

# INSTITUTUL NAȚIONAL AL JUSTIȚIEI

APROBAT  
prin Hotărârea Consiliului INJ  
nr.4/2 din 29 martie 2018

## CURRICULUM

la disciplina

### „MANAGEMENTUL ȘI EFICIENTIZAREA INSTANȚELOR DE JUDECATĂ, GESTIONAREA TIMPULUI JUDICIAR ȘI ETICA PROFESIONALĂ A JUDECĂTORULUI”

*(candidați la funcția de judecător)*

#### **AUTORI:**

**Victor MICU,**

Președinte al Consiliului Superior al Magistraturii,  
formator INJ

**Dorel MUSTEAȚĂ,**

Membru CSM, judecător detașat,  
formator INJ

**Lilia GRIMALSCHI,**

Șef adjunct al Direcției juridice – Grefă,  
șef al Secției expertiză juridică, Curtea Constituțională,  
expert și corespondent național CEPEJ,  
formator INJ

\_\_\_\_\_ AVIZAT  
Șef /Direcție instruire și cercetare  
Alexandra NICA

**CHIȘINĂU, 2018**

## I. PRELIMINARII

O justiție independentă, imparțială, eficientă și integră constituie temelia unui stat de drept, democratic. Potrivit Constituției, instanța judecătorească este unicul organ statal abilitat să înfăptuiască justiția în numele legii. Accesul la justiție, ca un aspect inerent al dreptului la un proces echitabil, nu poate fi gândit în lipsa garanțiilor impuse de articolul 6 din Convenția pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale. Într-adevăr, acest drept nu presupune doar ca instanță judecătorească să fie accesibilă, dar și imparțială și independentă în judecata sa, stabilită prin lege și competentă să soluționeze pe fond cauza. Accesul la justiție trebuie să fie asigurat, în consecință, în mod efectiv și eficace.

Astfel, în scopul de a îmbunătăți continuu eficiența și calitatea sistemului judiciar este necesar de a implementa standarde internaționale, inclusiv metodologia și instrumentele Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ), atât la nivel de instanțe judecătorești cât și judecător. Un management eficient al instanței în general se va reflecta atât în aprecierea activității globale a instanței cât și în aprecierea calitativă a performanțelor la nivel individual.

Sistemul de justiție se bazează pe încrederea publicului în independența instanțelor, în integritatea și imparțialitatea judecătorilor, în eficiența procedurilor aplicate. În acest context, judecătorii sunt obligați, în virtutea profesiei, să respecte normele deontologice corespunzătoare statutului lor înalt în societate. De altfel, deontologia profesională reglementează comportamentul judecătorilor atât în timpul exercitării îndatoririlor profesionale în cadrul instanțelor, cât și după orele de lucru, în timpul activităților extrajudiciare.

Studierea acestei discipline este menită să contribuie la familiarizarea candidaților la funcția de judecător din cadrul Institutului Național al Justiției cu instrumentele CEPEJ pentru promovarea calității justiției, liniile directorii SATURN privind gestiunea timpului judiciar și principiile deontologiei profesionale, precum și a modului în care să trateze diverse situații și dileme etice. De asemenea, va contribui la cunoașterea organizării administrative a instanței în care urmează să își desfășoare activitatea și la aprofundarea cunoștințelor practice și deprinderea abilităților necesare pentru activitatea efectivă pe care o vor desfășura în cadrul instanțelor.

## II. COMPETENȚE

Prin studiul disciplinei audientul va obține următoarele competențe:

- va putea să definească conceptele de baza ale managementului și eficientizarea instanței de judecată;
- va cunoaște prevederile standardelor internaționale și naționale privind managementul timpului judiciar;
- va putea identifica soluții pentru stabilirea unor indicatori de calitate;
- va putea să definească conceptele de baza ale deontologiei judecătorului;
- va cunoaște prevederile standardelor internaționale și naționale privind deontologia judecătorului;
- va cunoaște tipul sancțiunilor disciplinare care pot fi aplicate judecătorului pentru abateri disciplinare și mecanismul de sancționare;
- va putea să dezvolte: competențe instrumentale (capacitate de analiză și sinteză, capacitate de organizare și planificare, de a stabili priorități, cunoștințe generale, cunoștințe de bază necesare profesiei de judecător etc.), competențe interpersonale (capacitatea de evaluare și autoevaluare, capacitatea de a lucra în echipă, atitudinea în relațiile cu colegii etc.) și sistemice (capacitatea de a transpune în practică cunoștințele dobândite, abilități de cercetare, abilități de a învăța, capacitatea de adaptare la noi situații, creativitate etc.);

### III. PRINCIPALELE OBIECTIVE

La finalul studiului disciplinei audientul va fi capabil să:

- descrie structura organizatorică a instanțelor judecătorești și responsabilitățile în vederea administrării instanțelor de judecată;
- analizeze aspectele relevante în ceea ce privește durata procedurilor judiciare în vederea reducerii tergiversărilor, asigurării eficienței procedurilor și transparenței necesare;
- definească strategii pentru îmbunătățirea indicatorilor de performanță;
- aplice liniile directorii SATURN și instrumentele CEPEJ pentru calitate;
- identifice încălcările care pot fi comise de către judecători și să le definească prin prisma standardelor deontologice naționale;
- elaboreze proiecte de acte ce țin de depistarea și documentarea faptelor pentru încălcările disciplinare comise în spețele propuse;
- întocmească acțiuni disciplinare în care să elucideze variate încălcări comise de judecători;
- stabilească legături între normele deontologiei judecătorului și normele de referință din actele normative care reglementează organizarea sistemului judecătoresc și activitatea judecătorului;
- formuleze proiecte de hotărâri ale Colegiului de evaluare a performanțelor profesionale, ale Colegiului disciplinar și hotărâri ale CSM.

### IV. ADMINISTRAREA DISCIPLINEI

Denumirea disciplinei	Formator	Semestrul	Total ore	Ore curs	Ore practice	Evaluarea
Managementul și eficientizarea instanțelor de judecată, gestionarea timpului judiciar și etica profesională a judecătorului	Victor MICU,	II	40(20/20)	8	8	examen
	Dorel MUSTEAȚĂ,			6	6	
	Lilia GRIMALSCHI			6	6	

### V. TEMATICA ȘI REPARTIZAREA ORIENTATIVĂ A ORELOR

Nr. d/o	Tematica	Ore curs	Ore practice
1.	Specificul managementului în instanțele judecătorești și consolidarea eficienței sistemului judiciar	2	2
2.	Administrarea eficientă a instanțelor de judecată	1	1
3.	Indicatori de performanță, eficiența și eficacitatea activității instanțelor de judecată. Agregarea indicatorilor.	1	1
4.	Transparență/comunicare a rezultatului analizei indicatorilor eficienței și eficacității activității instanțelor	1	1
5.	Sistemul Informațional Judecătoresc în serviciul managementului instanței de judecată	1	1
6.	Gestionarea timpului judiciar	2	2
7.	Îmbunătățirea calității actului de justiție	1	1



<p>administrare a instanțelor de judecată.</p> <p style="text-align: center;"><i>Ore practice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesul privind gestionarea bugetului;</li> <li>- Procesul de monitorizare și de evaluare a performanțelor și a restanțelor;</li> <li>- Procesul de utilizare a Tehnologiei Informației și Comunicării (TIC). Măsuri strategice pentru dezvoltarea TIC în cadrul sectorului juridic;</li> <li>- Colectarea și analiza statisticii judiciare pentru gestionarea eficientă a instanțelor judecătorești;</li> <li>- Monitorizare și evaluare;</li> <li>- Responsabilitate și acțiune.</li> </ul>	<p>Seminar Analiza datelor statistice, studiu de caz, tablă flipchart</p>	<p>bibliografică.</p> <p>Studiu individual de cercetare a informației indicate de formator, lectura surselor din Lista bibliografică</p>
<p><b><i>Tema 3. Indicatori de performanță, eficiența și eficacitatea activității instanțelor de judecată. Agregarea indicatorilor.</i></b></p>		
<p style="text-align: center;"><i>Ore curs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asigurarea standardelor unitare la nivel de sistem.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Ore practice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuarea unei analize de sistem, precum și analize privind instanțele, pe grade de jurisdicție, atât semestrial, cât și anual: număr de dosare, productivitate și eficiență;</li> <li>- Indicatori recomandați: dosare aflate pe rol la începutul anului, noi dosare parvenite pe parcursul anului, dosare soluționate, dosare restante la finalul anului de referință</li> <li>- Rata de variație a stocului de cauze pendinte;</li> <li>- Durata lichidării stocului de cauze pendinte;</li> <li>- Numărul dosarelor (indicele de variație a stocului de dosare – număr de dosare – schimbări la nivel de dosare restante);</li> <li>- Cost-eficiență;</li> <li>- Productivitate: dosare soluționate per judecător și managementul volumului de lucru;</li> <li>- Instrumente utilizate pentru agregarea indicatorilor: colectarea datelor, analiza datelor obținute, comparația, monitorizarea rezultatelor analizei, raportarea standardizată a datelor și analizei, publicarea analizei.</li> </ul>	<p>Curs-prelegere Proiector/laptop</p> <p>Seminar Analiza datelor statistice, studiu de caz, tablă flipchart</p>	<p>Brainstorming. Lectura surselor din Lista bibliografică.</p> <p>Elaborarea unor referate, rapoarte, și a altor lucrări de analiză și cercetare; folosirea tehnologiilor informaționale</p>
<p><b><i>Tema 4. Transparență/comunicare a rezultatului analizei indicatorilor eficienței și eficacității activității instanțelor</i></b></p>		
<p style="text-align: center;"><i>Ore curs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proces de comunicare externă;</li> <li>- Structura minimală a rapoartelor întocmite.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Ore practice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicare cu exteriorul;</li> <li>- Rapoarte inteligibile și accesibile;</li> <li>- Proces de organizare a feedback-ului:</li> </ul>	<p>Curs-prelegere Proiector/laptop</p> <p>Seminar</p>	<p>Brainstorming. Lectura surselor din Lista bibliografică.</p> <p>Studiu individual</p>

<p>diseminarea informației cuprinse în rapoarte justițiabililor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proces de stabilire a standardelor de calitate.</li> </ul>	<p>Discuția, brainstorming-ul, exercițiul, studiul de caz.</p>	<p>de cercetare a informației indicate de formator.</p>
<p><b>Tema 5. Sistemul Informațional Judecătoresc în serviciul managementului instanței de judecată</b></p>		
<p style="text-align: center;"><i>Ore curs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repartizarea cauzelor în mod aleatoriu;</li> <li>- Reglementarea actuală și realitatea practică;</li> <li>- Aplicarea Modulului de Măsurare a Performanței din PIGD.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Ore practice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicarea Modulului Statistic ;</li> <li>- Evaluarea datelor statistice la evaluarea activității de management și eficientizare a instanțelor judecătorești;</li> <li>- Stabilirea obiectivelor prin prisma rezultatelor.</li> </ul>	<p>Curs-prelegere Proiector/laptop</p> <p>Seminar Lucru în grup cu exemple practice,</p> <p>Test grilă</p>	<p>Brainstorming. Lectura surselor din Lista bibliografică.</p> <p>Studiu individual de cercetare, lectura, exercițiul.</p>
<p><b>Tema 6. Gestionarea timpului judiciar</b></p>		
<p style="text-align: center;"><i>Ore curs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicarea metodologiei și a instrumentelor elaborate de Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ) privind gestionarea timpului judiciar: principii și linii directorii, exemple de punere în aplicare;</li> <li>- Administrarea duratei procedurilor: predictibilitatea, durata optimă, aspecte procedurale, diviziunea muncii, intervenția, intervale de monitorizare, monitorizarea termenilor de judecată;</li> <li>- Măsurarea performanței judiciare din punct de vedere al duratei rezonabile de soluționarea a dosarelor.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Ore practice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soluționarea cauzelor judiciare în termene optime și previzibile prin eliminarea deficiențelor organizatorico-administrative permise amânărilor și tergiversărilor;</li> <li>- Reducerea duratei procedurilor judiciare: gestiunea ședințelor și gestiunea termenilor;</li> <li>- Intervenții la nivel de sistem judecătoresc prin stabilirea de obiective și indicatori de performanță: stabilirea unui cadru de timp realist și măsurabil, implementarea cadrului de timp; monitorizarea și diseminarea datelor; politici și practici procedurale de management al cauzelor, măsurile privitoare la încărcătură și restanțe.</li> </ul>	<p>Curs-prelegere Proiector/laptop</p> <p>Seminar Analiza bunelor practici, studiu de caz.</p>	<p>Brainstorming. Lectura surselor din Lista bibliografică.</p> <p>Elaborarea de rapoarte în baza analizei practicii judiciare; Soluționarea spețelor.</p>
<p><b>Tema 7. Îmbunătățirea calității actului de justiție</b></p>		

<p style="text-align: center;"><i>Ore curs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principiul echilibrului și al calității justiției, celeritatea soluționării cauzelor;</li> <li>- Instrumente eficiente de măsurare și analiză;</li> <li>- Cerințele care contribuie la un proces imparțial, respectând rigorile procedurale, care impun termene ce nu pot fi reduse, și o preocupare pentru o justiție promptă.</li> </ul>	<p>Curs-prelegere Proiector/laptop</p>	<p>Brainstorming. Lectura surselor din Lista bibliografică.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Ore practice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluarea calității actului de justiție prin intermediul unor indicatori sau criterii: de ex. organizarea sondajelor pentru a identifica nivelul de satisfacție a justițiabililor;</li> <li>- Unificarea practicii judiciare.</li> </ul>	<p>Seminar Analiza datelor statistice, studiu de caz, tablă flipchart</p>	<p>Studiu individual de cercetare a informației indicate de formator.</p>
<b>Tema 8. Rolul judecătorului la gestionarea timpului judiciar</b>		
<p style="text-align: center;"><i>Ore curs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionarea activă a cauzelor de către judecător: exemple de bune practici.</li> </ul>	<p>Curs-prelegere Proiector/laptop</p>	<p>Brainstorming. Lectura surselor din Lista bibliografică.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Ore practice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea duratei procedurii judiciare;</li> <li>- Acordul părților și al avocaților cu privire la termene: exemple de bune practici;</li> <li>- Cooperarea și controlul din partea celorlalți actori (experți, martori etc.) exemple de bune practici ;</li> <li>- Reprimarea abuzurilor procedurale.</li> </ul>	<p>Seminar Analiza datelor statistice. Studiu de caz Tablă flipchart</p>	<p>Elaborarea unor referate, rapoarte, și a altor lucrări de analiză și cercetare.</p>
<b>Tema 9. Monitorizarea și evaluarea duratei procedurilor judiciare</b>		
<p style="text-align: center;"><i>Ore curs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitatea de a estima durata generală a procedurilor;</li> <li>- Standarde stabilite pentru durata procedurilor;</li> <li>- Tipologie a cazurilor suficient elaborată.</li> </ul>	<p>Curs-prelegere Proiector/laptop</p>	<p>Brainstorming. Lectura surselor din Lista bibliografică.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Ore practice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitatea de a monitoriza cursul procedurilor;</li> <li>- Metode de a diagnostica prompt întârzierile și de a minimaliza consecințele acestora;</li> <li>- Utilizarea tehnologiei moderne ca o unealtă în gestionarea timpului judiciar.</li> </ul>	<p>Seminar Analiza datelor statistice, exercițiul tablă flipchart</p>	<p>Elaborarea unor referate, rapoarte, și a altor lucrări de analiză și cercetare.</p>
<b>Tema 10. Analiza duratei procedurilor judiciare prin prisma jurisprudenței CEDO</b>		
<p style="text-align: center;"><i>Ore curs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Termenele care trebuie luate în calcul în materie civilă și în materie penală: punctul de plecare al termenului (<i>dies a quo</i>) și punctul final al termenului (<i>dies ad quem</i>);</li> <li>- Aprecierea caracterului rezonabil al termenului: complexitatea cauzei, miza cauzei pentru reclamant, comportamentul reclamantului,</li> </ul>	<p>Curs-prelegere Proiector/laptop</p>	<p>Brainstorming. Lectura surselor din Lista bibliografică.</p>







## VII. EVALUAREA

Evaluarea se va efectua continuu și la final.

**A. Evaluarea continuă** se va realiza prin:

- (a) rezolvarea și întocmirea de proiecte de acte, lucrări de control, testări.
- (b) evaluarea lucrului individual;
- (c) verificarea cunoștințelor pe baza testelor scrise;
- (d) prestația audientului la orele de curs și orele practice.

**B. Evaluarea finală** se va efectua ca examen oral la finele semestrului care va cuprinde subiectele din curriculum. Examinarea va fi divizată în 2 părți, după cum urmează:

- (a) un subiect teoretic;
- (b) soluționarea situațiilor de caz sau întocmirea proiectului actelor procesuale pe baza studierii dosarelor.

## VIII. BIBLIOGRAFIE

### *Acte legislative și normative:*

1. Constituția Republicii Moldova, 29 iulie 1994;
2. Legea privind organizarea judecătorească nr.514-XIII din 6 iulie 1995;
3. Legea cu privire la statutul judecătorului nr. 544-XIII din 20 iulie 1995;
4. Legea cu privire la Consiliul Superior al Magistraturii nr. 947-XIII din 19 iulie 1996;
5. Legea privind selecția, evaluarea performanțelor și cariera judecătorilor nr.154 din 5 iulie 2012;
6. Legea cu privire la răspunderea disciplinară a judecătorilor nr. 178 din 25 iulie 2014;
7. Legea cu privire la conflictul de interese nr.16 din 15 februarie 2008;
8. Legea cu privire la statutul persoanelor cu funcții de demnitate publică nr. 199 din 16 iulie 2010;
9. Legea nr.87 din 21.04.2011 privind repararea de către stat a prejudiciului cauzat prin încălcarea dreptului la judecarea în termen rezonabil a cauzei sau a dreptului la executarea în termen rezonabil a hotărârii judecătorești;
10. Codul de procedură penală a Republicii Moldova;
11. Codul de procedură civilă a Republicii Moldova;
12. Codul contravențional;
13. Codul muncii;
14. Codul de etică și de conduită profesională al judecătorului, aprobat prin hotărârea Adunării Generale a Judecătorilor din 11 septembrie 2015;
15. Carta europeană privind statutul judecătorilor (1998);
16. Magna Carta Judecătorilor (2010);
17. Principiile fundamentale ale Națiunilor Unite privind independența puterii judecătorești (1985);
18. Recomandarea CM/Rec(86)12 a Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei către statele membre privind măsurile de prevenire și reducere a volumului excesiv de activitate al instanțelor judecătorești;
19. Recomandarea CM/Rec(94)12 a Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei către statele membre referitor la independența, eficiența și rolul judecătorilor;
20. Recomandarea Comitetului de Miniștri CM/Rec(2010)12 privind judecătorii: independență, eficiență și responsabilitate;
21. Liniile directorii ale Centrului SATURN pentru gestiunea timpului judiciar CEPEJ (2014)16 ;
22. Liniile directorii ale CEPEJ privind statisticile judiciare « GOJUST » (CEPEJ (2008)11) ;

23. Lista de verificare SATURN pentru gestionarea timpului judiciar (Lista de verificare a indicatorilor pentru analiza duratei procedurilor în cadrul sistemului de justiție) (CEPEJ (2005)12 REV;
24. Ghidul privind implementarea instrumentelor SATURN de gestionare a timpului în instanțele de judecată (CEPEJ – SATURN (2011)9); versiunea actualizată (CEPEJ – SATURN (2015)18, <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CEPEJ%282015%2918&Language=lanEnglish&Ver=original&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864>)
25. Compendiu de «Cele mai bune practici » privind managementul timpului în cazul procedurilor judiciare, CEPEJ (2006)13 ;
26. Lista de criterii pentru promovarea calității justiției și instanțelor judiciare (CEPEJ (2008)2)
27. Manual pentru realizarea de anchete asupra gradului de satisfacție a utilizatorilor tribunalelor din statele membre ale Consiliului Europei (CEPEJ(2010)1)
28. Raportul „*Sisteme Judiciare Eficiente*” din țările Parteneriatului Estic (2013 și 2014)
29. Principiile de la Bangalore privind conduita judiciară (2002); Comentariu asupra principiilor de la Bangalore privind conduita judiciară (2007)
30. Avizul nr.1 (2001) al Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) în atenția Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei referitor la standardele privind independența puterii judecătorești și inamovibilitatea judecătorilor;
31. Avizul nr.2 (2001) al Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) în atenția Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei privind finanțarea și administrarea instanțelor, cu referire la eficiența sistemului judiciar și la articolul 6 al Convenției europene pentru apărarea drepturilor și libertăților fundamentale ale omului;
32. Avizul nr.3 (2001) al Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) în atenția Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei asupra principiilor și regulilor privind imperativele profesionale aplicabile judecătorilor și în mod deosebit a deontologiei, comportamentelor incompatibile și imparțialității;
33. Avizul nr. 12 (2009) al Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) și avizul nr.4 (2009) al Consiliului Consultativ al Procurorilor Europeni (CCPE) privind relațiile dintre judecători și procurori;
34. Avizul nr.16 (2013) al Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) privind relațiile dintre judecători și avocați;
35. Recomandările de la Kiev cu privire la independența judiciară în Europa de est, Caucazul de Sud și Asia Centrală (OSCE, 2010) – gestionarea sistemului judiciar, selectarea și responsabilitatea;
36. Avizul nr.17 (2014) al Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) asupra evaluării activității judecătorilor, calității justiției și respectării independenței sistemului judiciar;
37. Convenția penală privind corupția și raportul explicativ;
38. Convenția civilă privind corupția și raportul explicativ;
39. Hotărârile relevante CEDO
40. Recomandările Rețelei Europene a Consiliilor Judiciare (RE CJ) din Declarația de la Vilnius din 2011.
41. Declarația de la Brijuni, Croația, cu privire la Principiile de independență judiciară (2015)
42. Codul Global de etică judiciară de la Bologna, Milano (2015), aprobat la Conferința Internațională de Independență Judiciară desfășurată la Universitatea din Bologna și la Universitatea Bocconi din Milano.
43. Manualul despre independența și integritatea judiciară, CEELI INSTITUTE, <http://ceeliinstitute.org/judicial-materials/judicial-manual/>.