • este transmisă o singură aplicație; • după examinarea aplicațiilor se stabilește că un singur candidat poate fi admis; • niciunul dintre candidați nu obține nota minimă pentru calificare. <p>Termenul-limită reprogramat pentru aplicare va fi inclus în informația privind participarea la concurs, fără a publica un anunț repetat într-o publicație periodică.</p> <p>Dacă după reprogramarea termenului-limită pentru concurs, din nou este transmisă o singură aplicație, concursul va fi desfășurat în conformitate cu procedura stabilită în prezentul regulament.</p>

9.9. Formarea unor echipe cu o performanță reușită în cadrul instanței

Echipele de succes nu apar doar în perioada evaluărilor anuale a performanței angajaților. Ele se dezvoltă pe parcursul întregului an, perioada în care managerii, supervizorii de primul nivel și personalul se angajează să asigure o comunicare onestă și un ciclu de dezvoltare și susținere a performanței excelente.

Managerii și personalul instanțelor trebuie să înțeleagă că performanța la locul muncii trebuie să ÎNTRUNEASCĂ sau să DEPĂȘEASCĂ standardele necesare. Poate nu foarte muți vor avea o prestație remarcabilă, însă nimănui nu trebuie să i se permită să stea prea mult în categoria NECESITĂ ÎMBUNĂTĂȚIRI sau NESATISFĂCĂTOR.

Deseori managerii și supervizorii de primul nivel aleg să evite provocările acestor două categorii, argumentând fie că drumul spre succes este prea dificil, fie că ei pur și simplu nu au timp pentru a lucra cu angajații cu performanță nesatisfăcătoare. Totuși, în acest caz, angajații cu o performanță nesatisfăcătoare efectiv își transferă responsabilitățile angajaților mai răspunzători, ceea ce duce în cele din urmă la deprinderea de a încălca și a ignora instrucțiunile administrației. Acest ciclu de construire a excelenței la locul de muncă este legat, de asemenea, de aceste activități esențiale de management.

9.10. Racordarea fișelor de post la cerințele față de locul de muncă și la prestația reală

Deseori fișele de post reprezintă un simplu instrument de hârtie utilizat în procesul de recrutare și angajare și reflectă foarte puțin activitatea reală efectuată zilnic de către angajat. Când acest lucru este permis, managerii deseori pur și simplu se uită la cerințele din fișele de post atunci când elaborează evaluarea anuală a performanței și apreciază în mod corespunzător. Pe de altă parte, angajații se simt trădați prin faptul că nu le sunt luate în considerație contribuțiile reale. Pentru a soluționa această problemă, managerii, supervizorii de primul nivel și angajații trebuie să compare periodic sarcinile prevăzute în fișele de post cu lucrul pe care aceștia îl realizează de facto. Ar putea fi necesară ajustarea fișelor de post, a remunerării angajaților și a activităților la locul de muncă, după caz.

Până la urmă, realizarea acestor evaluări periodice ajută managerii, supervizorii de primul nivel și angajații să rămână concentrați asupra ceea ce li se cere să facă (și pentru ce sunt remunerați) zilnic. Din acest moment, este posibil să se elaboreze un plan de instruire și de performanță realist pentru dezvoltarea ulterioară a angajaților.

9.11. Elaborarea și finanțarea programelor de instruire a angajaților

În condițiile actuale de finanțare limitată a sistemului judecătoresc, este foarte important ca șefii secretariatelor să planifice și să includă în buget programe de instruire a personalului ca prioritate. Pentru aceasta, șefii secretariatelor trebuie să înțeleagă ce fel de instruire este necesară și să compare aceasta cu ceea ce solicită managerii, supervizorii de primul nivel și personalul instanței. Acestea nu sunt neapărat identice. Șefii secretariatelor dispun de două programe de instruire a personalului la locul de muncă:

- Programe **interne**, elaborate în cadrul instanței și solicitate de judecători sau de personalul instanței;
- Programe **externe**, oferite de INJ, CSM sau AAIJ.

9.11 Elaborarea și finanțarea programelor de instruire a personalului
1. Consultați-vă cu președintele instanței pentru a vedea care este opinia sa referitoare la necesitățile de instruire a personalului, precum și cu alți judecători și personal al instanței, după caz.
2. Evaluați chestionarele privind satisfacția utilizatorilor instanței (dacă există).
3. Consultați-vă cu șefii subdiviziunilor, supervizorii de primul nivel și personalul pentru a determina percepția și cerințele acestora referitoare la necesitățile de instruire personale și ale membrilor departamentului. Stabiliți dacă judecătorii sau personalul instanței sunt calificați să elaboreze și să desfășoare instruirea solicitată (instruire internă).
4. Compilați și stabiliți prioritățile listei necesităților de instruire și persoanele care au nevoie de instruire.
5. Contactați INJ și AAIJ pentru a stabili lista și graficul programelor de instruire oferite de aceștia. Determinați care sunt predate la INJ sau la AAIJ (și costurile) și care pot fi exportate la judecătoria.
6. Consultați-vă cu alți șefi ai secretariatului instanței pentru a stabili dacă au elaborat programe de instruire internă care pot fi exportate și la instanța dumneavoastră.
7. Cercetați soluțiile de instruire gratuite sau la preț redus oferite de universitățile sau școlile de drept locale.
8. Confirmați disponibilitatea bugetului de instruire pentru acest an fiscal – sau dacă alte fonduri care probabil nu vor fi utilizate pot fi realocate pentru a susține programele de instruire.
9. Stabiliți ca prioritate un program de instruire finanțabil și prezentați recomandările președintelui instanței spre examinare și aprobare.
10. Elaborați necesitățile de instruire pentru anul următor, care vor fi incluse în următorul ciclu bugetar.

După ce au elaborat programul de instruire finanțabil, șefii secretariatelor trebuie să comunice planul de instruire și strategia de finanțare șefilor subdiviziunilor, supervizorilor de primul nivel și personalului. De asemenea, aceștia trebuie să lucreze cu INJ sau AAIJ la dezvoltarea, formarea și certificarea formatorilor pentru instanță care în viitor pot fi invitați să elaboreze și să desfășoare programe pentru personalul instanței.

9.12. Dezvoltarea practicilor de succes de monitorizare și mentorat

Șefii secretariatelor instanțelor, șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel nu se pot ocupa de management prin intermediul decretelor executive sau a emailurilor. Liderii și managerii eficienți realizează succesul prin angajament personal (nu al personalului) și comunicare. Spre deosebire de aceștia, liderii și managerii care consideră că se pot îndepărta și gestiona operațiunile și personalul transmitând emailuri și dispoziții sunt destinați eșecului, la fel ca și organizația.

În capitolul 2.3, „Dezvoltarea unui stil personal eficace de conducere și de administrare”, șefii secretariatelor, șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel au fost încurajați să dezvolte un stil de

angajament personal (nu al personalului) de construire a liderismului în jurul conceptului dezvoltat de Steve Jobs, fostul președinte al Apple.

9.13. Motivarea personalului: provocări și soluții – Ghid practic pentru managerii din serviciul public

În cadrul Programului de dezvoltare strategică a Republicii Moldova, Direcția politici în serviciul public a publicat în 2012 un ghid practic pentru managerii din serviciul public intitulat „Motivarea personalului: provocări și soluții”³².

Autorii ghidului, Elena Levița-Perciun (consultant național în managementul resurselor umane), Tamara Gheorghîța (șeful Direcției politica de cadre a Cancelariei de Stat) și Ansi Shundi (consultant internațional), au explicat că ghidul își propune să ajute managerii din serviciul public să administreze activitatea subdiviziunii lor prin îmbunătățirea abilităților managerilor de a motiva personalul. Ghidul abordează următoarele întrebări și probleme:

- Ce este motivația?
- Cum să-ți evaluezi propria atitudine în calitate de manager sau supervisor?
- Care sunt abilitățile unui manager eficient?
- Care sunt „cheile” pentru motivarea angajaților?
- Se aduc exemple de motivare individuală și de motivare a echipei.

Referitor la acest ghid, Elena Levița-Perciun³³ a menționat „am dorit să le oferim managerilor din serviciul public modalitățile cele mai eficiente de stimulare a motivației angajaților”. Pentru aceasta, ghidul vine cu soluții simple, practice și ușor de aplicat pentru managerii de diferite niveluri în cadrul autorității publice. Soluțiile recomandate vizează stilul de conducere și comunicare al managerului și relațiile interpersonale între acesta și subalternii săi.

9.14. Evaluările performanței

Elaborarea procedurilor amănunțite, bine gândite și corecte de evaluare anuală a performanței activității și elaborarea planului de lucru pentru viitor pretinde timp, efort și angajamentul personal din partea șefului secretariatului, a șefilor subdiviziunilor, a supervisorilor de primul nivel și a personalului. Fiecare își are rolul său în procesul de evaluare.

Evaluarea performanței trebuie să fie condusă și documentată anual și, în general, informează aspectele și deciziile privind remunerare și compensații.

Dacă legea, directivele sau instrucțiunile președintelui instanței nu prevăd altfel, șeful secretariatului poate:

- Dispersa procesul de evaluare a performanței pe tot parcursul anului, în funcție de datele de încheiere a anului complet de angajare a fiecărui membru de personal. Astfel șeful secretariatului va avea suficient timp pentru evaluarea corespunzătoare a fiecărui angajat în loc să fie nevoit să evalueze toți angajații deodată, la sfârșitul exercițiului bugetar.
- Revizui și implementa un formular efectiv de evaluare a performanței după modelul prezentat în **Anexa 9.4 – Formularul de evaluare a angajatului.**

Ca regulă generală, ciclul tipic de evaluare a unui angajat trebuie să aibă următoarea structură:

32 Motivarea personalului: provocări și soluții: ghid practic pentru managerii din serviciul public, disponibil în limba engleză și limba de stat pe <http://rapc.gov.md/en/news/1211/1/3482/>

33 Versiunea PDF a ghidului poate fi accesată pe pagina web www.rapc.gov.md, rubrica „Materiale utile” – <http://www.rapc.gov.md/md/matut/>

Sugestii pentru ședința de evaluare inițială a performanței

1. La cel târziu 3 zile de la începerea lucrului angajatul nou, șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel planifică cu el o ședință de orientare și îndrumare inițială pentru a discuta următoarele subiecte:
 - standardele de conduită;
 - principalele sarcini ale angajatului;
 - sugestii privind modul de îndeplinire a acestor sarcini;
 - atitudinea, aptitudinile și abordarea de lucru ale angajatului;
 - criteriile de monitorizare a performanței pe parcursul anului;
 - strategia de dezvoltare profesională a angajatului.
2. Se stabilește perioada de probă pentru poziția respectivă și graficul evaluărilor intermediare ale performanței.
3. Se întocmește procesul-verbal al ședinței, care este păstrat în confidențialitate în dosarul personal al angajatului.

Sugestii pentru ședințele de evaluare intermediară și anuală a performanței

1. Se începe perioada de probă sau evaluare a angajatului.
2. Pentru a evalua progresul angajatului, se planifică evaluările intermediare ale performanței pentru primele două trimestre de angajare. Rezultatele evaluărilor sunt considerate private și sunt păstrate în confidențialitate.
3. Angajatul este informat despre ședința de evaluare a performanței cu cel puțin 3 zile lucrătoare înainte.
4. Cu cel puțin 10 zile înaintea ședinței, personalul din serviciul resurse umane oferă angajatului un formular necompletat de evaluare a performanței pe care acesta îl completează, făcându-și autoevaluarea.
5. Se întocmește procesul-verbal al ședinței care, împreună cu formularul de autoevaluare completat, este păstrat în confidențialitate în dosarul personal al angajatului.

Sugestii pentru ședințele de evaluare pentru îmbunătățirea lucrului (acțiuni adverse ale angajaților)

1. Șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel examinează într-o ședință dacă este necesar și dacă există motive pentru începerea unui program de îmbunătățire a lucrului, trec în revistă discuțiile anterioare de îndrumare și identifică cazuri concrete de performanță nesatisfăcătoare.
2. Se stabilesc indicatorii de performanță ai programului de îmbunătățire a lucrului și se determină modul de monitorizare și măsurare a respectării lor.
3. Se stabilește perioada de desfășurare a programului de îmbunătățire a lucrului.
4. Înaintea ședinței, se întocmește în scris planul de îmbunătățire a lucrului și admonestarea.
5. Angajatul este anunțat despre data și ora ședinței de îmbunătățire a lucrului. Nu este necesar un aviz prealabil, deoarece ședința se stabilește în rezultatul acțiunii adverse a angajatului.
6. Șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel participă la ședința împreună cu angajatul. De la toți participanții se așteaptă o atitudine onestă, amabilă și constructivă. Țineți în minte, obiectivul este de a soluționa problema performanței la locul de muncă, de a determina performanța angajatului și angajamentele de supraveghere și, în ultimă instanță, de a îmbunătăți comunicarea între părți.
7. Participanții semnează planul de îmbunătățire a lucrului și admonestarea.
8. Se întocmește procesul-verbal al ședinței care, împreună cu formularul de autoevaluare completat de angajat, este păstrat în confidențialitate în dosarul personal al angajatului.

9.15. Disciplină³⁴

Conform Codului muncii, toți angajații sunt obligați să respecte anumite reguli de conduită stabilite în Codul muncii, acte normative, convenții colective și contracte colective și individuale de muncă.

În momentul semnării contractului individual de muncă, toți angajații primesc Codul de conduită a funcționarului public și Normele de conduită ale angajaților instanțelor aprobate de CSM, de a căror conținut sunt obligați să facă cunoștință. Șeful secretariatului este încurajat să discute conținutul acestor documente cu fiecare angajat.

Președintele instanței și șeful secretariatului trebuie să conducă prin propriul exemplu și să respecte standarde înalte de etică și disciplină la locul de muncă. De asemenea, ei trebuie să se asigure că toți angajații dispun de Codul de conduită și îi înțeleg conținutul. Ei nu trebuie să ignore, să tolereze sau să treacă cu vederea comportamentul neadecvat din partea angajaților și trebuie să ia toate măsurile necesare pentru corectarea unui astfel de comportament.

9.15.1. Descrierea generală a procedurii disciplinare. Procedura disciplinară este o procedură administrativă care poate duce la așa sancțiuni ca suspendarea sau destituirea din funcție, inclusiv din cauza infracțiunilor pasibile de pedeapsă, prevăzute în legislația penală. Nu orice încălcare sau eroare poate duce la procedura disciplinară oficială. Anumite erori minore pot fi abordate în cursul activităților zilnice de management prin mustrări informale, îndrumări sau instrucțiuni de corecție.

9.15.2 Încălcări disciplinare. Următoarele încălcări sunt pedepsite cu sancțiuni disciplinare:

9.15.2 Încălcări disciplinare care pretind acțiuni din partea conducerii	
	<ul style="list-style-type: none"> • Încălcarea Codului de conduită a funcționarului public și a principiilor de bază. • Discriminarea sau hărțuirea unui alt funcționar public sau cetățean pe criterii de sex, vârstă, rasă, religie, apartenență etnică etc. • Neglijarea atribuțiilor de serviciu. • Nerespectarea ordinilor rezonabile sau insubordonarea. • Absența nemotivată de la serviciu. • Fraudă, furt sau prejudicierea deliberată a bunurilor sau echipamentului instanței. • Falsificarea deliberată a registrelor. • Comportament violent la locul de muncă. • Comportament incompatibil cu statutul de funcționar public, care poate știrbi reputația funcției publice, manifestat în afara locului de muncă. • Nedecararea sau declararea falsă a conflictului de interese. • Încălcarea cerințelor privind nedivulgarea secretelor de stat sau confidențialitatea informațiilor. • Desfășurarea activității politice în timpul orelor de lucru. • Încălcarea regulilor de organizare și desfășurare a concursurilor de angajare și evaluare a performanței funcționarilor publici.

9.15.3. Raportarea cu privire la încălcări disciplinare

Pasul	9.15.3 Raportarea declarațiilor referitoare la încălcări disciplinare
1.	Dacă un angajat asistă la sau află despre o încălcare disciplinară care este sau a fost comisă în instanță, el trebuie imediat să raporteze despre acest fapt șefului secretariatului, completând raportul privind încălcarea disciplinară bănuită. Angajatul trebuie să prezinte o descriere succintă a încălcării. Raportul poate fi prezentat și în formă verbală, însă un raport scris va asigura o examinare mai rapidă și mai minuțioasă a plângerii.
2.	Șeful secretariatului înregistrează raportul și inițiază un dosar disciplinar confidențial.

³⁴ Extras și adaptat din „Manual de administrare a instanțelor și proceduri operaționale standard”, capitolul II (Resurse umane), secțiunea 5, publicat de Programul USAID al Instanțelor Model din Kosovo și implementat de Centrul Național al Instanțelor de Stat.

Pasul	9.15.3 Raportarea declarațiilor referitoare la încălcări disciplinare
3.	Șeful secretariatului anunță președintele instanței despre încălcarea disciplinară.

9.15.4. Desfășurarea procedurii disciplinare. Dacă nu există alte instrucțiuni din partea președintelui instanței de judecată, de regulă, se întreprind următoarele măsuri pentru a soluționa bănuitele încălcări disciplinare.

Pasul	9.15.4 Etapele procedurii disciplinare intentate împotriva încălcărilor majore sau grave
1.	La primirea raportului privind încălcarea disciplinară bănuită, șeful secretariatului este obligat să anunțe despre aceasta președintele instanței de judecată.
2.	Președintele instanței de judecată formează o comisie disciplinară, care examinează materialele privind încălcarea. Comisia este formată din reprezentanți ai sindicatului sau, dacă sindicatul nu este reprezentativ sau dacă nu există un sindicat care apără interesele funcției publice respective, reprezentantul este numit prin votul majorității angajaților care ocupă funcția publică respectivă.
3.	Dacă fapta comisă de funcționarul public are elemente de încălcare disciplinară și de infracțiune penală, comisia disciplinară va suspenda procedura de investigare până la terminarea urmăririi penale, scoaterea persoanei de sub învinuire sau pronunțarea sentinței de achitare a persoanei sau de încetare a procesului penal.
4.	Comisia disciplinară cere funcționarului public să prezinte o explicație scrisă a faptei comise.
5.	După investigații preliminare, comisia disciplinară recomandă aplicarea următoarelor sancțiuni: <ul style="list-style-type: none"> • avertisment; • mustrare; • mustrare aspră; • suspendarea dreptului de a fi avansat timp de un an; • suspendarea dreptului la mărirea salariului timp de doi ani; • încetarea raporturilor de muncă.
6.	Actul administrativ privind sancțiunea disciplinară se aduce la cunoștința funcționarului public sub semnătură în termen de 5 zile de la data emiterii. Refuzul funcționarului public de a se prezenta în fața comisiei disciplinare, de a prezenta argumente și de a semna actul administrativ privind sancțiunea disciplinară se menționează în procesul-verbal.

9.16. Concediile judecătorilor și ale angajaților instanței

Raporturile de muncă ale diferitor angajați sunt reglementate de diferite acte normative. Cadrul general privind raporturile de muncă este stabilit de Codul muncii al Republicii Moldova. Prevederile Codului muncii se aplică tuturor angajaților și angajatorilor, însă admit posibilitatea altor acte să reglementeze condiții specifice pentru categorii specifice de angajați. În cazul judecătorilor, aceste condiții sunt reglementate de Legea cu privire la statutul judecătorului. În cazul funcționarilor publici, drepturile și obligațiile specifice de muncă sunt reglementate de Legea privind funcția publică și statutul funcționarului public. Toate aceste acte stipulează dreptul tuturor angajaților la concediul anual de odihnă.

9.16.1. Concediul anual de odihnă pentru judecători și personalul instanței

9.16 Concediile judecătorilor și ale personalului instanței	
9.16.1. Concediul anual de odihnă – Conform Codului muncii³⁵ dreptul la concediul anual de odihnă este garantat pentru toți salariații.	
Judecători	<ul style="list-style-type: none"> • Durata concediului anual de odihnă pentru judecători este stabilită în Legea cu privire la statutul judecătorului³⁶ și constituie 30 de zile³⁷. • Dacă judecătorul are o vechime în funcția publică de pînă la 5 ani, concediul lui se majorează cu 2 zile lucrătoare. • Dacă judecătorul are o vechime în funcția publică de la 5 ani la 10 ani concediul se majorează cu 5 zile lucrătoare, de la 10 la 15 ani – cu 10 zile lucrătoare, de peste 15 ani – cu 15 zile lucrătoare.
Funcționari publici	<ul style="list-style-type: none"> • Durata concediului anual de odihnă pentru funcționari publici constituie 35 de zile.³⁸ • Pentru funcționarii publici cu o vechime în muncă în calitate de funcționar public mai mare de 5, 10 și 15 ani, durata concediului anual de odihnă este mărită cu 3, 5 și, respectiv, 7 zile lucrătoare.
Personal administrativ (alt decât funcționarii publici)	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru salariații care nu au statut de funcționar public, durata concediului anual de odihnă constituie cel puțin 28 de zile lucrătoare, conform Codului muncii.³⁹
Cererea de acordare	<ul style="list-style-type: none"> • Concediul anual de odihnă este planificat la sfârșitul anului curent pentru anul următor.⁴⁰ • Graficul concediilor este stabilit prin negocieri cu angajații. • De obicei, angajatul scrie o cerere de acordare a concediului anual de odihnă pentru perioada dorită a anului și această perioadă este inclusă în graficul concediilor.
Aprobarea concediului anual de odihnă și numirea funcționarului care face această aprobare	
9.16.1. Concediul anual de odihnă – Conform Codului muncii dreptul la concediul anual de odihnă este garantat pentru toți salariații.	
Judecători	<ul style="list-style-type: none"> • Pentru judecătorii instanțelor de fond, graficul concediilor anuale de odihnă este aprobat de președintele instanței corespunzătoare, pentru președinții și vice-președinții instanțelor de primul și al doilea nivel, graficul concediilor anuale de odihnă este aprobat de CSM, iar pentru judecătorii Curții Supreme de Justiție, graficul este aprobat de Plenul Curții.⁴¹ • Angajații sunt informați în scris despre graficul concediilor anuale de odihnă aprobat de angajator.⁴²

³⁵ Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28.03.03, art. 112, 113.

³⁶ Legea cu privire la statutul judecătorului nr. 544 – XIII din 20.07.1995.

³⁷ Legea cu privire la statutul judecătorului nr. 544 – XIII din 20.07.1995, art. 29.

³⁸ Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158-XVI din 04.07.2008, art. 43.

³⁹ Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28.03.03, art. 113.

⁴⁰ Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28.03.03, art. 116.

⁴¹ Legea cu privire la statutul judecătorului nr. 544 – XIII din 20.07.1995, art. 29.

⁴² Legea cu privire la statutul judecătorului nr. 544 – XIII din 20.07.1995, art. 29.

9.16 Concediile judecătorilor și ale personalului instanței	
9.16.1. Concediul anual de odihnă – Conform Codului muncii³⁵ dreptul la concediul anual de odihnă este garantat pentru toți salariații.	
Funcționari publici și personal administrativ (alt decât funcționari publici)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificarea concediilor anuale este coordonată cu supervizorii de primul nivel, șefii subdiviziunilor și șeful secretariatului și angajații. • Graficul concediilor anuale de odihnă pentru anul următor este aprobat de președintele instanței la sfârșitul anului curent. • Angajații sunt informați în scris despre graficul concediilor anuale de odihnă aprobat de angajator.⁴³
Îndrumare suplimentară privind concediile anuale de odihnă ale judecătorilor și ale personalului	
<ul style="list-style-type: none"> • Replanificarea concediului anual de odihnă și chemarea din concediu. Dacă concediul anual de odihnă împiedică desfășurarea eficientă a activității instanței de judecată, concediul poate fi replanificat pentru anul următor cu consimțământul angajatului. În acest caz, anul următor angajatul va beneficia de ambele concedii anuale de odihnă. • Limitările. Concediul anual de odihnă nu poate fi acordat în primele șase luni de angajare.⁴⁴ • Concediul anual de odihnă neutilizat din anul precedent. În perioada valabilității raporturilor de muncă, concediile anuale de odihnă neutilizate pot fi alipite la concediul anual de odihnă pentru anul curent.⁴⁵ • Concediul anual de odihnă neutilizat la terminarea contractului sau la suspendarea activității în calitate de judecător. În cazul suspendării sau al încetării contractului individual de muncă în calitate de judecător, persoana are dreptul la compensarea tuturor concediilor anuale de odihnă neutilizate.⁴⁶ 	

9.16.2. Concediile medicale pentru judecători și personalul instanței

Toți angajații au dreptul la concediul medical dacă ei nu sunt în stare să se prezinte la serviciu din cauza bolii sau a unui accident.

9.16 Concediile judecătorilor și ale personalului instanței de judecată	
9.16.2. Concediile medicale pentru judecători și personalul instanței	
Indemnizație	Toți angajații au dreptul la concediul medical plătit. ⁴⁷
Cererea de acordare	<ul style="list-style-type: none"> • Angajatul trebuie să informeze șeful secretariatului sau supervizorul direct cât mai curând posibil despre concediul medical. • Pentru a beneficia de un concediu medical, angajatul trebuie să prezinte angajatorului certificatul medical care confirmă faptul bolii în perioada absenței de la serviciu.⁴⁸
Aprobarea acordării	Dacă angajatul nu prezintă certificatul medical, absența de la serviciu este considerată nemotivată.

⁴³ Legea cu privire la statutul judecătorului nr. 544 – XIII din 20.07.1995, art. 29.

⁴⁴ Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28.03.03, art. 115.

⁴⁵ Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28.03.03, art. 119.

⁴⁶ Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28.03.03, art. 119.

⁴⁷ Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28.03.03, art. 123.

⁴⁸ Nu există reglementări speciale referitoare la procedura de acordare a concediului medical plătit președinților și vice-președinților instanțelor de judecată.

9.16 Concediile judecătorilor și ale personalului instanței de judecată	
9.16.2. Concediile medicale pentru judecători și personalul instanței	
Limitările	Concediul medical poate fi utilizat doar pentru scopul corespunzător.
Imposibilitatea transferării concediului medical neutilizat	Angajații nu au dreptul la transferarea concediului medical neutilizat. Toate concediile medicale neutilizate își pierd valabilitatea.
Imposibilitatea compensării pentru concediile medicale neutilizate	Angajatul nu are dreptul la compensarea concediului medical neutilizat în cazul concedierii.
Aprobarea acordării concediului medical pentru îngrijirea membrilor bolnavi ai familiei	Funcționarii publici pot beneficia de concediul medical neplătit cu o durată de până la un an dacă trebuie să îngrijească de o rudă bolnavă. În acest caz raporturile de muncă sunt suspendate. ⁴⁹

9.16.3 Concediul de maternitate pentru judecători și personalul instanței

9.16 Concediile judecătorilor și ale personalului instanței	
9.16.3 Concediul de maternitate pentru judecători și personalul instanței	
Indemnizație	<ul style="list-style-type: none"> • Cu 70 de zile înaintea nașterii până la 56 de zile după naștere. • Dacă medicii constată o naștere complicată sau se nasc doi sau mai mulți copii, se permite prelungirea concediului postnatal la 70 de zile.⁵⁰
Cererea de acordare	Angajatul trebuie să informeze șeful secretariatului sau supervisorul direct și să prezinte certificatul medical care confirmă sarcina.
Aprobarea acordării	<ul style="list-style-type: none"> • Șeful secretariatului, iar în absența sa – supervisorul direct va emite un ordin de acordare a concediului. • Concediul de maternitate se începe cu 70 de zile înaintea nașterii.
Limitările	Concediul de maternitate poate fi acordat doar pentru scopul stabilit.
Acordarea anticipată a concediului	Concediul de maternitate nu poate fi acordat mai devreme de 70 de zile înaintea nașterii așteptate.
Întoarcerea la serviciu	Angajatul are dreptul la reluarea funcției deținute înaintea concediului sau la ocuparea unei funcții echivalente cu același nivel de remunerare. Concediul de maternitate nu afectează vechimea în muncă.

⁴⁹ Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158-XVI din 04.07.2008, art. 54.

⁵⁰ Nu există o reglementare specială pentru judecători.

9.16 Concediile judecătorilor și ale personalului instanței	
9.16.3 Concediul de maternitate pentru judecători și personalul instanței	
Îndrumarea suplimentară privind concediile de maternitate ale judecătorilor și ale personalului	
<ul style="list-style-type: none"> După expirarea concediului de maternitate, angajatul poate cere acordarea concediului parțial plătit pentru îngrijirea copilului. Concediul pentru îngrijirea copilului poate fi utilizat integral sau parțial în orice timp, până când copilul va împlini vârsta de 3 ani. În perioada concediului pentru îngrijirea copilului locul de muncă al angajatului se menține, iar concediul se include în termenul de vechime în muncă. Angajatul are dreptul la concediul suplimentar neplătit pentru îngrijirea copilului în vârstă de la 3 la 6 ani.⁵¹ Aceste norme se aplică, de asemenea, salariaților care au adoptat copii nou-născuți sau i-au luat sub tutelă. 	
Indemnizație	Tatăl unui copil nou-născut poate cere un concediu special neplătit pentru motive personale cu o durată de până la 60 de zile. ⁵² Tatăl poate, de asemenea, cere concediul parțial plătit pentru îngrijirea copilului în vârstă de până la 3 ani și concediul neplătit pentru îngrijirea copilului în vârstă de la 3 la 6 ani.

9.16.4 Concediul de paternitate pentru judecători și personalul instanței

9.16 Concediile judecătorilor și ale personalului instanței	
9.16.4 Concediul de paternitate pentru judecători și personalul instanței	
Cererea de acordare	Angajatul poate cere concediul de paternitate de la șeful secretariatului sau de la supervisorul direct.
Aprobarea acordării	Șeful secretariatului, iar în absența sa – supervisorul direct, va emite un ordin de acordare a concediului.
Limitările	Concediul de paternitate poate fi acordat doar pentru scopul stabilit.
Imposibilitatea compensării pentru concediile neutilizate	Angajatul nu are dreptul la compensarea vreunei părți a concediului de paternitate neutilizat.
Întoarcerea la serviciu	Angajatul are dreptul la reluarea funcției deținute înaintea concediului sau la ocuparea unei funcții echivalente cu același nivel de remunerare. Concediul de paternitate nu afectează vechimea în muncă.

9.16.5. Concediul neplătit pentru judecători și personalul instanței

9.16 Concediile judecătorilor și ale personalului instanței	
9.16.5 Concediul neplătit (concediul special) pentru judecători și personalul instanței	
Indemnizație	Maximum 60 de zile pe an.
Cererea de acordare	Angajatul trebuie să-și întemeieze cererea pe motive familiale sau personale.

⁵¹ Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28.03.03, art. 124, 126.

⁵² Codul muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28.03.03, art. 120.

9.16 Concediile judecătorilor și ale personalului instanței	
9.16.5 Concediul neplătit (concediul special) pentru judecători și personalul instanței	
Aprobarea acordării	Șeful secretariatului, iar în absența sa – supervisorul direct, va emite un ordin de acordare a concediului.
Limitările	În funcție de decizia șefului secretariatului.
Imposibilitatea compensării pentru concediile neutilizate	Angajatul nu are dreptul la compensarea vreunei părți a concediului neplătit neutilizat.
Întoarcerea la serviciu	Angajatul are dreptul la reluarea funcției deținute înaintea concediului sau la ocuparea unei funcții echivalente cu același nivel de remunerare.

9.16.6. Sărbători oficiale. Codul muncii stabilește aproximativ 12 sărbători oficiale. Guvernul poate completa această listă printr-o hotărâre cu zile nelucrătoare suplimentare la sărbători pentru a asigura funcționarea bună a statului și a instituțiilor publice.

9.16.7. Înlocuirea. În cazul plecării unui angajat în concediul anual de odihnă, poate fi necesar de numit o persoană care va îndeplini atribuțiile sale, cu excepția judecătorilor, care nu pot fi înlocuiți. Supervisorul și șeful secretariatului trebuie să identifice persoana care va îndeplini atribuțiile angajatului plecat în concediul anual de odihnă pe perioada concediului. În cazul concediilor mai lungi (de maternitate, medical sau neplătit) sau în alte circumstanțe neprevăzute (suspendarea) poate fi inițiată angajarea pe termen scurt.

Anexa 9.1: Lista de verificare a fișierului de aplicare (a se completa de secția resurse umane)**Data:**

Către: _____, Șeful secretariatului

De la: _____, **Specialist resurse umane****Numele solicitantului:****Lista de verificare a documentelor cerute în dosarul solicitantului**

Cum a fost prezentată cererea:	<input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Prin poștă <input type="checkbox"/> Prin email	
Copia buletinului de identitate al solicitantului	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
Copia diplomei de studii superioare și a certificatelor de dezvoltare profesională sau de cursuri de specializare	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
Copia carnetului de muncă	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
Certificatul medical, după caz	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
Cazierul judiciar sau declarația solicitantului prezentată separat	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
Alte documente prezentate de solicitant:		
Aspecte sau probleme legate de documentație:		

Anexa 9.2: Acordul de confidențialitate al Comisiei de concurs**Data:** _____

Către: _____, (numele membrului Comisiei de concurs)

De la: _____, Șeful secretariatului

Subiect: Acordul de confidențialitate al membrului Comisiei de concurs

Eu, _____, înțeleg că mi se cere și sunt de acord să servesc în calitate de membru al Comisiei de concurs a instanței de judecată.

În calitate de membru al acestei comisii, înțeleg că voi revizui dosare depuse pentru ocuparea funcțiilor vacante și eventual alte informații personale de la cetățeni care solicită un loc de muncă în această instanță de judecată și că fără permisiunea președintelui instanței de judecată sau a șefului secretariatului, nu voi avea dreptul să dezvălui sau să comunic în alt mod informațiile cuprinse în dosarele depuse de solicitanți personalului instanței, avocaților sau membrilor ai publicului.

Sunt de acord să păstrez confidențialitatea informațiilor cuprinse în dosarele solicitanților și în discuțiile și hotărârile Comisiei de concurs a instanței de judecată.

În cele din urmă, declar că încălcarea cu bună știință sau intenționată a prezentului acord implică pedeapsă disciplinară.

Numele și semnătura

Data semnării

**** A se completa de către Șeful secretariatului instanței ****

Am discutat domeniul de aplicare și scopul responsabilităților Comisiei de concurs cu membrul Comisiei de concurs, care a semnat mai sus, accept prezentul acord și confirm faptul că sunt familiarizat cu obligațiile și responsabilitățile asociate activității Comisiei.

Numele și semnătura Șefului secretariatului

Data semnării

Anexa 9.3: Solicitarea autorizării de a iniția o acțiune de recrutare cu scop de angajare**Data:** _____**Către:** _____, Președintele instanței de judecată**De la:** _____, Șeful secretariatului**Subiect: Solicitare de a iniția o acțiune de recrutare cu scop de angajare**

Solicitare de a iniția o acțiune de recrutare cu scop de angajare		
Denumirea noilor funcții propuse:		
Este anexată descrierea postului pentru funcția propusă?	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
Denumirea unității, subdiviziunii sau oficiului în care va fi localizată funcția:		
Salariul lunar:		
Dacă este o funcție „cu program redus”, specificați zilele de muncă și cerințele aferente timpului de lucru?		
Funcția este prevăzută în statele de personal pentru anul curent?	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
Există suficiente fonduri bugetare pentru a acoperi costul funcției?	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
Datele propuse pentru începerea și finalizarea acțiunii de recrutare:	Început:	Sfârșit:
Justificarea prezentei acțiunii de recrutare:		

** A se completa de către Șeful secretariatului instanței **

- Aprobant
- Aprobant cu următoarele modificări:
- Respins din motivele descrise mai jos:

_____, Președintele instanței de judecată

(semnătura Președintelui instanței de judecată)

Anexa 9.4: Formulare de evaluare a performanțelor

FIȘĂ DE EVALUARE
a funcționarului public de conducere

1. Date generale

Funcționarul public evaluat		
Funcția deținută		
Subdiviziunea interioară		
Autoritatea publică		
Perioada evaluată	De la:	Pînă la:
Data interviului de evaluare		
Activități de instruire de bază la care a participat funcționarul public (tematica)		

2. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor individuale de activitate

Nr. crt.	Obiective individuale de activitate	Indicatori de performanță	Nivel de îndeplinire, în %	Comentarii	Punctaj stabilit 1)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
				Media aritmetică:	

3. Aprecierea nivelului de manifestare a criteriilor de evaluare

Nr. crt.	Criterii de evaluare	Punctaj stabilit	Comentarii
1.	Competență managerială		
2.	Competență profesională		
3.	Activism și spirit de inițiativă		
4.	Eficiență		
5.	Creativitate		
6.	Comunicare și reprezentare		
		Media aritmetică:	
Punctajul final calculat din suma mediei aritmetice obținută la evaluarea îndeplinirii obiectivelor (pct. 2 din prezenta anexă) și mediei aritmetice obținută pentru aprecierea nivelului de manifestare a celor 6 criterii de evaluare (pct. 3 din prezenta anexă), împărțit la doi			

4. Calificativul de evaluare

--

5. Necesități de dezvoltare profesională a funcționarului public evaluat

Cunoștințe	Abilități profesionale	Comportament și atitudini

6. Comentariile funcționarului public evaluat

--

Evaluatorul (nume, funcția, semnătura)		Data:
Semnătura funcționarului public evaluat		Data:

7. Comentariile contrasemnatarului

--

Data completării		
Decizia contrasemnatarului	Acceptat _____	Repetarea procedurii de evaluare _____
Contrasemnatarul (nume, funcția, semnătura)		

Luare la cunoștință

Data luării la cunoștință	
Semnătura funcționarului public evaluat	

¹⁾ Evaluatorul decide asupra punctajului stabilit, ținând seama de nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate, de efortul depus de funcționarul public evaluat, de factorii obiectivi și subiectivi care au influențat realizarea acestora, descriși în secțiunea „Comentarii”.

FIȘĂ DE EVALUARE
a funcționarului public de execuție

1. Date generale

Funcționarul public evaluat		
Funcția deținută		
Subdiviziunea interioară		
Autoritatea publică		
Perioada evaluată	De la:	Pînă la:
Data interviului de evaluare		
Activități de instruire de bază la care a participat funcționarul public (tematica)		

2. Evaluarea îndeplinirii obiectivelor individuale de activitate

Nr. crt.	Obiective individuale de activitate	Indicatori de performanță	Nivel de îndeplinire, în %	Comentarii	Punctaj stabilit 1)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
				Media aritmetică:	

3. Aprecierea nivelului de manifestare a criteriilor de evaluare

Nr. crt.	Criterii de evaluare	Punctaj stabilit	Comentarii
1.	Competență profesională		
2.	Activism și spirit de inițiativă		
3.	Eficiență		
4.	Calitate a muncii		
5.	Lucru în echipă		
6.	Comunicare		
		Media aritmetică:	
Punctaj final calculat din suma mediei aritmetice obținută la evaluarea îndeplinirii obiectivelor (pct. 2 din prezenta anexă) și mediei aritmetice obținută la aprecierea nivelului de manifestare a celor 6 criterii de evaluare (pct. 3 din prezenta anexă), împărțit la doi			

4. Calificativul de evaluare

--

5. Necesități de dezvoltare profesională a funcționarului public evaluat

Cunoștințe	Abilități profesionale	Comportament și atitudini

6. Comentariile funcționarului public evaluat

--

Evaluatorul (nume, funcția, semnătura)		Data:
Semnătura funcționarului public evaluat		Data:

7. Comentariile contrasemnatarului

--

Data completării		
Decizia contrasemnatarului	Acceptat _____	Repetarea procedurii de evaluare _____
Contrasemnatarul (nume, funcția, semnătura)		

Luare la cunoștință

Data luării la cunoștință	
Semnătura funcționarului public evaluat	

¹⁾ Evaluatorul decide asupra punctajului stabilit, ținând seama de nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate, de efortul depus de funcționarul public evaluat, de factorii obiectivi și subiectivi care au influențat realizarea acestora, descriși în secțiunea „Comentarii”.

Anexa 9.5: Model de fișă a postului a Șefului secretariatului instanței de judecată

APROBAT
Președintele instanței
Data și ștampila

FIȘA POSTULUI**Capitolul I.****Prevederi generale**

Entitatea publică: Denumirea instanței de judecată

Direcția: Secretariat

Adresa:

Postul: Șef al secretariatului instanței de judecată

Nivelul funcției: Funcție publică de conducere

Nivel de remunerare: ... conform Hotărârii Guvernului nr. 331 din 28 mai 2012

Capitolul II.**Descrierea funcției****Scopul general al funcției**

Sub controlul președintelui instanței de judecată consilierul planifică, organizează și direcționează activitățile administrative ale instanței de judecată. Conduce și ghidează în toate domeniile administrative, punând accentul pe dezvoltarea și implementarea unor procese administrative eficiente și coercitive.

Sarcinile de bază

1. Gestionarea și organizarea activității personalului din secretariat.
2. Gestionarea fondurilor alocate instanței judecătorești.
3. Asigurarea elaborării și implementării planurilor de activitate strategică ale instanței judecătorești.
4. Aprobarea regulamentului privind organizarea și funcționarea secretariatului instanței judecătorești.
5. Coordonarea procedurilor aferente resurselor umane.

Atribuții de serviciu

1. Gestionarea și organizarea activității personalului din secretariat.
 - a. Planifică, organizează și direcționează activitățile instanței de judecată pentru a asigura ca serviciile acestora să fie prestate în conformitate cu legislația în vigoare.
 - b. Asigură elaborarea și implementarea metodelor de îmbunătățire a serviciilor.
2. Gestionarea fondurilor alocate instanței judecătorești.
 - a. Elaborează documentele de tender pentru achiziția de bunuri și servicii și le prezintă Comisiei de achiziții.
 - b. Elaborează proiectul de contract privind achiziția de bunuri și servicii.
 - c. Asigură înregistrarea contractului de achiziții la Serviciul achiziții publice.
 - d. Supraveghează activitatea Serviciului economico-financiar în ceea ce privește executarea bugetului instanței judecătorești în perioada curentă.
 - e. Prezintă informații necesare pentru întocmirea rapoartelor financiare trimestriale și anuale.
 - f. Verifică dacă rapoartele financiare reflectă situația reală.
3. Asigurarea elaborării și implementării planurilor de activitate strategică ale instanței judecătorești.
 - a. Evaluează necesitățile instanței judecătorești și stabilește obiective de dezvoltare strategică.

Înlocuirea:

În absența temporară a șefului secretariatului, un alt specialist din cadrul aceleiași instanțe ar putea realiza obligațiile sale în baza unui ordin al Președintelui instanței.

Cooperarea internă

- Cu președintele, vicepreședintele și judecătorii

- Cu personalul instanței de judecată
- Cu AAIJ
- Cu consultanții locali și internaționali.

Cooperarea externă

- Cu diferite proiecte și programe internaționale relevante domeniului său de competență

Mijloacele de lucru și echipamentul utilizat

- Monitorul Oficial al Republicii Moldova, culegeri de acte normative
- Computer, imprimantă, fax, telefon
- Internet
- Presa periodică din domeniu etc.

Condițiile de muncă

- Regim de muncă: 40 de ore pe săptămână, 8 ore pe zi
- Program de muncă: luni-vineri, orele 8.00–17.00, pauza de masă 13.00–14.00

Capitolul III.**Cerințele funcției față de persoană**

Studii: superioare juridice, economice sau management

Experiență de muncă: 3 ani în domenii relevante

Cunoștințe

- Legislația Republicii Moldova
- Cunoașterea limbii de stat, a unei limbi de circulație internațională (nivel B2)
- Cunoștințe de operare la computer: Word, Excel, Power Point, Internet
- Cunoașterea modului de organizare a sistemului judecătoresc.

Abilități: de lucru cu informația, de organizare, de elaborare a documentelor, de prezentare, de instruire, motivare, mobilizare de sine, soluționare de probleme, aplanare de conflicte, comunicare eficientă.

Atitudini/comportamente: respect față de oameni, spirit de inițiativă, diplomație, creativitate, flexibilitate, disciplină, responsabilitate, rezistență la stres, tendință spre dezvoltare profesională continuă.

Elaborat de:

Nume, prenume: Funcție publică de conducere: Șeful Serviciu resurse umane

Semnătura:

Data:

Citit de titularul funcției:

Nume, prenume:

Semnătura:

Data:

Anexa 9.6: Sondajul privind nivelul de satisfacție a justițiabililorSondajul privind nivelul de satisfacție a justițiabililor
de performanța instanței judecătorești

Vă rugăm să vă rezervați câteva minute pentru completarea acestui chestionar. Răspunsurile Dumneavoastră vor ajuta instanța să-și evalueze și să-și îmbunătățească serviciile. Toate răspunsurile sunt confidențiale – nu este necesar să vă indicați numele. Vă mulțumim pentru ajutor.

Întrebări despre experiența dumneavoastră de astăzi în instanță	Da	Nu
1. A fost ușor de găsit sediul instanței judecătorești.		
2. A fost ușor de găsit unde aveam nevoie să merg în instanța de judecată.		
3. M-am simțit sigur în sediul instanței.		
4. Am putut obține în instanța de judecată informațiile de care aveam nevoie.		
5. Am fost tratat cu politețe și respect.		
6. S-a ținut cont de necesitățile și îngrijorările mele.		
7. Cauza mea a fost gestionată în mod echitabil.		
8. Am putut să-mi rezolv problemele în instanță într-o perioadă rezonabilă de timp.		
9. Am fost tratat egal. Nu a contat etnia mea, sexul, statutul economic sau vârsta.		
10. Experiența mea în instanță mi-a dat siguranță și încredere în instanța de judecată.		
Comentarii suplimentare (în caz de necesitate):		

Vă rugăm să oferiți instanței niște informații suplimentare despre Dumneavoastră și ce v-a adus în instanță. Răspunsurile Dumneavoastră vor ajuta instanța să înțeleagă rezultatele studiului. Țineți minte că răspunsurile Dumneavoastră sunt confidențiale.

Întrebări privind date personale.	Răspuns
A. Genul	<input type="checkbox"/> Masculin <input type="checkbox"/> Feminin
B. Cât de des veniți în instanța de judecată (Vă rugăm să bifați doar UNA din variante)?	<input type="checkbox"/> Zilnic <input type="checkbox"/> Săptămânal <input type="checkbox"/> Lunar <input type="checkbox"/> Câteva ori pe an <input type="checkbox"/> O dată pe an sau mai rar <input type="checkbox"/> Prima dată
C. Ce categorie de dosar Vă vizează în instanța de judecată? (bifați TOATE variantele aplicabile)	<input type="checkbox"/> Infrațiune gravă <input type="checkbox"/> Infrațiune ușoară <input type="checkbox"/> Încălcarea legislației rutiere <input type="checkbox"/> Causă de justiție juvenilă <input type="checkbox"/> Causă civilă <input type="checkbox"/> Executarea sentinței <input type="checkbox"/> Causă economică <input type="checkbox"/> Causă de drept al familiei (divorț, adopție etc.) <input type="checkbox"/> Plata amenzilor sau taxelor <input type="checkbox"/> Alte: <input type="checkbox"/> Testamente și moștenire

Întrebări privind date personale.	Răspuns
D. Care a fost rolul Dumneavoastră sau cum ați fost implicat în subiectul sau chestiunea pe care ați avut-o astăzi în instanță? (Vă rugăm să bifați doar UNA din căsuțe.)	<input type="checkbox"/> Avocat <input type="checkbox"/> Parte litigantă (parte la o cauză judiciară) <input type="checkbox"/> Prieten sau membru de familie <input type="checkbox"/> Victimă <input type="checkbox"/> Martor <input type="checkbox"/> Cu scop de a solicita informații sau documente de la instanță <input type="checkbox"/> Prezentare <input type="checkbox"/> Alte: <input type="checkbox"/> Prieten sau membru de familie

Anexa 9.7: Depunerea dosarului pentru angajare

FORMULAR
de participare la concursul pentru ocuparea
funcției publice vacante

Autoritatea publică _____

Funcția publică solicitată _____

I. Date generale

Nume		Prenume	
Data nașterii		Domiciliu	
Cetățenia (inclusiv a altor state)			
Telefon	serv. – domic. – mobil –	Email	
		Adresa poștală	

II. Educație

Studii de bază:

nr. crt.	Perioada	Instituția, localizarea, facultatea	Specialitatea obținută. Diplomă/certificate

Studii postuniversitare/universitare (ciclul II):

nr. crt.	Perioada	Instituția, localizarea, facultatea	Specialitatea obținută. Diplomă/certificate

Cursuri de perfecționare/specializare în ultimii 4 ani:

nr. crt.	Perioada	Instituția, localizarea, facultatea	Diplomă/certificate	
Titluri științifice				
Lucrări științifice, brevete de invenție, publicații etc.				

III. Experiența de muncă

Vechimea în serviciul public	
Vechimea în domeniul aferent funcției publice solicitate	

Experiența de muncă aferentă funcției publice solicitate (începând cu cea recentă)

Perioada	Organizația, adresa. Postul deținut	Atribuțiile și responsabilitățile de bază
Perioada	Organizația, adresa. Postul deținut	Atribuțiile și responsabilitățile de bază
Perioada	Organizația, adresa. Postul deținut	Atribuțiile și responsabilitățile de bază

IV. Calități profesionale (autoevaluare)

Calități	Nivel de dezvoltare și manifestare	
	Înalt	Mediu

V. Calități personale (autoevaluare)

Calități	Nivel de dezvoltare și manifestare	
	Înalt	Mediu

VI. Nivel de cunoaștere a limbilor

Denumirea limbii	Calificativ de cunoaștere		
	cunoștințe de bază	Bine	foarte bine

VII. Abilități de operare pe computer

Programe	Nivel de utilizare

VIII. Relații de rudenie**IX. Recomandări**

nr.	Nume, prenume	Organizația, postul deținut	Tel., e-mail
1.			
2.			
3.			

Declar, pe propria răspundere, că datele înscrise în acest formular sunt veridice. Accept dreptul autorității publice de a verifica datele din formular și din documentele prezentate.

Data completării formularului		Semnătura	
-------------------------------	--	-----------	--



Capitolul 10. Managementul sistemelor și a echipamentului de automatizare

10.1. Introducere

Șeful secretariatului instanței de judecată începe lucrul în instanța de judecată cu un set de echipamente de automatizare și de alt gen și de mobilă – o parte din care mai poate fi folosită, iar o parte nu – și, chiar dacă fiecare articol are o istorie, este puțin probabil să existe un sistem organizat sau seturi de date care leagă istoria și costurile achiziției cu înregistrările relevante ale serviciilor, numărul de inventar și amplasarea, precum și întreținerea pe durata de exploatare și programul bugetar de substituire.

Cu toate acestea, rolul șefului secretariatului este de a merge mai departe de starea curentă a sistemelor și să elaboreze o metodologie unificată de inventariere, întreținere și substituire periodică a echipamentului și mobilei în cadrul instanței.

10.2. Scopul

Acesta este un capitol general care extinde discuțiile cu privire la repararea și întreținerea echipamentului din capitolul 4 „Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor”, incluzând recomandări privind inventarierea mobilei și a echipamentului, securitatea și răspunderea și întreținerea pe durata de exploatare a sistemelor de înlocuire și bugetare.

Până la urmă, cheia dezvoltării unui program de inventariere a echipamentului instanței este înțelegerea faptului că, în mare măsură, sunt necesare angajamente ca cele „pe durata întregului an” solicitate în capitolul 8 „Gestionarea bugetului”, pentru a întreține în stare funcțională mobila și echipamentul instanței, deoarece fără ele instanțele de judecată nu pot funcționa în mod corespunzător.

Astfel, șefii secretariatelor instanțelor trebuie să revizuiască următoarele compartimente prezentate în Capitolul 4 pentru a înțelege procesul de zi cu zi pentru gestionarea, întreținerea și repararea echipamentului și a sistemelor automatizate ale instanței de judecată.

Capitolul 4. Cerințe față de echipamentul și sistemele automatizate ale PIGD	
Secțiunea	Descrierea
4.4	Cerințe de infrastructură a instanței de judecată pentru susținerea PIGD (și echipament aferent automatizării instanței).
4.4.1	Mediul operațional al rețelei.
4.4.2	Dispozitive electrice
4.4.3	Cerințele față de sălile pentru server, echipament și securitate a PIGD
4.4.4	Rețelele locale
4.5	Întreținerea sistemelor și echipamentului utilizat de PIGD
4.6	Solicitarea de a repara sau întreține echipamentul automatizat al instanței
4.7	Solicitări de corectare a erorilor de program în programe informatice și îmbunătățire a sistemului PIGD
4.8	Gestionarea numelor de utilizator, parolelor și nivelurilor de acces
4.9	Copia de rezervă a datelor și sistemele de recuperare
4.10	Conexiunea la Internet
4.10.1	Contracte de prestare a serviciilor Internet pentru instanța de judecată
4.10.2	Monitorizarea performanței și a perioadelor de cădere a sistemului pe bază de Internet
Anexa 4.1	Formular de reparare a tehnologiei și echipamentului instanței de judecată

10.3. Inventarierea echipamentului și mobilei

Pentru șefii secretariatelor instanțelor întrebarea este unde să înceapă dacă: 1) informațiile încă nu sunt colectate și menținute; și 2) colectarea informațiilor privind echipamentul și mobila include articole noi, utilizate, în așteptare de reparație și nefuncționale?

Un răspuns ar fi stabilirea priorităților în activitatea de inventariere, începând cu cele mai importante sisteme de echipamente ale instanței (acestea cel mai mult probabil vor include toată automatizarea, înregistrarea audio în sălile de judecată și echipamentul din sala serverului PIGD) și apoi elaborarea următoarelor documente:

10.4. Etichete de identificare a echipamentului și mobilei

Dacă încă nu a fost asigurat de AAIJ sau altă instituție de stat, șefii secretariatelor instanțelor trebuie să proiecteze etichete cu cod de bare, care să poată fi aplicate permanent pe anumite articole de mobilă și echipament.

Avantajul etichetelor cu cod de bare este simplitatea inventarierii periodice a echipamentului utilizând un scanner de coduri de bare manual, deși aceste articole ar putea fi scumpe.

Până la urmă, ideea unui sistem de inventariere cu etichete este faptul că acesta identifică instanța, are un număr de serie unic și poate fi atașat permanent la echipament și mobilă și este trecut în lista de inventariere a echipamentului și mobilei ce aparține instanței.

10.5. Coduri de stare a echipamentului și mobilei

Fiecare obiect inclus în inventarul echipamentului și mobilei instanței trebuie să fie evaluat pentru a verifica utilitatea sau funcționalitatea sa, utilizând niște coduri de stare simplificate, similare celor prezentate în Anexa 10.1, „Coduri de stare a echipamentului și mobilierului”. Până la urmă, codurile de stare a echipamentului vor fi incluse în lista de inventar pentru a contribui la evidența echipamentului și la planurile de bugetare ale instanței (a se vedea secțiunea 10.6).

10.6. Listele de inventar ale echipamentului și mobilierului

Se recomandă ca șefii secretariatelor instanțelor sau persoana pe care aceștia o numesc, să inventarieze fizic echipamentul și mobila cu valoare de achiziție inițială (verificați dacă CCRM sau AAIJ nu a dat alte instrucțiuni de inventariere sau determinări de evaluare).

Intenția de a stabili un „prag de valoare în inventariere” este de a concentra eforturile de inventariere și etichetare întâi asupra celor mai valoroase articole. **Notă:** șefii secretariatelor instanțelor vor trebui să creeze controale de monitorizare separate și instrucțiuni de inspecție aleatorie, pentru a urmări eliberarea obișnuită și utilizarea consumabilelor și altor articole de mică valoare, ca de exemplu capsatoare, perforatoare pentru hârtie sau alte articole mărunte.

În cadrul inventarierilor instanțele de judecată trebuie să identifice fiecare unitate de echipament sau mobilă inventariată, să stabilească legătura cu documentele și costurile inițiale de achiziție, să confirme locul și responsabilul de echipament și să proiecteze un ciclu de viață funcțional și programul de substituire. Administratorii de succes ai instanțelor înțeleg că fiecare unitate de echipament și mobilă are o viață utilă funcțională proiectată și planifică înlocuirea acestora ca parte a ciclului bugetar normal al instanței.

Un model de fișă de inventariere a instanței este prezentat în Anexa 10.2 „Fișă de inventariere a instanței”. Șefii secretariatelor instanțelor trebuie să examineze oportunitatea de a converti acest model din Microsoft Word *.docx în Microsoft Excel *.xls și de a utiliza funcțiile „Pivot Table” din Excel pentru a crea liste de inventar pe birouri.

Obiectivul coloanei „Descriere” în lista de inventariere este de a acorda suficient spațiu pentru identificarea adecvată a articolului de echipament sau mobilă cu suficientă claritate și specificare pentru a permite personalului din achiziții să procure un articol similar sau mai bun, când va fi necesar. O modalitate simplă de a obține aceste informații este revizuirea documentelor originale de achiziții.

10.7. Desfășurarea a 10% de inventarieri lunare aleatorii

Deseori se spune că „proprietatea de stat are picioare” și dacă șefii secretariatelor instanțelor nu vor dezvolta programe de inventariere sistematică a echipamentului și mobilei, pot să fie siguri că până la urmă anumite obiecte din proprietatea instanței se vor „pierde” și, mai mult, răspunderea pentru proprietatea publică pierdută va fi atribuită șefilor secretariatelor instanțelor.

Pentru a evita această problemă, șefii secretariatelor trebuie să-și facă timp în programul de lucru pentru inventarieri lunare aleatorii a 10% din echipamentul și mobila instanței. Aceste inventarieri asigură faptul că absolut tot mobilierul și echipamentul instanței de judecată va fi verificat cel puțin anual.

Rezultatele inventarierii lunare a 10% din proprietatea instanței trebuie să fie raportate președintelui instanței, iar rezultatele trebuie să fie împărtășite cu personalul secretariatului.

10.8. Identificarea articolelor ce necesită reparație sau înlocuire

10.8.1. Echipamentul automatizat: STISC are un contract cu MJ privind repararea și întreținerea PIGD și a echipamentului și sistemelor de automatizare în cadrul instanțelor.

Șefii secretariatelor trebuie să revizuiască Capitolul 4, Secțiunea 4.5, „Întreținerea sistemelor și echipamentului utilizat de PIGD” pentru a înțelege obligațiile contractuale de deservire și reparare a echipamentului, și să atragă atenție specială la cerința ca STISC să se asigure **cel puțin trimestrial** de funcționarea echipamentului tehnic și a sistemelor operaționale prin efectuarea lucrărilor de reparații curente și mentenanță preventivă.

Pentru a confirma că acest serviciu trimestrial este realizat, șefii secretariatelor instanțelor trebuie să inventarieze toate echipamentele automatizate și PIGD și, apoi, în coordonare cu STISC, să stabilească un program trimestrial de mentenanță și deservire pentru fiecare unitate de echipament.

Capitolul 4, Secțiunea 4.6 „Solicitarea de a repara sau întreține echipamentul automatizat al instanței” și Anexa 4.1, „Formular de reparare a tehnologiei și echipamentului instanței de judecată” stabilesc formulare și proceduri pentru a solicita STISC să presteze, la necesitate, servicii de reparare și mentenanță.

10.8.2. Alt echipament și mobilă a instanței de judecată: șefii secretariatelor trebuie să stabilească

programe de mentenanță și deservire sistematică pentru fiecare unitate de echipament neautomatizat și mobilier. Exemple de tipuri de „mentenanță sistematică programată” ar putea include următoarele:

Exemple de programe de mentenanță și deservire sistematică a echipamentului neautomatizat și mobilierului	
Categoria	Servicii recomandate
Copiatoare	<ul style="list-style-type: none"> • Întâlnire cu vânzătorul copiatorului pentru revizuirea manualului de deservire a copiatorului și stabilirea calendarului mentenanței și deservirii necesare. • Personalul instanței verifică săptămânal cartușele de cerneală și tava de alimentare. Aspirarea prafului de pe piesele interne, după necesitate. • Personalul instanței duce un registru al copiilor făcute (aceste date vor fi folosite ca parte a planificării ciclului de viață și substituirii în secțiunea următoare), verifică numărul total al copiilor cu contorul intern al copiatorului. • Personalul financiar duce un registru al tuturor apelurilor pentru deservire și costurilor de reparare pentru fiecare unitate de echipament (aceste date vor fi folosite ca parte a planificării ciclului de viață și substituirii în secțiunea următoare). • Vânzătorii desfășoară inspecții lunare și trimestriale pentru curățarea pieselor interioare, tavei de alimentare, spațiilor cu cartușe de cerneală, geamului și pentru a presta alte servicii necesare.
Scaune de piele	<ul style="list-style-type: none"> • Ștergerea prafului de pe scaune zilnic și spălarea lor cu detergent aprobat de fabrică, cel puțin o dată pe lună. • Personalul tehnic al instanței verifică arcurile, șuruburile și alte piese de legătură ale scaunelor cel puțin săptămânal. Ajustarea lor după necesități.
Mese	<ul style="list-style-type: none"> • Ștergerea suprafeței meselor zilnic. • Personalul tehnic al instanței verifică sertarele și picioarele lunar și le ajustează după necesități.
Lacătele la uși	<ul style="list-style-type: none"> • Personalul instanței trebuie să încuie lacătele la sfârșitul fiecărei zile și să raporteze problemele cu lacătele către personalul tehnic al instanței. • Personalul tehnic al instanței verifică funcționarea lacătelor cel puțin o dată pe lună și le deservește și repară după necesitate. Timp de cinci zile de la sfârșitul lunii, personalul tehnic trebuie să prezinte un raport privind funcționarea lacătelor către personalul care asigură securitatea instanței și către secretariatul acesteia. • Șefii secretariatelor instanțelor atribuie responsabilități pentru chei și de fiecare dată când o cheie este pierdută sau nu este întoarsă la sfârșitul contractului unui angajat, ei vor determina dacă trebuie schimbate cheile și eliberează chei noi, după necesități. • Eliminarea lacătelor standard cu chei la intrarea în instanță și în spațiile judiciare și sălile de ședință securizate și instalarea unor lacăte mecanice cu grad înalt de securitate, fără chei. Limitarea cunoașterii codurilor mecanice de securitate doar la personalul esențial al instanței și la personalul de securitate.
Safeuri și dulapuri cu lacăt	<ul style="list-style-type: none"> • Verificarea datei când a fost modificată ultima oară combinația la aceste unități de păstrare securizată și modificarea acestei combinații o dată la 12 luni. Informarea doar a personalul esențial al instanței despre această combinație. • De fiecare dată când un angajat își schimbă biroul sau când contractul acestuia de muncă este reziliat, urmează de modificat combinația la safeuri, unități de păstrare a documentelor sigilate.

10.9. Mentenanța echipamentului pe durata de exploatare și programul de înlocuire a echipamentului vechi⁵³

Deseori este dificil de determinat când perioada de exploatare a unei unități de echipament s-a terminat dacă acest fapt nu este examinat din perspectiva corespunzătoare. Aceasta este situația, în special, în instanțele unde bugetele anuale restrânse forțază șefii secretariatelor să lupte permanent pentru a reduce bugetul operațional al instanței și una din modalități în acest sens este amânarea achiziției de echipament sau mobilă nouă sau a înlocuirii lor, în speranța că acest articol va mai putea fi exploatat ceva timp fără a dăuna cuiva sau fără a afecta în general funcționarea instanței.

Achiziția de echipament ar putea fi o alegere rapidă (dacă sunt resurse disponibile), dar nu și corectă sau posibilă. Deci, cum aflăm când echipamentul, într-adevăr, a ajuns la sfârșitul perioadei de exploatare?

10.9.1. Registre de mentenanță a echipamentului pe durata perioadei de exploatare: Șefii secretariatelor instanțelor trebuie să elaboreze și să țină documente de evidență a mentenanței și deservirii fiecărei unități de echipament automatizat sau neautomatizat (acestea vor fi cele cu estimări realiste ale înlocuirii echipamentului). Un document de evidență referitoare la echipament, de obicei, include următoarele:

Conținutul unui document obișnuit de mentenanță și deservire a echipamentului
Implicații pentru șeful secretariatului
<ul style="list-style-type: none"> • Specificațiile, costurile de achiziționare a echipamentului și data procurării. • Înregistrări ale apelurilor la serviciile de reparație și mentenanță, atât planificate cât și de urgență. • Înregistrări ale tuturor părților înlocuite sau reparații majore. • Evidența costurilor de reparație a echipamentului. • Estimarea <i>duratei de exploatare și uzură</i> de către producător (exprimată de obicei în luni) sau, dacă este vorba de PIGD, Internet sau echipament de automatizare, programul de înlocuire estimativă dat de AAIJ și STISC. • Anul bugetar estimat de înlocuire – acesta servește drept „estimare externă” a datei când înlocuirea unei unități trebuie să fie efectuată în mod corespunzător prin canalele de achiziții și inclusă în propunerea finală de buget operațional al instanței.

10.9.2. Criterii de cost sau securitate la examinarea înlocuirii echipamentului

Înlocuirea este întotdeauna o opțiune când o unitate de echipament prezintă pericol pentru securitate sau personal.

De regulă, nu mai este rentabil de continuat repararea unei unități de echipament când costul reparației depășește 50% din costul inițial de achiziție.

Șefii secretariatelor instanțelor trebuie să ordone personalului financiar să întocmească rapoarte lunare privind solicitările de deservire a echipamentului, descompunând costurile de mentenanță și înlocuire a detaliilor pe unități de echipament.

Rapoartele mai trebuie să identifice și fiecare unitate de echipament care se apropie de pragul de 30% de cost al reparației și pentru fiecare astfel de unitate managerii instanței trebuie să discute cu operatorii echipamentului respectiv pentru a revizui funcționarea echipamentului și cerințele de mentenanță profilactică, precum și cu vânzătorii și cu STISC (în caz dacă este vorba de PIGD, Internet și echipament de automatizare) ca să fie determinat un mod de reducere a costurilor sau pierderilor viitoare aferente deservirii.

10.9.3. Planificarea bugetară pentru înlocuirea echipamentului. Cheia succesului în acest proces este începerea evaluării fiecărei unități de echipament și mobilă cel puțin cu un an înainte de data estimată a înlocuirii și includerea costurilor de înlocuire în propunerea de buget operațional pentru anul de înlocuire care va urma. Un exemplu în acest sens este prezentat mai jos:

⁵³ HUGHES R. The Reason to Replace Equipment. Publicație disponibilă la următoarea adresă electronică: www.maintenanceresources.com

Planificarea bugetară pentru înlocuirea echipamentului (exemplu)	
Implicații pentru șeful secretariatului	
Copiatorul nr. 123 (amplasat în biroul 24, direcția/secția de evidență și documentare procesuală a instanței)	
Ipoteza nr. 1	În rezultatul evidenței și rapoartelor sistematice privind deservirea echipamentului, personalul instanței confirmă că copiatorul a fost livrat și instalat pe 1 iulie 2011 și că durata de exploatare normală recomandată de producător este 5 ani (60 de luni) de la instalare, adică 1 august 2016.
Ipoteza nr. 2	Copiatorul a fost deservit și întreținut în mod sistematic de către vânzător; numărul copiilor făcute se încadrează în intervalul aprobat de producător. Costurile de deservire până acum reprezintă cca 10% din costul original de achiziție. Echipamentul continuă să funcționeze adecvat, cu căderi minime sau fără căderi.
Activități de înlocuire planificate	<ul style="list-style-type: none"> • Șeful secretariatului va planifica o discuție privind funcționarea echipamentului și continuarea utilizării adecvate a acestuia pentru ciclul de planificare bugetară din anul 2014 – cu un an înainte de anul bugetar operațional 2015. • Personalul va confirma că înlocuirea cartușelor de cerneală continuă să fie disponibilă prin canalele de achiziții, că vânzătorul continuă să-i deservească și că echipamentul este necesar pentru instanță, ca aceasta să poată presta servicii esențiale. • După aceea, șeful secretariatului poate alege: • Fie să amâne evaluarea funcționalității echipamentului și continuării utilizării acestuia până la următorul ciclu de planificare bugetară (de fapt, amânând înlocuirea din 2015), • Fie să inițieze estimări de achiziții publice, care să fie incluse în ciclul de planificare bugetară pentru anul 2015.
<ul style="list-style-type: none"> • Esența acestui proces este începerea procesului de evaluare a echipamentului cel puțin cu un an înainte de înlocuirea anticipată. • Acest principiu de planificare pentru un an înainte asigură ca costurile de înlocuire să fie planificate în mod normal și să fie incluse în estimarea bugetului operațional al instanței – și nu sunt luate din contul bugetului limitat pentru anul curent din cauza că instanța a uitat să planifice corect bugetul. 	

Anexa 10.1: Coduri de stare a echipamentului și mobilierului

Coduri de stare a echipamentului de automatizare a instanței de judecată			
Cod nr.	Descrierea	Starea	Explicația
1	Neutilizat	Excelent	Proprietate neutilizată, care poate fi folosită fără reparații și este identică sau poate fi înlocuită cu articole noi din sursele normale de aprovizionare.
2	Utilizat	Bun	Proprietate utilizată ce poate fi folosită fără reparare și i-a mai rămas marea parte a perioadei de exploatare.
3	Utilizat	Satisfăcător	Proprietate care poate fi folosită fără reparații, dar este uzată sau deteriorată destul de mult și ar putea avea nevoie de reparație curând.
4	Utilizat	Nesatisfăcător	Proprietate utilizată care poate fi folosită fără reparare, dar este uzată sau deteriorată în măsura în care gradul de utilitate rămas este redus sau curând va fi nevoie de reparare majoră.
5	Reparare minoră necesară	Bun	Reparația necesară este minoră și nu depășește <15% din costul original de cumpărare.
6	Reparare majoră necesară	Satisfăcător	Reparația necesară este considerabilă și se estimează că va reprezenta 30–50% din costul original de cumpărare.
X	Schelet sau resturi	Schelet	Echipamentul nu are valoare, cu excepția lichidării, reciclării sau vânzării ca părți ce nu pot fi utilizate.



Capitolul 11.

Gestionarea infrastructurii instanțelor de judecată

11.1. Introducere

În linii mari, clădirile instanțelor de judecată din Republica Moldova se împart în două categorii – clădiri vechi, construite conform standardelor sovietice de proiectare din anii '70 sau clădiri ce nu au fost proiectate ca instanțe de judecată, dar mai târziu au fost transformate în ele.

De regulă, infrastructura în multe instanțe de judecată este într-o stare proastă și proiectul lor nu poate fi adaptat astfel încât să asigure zonele separate rezervate pentru judecători, personal, deținuți și public și să fie respectate cerințele de rigoare. În plus, numărul sălilor de ședință este, de obicei, insuficient pentru desfășurarea tuturor activităților instanței în aceste săli, forțând judecătorii să desfășoare multe procese în birourile lor. Aceste condiții afectează negativ mediul de lucru al judecătorilor și personalului, activitatea instanței și, de fapt, întregul proces de înfăptuire a justiției.⁵⁴

11.2. Administrarea infrastructurii și clădirilor instanțelor de judecată

Președinții instanțelor sunt responsabili de asigurarea funcționării instanței și deservirea cetățenilor în această instituție. **Șefii secretariatelor instanțelor** sunt responsabili de planificare, bugetare, organizarea și angajarea personalului, gestionarea resurselor financiare limitate ale instanței pentru întreținerea clădirilor și a echipamentului. Pentru a fi eficienți, șefii secretariatelor trebuie să fie capabili să:

- utilizeze liste de verificare standardizate pentru monitorizarea și evaluarea mediului și condițiilor de muncă, a infrastructurii, a echipamentului și a sistemelor de construcție ale judecătoriei;
- coordoneze serviciile de reparație și mentenanță în contextul cadrului normativ național privind achizițiile și în limitele bugetului cheltuielilor operaționale și capitale al instanței de judecată pentru anul fiscal curent (a se vedea Capitolul 8 Gestionarea bugetului);

⁵⁴ Raport de evaluare a instanțelor de judecată din Republica Moldova. Publicat de Programul USAID de Consolidare a Instituțiilor Statului de Drept (USAID ROLISP), în parteneriat cu CSM și AAJ.

- planifice proiecte de renovare a infrastructurii și sediului instanței de judecată;
- gestioneze proiecte de construcție și renovare a clădirii instanței de judecată.

11.3. Elaborarea unui plan de mentenanță a infrastructurii, echipamentului și sistemelor principale ale instanței de judecată pe durata perioadei lor de exploatare

Șefii secretariatelor nu trebuie să fie ingineri pentru a elabora un plan de mentenanță și renovare a infrastructurii instanței de judecată pe durata perioadei ei de exploatare. O mare parte a evaluării a fost deja realizată și raportată în cadrul evaluării infrastructurii instanțelor de judecată în mai 2012, iar rezultatele acestei evaluări pot fi utilizate pentru a ajuta președinții și șefii secretariatelor instanțelor să justifice bugetele de cheltuieli operaționale și capitale.

Evaluarea s-a referit la șapte componente ale infrastructurii clădirilor și ale sistemelor operaționale (a se vedea tabela) și reprezintă eforturile comune ale CSM, AAIJ și ale programului USAID ROLISP.

Scopul evaluării pe scara de la 1 la 5 a constat nu în identificarea unor soluții specifice sau estimări de costuri, ci în obținerea pentru CSM și AAIJ a unei imagini de ansamblu privind starea infrastructurii instanțelor în întreaga țară și în formularea argumentelor pentru CSM și AAIJ care să ajute la stabilirea priorităților și finanțarea proiectelor de îmbunătățire capitală de-a lungul timpului.

Întrebarea la care președinții și **șefii secretariatelor instanțelor** responsabili de activități de mentenanță de rutină și reparații trebuie să găsească răspuns este: *Cum judecătoriile trebuie să transforme evaluarea pe scara de la 1 la 5 într-un plan realist de mentenanță și bugetare a instanței?*

Pentru început, este important de înțeles că un *plan organizațional de mentenanță și renovare pe durata perioadei de exploatare* este diferit de estimarea costurilor de reparații minore de rutină ale sediului instanței.

În schimb, un *plan organizațional de mentenanță și renovare pe durata perioadei de exploatare* cere ca **șeful secretariatului**, în coordonare cu președintele instanței, CSM și AAIJ, să elaboreze un plan strategic pe termen lung pentru gestionarea, mentenanța și, după necesități, bugetarea renovărilor, reparațiilor și înlocuirea sistemelor majore.

Folosind sistemul de evaluare pe scara de la 1 la 5 din raportul de evaluare a infrastructurii, **șefii secretariatelor instanțelor** de judecată trebuie să examineze elaborarea unui *plan organizațional de mentenanță și renovare pe durata perioadei de exploatare* și a unei viziuni strategice, conform indicațiilor din tabelul de mai jos:

Plan privind mentenanța și bugetarea infrastructurii instanței de judecată pe durata perioadei de exploatare	
1 = Stare foarte bună	
<ul style="list-style-type: none"> • Nu sunt necesare acțiuni bugetare curente. • Evaluări periodice: Desfășurarea evaluării cel puțin trimestriale folosind listele de verificare pentru clădire (a se vedea mai jos). Actualizarea statutului sistemului (și a planificării bugetare) după necesități. • Mentenanța de rutină: Realizarea mentenanței necesare pentru toate echipamentele conform programului de mentenanță recomandat de producător. Notă: Dacă lipsește un program de mentenanță, sistemul poate să se strice și imediat să devină nesatisfăcător (5). • Reparații minore: Realizarea reparațiilor minore din contul bugetului curent operațional și celui capital. Notă: Dacă lucrările nu au fost deja prevăzute în buget – anticipați necesitatea de a redistribui alte alocații pe programe sau personal. • Reparații majore: Anticipați reparații majore, înlocuiri, modernizări sau renovări în 7–10 ani. Începeți evaluarea estimărilor de costuri și propuneri de buget cu cel puțin 3 ani înainte de niște reparații majore anticipate. • Bugetarea cheltuielilor de îmbunătățire capitală: Elaborarea și integrarea costurilor majore și minore estimate în bugetul capital al instanței – evitați situația de a achita mereu reparațiile din bugetul operațional. 	
2 = Stare bună	
<ul style="list-style-type: none"> • Nu sunt necesare acțiuni bugetare curente. • Evaluări periodice: Desfășurarea evaluării trimestriale folosind listele de verificare privind clădire (a se vedea mai jos). Actualizarea statutului sistemului (și a planificării bugetare) după necesități. • Mentenanța de rutină: Realizarea mentenanței necesare pentru toate echipamentele conform programului de mentenanță recomandat de producător. • Reparații minore: Realizarea reparațiilor minore din contul bugetului curent operațional și capital. • Reparații majore: Anticipați reparații majore, modernizări sau renovări pentru următorii 5 sau 7 ani. Începeți evaluarea estimărilor de costuri și propuneri de buget cu cel puțin 3 ani înainte de reparații majore anticipate. • Bugetarea cheltuielilor de îmbunătățire capitală: Elaborarea și integrarea costurilor majore și minore estimate în bugetul capital al instanței evitați situația de a achita mereu reparațiile din bugetul operațional. 	
3 = Stare medie	
<ul style="list-style-type: none"> • Nu sunt necesare acțiuni bugetare curente. • Evaluări periodice: Desfășurarea evaluării cel puțin trimestriale folosind listele de verificare privind clădirea (a se vedea mai jos). Actualizarea statutului sistemului (și a planificării bugetare) după necesități. • Mentenanța de rutină: Realizarea mentenanței necesare pentru toate echipamentele conform programului de mentenanță recomandat de producător. • Reparații minore: Realizarea reparațiilor minore din contul bugetului curent operațional și celui capital. Dacă lucrările nu au fost deja prevăzute în buget, anticipați necesitatea de a redistribui alte alocații pe programe sau personal. • Reparații majore: Anticipați reparații majore, modernizări sau renovări pentru următorii 3 sau 5 ani. Începeți evaluarea estimărilor de costuri și propuneri de buget cu cel puțin 3 ani înainte de reparații majore anticipate. • Bugetarea cheltuielilor de îmbunătățire capitală: Elaborarea și integrarea costurilor majore și minore estimate în bugetul capital al instanței – evitați situația de a achita mereu reparațiile din bugetul operațional. 	

Plan privind mentenanța și bugetarea infrastructurii instanței de judecată pe durata perioadei de exploatare
4 = Funcționarea instanței de judecată sau securitatea publică grav afectată. Sistemul trebuie să fie înlocuit sau renovat
<ul style="list-style-type: none"> • Sunt necesare acțiuni imediate. Președintele și secretariatul instanței trebuie să informeze CSM și AAIJ despre criza de infrastructură și să solicite ajutor la crearea de soluțiilor pe termen scurt și pe termen lung. • Planificarea pentru situații excepționale: Secretariatul instanței trebuie să creeze un grup de lucru al instanței pentru elaborarea planurilor pentru situații excepționale, în caz de cădere a unuia din sistemele de infrastructură (trecerea la apreciere 5 = NESATISFĂCĂTOR)
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluări periodice: Desfășurarea evaluării cel puțin o dată la două săptămâni folosind listele de verificare pentru clădire (a se vedea mai jos). Actualizarea statutului sistemului (și a planificării bugetare) după necesități. • Mentenanța de rutină: Realizarea mentenanței necesare pentru toate echipamentele conform programului de mentenanță recomandat de producător. • Reparații minore: Realizarea reparațiilor minore din contul bugetului curent operațional și celui capital. • Reparații majore: Anticipați necesități de reparații majore, modernizări sau renovări pentru mai puțin de 12 luni. Începeți estimarea costurilor și propunerilor de buget pentru următorul ciclu bugetar. • Bugetarea cheltuielilor de îmbunătățire capitală: Elaborarea și integrarea costurilor majore și minore estimate în bugetul capital al instanței – evitați situația de a achita mereu reparațiile din bugetul operațional.
5 = Nesatisfăcător. Afectează negativ funcționarea instanței de judecată sau securitatea publică
<ul style="list-style-type: none"> • Este necesară înlocuirea sau renovarea imediată. Determinarea riscului de cădere a sistemului în caz de continuare a funcționării instanței și consultarea cu președintele instanței de judecată și AAIJ privind alocarea imediată a resurselor financiare. • Planificarea pentru situații excepționale: Secretariatul instanței trebuie să creeze un grup de lucru al instanței pentru elaborarea planurilor pentru situații excepționale pentru scenariul cel mai serios de cădere a sistemelor. • Evaluări periodice: Desfășurarea evaluării cel puțin o dată la două săptămâni folosind listele de verificare pentru clădire (a se vedea mai jos). Țineți președintele instanței la curent cu funcționarea componentei de infrastructură și cu planurile de continuare a operațiunilor instanței în caz de cădere a sistemului. • Mentenanța de rutină: Realizarea mentenanței necesare pentru toate echipamentele conform programului de mentenanță recomandat de producător. • Reparații minore: Realizarea reparațiilor minore din contul bugetului curent operațional și celui capital. • Reparații majore: <i>Este nevoie de modernizări sau înlocuiri imediate ale sistemelor</i> și CSM sau AAIJ nu oferă soluții sau finanțare imediat, șefii secretariatelor instanțelor trebuie să înceapă estimarea costurilor și pregătirea de propuneri pentru anul bugetar următor. • Bugetarea cheltuielilor de îmbunătățire capitală: Elaborarea și integrarea costurilor majore și minore estimate viitoare în bugetul capital al instanței – plecați de la situația de a plăti mereu reparațiile din bugetul operațional.

11.4. Utilizarea listelor de verificare a infrastructurii instanței

Este important de ținut minte că nici președinții instanțelor de judecată, nici **șefii secretariatelor instanțelor** nu trebuie să fie ingineri civili sau specialiști în mecanica construcțiilor. Cu toate acestea, echipa

de conducere a instanței este responsabilă de asigurarea funcționării instanței de judecată în cel mai eficient mod posibil.

În lipsa unui angajat calificat să desfășoare ambele funcții (puține instanțe își pot permite luxul de a avea un inginer-mecanic al clădirii), **secretariatul instanței** este responsabil de organizarea, monitorizarea și gestionarea programelor de mentenanță a instanței și administrare a sediului.

Utilizarea sistematică a listelor de verificare a infrastructurii instanței este una din modalități în care **șefii secretariatelor instanțelor** pot cunoaște cerințele operaționale unice ale clădirii lor. Ele mai pot fi utilizate pentru a ajuta **șefii secretariatelor instanțelor** la organizarea și gestionarea programelor de mentenanță a clădirilor lor, iar rezultatele inspecției pot fi integrate în bugetele anuale operaționale și de cheltuieli capitale ale instanței. La sfârșitul acestui capitol sunt anexate câteva exemple de liste de verificare standardizate, rezumate în tabelul de mai jos:

Liste de verificare a sediului instanței		
Nr.	Titlu	Activități inspectate
1	Clădirea și terenurile instanței	Structura clădirii; ferestre și geamuri; trotuare pe perimetru; scări și căi de acces; sisteme de identificare și directorii ale clădirii; intrări, ascensoare și scări interne; iluminare exterioară; terenuri exterioare și peisaj; transport public; și spații de coborâre a pietonilor (a se vedea Lista de verificare 1)
2	Birouri administrative și spații de depozitare	Birouri administrative; ferestre și geamuri; și spații de depozitare și arhive (a se vedea Lista de verificare 2)
3	Sălile de ședință și birourile judecătorilor	Săli de ședință și birouri ale judecătorilor; intrări securizate în clădire și parcare; și limitarea accesului public la spațiile judiciare (a se vedea Lista de verificare 3)
4	Planificarea pazei și a acțiunilor în situații excepționale	Punctul de securitate și control la intrarea publică, planul de acțiuni în situații excepționale, intrări securizate în clădire și parcare și limitarea accesului public la spațiile judiciare (a se vedea A Lista de verificare 4)
5	Sistemele funcționale ale clădirii	Electricitate; vecuri și sisteme de canalizare; și sisteme de încălzire (a se vedea Lista de verificare 5)

11.5. Modalitatea de estimare a noilor cerințe privind spațiul

Dacă CSM sau AAIJ nu vor stabili o formulă de alocare a spațiului „pe persoană” pentru proiectarea clădirilor instanțelor, **șefii secretariatelor** și proiectanții spațiului instanțelor se pot ghida de următoarele sugestii privind estimarea necesităților de spațiu. Ca estimare rapidă, regula generală de 11,6–20 m² pentru persoană (cu excepția sălilor de conferință mari) s-a dovedit a fi suficientă în linii mari pentru a acoperi spațiul de muncă, circulația și alte facilități într-un birou de uz general⁵⁵.

Sugestii pentru estimarea necesităților de spațiu de birou
Spațiu de birou și săli de conferință = 11,6–20 m ² pentru persoană
Birou tipic pentru conducător = 8,5–14 m ²
Spațiu deschis împărțit: supervizorul sau șeful grefierilor = 7,5–9 m ²
Spațiu deschis: grefieri sau secretariat = 6–14 m ²

55 Office Finder, <http://www.officefinder.com/how.html#sthash.9PKdlvjL.dpbs>

Sugestii pentru estimarea necesităților de spațiu de birou
Săli de conferință: 1,4 m ² pentru persoană pentru săli în stil amfiteatru și 2,5 m ² pentru persoană în săli de tip conferință.
Biroul secției expediție: lungimea depinde de utilizare, de obicei 2,7 m lățime cu ghișeuri de 0,8 m lățime.
Spațiu de recepție: recepționist + 2–4 persoane = 11,6–16,6 m ² + 6–8 persoane 18,6–27,9 m ²
Arhivă: de obicei 65 m ² per încăpere cu interval între rafturi de 1 metru lățime.

11.6. Condițiile privind libera circulație a justițiabililor, personalului și inculpaților

Cerințele moderne de proiectare a instanțelor prevăd separarea căilor de circulație în cadrul instanței pentru judecători, inculpați și public⁵⁶.

Căi de circulație recomandate în cadrul instanței de judecată	
Public	Calea de circulație care include intrarea publică și trecerea prin punctele de control ale instanței și accesul la coridoarele și scările publice, care duc la birourile administrative ale instanței și la sălile de ședință.
Limitat	O cale de acces limitat ce duce de la spațiul de parcare destinat judecătorilor, prin intrările în clădire prevăzute doar pentru judecători și personal și apoi pe coridoare și scări cu acces limitat, care duc direct la birourile judecătorilor și birourile personalului judiciar. Obiectivul este de a preveni contactul neautorizat între judecători, avocați și părți litigante.
Securizat	Calea de acces securizată prin care inculpatul este adus în spațiile pentru inculpați și apoi condus (după necesități) în sălile de ședință sau sălile de audiere. Este imperativ ca inculpații să nu aibă acces la sau interacțiuni cu publicul sau avocații în timp ce se află în instanța de judecată.

În lipsa unor clădiri noi cu căi de circulație corespunzătoare, **șefii secretariatelor** trebuie să țină cont de limitările impuse de condițiile existente în clădire și:

- să revizuiască căile de circulație actuale ale instanței de judecată;
- să identifice unde pot fi făcute ajustări pentru a îmbunătăți accesul public la serviciile esențiale și sălile de ședință, sporind, în același timp, securitatea circulației judecătorilor și deținuților;
- să utilizeze fonduri operaționale din anul curent pentru a proiecta modificări ale clădirii și a le implementa;
- să examineze posibilitatea de a muta birourile administrative și încăperile auxiliare pentru a separa cele trei căi de circulație.

Până la urmă, modificările structurale majore pentru îmbunătățirea căilor de circulație publică, limitată și securizată vor presupune o colaborare a **șefului secretariatului** cu președintele instanței, CSM și AAIJ pentru a proiecta, estima costurile și prevedea în buget modificările necesare.

11.7. Coordonarea cu CSM și AAIJ a procesului de monitorizare a proiectelor de renovare și construcții

În coordonare cu președintele instanței de judecată, **șeful secretariatului** trebuie să planifice întâlniri regulate cu funcționari ai AAIJ responsabili de gestionarea solicitărilor instanțelor privind proiectarea renovărilor, finanțarea și contractarea proiectelor. AAIJ are mai mult de lucru decât poate efectua în mod rezonabil

⁵⁶ Instrucțiuni privind proiectarea instanțelor, SUA (ediția 2007), disponibile la http://www.gsa.gov/graphics/pbs/Courts_Design_Guide_07.pdf

și, dacă șeful secretariatului nu va monitoriza regulat și nu va menține contactul cu personalul corespunzător al AAIJ, este puțin probabil ca proiectul instanței să beneficieze la timp de atenția pe care o merită.

Șefii secretariatelor instanțelor nu trebuie să fie arhitecți sau ingineri civili, dar trebuie să rămână implicați pe întreaga durată a proiectului. Fiind susținuți de personalul instanței de judecată, ei sunt cei mai potriviți pentru a evalua cât de bine un anumit proiect corespunde cerințelor operaționale și organizaționale ale instanței. Odată ce începe construcția, șefii secretariatelor beneficiază de avantajul de a coordona eforturile și activitățile cotidiene ale contractantului la fața locului.

11.8. Organizarea unei întâlniri cu contractantul înainte de construcție

Contractanții și lucrătorii lor sunt în esență oaspeți invitați să lucreze pe teritoriul instanței pentru realizarea lucrărilor limitate de construcție prevăzute în contract. Activitățile lor trebuie să fie gestionate pentru a se integra cu activitatea instanței, precum și să fie limitate doar la activitățile de construcție. Nu le poate fi acordat acces nelimitat în clădirea instanței în condițiile în care instanța de judecată continuă să-și realizeze responsabilitățile constituționale de prestare a serviciilor judiciare pentru cetățeni și părți la proces.

Șeful secretariatului, împreună cu președintele instanței și AAIJ, trebuie să stabilească o întâlnire cu contractantul și supervisorii principali ai procesului de construcție înainte de începutul construcției.

Scopul întâlnirii este de a:

- prezenta conducerii instanței și echipei de securitate contractantul și principalii săi supervisorii și managerii ai construcției;
- revizui documentele contractuale, a elabora proiectul, a stabili programul și termenul-limită al lucrărilor de construcție;
- confirma **șeful secretariatului** în calitate de reprezentant autorizat al instanței și persoana de contact pentru chestiuni aferente construcției;
- face turul spațiilor în care urmează să aibă loc construcția;
- defini orele de muncă ale instanței și ale lucrătorilor contractantului și cerințele de reducere a zgomotului, pentru a atenua impactul asupra funcționării instanței de judecată;
- identifica spații aprobate de instanță, unde contractantul să-și mobilizeze și să asigure securitatea personalului, a echipamentelor și a materialelor de construcție;
- confirma cerințele instanței privind notificare cu cel puțin 24 de ore înainte de livrarea de către contractant a echipamentului sau a materialelor.

11.9. Verificarea securității și ecusoanele pentru angajații contractantului

Șefii secretariatelor trebuie să coordoneze eforturile cu paza instanței și contractantul pentru a verifica în mod corespunzător angajații contractantului înainte să le fie permis accesul la locul de muncă. **Ca o cerință minimă**, contractantul trebuie să prezinte certificate precum că persoanele angajate nu sunt în proces sau nu au fost condamnate anterior pentru infracțiuni penale grave, violență în familie și că nu au antecedente de abuz de substanțe narcotice sau alcool. Personalul de securitate al instanței ar putea să dorească să revizuiască și, cu autorizarea **secretariatului instanței**, să propună cerințe suplimentare de verificare a securității.

În cele din urmă, personalului contractantului îi vor fi eliberate ecusoane cu fotografii aprobate de instanță, care vor fi purtate la vedere. Examinați posibilitatea de codificare a ecusoanelor prin culori pentru a specifica și limita spațiile în care angajații respectivi ai contractantului au dreptul să lucreze.

11.10. Coordonarea accesului la locul construcției pentru livrări, vehicule și echipament al contractantului

Contractanții trebuie să prezinte notificare preliminară cu cel puțin 24 de ore înainte de orice livrare planificată de materiale de construcție sau echipament. Acest fapt va asigura suficient timp pentru personalul de securitate al instanței să revizuiască solicitarea, iar pentru **șeful secretariatului** să coordoneze livrarea, descărcarea, depozitarea și cerințele de securitate (excepțiile de la notificarea preliminară cu 24 de ore trebuie să fie aprobate de către șeful secretariatului).

11.11. Inspecțiile locului de construcție și ale spațiilor de depozitare a materialelor

Ca parte a întâlnirilor preliminare începerii construcției și ședințelor zilnice pe durata construcției, instanța trebuie să solicite ca locul de muncă să fie măturat și curățat zilnic, să nu fie probleme legate de substanțe periculoase sau siguranță, ca materialele și echipamentul să fie păstrate în spații încuiate și ca muncitorii la construcție să poarte îmbrăcăminte de protecție (de exemplu, căști, protecție pentru urechi, încălțăminte specială etc.).

Șeful secretariatului mai trebuie să inspecteze zilnic locul construcției, nu ca inspector general ce caută greșeli și fraudă potențială, ci mai curând manifestând responsabilitatea de supraveghere a instanței, pentru a se convinge că lucrările progresează după cum a fost planificat și că contractantul asigură curățenia și siguranța mediului de lucru.

11.12. Coordonarea personalului, securității, automatizării, telecomunicațiilor, modelului de mobilă și planificarea transferului

După finalizarea lucrărilor, contractantul va instala cabluri electrice și de date, sisteme de iluminare și încălzire, **Șeful secretariatului** este responsabil de organizarea eforturilor personalului pentru amenajarea, mobilarea și mutarea în spațiul nou.

Deși nimeni nu se așteaptă ca **șefii secretariatelor** să fie designeri de interior, ei sunt responsabili de mutarea personalului în spațiul renovat și, pentru a facilita realizarea acestui obiectiv, se recomandă insistent ca **șefii secretariatelor instanțelor** să revizuiască desenele tehnice cu personalul implicat, să organizeze periodic tururi ale locului construcției (în orele în care nu au loc lucrările de construcție) și să stabilească o echipă de planificare a spațiului, care să ajute la alegerea aranjamentului mobilei și căilor de circulație.

Experiența a demonstrat că, deseori, personalul știe mai bine cum trebuie să fie aranjate lucrurile în biroul lor și comentariile lor economisesc timp, bani și scutesc de necesitatea modificării ulterioare a construcției pentru corectarea greșelilor de proiect sau construcție.

Când se ajunge la mutarea propriu-zisă, **șefii secretariatelor** trebuie să coordoneze eforturile cu președintele instanței de judecată pentru a reduce la minimum impactul asupra proceselor planificate și activităților administrative.

Lista de verificare a clădirii nr. 1 – Clădirea instanței de judecată

(Scara de apreciere:

1 = Excelent; 2 = Foarte bine; 3 = Acceptabil; 4 = Rău; 5 = Nesatisfăcător)

Denumirea instanței:		Data						
Denumirea biroului:		Biroul nr.						
Descrierea			1	2	3	4	5	
1. Structura clădirii								
Standardele:								
Necesități de reparare:								
2. Ferestre și geamuri exterioare								
Da	Nu	Descrierea						
		Au fost identificate și reparate ferestre defectate sau crăpate?						
		Ferestrele sunt dotate cu sticlă în mod uniform pentru a preveni scurgerea și daunele cauzate de apă?						
		Geamurile sunt spălate cel puțin de două ori pe an?						
		Alte:						
3. Curățenia								
Da	Nu	Descrierea						
		Trotuarele, scările și rampele de acces ale clădirii instanței sunt măturate regulat, curățate și reparate după necesitate – fără gropi sau alte condiții periculoase?						
		Trotuarele publice sunt măturate regulat, curățate și reparate după necesitate – fără gropi sau alte condiții periculoase?						
		Urnele pentru gunoi și scrumierele sunt disponibile și curățate zilnic?						
		Alte:						

4. Acces la instanță:

Standardele:

Da	Nu	Descrierea
		Indicatoarele stradale și de îndrumare ale orașului îndreaptă pietonii și șoferii către intrarea în instanță?
		Accesul la clădirea instanței de judecată este clar vizibil din stradă – semnul de identificare a clădirii este plasat în loc vizibil cu simbolurile de identificare ale instanței de judecată?
		Există un panou de informații pentru public cu graficul ședințelor instanței, taxele și informație pentru public la intrare în instanța de judecată?
		Pagina web a instanței de judecată indică conține informații despre sediul instanței (identificând intersecțiile principale și instrucțiuni cum de ajuns la sediul instanței de judecată)?
		Alte:

Necesități de reparare:

5. Intrări, ascensoare și scări

Standardele:

Da	Nu	Descrierea
		Scările sunt de construcție uniformă fără trepte stricate sau alte condiții periculoase și cu o suprafață anti-alunecare sau este aplicată o bandă anti-alunecare pentru a preveni accidentele?
		Balustradele există și sunt în stare bună?
		Sunt disponibile rampe pentru scaune cu roțile sau lifturi electrice pentru persoanele cu dizabilități?
		Ascensoarele (unde există) sunt funcționale și au fost supuse unei inspecții a siguranței în ultimele 12 luni?
		Spații de odihnă / șezut sunt prevăzute la intrare și la fiecare etaj?
		Scările și rampele de acces sunt măturate zilnic și spălate cel puțin o dată pe lună?
		Scările și rampele de acces sunt presărate cu sare și gheața și zăpada sunt înlăturate pe timp de iarnă?
		Un drenaj corespunzător previne adunarea apei pe scări și rampe de acces?
		Alte:

Necesități de reparare:

6. Iluminarea exterioară

Standardele:

Da	Nu	Descrierea
		Iluminarea perimetrului clădirii instanței este suficientă pentru a asigura circulația și siguranța publicului?
		Corpurile de iluminat funcționează corect și becurile defectate sunt schimbate zilnic?
		Este disponibilă iluminarea de rezervă în caz de pană de curent?
		Alte:

Necesități de reparare:

7. Terenurile exterioare

Standardele:

Da	Nu	Descrierea
		Există grădinari și alți angajați responsabil de curățenie? Ei fac curățenie pe teritoriul instanței de două ori pe zi?
		Copacii și alte plantele sunt menținute în stare bună și sunt înlocuite după necesitate?
		Instanța de judecată dispune de un plan principal de înverzire și dezvoltare a teritoriului și un buget operațional pentru amenajarea teritoriului și spațiilor publice?
		Alte:

Necesități de reparare:

8. Asigurarea accesului la transportul public

Standardele:

Necesități de reparare:

9. Stabilirea unor locuri sigure pentru coborârea pasagerilor din transport					
Standardele:					
Necesități de reparare:					
Evidența activităților întreprinse de șeful secretariatului					
Data primirii					

Activitatea întreprinsă/realizată:

Lista de verificare a sediilor instanțelor nr. 2 – Oficiile administrative și spațiile de depozitare

(Scara de apreciere:

1 = Excelent; 2 = Foarte bine; 3 = Acceptabil; 4 = Prost; și 5 = Inacceptabil)

Descrierea	1	2	3	4	5
1. Birourile administrative					
Standardele:					
Necesități de reparare:					

Descrierea	1	2	3	4	5
2. Ferestre și geamuri					

Standardele:

Necesități de reparare:

3. Spații de depozitare și arhive					
--	--	--	--	--	--

Standardele:

Da	Nu	Descrierea
		Indicatoare de identificare a birourilor sunt amplasate pe coridor la intrarea în fiecare birou?
		Lacătele sunt funcționale și există măsuri de control pentru prevenirea accesului neautorizat?
		Există dulapuri sau birouri securizate care pot fi încuiate pentru păstrarea dosarelor secrete și a documentelor financiare?
		Planul de organizare a birourilor și mobilei/rafturilor pe etaj permite circulația adecvată și sigură a personalului?
		Consumabilele, dosarele și echipamentul sunt inventariate și depozitate în mod corespunzător?
		Excesul de mobilă/echipament este evacuat și nu este lăsat să se acumuleze în depozite?
		În birouri se face ordine zilnic? Gunoiul este evacuat zilnic?
		Birourile au o iluminare adecvată? Există becuri și corpuri de iluminat defectate? Becurile defectate sunt schimbate zilnic?

Necesități de reparare:

Evidența activităților întreprinse de șeful secretariatului	
Data primirii	

Activitatea întreprinsă/realizată:

Lista de verificare a sediilor instanțelor nr. 3 – Sălile de ședință și birourile judecătorilor

(Scara de apreciere:

1 = Excelent; 2 = Foarte bine; 3 = Acceptabil; 4 = Prost; și 5 = Inacceptabil)

Denumirea instanței:		Data					
Denumirea biroului:		Biroul nr.					
Descrierea			1	2	3	4	5
1. Săli de ședință și birouri ale judecătorilor							
Standardele:							

Descrierea			1	2	3	4	5
Necesități de reparare:							
2. Intrări în clădire și parcare securizate							
Standardele:							
Necesități de reparare:							
3. Limitarea accesului public la spațiile judiciare							
Standardele:							
Da	Nu	Descrierea					
		Există suficiente puncte de control, lacăte la uși sau alte măsuri pentru prevenirea accesului neautorizat al publicului și avocaților în birourile judecătorilor și personalului?					
		În birourile și spațiile utilizate pentru examinarea dosarelor există vreo modalitate de a alerta imediat paza instanței în caz de situație excepțională? Notă: Soluțiile simple ar putea include butoane de alarmă în birourile judecătorilor și secretariatului, tururi de securitate de rutină în spațiile utilizate pentru examinarea dosarelor care nu sunt publice și opțiuni telefonice preprogramate de acces rapid, care să facă legătura între judecători/personal și pază.					
		Alte:					
Necesități de reparare:							
Evidența activităților întreprinse de șeful secretariatului							
Data primirii							

Activitatea întreprinsă/realizată:

Lista de verificare a sediilor instanțelor nr. 4 – Planificarea pazei și a acțiunilor în situații excepționale

(Scara de apreciere:

1 = Excelent; 2 = Foarte bine; 3 = Acceptabil; 4 = Prost; și 5 = Inacceptabil)

Denumirea instanței:		Data			
Denumirea biroului:		Biroul nr.			

Descrierea	1	2	3	4	5
1. Paza la intrarea publică și punctul de control prin scanare					
Standardele:					

Necesități de reparare:

2. Planificarea acțiunilor în situații excepționale

Standardele:

Necesități de reparare:

3. Intrările în clădire și parcare securizate						
Standardele:						
Necesități de reparare:						
4. Limitarea accesului public la spațiile judiciare						
Standardele:						
Necesități de reparare:						
Evidența activităților întreprinse de șeful secretariatului						
Data primirii						

Activitatea întreprinsă/realizată:

Lista de verificare a sediilor instanțelor nr. 5 – Sistemele de funcționare ale clădirilor

(Scara de apreciere:

1 = Excelent; 2 = Foarte bine; 3 = Acceptabil; 4 = Prost; și 5 = Inacceptabil)

Denumirea instanței:		Data					
Denumirea biroului:		Biroul nr.					
Descrierea			1	2	3	4	5
1. Electricitatea							
Standardele:							
Necesități de reparare:							

2. Veceuri și sisteme de canalizare

Standardele:

Da	Nu	Descrierea
		Există suficiente veceuri publice pentru judecători și pentru personal în clădirea instanței?
		Clădirea instanței este conectată la un sistem central de canalizare și tratare a deșeurilor?
		Instanța are un sistem de reciclare a apei? Când de des este golit sistemul?
		Există dovezi de cazuri repetate de înfundare a toaletelor sau sisteme de canalizare proiectate inadecvat, de exemplu, veceuri înfundate, drenaj necorespunzător, scurgeri ale țevelor și conductelor de canalizare, mirosuri excesive etc.?
		Sunt planificate pentru viitor careva modernizări ale sistemului sau conductelor de canalizare? Dacă da, când și cum vor influența aceste activități funcționarea instanței?
		Se face ordine la toalete zilnic și are loc zilnic reprovizionarea lor cu cele necesare?
		Alte:

Necesități de reparare:

3. Sisteme de încălzire

Standardele:

Da	Nu	Descrierea
		Sediul instanței este conectat la un sistem centralizat de încălzire?
		Pe timp de iarnă sălile de ședință și birourile judecătorilor și cele administrative sunt încălzite în mod corespunzător? Pe timp de iarnă personalul trebuie să se bazeze pe încălzitoare personale în spațiul lor de muncă?
		Coridoarele publice și scările sunt încălzite?
		Sunt planificate pentru viitor careva modernizări ale sistemului de încălzire? Dacă da – când și cum vor influența aceste activități funcționarea instanței?
		Alte:

Necesități de reparare:

Descrierea	1	2	3	4	5
1. Electricitatea					

Standardele:

Da	Nu	Descrierea
		Energia electrică furnizată de rețeaua municipală este fiabilă? Există fluctuații, salturi sau căderi de tensiune?
		Sunt înregistrări sau dovezi ale prejudiciului cauzat computerelor, imprimantelor, scannerelor sau altor dispozitive electrice din cauza fluctuațiilor de tensiune sau penelor de curent?
		Există suficiente prize în clădirea instanței pentru a asigura toată tehnologia instanței și alte dispozitive electrice?
		Instanța a fost conectată la Internet prin cablu sau se bazează pe puncte de acces și conexiune wireless?
		Există careva solicitări către CSM sau AAIJ cu privire la modernizarea cablajului care încă sunt în așteptare? Dacă da, când este termenul limită pentru realizare?

		Există un generator de rezervă care să fie folosit în timpul penelor de curent? Dacă da, acesta este deservit, întreținut și asigurat cu combustibil în mod regulat? Când acesta a fost testat ultima dată?
		Sunt planificate pentru viitor careva modernizări ale sistemului electric? Dacă da, când și cum vor influența aceste activități funcționarea instanței?
		Alte:

Necesități de reparare:

2. Veceuri și sisteme de canalizare

Standardele:

Da	Nu	Descrierea
		Există suficiente veceuri publice pentru judecători și pentru personal în clădirea instanței?
		Clădirea instanței este conectată la un sistem central de canalizare și tratare a deșeurilor?
		Instanța are un sistem de reciclare a apei? Când de des este golit sistemul?
		Există dovezi de cazuri repetate de înfundare a toaletelor sau sisteme de canalizare proiectate inadecvat, de exemplu, veceuri înfundate, drenaj necorespunzător, scurgeri ale țevilor și conductelor de canalizare, mirosuri excesive etc.?
		Sunt planificate pentru viitor careva modernizări ale sistemului sau conductelor de canalizare? Dacă da, când și cum vor influența aceste activități funcționarea instanței?
		Se face ordine la toalete zilnic și are loc zilnic reprovizionarea lor cu cele necesare?
		Alte:

Necesități de reparare:

3. Sisteme de încălzire						
Standardele:						
Necesități de reparare:						

Activitatea întreprinsă/realizată:



Capitolul 12.

Planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale și securitate

12.1. Introducere

Securitatea instanței de judecată este fundamentală pentru sistemul nostru de justiție. Oamenii vor desfășura afaceri sau participa ca părți la proces sau ca martori doar dacă vor fi siguri că în rezultat nu le va fi cauzat vreun prejudiciu. Din păcate, incidentele de violență în instanțe, care rezultă în leziuni și decese, submină încrederea publicului în abilitatea instanțelor de a asigura securitatea sediilor lor. Potențialul de atacuri teroriste a agravat îngrijorările tuturor privind vulnerabilitățile, iar calamitățile naturale recente reamintesc că nu ne putem aștepta ca totul să meargă ca mai înainte⁵⁷.

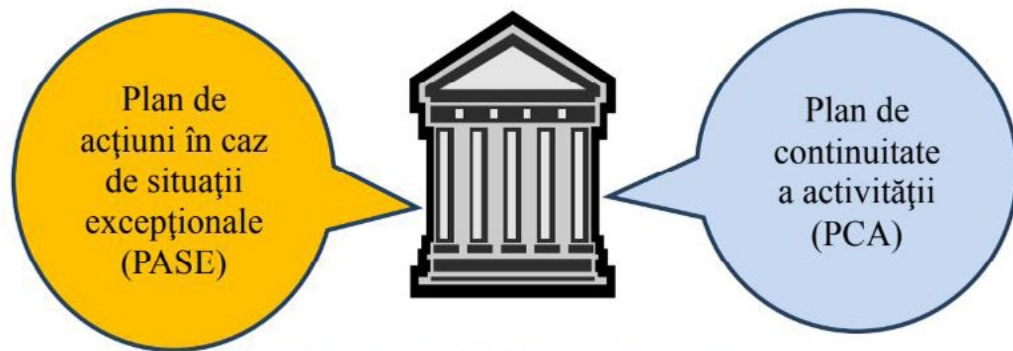
„Clădirile instanțelor de judecată aparțin publicului și întotdeauna au fost percepute ca loc de refugiu. Trebuie să păstrăm această încredere pe care publicul a avut-o mult timp în instanțele de judecată și trebuie să continuăm să muncim pentru a asigura că acea percepție că sediile instanțelor sunt locuri de refugiu să fie realitate.”

Mary McQueen, președinte al Centrului Național pentru Judecătoria de Stat la Conferința privind securitatea instanțelor de judecată, noiembrie 2005

Securitatea instanțelor este sporită prin comunicarea continuă și deschisă și respectul reciproc între judecători și personal, reprezentanți ai organelor de urmărire și toți cei implicați în asigurarea securității instanțelor noastre. În lipsa unei astfel de colaborări, eforturile de asigurare a securității instanței au loc fragmentat, generând posibilitatea de dublare a procedurilor sau existența a unor proceduri contradictorii și responsabilități vagi.⁵⁸

⁵⁷ CASEY P, A National Strategic Plan for Judicial Branch Security, 07.02.2006

⁵⁸ Plan strategic național privind securitatea sectorului justiției, supra

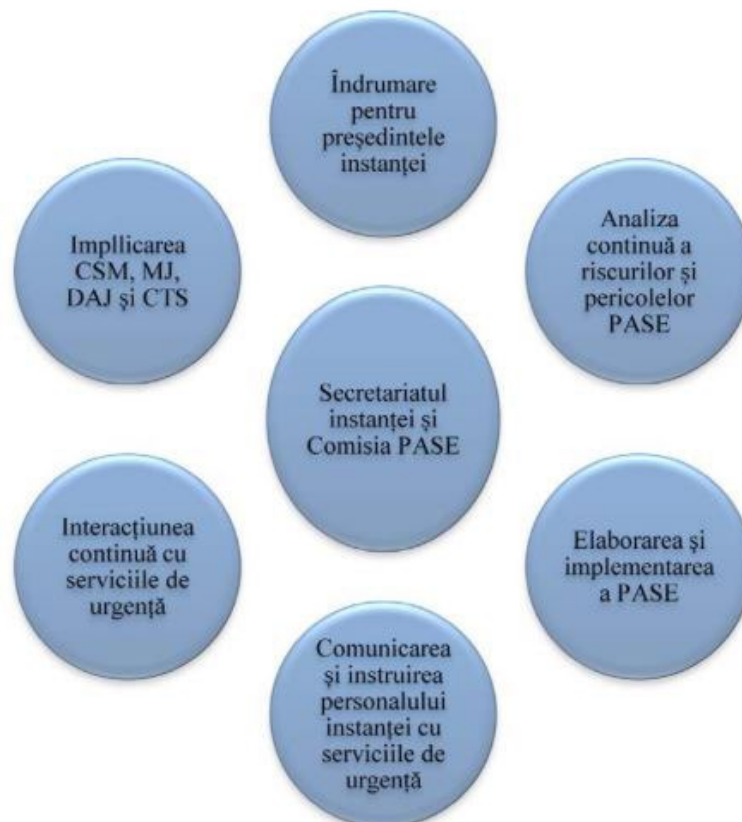


Planificarea acțiunilor în situații excepționale în instanța de judecată

12.2. Crearea unei Comisii pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale

Șefii secretariatelor trebuie să înțeleagă că sarcina de elaborare a planurilor de acțiuni în caz de situații excepționale presupune seriozitate și cooperare cu alte persoane.

De asemenea, dacă în instanță încă un există un plan de acțiuni în caz de situații excepționale, elaborarea lui presupune atât o viziune pe termen lung, cât și dispoziția de a investi timp și a depune efort pentru a identifica și a stabili în ordinea priorităților potențialele pericole și riscuri, a stabili capacitățile de acordare a primului ajutor și momentele când acesta trebuie să fie acordat, a elabora și implementa planul de acțiuni în caz de situații excepționale și a exersa, instrui, testa și evalua în continuu judecătorii, personalul instanței și pe cei care acordă primul ajutor în ceea ce privește aplicarea diferitor module ale planului.



Ciclul de planificare a acțiunilor în caz de situații excepționale

În mod ideal, Comisia pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale (CPASE) trebuie să fie prezidată de șeful secretariatului, președintele și vicepreședintele instanței care vor avea roluri de supraveghere, și să includă în componența sa judecători, personalul administrativ, poliția judiciară, serviciul pompieri, spitale, furnizori de apă, ONG-uri relevante și prestatorul local de servicii Internet pentru instanță (după necesitate).

Comisia pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale trebuie să înțeleagă și să se ghideze de următoarele îndrumări și reguli de planificare a acțiunilor în caz de situații excepționale.

Îndrumări și reguli de planificare a acțiunilor în caz de situații excepționale	
Implicațiile pentru șeful secretariatului	
Regula nr. 1	Președintele instanței, cu asistența șefului secretariatului, este responsabil conform legii să asigure funcționarea și administrarea sigură, securizată și efectivă a instanței de judecată.
Regula nr. 2	Președintele instanței și șeful secretariatului care nu reușesc să elaboreze și să asigure planuri efective de acțiuni în caz de situații excepționale și manifestă <i>neglijență</i> și ar putea fi supuși penalităților conform legii sau altor proceduri disciplinare.
Regula nr. 3	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unui plan de acțiuni în caz de situații excepționale presupune dedicație și dispoziția de a investi timp din partea președintelui instanței și a șefului secretariatului. • Recomandare conform celor mai bune practici: Președintele instanței și șeful secretariatului nu pot delega subalternilor responsabilitatea de a elabora un plan de acțiuni în caz de situații excepționale. Experiența a demonstrat că elaborarea unui plan efectiv implică angajamentul personal al conducerii de vârf.
Regula nr. 4	<ul style="list-style-type: none"> • Planurile de acțiuni în caz de situații excepționale implică angajamentul de a acorda ajutorul de urgență și contribuția din partea judecătorilor, a personalului administrativ, a pazei instanței, a personalului IT, a reprezentanților CSM, ai MJ, ai AAIJ și ai STISC și a autorităților locale. • Recomandare conform celor mai bune practici: Planurile elaborate fără cooperare cu toate părțile interesate ajung să strângă praf pe raft și sunt practic inutile.
Regula nr. 5	<ul style="list-style-type: none"> • Există o perioadă de timp limitată la dispoziția CPASE pentru elaborarea și implementarea planului de acțiuni în caz de situații excepționale. • Elaborarea de evaluări, planuri de reacție și angajarea resurselor în primul rând în baza unor pericole și riscuri realiste sau probabile. • Recomandare conform celor mai bune practici: Nu pierdeți timpul în încercarea de a anticipa și planifica acțiuni pentru pericole ezoterice sau puțin probabile (de exemplu, probabilitatea exploziei unei bombe atomice în oraș, tornado etc.).
Regula nr. 6	<ul style="list-style-type: none"> • Planurile de acțiuni în caz de situații excepționale trebuie să fie în continuu testate, validate și exersate cu participarea judecătorilor, a personalului administrativ, a pazei instanței, a personalului IT, a reprezentanților CSM, ai MJ, ai AAIJ și ai STISC și a autorităților comunitare de acordare a ajutorului de urgență. • Recomandare conform celor mai bune practici: <i>Exersați lunar cel puțin o parte din planul de acțiuni în caz de situații excepționale.</i> Acest fapt ajută judecătorii și personalul să înțeleagă importanța planului de acțiuni în caz de situații excepționale pentru activitatea de succes a instanței.
Regula nr. 7	<ul style="list-style-type: none"> • Este imperativă asigurarea planului de acțiuni și angajamentelor de reacție cu resurse și finanțare. • Actualizările planului de acțiuni în caz de situații excepționale și estimările costurilor trebuie să fie incluse în ciclul bugetar anual al instanței.

12.3. Lista autorităților specializate în acordarea primului ajutor în caz de situații excepționale

CPASE trebuie să elaboreze (și să actualizeze permanent) o listă a entităților locale specializate în acordarea primului ajutor în caz de situații excepționale, capacitatea lor de reacție și intervalul de timp. Examinați posibilitatea de a elabora un tabel similar celui prezentat la **Anexa 13.1, Lista autorităților specializate în acordarea primului ajutor în caz de situații excepționale**. De obicei, aceste entități abilitate să acorde primul ajutor pot oferi următoarele resurse și capacități pentru a ajuta instanța să depășească situațiile excepționale.

- **Detășamentele de pompieri:** Comandarea și coordonarea incidentului, stingerea incendiilor, tratament medical, evacuarea victimelor, managementul traficului, comunicații tactice, controlarea mulțimii și evacuarea din clădire.
- **Poliția:** Comandarea și coordonarea incidentului, comunicații tactice, securitatea locului incidentului și investigarea, împuternicirea de a lua sub arest, deținerea și mutarea deținuților, controlarea mulțimii, managementul traficului, tratament medical de urgență și stabilizarea pacientului și evacuarea victimelor.
- **Spitalele:** Tratament medical de urgență și triere și dislocarea echipelor medicale de urgență la sediul instanței în caz de calamitate în acel loc.
- **Companiile de asistență medicală de urgență:** Tratament medical de urgență și triere, evacuarea victimelor.
- **CSM, MJ și AAIJ:** Coordonarea programului și bugetului (în caz de situație excepțională majoră) și coordonarea la nivel de minister și guvern privind resursele și suportul de urgență.
- **MJ și AAIJ:** Închiderea de urgență a sistemelor IT și recuperarea datelor.
- **Companii locale de excavare și construcții:** Utilaj pentru terasamente și excavare, lucrări de susținere a clădirii și materiale de construcție.
- **Crucea Roșie și alte ONG și servicii comunitare:** Asistență medicală, alimente, îmbrăcăminte și alte provizii pentru situații de urgență.

12.4. Identificarea și stabilirea pericolelor și riscurilor în ordinea priorității

Planurile de acțiuni în caz de situații excepționale ale instanțelor descriu acțiuni pe care trebuie să le întreprindă cei din clădire pentru a-și asigura securitatea dacă are loc un incendiu, situație excepțională medicală sau de alt tip. Aceste planuri reduc pericolul pentru personal, proprietate și alte bunuri din cadrul instanței în caz de incident în cadrul sau în apropierea imediată a clădirii, stabilind proceduri de reacție specifice clădirii care să fie realizate de cei ce se află acolo cel puțin pentru următoarele categorii de potențiale situații excepționale⁵⁹:

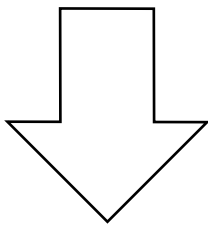
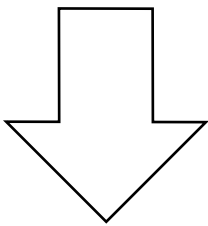
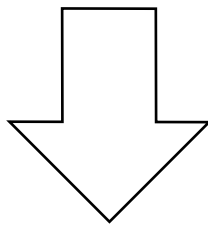
- situații excepționale generale cu caracter medical, de exemplu, alunecare și cădere, atac de cord etc.;
- situații excepționale medicale pandemice, de exemplu, gripa, gripa aviară etc.;
- nesupuneri civice sau dezordini publice;
- violență la locul de muncă;
- explozii sau incendii;
- incidente sau vărsarea unor substanțe periculoase;
- pachete sau plicuri suspicioase;
- activitate suspicioasă sau nelegitimă pe teritoriul instanței;
- alertă cu bombă sau alte amenințări;
- defectarea ascensorului;
- întreruperea curentului electric;
- calamități naturale, de exemplu cutremure de pământ, alunecări de teren, torente de noroi, fenomene meteorologice periculoase: inundații, furtuni puternice, tornado, viscol și incendii naturale;
- luarea ostaticilor.

⁵⁹ Federal Protective Service, Occupant Emergency Plans – Development, Implementation, and Maintenance (noiembrie 2007), disponibil în domeniul public la http://www.gsa.gov/graphics/pbs/OEP_Guide.pdf

12.5. Potrivirea evaluării pericolelor și a riscurilor cu capacitățile și intervalele de timp ale entităților de ajutor de urgență

Șefii secretariatelor instanțelor trebuie să conducă Comisia pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale printr-o matrice de evaluare a pericolelor și riscurilor prioritare (a se vedea Secțiunea 13.4) și prin capacitățile de reacționare și intervalele de timp interne (resursele instanței), externe (entități de prim ajutor la urgență) și cele susținute de sistemul judecătoresc (CSM, MJ, AAIJ sau STISC). Un model de matrice de evaluare a riscurilor și capacităților de reacționare este îndeplinit parțial în cele ce urmează.

Matricea de evaluare a pericolelor și riscurilor și a capacităților de reacționare		
Pe intern	Entitățile de acordare a ajutorului de urgență	CSM, MJ, AAIJ sau STISC
Prioritatea 1. Situație excepțională medicală majoră		
<ul style="list-style-type: none"> Personalul de securitate pleacă să asigure securitatea locului și să evacueze personalul (5 minute). Pachete de prim ajutor și alimente. Personalul instruit anterior în domeniul salvării și primul ajutor pleacă în acea zonă cu pachete de prim ajutor din alte locuri (5 minute). Personalul de securitate pleacă să întâlnească și să conducă pe cei care vin să acorde primul ajutor (5 minute). Stabilirea centrului de comandă a planului de acțiuni în situația excepțională pentru coordonarea activităților de reacție (5 minute). 	<ul style="list-style-type: none"> Detășamentul de pompieri Timp de reacție – 20 de minute cu 1 paramedic. Sunt disponibile echipe de lucru cu substanțe periculoase, dacă este necesar. Poliția Timp de reacție – 10 de minute. 	<ul style="list-style-type: none"> Nimic, cu excepția faptului dacă prejudiciul catastrofal nu necesită ca AAIJ să schimbe amplasarea serviciilor esențiale (PCA).
	<ul style="list-style-type: none"> 2 polițiști înarmați cu o mașină (10 minute). Ambulanțele (la solicitare, după necesități) Spitalele (la solicitare, după necesități) Sunt disponibile echipe de lucru cu substanțe periculoase, dacă este necesar. 	

Matricea de evaluare a pericolelor și riscurilor și a capacităților de reacționare		
Pe intern	Entitățile de acordare a ajutorului de urgență	CSM, MJ, AAIJ sau STISC
Prioritatea 2. Incendiu		
<ul style="list-style-type: none"> • Extinctoarele folosite de personalul instanței în zona incendiului (imediat). • Personalul de securitate pleacă să asigure securitatea locului și să evacueze personalul (5 minute). • Personalul de securitate asigură securitatea deținuților și pregătește transferul lor spre un centru securizat de detenție. • Personalul de securitate pleacă să-i întâlnească și să-i conducă pe cei care vin să acorde primul ajutor (5 minute). Personalul instruit anterior să stingă incendii mici pleacă în acea zonă cu stingătoare din alte locuri (5 minute). • Personalul instruit anterior în domeniul salvării și primului ajutor pleacă în acea zonă cu pachete de prim ajutor din alte locuri (5 minute). • Stabilirea centrului de comandă a planului de acțiuni în situația excepțională pentru coordonarea activităților de reacție (5 minute). 	<ul style="list-style-type: none"> • Detașamentul pompieri (20 minute) • Timp de reacție – 20 de minute. • 1 paramedic cu set de prim ajutor. • 1 autocisternă cu 500 m de furtun – 15 minute de luptă cu focul. • Nu este posibil de stins focul cu ajutorul auto-cisternei mai sus de primul etaj. • Abilitatea de a conecta țevi verticale pentru stingere (dacă există). • Poliția • Timp de reacție – 10 de minute cu 2 ofițeri înarmați. • Controlul traficului și mulțimii, disponibilă la solicitare, după necesități. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nimic, cu excepția faptului dacă prejudiciul catastrofal nu necesită ca AAIJ să schimbe amplasarea serviciilor esențiale (PCA). • Un incendiu în sala serverului va necesita venirea STISC pentru inspectarea și recuperarea capacităților sălii de server.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambulanțele (la solicitare, după necesități) • Spitalele (la solicitare, după necesități) • Echipe de lucru cu substanțele periculoase (la solicitare, după necesități). • Echipe ale companiilor de electricitate și aprovizionare cu apă (la solicitare, după necesități). 	
Alte priorități (în ordinea evaluării riscurilor) – urmează să fie identificate de Comisia pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale		
		

Un model de format al matricei e oferit în **Anexa 13.4, Matricea de evaluare a riscului și amenințării și a capacității de reacție.**

12.6. Elaborarea unui Plan de pentru acțiuni în situații excepționale

Utilizând ceva similar modelului de plan de acțiuni în situații excepționale (a se vedea Anexa 13.2), șeful secretariatului trebuie să conducă Comisia pentru planificarea acțiunilor în caz de situații excepționale prin procesul de elaborare și implementare a unui plan de acțiuni în caz de situații excepționale. **Țineți minte:** Timpul este limitat, de aceea axați-vă eforturile mai întâi de toate asupra celor mai importante pericole și riscuri.

12.7. Planificarea continuității activității⁶⁰

Planul de continuitate a activității (PCA) se referă la efortul intern al unei organizații menit să asigure capacitatea de a **continua operațiunile esențiale pe o durată de până la 30 de zile ca reacție la întreruperile operaționale**, inclusiv, dar fără a se limita la, renovarea sau menținerea regulată a clădirii, defectarea mecanică a sistemului de încălzire sau alte sisteme ale clădirii, incendiu, situații excepționale medicale, incidente de securitate, vreme aspră sau alte fenomene naturale sau căderea sistemelor de tehnologii informaționale și telecomunicații.

Planul de continuitate a activității se axează pe păstrarea și restabilirea serviciilor, funcțiilor și operațiilor esențiale ale instanței, ce nu pot fi suspendate pentru o perioadă de 30 de zile fără a-i afecta advers activitatea.

Planificarea continuității activității este un efort ce necesită mult timp și resurse și nu este ceva ce o instanță locală poate realiza de sine stătător.

Din contra, este necesar ca CSM, MJ și AAIJ să conducă o acțiune în întreg sistemul judecătoresc pentru a elabora cerințele și planurile de continuitate a activității și apoi să permită ca planurile să fie adaptate pentru a corespunde cerințelor instanței locale.

Obiectivul acestui PCA este de a asigura executarea funcțiilor esențiale ale instanței de judecată pe timp de criză sau situație excepțională, când instanța este în pericol sau este inaccesibilă. Cerințele și obiectivele PCA includ următoarele:

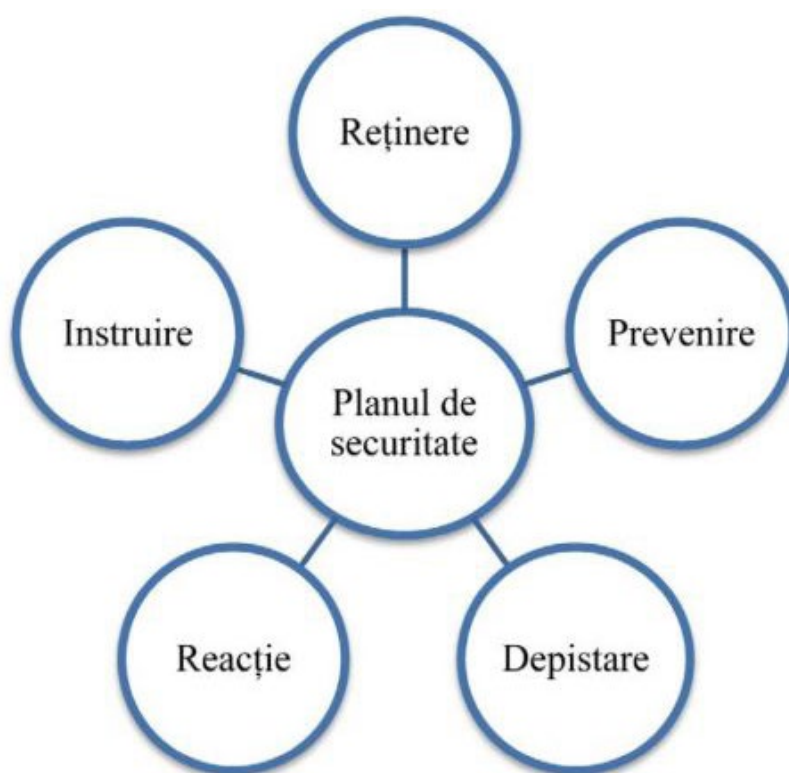
Cerințele față de și responsabilitățile pentru PCA
Responsabilitățile șefului secretariatului (în coordonare cu președintele instanței, AAIJ și personalul de securitate).
<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea desfășurării neîntrerupte a activității instanței de judecată în perioada unei situații excepționale • Elaborarea unui proces de alertă, notificare și luare a deciziilor în caz de situație excepțională pentru activarea PCA în caz de necesitate • Facilitarea procesului decizional pe durata executării PCA și desfășurarea ulterioară a operațiunilor • Reducerea sau aplanarea perturbării operațiunilor instanței • Reducerea riscului de a pierde vieți și minimizarea prejudiciului și pierderilor • Identificarea conducătorilor principali și a personalului de suport care vor fi transferați (după necesitate) • Organizarea și realizarea unei recuperări rapide și ordonate din situația excepțională și reînceperea în deplină măsură a activității instanței de judecată • Instruirea personalului-cheie responsabil pentru executarea PCA

⁶⁰ R. Eric Petersen, Emergency Preparedness and Continuity of Operations (COOP) Planning in the Federal Judiciary, publicat de Congressional Research Service (8 august 2003) și disponibil la <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/crs/rl31978.pdf>

Cerințele față de și responsabilitățile pentru PCA
<ul style="list-style-type: none"> • Instruirea tuturor angajaților instanței și personalului de securitate privind acțiunile ce trebuie întreprinse în caz de inițiere a PCA
<ul style="list-style-type: none"> • Exersarea periodică pentru testarea diferitor componente ale planului și a planului în întregime (cel puțin trimestrial)

12.8. Securitatea

Un principiu fundamental care trebuie să fie luat în considerare la elaborarea oricărui program de securitate al instanței presupune ca toate măsurile programului să aibă un obiectiv explicit de (1) reținere (adică limitarea oportunităților de survenire a evenimentelor nedorite), (2) prevenire și (3) depistare. Aceste obiective ale programului trebuie să fie completate cu două obiective suplimentare: (4) reacție și (5) instruire.



Ciclul planului de securitate al instanței de judecată

Fiecare din aceste elemente importante este o consecință a celorlalte elemente și trebuie să fie inclus în programul de securitate din cinci etape recomandat pentru instanțe.

Spre deosebire de metodele tradiționale de aplicare a legii, care pot fi calificate drept reactive, măsurile de asigurare a securității instanței trebuie să fie proactive. Aceasta înseamnă că programul de securitate din cinci etape trebuie să fie bazat pe elementul de reținere și cel de prevenire a incidentelor criminale și interzise.

12.8.1. Controlul de securitate: Deși sistemele de control încorporează toate aspectele programului recomandat de securitate din cinci etape (reținere, prevenire, depistare, reacție și instruire), ele sunt considerate în principal sisteme de reținere. În general, se estimează că dacă la intrările în clădiri nu s-ar fi efectuat controlul de securitate, numărul armelor și al bunurilor de contrabandă care ar fi aduse în clădire ar fi de zece ori mai mare decât cel efectiv depistat de sistemul de control.

Pentru a asigura uniformitatea măsurilor, a echipamentului și a pazei în toate instanțele din țară, se recomandă ca CSM, MJ și AAII să stabilească standarde de control de securitate, cerințe de calificare și

pregătire profesională a personalului de pază și setul standard de echipament de control al securității, care să includă cel puțin:

- trecerea vizitatorilor prin detectoare de metal;
- aparate Roentgen pentru verificarea pachetelor, hârtiilor, servietelor și a bunurilor personale;
- detectoare de metal portative (pentru cazuri de defectare a sistemului principal și pentru inspecții ulterioare în caz de necesitate);
- analizatoare de reziduuri de substanțe explozive;
- încăperi adiacente pentru percheziții mai minuțioase ale persoanelor suspecte, în caz de necesitate.

12.8.2. Tururile efectuate de paza instanței: Șefii secretariatelor trebuie să stabilească ca gardienii să facă tururi periodice aleatorii pe teritoriul instanței, în parcări, pe coridoare, prin birouri și săli de ședințe. Rapoartele privind tururile de inspecție trebuie să fie examinate săptămânal cu ajustarea corespunzătoare a activităților instanței și a graficului ședințelor de judecată în funcție de constatările făcute.

12.9. Instruirea privind acțiunile în situații excepționale

Analizați necesitățile de instruire ale angajaților, contractanților, pazei, vizitatorilor, managerilor și ale personalului de acordare a primului ajutor identificați în planul de evacuare în situații excepționale. În general, instruirea trebuie să abordeze următoarele subiecte:

- planul de evacuare;
- rolurile și responsabilitățile individuale;
- măsurile de pregătire, prevenire, protecție și recuperare în situații excepționale;
- procedurile de anunțare, avertizare și comunicare;
- modalitățile de localizare a membrilor de familie;
- procedurile de evacuare, adăpostire și raportare;
- amplasarea în instanță și utilizarea echipamentului standard pentru situații excepționale;
- procedurile de oprire a lucrului;
- ajutor pentru persoane cu dezabilități;
- amplasarea în instanță și limitările stingătoarelor de incendii;
- procedurile de evacuare, adăpostire și alte proceduri de siguranță;

Șefii secretariatelor trebuie întotdeauna să organizeze instruirea privind acțiunile în situații excepționale în următoarele cazuri:

- angajarea sau transferarea din alte instanțe a persoanelor noi;
- numirea persoanelor responsabile de evacuare, adăpostire și alte sarcini speciale;
- implementarea echipamentului, a materialelor sau a proceselor noi;
- actualizarea sau revizuirea procedurilor;
- constatarea prin exercițiile de simulare a pregătirii slabe a angajaților pentru situații excepționale;
- contractarea persoanelor care vor lucra în clădire sau pe teritoriul instanței.

În ultimul caz, persoanele contractate trebuie să fie înștiințate despre planul de evacuare în situații excepționale, și instruite în privința măsurilor care trebuie să fie luate în asemenea situații, locurilor de întrunire și procedurilor generale de evacuare. Aceste informații pot fi oferite de reprezentantul tehnic al instanței la începutul perioadei contractului sau la începutul activității contractuale.

Anexa 12.1. Lista de contacte pentru acordarea primului ajutor

Instanța					
Președintele instanței	Numele		Secretariatul instanței	Numele	
	Numărul de telefon de la birou			Numărul de telefon de la birou	
	Numărul de telefon mobil			Numărul de telefon mobil	

Lista de contacte pentru acordarea primului ajutor	
Organizație	Datele de contact, resurse disponibile și timpul de răspuns
Serviciul pompieri Centrul de conducere în situații excepționale Stingerea incendiilor Gestionarea traficului Comunicațiile Controlul mulțimii Îngrijirea medicală Evacuarea victimelor	Numele și adresa
	Numărul principal de telefon
	Numărul secundar de telefon
	Persoana de contact
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:

Lista de contacte pentru acordarea primului ajutor		
Organizație	Datele de contact, resurse disponibile și timpul de răspuns	
Poliția Centrul de conducere în situații excepționale Investigațiile la locul crimei Gestionarea traficului Răspunsul armat Negocierea schimbului de ostatici Comunicațiile Autoritatea de arest Paza și transportarea inculpaților Controlul mulțimii Îngrijirea medicală Evacuarea victimelor	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Spitale Îngrijirea medicală Evacuarea victimelor Dislocarea echipelor de îngrijire a victimelor în masă	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Serviciul ambulanță Îngrijirea medicală Evacuarea victimelor	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	

Lista de contacte pentru acordarea primului ajutor		
Organizație	Datele de contact, resurse disponibile și timpul de răspuns	
STISC <ul style="list-style-type: none"> Oprirea sistemelor IT în situații excepționale Protecția și restabilirea datelor 	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Sisteme electrice	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Furnizorul apei	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Prestatorul serviciilor de Internet	Numele și adresa:	
	Numărul principal de telefon:	
	Numărul secundar de telefon:	
	Persoana de contact:	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Furnizorul gazului (dacă este cazul)	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
MJ	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	

Lista de contacte pentru acordarea primului ajutor		
Organizație	Datele de contact, resurse disponibile și timpul de răspuns	
AAIJ	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	
Curtea de apel	Numele și adresa	
	Numărul principal de telefon	
	Numărul secundar de telefon	
	Persoana de contact	
	Resursele disponibile și timpul de răspuns:	

Anexa 12.2: Planul de acțiuni în situații excepționale (model)

Instanța			
Adresa			
Numele și datele de contact ale persoanelor responsabile de gestionarea situațiilor excepționale			
Președintele instanței		Birou	
		Telefon	
Șeful secretariatului		Birou	
		Telefon	
Șeful Serviciului de pază		Birou	
		Telefon	
Șef secție evidență și documentare procesuală		Birou	
		Telefon	
Contabil-șef		Birou	
		Telefon	
Data ultimei actualizări			

1.0 Planurile de evacuare

Șeful secretariatului este responsabil de pregătirea și afișarea planurilor de evacuare în toate locurile de lucru, sălile de ședințe și holurile instanței. Planurile de evacuare trebuie să conțină următoarele informații:

1. amplasarea ieșirilor de urgență;
2. traseele principale și secundare de evacuare;
3. amplasarea stingătoarelor de incendii;
4. amplasarea stațiilor de declanșare a alarmei antiincendiu;
5. punctele de întrunire.

Personalul instanței trebuie să fie informat despre existența a cel puțin două trasee de evacuare și să le folosească.

2.0 Cerințele privind raportarea în situații excepționale

Situațiile excepționale care trebuie să fie raportate de personalul instanței includ (dar nu se limitează la):

- urgențe generale cu caracter medical, de exemplu, alunecări, cazuri de infarct cardiac etc.;
- urgențe medicale legate de pandemii, de exemplu, gripe de sezon, gripe aviare etc.;
- nesupuneri sau dezordini civile;
- violența la locul de muncă;
- deflagrații sau incendii;
- incidente legate de revărsări sau scurgeri de substanțe toxice;
- colete sau scrisori suspecte;
- acțiuni suspecte sau ilegale pe teritoriul instanței;

- amenințări cu bombă sau de alt gen;
- defectarea liftului;
- pene de curent electric;
- dezastre naturale, de exemplu, cutremure, alunecări de teren, torente, condiții meteorologice extreme, inundații, furtuni violente cu descărcări electrice, tornade, vijelii, incendii de pădure etc.
- situații cu răpirea ostaticilor;
- orice altă situație în care personalul se simte amenințat sau expus pericolului.

3.0 Urgențe medicale

În cazul urgenței medicale, se iau următoarele măsuri:

3.0 Urgențele medicale care periclitează viața sau sănătatea	
<p>Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Dacă aveți îndoieli, considerați evenimentul drept o urgență medicală serioasă și luați măsurile descrise în continuare.</p>	
<p>Implicațiile pentru șefii secretariatelor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate. • Asigurați primirea serviciului de acordare a primului ajutor. Informați despre orice pericole la locul accidentului. • Elaborati proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dezabilități. • Asigurați disponibilitatea truselor medicale și a defibrilatoarelor, inventariați-le cu regularitate și amplasați-le la locurile de lucru și în sălile de ședințe. • Instruiți personalul cum și în ce situații să utilizeze conținutul truselor medicale și defibrilatoarele. • Instruiți frecvent personalul instanței despre procedurile necesare, deoarece în situații excepționale este dificil de coordonat personalul. • În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și holurile trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ. 	
Pasul 1	<p>În primul rând, chemați imediat paza instanței și, după aceea, șeful secretariatului la numerele de telefon menționate mai sus. Dați următoarele informații despre urgența medicală:</p> <ul style="list-style-type: none"> • descrierea urgenței medicale; • numele persoanei rănite; • locul accidentului (coridorul, numărul biroului, al sălii de ședințe etc.); • datele dumneavoastră de contact (numele, numărul de telefon, locația, acțiunile pe care le-ați întreprins etc.).
Pasul 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspectați și evaluați rapid situația și condițiile. 2. Nu încercați să întreprindeți măsuri de salvare fizică sau de ajutor medical dacă situația nu este sigură și dacă acest lucru vă poate periclita viața sau integritatea corporală (de exemplu, în cazul prăbușirii clădirii, al cablurilor electrice dezgolate, al revărsărilor de substanțe toxice etc.). 3. Dacă este posibil, determinați cel mai apropiat loc de amplasare a trusei medicale în instanță.

3.0 Urgențele medicale care periclitează viața sau sănătatea	
Pasul 3	Nu mișcați victima rănită dacă acest lucru nu este absolut necesar.
Pasul 4	<p>Chemați șeful secretariatului (la numărul de telefon menționat mai sus) și următorii membri de personal care au fost instruiți în resuscitarea cardio-pulmonară sau în acordarea primului ajutor. Aceste persoane pot oferi asistență medicală până la sosirea specialiștilor profesioniști.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (Inserați numele angajatului instruit în acordarea primului ajutor.) 2. (Inserați numele angajatului instruit în acordarea primului ajutor.)
Pasul 5	Încercați să opriți sângerarea majoră, aplicând un bandaj strâns. Pentru aceasta, puneți-vă mănuși și măști dacă dispuneți de ele.
Pasul 6	În cazuri de acordare a ajutorului angajaților care au intrat în contact cu substanțe toxice, consultați specificațiile privind securitatea substanței și utilizați echipamentul corespunzător de protecție. Oferiți-vă să acordați primul ajutor DOAR dacă ați fost instruit și sunteți calificat să o faceți.
În cazul altor îmbolnăviri, care nu periclitează viața, contactați paza instanței și șeful serviciului în care lucrează angajatul respectiv sau supervizorul direct.	
Alte informații sau cerințe	

4.0 Incendii

4.0 Incendii sau deflagrații	
<p>Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Principala responsabilitate pe care o aveți este să anunțați paza instanței, șeful secretariatului și serviciul pompieri, după care să evacuați personalul din zonă. Încercați să stingeți incendiul doar dacă acesta este de proporții mici, ați fost instruiți cum să o faceți și dispuneți de un stingător de incendiu.</p>	
<p>Implicațiile pentru șefii secretariatelor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activați centrul de comandă pentru cazuri de avarie și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate. • Asigurați primirea serviciului de acordare a primului ajutor. Informați despre orice pericole la locul accidentului. • Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să le evacueze și să le transfere într-un loc securizat. • Actualizați și afișați în loc vizibil planurile de evacuare la toate locurile de muncă, în toate sălile de ședințe și coridoarele. • Instruiți frecvent personalul instanței despre locurile întrunirii și procedurile de raportare, deoarece în situații excepționale este dificil de coordonat personalul. • Elaborați proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dezabilități. • Asigurați disponibilitatea truselor medicale, inventariați-le cu regularitate și amplasați-le la locurile de lucru și în sălile de ședințe. • Asigurați disponibilitatea stingătoarelor de incendii în toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele, testarea lor lunară și reîncărcarea lor anuală. • Instruiți personalul cum și în ce situații să utilizeze stingătoarele de incendii. • În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ. 	

4.0 Incendii sau deflagrații	
Pasul 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Activați cea mai apropiată alarmă anti-incendiu. 2. În primul rând, chemați imediat paza instanței și, după aceea, șeful secretariatului la numerele de telefon menționate mai sus. Dați următoarele informații despre accident: <ul style="list-style-type: none"> • descrierea incendiului; • locul incendiului (coridorul, numărul biroului, al sălii de ședință etc.); • numele persoanelor evacuate; • numele inculpaților (și ale gardienilor) evacuați; • datele dumneavoastră de contact (numele, numărul de telefon, locația, acțiunile pe care le-ați întreprins etc.). 3. Evacuați imediat personalul instanței și publicul prin traseele de evacuare aprobate spre locul convenit de întrunire. Raportați autorităților instanței pentru a asigura coordonarea personalului. 4. Dacă în accident sunt implicate persoane deținute în instanță, permite-ți gardienilor instanței să le evacueze în mod securizat într-un loc potrivit de detenție.
Pasul 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspectați și evaluați rapid situația și condițiile. 2. Nu încercați să întreprindeți măsuri de salvare fizică sau de ajutor medical dacă situația nu este sigură și dacă acest lucru vă poate periclita viața sau integritatea corporală (de exemplu, în cazul prăbușirii clădirii, cablurilor electrice dezgolite, revărsărilor de substanțe toxice, incendiilor scăpate de sub control etc.). 3. Nu încercați să stingeți focul dacă acesta este de proporții mari, nu ați fost instruiți cum s-o faceți și nu aveți un stingător funcțional. 4. Deconectați echipamentul și instalațiile doar dacă acest lucru nu vă periclitează siguranța. 5. Dacă este posibil, determinați cel mai apropiat loc de amplasare a stingătorului și a trusei medicale în instanță.
Pasul 3	Nu mișcați victima rănită dacă acest lucru nu este absolut necesar.
Pasul 4	<p>Chemăți șeful secretariatului (la numărul de telefon menționat mai sus) și următorii membri de personal care au fost instruiți în resuscitarea cardiopulmonară sau în acordarea primului ajutor. Aceste persoane pot oferi asistență medicală până la sosirea specialiștilor profesioniști.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (Inserați numele angajatului instruit în acordarea primului ajutor.) 2. (Inserați numele angajatului instruit în acordarea primului ajutor.)
Pasul 5	Raportați la locul de întrunire convenit și persoanei care asigură coordonarea personalului. Întoarceți-vă în clădire doar după semnalul că PERICOLUL A TRECUT, aprobat de șeful secretariatului sau președintele instanței.
Pasul 6	Oferiți-vă să acordați primul ajutor persoanelor afectate de substanțe inflamabile DOAR dacă ați fost instruit și sunteți calificat să o faceți.
Alte informații sau cerințe	

5.0 Pandemii⁶¹

5.0 Stare de pandemie declarată de autoritățile naționale pentru ocrotirea sănătății

Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Autoritățile naționale pentru ocrotirea sănătății au autoritatea de a declara starea de pandemie și de a stabili recomandări pentru protejarea sănătății la locul de muncă, în transportul public și în locuri aglomerate.

Implicațiile pentru șefii secretariatelor:

- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale, dacă este cazul.
- Distribuți și amplasați loțiuni pentru dezinfectarea mâinilor la locurile de muncă, în sălile de ședințe și în coridoare.
- Asigurați-vă de disponibilitatea apei calde la robinet și în băi pentru spălarea mâinilor.
- Amintiți angajaților să se spele pe mâini sau să le dezinfecteze frecvent.
- Încurajați angajații instanței să-și ia concediul medical în loc să vină la serviciu și să-i expună pe alții riscului de infectare.
- Fiți pregătit să utilizați serviciile pazei instanței pentru a inspecta persoanele (atât personalul, cât și vizitatorii instanței) care manifestă simptomele bolii pandemice. Evacuați persoanele respective din clădire, dacă este necesar.
- Actualizați și afișați în loc vizibil planurile de evacuare la toate locurile de muncă, în toate sălile de ședințe și coridoarele.
- Monitorizați listele personalului aflat în concediul medical și coordonați-vă eforturile cu președintele instanței, șefii subdiviziunilor și supervizorii de primul nivel pentru a ajusta, în funcție de necesitate, graficele ședințelor de judecată și graficul de lucru al instanței.
- **În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ.**

Alte informații sau cerințe

6.0 Pană de curent pe o durată de timp prelungită

6.0 Măsuri pentru situații de pană de curent pe o durată de timp prelungită

Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Principala responsabilitate pe care o aveți este să anunțați paza instanței și șeful secretariatului, după care să vă evacuați singur și personalul din zonă.

Implicațiile pentru șefii secretariatelor:

- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate.
- Desemnați persoanele care vor primi și vor însoți electricienii la locul accidentului. Informați despre orice pericole la locul accidentului.
- Actualizați și afișați în loc vizibil planurile de evacuare la toate locurile de muncă, în toate sălile de ședințe și coridoarele.
- Instruiți frecvent personalul instanței despre locurile întrunirii și procedurile de raportare, deoarece în situații excepționale este dificil de coordonat personalul
- Elaborați proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dezabilități.
- Procurați și distribuți la locurile de lucru și în sălile de ședință lanterne cu un număr suficient de baterii.

⁶¹ Pandemie – epidemie care cuprinde într-un timp relativ scurt toată populația unei regiuni, țări etc. Marele dicționar de neologisme, 2000.

6.0 Măsuri pentru situații de pană de curent pe o durată de timp prelungită	
<ul style="list-style-type: none"> • Asigurați disponibilitatea truselor medicale, inventariați-le cu regularitate și amplasați-le la locurile de lucru și în sălile de ședințe. • Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să le evacueze și să le transfere într-un loc securizat. • În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ. 	
Pasul 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. În primul rând, chemați imediat paza instanței și, după aceea, șeful secretariatului la numerele de telefon menționate mai sus. 2. Dați următoarele informații despre accidentul în rețeaua electrică sau pana de curent: <ul style="list-style-type: none"> • caracterul accidentului electric sau al penei de curent; • numele persoanei rănite; • locul accidentului (coridorul, numărul biroului, al sălii de ședințe etc.); • datele dumneavoastră de contact (numele, numărul de telefon, locația, acțiunile pe care le-ați întreprins etc.). 3. Evacuați imediat personalul instanței și publicul prin traseele de evacuare aprobate. 4. Dacă în accident sunt implicate persoane deținute în instanță, permiteți gardienilor instanței să le evacueze în mod securizat într-un loc potrivit de detenție. 5. La decizia șefului secretariatului sau a pazei instanței, evacuați personalul instanței și publicul prin traseele de evacuare aprobate spre locul convenit de întrunire. Raportați autorităților instanței pentru a asigura coordonarea personalului.
Pasul 2	<p>Șeful secretariatului: În cazul penei de curent electric pe o perioadă prelungită, se iau anumițe măsuri de precauție în funcție de locația geografică și condițiile de mediu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deconectați echipamentul și aparatele care nu sunt necesare pentru eventualitatea în care restabilirea alimentării cu curent electric va provoca o supratensiune în rețea care va deteriora aparatura și echipamentul sensibil. 2. În clădirile amplasate în mediul cu temperaturi negative, deconectați și evacuați apa din conductele sistemelor antiincendiu, hidranți, conductele de apă potabilă și toaletele. 3. Adăugați propilenglicol în canalele de scurgere pentru a preveni formarea dopurilor de gheață. 4. Mutați echipamentul care conține lichid care poate îngheța din cauza expunerii prelungite la temperaturi negative sau goliți lichidul din el sau asigurați-l cu surse suplimentare de căldură. 5. După restabilirea încălzirii sau a alimentării cu curent electric: <ul style="list-style-type: none"> • Așteptați până ce echipamentul electronic se încălzește la temperatura camerei înainte de a-l conecta la priză pentru a preveni formarea condensatului pe circuitele electrice. • După restabilirea încălzirii și conectarea apei Verificați conductele de apă pentru stingerea incendiilor și cele de apă potabilă pentru a depista eventualele scurgeri din cauza gerului.
Pasul 3	<p>Președintele instanței și șeful secretariatului trebuie să evalueze dacă din cauza penei de curent pe o durată prelungită este necesar de închis clădirea instanței pentru reparații și, dacă da, să evalueze cu Serviciul resurse umane implicațiile din punct de vedere al personalului și al remunerării, după care să emită o scrisoare cu instrucțiuni corespunzătoare pentru judecători și personalul instanței.</p>
Alte informații sau cerințe	

7.0 Revărsări de substanțe toxice

7.0 Măsurile pentru revărsări de substanțe toxice

Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Principala responsabilitate pe care o aveți este să anunțați paza instanței și șeful secretariatului, după care să vă evacuați din zonă și să asigurați evacuarea personalului.

Implicațiile pentru șefii secretariatelor:

- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate.
- Actualizați și afișați în mod vizibil planurile de evacuare la toate locurile de muncă, în toate sălile de ședințe și coridoarele.
- Stabiliți locurile de întrunire în caz de situație excepțională și proceduri de raportare a personalului, aduceți la cunoștința tuturor angajaților această informație și instruiți-i corespunzător.
- Desemnați persoanele care vor primi și vor însoți la locul accidentului specialiștii în curățirea revărsărilor de substanțe toxice. Informați despre orice pericole la locul accidentului.
- Elaborați proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dezabilități.
- Procurați materiale absorbante de substanțe toxice și măști și amplasați-le în locuri strategice în toată instanța.
- Procurați hainele și accesoriile de protecție personală, de exemplu, măști, mănuși din cauciuc, cizme etc.
- Asigurați disponibilitatea truselor medicale, inventariați-le cu regularitate și amplasați-le la locurile de lucru și în sălile de ședințe.
- Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să-i evacueze și să-i transfere într-un loc securizat.
- **În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ.**

Pasul 1

1. În primul rând, chemați imediat paza instanței și, după aceea, șeful secretariatului la numerele de telefon menționate mai sus.
2. Dați următoarele informații despre revărsare de substanțe toxice:
 - caracterul revărsării de substanțe toxice;
 - numele persoanelor rănite și descrierea rănilor suportate;
 - locul accidentului (coridorul, numărul biroului, al sălii de ședințe etc.);
 - datele dumneavoastră de contact (numele, numărul de telefon, locația, acțiunile pe care le-ați întreprins etc.).
3. Evacuați imediat personalul instanței și publicul prin traseele de evacuare aprobate.
4. Dacă în accident sunt implicate persoane deținute în instanță, permiteți-le gardienilor instanței să-le evacueze în mod securizat într-un loc potrivit de detenție.
5. La decizia șefului secretariatului sau a pazei instanței, evacuați personalul instanței și publicul prin traseele de evacuare aprobate spre locul convenit de întrunire. Raportați autorităților instanței la acel loc pentru a asigura coordonarea personalului.

Pasul 2**Șeful secretariatului:**

1. Anunțați imediat poliția din apropiere, serviciul pompieri sau serviciul de situații excepționale.
 2. **DOAR DACĂ ACEST LUCRU NU PREZINTĂ PERICOL** – Îngrădiți și încercați să izolați revărsarea de substanțe toxice cu ajutorul pazei instanței și a personalului auxiliar.
 3. **Nu încercați să curățiți substanța toxică revărsată.**
 4. Evacuați persoanele din încăperile adiacente sau din întreaga clădire dacă este necesar.
- Încercați să identificați sursa revărsării substanței toxice, de exemplu, revărsări din sistemul de canalizare, ulei din transformator, păcură etc.

7.0 Măsuri pentru revărsări de substanțe toxice	
Pasul 3	Președintele instanței și șeful secretariatului trebuie să evalueze dacă din cauza revărsării de substanțe toxice este necesar de închis clădirea instanței pentru reparații și, dacă da, să evalueze cu Serviciul resurse umane implicațiile din punct de vedere al personalului și al remunerării, după care să emită o dispoziție cu instrucțiuni corespunzătoare pentru judecători și personalul instanței.
Alte informații sau cerințe	

8.0 Dezordini sau tulburări publice: Acestea sunt demonstrații, tulburări sau proteste publice de mari proporții monitorizate și controlate în mod activ de autoritățile locale și organele de drept.

8.0 Măsuri pentru dezordini sau tulburări publice majore	
Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Principala responsabilitate pe care o aveți este să vă retrageți într-un loc sigur și să încuiați ușa.	
<p>Implicațiile pentru șefii secretariatelor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luați măsurile de protecție a clădirii și încuiați intrările și parcurile îngrădite. • Numiți câțiva gardieni din paza instanței să stea de gardă în stradă pentru a aștepta sosirea poliției. • Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate. • Efectuați evidența tuturor judecătorilor și angajaților instanței, notându-vă biroul fiecărui judecător și al fiecărui angajat. • Împreună cu paza instanței luați sub protecție și control cetățenii care se află în instanță la acel moment și însoțiți-i în loc sigur. • Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să le evacueze și să le transfere într-un loc securizat. • Instruiți personalul să-și deconecteze telefoanele mobile până când paza instanței va permite să le conecteze din nou, deoarece canalele de comunicare prin telefonie mobilă vor fi supraîncărcate. • Dacă este necesar de evacuat oamenii, înregistrați toți angajații instanței evacuați și raportați despre rezultatele evidenței în centrul de comandă pentru cazuri excepționale. • Elaborati proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dezabilități. • Stabiliți proceduri de raportare centrului de comandă pentru situații excepționale de către personalul instanței despre sosirea lor acasă în siguranță. • În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ. 	
Pasul 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informați judecătorii și personalul despre situația curentă a evenimentelor. 2. Instruiți judecătorii și personalul instanței să încheie ședințele de judecată și să se întoarcă în birourile lor și încuiați ușile. Anunțați centrul de comandă pentru situații excepționale când toți angajații și judecătorii vor ajunge în birourile lor. 3. Dispuneți ca gardienilor instanței să ia sub protecție cetățenii care se află la acel moment în instanță și să-i însoțească spre un loc sigur. 4. Dacă în accident sunt implicate persoane deținute în instanță, permiteți gardienilor instanței să le evacueze în mod securizat într-un loc potrivit de detenție. 5. Verificați dacă au raportat toți angajații instanței.

8.0 Măsuri pentru dezordini sau tulburări publice majore	
Pasul 2	<p>Șeful secretariatului:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anunțați imediat poliția sau autoritățile civile locale despre măsurile luate în instanță, despre faptul că paza instanței a extins perimetrul de securitate până în stradă și despre faptul că ușile de intrare în clădire sunt încuiate și securizate. 2. Stabiliți patrulare mobile care să facă ture de-a lungul perimetrului instanței, în coridoarele clădirii și în locurile publice. Verificați că toate ușile de la birouri și de intrare în clădire sunt încuiate și că personalul este în siguranță.
Pasul 3	<p>Președintele instanței și șeful secretariatului trebuie să determine dacă amploarea demonstrațiilor sau tulburărilor publice justifică evacuarea personalului și închiderea instanței, după care să transmită judecătorilor, angajaților și pazei instanței instrucțiuni corespunzătoare.</p>
Alte informații sau cerințe	

9.0 Amenințări cu bombe și alte acțiuni violente

**Regula numărul 1 de identificare a bombelor sau a altor pachete suspecte...
 NU VĂ ATINGEȚI DE NIMIC – CHEMAȚI PAZA!**

Șefii secretariatelor instanței și comitetele pentru planuri de acțiuni în cazuri excepționale trebuie să se adreseze la AAIJ și alte instituții responsabile pentru aplicarea legii pentru instrucțiuni cuprinzătoare despre modul de identificare, depistare, raportare și reacționare la amenințările credibile cu bombă în instanțe. În așteptarea acestor instrucțiuni și a instruirii necesare de la AAIJ sau alte instituții responsabile pentru aplicarea legii, urmați la nivelul instanței locale recomandările minime prezentate în continuare.

9.0 Amenințări cu bombe și alte acțiuni violente
<p>Instrucțiuni pentru judecători și personalul instanței:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Păstrați-vă calmul și încercați să aflați cât mai multe informații despre persoana sau apelant. • Efectuați acțiunile din lista de verificare în cazuri de amenințare cu bombă, prezentată în Anexa 13.3. • Activați butonul de alarma locală pentru anunțarea pazei instanței despre amenințare. • Încercați să anunțați încă un angajat despre situație, luând măsurile de autoprotecție, și instruiți-l să anunțe imediat paza instanței. • Nu încercați să rețineți persoana care face amenințări: aceasta este responsabilitatea pazei instanței și a colaboratorilor poliției. • Dacă este cazul unei cutii, pachet sau serviete abandonate, NU ATINGEȚI, NU INSPECTAȚI, NU MIȘCAȚI ACEST OBIECT. • Dacă considerați că sunteți în siguranță relativă, îndepărtați-vă de pachet, dar rămâneți la o distanță suficient de apropiată pentru a putea avertiza trecătorii să se OPREASCĂ și să PĂRĂSEASCĂ această zonă. • La sosirea echipelor specializate, raportați-le succint situația și părăsiți zona, întorcându-vă în birou.

9.0 Amenințări cu bombe și alte acțiuni violente

Implicațiile pentru șeful secretariatului:

- Instruiți judecătorii și personalul instanței despre modul de conduită cu persoanele care fac amenințări: să-și păstreze calmul, să colecteze cât mai multe informații posibil fără a se expune riscului, să memorizeze trăsăturile identificatoare ale persoanei etc.
- Instruiți judecătorii și personalul instanței cum să procedeze în cazuri în care observă scrisori, pachete, serviete suspecte sau alte obiecte neidentificabile în instanță.
- Distribuți listele de verificare în cazuri de amenințare cu bombă în toate birourile din instanță.
- Securizați și încuiați ușile de intrare în instanță și intrările în parcările îngădite ale instanței în funcție de necesitate.
- Numiți câțiva gardieni din paza instanței să stea de gardă în stradă pentru a aștepta sosirea poliției.
- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate.
- Desemnați gardienii din paza instanței care vor primi și vor însoți la locul incidentului specialiștii în dezamorsare. Informați despre orice pericole la locul incidentului, în funcție de necesitate.
- Efectuați evidența tuturor judecătorilor și angajaților instanței, înregistrând biroul fiecărui judecător și al fiecărui angajat.
- Împreună cu paza instanței luați sub protecție și control cetățenii care se află în instanță la acel moment și însoțiți-i în loc sigur.
- Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să-i evacueze și să-i transfere într-un loc securizat.
- Dacă este posibil, încercați să aflați mai multe de la persoana care a primit (sau a observat) amenințarea și să evaluați credibilitatea amenințării. **Rețineți**, nu toate amenințările cu bombă sunt reale, însă în lipsa dovezilor clare și convingătoare care să infirme amenințarea, amenințările cu bombă sau alte acțiuni violente trebuie să fie luate în serios până când se demonstrează contrariul.
- Instruiți personalul să-și deconecteze telefoanele mobile până când paza instanței va permite să le conecteze din nou, deoarece canalele de comunicare prin telefonie mobilă vor fi supraîncărcate.
- Raportați succint președintelui instanței despre ultimele schimbări de situație și împreună decideți dacă amenințarea trebuie să fie luată în serios și dacă este necesar de închis instanța și de evacuat oamenii.
- Dacă este necesar de evacuat oamenii, înregistrați toți angajații instanței evacuați și raportați despre rezultatele evidenței în centrul de comandă pentru cazuri excepționale.
- Elaborati proceduri speciale de evacuare și asistență pentru persoanele cu dezabilități.
- Stabiliți proceduri de raportare de către personalul instanței despre sosirea lor acasă în siguranță centrului de comandă pentru situații excepționale.
- **În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENȚĂ.**

Alte informații sau cerințe

Această situație constă în amenințări reale sau potențiale cu acțiuni de violență fizică sau intimidare din partea unui angajat sau alt cetățean.

10.0 Măsuri pentru incidente de violență la locul de lucru

Sugestie pentru judecători și personalul instanței: Principala responsabilitate pe care o aveți este să vă retrageți într-un loc sigur și să încuiați ușa. Nu încercați să rețineți inițiatorul. Aceasta este responsabilitatea pazei instanței și a colaboratorilor poliției.

10.0 Măsurile pentru incidente de violență la locul de lucru**Implicațiile pentru șefii secretariatelor:**

- Porunciți pazei instanței să îngrădească locul incidentului și să evacueze personalul neimplicat într-o zonă securizată.
- Paza instanței trebuie să rețină inițiatorul și să-l ducă imediat în celula de detenție a instanței pentru investigații ulterioare.
- Nu permiteți altor angajați să intre în instanță prin intrarea principală până când președintele instanței, șeful secretariatului sau paza instanței va da semnalul că PERICOLUL A TRECUT.
- Securizați și încuiați intrările în instanță și parcurile îngrădite, în funcție de necesitate.
- Activați centrul de comandă pentru situații excepționale și stabiliți liniile de comunicare cu AAIJ, STISC și serviciul acordare a primului ajutor, în funcție de necesitate.
- Efectuați evidența tuturor judecătorilor și angajaților instanței, înregistrați biroul fiecărui judecător și al fiecărui angajat.
- Dacă în instanță există inculpați sau alte persoane reținute, permiteți pazei instanței și polițiștilor să le evacueze și să le transfere într-un loc securizat.
- Oferiți primul ajutor și transportați victimele spre cel mai apropiat spital, dacă este necesar.
- Inițiați investigarea incidentului și măsurile disciplinare față de acțiunile adverse ale angajatului (a se vedea Capitolul 9, Secțiunea 9.15).
- **În toate locurile de lucru, sălile de ședințe și coridoarele trebuie să fie amplasate numerele de APEL DE URGENTĂ.**

Alte informații sau cerințe

Anexa 12.3. Lista de verificare în cazuri de amenințare cu bombă

Lista de verificare în cazuri de amenințări cu bombă sau alte acțiuni violente prin telefon										
INSTRUCȚIUNI: PĂSTRAȚI-VĂ CALMUL, FIȚI AMABIL, ASCULTAȚI, NU ÎNTRERUPEȚI APELANTUL										
Numele dumneavoastră:										
Timpul primirii apelului					Data apelului					
Informații despre apel și apelant										
		Bărbat		Alte caracteristici						
		Femeie								
		Minor								
		Vârsta estimativă								
Specificul vocii			Specificul vorbirii				Limba			
Tare		Slabă		Rapidă		Înceată		Locală		Străină
Pițigăiată		Joasă		Clară		Distorsionată		Literară		Vorbită bine
Răgușită		Plăcută		Gângavă		Nazală		Analfabetă		Vulgară
În stare de ebrietate		Altă		Nedeslușită		Altă				
Alte comentarii (cu explicații):										
Accentul			Maniera				Zgomotele de fundal			
Local		Nelocal		Calmă		Mânioasă		Uzină		Tren
Străin		Regional		Logică		Ilogică		Mașini		Animale
European		Arab		Coerentă		Incoerentă		Muzică		Liniște
Oriental		African		Sigură		Amuzată		Mașini		Birou
								Stradă		Petrecere
								Trafic		Alte
Alte comentarii (cu explicații):										
Pretindeți că nu auziți bine apelantul. Încurajați-l să vorbească. Dacă apelantul pare să fie dispus să continue conversația, puneți și înregistrați întrebări de genul celor de mai jos:										
Când va exploda?							Timpul			
Unde se află?						Clădirea sau regiunea				
Ce fel de bombă este?										
În ce fel de pachet sau container se află?										
Cum vă numiți?										
Unde vă aflați?										
De unde știți atât de multe despre bombă?										
Dacă în clădire se află oameni, spuneți-i apelantului că explozia poate răni sau ucide oameni										

Pentru persoana care primește apelul.

1. În timp ce ascultați, puneți microfonul telefonului în regim silențios (MUTE), dacă este posibil, sau încercați în vreun alt fel să anunțați un coleg despre amenințarea cu bombă (la rândul lui el va anunța supervisorul, șeful secretariatului și paza instanței).
2. După ce apelantul pune receptorul, notați-vă imediat cât mai multe detalii despre conversație pe care le-ați memorizat: chiar și cele mai ne semnificative detalii pot fi de folos autorităților.

Anexa 12.4: Matricea pentru cazuri de amenințare și capacitate de reacție (model)

Matricea de evaluare a riscului și amenințării și a capacității de reacție		
Prioritatea 1.		
Intern	Personalul de acordare a primului ajutor	CSM, MJ, AAIJ sau STISC
•	•	•
Prioritatea 2.		
Intern	Personalul de acordare a primului ajutor	CSM, MJ, AAIJ sau STISC
•	•	•
Alte priorități (în ordinea evaluării riscurilor). Vor fi identificate de comitetul pentru planul de acțiuni în situații excepționale al instanței		
Intern	Personalul de acordare a primului ajutor	CSM, MJ, AAIJ sau STISC

Bibliografie

- Codul muncii al Republicii Moldova, aprobat prin Legea nr. 154-XV din 28 martie 2003, publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 159-162 din 29 iulie 2003;
- Legea privind organizarea judecătorească nr. 514-XIII din 06 iulie 1995, republicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 15-17 din 22 ianuarie 2013;
- Legea cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii nr. 947-XIII din 19 iulie 1996, republicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 15-17 din 22 ianuarie 2013;
- Legea cu privire la statutul judecătorului nr. 544-XIII din 20 iulie 1995, republicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 15-17 din 22 ianuarie 2013;
- Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158-XVI din 4 iulie 2008, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 230- 232 din 23 decembrie 2008;
- Codul de conduită a funcționarului public, aprobat prin Legea nr. 25-XVI din 22 februarie 2008, publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 74-75 din 11 aprilie 2008;
- Legea privind verificarea titularilor și a candidaților la funcții publice nr. 271 din 18 decembrie 2008, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 41-44 din 24 februarie 2009;
- Legea cu privire la petiționare nr. 190 – XIII din 19 iulie 1994, republicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 6-8 din 24 ianuarie 2003;
- Legea contabilității nr. 113-XIIV din 27 aprilie 2007, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 90-93 din 29 iunie 2007;
- Legea privind controlul financiar public intern nr. 229 din 23 septembrie 2010, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 231-234 din 26 noiembrie 2010;
- Legea privind sistemul bugetar și procesul bugetar nr. 847-XIII din 24 mai 1996, publicată în Monitorul Oficial nr. 91 din 30 mai 2003;
- Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova pentru aprobarea Concepției de finanțare a sistemului judecătoresc nr. 39 din 18 martie 2010, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 72-74 din 14 mai 2010;
- Hotărârea Guvernului Republicii Moldova privind paginile oficiale ale autorităților administrației publice în rețeaua Internet nr. 188 din 03 aprilie 2012, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 70-71 din 06 aprilie 2012;
- Regulamentul Departamentului de Administrare Judecătorească aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 1202 din 06 noiembrie 2007, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 178-179 din 16 noiembrie 2007;
- Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 91 din 20 octombrie 2008 privind clasificția bugetară, publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 195-196 din 31 octombrie 2008;
- Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 93 din 19 iulie 2010 cu privire la aprobarea Instrucțiunii cu privire la evidența contabilă în instituțiile publice, publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 135-137 din 03 august 2010;
- Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 154 din 01 decembrie 2010 cu privire la aprobarea Regulamentului privind repartizarea pe luni a veniturilor, cheltuielilor și surselor de finanțare ale bugetului de stat, publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 241-246 din 10 decembrie 2010;
- Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 94 din 31 decembrie 2004 despre aprobarea Regulamentului cu privire la gestionarea mijloacelor speciale ale instituțiilor publice finanțate de la buget, publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 39-41 din 11 martie 2005;

- Regulamentul privind modul de publicare a hotărârilor pe pagina web, aprobat prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 472/21 din 18 decembrie 2008;
- Regulamentul privind distribuirea aleatorie a dosarelor pentru examinare în instanțele judecătorești, aprobat prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 110/5 din 05 februarie 2013;
- Regulamentul privind înregistrarea audio digitală a ședințelor de judecată, aprobat prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 338/13 din 12 aprilie 2013;
- Regulamentul-model de ordine internă al judecătorilor și curților de apel, aprobat prin hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 401/16 din 20 decembrie 2007;
- Instrucțiunea privind ținerea lucrărilor de secretariat în judecătorii și curțile de apel, aprobată prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 93/7 din 02 martie 2011;
- Regulamentul cu privire la serviciul de informare publică și relații cu mass media aprobat prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 141/6 din 30 aprilie 2009;
- Regulamentul cu privire la volumul, metodele, temeiurile și procedura de verificare a activității organizatorice a instanțelor judecătorești la îndeplinirea justiției, aprobat prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 239/9 din 12 martie 2013;
- Norme de conduită ale angajaților instanțelor de judecată, aprobate prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 95/5 din 20 martie 2008;
- Ghidul pentru automatizarea judecătorească în Moldova (MGTCP, septembrie 2009);
- Relansăm Moldova: Priorități de dezvoltare pe termen mediu (24 martie 2012);
- Dragana Lukic, Practicile de bugetare a instanțelor de judecată în Republica Moldova, raport elaborat pentru Consiliul Superior al Magistraturii și Banca Mondială (2010);
- K. Carter, “Bugetarea bazată pe performanță revizuită: Un raport asupra reformei bugetării de stat,” Ziarul Financiar Legal #91, Denver, Conferința Națională a Legislaturilor de Stat;
- Raportul final al Consiliului Superior al Magistraturii: Crearea sistemului de măsurare a performanțelor și administrare a instanțelor de judecată și abordarea evaluării puterii judecătorești în Moldova (28 aprilie 2009);
- Raportul ROLISP privind evaluarea instanțelor judecătorești din Republica Moldova (mai 2012);
- Curtea de Conturi, „Excepții de la reglementările privind numărul, metodele, baza și procedura pentru controlul activității organizaționale a instanțelor de judecată în procesul de îndeplinire a justiției”;
- Manualul USAID/Kosovo pentru programele de administrare judecătorească model în instanțele judecătorești și procedurile standard de operare, Capitolul II (Resurse umane), secțiunea 5;
- Asociația Națională pentru Administrare Judecătorească, „Tehnologiile Informaționale – care este competența principală și de ce aceasta este importantă”, disponibilă la: [https:// nacmnet.org/CCCG/it-management.html](https://nacmnet.org/CCCG/it-management.html)
- Asociația Națională de Administrare Judecătorească, „Controlul bugetar și managementul bazat pe performanță”, disponibil la: https://nacmnet.org/CCCG/cccg_7_corecompetency_resources_cg6.html
- „Instrumente de contabilitate, ce este bugetarea bazată pe istoricul cheltuielilor”, disponibilă la: <http://www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-is-incremental-budgeting.html>
- Asociația Națională de Administrare Judecătorească, „Managementul fluxului de dosare – competențe de bază și de ce este important”, disponibil la: <https://nacmnet.org/CCCG/casflow.html>
- Centrul național al instanțelor de judecată de stat, disponibil la: <http://www.ncsc.org/>
- Asociația Națională de Administrare Judecătorească, disponibilă la <https://nacmnet.org/>

- Consorțiumul Internațional la Excelenței în instanțe, disponibil la: <http://www.courtexcellence.com/>
- Rețeaua Internațională pentru excelență în instanțele de judecată, disponibilă la: <http://www.courtexcellence.com/>
- Măsurările globale a performanțelor instanțelor de judecată, disponibile la: <http://www.courtexcellence.com/>
- Dan Hall, „Principii ale administrării judecătorești – prin lentila schimbărilor”, disponibil la <http://www.ncsc.org/>
- Asociația Națională pentru Administrarea instanțelor de judecată și pentru infrastructura instanțelor disponibil la:
 - https://nacmnet.org/CCCG/cccg_9_corecompetency_essentialcomp_cg4.html
 - Ron Hughes, „Necesitatea de a schimba echipamentul”, disponibil la: Maintenance Resouces.com pagina web <http://www.maintenanceresources.com/referencelibrary/ezone/reasons-2replace.html>.
 - Ghidul de formare a instanțelor judecătorești în Statele Unite (ediția 2007), disponibil la: http://www.gsa.gov/graphics/pbs/Courts_Design_Guide_07.pdf
 - Oficiul General pentru Contabilitate (SUA), Standarde pentru controlul intern în Guvernul Federal, (1999) disponibil la: <http://www.gao.gov/assets/80/76455.pdf>
 - „Motivarea personalului - provocări și soluții”, Ghid practic pentru managerii din serviciul public, disponibil în engleză, română și rusă la: <http://rapc.gov.md/en/news/1211/1/3482/>
 - Asociația Națională de Administrare Judecătorească „Managementul resurselor umane, care sînt competențele principale și de ce este important” , disponibil la: <https://nacmnet.org/CCCG/hr-management.html>.
 - Asociația Națională de Administrare Judecătorească, „Persoana cu funcții de conducere – care sînt competențele esențiale și de ce este important?”, disponibil la: <https://nacmnet.org/CCCG/leadership.html>
 - Joe McKendrick, „Cum Steve Jobs a absolvit MBWA” disponibil la: <http://www.smartplanet.com/blog/business-brains/how-steve-jobs-earned-his-mbwa-degree-management-by-walking-around/20157> (November 23, 2011)
 - Thomas G. Dibble’s, „Un ghid pentru managementul înscrisurilor instanțelor judecătorești”, publicat de Centrul Național a instanțelor judecătorești de stat (copyright 1986) și disponibil la: <http://www.ncsc.org/Topics/Technology/Records-Document-Management/Resource-Guide.aspx>
 - Asociația Națională de Administrare Judecătorească, Canon 2.5., „Păstrarea corectă a înscrisurilor”, disponibil la: <https://nacmnet.org/canon-25-properly-maintain-records.html>.
 - Pamela Casey, „Un plan strategic național pentru securizarea sistemului judiciar” (7 februarie, 2006), disponibil la: http://www.securitymanagement.com/archive/library/natl_center_statecourt0806.pdf.
 - Serviciul Federal Protectiv, „Planurile de urgență a angajaților, dezvoltarea, implementarea și menținerea”, disponibil la: http://www.gsa.gov/graphics/pbs/OEP_Guide.pdf.
 - Instituirea instanțelor judecătorești în SUA, disponibil la: http://www.gsa.gov/graphics/pbs/Courts_Design_Guide_07.pdf
 - R. Eric Petersen, „Pregătirile de urgență și continuitatea operațiunilor, planificarea sistemului judecătoreesc federal”, publicat de Serviciul de Cercetare a Congresului, (8 august, 2003) disponibil la: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/crs/rl31978.pdf>

