

PLAN MANAGERIAL

**PRIVIND EXERCITAREA ATRIBUȚIILOR SPECIFICE
FUNȚIEI DE PREȘEDINTE AL SECȚIEI I CIVILE A
ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE**

Judecător ELENA CARMEN POPOIAG

BUCUREȘTI
2024

CUPRINS

I. PREZENTAREA SINTEȚICĂ A SECȚIEI I CIVILE A ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE..... pag. 3

II. ATRIBUȚIILE ȘI ROLUL PREȘEDINTELUI DE SECȚIE AL ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE..... pag. 8

III. IDENTIFICAREA UNOR VULNERABILITĂȚI ÎN CADRUL ACTIVITĂȚII SECȚIEI I CIVILE A ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE ȘI SOLUȚII PROPUSE PENTRU PREVENIREA ȘI ÎNLĂTURAREA ACESTORA..... .. pag. 18

III.1. VULNERABILITĂȚI LEGATE DE ACTIVITATEA DE UNIFICARE A PRACTICII JUDICIARE. SOLUȚIILE PROPUSE PENTRU PREVENIREA ȘI ÎNLĂTURAREA ACESTORA

III.2. VULNERABILITĂȚI LEGATE DE RESURSELE MATERIALE ȘI UMANE. SOLUȚIILE PROPUSE PENTRU PREVENIREA ȘI ÎNLĂTURAREA ACESTORA

IV. PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE A SECȚIEI I CIVILE A ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE..... pag. 26

Obiectiv 1- Planificarea strategică și planificarea operațională a activității de unificare a jurisprudenței

Obiectiv 2- Continuarea identificării și implementării celor mai bune practici în vederea creșterii eficienței managementului de caz și a activității compartimentelor

Obiectiv 3- Asigurarea justiției organizaționale

Obiectiv 4 - Practicarea unui management bazat pe munca în echipă și angajament

Obiectiv 5 -Aplicarea principiului echității în luarea deciziilor manageriale și stabilirea de acțiuni

Obiectiv 6 - Dezvoltarea culturii organizaționale la nivelul secției

Obiectiv 7- Creșterea coeziunii secției

Obiectiv 8- Eficientizarea procesului de comunicare internă și externă și a colaborării interinstituționale

Obiectiv 9- Dezvoltarea profesională și personală și evaluarea justă a performanțelor personalului

Obiectiv 10- Motivarea

Obiectiv 11 -Asigurarea coordonării în cadrul echipei manageriale și a transparenței actului de conducere

Obiectiv 12– Consolidarea rezilienței organizaționale

V.COMPATIBILITATEA PLANULUI MANAGERIAL CU CEL AL PREȘEDINTELUI INSTANȚEI..... .pag. 37

CAPITOLUL I. PREZENTAREA SINTETICĂ A SECȚIEI I CIVILE A ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE

Organizație de elită, modernă, europeană, care prestează un serviciu public transparent și eficient, la standarde de excelență în asigurarea accesului la justiție, apărarea drepturilor fundamentale ale cetățenilor și a statului de drept, Înalta Curte de Casație și Justiție are rolul constituțional de garantare la nivel național a unificării practicii judiciare, conform art. 126 alin. (3) din Constituție. Acest rol este accentuat și prin reluarea dispozițiilor constituționale de către Legea de organizare judiciară nr.304/2022.¹

Având ca misiune asigurarea interpretării și aplicării unitare a legii de către celelalte instanțe judecătorești, instanța supremă și-a menținut menirea de instanță de casație, și-a consolidat poziția de curte de justiție și și-a conturat, prin transpunerea la caracteristicile noului mediu de organizare și funcționare a sistemului judiciar, rolul de instanță disciplinară.

Înalta Curte de Casație și Justiție este o instanță dinamică și se adaptează permanent nevoilor sociale, astfel că focalizarea pe managementul oamenilor va îmbunătăți performanța acestei organizații, iar abilitatea de a manageria diversitatea organizației favorizează flexibilitatea ei.

Structura unei organizații este reprezentată prin organigramă, adică reprezentarea grafică a relațiilor de autoritate și responsabilitate dintre diferitele poziții ale organizației, stabilite după principiile unei organizări solide.

Ca structură, în temeiul prevederilor Legii nr. 304/2022, Înalta Curte de Casație și Justiție are următoarele secții: Secția I civilă, Secția a II-a civilă, Secția penală, Secția de contencios administrativ și fiscal, Secțiile Unite, cu competență proprie. Pe de altă parte, în cadrul Înaltei Curți de Casație și Justiție funcționează Completul pentru soluționarea recursului în interesul legii, Completul pentru dezlegarea unor chestiuni de drept, precum și Completurile de 5 judecători.

Conducerea Înaltei Curți de Casație și Justiție se exercită de președinte, doi vicepreședinți și Colegiul de conducere, conducerea secțiilor este asigurată de președinții de secție, iar analiza rolurilor managerilor aflați pe treptele scării manageriale funcționale din cadrul Înaltei Curți vădește interdependența activităților specifice fiecărui rol, precum și relațiile de cooperare dintre aceste funcții manageriale.

În cadrul instanței, secția prezintă caracteristicile unei organizații ca sistem adaptiv deoarece este un subsistem al mediului din care face parte, este orientată spre

¹ publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 1104 din 16 noiembrie 2022

atingerea obiectivelor, fiind formată din oameni cu un scop comun, este un subsistem cu caracter tehnic, utilizând cunoștințe, tehnici și echipamente, este un subsistem și cu o natură structurală, oamenii fiind antrenați în activități cu caracter interdependent, dar și un sistem psihosocial, între oameni fiind stabilite relații sociale. De asemenea, ea este coordonată de un subsistem managerial, care creează, planifică, organizează, motivează, comunică și controlează eforturile generale conjugate în vederea îndeplinirii obiectivelor, și anume asigurarea unui act de justiție de calitate.

Pentru a avea o imagine de ansamblu a Secției I civile, trebuie precizat că pe componenta *resurselor umane*, secția are în structura sa de personal 24 de posturi de judecători, 24 de posturi de magistrat-asistent și 34 de posturi de personal conex și auxiliar. Secția funcționează în prezent cu un număr de 22 de judecători, 19 magistrați-asistenți și 28 grefieri.

La data întocmirii proiectului, se află în derulare concursul pentru promovarea în funcția de judecător la Înalta Curte ce se va finaliza în luna martie 2024, secției fiindu-i alocate 3 posturi. Prin hotărârile Colegiului de conducere a fost aprobată funcționarea a 7(șapte) completuri de judecată în compunere de trei judecători, din care două completuri specializate în materia proprietății intelectuale.

Modificările intervenite pe parcursul anului în schema de personal cu privire la magistrații-asistenți au condus la existența unui număr de 4 posturi vacante, în prezent fiind în derulare concursul pentru ocuparea acestor posturi vacante.

Activitatea secției s-a desfășurat structurat în cadrul completurilor de judecată (alcătuite din 3 judecători, 2 grefieri și, de regulă, 2 magistrați-asistenți), în cadrul compartimentului Grefă și a compartimentului Registratură și Arhivă.

În contextul în care managementul practicat la nivelul tuturor instanțelor este un management bazat pe indicatori, obiective și evaluări, am apreciat că anumiți indicatori sunt mai utili pentru prezentarea sintetică a activității secției.

Consider că au relevanță *datele privind cauzele aflate pe rol*, Secția I civilă având pe rol în anul 2023 un număr de 4.205 dosare, volum de dosare rezultat prin însumarea numărului de dosare nou înregistrate în cursul anului 2023 (3.003 dosare) cu numărul de dosare rămase nesoluționate la sfârșitul anului 2022 (1.202 dosare), constatându-se o creștere a dosarelor aflate pe rol în anul 2023 față de anul 2022, de 5,47 %, și o ușoară scădere față de anul 2021, de 3,5 %.

Din numărul total de 4.205 cauze de soluționat, 3.275 cauze au fost în stadiul procesual recurs (reprezentând 77,88 %), 184 cauze au fost în stadiul procesual

contestație în anulare și revizuire (reprezentând 4,37 %) și 746 cauze privesc alte cereri (conflicte de competență, cereri de strămutare și alte cauze - reprezentând 17,74 %).

În privința cauzelor nou intrate, în anul 2023 au fost înregistrate 3.003 dosare, constatându-se o creștere de 22% față de anul 2022, când au fost înregistrate 2.461 dosare, și o creștere de 11 % față de anul 2021, când au fost înregistrate 2.706 dosare.

Din totalul dosarelor înregistrate în anul 2023, un procent de 96% a fost reglementat de dispozițiile Legii nr.134/2010 privind Codul de procedură civilă, iar restul de 4 % a fost reglementat de prevederile Codului de procedură civilă de la 1865. Structura dosarelor nou înregistrate pe rolul Secției I civile în anul 2023 pe stadii procesuale reflectă faptul că din totalul de 3.003 dosare nou intrate, 74 % sunt în stadiul procesual recurs, 4% sunt în stadiul procesual contestație în anulare și revizuire și 22 % alte cereri (conflicte de competență, cereri de strămutare și alte cauze).

Analiza cauzelor nou intrate pe materii juridice arată că, în materia *civil*, s-au înregistrat 2.715 dosare (90,40 % din totalul dosarelor nou intrate), în materia *minori și familie* s-au înregistrat 178 dosare (5,93 % din totalul dosarelor nou intrate) și în materia *proprietate intelectuală* s-au înregistrat 110 dosare (3,66% din totalul dosarelor nou intrate).

Cauzele soluționate în cursul anului 2023 au fost în număr de 2.734 dosare, în creștere față de anul 2022, când numărul acestora a fost de 2.512, reprezentând o creștere de 8,83%, și în scădere față de anul 2021, când numărul acestora a fost de 2.827, reprezentând o scădere de 3,40 %.

Din totalul de 2.734 cauze soluționate în anul 2023, un număr de 1.906 au fost cauze în stadiul procesual recurs (reprezentând 69,71 % din totalul cauzelor soluționate), un număr de 148 cauze au fost în stadiul procesual contestație în anulare și revizuire (reprezentând 5,41 % din totalul cauzelor soluționate) și un număr de 680 cauze care privesc alte cereri (conflicte de competență, cereri de strămutare și alte cauze - reprezentând 24,87 % din totalul cauzelor soluționate).

Din totalul dosarelor soluționate, un procent de 95 % a fost soluționat potrivit dispozițiilor noului Cod de procedură civilă.

În anul 2023 au fost pronunțate 2.480 hotărâri și 1.270 încheieri finale de dezinvestire (257 încheieri cu număr și 1.013 încheieri fără număr), fiind închis un număr de 2.396 dosare.

Cauzele rămase în stoc la sfârșitul anului 2023 pe rolul Secției I civile au fost în număr de 1.471 dosare, în creștere față de anul 2022, când numărul dosarelor rămase în stoc a fost de 1.202 dosare, reprezentând o creștere de 22,37 %, și în scădere față de anul 2021, când numărul dosarelor rămase în stoc a fost de 1.526, reprezentând o scădere de 3,73 %.

Relevantă pentru managementul secției este și *încărcătura pe judecător, magistrat - asistent și grefier*.

1. Încărcătura pe judecător în componența diverselor formațiuni de judecată
În anul 2023, judecătorii Secției I civile au participat la activități de judecată, astfel:

a) În compunerea completurilor de 3 judecători:

- încărcătura pe judecător în raport de dosarele rulate, calculată la numărul de judecători care și-au desfășurat activitatea întregul an, respectiv 16 judecători, a fost, în medie, de 624 dosare rulate, iar raportat la numărul de judecători din schemă, respectiv 24 de judecători, media dosarelor rulate pe judecător a fost de 416 dosare.

- încărcătura pe judecător în ceea ce privește numărul de cauze soluționate prin decizii și încheieri (documente finale de dezinvestire), calculată la numărul de judecători în funcție a fost, în medie, de 538 dosare, iar raportat la numărul de judecători din schemă, media dosarelor soluționate a fost de 359 dosare.

b) În compunerea completurilor de 5 judecători au participat 17 judecători din cadrul Secției I civile, 6 judecători fiind titulari și 11 judecători membri supleanți.

c) În compunerea completurilor pentru soluționarea recursurilor în interesul legii au participat 23 judecători, inclusiv președintele de secție, ca membri titulari, dintre care 10 judecători au fost desemnați raportori. Judecătorii Secției I civile au rulat, în medie, 6 dosare și au soluționat, în medie, 5 dosare.

d) În compunerea completurilor pentru dezlegarea unor chestiuni de drept au participat 22 judecători, ca membri titulari, inclusiv președintele de secție, 19 judecători fiind desemnați raportori. Judecătorii Secției I civile au rulat, în medie, 15 dosare și au soluționat, în medie, 13 dosare. Totodată, în anul 2023, judecătorii Secției I civile au soluționat 5 dosare de competența exclusivă a secției, în compunerea completurilor pentru dezlegarea unor chestiuni de drept.

2. Încărcătura pe magistrat - asistent în constituirea completurilor de 3 judecători

- în ceea ce privește numărul de dosare rulate, încărcătura calculată la numărul de magistrați-asistenți care și-au desfășurat activitatea pe întregul an (17 magistrați – asistenți) a fost, în medie, de 236 dosare, iar raportat la numărul de 24 magistrați-asistenți aflați în schemă, a fost, în medie, de 167 dosare;

- în ceea ce privește numărul de cauze soluționate prin decizii și încheieri de dezinvestire, încărcătura calculată la numărul de 17 magistrați-asistenți aflați în activitate a fost, în medie, de 203 dosare, iar prin raportare la numărul de magistrați-asistenți din schema de personal, respectiv 24 magistrați-asistenți, a fost, în medie, de 144 dosare;

- în ceea ce privește numărul de hotărâri redactate, încărcătura calculată la numărul de magistrați-asistenți care și-au desfășurat activitatea pe întregul an, a fost, în medie, de 117 decizii, 75 încheieri finale de dezinvestire și 16 încheieri de admitere în principiu, iar prin raportare la numărul de magistrați-asistenți din schema de personal, a fost, în medie de 83 decizii și 53 de încheieri.

Magistrații-asistenți au redactat, în medie, 25 rapoarte privind admisibilitatea în principiu a recursurilor în dosarele în care au fost desemnați raportori, conform dispozițiilor art. 493 alin. (2) din Codul de procedură civilă. Raportat la numărul magistraților - asistenți din schemă (24 magistrați-asistenți), numărul rapoartelor este, în medie, de 18.

3. *Încărcătura pe grefier de ședință* (raportată la numărul de 14 grefieri de ședință care și-au desfășurat activitatea pe tot parcursul anului). În anul 2023, grefierii de ședință au rulat, în medie, un număr de 280 dosare.

4. *Încărcătura pe complet*

Raportat la cele 7 completuri de judecată care au funcționat în anul 2023, media dosarelor nou intrate pe complet a fost de 429 dosare, media dosarelor rulate pe complet a fost de 560 dosare, iar media cauzelor soluționate a fost de 391.

Analiza parametrilor de desfășurare a activității Secției I civile demonstrează că, în privința operativității, se constată menținerea acestui indicator la un parametru ridicat la nivelul secției, și anume 91 % în anul 2023.

Consider că managementul instanțelor, deci și al Secției I civile a Înaltei Curți nu ar trebui să fie pur tehnic și cantitativ, ci ar trebui abordat și din punct de vedere calitativ. Uneori, o abordare strict cantitativă a activității instanței nu este cea mai bună soluție de management. Eficiența este un obiectiv important, dar nu poate constitui un scop în sine sau doar o chestiune de economie. De aceea se antamează adesea ideea unui model de abordare relațională a managementului instanței, bazat pe coordonare, la care achiesez.

CAPITOLUL II. ATRIBUȚIILE ȘI ROLUL PREȘEDINTELUI DE SECȚIE AL ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE

Pentru a conștientiza rolul managerilor unei secții ca parte a instanței, trebuie precizat că aceasta, ca organizație, este constituită pe relații de autoritate și pe responsabilitate². Dacă autoritatea este cheia funcției de conducere, responsabilitatea reprezintă munca sau îndatoririle ce îi revin unei persoane în virtutea poziției sale în organizație, în mod concret, activitățile care trebuie efectuate pentru a îndeplini o sarcină.

Din punct de vedere al relațiilor ierarhice, funcțiile de luare a deciziilor și de organizare nu pot fi îndeplinite decât dacă managementul este privit ca un sistem de autoritate care presupune ierarhia de comandă și control. În cadrul secției, ca în orice organizație, se identifică niveluri de autoritate construite pentru a decide, direcționa și controla activitățile.³

Este cert că relațiile dintre managerii judiciari și judecători au ca fundament respectarea independenței judecătorilor, corelativ cu respectul acestora față de deciziile manageriale, în scopul garantării coeziunii sociale prin asigurarea unei justiții organizaționale în cadrul unui complex proces de leadership.

Din această perspectivă, apreciez că trebuie implementat managementul strategic, acesta atingându-și scopul atunci când devine un mod de gândire însușit la toate nivelurile ierarhice. Un prim pas în această direcție îl constituie înțelegerea rolurilor președintelui de secție al Înaltei Curți, așa cum apar în exercitarea atribuțiilor, dar și a funcțiilor de prevedere (planificare), organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare, context în cadrul căruia vor fi propuse și măsuri concrete în exercitarea funcțiilor manageriale.

În privința rolurilor manageriale, președintele secției îndeplinește trei roluri principale, și anume un rol *interpersonal*, unul *informațional* și unul *decizional*.

În categoria rolurilor *interpersonale*, regăsim rolul președintelui de *reprezentare* a organizației, prin intermediul căreia președintele secției îndeplinește îndatoririle de reprezentare a secției în exteriorul acesteia.

În rolul de *lider*, managerul secției direcționează și motivează oamenii să îndeplinească scopurile organizației.

² Lipsa de echilibru dintre autoritate și responsabilitate va duce la ineficiență.

³ Astfel, potrivit art. 83 din Regulamentul de organizare și funcționare al ICCJ, magistrații-asistenți-șefi din cadrul secțiilor Înaltei Curți de Casație și Justiție sunt subordonați ierarhic președinților de secții.

Prin exercitarea rolului de *liant* al managerului, se mențin și se gestionează canalele de informații în interiorul și în exteriorul organizației.

Ca centru de comunicații al organizației, managerul exercită un *rol informațional*, în ipostaza *monitorului*, în care el cercetează continuu mediul, pentru a primi și colecta informații; a *diseminatorului*, în care distribuie informații persoanelor din colectiv; a *purtătorului de cuvânt*, în care distribuie informații persoanelor din afara acestei organizații.

În rolul *decizional*, președintele secției poate fi, pe de o parte, *antreprenor*, rol în care va iniția proiecte, va alege variantele cele mai bune de acțiune. El mai poate exercita rolul de a *gestiona crizele*, prin acțiuni corective, ca răspuns la presiunile sau schimbările apărute, de *alocator de resurse*, urmând a decide cine va primi și ce resurse va primi, și de *negociator*, discutând în numele secției și negociind pentru secție.

În ceea ce privește *funcțiile managementului*, de prevedere (planificare), organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare, vom detalia aspectele relevante, context în cadrul căruia vor fi propuse și măsuri concrete în exercitarea funcțiilor manageriale.

Funcția de planificare (prevedere) constă în ansamblul proceselor prin care se conturează obiectivele instanței și se elaborează strategiile viitoare necesare pentru realizarea acestora, ea vizând aspecte de ordin administrativ. Activitățile de management subsumate acestei funcții trebuie orientate în consens cu direcția în care se îndreaptă activitatea secției, ca parte a instanței.

Consider că previziunea trebuie să se axeze pe analiza temeinică a următoarelor date și informații: resurse disponibile, rezultatele activității precedente, situația actuală și cea viitoare, scopurile activității. Abordând în această cheie problemele inerente, managerul poate identifica rapid disfuncțiile apărute, poate lua deciziile juste și proiecta activitatea într-un viitor previzibil. Previziunea se realizează prin intermediul instrumentelor specifice precum: diagnoza, prognoza, planificarea și programarea, pe care îmi propun să le utilizez.

Astfel de împrejurări în care se pune problema necesității apelării la instrumentele specifice previziunii pot fi determinate, de exemplu, de fluctuația personalului urmare a pensionărilor colegilor, impunându-se intervenirea promptă pentru declanșarea de îndată a concursurilor pentru ocuparea posturilor vacante, pentru găsirea altor soluții viabile și rapide.

Sarcinile atribuite președintelui secției implică în mare măsură **organizarea** ca funcție managerială, aceasta fiind atributul procesului de management asigurat prin

coerența, disciplina managerului, dar și prin capacitatea de adaptare a secției la modificările generate de mediul ambiant (de exemplu, apariția modificărilor legislative, apariția cazurilor de practică neunitară, fluctuațiile de personal, precum pensionările recente ale colegilor).

Majoritatea atribuțiilor managerului secției se circumscrie **funcției** manageriale de **organizare** prin care președintele va urmări în permanență generarea unui cadru adecvat pentru realizarea procesului de management, prioritizarea activităților, dirijarea acțiunilor de stabilire și atingere a obiectivelor fixate, asigurarea condițiilor care facilitează utilizarea eficientă a resurselor materiale și umane, antrenarea și valorificarea experiențelor și competențelor profesionale ale tuturor colegilor implicați.

La rândul său, *președintele* secției poate folosi delegarea pentru îndeplinirea unor activități, delegarea oferind, într-o anumită măsură, cadrul adecvat membrilor colectivului pentru a-și dezvolta abilitățile. Prin delegarea de competențe, oamenii dobândesc un sentiment de apartenență, ei sunt motivați, iar motivația are ca efect satisfacția la locul de muncă, indiciu al stabilității și solidității climatului de muncă. Prin stimularea creativității, delegarea contribuie la înlăturarea monotoniei muncii membrilor colectivului de judecători, magistrați-asistenți, grefieri sau a altor angajați. Responsabilitatea președintelui nu poate fi însă delegată sau transferată acestor angajați. Președintele poate delega autoritatea de a îndeplini o activitate unei alte persoane, dar acesta nu poate delega responsabilitatea astfel încât să fie exonerat de responsabilitatea sa. Delegarea sarcinii respective nu echivalează cu atenuarea responsabilității președintelui față de realizarea efectivă a sarcinii de către persoana delegată. Prin delegare, responsabilitatea se partajează în responsabilitatea operațională a angajatului și responsabilitatea finală, a președintelui.

Delegarea autorității, ca instrument important în funcția de organizare, este contextul în care se desfășoară relația manager-angajat. Cum organizația funcționează pe măsură ce autoritatea curge de la nivelul superior în jos și prin delegare relația manager-angajat devine semnificativă, susțin practicarea delegării, dar voi acționa cu responsabilitate în exercitarea funcțiilor manageriale.

În acest context, se impune continuarea utilizării delegării ca instrument managerial folosit cu succes la nivelul instanței, unde se remarcă o delegare eficientă bazată pe o planificare adecvată, managerul definind foarte clar obiectivele care trebuie atinse și funcțiile care trebuie îndeplinite prin delegarea autorității, precum și persoana potrivită, delegare bazată pe echilibrul dintre autoritate și responsabilitate, pe asigurarea unității de comandă, pe menținerea comunicării adecvate și a unei încrederi solide între membrii colectivului.

În altă ordine de idei, consider că organizarea informală constituie o cale prin care angajații obțin un sentiment de securitate și apartenență. Totodată, organizarea informală poate genera eficiența și satisfacția la locul de muncă, fiind cel mai direct și rapid mijloc de comunicare între angajați. Propun o abordare atentă a relațiilor informale din secție pentru a fi fructificate în scopul atingerii obiectivelor.

În cadrul activității de coordonare trebuie avut în vedere că fundamentul acesteia îl reprezintă comunicarea, respectiv transmiterea și recepția informațiilor necesare funcționării instanței. O activitate managerială eficientă presupune ca între conducere și personal să aibă loc un schimb de informații cu privire la activitatea prestată, în acest mod, prin analiza informațiilor receptate, putând fi luate decizii optime cu privire la organizarea instanței, motivarea personalului, stabilirea liniilor de dezvoltare profesională a acestora, cu privire la control, precum și cu privire la reglarea vulnerabilităților constatate.

În îndeplinirea acestor obligații, funcția de coordonare trebuie exercitată de președinte astfel încât să se asigure un caracter unitar al activităților desfășurate, o standardizare (spre exemplu, în materia întocmirii fișelor de jurisprudență pe completuri și mai recent, a completării fișelor privind caracterul imputabil/neimputabil al hotărârilor și încheierilor modificate /desființate /casate și a registrului aferent), ceea ce presupune continuarea implementării regulilor privind stabilirea numărului necesar de persoane responsabile și a obligațiilor care le incumbă, menținerea procedurilor operaționale comune, elaborarea modalităților comune de intervenție în caz de constatare a unor deficiențe, desemnarea unor persoane abilitate să constate aceste nereguli și a remediilor care trebuie transpuse de îndată.

Coordonarea are în vedere și interdependența dintre mediul intern al organizației și cel extern, iar gradul de coordonare este direct proporțional cu gradul de interdependență. Cu cât este mai accentuată interdependența (internă sau externă), cu atât este mai mare nevoia de coordonare și invers.

În contextul în care coordonarea este principiul fundamental al organizării, se impune a menține în permanență integrarea eforturilor oamenilor și departamentelor pentru a le face să funcționeze ca un grup, unitatea de acțiune, maximizarea obiectivelor departamentale în echilibru cu obiectivele organizaționale, caracterul său de proces continuu.

Funcția de antrenare corelativă atribuțiilor președintelui secției constituie ansamblul proceselor prin care managerul determină colegii să se implice în activitățile pe care le organizează și să contribuie la realizarea obiectivelor. Funcția de antrenare are un caracter operațional profund, este bazată pe motivare, de aceea propun ca aceasta să constea în corelarea satisfacerii nevoilor și intereselor personalului cu gradul de

participare a acestuia la realizarea obiectivelor, dar și cu luarea în considerare a caracterului complex, diferențiat și gradual al procesului motivațional.

Propun ca, prin relațiile pe care le dezvolt cu personalul, să urmăresc obținerea unui grad sporit de motivare și implicare la locul de muncă, crearea unui mediu de lucru care să încurajeze inițiativa și să conducă la satisfacție în muncă, precum și cooperarea între angajați.

Acțiunile de **control** ajută la circumscrierea comportamentelor cu caracter individual și la compatibilizarea lor cu obiectivele organizației. Organizațiile impun un anumit grad de conformitate, iar funcția de control vine să alinieze conformitatea cu cerințele organizaționale, constituind un proces prin care sunt detectate și corectate erorile de performanță neintenționate.

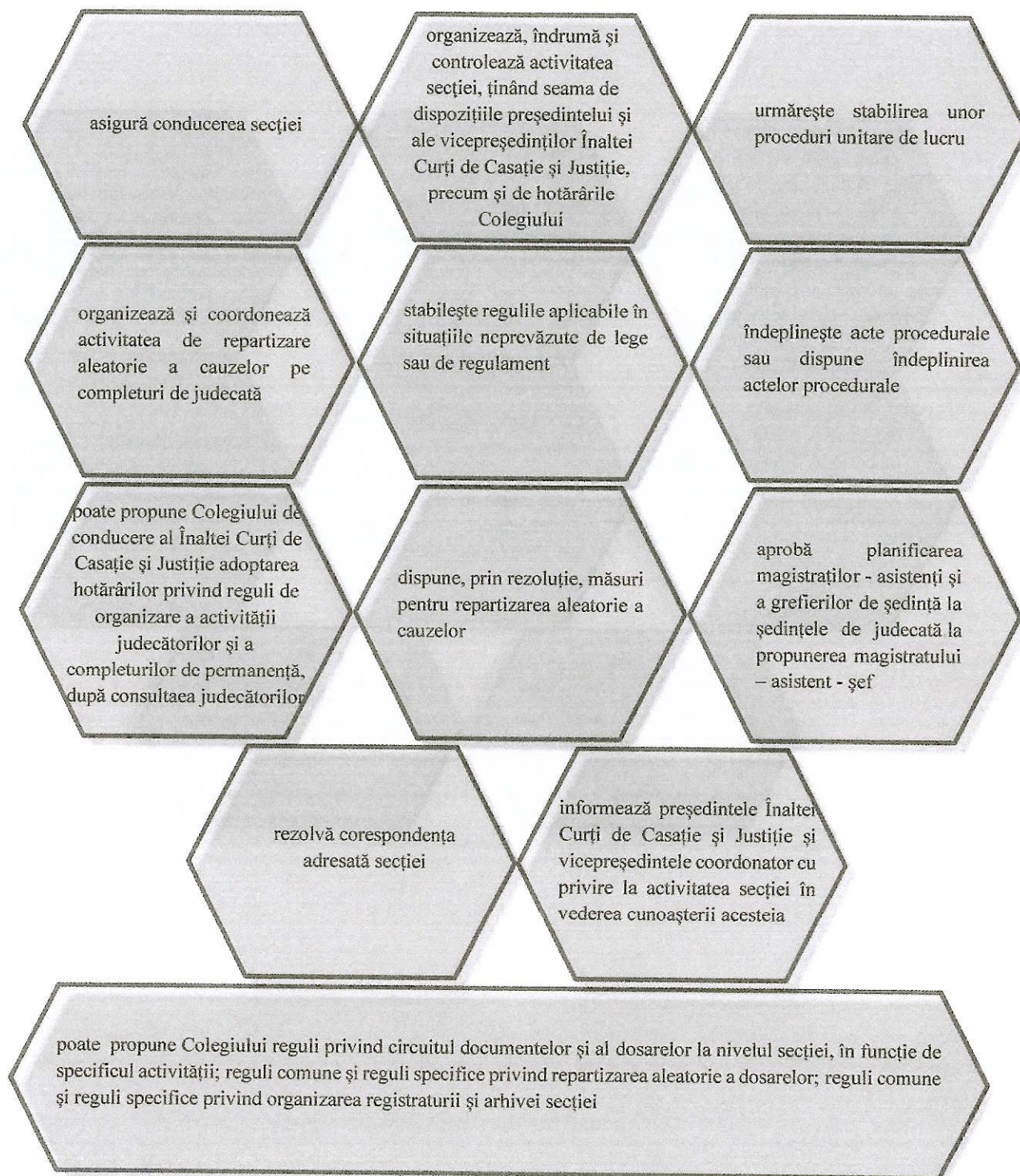
Consider însă că acest control managerial trebuie să îi motiveze și să îi inspire pe oameni să desfășoare activități care să ajute la atingerea obiectivelor organizației.

Ca direcții de acțiune în exercitarea activității de **control**, propun continuarea practicii existente, de planificare a acțiunilor de control, de stabilire a direcțiilor, de numire a persoanelor care vor desfășura activitățile de control, de conturare a cadrului metodologic de efectuare a activităților de control, respectiv a pașilor de urmat, astfel încât să nu fie adusă atingere independenței judecătorilor sau confidențialității lucrărilor, de standardizare a concluziilor controlului, dar și a metodologiei de reglare, adică de remediere a deficiențelor ce au fost semnalate.

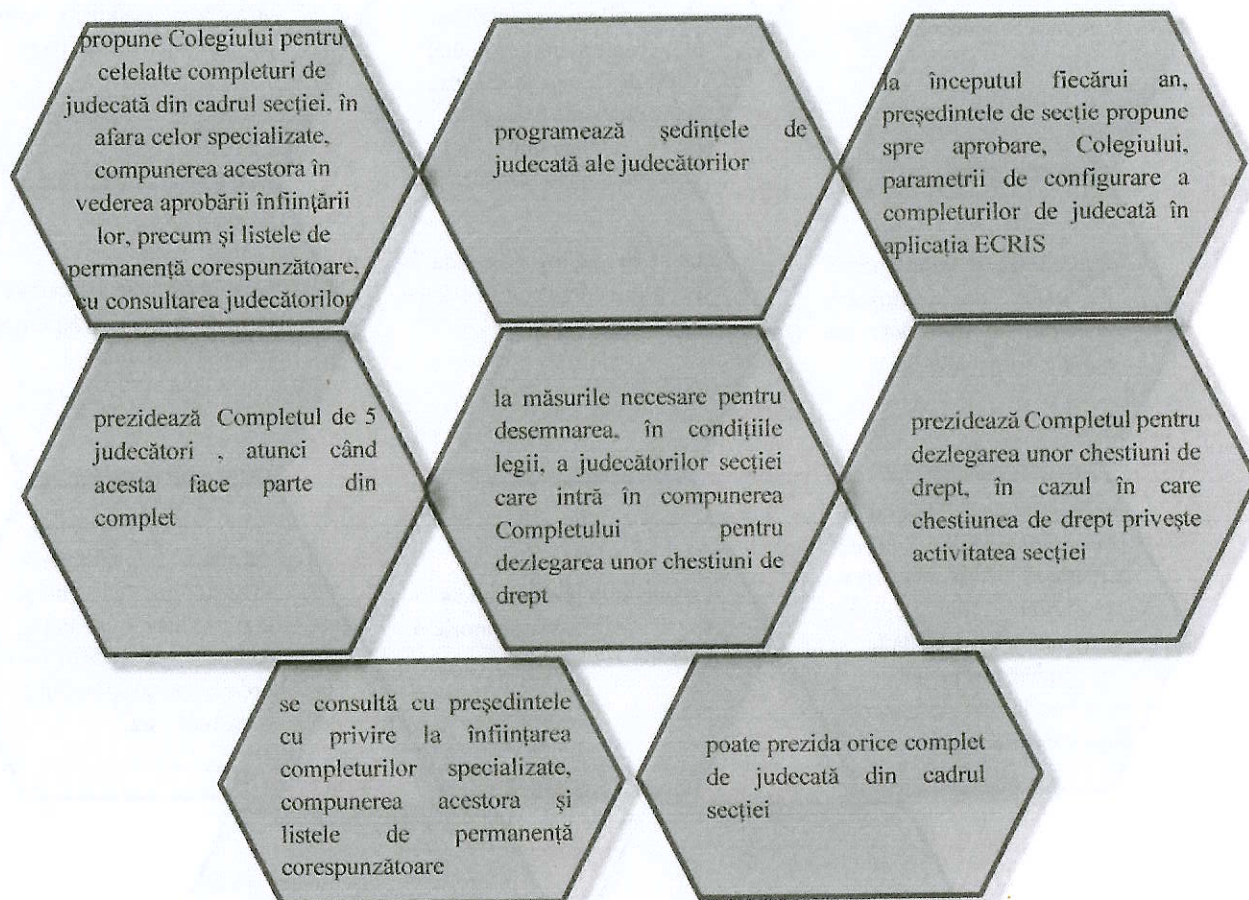
Coordonarea activității de control poate presupune reglementarea procedurii unitare de efectuare a activităților de control la nivelul secției, mai ales în cazul realizării acestora de către mai multe persoane, standardizarea, atât în privința constatărilor, cât și în privința evaluării rezultatelor acestora. Poate fi practică și descentralizarea controlului prin atribuirea unor acțiuni de evaluare către conducătorii de compartimente, cu consecințe asupra responsabilizării acestor persoane.

Pe de o parte, atribuțiile ce incumbă președintelui de secție decurg din prevederile legale (Legea nr.304/2022), iar pe de altă parte, din prevederile regulamentare (*Regulamentul de organizare și funcționare administrativă a ÎCCJ și Regulamentul privind procedura și criteriile de evaluare profesională a magistraților-asistenți din cadrul Înaltei Curți de Casație și Justiție și procedura privind promovarea în gradul imediat următor a acestora*). Ele pot fi grupate pe mai multe componente, detaliate în cele ce urmează.

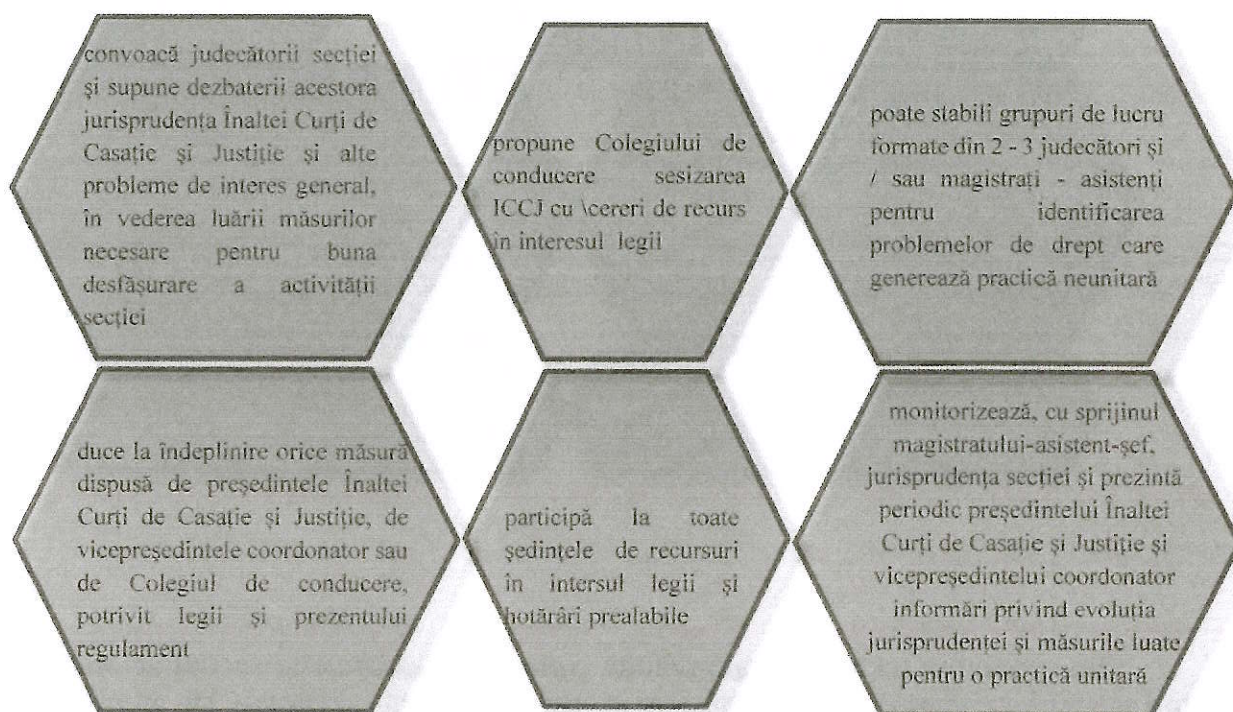
ATRIBUȚII PRIVIND COMPONENTA DE CONDUCERE / ORGANIZARE GENERALĂ A SECȚIEI



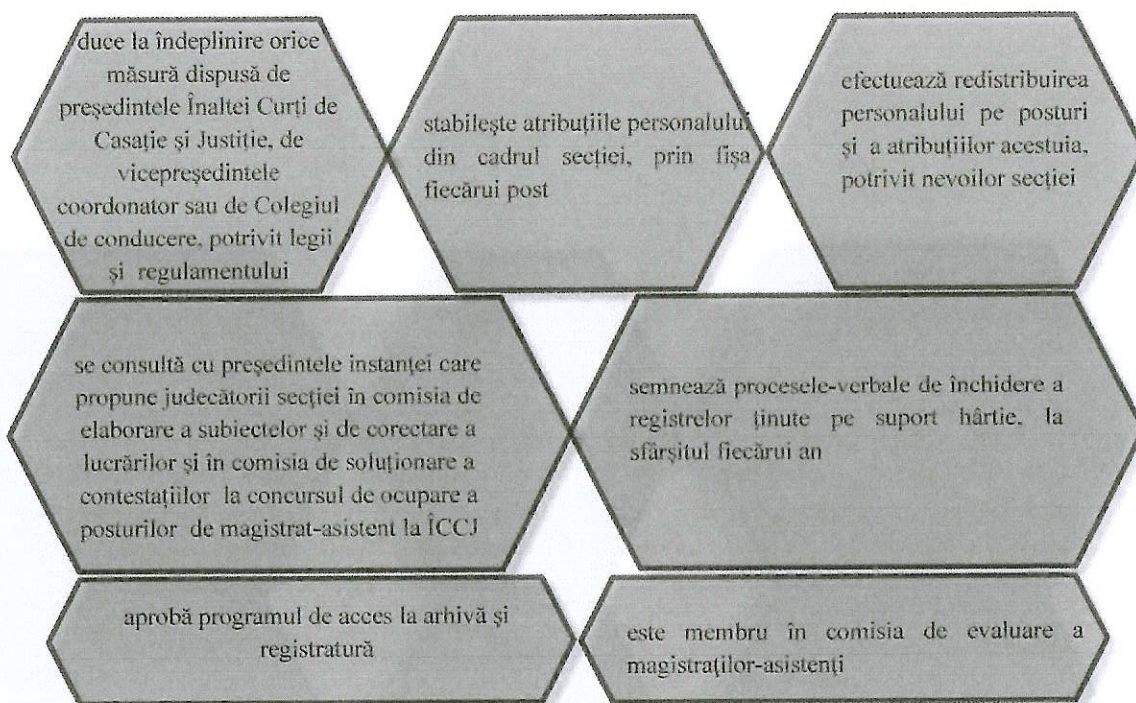
ATRIBUȚII PRIVIND ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII DE JUDECATĂ



ATRIBUȚII PRIVIND COMPONENTA DE UNIFICARE A PRACTICII JUDICIARE



ALTE ATRIBUȚII



Din economia textelor legale rezultă *calitatea președintelui secției de membru al organismului colegial de conducere de la nivelul instanței supreme*. De menționat aici este specificul hotărârilor adoptate de Colegiul de conducere care pot fi asemănate cu acele „decizii de grup” întâlnite în știința managementului. În acest context, apreciez că revine și președintelui, ca oricărui alt membru al colegiului, menirea de a-și susține punctul de vedere, de a-l argumenta, pentru a fi acceptat de grup. Decizia colectivă rezultantă prezintă următoarele avantaje: crește gradul de înțelegere reciprocă, punctele de vedere individuale sunt completate și dezvoltate, interesele personale sunt integrate în soluția colectivă, se majorează interesul pentru consolidarea echipei și organizației, crește coeziunea echipei, fondul de idei privind decizia adoptată se dezvoltă, crește motivarea prin valorizarea contribuției participanților activi.

În acest context, apreciez că responsabilitatea de a participa la ședințele Colegiului de conducere constituie una dintre cele mai importante în derularea optimă a relațiilor de colaborare, de conlucrare de la nivelul instanței supreme, din punctul de vedere al

partajării legale a sarcinilor între manager și organismul colegial de conducere, dar și una dintre cele mai sensibile probleme din cauza unor posibile diferende asupra punctelor supuse dezbaterii, a unor eventuale bariere de comunicare și a tendinței întâlnite uneori în rândul membrilor colegiului de a pleda ca apărători pentru secțiile din care au fost aleși.

Consider că actuala formulă de constituire a Colegiului de conducere este corespunzătoare viziunii legiuitorului ca echipa de conducere de la nivelul instanței să poată participa efectiv la luarea deciziilor de grup (prin prezența președintelui, a vicepreședinților, a președinților de secții). De asemenea, ea garantează reprezentativitatea secțiilor în organismul colegial de conducere, prin prezența din fiecare secție a unui reprezentant, desemnat, de regulă, dintre judecătorii cu abilități de organizare și de comunicare.

CAPITOLUL III. IDENTIFICAREA UNOR VULNERABILITĂȚI ȘI A SOLUȚIILOR PROPUSE PENTRU PREVENIREA ȘI ÎNLĂTURAREA ACESTORA

Vulnerabilitățile identificate la nivelul secției privesc, în esență, aspecte legate de activitatea de unificare a practicii judiciare, de managementul resurselor umane și al resurselor materiale.

III. 1. VULNERABILITĂȚI LEGATE DE ACTIVITATEA DE UNIFICARE A PRACTICII JUDICIARE. SOLUȚIILE PROPUSE PENTRU PREVENIREA ȘI ÎNLĂTURAREA ACESTORA

În ceea ce privește jurisprudența națională, vulnerabilitatea cu care se confruntă sistemul judiciar român o reprezintă aplicarea în mod neunitar a legislației în vigoare, având drept urmare pronunțarea de către completuri din aceeași materie care funcționează în cadrul unor instanțe distincte sau chiar în cadrul aceleiași instanțe, a unor soluții diferite în litigii de aceeași natură.

Existența practicii neunitare afectează în mod direct calitatea actului de justiție, credibilitatea justiției în general, și în final, îl prejudiciază pe justițiabil. Este bine-cunoscut faptul că unificarea practicii judiciare constituie un deziderat generat de necesitatea asigurării securității juridice prin evitarea pronunțării unor hotărâri divergente privind probleme identice. De altfel, Consiliul Consultativ al Judecătorilor Europeni enumeră mijloacele, mecanismele de garantare a practicii judiciare unitare/jurisprudenței uniforme, și anume, formale și informale, acestea din urmă fiind exemplificate prin consultările informale între judecători cu scopul de a obține un consens cu privire la mai multe chestiuni de drept procedural sau de drept pozitiv atunci când există divergențe în jurisprudență⁴, mijloace la care apelează toți judecătorii de la toate gradele de jurisdicție.

Acest element al securității juridice aduce în prim-plan rolul instanțelor judecătorești, dar exigența privește și activitatea legislativă, întrucât de modul în care sunt reglementate, corelate, sistematizate actele normative, depinde unitatea interpretării acestora.

Principală cauză a acestui fenomen este de natură legislativă, fiind determinată de: instabilitatea și incoerența legislativă, erorile de tehnică legislativă, necorelarea normelor juridice din acte normative diferite ori chiar din același act normativ, lipsa de reacție a legiuitorului după declararea neconstituționalității unor norme. Având un

⁴ CCJ.E subliniază importanța formării continue "în drept și în materie judiciară (...) pentru uniformitatea și predictibilitatea jurisprudenței".

impact deosebit asupra credibilității actului de justiție, practica neunitară afectează principiul previzibilității legii și generează suspiciuni asupra corectitudinii actului de justiție, chiar dacă soluțiile contrare sunt argumentate juridic și au aparența de legalitate.

Totuși, există vulnerabilități prin identificarea unor astfel de cazuri de practică judiciară neunitară, ceea ce impune implementarea celor mai bune măsuri pentru prevenirea și înlăturarea lor.

Consider că *activitatea de unificare a jurisprudenței* este strâns legată de managementul informației. În opinia mea, procesul de prevenire a practicii neunitare poate fi elaborat și implementat în așa fel încât să integreze nevoia beneficiarului serviciului justiției de a fi informat cu privire la jurisprudența asumată unitar de către corpul de judecători.

Se constată că la nivelul secției, dar și al instanței, s-au instituit modele de bune practici în cadrul cărora procesul de management al informației (de colectare, stocare și analiză cu privire la probleme de drept) este conceput astfel încât conduce ușor la identificarea situațiilor noi în rezolvarea acestor probleme, anterior producerii unei jurisprudențe neunitare. De exemplu, procedura de elaborare a fișelor de jurisprudență pe materii și de diseminare a rapoartelor de jurisprudență ce cuprind probleme de drept divergente, cu caracter de noutate sau probleme de drept luate cu majoritate are ca efect scăderea progresivă a riscului apariției unor soluții contrare în spețe identice. Se remarcă, astfel, progrese remarcabile prin cadrul creat la nivelul instanței, de înființare la nivelul *Direcției legislație, jurisprudență și contencios*, a *Serviciului pentru studiul și unificarea jurisprudenței* care procedează deja la sistematizarea și indexarea jurisprudenței pe secții, precum și a jurisprudenței completurilor de 5 judecători, deosebit de utile pentru colegii care activează în aceste completuri (în paralel cu publicarea Buletinului de jurisprudență în materie de răspundere disciplinară). *Serviciul pentru studiul și unificarea jurisprudenței* efectuează studiul deciziilor pronunțate de Înalta Curte de Casație și Justiție în vederea identificării jurisprudenței neunitare și înștiințează președintele și vicepreședinții instanței în legătură cu aceasta.⁵

La nivelul *Serviciului pentru studiul și unificarea jurisprudenței*, un rol deosebit îl are instituirea mecanismului de semnalare urgentă a sesizării divergențelor din practica secțiilor sau între secțiile civile, impunându-se în interiorul secției, dar și între secțiile nonpenale ale Înaltei Curți, continuarea demersurilor de uniformizare a practicii judiciare.

⁵ Sistematizarea și indexarea jurisprudenței au fost elaborate în temeiul art. 1 alin. (2) lit. d) și g) din Ordinul Președintelui Înaltei Curți de Casație și Justiție nr. 20 din 28.01.2021

În această cheie, propun continuarea colaborării cu judecătorii din Secția a II -a civilă și din Secția de contencios administrativ, de exemplu, pe problemele de procedură, în sensul consultării în privința chestiunilor de drept controversate.

Susțin, de asemenea, dezvoltarea bunelor practici, precum și întărirea colaborării cu instanțele de la toate nivelurile de jurisdicție, în contextul implementării proiectului președintelui ÎCCJ de creare a *Rețelei Naționale pentru Unificarea Jurisprudenței*. Astfel, la nivelul secțiilor Înaltei Curți de Casație și Justiție și la nivelul tuturor Curților de Apel a fost desemnat un număr mare de judecători, pe baza acordului prealabil al acestora, atribuțiile acestora și modul de funcționare a rețelei fiind operaționalizate.

De menționat ar fi că din Secția I civilă sunt cei mai mulți judecători membri ai *Rețelei Naționale*, majoritatea acestora (inclusiv noii colegi promovați) solicitând expres includerea lor în rețea și implicându-se în activitățile specifice. Pe de altă parte, am transmis și vom continua să transmitem colegilor coordonatori ai rețelei informațiile ce vizează soluțiile pronunțate, necesare a fi incluse în baza de date referitoare la *Repertoriul de jurisprudență pe materii*, ca anexă la metodologia de lucru a rețelei.

Sunt adepta dezvoltării și extinderii practicilor privind jurisprudența unitară prin susținerea cooptării judecătorilor de la toate gradele de jurisdicție, consolidarea relațiilor de conlucrare între curțile de apel și instanța supremă prin judecătorii desemnați de președintele instanței.

Ca *propunere*, susțin și participarea unui număr cât mai mare de judecători din secție la întâlnirile cu colegii de la celelalte instanțe ce vizează practica neunitară, ocazie cu care pot fi diseminate problemele de drept ce au creat dificultăți de interpretare.

O altă direcție de acțiune vizează folosirea de către instanțe a procedurii unitare de sesizare, în cadrul mecanismului legal de unificare a jurisprudenței, și anume în cadrul sesizărilor pentru dezlegarea unor chestiuni de drept, domeniu unde se constată că, datorită modului de formulare sau de fundamentare de către instanțele de trimitere a cererilor respective, un număr foarte mare de astfel de sesizări sunt respinse ca inadmisibile (în materie nonpenală). Pentru a preveni riscul supraîncărcării rolului completurilor pentru dezlegarea unor chestiuni de drept cu sesizări care, de multe ori, sunt respinse ca inadmisibile, optez pentru continuarea diseminării ghidului elaborat de ÎCCJ (ce a fost adaptat în 2023 după modelul de sesizare a CJUE de către instanțele naționale), a procedurilor standardizate privind sesizările de pronunțare a unor hotărâri prealabile, care le sunt de un real folos instanțelor de trimitere.

Pe de altă parte, de menționat este faptul că judecătorii Secției I civile sunt responsabili și prin efortul lor substanțial contribuie la crearea unei viziuni coerente, unitare asupra tuturor problemelor de drept soluționate, Înalta Curte de Casație și Justiție

îndeplinindu-și misiunea de reglare a practicii judiciare la nivel național. Astfel, de câteva ori (de exemplu, în chestiuni importante de drept relative la competență), judecătorii Secției I civile a instanței supreme au sesizat Completul pentru dezlegarea unor chestiuni de drept cu cereri de pronunțare a unor hotărâri prealabile, uzând de mecanismul legal de unificare a jurisprudenței, demers pe care îl susțin în continuare, pentru preîntâmpinarea apariției practicii divergente.

În altă ordine de idei, susțin continuarea implicării secției ÎCCJ în acțiunile de formare profesională organizate la nivel centralizat, prin Institutul Național al Magistraturii, dar și la nivel descentralizat, precum și a diseminării hotărârilor pronunțate de judecătorii Înaltei Curți, diseminare care poate contribui la scăderea riscului apariției unor soluții contrare în spețe identice.

Popularizarea utilității accesării bazei de date informatice a instanței, respectiv a deciziilor pronunțate și publicate pe pagina web (atât a hotărârilor secției, cât și a celor pronunțate în cadrul mecanismelor de unificare a practicii judiciare, recursuri în interesul legii și sesizările pentru dezlegările chestiunilor de drept), a Buletinului Jurisprudenței, a Buletinului Casației, dar și a altor baze informatice, precum portalul de jurisprudență *Rejust*, reprezintă alt mijloc de îndeplinire a obiectivului propus.

III.2. VULNERABILITĂȚI LEGATE DE RESURSELE MATERIALE ȘI UMANE. SOLUȚIILE PROPUSE PENTRU PREVENIREA ȘI ÎNLĂTURAREA ACESTORA

Funcționarea corespunzătoare a unei instanțe, în vederea atingerii scopului activității judiciare și anume soluționarea cu celeritate a cauzelor deduse judecății, înfăptuirea unui act de justiție eficient, realizabil inclusiv prin respectarea standardelor de calitate a motivărilor hotărârilor, presupune, pe lângă existența unui corp de judecători, de magistrați-asistenți și personal auxiliar de specialitate de elită, adaptarea corespunzătoare a volumului de activitate, precum și asigurarea unei infrastructuri adecvate (sedii corespunzătoare, infrastructura tehnică) și optimizarea accesării unor baze de date (legislative și jurisprudențiale).

Pentru prevenirea vulnerabilităților legate de *resursele materiale și umane*, se va urmări constant îndeplinirea obiectivului cuprins în *Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar-consolidarea capacității instituționale*-concordant cu obiectivele planului managerial al președintelui instanței, realizabil prin asigurarea condițiilor optime de desfășurare a activității instituționale, iar în al doilea rând, prin revizuirea competențelor în vederea îmbunătățirii eficienței proceselor judiciare desfășurate la nivelul secției.

Volumul de activitate al Secției I civile din cadrul instanței supreme este în continuă creștere, generând reducerea timpului de studiu și de cercetare a doctrinei și jurisprudenței și împietând asupra calității lucrărilor, precum și asupra duratei

rezonabile de soluționare a cauzelor, ceea ce reclamă reducerea competenței materiale, care se poate realiza numai legislativ. De asemenea, realitățile economice au suferit transformări în perioada de la intrarea în vigoare, în anul 2013, a noului Cod de procedură civilă.

În acest context, se remarcă implicarea judecătorilor care, în ședințele de secție, dezbate cu interes orice aspect ce necesită o modificare din punct de vedere legislativ, o chestiune de noutate fiind aceea că secția a trimis propuneri concrete cu privire la probleme de drept ce necesită astfel de modificări *Grupului de reflecție asupra configurării competenței ICCJ constituit la nivelul instanței* (de exemplu, propuneri privind competența în privința cererilor de sechestră judiciar sau cu privire la prevederile art. 511 alin. 1 pct.8 Cod procedură civilă).

Cu privire la revizuirea competențelor, se impune, astfel, cu prioritate, continuarea transmiterii către membrii *Grupului de reflecție* a documentelor de analiză incluzând propunerile de modificare a legislației privind competența Secției I civile a Înaltei Curți.

De asemenea, pledez pentru stabilirea, în Secții Unite, a cazurilor în care este necesară îmbunătățirea legislației și comunicarea acestora ministrului justiției, precum și celor două Camere ale Parlamentului, ori de câte ori este necesar.

Se va milita în continuare pentru aceste practici, în vederea reșezării competențelor de judecată ale secției ICCJ și adaptării schemei de personal la noile competențe.

Pe componenta de *management al resurselor umane*, conducerea instanței supreme a avut ca prioritate, în mod consecvent, eficientizarea modului de administrare a resurselor umane la nivelul secțiilor, monitorizarea fluctuațiilor frecvente de personal și a volumului de muncă în vederea dimensionării echilibrate a activității, acordându-se în același timp importanță recrutării, selecționării, integrării, instruirii și evaluării permanente a personalului pe fiecare palier și domeniu de activitate.

Implicațiile negative ale problemelor cu care se confruntă secția în domeniul resurselor umane s-au datorat pensionărilor judecătorilor și celorlalți angajați și se reflectă asupra duratei proceselor și a calității actului de justiție.

În același timp, dificultățile pe care le traversăm din perspectiva insuficienței resursei umane reprezentate de judecători, magistrați-asistenți și grefieri reclamă și identificarea unor soluții adecvate care să urmărească gestionarea corespunzătoare a situației ieșirilor din sistem.

Ca propuneri, este necesară continuarea previzionării situației eliberărilor din funcție prin pensionare, astfel încât să se asigure o estimare rezonabilă a numărului celor care vor pleca din sistem, asigurarea unui volum optim de activitate prin redimensionarea corespunzătoare a schemelor de personal, reșezarea competențelor și concentrarea atribuțiilor judecătorilor pe interpretarea legii.

Strategia de resurse umane adoptată la nivelul instanței supreme se impune a fi transpusă în continuare pe mai multe planuri operaționale, și anume: stabilirea necesarului de resurse umane, planificarea rațională a acestora, asigurarea unui echilibru al volumului de activitate raportat la fiecare persoană prin crearea unui management strategic al necesarului de resurse umane, care să permită dimensionarea schemelor de personal pentru judecători, magistrați-asistenți, personal auxiliar de specialitate. Se va continua demersul de evaluare a necesarului de resurse umane prin estimarea nevoilor de personal și realizarea unei previziuni în legătură cu fluctuația forței de muncă (determinată de pensionări, evoluția legislativă), utilizarea optimă și la potențial maxim a resurselor existente, acolo unde este posibil, întocmirea unor rapoarte pentru solicitări bine documentate în sensul majorării schemelor de personal, derularea unui proces sistemic de colectare a datelor și informațiilor referitoare la natura și specificul posturilor din perspectiva sarcinilor, îndatoririlor, responsabilităților ce revin fiecărui post, dar și a însușirii cunoștințelor și abilităților necesare ocupantului postului pentru a-l face performant, conceperea unor programe motivaționale pentru obținerea performanțelor preconizate.

Se mai impune ca, prin regândirea activității și rolului magistraților-asistenți, corelată cu adaptarea schemei de personal, să se tindă la asigurarea resurselor de timp necesare judecătorilor pentru a se putea concentra suplimentar pe calitatea actului de justiție, pe degrevarea de unele sarcini ce consumă timp (activități de verificare în cadrul unor proceduri prealabile, de documentare, vizând atât legislația internă și europeană, cât și jurisprudența sau doctrina). Prin sprijinul major acordat judecătorilor în redactarea unor hotărâri judecătorești se poate ajunge ca, în final, judecătorii să se axeze pe activitatea conceptuală, cu accent pe instrumentarea efectivă a cauzelor și pe deliberare. Drept urmare, judecătorii își vor putea orienta resursele suplimentare de timp pentru rezolvarea cauzelor complexe, fapt care constituie o premisă importantă cu consecințe benefice asupra calității actului de justiție.

Susțin și măsura necesară și fundamentată temeinic, de redistribuire a unor posturi de judecător între secții (măsură posibilă doar în condițiile de existență a unor vacanțe), în vederea echilibrării permanente a volumului de activitate.

Din perspectiva fluctuației magistraților-asistenți și a personalului auxiliar de specialitate (determinată de pensionări, de concedii de maternitate sau alte cauze) este

recomandabilă adoptarea unor măsuri pe două paliere: evaluarea situației posturilor vacante sau care se vor vacanta în viitorul apropiat și planificarea urgentă a concursurilor de recrutare a magistraților-asistenți, ocuparea posturilor de personal auxiliar de specialitate în cel mai scurt timp, cu privire la grefieri, fiind așteptați să ocupe locurile vacante prin repartizare grefieri de la SNG.

Susțin continuarea practicării managementului diferențiat al resurselor umane, presupunând renunțarea la abordările de evaluare, motivare și perfecționare standard. Este imperios necesară tratarea fiecărui angajat al instanței prin prisma particularităților proprii, generatoare de satisfacții și performanțe individuale.

În ceea ce privește *managementul resurselor materiale*, vulnerabilitățile privesc sediul instanței și constau în faptul că în prezent activitatea instanței se desfășoară în sediul din bd. Octavian Goga nr.2, existând unele impedimente de ordin obiectiv ce pot afecta activitatea sub aspect organizatoric.

Creșterea eficienței sistemului judiciar implică și îmbunătățirea infrastructurii și logisticii ÎCCJ, propunerile urmărind în primul rând continuarea demersurilor de alocare de noi resurse financiare în vederea realizării acestui obiectiv.⁶

Prioritar pentru conducerea Curții este *Proiectul referitor la sediul instanței din strada Batiștei*, pentru realizarea obiectivului de investiții „Reabilitarea prin consolidare, extindere și reconfigurare interioară a sediului administrativ al Înaltei Curți de Casație și Justiție, str. Batiștei, nr. 25, sector 2, municipiul București”.

Așadar, se impune cu prioritate executarea lucrărilor de extindere și modernizare la sediul din strada Batiștei, care va oferi spațiul adecvat desfășurării activității ÎCCJ în exercitarea celor două funcții exclusive, specifice: funcția de unificare a practicii judiciare (implicând reunirea judecătorilor din mai multe secții în formațiuni de judecată specifice, elaborarea de analize și studii realizate în grup, angrenarea unui aparat tehnic de specialitate suplimentar care să ofere documentarea juridică necesară) și funcția de reprezentare (instanța supremă reprezintă puterea judecătorească atât în raporturile interinstituționale cu celelalte puteri ale statului, cât și în relațiile în plan internațional, fiind gazda delegațiilor unor organizații internaționale în care deține calitatea de membru, ale altor instanțe supreme sau ale instanțelor internaționale, ale altor organisme și instituții internaționale care au ca domenii de interes justiția).

Pe de altă parte, susțin continuarea implementării *Strategiei de digitalizare*, a

⁶ Prin implementarea investiției se urmărește creșterea capacității operative a instanței, îmbunătățirea substanțială a condițiilor de lucru, prin mărirea suprafeței de birouri și redistribuirea posturilor existente, diminuarea costurilor de operare, având drept consecințe: reechilibrarea bugetului în favoarea susținerii activității de bază, corectarea aspectelor de neconformitate privind siguranța în exploatare și siguranța la foc, creșterea eficienței energetice a clădirii, reabilitarea fațadelor în vederea conservării imobilului istoric. Acesta va satisface nevoile spațiului imobiliar, printr-o adaptare corespunzătoare, necesară atât desfășurării activității de judecată, cât și a altor activități specifice.

extinderii bazei de date informaționale ce constă în perfecționarea procesului de informatizare a instanței, prin următoarele măsuri: folosirea aplicațiilor informatice, diseminarea avantajelor uzității acestora, achiziționarea de echipamente și tehnică de calcul pentru a completa și îmbunătăți dotarea tehnică existentă a secției, dezvoltarea și securizarea rețelelor de comunicații proprii ale instanței, extinderea și perfecționarea aplicației informatice ECRIS, continuarea procesului privind pregătirea personalului ce utilizează echipamente speciale IT, achiziționarea de aparatură pentru realizarea de video-conferințe, achiziționarea de sisteme și echipamente în spațiile amenajate.

Îmbunătățirea bazei de date ECRIS, pentru a facilita utilizarea și a permite o mai bună analiză în sprijinul activității de management, este un obiectiv prevăzut și în *Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar 2022-2025*, în vederea creării și implementării unui sistem unitar de management strategic la nivelul sistemului.

În acest context, *propun* implementarea unei aplicații informatice (precum cea implementată în cadrul rețelei) care să permită accesarea rapidă în rețeaua intranet a bazei jurisprudențiale a secției, ceea ce ar conduce la identificarea rapidă a chestiunilor de practică neunitară de către judecători și magistrați-asistenți.

În vederea realizării obiectivelor stabilite pe componenta accesului la justiție, se va urmări, în consens cu măsurile de la nivelul instanței, crearea cadrului adecvat implementării strategiilor de la nivelul întregului sector judiciar pentru digitalizarea arhivei fizice și asigurarea unei standardizări a informațiilor puse la dispoziția justițiabililor.

Se va urmări, în contextul obiectivului strategic *creșterea calității și eficienței justiției prin transformarea digitală a sistemului judiciar*, asigurarea cadrului adecvat pentru diseminarea importanței utilizării *dosarului electronic*, a utilizării semnăturilor și sigiliilor electronice de către judecători, grefieri, precum și modernizarea infrastructurii IT, prin servere de management/administrare LAN, scannere, laptopuri, soluții de comunicații unificate.⁷

Susțin asigurarea cadrului de facilitare a accesului publicului la justiție, prin îmbunătățirea primirii acestuia în instanță, asigurarea accesului la informații de către utilizatorii instanțelor prin intermediul IT, precum și diseminarea *formularului de depunere a documentelor în format electronic*, prin intermediul căruia părțile pot solicita comunicarea electronică a actelor de procedură.

⁷ ICCJ este cuprinsă în Proiectul "Creșterea securității lucrului în rețea pentru 237 de instanțe și ICCJ și lucru la distanță prin VPN".

CAPITOLUL IV. PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE A SECȚIEI

Pentru a putea vorbi despre un serviciu public de justiție de calitate, pornim de la principiile cu caracter general, pe care trebuie să le respecte orice serviciu furnizat publicului, și de la principiile ce guvernează exclusiv serviciul de justiție. În acest sens avem în vedere principiile celor patru „e” – eficiență, eficacitate, economicitate, etică și cei trei „i” – independență, imparțialitate, integritate.

Prezentul proiect presupune corelarea obiectivelor asumate cu acelea ale președintelui Înaltei Curți, cu cele cuprinse în *Strategia de reformă a sistemului judiciar 2022-2025*, în *Strategia de comunicare unitară la nivelul sistemului judiciar*, urmărind un model de management integrat. La modelul bazat pe ierarhie și indicatori și evaluare a performanței se adaugă modelul relațional bazat pe coordonare, managerului secției revenindu-i rolul de a coordona sistemul de relații dintre toate categoriile de personal, pentru o activitate coerentă, eficientă și transparentă.⁸

Obiectivele generale avute în vedere de prezentul demers, de asigurare a independenței, a eficienței și calității actului de justiție, a accesului la justiție, *orientate spre justițiabil*, dar și de întărire a valorilor care susțin apărarea și consolidarea statutului de judecător al instanței supreme, independența, integritatea și imparțialitatea judecătorilor, sunt concepute în corelație cu direcții de acțiune și vizează eficientizarea actului de justiție, celeritatea procedurilor, procesul echitabil, practica judiciară unitară, calitatea hotărârilor și alte obiective specifice ce vizează Secția I civilă. În aproape cele 6 luni de președinte delegat al Secției I civile, am întreprins acțiuni și am obținut rezultate, în îndeplinirea acestor obiective.

Pe de altă parte, aceste obiective trebuie dublate de un management strategic ce a început a fi practicat la nivelul secției și va continua pe aceeași linie, concomitent cu propunerile identificate pentru îmbunătățirea activității manageriale, precum cele vizând planificarea strategică și planificarea operațională a activității de unificare a jurisprudenței, aplicarea principiului echității, asigurarea justiției organizaționale, creșterea coeziunii, practicarea unui management bazat pe munca în echipă și angajament, asigurarea comunicării eficiente, perfecționării, antrenării și motivării personalului, dezvoltarea rezilienței organizaționale.

⁸ Acest model relațional de management are ca finalitate asigurarea independenței judecătorilor, sporind cooperarea între toți participanții la desfășurarea actului de justiție (celelalte categorii de personal din instanță și toate părțile interesate - avocați, cetățeni etc.).

Obiectiv 1 Planificarea strategică și planificarea operațională a activității de unificare a jurisprudenței

Prin planificarea strategică, președintele instanței a stabilit direcția și obiectivele activității de unificare a jurisprudenței, aceasta fiind orientată spre eficacitate (a face lucrurile care trebuie). Astfel, așa cum am mai precizat, a fost înființată *Rețeaua Națională pentru Unificarea Jurisprudenței*, demers amplu, ce reflectă preocuparea instanței supreme de a rafina mecanismele existente de remediere a discrepanțelor din jurisprudența națională și de a asigura premisele coerenței acesteia. De asemenea, a fost organizat la nivelul instanței un compartiment cu atribuții complexe pe componenta de unificare a practicii, și anume, *Serviciul pentru studiul și unificarea jurisprudenței*.

Prin planificarea operațională, președintele secției trebuie să ia acele decizii orientate spre eficiență, adică a face lucrurile bine, context în care propun continuarea implementării unor măsuri pentru îmbunătățirea activității manageriale, precum exercitarea rolurilor informaționale în scopul asigurării dublului sens de transmitere a informațiilor, către acest serviciu de suport și dinspre acesta spre secție (de exemplu, realizarea studiilor referitoare la problemele de drept ivite în aplicarea legislației a fost inițiată și din secție, la propunerea colegilor judecători și transmisă serviciului respectiv). Deosebit de importantă este și exercitarea rolurilor decizionale, dar și interpersonale, de către managerul secției, în privința gestionării atribuțiilor specifice pe direcția unificării practicii judiciare, sub toate aspectele, astfel cum au fost evidențiate în contextul analizării acestor atribuții ale președintelui de secție.

Susțin, în continuare apelarea la mecanismul de sesizare a CJUE cu cereri de întrebări preliminare, precum și la mecanismul solicitării CEDO de avize consultative asupra unor chestiuni de principiu privind interpretarea sau aplicarea drepturilor și libertăților definite în convenție sau în protocoalele la aceasta, atunci când ICCJ apreciază că avizul consultativ este necesar pentru clarificarea unor aspecte ale cauzei în vederea pronunțării unor hotărâri.

De altfel, la nivelul secției, urmare a sesizării CJUE de către un complet specializat în materia proprietății intelectuale, magistratul-asistent-șef a fost desemnat să deschidă un cont de acces în aplicația e-Curia și să transmită, prin intermediul acestei aplicații informatice, sesizările formulate de Înalta Curte de Casație și Justiție, ce sunt adresate Curții de Justiție în vederea pronunțării unor hotărâri prealabile, ceea ce conduce la facilitarea trimiterii rapide a informațiilor către și dinspre CJUE.

Obiectiv 2 - Continuarea identificării și implementării celor mai bune practici în vederea creșterii eficienței managementului de caz și a activității compartimentelor

Acest obiectiv urmărește eficientizarea activității fiecărui complet de judecată din cadrul secției, dar și în cadrul compartimentelor secției.

Un rol important în buna funcționare a unui complet de judecată îl are echipa judecător-magistrat-asistent-grefier, iar managerilor le revine responsabilitatea creării cadrului adecvat constituirii echipelor, identificând criteriile de funcționalitate a acestora. Pe de altă parte, pledez pentru compatibilitatea între membrii echipei, dar și pentru necesitatea echilibrării volumului de activitate prin luarea unor măsuri organizatorice. În acest sens, pot fi realizate analize periodice ale climatului organizațional și valorificate concluziile acestora, pentru testarea gradului de integrare a membrilor echipei, precum și pentru identificarea eventualelor disfuncționalități, a cauzelor acestora și a modalităților prin care ar putea fi remediate.

Susțin, în contextul gestionării optime a resurselor umane, menținerea, la nivelul tuturor completurilor de 3 judecători, a asigurării raportului de 3 judecători: 3 magistrați-asistenți: 2 grefieri (implementat de actualul președinte al instanței), valorizarea echipei judecător-magistrat-asistent-grefier, această procedură de lucru favorizând coeziunea echipei, continuitatea, stabilitatea și deci eficiența acesteia.

Ca manager al completului de judecată, revine judecătorului responsabilitatea de a identifica nevoile, de a împărți atribuțiile magistratului-asistent și grefierului, de a le verifica lucrările, dar și de a îi motiva. Aceasta implică o mai mare disponibilitate din partea judecătorului, care trebuie să aloce timp corespunzător pentru înțelegerea de către magistratul-asistent și grefier a așteptărilor pe care le are de la aceștia, dar, mai ales, pentru evaluarea riguroasă a lucrărilor efectuate.

De aceea, consider că pot fi găsite soluții concrete pentru degrevarea judecătorilor de anumite atribuții care pot fi transferate în competența magistraților-asistenți sau grefierilor, având ca scop reducerea reală a volumului de activitate. Nu trebuie abandonate nici propunerile de la nivelul sistemului judiciar, precum: stabilirea volumului optim de muncă, pe baza unor fundamentări reale ale acestui volum; gândirea unor scheme de personal corespunzătoare, nu numai prin raportare la numărul efectiv al cauzelor nou intrate într-o perioadă, ci ținând seama și de complexitatea reală a acestora (determinată de creșterea complexității raporturilor juridice); reconfigurarea indicatorilor de performanță a activității raportat la situația reală cu care se confruntă instanța, la volumul efectiv de muncă și la resursele umane.

Pe de altă parte, se va continua pe direcția asigurării flexibilității activității completurilor în gestionarea ședințelor de judecată, cu respectarea dispozițiilor legale și regulamentare.

În vederea creșterii eficienței managementului de caz, susțin și găsirea celor mai bune metode de reducere a duratei de soluționare a cauzelor, a termenelor de redactare a hotărârilor judecătorești, de ridicare permanentă a standardului de motivare a hotărârilor pronunțate, principala cauză ce trebuie eliminată fiind supraîncărcarea rolului secției ce aduce atingere celerității, dar și calității actului de justiție.

Aceste propuneri vizează utilizarea unor instrumente ce vor putea conduce la reducerea duratei de soluționare a cauzelor și anume: stabilirea unui „birou virtual” al judecătorului și al magistratului-asistent cu privire la dosarele pe care le gestionează, crearea unor aplicații pentru a îi ajuta pe judecători și pe magistratul-asistent în redactarea hotărârilor, automatizarea sarcinilor administrative repetitive ce privesc gestionarea dosarului, facilitarea accesului la baze de date ale instanțelor naționale și europene.

Pentru compartimentele *greafa și arhiva și registratura*, măsurile de acțiune vizează stabilirea în mod echitabil a atribuțiilor personalului din cadrul secției, prin fișa fiecărui post și apelarea la redistribuirea personalului pe posturi și fixarea atribuțiilor acestuia, potrivit nevoilor secției.

Obiectiv 3 - Asigurarea justiției organizaționale

Prin asigurarea justiției organizaționale, președintele secției poate pune bazele unui management care să constituie fundamentul unei culturi a performanței.

Justiția organizațională se manifestă prin două dimensiuni: justiția distributivă și justiția procedurală. Prin justiția distributivă, angajații percep corectitudinea rezultatelor deciziei manageriale ca un semnal că efortul și abilitățile acestuia sunt apreciate de organizație, ceea ce îi determină pe oameni să se comporte astfel încât organizația să evolueze, ca o modalitate de schimb social.

Justiția procedurală se axează pe echitatea procedurilor utilizate pentru luarea deciziilor ce privesc membrii organizației și pe percepția oamenilor că aceste proceduri trebuie să fie consecvente, transparente, clare, etice, fără prejudecăți.

Cultura axată pe justiție organizațională poate îndeplini patru funcții principale: integrarea salariaților în organizație (justiția organizațională creând noilor salariați percepția că organizația este interesată de garantarea șanselor egale, a respectului și a unor bune condiții de lucru, care să favorizeze integrarea rapidă și obținerea unor performanțe ridicate); direcționarea salariaților către îndeplinirea obiectivelor stabilite

(cultura generând încredere, atașament și implicare din partea angajaților, ca răspuns la comportamentul și deciziile managerilor); protecția salariaților față de amenințările potențiale ale mediului extern (cultura bazată pe justiția organizațională facilitând rezolvarea corespunzătoare a conflictelor și evidențierea abaterilor de la valorile sale); păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației (corectitudinea, egalitatea, echitatea, respectul reciproc).

Propun, astfel, crearea unui mediu organizațional în care să fie percepută justiția organizațională, în sensul ca oamenii să perceapă atât rezultatul deciziilor, cât și echitatea procedurilor, pentru ca aceștia să adopte comportamente cu caracter inovator, bazate pe inițiativă.

Obiectiv 4- Practicarea unui management bazat pe munca în echipă și angajament

Managementul bazat pe munca în echipă echivalează cu încredere, cu discuțiile deschise, cu informațiile corecte, cu procesul de comunicare eficient și participarea activă a angajaților la viața organizației, cu impact direct asupra dezvoltării acesteia.

Susțin acest tip de management care acordă o mare atenție atât oamenilor, cât și rezultatelor, care încurajează munca în echipă și angajamentul din partea salariaților. Acest stil se bazează în mare măsură pe determinarea angajaților de a simți că aparțin organizației, că sunt părți ale acesteia, cu rol important în dezvoltarea ei.⁹

De aceea, voi urmări ca relațiile manageriale să se construiască pe sprijin și încurajare, susțin crearea unei atmosfere de cooperare, de stimulare a inițiativei și creativității membrilor echipei.

Pe de altă parte, susțin sinergia ce are ca efect performanța echipei, prin practicarea relațiilor de management dintre membrii echipei de conducere bazate pe partajarea informațiilor între aceștia. Relațiile dintre președinte și judecători vor avea ca premisă respectarea independenței judecătorilor de către manager, dar și asumarea deciziilor manageriale. Relațiile dintre președinte și personalul auxiliar de specialitate și celelalte categorii de personal, ca relații tipice manager-angajați, vor viza motivarea și implicarea angajaților, crearea climatului organizațional optim și respectarea disciplinei regulamentare.

Obiectiv 5 - Aplicarea principiului echității în luarea deciziilor manageriale și stabilirea de acțiuni

Principiile de management aplicabile în orice organizație au un anumit grad de flexibilitate și sunt adaptabile nevoilor organizației, iar acest fapt este în strânsă corelație

⁹ A fost caracterizat de autorii Blake și Mouton prin deviza: „contribute and commit” („contribuie și fii implicat”).

cu priceperea, experiența, decizia și moderația managerilor, managementul fiind o artă dificilă.

Alături de principiile de management pe care le regăsim în activitatea sistemului de justiție și anume, al unității de comandă, al unității de direcție (sau de management), al ordinii, al inițiativei, al disciplinei, al spiritului de echipă, al stabilității locului de muncă, al ierarhiei și al subordonării interesului individual celui general, al autorității și responsabilității, ar trebui să se acorde importanța cuvenită și principiului echității.

Președintele secției, ca orice manager, ar trebui să trateze cu corectitudine și imparțialitate membrii colectivului, atât în ceea ce privește luarea deciziilor manageriale, cât și cu privire la stabilirea de acțiuni. Astfel, se va urmări ca atât judecătorii, cât și magistrații-asistenți și grefierii să aibă un volum echilibrat de muncă, iar în repartizarea sarcinilor grefierilor pe compartimente să nu fie percepută nicio inegalitate, cu privire la rezultatele muncii lor și propria lor contribuție la bunul mers al organizației.

Propun ca echitatea să constituie în permanență un principiu de guvernare a activității manageriale, pentru ca, în situația în care oamenii se compară cu alte persoane care desfășoară activități similare, în circumstanțe asemănătoare, să aibă convingerea că sunt tratați în mod corect.

Obiectiv 6 - Dezvoltarea culturii organizaționale la nivelul secției

Într-o organizație trebuie să existe o relație puternică între atitudinile angajatului, cultura organizațională, practicile de management în domeniul resurselor umane și performanța organizațională.

Îndeplinirea acestui obiectiv se va realiza prin susținerea participării la seminarii sau programe de dezvoltare personală adresate tuturor judecătorilor, dar și celorlalți membri ai personalului.

Acestea vor avea ca rezultate: conștientizarea valorilor instanței și a celor individuale, integrarea lor, conștientizarea factorilor care le influențează modalitatea de comunicare și relaționare, la nivel interpersonal (atitudini și valori personale) sau la nivel de echipă, identificarea propriilor puncte tari și limite, deschiderea către un feedback onest, către perspective noi, învățare continuă și autodezvoltare, dezvoltarea unor atitudini constructive în relațiile pe care le constituie la locul de muncă.

Susțin menținerea unei culturi organizaționale unice, exemplare, care oferă cadrul și limitele pentru comportamentul membrilor organizației, prin convingeri, metode de lucru, etică, angajament social, valorile instanței, serviciul cu justițiabilii, mediul de lucru, codul vestimentar.

Obiectiv 7- Creșterea coeziunii secției

Grupurile sunt diferite din perspectiva coeziunii lor, adică a proporției în care oamenii sunt afiliați și motivați să rămână în acel grup. Unele grupuri sunt coezive, fie pentru că membrii au petrecut mult timp împreună, fie pentru că grupul are o dimensiune redusă, ce facilitează interacțiunea accentuată, ori pentru că amenințările din exteriorul acestuia i-au făcut pe membrii grupului să fie uniți pentru a face față situației.

Secția I civilă este un grup înalt coeziv, iar coeziunea are efecte pozitive asupra productivității, eficienței, dar și asupra dezvoltării relațiilor interpersonale.

Este necesar, în vederea creșterii coeziunii secției, a fi continuată implementarea măsurilor de încurajare a asumării obiectivelor grupului, dar și de integrare rapidă a noilor colegi, judecători, magistrați-asistenți și grefieri.

Obiectiv 8 – Eficientizarea procesului de comunicare internă și externă și a colaborării interinstituționale

Comunicarea managerială se manifestă la nivel interpersonal și organizațional, ea consolidează structura formală a organizației prin canalele formale de comunicare. Susțin comunicarea interpersonală ce facilitează interacțiunea angajaților, asigură obținerea rezultatelor dorite, dar și eficiența comunicării ce va influența atitudinea, motivația și comportamentele colegilor.

Creșterea calității activității secției implică și creșterea transparenței dinspre interior spre exterior, precum și îmbunătățirea continuă a relațiilor reciproc avantajoase între judecători, magistrați-asistenți, personal auxiliar și utilizatorii sistemului judiciar.

În exteriorul secției, transparența este rezultatul felului în care aceasta pune la dispoziția publicului informații specifice sau rapoarte publice și permite să se observe ce se întâmplă în secție.

Cel mai eficient mod de transparență exterioară este realizat prin pagina web a Înaltei Curți care răspunde unor înalte exigențe privind rapiditatea accesării și complexitatea informațională, activitatea instanței fiind vizibilă și pe facebook, prin pagina instanței.

Este necesară continuarea asigurării comunicării, a informării publice la nivelul rezonabil de actualitate, prin întreținerea curentă și optimă a paginii web a instanței, atât cu privire la jurisprudență, la dosare, cât și cu privire la informațiile cu caracter public¹⁰

¹⁰ Informațiile de interes public pentru care există obligația de a le comunica din oficiu sunt prevăzute de art. 5 alin. (1) din Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

(documente de interes public precum listele de ședință, publicațiile ÎCCJ) sau la informațiile media (comunicate/ informări de presă, acreditarea jurnaliștilor). De exemplu, se va continua actualizarea lunară a informațiilor cu privire la compunerea completurilor de judecată, astfel cum sunt aprobate prin hotărârile colegiului, dar și a altor informații de interes public cu privire la activitatea secției.

Apreciez că se impune continuarea practicii ca președintele de secție să procedeze la selecția hotărârilor ce vor fi publicate, după consultarea colegilor judecători, pe pagina instanței sau în buletinele de jurisprudență.

Se va urmări, pe de altă parte, menținerea comunicării active cu CSM, INM, cu alte autorități și instituții. De asemenea, se va continua întreținerea colaborării instanței cu profesioniștii din afara instanței, cu alte instanțe europene, cu organisme interne și internaționale.

Procesul de comunicare va include adoptarea grilei bazate pe modelul 7C (credibilitatea, contextul, conținutul mesajelor, claritatea, continuitatea și consistența, canalul și considerația) aplicabilă întregului sistem judiciar conform *Strategiei de comunicare unitară la nivelul sistemului judiciar*.¹¹

Implementarea obiectivului va avea ca rezultat asigurarea unei transparențe sporite în interiorul și exteriorul secției, inclusiv cu privire la actul de conducere, precum și creșterea încrederii în sistemul judiciar prin îmbunătățirea accesului la justiție (prin sporirea gradului de informare, conștientizarea drepturilor cetățenilor și dezvoltarea culturii juridice).

Obiectiv 9 -Dezvoltarea profesională și personală și evaluarea justă a performanțelor personalului

Se vor continua practicile de formare a noilor angajați, în vederea asigurării unui nivel ridicat de pregătire profesională și integrare în colectiv (magistrații-asistenți/grefieri debutanți, anterior participării lor în ședințele de judecată, parcurg un plan de formare profesională, asistă la desfășurarea proceselor, notează aspectele esențiale, sunt îndrumați de judecători, de magistrații-asistenți experimentați).

Consider că trebuie asigurată specializarea mai multor grefieri pentru fiecare compartiment/sector de activitate al secției. În situația în care din diferite motive (concedii medicale, de odihnă, promovări, demisii etc.) compartimente ale secției rămân descoperite, trebuie să existe posibilitatea practică imediată de înlocuire a grefierilor absenți, fără a afecta substanțial activitatea.

¹¹ Proiectul este implementat de Consiliul Superior al Magistraturii (lider), în parteneriat cu Școala Națională de Grefieri, Inspekția Judiciară, Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, Institutul Național al Magistraturii și Ministerul Justiției.

Sedințele de pregătire profesională vor fi desfășurate în continuare periodic și vor fi bazate în principal pe aspectele practice întâlnite, dar susțin și întâlnirile informale.

În paralel, se va insista pe participarea la seminarii de *dezvoltare personală a angajaților* (organizate la nivelul INM, SNG sau chiar la nivelul ÎCCJ) care să permită însușirea unor tehnici de organizare personală, stabilire și evaluare a priorităților, planificare a sarcinilor, identificarea acțiunilor pentru utilizarea rațională a timpului, recunoașterea activităților care sprijină realizarea obiectivelor, exersarea unor metode și instrumente de management al timpului, dezvoltarea abilităților de management al stresului, exersarea stilurilor de rezolvare a conflictelor în cadrul unei echipe și înțelegerea rolului de mediator al liderului în acest context, construirea unor relații bazate pe încredere.

În ceea ce privește evaluarea performanțelor categoriilor de personal, activitatea de evaluare a performanțelor profesionale se va desfășura în continuare, cu rigoare, conform criteriilor obiective de evaluare și indicatorilor de performanță. Ea are drept scop aprecierea în mod obiectiv a activității acestora, în esență, prin compararea gradului de îndeplinire a obiectivelor și a criteriilor de evaluare stabilite pentru o perioadă de referință cu rezultatele obținute în mod efectiv.

Se impune ca acele criterii generale de evaluare să vizeze cunoștințele și experiența, dar și complexitatea, creativitatea și diversitatea activităților, impactul deciziilor, comunicarea, gradul de realizare a atribuțiilor. La evaluarea activității personalului cu funcții de conducere se va avea în vedere și modul de îndeplinire a atribuțiilor manageriale, urmărindu-se criteriile generale stabilite prin prevederi legale sau regulamentare.

În această modalitate, fiecare salariat poate cunoaște șansele sale de evoluție în profesie, direct condiționată de propriile performanțe și rezultatele obținute. Comunicarea rezultatelor evaluării performanțelor către întregul personal în această procedură permite stabilirea unei relaționări bazate pe un comportament onest și realizarea unui feedback referitor la activitatea administrativ-judiciară derulată între președintele secției – judecători – magistrați-asistenți – grefieri – alte categorii de personal, care va genera și măsurile concrete de îmbunătățire a performanțelor.

Obiectiv 10- Motivarea

O activitate managerială eficientă presupune ca între președintele secției și judecători, magistrați-asistenți și ceilalți angajați să existe tot timpul un schimb de informații cu privire la activitatea desfășurată în cadrul secției. Pe baza informațiilor primite pot fi luate decizii corespunzătoare privitoare la activitatea secției, la motivarea personalului sau la comunicarea managerilor cu cei din interiorul sau exteriorul secției.

Consider că orice persoană care deține o funcție de conducere cunoaște faptul că fiecare angajat este important pentru succesul activității și orice apreciere determină un feedback pozitiv. De aceea, susțin următoarele practici: stabilirea obiectivelor și implicarea colegilor în atingerea acestora prin planurile fiecărui compartiment în parte, motivarea colectivului în adoptarea și respectarea unui calendar al activităților și performanțelor propuse pentru activitatea secției, creșterea responsabilității individuale prin mai multă delegare, recunoașterea realizărilor colegilor în mod echitabil, direct proporțional cu rolul fiecăruia în colectiv.

Pentru a fi motivați, colegii nu au nevoie de aceeași răsplată, ci de răsplata propriei contribuții, aceasta fiind realizată în principal în cadrul procesului de evaluare.

Deși conducerea instanței nu are la dispoziție metode de stimulare materială a judecătorilor, a magistraților-asistenți, a personalului auxiliar de specialitate, a celorlalți angajați, cum ar fi salariile de merit, premiile, un management eficient al instanței se va reflecta în aprecierea performanțelor la nivel individual.

Obiectivul se poate realiza prin motivarea pozitivă, prin responsabilizare, considerare, aprecieri pentru performanțele realizate, "mândria" apartenenței la un grup, conținutul muncii, dar și prin identificarea și înlăturarea unor surse de insatisfacție (ca de exemplu, volum de muncă inegal între persoane cu aceeași calificare), răsplătirea performanțelor prin încurajarea participării la concursurile pentru promovarea în grade sau trepte profesionale superioare sau în funcții de conducere.

Obiectiv 11 – Asigurarea coordonării în cadrul echipei manageriale și a transparenței actului de conducere

Principiul coordonării trebuie asigurat, în domeniul conducerii instanței, prin interconexiune între membrii echipei manageriale ce poate presupune și acceptarea procedurilor de lucru unitare în anumite situații specifice (de exemplu, la secțiile nonpenale) care să permită implementarea deciziilor în activitatea instanței, și implicit a secției.

Ținând seama de locul și rolul președintelui secției în scara managerială a instanței, voi urmări să-mi perfecționez și în viitor capacitatea de organizare, de bună relaționare cu președintele, vicepreședintii și cu ceilalți președinți de secție, prim-magistratul-asistent, magistratul-asistent șef, managerul economic sau conducătorii compartimentelor instanței.

Atât echipa de conducere, cât și președintele de secție, trebuie să urmărească întotdeauna interesul superior al instanței. Pentru a înlătura divergențele de opinii și a ajunge la consens, fiecare membru al echipei trebuie să acționeze cu bună credință, cu deschidere și flexibilitate. Dacă unele conflicte ce apar au un nivel fie prea ridicat, fie prea scăzut, nu pot fi constructive, punctul optim al divergențelor argumentelor

prevenind monotonia, stimulând creativitatea, permițând modificările utile evoluției organizației.

Drept urmare, relațiile dintre președintele secției și Colegiul de conducere vor fi caracterizate de încredere și respect, bazate pe recunoaștere reciprocă a rolurilor, pe angajare într-un demers onest de negociere când opiniile exprimate nu converg.

Se impune continuarea practicilor în pregătirea ședințelor de colegiu, fundamentarea, motivarea și implementarea hotărârilor Colegiului de conducere. Susțin deplina transparentizare a actului de conducere, prin aceea că voi consulta colegii de la nivelul secției cu privire la fundamentarea deciziilor manageriale ce interesează activitatea Secției I civile și care se vor lua în ședințele de colegiu, și voi disemina acele hotărâri relevante ale Colegiului de conducere.

De asemenea, susțin întărirea colaborării între membrii echipei manageriale a secției (președinte secție- magistratul-asistent-șef-prim-grefieri).

Obiectiv 12 – Consolidarea rezilienței organizaționale

Reziliența organizațională constituie capacitatea unui grup de a se constitui și de a se proiecta în ciuda existenței unor șocuri organizaționale. Ea nu se poate reduce doar la aptitudinea unei organizații de a depăși crizele, ci trebuie să fie echivalată cu acea abilitate a secției de a se adapta și de a anticipa schimbări majore.

În acest context, managerul exercită rolul de gestionare a crizelor sau perturbărilor, situație ce impune o reacție neprogramată la condițiile de mediu extern sau intern. Indiferent că circumstanțele în care apare o criză se deteriorează sau devin incontrolabile sau că managerul se poate afla în mijlocul unei crize pe care nu ar fi putut să o anticipeze, este necesară o reacție promptă, dar și activarea capacității grupului de a se transforma în sens pozitiv, de a evolua.

La nivelul Secției I civile, reziliența organizațională a fost testată de nenumărate ori și colectivul a demonstrat că, în timpul crizelor, determinate în mare parte de dezechilibre majore generate de pensionările colegilor, este apt să se reinventeze, să se dezvolte în ciuda adversităților.

Consider că reziliența organizațională deja activată la nivelul secției trebuie să continue să fie cultivată în acest „ecosistem” favorabil, care este prezent în cultura organizațională a colectivului.

CAPITOLUL V. COMPATIBILITATEA PLANULUI MANAGERIAL CU CEL AL PREȘEDINTELUI INSTANȚEI

Așa cum am mai menționat, acest demers, de elaborare a planului managerial de exercitare a atribuțiilor specifice funcției de președinte de secție al instanței, este convergent cu planul managerial al președintelui și circumscris obiectivelor generale și specifice din Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar.

Unificarea și coerența jurisprudenței, calitatea și celeritatea actului de justiție, calitatea motivărilor sunt indicatori de eficiență care trebuie urmăriți mai concret și mai ferm, ceea ce impune ca fiecare dintre noi să conștientizeze ceea ce societatea își dorește din partea justiției.

Asigurarea practicii judiciare unitare, întărirea rolului instanței supreme de unificator al practicii judiciare, dezvoltarea colaborării cu instanțele de la toate nivelurile de jurisdicție, continuarea conlucrării judecătorilor cu colegii din țară sunt doar câteva aspecte de compatibilitate a celor două planuri manageriale pe componenta de asigurare a practicii judiciare unitare.

Un alt domeniu în cadrul căruia converg obiectivele acestui plan managerial cu cel al președintelui este cel de *gestionare eficientă a resurselor umane*, prin asigurarea unui volum echilibrat de muncă, prin politica de reconfigurare a competenței ÎCCJ și de redimensionare a schemelor de personal. Cu privire la aceste aspecte, susțin, în consens cu președintele instanței, continuarea demersurilor privind elaborarea de propuneri de către Secțiile Unite de modificări legislative privind competențele instanței, cu consecințe benefice asupra duratei de soluționare a cauzelor și asupra termenului de redactare a hotărârilor judecătorești.

Și sub aspectul *resurselor materiale*, direcțiile de acțiune sunt congruente, urmând a acorda prioritate asigurării condițiilor optime de muncă, dar și continuării dezvoltării și implementării strategiei de digitalizare de un real folos în gestionarea activității, precum și necesității prezentării avantajelor sistemului de comunicare electronică a actelor de procedură.

Creșterea calității motivărilor hotărârilor judecătorești, respectarea duratei rezonabile de soluționare a cauzelor, o comunicare eficientă, atât internă, cât și externă, asigurarea transparenței, atât a activității instanței, cât și a actului de conducere, orientarea actului de justiție către justițiabili, sunt tot atâtea repere comune, subsumate obiectivelor manageriale propuse de președintele Înaltei Curți și de prezentul proiect.

Rolul președintelui de secție nu se limitează numai la îndeplinirea rigidă a unor dispoziții legale și regulamentare, ci acesta este responsabil să se implice activ și în creșterea calității și eficientizarea actului de justiție, în buna pregătire profesională a personalului și în adoptarea unor practici unitare. De asemenea, dialogul, comunicarea și conlucrarea efectivă și eficientă a președintelui secției cu personalul trebuie să se

bazeze pe încredere și coeziune și să fie fundamentate *pe obiective comune cu președintele instanței* care vizează realizarea unui *act de justiție de calitate, pentru cetățean*.

Voi aborda, *alături de președintele instanței*, aceeași strategie de comunicare bazată pe flexibilitate în rezolvarea problemelor, identificarea celor mai potrivite canale de comunicare a mesajului, inclusiv prin utilizarea comunicării verbale și nonverbale, ascultarea activă, urmărirea obținerii unui răspuns și valorificarea feedback-ului primit. Când privește stilul de comunicare pe care intenționez să îl practic, voi acorda o pondere ridicată comunicării personale, care permite un contact direct cu interlocutorul, receptor al informației, sporind șansele de a obține reacțiile scontate și eliminându-se riscul unor bariere în comunicare.

În cadrul secției, concordant cu obiectivele generale ale instanței, voi acorda atenție motivării personalului, dar și capacității de anticipare, de evaluare a nevoilor, riscurilor și oportunităților, de reacție promptă și de control, astfel încât toate funcțiile specifice ale managementului – de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare să fie pe deplin asigurate în exercitarea atribuțiilor specifice funcției de conducere.

În acest scop, voi urmări consolidarea la nivel intern a ideii de apartenență la Înalta Curte de Casație și Justiție, astfel încât personalul să se identifice cu aceste valori organizaționale, ca modalitate de creștere a motivației în realizarea deplină a obiectivelor.

Prin punerea în aplicare a acestui proiect, congruent cu viziunea și proiectul președintelui ÎCCJ, susțin valorificarea eficientă a resurselor umane, informaționale și materiale.

Activând o perioadă de aproape 17 ani în cadrul acestei secții, consider că am avantajul cunoașterii angajaților, a nevoilor acestora de ordin profesional, dar și a problemelor personale, ceea ce mă ajută în determinarea concordanței între persoana respectivă și postul pe care îl ocupă, detectarea așteptărilor colegilor, evaluarea nivelurilor de satisfacție în raport de politica managerială ce urmează a fi implementată.

Cunoașterea realității din secție, ca președinte delegat al Secției I civile, ca membru în toate formațiunile de judecată (completul de 3 judecători, completuri de 5 judecători, completuri pentru soluționarea hotărârilor prealabile și a recursurilor în interesul legii), ca membru în Colegiul de conducere, ca membru în diverse comisii de examinare de la nivelul instanței, a condus la conștientizarea caracterului complex, a diversității, a gradului de dificultate al muncii depuse de personalul Secției I civile a Înaltei Curți de Casație și Justiție.

De aceea, cheia de boltă a acestui demers o reprezintă *responsabilitatea în continuarea procesului de maximizare a performanței activității Secției I civile a Înaltei Curți*, prin utilizarea tuturor resurselor disponibile și a procedurilor legale, prin antrenarea secției pentru înfăptuirea unui act de justiție eficient, echilibrat, *pentru oameni*, prin promovarea unui proces de comunicare externă indispensabilă unei justiții accesibile și transparente, *orientate spre justițiabil*, prin asumarea deciziilor manageriale, alături de președintele instanței și ceilalți membri ai echipei manageriale.



