

**INSTITUTUL NAȚIONAL AL JUSTIȚIEI**

*Anexa nr. 10  
la Hotărârea Consiliului INJ  
nr. 14/2 din 18.10.2021*

**CURRICULUM**

la disciplina

**„MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII INSTANȚELOR DE JUDECATĂ”**  
*(candidați la funcția de judecător)*

**AUTOR:**

**Vitalie STRATAN,**

Judecător, Vicepreședinte, Judecătoria Chișinău,  
formator INJ

\_\_\_\_\_ AVIZAT  
șef Direcție instruire și cercetare  
**Ecaterina POPA**

**CHIȘINĂU, 2021**

## 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 instanța 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 îmbunătățirii continue a eficienței și a calității 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 judecători. Un management eficient al instanței se va reflecta, în general, nu numai în aprecierea activității globale a instanței, dar 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.

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. 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.

Un management eficient al instanței se va reflecta, în general, atât în aprecierea activității globale a instanței, cât și în aprecierea calitativă a performanțelor la nivel individual. Aceasta reflectare va conduce la concluzia că cei care conduc acea instanță fac sau nu lucrurile cuvenite. Dacă managementul este nesatisfăcător, instanța pierde din apreciere, iar indivizii care o compun se confruntă de fapt cu o conducere care are un mod defectuos de a-și însuși responsabilitățile necesare funcționării judicioase și eficiente a instanței pe care o conduc. Un management defectuos al instanței forțează judecătorul să se profileze ca și custode a defectelor acestuia.

## 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 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 a transparenței necesare;
- definească strategii pentru îmbunătățirea indicatorilor de performanță;
- aplice liniile directorii SATURN și instrumentele CEPEJ pentru calitate;
- stabilească legături între normele deontologiei judecătorului și normele de referință din actele normative care reglementează organizarea sistemului judecătoresc și activitatea judecătorului,
- identifice nevoile imediate de perfecționare profesională;
- identifice un program de perfecționare profesional conform cerințelor (pe domeniul de practică judiciară neunitară ori discutarea dificultăților procesuale cele mai des întâlnite ale judecătorilor);
- desfășoare programele;
- evalueze programele și eficiența activității de perfecționare profesională.

#### IV. ADMINISTRAREA DISCIPLINEI

Denumirea disciplinei	Formator	Semestrul	Total ore	Ore curs	Ore practice	Evaluarea
Managementul activității instanțelor de judecată	Vitalie STRATAN	I	16 (4/12)	4	12	Evaluare continuă a activității / Examen final

#### 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. Administrarea eficientă a instanțelor de judecată. Indicatori de performanță, eficiența și eficacitatea activității instanțelor de judecată. Agregarea indicatorilor	1	3
2.	Transparență/comunicare a rezultatului analizei indicatorilor eficienței și eficacității activității instanțelor. Sistemul Informațional Judecătoresc în serviciul managementului instanței de judecată	1	3
3.	Gestionarea timpului judiciar. Îmbunătățirea calității actului de justiție. Rolul judecătorului la gestionarea timpului judiciar	1	3
4.	Monitorizarea și evaluarea duratei procedurilor judiciare. Analiza duratei procedurilor prin prisma jurisprudenței CEDO	1	3
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>12</b>

## VI. UNITĂȚI TEMATICE

Unități tematice	Strategii didactice Resurse logistice	Sugestii pentru lucrul individual
<b><i>Tema 1. Specificul managementului în instanțele judecătorești și consolidarea eficienței sistemului judiciar. Administrarea eficientă a instanțelor de judecată. Indicatori de performanță, eficiența și eficacitatea activității instanțelor de judecată. Agregarea indicatorilor</i></b>		
<p style="text-align: center;"><i>Ore curs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obiectivele, conținutul și dimensiunile managementului în instanțele judecătorești.</li> <li>- Funcțiile și instrumentele managementului în instanțele judecătorești.</li> <li>- Managementul performanței instanțelor judecătorești.</li> <li>- Criteriile și indicatorii privind eficiența și performanța instanțelor judecătorești.</li> <li>- Administrarea eficientă a instanțelor judecătorești: tendințe europene de reformare și administrare a instanțelor de judecată.</li> <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>- Organizarea instanțelor judecătorești și managementul juridic: atribuții ale președinților de instanță, atribuții ale vicepreședinților de instanță etc.</li> <li>- Folosirea adecvată a resurselor umane și materiale, evaluarea necesităților și gestionarea situațiilor de criză.</li> <li>- Evoluții legate de eficiența și managementul calității.</li> <li>- Procesul privind gestionarea bugetului.</li> <li>- Procesul de monitorizare și de evaluare a performanțelor și a reanțelor.</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> <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, dosare parvenite pe parcursul anului, dosare soluționate, dosare restante la finalul</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Curs-prelegere. Proiector/laptop. Soft ZOOM</p> <p style="text-align: center;">Seminar</p> <p style="text-align: center;">Studiu de caz. Analiza datelor statistice, tablă flipchart. Test grilă. Laptop. Soft ZOOM</p>	<p style="text-align: center;">Brainstorming. Lectura surselor din Lista bibliografică</p> <p style="text-align: center;">Studiu individual de cercetare. Elaborarea de rapoarte statistice.</p>

<p>anului de referință.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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><b><i>Tema 2. Transparență/comunicare a rezultatului analizei indicatorilor eficienței și eficacității activității instanțelor. Sistemul Informațional Judecătoresc în serviciul managementului instanței de judecată</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> <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>- Comunicare cu exteriorul.</li> <li>- Rapoarte inteligibile și accesibile.</li> <li>- Proces de organizare a feedback-ului.</li> <li>- Diseminarea informației cuprinse în rapoarte justițiabililor.</li> <li>- Proces de stabilire a standardelor de calitate.</li> <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 style="text-align: center;">Curs-prelegere. Proiector/laptop. Soft ZOOM</p> <p style="text-align: center;">Seminar Discuția, brainstorming-ul, exercițiul, studiul de caz. Lucrul în grup cu exemple practice. Test grilă. Laptop. Soft ZOOM</p>	<p style="text-align: center;">Brainstorming. Lectura surselor din Lista bibliografică</p> <p style="text-align: center;">Studiu individual de cercetare a informației indicate de formator. Elaborarea referatelor, rapoartelor și a altor lucrări de analiză și cercetare. Folosirea tehnologiilor informaționale</p>

**Tema 3. Gestionarea timpului judiciar. Îmbunătățirea calității actului de justiție. Rolul judecătorului la gestionarea timpului judiciar**

<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, monitorizarea termenelor de judecată, intervale de monitorizare.</li> <li>- Măsurarea performanței judiciare din punct de vedere al duratei rezonabile de soluționarea a dosarelor. 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> <li>- Gestionarea activă a cauzelor de către judecător: exemple de bune practici.</li> </ul>	<p>Curs-prelegere. Proiector/laptop. Soft ZOOM</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>- Soluționarea cauzelor judiciare în termene optime și previzibile prin eliminarea deficiențelor organizatorico-administrative permissive amânărilor și tergiversărilor.</li> <li>- Reducerea duratei procedurilor judiciare: gestiunea ședințelor și gestiunea termenelor.</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 sarcină și restanțe.</li> <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> <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 bunelor practici, studiu de caz. Analiza datelor statistice. Laptop. Soft ZOOM</p>	<p>Elaborarea de rapoarte în baza analizei practicii judiciare. Soluționarea spețelor. Studiu individual de cercetare a informației indicate de formator</p>

<b>Tema 4. Monitorizarea și evaluarea duratei procedurilor judiciare. 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>- Capacitatea de a estima durata generală a procedurilor.</li> <li>- Standarde stabilite pentru durata procedurilor.</li> <li>- Tipologia cazurilor suficient elaborată.</li> <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, comportamentul autorităților naționale.</li> </ul>	<p>Curs-prelegere. Proiector/laptop. Soft ZOOM</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 diagnosticare promptă a întârzierilor și minimalizare a consecințelor acestora.</li> <li>- Utilizarea tehnologiilor moderne ca o pârgie în gestionarea timpului judiciar.</li> <li>- Identificarea motivelor de tergiversare.</li> <li>- Remedii naționale privind reducerea duratei procedurilor sau repararea prejudiciilor cauzate prin încălcarea dreptului la judecarea cauzelor într-un termen rezonabil.</li> </ul>	<p>Seminar Analiza datelor statistice, analiza jurisprudenței CtEDO, analiza datelor statistice. Tablă flipchart. Laptop. Soft ZOOM</p>	<p>Elaborarea unor referate, rapoarte, și a altor lucrări de analiză și cercetare</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 (verbal) sau test-grilă 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. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

**Acte normative naționale și internaționale:**

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 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;
7. Codul de procedură penală a Republicii Moldova;
8. Codul de procedură civilă a Republicii Moldova;
9. Codul contravențional;
10. Codul muncii;
11. Codul administrativ;
12. Carta europeană privind statutul judecătorilor (1998);
13. Magna Carta Judecătorilor (2010);
14. Principiile fundamentale ale Națiunilor Unite privind independența puterii judecătorești (1985);
15. 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;
16. Recomandarea CM/Rec(94)12 a Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei către statele membre referitor la independența, eficiența și rolul judecătorilor;
17. Recomandarea Comitetului de Miniștri CM/Rec(2010)12 privind judecătoria: independență, eficiență și responsabilitate;
18. Liniile directorii ale Centrului SATURN pentru gestiunea timpului judiciar CEPEJ (2014)16;
19. Liniile directorii ale CEPEJ privind statisticile judiciare « GOJUST » (CEPEJ (2008)11);
20. 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);
21. 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>);
22. Compendiu de «Cele mai bune practici» privind managementul timpului în cazul procedurilor judiciare, CEPEJ (2006)13;
23. Lista de criterii pentru promovarea calității justiției și instanțelor judiciare (CEPEJ (2008)2);
24. Manual pentru realizarea de anchete asupra gradului de satisfacție a utilizatorilor tribunalelor din statele membre ale Consiliului Europei (CEPEJ(2010)1);
25. Raportul „*Sisteme Judiciare Eficiente*” din țările Parteneriatului Estic (2013 și 2014);
26. 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;
27. 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;
28. 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;
29. Avizul nr.17 (2014) al Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) asupra evaluării activității judecătorilor, calității justiției și respectării independenței sistemului judiciar;
30. Hotărârile relevante ale CtEDO;



31. Recomandările Rețelei Europene a Consiliilor Judiciare (RECJ) din Declarația de la Vilnius din 2011.