

PROIECT MANAGERIAL

**PRIVIND EXERCITAREA ATRIBUȚIILOR
SPECIFICE FUNCȚIEI DE VICEPREȘEDINTE AL
ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE**

Judecător ELENA CARMEN POPOIAG

**BUCUREȘTI
2023**

CUPRINS

Cap.I.PREZENTAREA SINTETICĂ A ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE..... pag.3

Cap.II.ATRIBUȚIILE ȘI ROLUL VICEPREȘEDINTELUI ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE CA MANAGER ORGANIZATOR.....pag.7

Cap.III.IDENTIFICAREA UNOR VULNERABILITĂȚI ȘI A SOLUȚIILOR PROPUSE PENTRU PREVENIREA ȘI ÎNLĂTURAREA ACESTORA.....pag.16

Cap.IV.PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE A ÎNALTEI CURȚI..pag.21

Obiectiv 1 - Apărarea și consolidarea statutului de judecător al Înaltei Curți

Obiectiv 2 - Unificarea jurisprudenței

Obiectiv 3 - Consolidarea capacității instituționale la nivelul Înaltei Curți

Obiectiv 4 - Continuarea identificării și implementării celor mai bune practici în aplicarea dispozițiilor legale în vederea creșterii eficienței managementului de caz

Obiectiv 5 - Practicarea unui management bazat pe munca în echipă și angajament

Obiectiv 6 - Continuarea asigurării eficienței și transparenței actului de conducere

Obiectiv 7 - Dezvoltarea culturii organizaționale

Obiectiv 8 - Dezvoltarea profesională și personală. Dezvoltarea abilităților de management al timpului. Evaluarea performanțelor

Obiectiv 9-Procesul de comunicare internă și externă. Colaborare interinstituțională

Obiectiv 10 - Motivarea

Obiectiv 11 - Consolidarea relației instanță-justițiabil. Procesul de organizare a feedback-ului

Cap.V.COMPATIBILITATEA PLANULUI MANAGERIAL CU CEL AL PREȘEDINTELUI INSTANȚEI..... pag.30

Capitolul I.

PREZENTAREA SINTETICĂ 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, potrivit competenței sale, 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, analiza rolurilor managerilor aflați pe treptele scării manageriale funcționale din cadrul Înaltei Curți vădind interdependența activităților specifice fiecărui rol, precum și relațiile de cooperare cu organismul colegial-Colegiul de conducere-care hotărăște cu privire la problemele generale de conducere ale instanței stabilite de lege în competența acestuia.²

Președintele instanței are rolul de reprezentare a Înaltei Curte de Casație și Justiție în relațiile interne și internaționale. Președintele Înaltei Curți de Casație și Justiție are calitatea de ordonator principal de credite, putând delega această calitate

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

² Atribuțiile date prin lege sau prin regulament în competența președinților sau a vicepreședinților de instanțe nu pot fi delegate colegiilor de conducere, astfel că nu putem vorbi despre relații de subordonare.

oricăruia dintre vicepreședinți sau managerului economic. El exercită atribuțiile reglementate de art. 8-16 din Regulamentul de organizare și funcționare administrativă a Înaltei Curți³, atribuții privind atât activitatea structurilor de conducere ale Înaltei Curți de Casație și Justiție, activitatea Secțiilor Unite, a Completului pentru soluționarea recursului în interesul legii, a Completului pentru dezlegarea unor chestiuni de drept, a completurilor de 5 judecători, a secțiilor și a compartimentelor din cadrul Înaltei Curți de Casație și Justiție, cât și atribuții privind personalul Înaltei Curți de Casație și Justiție, paza sediului și protecția personalului Înaltei Curți de Casație și Justiție, dotarea tehnică corespunzătoare a Înaltei Curți de Casație și Justiție, în vederea informatizării activității acesteia, precum și alte atribuții statuate de dispozițiile legale sau regulamentare.

Colegiul de conducere al Înaltei Curți de Casație și Justiție este alcătuit din președinte, vicepreședinții, președinții de secții și 4 judecători, câte unul de la fiecare secție, aleși pe o perioadă de 3 ani în adunarea generală a judecătorilor. Când se dezbate probleme economico-financiare și administrative, la ședințele Colegiului de conducere participă managerul economic al Înaltei Curți de Casație și Justiție, care are vot consultativ.

Atribuțiile Colegiului de conducere sunt consacrate de art. 31 alin. (1) din Legea nr. 304/2022 și constau în: aprobarea Regulamentului privind organizarea și funcționarea administrativă, precum și a statelor de funcții și de personal ale Înaltei Curți de Casație și Justiție; aprobarea înființării completurilor de judecată, compunerii acestora și listelor de permanență corespunzătoare, după cum urmează: la propunerea președintelui sau, în lipsa acestuia, a unuia dintre vicepreședinți, pentru completurile de 5 judecători; la propunerea președintelui sau, în lipsa acestuia, a unuia dintre vicepreședinți, pentru completurile specializate; la propunerea președinților de secție, pentru celelalte completuri de judecată din cadrul secțiilor; organizarea și supravegherea rezolvării petițiilor, în condițiile legii; propunerea proiectului de buget al Înaltei Curți de Casație și Justiție; exercitarea altor atribuții prevăzute de lege sau de Regulamentul privind organizarea și funcționarea administrativă a Înaltei Curți de Casație și Justiție.

Distinct de organele de conducere amintite, există și adunarea generală a judecătorilor Înaltei Curți de Casație și Justiție, care se întrunește pentru: aprobarea raportului anual de activitate, care se dă publicității, aprobarea bugetului Înaltei Curți de Casație și Justiție, cu avizul consultativ al Ministerului Finanțelor Publice, alegerea celor 2 membri pentru Consiliul Superior al Magistraturii, în condițiile legii, alegerea și revocarea membrilor aleși ai Colegiului de conducere al Înaltei Curți de Casație și Justiție, consultarea judecătorilor cu privire la măsurile necesare pentru buna desfășurare a activității Înaltei Curți de Casație și Justiție, îndeplinirea altor atribuții prevăzute de lege sau regulamente.

³ publicat în MONITORUL OFICIAL nr. 121 din 17 februarie 2020

În contextul derulării actului managerial, putem afirma că președintele Înaltei Curți are rol de lider, cei doi vicepreședinți au rol de organizatori, iar președinții secțiilor instanței, roluri tehnice.

În structura Înaltei Curți de Casație și Justiție își desfășoară activitatea următoarele compartimente: Direcția legislație, studii, documentare și informatică juridică, Cancelaria, Departamentul economico-financiar și administrativ, Biroul de informare și relații publice, Compartimentul de audit public intern, Compartimentul arhivă generală, Compartimentul de documente clasificate. În cadrul Cancelariei funcționează cabinetele președintelui, vicepreședinților Înaltei Curți de Casație și Justiție și prim-magistratului-asistent, Compartimentul de statistică, Secretariatul Colegiului de conducere, Compartimentul juridic, Compartimentul de relații internaționale.

Pe componenta *resurselor umane*, este de menționat faptul că Înalta Curte de Casație și Justiție funcționează în prezent cu un număr maxim de 594 de posturi. Prin Hotărârea nr. 1387/16 noiembrie 2022 privind stabilirea numărului maxim de posturi pentru Înalta Curte de Casație și Justiție⁴ a fost aprobată suplimentarea schemei de personal pentru Înalta Curte de Casație și Justiție cu 15 posturi, de la 579 posturi la 594 posturi, cu: 8 posturi de magistrat-asistent, 4 posturi de grefier, 2 posturi specialist IT și 1 post de personal contractual. Astfel, 122 posturi sunt alocate judecătorilor, 151 posturi magistraților -asistenți, 194 posturi personalului auxiliar, 56 personalului conex, 23 funcționarilor publici, 48 personalului contractual. La data întocmirii proiectului erau vacante 48 posturi, astfel: 20 posturi de judecător, 15 de magistrați- asistenți, 3 alocate personalului auxiliar, 1 post alocat personalului conex, 5 alocate funcționarilor publici , 4 personalului contractual.

În prezent se derulează concursurile pentru promovarea în funcția de judecător la Înalta Curte ce se vor finaliza în luna martie 2023 (concursurile fiind organizate pentru ocuparea unui număr de 4 posturi la secția I civilă, 2 posturi la secția a II-a civilă, 5 posturi la secția de contencios administrativ și fiscal, 6 posturi la secția penală).

Din prelucrarea datelor statistice rezultă că în anul 2022 volumul de activitate al instanței a fluctuat de la 24964 cauze în anul 2021, la 22745 cauze în 2022, în ușoară scădere. În cadrul instanței, cel mai mare volum de activitate îl are secția de contencios administrativ și fiscal, numărul dosarelor fiind de 11093 și constituind aproape jumătate din totalul dosarelor aflate pe rolul instanței supreme. Cauzele nou intrate s-au situat la un nivel apropiat de cel din anul anterior (13310 cauze față de 13360 în 2021).

Din totalul dosarelor rulate au fost soluționate 14160 dosare, păstrându-se tendința pozitivă de reducere a stocului de dosare existent pe rolul instanței supreme la începutul anului (de la 9435 dosare la începutul anului 2022 la 8603 dosare la sfârșitul anului 2022). Rata de soluționare a dosarelor (calculată ca raport dintre

⁴ publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 1129 din 23 noiembrie 2022

dosarele soluționate și totalitatea dosarelor aflate pe rolul ÎCCJ) a fost în 2022 de 62,25 %⁵, ținta propusă pentru anul 2025 fiind de 65%.

Sub aspectul *resurselor materiale*, este de menționat că, în ceea ce privește sediul principal, recent a fost emis Ordinul Ministrului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației nr.17/5.01.2023 pentru aprobarea indicatorilor tehnico-economici ai 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”.⁶

Din perspectiva financiar-contabilă, se cunoaște că ÎCCJ este o instituție publică finanțată de la bugetul de stat, astfel că, potrivit prevederilor legale, are exclusiv buget de cheltuieli, structurat pe capitole, titluri și alineate corespunzătoare clasificăției funcționale (capitole) și economice (titluri și alineate). Angajarea cheltuielilor se face în limita creditelor bugetare anuale, urmare a aprobării prin lege. În procesul execuției bugetare, cheltuielile bugetare parcurg următoarele faze: angajare, lichidare, ordonanțare, plată.

Ca ordonator de credite, Înalta Curte angajează cheltuieli în limita creditelor de angajament și utilizează creditele bugetare numai în limita prevederilor și destinațiilor aprobate, pentru cheltuieli strict legate de activitatea instituției publice respective, cu respectarea dispozițiilor legale, devenind ordonator principal de credite și pentru celelalte instanțe, în privința cheltuielilor de personal (aspecte ce vor fi dezvoltate cu ocazia prezentării planificării bugetare).

În anul 2022, din totalul creditelor bugetare definitive de 165.142.000 lei (creditele aprobate inițial fiind de 152.972.000 lei), instanța a efectuat plăți de 162.952.911 lei, din care ponderea cea mai mare o reprezintă cheltuielile de personal, și anume 149.409.835 lei (91,69%).

⁵ calculat ca raport 14160/22745 (dosare)

⁶ Din punct de vedere al disponibilității de spațiu pentru organigrama complexă a instituției, suprafața disponibilă pentru birouri este în prezent insuficientă, motiv pentru care, la acest moment, instituția este forțată să comaseze departamente.

Capitolul II.

ATRIBUȚIILE ȘI ROLUL VICEPREȘEDINTELUI ÎNALTEI CURȚI DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE CA MANAGER ORGANIZATOR

Pentru a conștientiza rolul managerilor instanței, trebuie precizat că instanța, ca organizație, este constituită pe relații de autoritate și pe responsabilitate⁷. 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.

Vicepreședintele Înaltei Curți îndeplinește rolul managerial de organizator și trebuie să aibă aptitudini și calități precum capacitate de sinteză, preconizare și reacție promptă, anticipare, lucru în echipă, să fie un bun administrator, să aibă capacitate de relaționare.

Dacă președintele instanței poate fi caracterizat printr-o activitate preponderent conceptuală, de lider, vicepreședintele unei instanțe reprezintă managerul administrativ al acesteia. Mare parte dintre atribuțiile acestuia îl definesc ca un organizator atât al activităților profesionale ale colectivului, cât și al celor administrative, rolul acestuia fiind unul de organizare, de administrare a activităților specifice secțiilor, acestea fiind în fapt conduse de președinții de secții. Se poate observa din analiza sumară a atribuțiilor vicepreședinților instanței supreme că dominantă vizează organizarea.

Acest capitol este dedicat prezentării atribuțiilor vicepreședintelui Înaltei Curți, așa cum sunt reglementate la nivel legislativ, atribuții ce vor fi circumscrise rolului vicepreședintelui ca manager, dar și funcțiilor de prevedere (planificare), organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare, context în cadrul căruia vor fi propuse și măsuri concrete în exercitarea funcțiilor manageriale ale vicepreședintelui de instanță.

Pe de o parte, aceste atribuții ce incumbă vicepreședintelui decurg din prevederile legale (Legea nr.304/2022), iar pe de altă parte, din prevederile regulamentare (Regulamentul de organizare și funcționare administrativă a ÎCCJ).

→Potrivit *reglementării legale*⁸, *vicepreședintele* face parte din Colegiul de conducere al Înaltei Curți de Casație și Justiție pe care îl poate prezida, în lipsa președintelui (care îl va desemna în acest sens). Pe de altă parte, se observă că în lipsa președintelui, vicepreședintele poate convoca Colegiul de conducere.

Din economia textelor legale rezultă, așadar, calitatea *vicepreședintelui* 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 vicepreședintelui, 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

⁷ Lipsa de echilibru dintre autoritate și responsabilitate va duce la ineficiență.

⁸ Art.30 alin. 3 Legea nr.304/2022

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 convoca și de a prezida Colegiul 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 conducere 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.

→ Potrivit art. 21 alin. (4) din Legea 304/2022, *vicepreședintele* poate propune, în lipsa președintelui, Colegiului de conducere al Înaltei Curți de Casație și Justiție, înființarea de completuri specializate în cadrul secțiilor Înaltei Curți de Casație și Justiție. Tot în lipsa președintelui, conform art. 31 alin. (1) lit. b din aceeași lege, Colegiul de conducere aprobă înființarea completurilor de judecată, compunerea acestora și listele de permanență corespunzătoare, la propunerea unuia dintre vicepreședinți, pentru completuri de 5 judecători și la propunerea vicepreședintelui, în lipsa președintelui, pentru completuri specializate. Aceste atribuții presupun consultarea președinților secțiilor vizate, instrument care trebuie folosit fără rezerve în condițiile subsumării actului de conducere unor obiective comune și a unei bune colaborări.

→ Art. 34 alin. (6) din Legea nr. 304/2022 consacră, de asemenea, în privința completurilor de judecată, că, dacă numărul de judecători necesar formării completului de judecată nu se poate asigura, acesta se constituie cu judecători de la celelalte secții, numiți, prin tragere la sorți, de unul dintre cei doi *vicepreședinți* ai Înaltei Curți de Casație și Justiție, desemnat de președintele Înaltei Curți de Casație și Justiție (în lipsa președintelui).

→ Art. 36 alin. (4) din Legea 304/2022 prevede că judecătorii care fac parte din completurile de 5 judecători pot fi desemnați, prin tragere la sorți, în ședință publică, și de unul dintre cei doi *vicepreședinți* ai Înaltei Curți de Casație și Justiție, desemnat de președinte, în lipsa acestuia.

→În ceea ce privește organizarea activității completurilor de 5 judecători, potrivit art.23 pct.2 lit.d din *Regulamentul de organizare și funcționare administrativă a ÎCCJ*, Colegiul de conducere, la propunerea *vicepreședinților*, în cazul completurilor de 5 judecători, aprobă parametrii de configurare a completurilor de judecată în aplicația ECRIS.

→Conform art. 24 din același regulament, Colegiul de conducere poate adopta, pe baza propunerilor președintelui, *vicepreședinților* sau președinților de secții hotărâri privind: circuitul documentelor și al dosarelor la nivelul secțiilor și al completurilor de 5 judecători, în funcție de specificul activității; reguli comune și reguli specifice privind repartizarea aleatorie a dosarelor; reguli comune și reguli specifice privind organizarea registraturii generale, a registraturilor și arhivelor secțiilor, a completurilor de 5 judecători, a Completului pentru soluționarea recursului în interesul legii și a Completului pentru dezlegarea unor chestiuni de drept; reguli privind organizarea activității judecătorilor și a completurilor de permanență.

→ Potrivit art. 4 alin. (3) lit. a) din regulament, *vicepreședintele* cu atribuții în materie civilă sau penală, după caz, semnează rezoluția tipizată prin care se dispune repartizarea aleatorie, pentru dosarele înregistrate la Completurile de 5 judecători.

→ Cu privire la activitatea secțiilor, *vicepreședintele* emite dispoziții de care președinții de secții trebuie să țină seama în organizarea, îndrumarea și controlul activității secției ⁹ ; de asemenea, *vicepreședinții* ¹⁰ (alături de președinte, Colegiul de conducere, de președinții de secții) pot stabili atribuții judecătorilor, în afară de activitatea de judecată, pe care aceștia să le ducă la îndeplinire potrivit legii și regulamentului.

Toate aceste atribuții prezentate se circumscriu **funcției** manageriale de **organizare** prin care vicepreședintele va urmări în permanență să îl sprijine pe președinte în generarea unui cadru adecvat pentru realizarea procesului de management, să prioritizeze activitățile, să dirijeze acțiunile de stabilire și atingere a obiectivelor fixate, să asigure condițiile care facilitează utilizarea eficientă a resurselor materiale, financiare și umane, să antreneze și să valorifice experiențele și competențele profesionale ale tuturor colegilor implicați.

O altă serie de atribuții ce revin vicepreședintelui sunt consacrate în cuprinsul art. 18-20 din *Regulamentul de organizare și funcționare administrativă a ÎCCJ*.

→Astfel, *vicepreședinții* Înaltei Curți de Casație exercită atribuțiile ce revin președintelui, în lipsa acestuia, conform delegării de atribuții dispuse de președinte sau în baza dispoziției președintelui, atribuții prevăzute la art. 7-17 din regulament, și care implică exercitarea funcțiilor manageriale de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare.

În acest context, se impune continuarea utilizării delegării ca instrument managerial folosit cu succes la nivelul instanței, unde se remarcă o delegare eficientă

⁹ art. 51 alin. 2 lit. a ROFA

¹⁰ art. 64 ROFA

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.

În ceea ce privește **funcția de prevedere**, activitățile de management subsumate acestei funcții trebuie orientate în consens cu direcția în care se îndreaptă activitatea instanței. 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.

Astfel de împrejurări au fost determinate, de exemplu, de fluctuația personalului urmare a pensionărilor colegilor de la sfârșitul anului trecut. În atare situații, a fost necesară intervenirea promptă pentru declanșarea de îndată a concursurilor pentru ocuparea posturilor vacante, pentru găsirea altor soluții rapide, situația fiind gestionată corespunzător grație exercitării **funcției de prevedere**.

Dintre atribuțiile președintelui ce pot fi delegate *vicepreședintelui*, de cea mai mare actualitate, în contextul intrării în vigoare a noii legi de organizare judiciară, este aceea de ordonator principal de credite (care poate fi delegată oricărui dintre vicepreședinți sau managerului economic). Art. 20 alin. (4) din Legea 304/2022 prevede astfel că acele cheltuieli necesare funcționării Înaltei Curți de Casație și Justiție se finanțează din bugetul de stat. De asemenea, potrivit prevederilor Legii 304/2022 ¹¹, activitatea instanțelor este finanțată integral de la bugetul de stat, bugetul curților de apel, al tribunalelor, al tribunalelor specializate și al judecătoriilor aprobat pentru cheltuielile de personal ale acestor instanțe, precum și cel aprobat pentru alte categorii de cheltuieli intrinsec legate de cheltuielile de personal fiind cuprins în bugetul Înaltei Curți de Casație și Justiție și gestionat de aceasta, președintele Înaltei Curți de Casație și Justiție având calitatea de ordonator principal de credite pentru instanțele judecătorești cu privire la aceste categorii de cheltuieli. Drepturile salariale sau alte drepturi de natură salarială ale judecătorilor de la instanțe inclusiv dobânzi și alte drepturi intrinseci legate de drepturile salariale, se vor asigura de Înalta Curte de Casație și Justiție, iar actele privind salarizarea și alte drepturi de natură salarială ale judecătorilor acestor instanțe se vor emite de președintele Înaltei Curți de Casație și Justiție.

Înalta Curte de Casație și Justiție se subrogă astfel de drept în toate drepturile și obligațiile Ministerului Justiției decurgând din aplicarea prevederilor alin. (2) al art. 142 din lege, inclusiv în cele de natură procesuală și cele care decurg din hotărâri judecătorești și alte titluri executorii.

¹¹ capitolul II Bugetele instanțelor și parchetelor

Aceste prevederi se aplică începând cu data intrării în vigoare a Legii nr. 368/2022 a bugetului de stat pe anul 2023¹². În acest scop, proiectele de buget al Înaltei Curți de Casație și Justiției și al Ministerului Justiției pe anul 2023 au cuprins modificările preconizate.

Subsumată acestei atribuții legale, **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 sau financiar.

Planificarea bugetară prezintă o importanță majoră în activitatea managerului, întrucât prin intermediul acesteia se asigură coerența eforturilor financiare și o utilizare eficientă a resurselor bugetare, prin prisma dispozițiilor Legii nr.500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare. Ea se îmbină cu funcțiile de antrenare, dar și cu cea de control-evaluare.

Se constată că managerul instanței a asigurat deplina transparență a activității financiare a instanței prin publicarea informațiilor utile pe site-ul instituției (sursele financiare, bugetul, bilanțul contabil și alte informații financiar-contabile). În contextul planificării bugetare, se observă că obiectivele pe această componentă au fost în mod clar stabilite, impunându-se pe viitor, menținerea predictibilității alocărilor bugetare și a asigurării transparenței modului de utilizare a resurselor bugetare, prin prisma obligației legale de utilizare a creditelor bugetare numai în limita prevederilor și destinațiilor aprobate, pentru cheltuieli strict legate de activitatea instanței supreme și pentru cheltuielile de personal ale instanțelor pentru care președintele a devenit ordonator principal de credite, cu respectarea prevederilor legale incidente.

De asemenea, se impune ca măsură imediată, mărirea schemei de personal din cadrul Departamentului economico-financiar și administrativ, dezvoltarea relațiilor de colaborare, de consultare permanentă cu ordonatorii de credite secundari și terțiari, cu managerii economici de la departamentele de la curțile de apel și tribunale, dar și cu cei de la Consiliul Superior al Magistraturii și Ministerul Justiției, instituirea unor proceduri standardizate de lucru cu instanțele (privind circuitul actelor, sistematizarea lucrărilor) care să faciliteze conlucrarea.

Se observă că la fundamentarea bugetului se respectă criteriile legale, sunt respectate principiile bugetare, și anume principiile anualității, universalității, publicității, unității, specializării bugetare și unității monetare. Ca practică ce se impune a fi perpetuată, se remarcă analiza temeinică a exercițiului bugetar pentru anul anterior și, dacă au fost semnalate nereguli sub aspectul execuției bugetare, se procedează în mod just la reevaluarea necesarului de fonduri pentru anumite cheltuieli.

De asemenea, susțin continuarea demersurilor de analiză a oportunității atragerii de fonduri pentru proiectele nerealizate, cu prezentarea fundamentată a

¹² publicată în Monitorul Oficial nr. 1214 din data de 19 decembrie 2022

situației actuale, a obiectivelor, a rezultatelor, a mecanismelor de implementare, precum și a finanțării respectivului proiect.

O altă atribuție a *vicepreședinților* este aceea de a prezida, în lipsa președintelui, Completul pentru soluționarea recursului în interesul legii, Completul pentru dezlegarea unor chestiuni de drept, în cazul prevăzut la art. 520 alin. (8) din Codul de procedură civilă și în cazul prevăzut la art. 476 alin. (8) din Codul de procedură penală, Secțiunile Unite, de asemenea, completurile de 5 judecători,¹³ atribuție ce implică exercitarea funcției de organizare.

Vicepreședintele Înaltei Curți de Casație și Justiție mai exercită, în temeiul dispozițiilor regulamentare, potrivit repartizării stabilite de președinte, următoarele atribuții ce antrenează **funcția de coordonare**:

→ coordonarea activității Cancelariei, a Direcției legislație, studii, documentare și informatică juridică și a Departamentului economico-financiar și administrativ

→ coordonarea activității completurilor de 5 judecători în materie civilă sau penală, după caz, iar în această calitate, dispunerea măsurilor administrative necesare pentru buna funcționare a acestor completuri, în condițiile legii

→ controlul și coordonarea activității comisiei de analiză privind încălcarea dreptului de acces la informațiile de interes public (coroborată cu cea de **control - evaluare**)

→ controlul și coordonarea evaluării anuale a activității personalului Înaltei Curți de Casație și Justiție, cu excepția judecătorilor și a magistraților-asistenți (coroborată cu cea de **control - evaluare**)

→ coordonarea activității prim-magistratului-asistent¹⁴.

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, precum și cu privire la reglarea vulnerabilităților constatate.

În îndeplinirea acestor obligații, funcția de coordonare trebuie exercitată de vicepreședinte astfel încât să se asigure un caracter unitar al activităților desfășurate, o standardizare (spre exemplu, în materia întocmirii fișelor de jurisprudență, în privința repartizării aleatorii), ceea ce presupune continuarea implementării regulilor privind stabilirea numărului necesar de persoane responsabile și a obligațiilor care le incumbă, menținerea procedurilor operaționale comune, elaborarea procedurilor comune de intervenție în caz de constatare a unor deficiențe, desemnarea unor

¹³ Art.37 din Legea 394/2022 și art.18 alin.2 ROFA

¹⁴ Potrivit art. 70 alin. (1) din ROFA, acesta este subordonat președintelui ICCJ și se află în coordonarea vicepreședinților Înaltei Curți de Casație și Justiție.

persoane abilitate să constate aceste nereguli și identificarea remediilor care trebuie transpuse de îndată.

Vicepreședintele mai are următoarele atribuții regulamentare circumscrise funcțiilor manageriale de organizare, dar și de planificare și de antrenare:

→ înlocuirea din completul de 5 judecători investit cu soluționarea unei cauze a judecătorilor care se află în situațiile prevăzute în art. 64 alin. (2)-(6) din Codul de procedură penală

→ asigurarea conducerii generale a Biroului de informare și relații publice. De menționat este faptul că Biroul de informare și relații publice funcționează în subordinea unuia dintre *vicepreședinții* Înaltei Curți de Casație și Justiție¹⁵

→ propunerea către Colegiul de conducere a măsurilor necesare ce urmează a fi adoptate în procesul formării și perfecționării profesionale a judecătorilor și magistraților-asistenți

→ urmărirea dezbaterii problemelor de drept în cadrul secțiilor Înaltei Curți de Casație și Justiție

→ asigurarea publicării periodice a jurisprudenței Înaltei Curți de Casație și Justiție

→ conducerea, de către unul din *vicepreședinți*, a structurii de protecție a informațiilor clasificate a Înaltei Curți de Casație și Justiție, constituită prin ordin al președintelui în vederea exercitării atribuțiilor prevăzute în Hotărârea Guvernului nr. 585/2002, cu modificările și completările ulterioare

→ organizarea pazei sediului și a bunurilor Înaltei Curți de Casație și Justiție și aprobarea măsurilor pentru prevenirea incendiilor, cele privind protecția muncii, protecția civilă, apărarea împotriva dezastrelor și activitățile privind problemele militare

Sarcinile implică în primul rând **organizarea** ca funcție managerială, aceasta fiind atributul procesului de management asigurat prin coerența, disciplina managerului, dar și prin capacitatea de adaptare a instanței la modificările generate de mediul ambiant (de exemplu, apariția modificărilor legislative, fluctuațiile de personal).

Funcția de **antrenare** corelativă acestor atribuții 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**, care constă în corelarea satisfacerii nevoilor și intereselor personalului cu gradul de participare a acestuia la realizarea obiectivelor, procesul motivațional având la rândul lui, un caracter complex, diferențiat și gradual.

Alte obligații ce îi incumbă *vicepreședintelui*, strâns legate de funcția de **control-evaluare**, constau în:

¹⁵ potrivit art. 107 alin. (2) din ROFA

→ exercitarea controlului activității arhivistice specific instanțelor judecătorești, potrivit legii

→ exercitarea controlului și coordonarea activității comisiei de analiză privind încălcarea dreptului de acces la informațiile de interes public (aplicație și a funcției de coordonare)

→ controlul și coordonarea evaluării anuale a activității personalului Înaltei Curți de Casație și Justiție, cu excepția judecătorilor și a magistraților-asistenți (aplicație și a funcției de coordonare)

Ca direcții de acțiune în exercitarea activității de control, propun continuarea practicii existente, de planificare a acțiunilor de control, de stabilire a tematicii, de numire a persoanelor care vor desfășura aceste activități, de conturare a cadrului metodologic de efectuare a lor, respectiv a pașilor de urmat, astfel încât să nu fie adusă atingere independenței judecătorilor sau confidențialității lucrărilor, de standardizare a concluziilor evaluării, 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 specifice la nivelul secțiilor nonpenale, 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 birouri, compartimente, secții, cu consecințe asupra responsabilizării acestor persoane.

Vicepreședinții Înaltei Curți de Casație și Justiție exercită, conform repartizării stabilite de președinte, următoarele atribuții privind personalul Înaltei Curți de Casație și Justiție:

→ aprobă fișele posturilor

→ analizează cererile și propun președintelui încadrarea personalului, în condițiile legii, cu excepția judecătorilor și a magistraților-asistenți

→ aprobă efectuarea concediilor de către personalul Înaltei Curți de Casație și Justiție, cu excepția judecătorilor (aplicație a funcției de planificare)

Ca măsuri de realizare a acestor atribuții, *vicepreședintelui* îi revine responsabilitatea privind: menținerea procedurilor operaționale de evaluare, menținerea unor evidențe sau stabilirea unor seturi de reguli privind modalitatea de planificare a concediilor, dar și de valorizare a activității prestate de fiecare persoană care își desfășoară activitatea în cadrul instanței, cum ar fi grefierii, personal conex, specialiștii IT, managerul economic sau alți funcționari publici, personal contractual, un rol determinant revenind astfel funcțiilor de coordonare și antrenare ale managementului care vor implica abilitățile de comunicare și motivare.

La rândul său, *vicepreședintele* 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, funcționari publici, personal contractual sau a altor angajați. Responsabilitatea vicepreședintelui nu poate fi însă delegată sau transferată acestor angajați. Vicepreședintele poate delega autoritatea de a îndeplini o activitate unei alte persoane, dar acesta nu o poate delega astfel încât să fie exonerat de responsabilitatea sa. Delegarea sarcinii respective nu echivalează cu atenuarea răspunderii vicepreședintelui față de realizarea efectivă a sarcinii de către persoana delegată. Prin delegare, responsabilitatea se partajează în responsabilitatea operațională a angajatului și responsabilitatea finală, a vicepreședintelui.

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.

Capitolul III.

IDENTIFICAREA UNOR VULNERABILITĂȚI ȘI A SOLUȚIILOR PROPUSE PENTRU PREVENIREA ȘI ÎNLĂTURAREA ACESTORA

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

Pe componenta de *management al resurselor umane*, conducerea a avut ca prioritate, în mod consecvent, eficientizarea modului de administrare a resurselor umane la nivelul instanței supreme, 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.

Astfel, sub aspectul gradului de ocupare a posturilor de judecător la ÎCCJ (calculat ca raport dintre posturile alocate și posturile efectiv ocupate în dinamică) se observă că acesta a fost de: 90,16% la începutul anului 2017, 94,26% în anul 2018, 86,06% în anul 2019, 93,44% în anul 2020, 88,52% în anul 2021, 82,79% în 2022 și 83,6% la începutul anului 2023 (numărul posturilor de judecător alocate a fost de 122).¹⁶

Implicațiile negative ale problemelor cu care se confruntă instanța în domeniul resurselor umane au fost cauzate de pensionările judecătorilor și celorlalți angajați și se reflectă asupra duratei proceselor și a calității actului de justiție.

În același timp, dificultățile pe care le traversează instanța din perspectiva insuficienței resursei umane reprezentate de judecători 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, reasezarea competențelor și concentrarea atribuțiilor instanței supreme 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

¹⁶ Gradul de ocupare a fost stabilit la pragul de 95% prin obiectivul Dezvoltarea politicii de resurse umane la nivelul sistemului - Direcția de intervenție A: Independența, calitatea și eficiența actului de justiție -Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar 2022 – 2025, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 436/2022, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 322 din 1 aprilie 2022.

management strategic al necesarului de resurse umane, care să permită dimensionarea schemelor de personal pentru judecători, magistrați-asistenți, personal auxiliar de specialitate, funcționari publici și personal contractual.

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), 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, a personalului auxiliar de specialitate care urmează să fie organizate în cel mai scurt timp.

Susțin continuarea practicării managementului diferențiat al resurselor umane, presupunând renunțarea la abordările de evaluare, motivare, 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 cele două sedii din strada Batiștei nr. 25 și bd-ul Octavian Goga nr. 2,

putând fi afectată activitatea sub aspect organizatoric, dar și coeziunea de grup a personalului instanței.

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.

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”.¹⁷ 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.

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).¹⁸

Pe de altă parte, susțin continuarea implementării strategiei de digitalizare, a extinderii bazei de date informaționale ce constă în perfecționarea procesului de informatizare a instanței, prin următoarele măsuri: folosirea aplicațiilor informatice, diseminarea avantajelor uzitării acestora, achiziționarea de echipamente și tehnică de

¹⁷ Finanțarea obiectivului de investiții prevăzut se va realiza de la bugetul de stat, prin bugetele Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației și Înaltei Curți de Casație și Justiție, în limita sumelor aprobate anual cu această destinație, precum și din alte surse de finanțare legal constituite, conform programelor de investiții publice aprobate potrivit legii.

¹⁸ Obiectivul de investiții se realizează în cadrul „Programului național de construcții de interes public sau social”, subprogramul „Alte obiective de interes public sau social în domeniul construcțiilor”, de către Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, prin Compania Națională de Investiții „C.N.I.” - S.A., conform prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 25/2001 privind înființarea Companiei Naționale de Investiții „C.N.I.” - S.A., aprobată cu modificări prin Legea nr. 117/2002, cu modificările și completările ulterioare și ale Legii nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare. Obiectivul de investiții este inclus în Lista Sinteză a obiectivelor de investiții din Subprogramul „Alte obiective de interes public sau social în domeniul construcțiilor”, aprobată prin Ordinul ministrului lucrărilor publice, dezvoltării și administrației nr. 2369/2020, cu modificările și completările ulterioare, la poziția 880.

calcul pentru a completa și îmbunătăți dotarea tehnică existentă a instanței, dezvoltarea și securizarea rețelilor 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 noi amenajate.

Îmbunătățirea bazei de date a 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 vederea realizării obiectivelor stabilite pe componenta accesului la justiție, se va urmări 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.¹⁹

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

În ceea ce privește **jurisprudența** națională, disfuncția cu care se confruntă sistemul judiciar român o reprezintă aplicarea în mod neunitar a legislației în vigoare, având drept urmare pronunțarea de către completuri specializate în 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.

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.

Principala 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

¹⁹ ICCJ este cuprinsă în Proiectul „Creșterea securității lucrului în rețea pentru 237 de instanțe și ICCJ și lucru la distanță prin VPN.”.

de reacție a legiuitorului după declararea neconstituționalității unor norme. Având un 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.

De menționat este faptul că judecătorii instanței supreme 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.

Se remarcă progrese remarcabile prin cadrul creat la nivelul instanței, de înființare la nivelul Direcției Legislație, Studii, Documentare și Informatică Juridică a *Compartimentului 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). Prin Compartimentul pentru studiul și unificarea jurisprudenței, Serviciul legislație, studii și documentare 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.²⁰

Ca propuneri de prevenire a acestei vulnerabilități, am identificat dezvoltarea și extinderea practicilor privind jurisprudența unitară prin susținerea demersului președintelui Înaltei Curți de creare a *Rețelei de unificare a practicii judiciare la nivel național* (cu cooptarea judecătorilor de la toate gradele de jurisdicție), consolidarea relațiilor de conlucrare între curțile de apel și instanța supremă prin judecătorii desemnați de președinte, de la fiecare secție, care să participe la întâlnirile ce vizează practica neunitară.

De asemenea, susțin continuarea implicării 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 secțiilor, cât și a celor pronunțate în cadrul mecanismelor de unificare a practicii judiciare), 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.

²⁰ 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

Capitolul IV.

PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE A ÎNALTEI CURȚI

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 acest model bazat pe ierarhie și indicatori de evaluare a performanței se adaugă modelul relațional bazat pe coordonare, managerului revenindu-i rolul de a coordona sistemul de relații dintre toate categoriile de personal din Înalta Curte de Casație și Justiție, pentru o activitate coerentă, eficientă și transparentă.²¹

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, consolidarea capacității administrative a Curții, calitatea hotărârilor și alte obiective specifice.

Pe de altă parte, din punct de vedere al managementului organizațional, am în vedere și obiective și măsuri concrete pentru realizarea acestora, precum cele vizând asigurarea comunicării eficiente, perfecționării, antrenării și motivării personalului.

Obiectiv 1 Apărarea și consolidarea statutului de judecător al Înaltei Curți

Adoptarea recentă a noilor legi ale justiției, dar și elaborarea Strategiei de dezvoltare a sistemului judiciar 2022-2025 asigură cadrul general adecvat pentru garantarea și respectarea independenței, a integrității, imparțialității judecătorilor, a asigurării funcționării eficiente și transparente a ÎCCJ, concomitent cu respectarea separației, echilibrului și cooperării loiale dintre puterea judecătorească și celelalte puteri ale statului.

Este imperios necesară *apărarea și consolidarea statutului de judecător al instanței supreme* prin implementarea oricăror măsuri care conduc la reducerea volumului de activitate, la concentrarea activității judecătorilor pe activitatea de

²¹ Acest model relațional de management are ca finalitate asigurarea independenței judecătorilor, sporind cooperarea între toți participanții la înfăptuirea actului de justiție (celelalte categorii de personal din instanță și toate părțile interesate - avocați, cetățeni etc.).

judecată, în general, și pe cea de asigurare a practicii judiciare unitare, în special, valorificând experiența altor state UE.

În același timp, susțin intenția președintelui Înaltei Curți, de a sprijini demersurile CSM de apărare a independenței justiției și judecătorilor, inclusiv pe aspectele legate de pachetul salarial și de condițiile de pensionare, securitatea financiară a judecătorilor fiind necesară pentru garantarea independenței acestora, dar constituind și o garanție atribuită cetățeanului că a avut parte de o judecată dreaptă, corectă și imparțială.

Obiectiv 2 -Unificarea jurisprudenței

Este binecunoscut faptul că unificarea practicii judiciare constituie un deziderat generat de necesitatea asigurării securității juridice prin evitarea pronunțării unor hotărâri divergente privind probleme identice. 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.

Pe de altă parte, la nivelul 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 are ca efect scăderea progresivă a riscului apariției unor soluții contrare în spețe identice.

La nivelul Compartimentului 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 Înaltei Curți continuarea demersurilor de uniformizare a practicii judiciare. În paralel, este imperios necesară mărirea schemei de personal a acestui compartiment.

Susțin dezvoltarea bunelor practici, precum și întărirea colaborării cu instanțele de la toate nivelurile de jurisdicție, în contextul propunerii președintelui ÎCCJ de creare a *Rețelei de unificare a practicii judiciare la nivel național*. Astfel, la nivelul Înaltei Curți de Casație și Justiție și la nivelul tuturor Curților de Apel vor fi desemnați un număr de judecători, pe baza acordului prealabil al acestora, atribuțiile acestora și modul de funcționare a Rețelei urmând a fi statuate printr-un acord de parteneriat.

De altfel, Consiliul Consultativ al Judecătorilor Europeni enumeră mijloacele, mecanismele de garantare a practicii judiciare unitare/jurisprudenței uniforme, și anume, formale, semiformale 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 jurisprudență,²² mijloace la care au apelat toți judecătorii, de la toate gradele de jurisdicție.

²² CCJE subliniază importanța formării continue “în drept și în materie judiciară (...) pentru uniformitatea și predictibilitatea jurisprudenței”.

O altă direcție de acțiune vizează folosirea de către instanțe a unei proceduri pe cât posibil unitare, 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 diseminarea ghidului elaborat de ÎCCJ (adaptat după modelul de sesizare a CJUE de către instanțele naționale), adoptarea unor proceduri standardizate privind sesizările de pronunțare a unor hotărâri prealabile, care să le fie de un real folos instanțelor de trimitere.

Obiectiv 3 - Consolidarea capacității instituționale la nivelul Înaltei Curți

Funcționarea corespunzătoare a unei instanțe, în vederea atingerii scopului activității judiciare și anume soluționarea cu celeritate a cauzelor deduse judecătii, înfăptuirea unui act de justiție de calitate 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).

Așa cum am precizat anterior, 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*, 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 instanței.

Se va pleda în continuare pentru asigurarea unui sediu necesar desfășurării activității în condiții optime, reșezarea competențelor de judecată ale secțiilor ÎCCJ și adaptarea schemei de personal la noile competențe.

Cu privire la revizuirea competențelor, se impune, cu prioritate, elaborarea documentelor de analiză incluzând propunerile de modificare a legislației privind competențele Înaltei Curți. Acestea vor viza domenii de reglementare ce intră în competența de soluționare a secțiilor nonpenale, precum: propuneri de modificare a art. 8 din Legea 164/2014, în sensul suprimării recursului, a art.483 alin.2 din Codul de procedură civilă, în sensul suprimării căii de atac a recursului în cazul răspunderii civile delictuale, a art.94 pct.1 lit.k) din Codul de procedură civilă în sensul creșterii pragului valoric al cererilor evaluabile în bani de competența de primă instanță a judecătoriei de la 200.000 lei la 500.000 lei. Alte propuneri se referă la litigiile inițiate în baza unor acte normative precum: Legea nr.297/2004 privind piața de capital, Legea audiovizualului nr. 504/2002, Legea cadru nr. 153/2007 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, Ordonanța de urgență nr.194/2002 a Guvernului privind regimul străinilor în România, dar și la alte litigii.

Obiectiv 4 - Continuarea identificării și implementării celor mai bune practici în aplicarea dispozițiilor legale în vederea creșterii eficienței managementului de caz

Acest obiectiv urmărește eficientizarea activității fiecărui complet de judecată din cadrul secțiilor instanței, dar și a completurilor de 5 judecători și a altor formațiuni de judecată.

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 1 judecător :1 magistrat-asistent (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 cazul activității completurilor de 5 judecători (în materie nonpenală), se va menține practica de alcătuire a formațiunilor de judecată din magistrați-asistenți și

grefieri,,specializați” în aceste completuri care contribuie la realizarea coeziunii acestora.

În cadrul completurilor care soluționează recusurile în interesul legii și a celor de dezlegare a chestiunilor de drept, raportat la numărul sesizărilor, se vor putea stabili ședințe la un interval lunar. Ședințele vor putea fi desfășurate în sistem de videoconferință.²³

În vederea creșterii eficienței managementului de caz, susțin și găsirea celor mai bune metode de reducere a duratei de soluționare a cauzelor și a termenelor de redactare a hotărârilor judecătorești, principala cauză ce trebuie eliminată fiind supraîncărcarea rolului instanței supreme, 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.

Obiectiv 5 - 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.²⁴

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 vicepreședinte și judecători vor avea ca premisă respectarea independenței judecătorilor de către manager, dar și asumarea deciziilor manageriale. Relațiile dintre vicepreședinte 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.

²³ Conform art. 20 alin. 6 din Legea 304/2002, ședințele de judecată ale Completului pentru soluționarea recursului în interesul legii, ale Completului pentru dezlegarea unor chestiuni de drept și ale Secțiilor Unite se pot desfășura, în mod excepțional, și prin intermediul sistemului de videoconferință.

²⁴ A fost caracterizat de autorii Blake și Mouton prin deviza: „contribute and commit” („contribuie și fii implicat”).

Obiectiv 6 - Continuarea asigurării eficienței și transparenței actului de conducere

Atât Colegiul de conducere, cât și vicepreședintele, 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 conflictele 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 vicepreședintele instanței 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 atunci când opiniile exprimate nu converg.

Susțin, de asemenea, asigurarea continuării practicilor în pregătirea ședințelor de colegiu, fundamentarea, motivarea și implementarea hotărârilor Colegiului de conducere, în vederea garantării transparenței actului de conducere.

Obiectiv 7 - Dezvoltarea culturii organizaționale

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, spirit de echipă, serviciul cu justițiabili, mediul de lucru, codul vestimentar.

Obiectiv 8 - Procesul de comunicare internă și externă. Colaborare interinstituțională

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 instanței 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 instanței, transparența este rezultatul felului în care instanța pune la dispoziția publicului informații specifice sau rapoarte publice și permite să se observe ce se întâmplă în instanță, scop în care se vor accentua rolul și responsabilitatea Biroului de Informații și Relații cu Publicul. 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 public ²⁵(documente de interes public precum listele de ședință, publicațiile ÎCCJ) sau la informațiile media (comunicate/ informări de presă, acreditarea jurnaliștilor).

Se va urmări, pe de altă parte, menținerea comunicării active cu CSM, INM, Ministerul Justiției, 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.²⁶

Implementarea obiectivului va avea ca rezultat asigurarea unei transparențe sporite în interiorul și exteriorul instanței, 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 - Dezvoltare profesională și personală. Dezvoltarea abilităților de management al timpului. Evaluarea performanțelor

Se vor continua practicile de formare a noilor angajați, în vederea asigurării unui nivel ridicat de pregătire profesională și integrare în colectiv (magistrații-

²⁵ 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.

²⁶ Proiectul este implementat de Consiliul Superior al Magistraturii (lider), în parteneriat cu Școala Națională de Grefieri, Inspectia Judiciară, Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, Institutul Național al Magistraturii și Ministerul Justiției.

asistenți/grefieri debutanți, anterior participării lor în ședințele de judecată, asistă la desfășurarea proceselor, notează aspectele esențiale, sunt îndrumați de judecători, de magistrații-asistenți experimentați).

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

Ședințele de pregătire profesională vor fi desfășurate în continuare periodic și vor fi bazate în principal pe aspectele practice întâlnite în activitate, 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 vicepreședinte - 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 echipa de conducere și judecători, magistrați-asistenți și ceilalți angajați să existe tot timpul un schimb de informații cu privire la activitatea desfășurată în cadrul instanței. Pe baza informațiilor primite pot fi luate decizii corespunzătoare privitoare la activitatea instanței, la motivarea personalului sau la comunicarea managerilor cu cei din interiorul instanței sau cu exteriorul acesteia.

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

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 considerare, responsabilizare, aprecieri pentru performanțele realizate, "mândria" apartenenței la un grup, conținutul muncii, dar și prin identificarea și înlăturarea unor surse de insatisfacție (ex. 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- Consolidarea relației instanță-justițiabil. Procesul de organizare a feedback-ului

Activitatea instanței supreme trebuie să se concentreze și pe consolidarea relației dintre justiție și justițiabil, dintre instanță și justițiabil. Rezultatele activității judiciare trebuie să fie vizibile, să fie percepute și evaluate de utilizatorii serviciului judiciar.

În acest context, feedback-ul este un instrument foarte eficient de autoreglare a acțiunilor, a comportamentelor, de îmbunătățire permanentă a acțiunilor membrilor și a activităților organizației. Feedback-ul transmite reacții autentice care la rândul lor, implementate eficient în sistemul de management al instanței, au capacitatea de a îmbunătăți continuu relația dintre *instanță și beneficiarii serviciului judiciar*.

Ca măsuri concrete de realizare a acestui obiectiv, se recomandă implementarea unor chestionare de evaluare a percepției pentru a fi distribuite avocaților, extinderea formelor de evaluare externă și la alți beneficiari ai serviciului de justiție, dar și elaborarea unei proceduri de evaluare internă, de percepție cu privire la calitatea managementului instanței în două etape: după un an de mandat și la finalul celor trei ani.

Acestea vor avea ca rezultat cunoașterea modului de percepere de către cetățeni a sistemului judiciar, în vederea luării măsurilor de optimizare, atât a activității instanței, cât și a managementului acesteia.

Cap. 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 vicepreședinte al instanței, este convergent cu planul managerial al președintelui și circumscris obiectivelor generale și specifice din Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar.

Susțin poziția exprimată de președintele ÎCCJ, *și anume că întărirea independenței și a celorlalte elemente ținând de statutul magistratului este posibilă numai prin focusarea sistemului judiciar cu prioritate spre nevoile cetățeanului.*

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

Asigurarea practicii judiciare unitare, întărirea rolului instanței supreme de unificator al practicii judiciare, dezvoltarea colaborării cu instanțele de la toate gradele de jurisdicție, continuarea conlucrării judecătorilor cu colegii din țară (care să participe la curțile de apel, la întâlniri profesionale) 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 și redus 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 Secțiunile 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 extinderii și reabilitării sediului Înaltei Curți, 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.

Apărarea și consolidarea statutului de judecător al Curții, comunicarea internă 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 vicepreședintelui 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 vicepreședintelui 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. Cât privește stilul de comunicare pe care intenționez să îl aplic, 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.

Totodată, ținând seama de locul și rolul vicepreședintelui în scara managerială a instanței, voi urmări să-mi perfecționez și în viitor capacitatea de organizare, de bună relaționare cu ceilalți vicepreședinte și cu președinții de secție, prim-magistratul-asistent, magistrații-asistenți șefi, managerul economic sau conducătorii compartimentelor instanței.

În cadrul echipei manageriale, 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.

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 lider*”, susțin valorificarea eficientă a resurselor umane, informaționale, financiare și materiale.

Activând o perioadă de 15 ani în cadrul acestei instanțe, consider că am avantajul cunoașterii angajaților, a nevoilor acestora de ordin profesional, dar și a

problemelor personale, ceea ce mă ajută la 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 instanță, prin participarea mea, 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 înlocuitor al președintelui secției I civile, 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 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 Înaltei Curți*, prin utilizarea tuturor resurselor disponibile și a procedurilor legale, prin antrenarea judecătorilor 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 manageri.

