

## PROIECT

### 1. Managementul, componentă necesară a organizării

Dezvoltarea civilizației determinantă în mod necesar de dinamismul istoric, presupune organizarea mai bine structurată și mai complexă a societății, cu înlăturarea empirismului vizionar, în favoarea planificării și previziunii luate pe baze fundamentate științific pe reguli bine conturate impuse de o anumită ordine a elementelor componente ale sistemului.

Organizarea socială pe principii sistemice este indispensabilă pentru eficacitatea ansamblului și a subsansamblelor particulare în măsură să răspundă adecvat condițiilor și dinamicii manifestate la nivel general sau particular, afectate de tendințele de dezvoltare sau inhibate de reactivitate retrogradă, generate de acțiunile colective sau individuale ce apar ca element funcțional primar.

În teoria sistemelor, organizarea, structurarea, funcționarea, eficacitatea și responsabilitatea în interdependența lor cu elementul uman, reprezintă componentele indispensabile, în raport cu care se conturează atributele de comunicare, echilibru și decizie ca rezultat al interacțiunii individ-societate.

Așa dar activitatea de conducere a societății ca sistem, care înglobează și conceptul de management, a devenit riguros științifică prin caracteristicile metodologice și tehnologice utilizate, care constau în aplicarea principiilor rezultate din experiență și cercetare.

Managementul ca știință a organizării și conducerii operative prin elaborarea de sisteme, programe, metode ori tehnici menite să sporească competitivitatea, este supus unei continue adaptări induse cu precădere de

intervenții exterioare menite să eficientizeze sistemul în condițiile cunoașterii interacțiunii lor .

Teoria evolutionistă a comportamentului organizațional, care îmbrățișează trei concepții de bază, își găsește rezonanța și în organizarea activității judiciare. Astfel, **rutinele** – ca aspecte de repetabilitate regulate și previzibile de comportament, de cele mai multe ori benefice activității organizaționale, relevă continuitatea și o oarecare standardizare flexibilă necesară procesului decizional; **căutarea** – ca activități asociate cu evaluarea rutinelor care angajează variate operații de descoperire și reconsiderare a schimbărilor, au efectul direct în modificarea sau înlocuirea lor, în procesul dinamic al dezvoltării ; și **mediul de selecție** – ca ansamblul caracteristicilor individuale ale populației, care determină bunul mers al organizației, creșterea sau contracția ei - altfel spus bazinul resurselor umane care contează în revigorarea sistemului, reprezintă pilonii de sprijin ai dezvoltării științifice a organizației ca sistem .<sup>1</sup>

Utilitatea acestor concepte este dată, în cazul particular al organizării activității judiciare, de distincția pe care o fac între organizarea cunoașterii situațiilor, dinamicii legislative și a etiologiei fenomenului conflictual, dar mai cu seamă în diferențele comportamentale individuale care afectează, atât din interior cât și din exterior activitatea judiciară și sistemul judiciar în ansamblu.

Un studiu relativ recent care abordează concepul de management judiciar<sup>2</sup> apreciază ca elemente indispensabile sistemului: a) concepțiile despre drept - valorizate de sistematizare și interpretare ca măsură a perfectionismului dreptului în sine; b) activitatea de legiferare - care vizează factorii ce determină conținutul și procedura de creare a normei juridice, cu tendințe uneori

---

<sup>1</sup> A se vedea S. Chirică: Inteligența organizațiilor. 2003 p 105-127

<sup>2</sup> V. Patulea: Tratat de management juridic și jurisdicțional. 2010

evolutive altele nu, strâns legate de modelul juridic, politic, etic sau doctrinar; c) punerea în aplicare a normelor și monitorizarea aplicării lor; d) corectarea și complinirea lacunelor.

Proiectul propune o viziune de ansamblu privind exercitarea atribuțiilor funcției de conducere, cu elementele necesare bunei realizări a actului de asigurare a organizării desfășurării justiției în concordanță cu principiile fundamentale de drept (legalitatea, independența judecătorului, dreptul la un proces echitabil), încercând să identifice posibilitățile de atragere și folosire a resurselor pentru asigurarea condițiilor necesare garantării desfășurării activității judiciare și a obținerii unor rezultate bune.

Opțiunea conducătorului este aceea de a alege între diverse posibile variante de acțiune pe cea mai eficientă, mai stabilă și mai potrivită momentului, cu perspectiva continuă de îmbunătățire în scopul de a atinge obiectivele și rezultatele asumate. Orice decizie trebuie să fie corectă, completă, oportună și eficientă, pentru a influența colectivul și a-l determina în atingerea scopurilor propuse. Pentru aceasta, mai întâi trebuie identificate și evaluate situațiile ce creează premisele unei dificultăți de funcționare a sistemului, apoi stabilite alternativele, evaluându-le și pe acestea în raport cu obiectivele propuse, pentru a măsura varianta optimă față de rezultatele dorite. Astfel, funcțiile generale de conducere precum previziunea, organizarea, decizia, antrenarea și evaluarea, controlul și corecția sunt prezente și utilizate.

Strategia de acțiune, poate reprezenta momentul inițial al conducerii, prin stabilirea obiectivelor precis exprimate, realiste, măsurabile, acceptate – dacă nu unanim, cel puțin într-o majoritate confortabilă -, cu prevederea unor termene și a unor responsabilități.

Sunt măsuri ce uneori trebuiesc explicate și asumate, cu consultări și uneori negocieri asupra sarcinilor și responsabilităților personale, pentru stabilirea unui standard de performanță ridicat , ținând cont cu precădere de alocarea resurselor și termenele de realizare.

Strategia de acțiune, in concret, are ca principal obiectiv crearea condițiilor pentru asigurarea independenței magistraților și infăptuirea actului de justiție in condiții optime, cu respectarea drepturilor și libertăților fundamentale, asigurarea transparenței și calității actului de justiție, responsabilizarea factorilor direct implicați, dar ținând cont și de soluționarea intr-un termen rezonabil a litigiului

## **2. Independența , scop și mijloc**

Necesitatea unui sistem judiciar independent, imparțial și eficient reprezintă o obligație asumată de România in tratatele internaționale, prin aderarea la Uniunea Europeană stabilindu-se ca obiectiv crearea unui spațiu de siguranță, libertate și justiție. Aceasta reprezintă pentru fiecare magistrat un deziderat major, in masură să fie realizat prin intervenția eficientă a Consiliului Superior al Magistraturii, in aplicarea mecanismelor și procedurilor cele mai adecvate, care să garanteze principiul separației puterilor in stat și protejarea sistemului judiciar de orice ingerință externă, politică sau economică, de natură a o subordona.

Tratatele europene intrate in vigoare in ultimii ani ( Maastricht, Amsterdam și Lisabona) au definit problematica de interes comun in care procedurile de cooperare in domeniul justiției și afacerilor interne sunt

subordonate obiectivului principal de îmbunătățire a calității actului de justiție și responsabilizare a sistemului judiciar.

Raportul CEPEJ asupra stării justiției în Europa din ultimul an, elaborat pe baza răspunsurilor date de Statele membre la grilele de evaluare transmise Comisiei, a evidențiat continuarea crizei justiției în Europa, persistența în ultimii ani ca o criză instituțională de celeritate, calitate și eficacitate.

Revine astfel, ca obligație a Consiliului Superior al Magistraturii, intensificarea dialogului cu organismele europene și organismele similare din celelalte state ale Uniunii Europene, dar mai cu seamă participarea, cu scopuri bine stabilite la activitățile Rețelei Europene a Consiliilor Judiciare, fără a ignora însă toate celelalte organisme europene interesate, în vederea explicitării dificultăților de sistem, care nu sunt străine nici altor state cu tradiție democratică seculară.

Raportul Comisiei europene privind progresele realizate de România în cadrul Mecanismului de cooperare și verificare a remarcat inconsecvența și uneori incoerența legislativului, dar și progresele limitate în privința îmbunătățirii eficienței procesului judiciar și a consecvenței jurisprudenței, recomandând stabilirea unui echilibru “din punct de vedere al volumului de muncă”, cu previzibilitatea fluctuațiilor de personal, situație care, deși relevată încă din anul 2011, rămâne o problemă nerezolvată.

Pe de altă parte, garanțiile oferite magistraților, integrate într-un statut care are caracter legislativ sau constituțional, sunt esențiale pentru independența și imparțialitatea de care trebuie să dea dovada aceștia; iar rolul esențial al Consiliului Superior al Magistraturii este de a asigura consolidarea independenței și statutului magistratului.

Avizul nr.1 al Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni consacră independența judecătorilor “nu ca pe un privilegiu sau ca pe o prerogativă in interesul acestora, ci ca pe o garanție in interesul preeminenței dreptului și a celor care caută și cer dreptatea”

Rolul constituțional al Consiliului Superior al Magistraturii, de garant al independenței justiției reprezintă principalul obiectiv al activității acestuia, realizat prin mecanisme specifice respectării separației puterilor in stat și asigurării independenței fiecărui magistrat, independență care presupune respectarea necondiționată a legii dar și asigurarea celui mai inalt standard de calitate și eficiență a muncii.

### **3.Organizarea internă**

Prevederile art.23 din L 317/2004 stabilesc funcționarea Consiliului ca organ colectiv cu activitate permanentă, ale cărei hotărâri se iau in plen sau secții prin vot direct și secret

#### **A. Plenul Consiliului**

In secțiunea 2 a legii sunt stabilite atribuțiile plenului, referitoare la

- cariera judecătorilor și procurorilor, prin: propunerea de numire și eliberare din funcție a judecătorilor și procurorilor, numirea și eliberarea din funcție a judecătorilor și procurorilor stagiați, promovarea judecătorilor și procurorilor, ori propunerea pentru conferirea de distincții.
- admiterea in magistratură: stabilește numărul cursanților INM, concursurile și tematica pentru admiterea in magistratură și promovare , aprobă programul de formare continuă profesională a aditorilor de justiție, aprobă regulamente, numește comisiile de examinare, validează concursurile și examenele, numește comisiile de evaluare.

-organizarea și funcționarea instanțelor și parchetelor: convoacă adunările generale, aprobă măsurile pentru suplimentarea sau reducerea numărului de posturi pentru instanțe și parchete.

- elaborarea normelor de conduită structurate într-un cod deontologic al magistraților.

## B. Secțiile Consiliului

Au atribuțiile definite de art. 40-43 din lege, respectiv cele privind

-cariera magistraților: acelea de delegare, de numire în funcții de conducere, propunere sau avizare a propunerii ministrului justiției de numire sau revocare din funcția de președinte, vicepreședinte sau președinților de secție ai ICCJ, respectiv a procurorului general, procurorul șef al DNA și DIICOT, a adjuncților acestora precum și a șefilor de secții din aceste parchete, aprobarea transferului magistraților, soluționarea contestațiilor împotriva calificativelor acordate de comisiile de evaluare, luarea măsurilor pentru soluționarea sesizărilor justițiabililor, dispunerea suspendării din funcție a judecătorilor sau procurorilor;

- organizarea și funcționarea instanțelor și parchetelor: aprobă înființarea sau desființarea secțiilor curților de apel și parchetelor, aprobă propunerea de numire a procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și a procurorului șef DNA, avizează lista localităților care fac parte din circumscripțiile judecătoriilor, stabilește categoriile de procese care se soluționează de anumite instanțe în municipiul București, stabilește numărul vicepreședinților curților de apel, a adjuncților procurorilor generali ai curților de apel, numește și promovează magistrații asistenți ai Înaltei Curți de Casație și Justiție, încuviințează percheziția, reținerea și arestarea magistraților.

## C. Aparatul propriu

a) Secretarul general- este numit de plenul CSM dintre judecătorii cu cel puțin 8 ani vechime și coordonează, sub autoritatea președintelui și vicepreședintelui, funcționarea aparatului propriu, prin dispoziții și îndeplinește orice alte atribuții încredințate de plen, președinte sau vicepreședinte.

Secretarul general adjunct este numit în aceleași condiții și înlocuiește de drept secretarul general, atribuțiile sale fiind stabilite de președintele Consiliului la propunerea secretarului general.

b) compartimentele Consiliului sunt conduse de directori, șefi de servicii și șefi de birouri, care coordonează, îndrumă și răspund de activitatea compartimentului. Structura aparatului propriu al Consiliului este stabilită de Plenul CSM, prin Hotărârea 326/2005, cu modificări ulterioare, aprobându-se Regulamentul de organizare și funcționare al CSM constituindu-se: direcția de resurse umane și organizare cu serviciile de resurse umane pentru instanțe și pentru parchete, birourile de statistică judiciară, concursuri și formare profesională; direcția economică și administrativă alcătuită din serviciile salarizare și buget, administrativ și aprovizionare și biroul contabilitate; direcția legislație, documentare și contencios structurată în serviciul legislație și documentare și biroul contencios; direcția afaceri europene relații internaționale alcătuită din serviciul programe și serviciul afaceri europene și relații internaționale; direcția sinteze, pregătirea lucrărilor și grefa secțiilor din care fac parte serviciul de sinteză și pregătire a lucrărilor și biroul de grefă a secțiilor; și serviciul de relații cu publicul, registratură, secretariat și arhivă ce cuprinde biroul de relații cu publicul, biroul registratură secretariat și arhivă biroul de protocol și biroul de informatică. Alături de acestea funcționează biroul de audit intern, birou de informare publică și relații cu mass-media și biroul de documente clasificate.

#### D. Comisiile și colectivele de lucru

Hotărârea Plenului CSM 564/2008 (cu modificările ulterioare) a stabilit, pentru eficientizarea activității, înființarea comisiilor de lucru, cu rol consultativ, pe domenii de activitate, formate din cel puțin 3 membrii, reprezentanți ai inspecției judiciare și ai compartimentelor de specialitate, la care în calitate de invitați, pot participa și reprezentanți ai instanțelor sau parchetelor, ai INM și SNG, reprezentanți ai asociațiilor profesionale sau ai personalului de specialitate din instanțe și parchete.

Comisiile sunt coordonate de un membru al Consiliului care propune planul de măsuri, organizează desfășurarea activității, informează asupra stadiului implementării programelor. În actuala structură, cele 3 comisii



urmează a-și desfășura activitatea cu mai multă celeritate, în condiții mai flexibile, cu invitarea reprezentanților instanțelor și parchetelor în condițiile abordării unor probleme ce vizează activitatea instanțelor și parchetelor sau statutul magistratului.

Colectivele ( grupurile) de lucru sunt entități înființate cu scopul de a menține un contact permanent cu instanțele și parchetele, pe un domeniu de activitate, repartizate în considerarea atribuțiilor membrilor Consiliului și asigurării echilibrului funcțional. Este de remarcat în această structură organizatorică subsidiară elaborarea unor proiecte de perspectivă precum specializarea multiplă a judecătorilor, înființarea unui institut național pentru informații statistice ori pentru transparența sistemului judiciar evidențiată Raportul MCV . Același raport recomandă și crearea unui grup de lucru prin reunirea actorilor cheie care să monitorizeze reforma sistemului judiciar

#### **4. O analiză SWOT a sistemului**

Activitatea de conducere presupune cunoașterea rutinelor, definirea căutărilor și stabilirea mediului de selecție, astfel cum au fost expuse mai sus. De aceea este esențial ca persoanele ce ocupă funcții de conducere să aibă reprezentarea exactă a oportunităților ( punctele tari) dar și a insuficiențelor și pericolelor ( punctele slabe ) care sunt prezente, în general, în activitatea instituției sau organizației.

Astfel, în sistem, sunt considerate „puncte tari”: pregătirea profesională foarte bună a majorității magistratilor, buni utilizatori ai mijloacelor de informatizare; buna pregătire a personalului auxiliar de specialitate, la rândul lor buni utilizatori ai mijloacelor informatizate; colectivele în care relațiile promovează o atmosferă pozitivă de lucru; ocuparea în proporție mare a posturilor vacante; starea disciplinară bună ; utilizarea sistemului aleatoriu de stabilire a termenelor care a atras o relativă echilibrare a încărcăturii ședințelor

de judecată, dar mai cu seama a condus la înlăturarea suspiciunilor justițiabililor asupra repartizării dosarelor pe completele de judecată; existența unei practici relativ unitare și disponibilitatea judecătorilor de a realiza o practică unitară la nivel național ; publicarea anuală a culegerilor de decizii ale curților de apel și ICCJ , publicarea în Buletinul Casatiei a unor soluții relevante, dar și inițiativa unor magistrați de a analiza sub aspect doctrinar jurisprudența;

Pe lângă acestea instituirea obligativității publicării integrale a hotărârilor pronunțate, responsabilizează redactorii hotărârilor, cu efecte pozitive în privința calității motivărilor.

Adoptarea noului Cod Civil și a noului Cod de Procedură Civilă, pot reprezenta circumstanțe cu efect pozitiv, cu condiția ca ele să aducă o stabilitate normativă, o simplificare procedurală dar și o modificare a competențelor.

Analiza activității din punctul de vedere al „ punctelor slabe”, relevă, la nivelul instanțelor, disfuncții determinate cu precădere de reglementări neadecvate, lacunare sau chiar contradictorii.

Astfel, volumul de activitate în raport cu resursele umane este foarte mare, având în vedere obiectivele și calitatea lucrărilor ce trebuie efectuate.

Insuficiența resurselor umane, a unor scheme necorelate cu volumul de activitate, conduce implacabil la disfuncționalități care se repercutează în eficiența și calitatea actului de justiție. La aceasta se adaugă perioadele lungi în care posturile vacante nu sunt ocupate, din pricina unor proceduri greoaie încă neadecvate sau a reticenței ocupării unora. Relevantă este însă situația actuală, cu manifestări de criză profundă a resurselor umane în condițiile iminentei aplicării a noului Cod de procedură civilă.

Spațiile în care funcționează majoritatea instanțelor este inadecvat reprezentativității acestora și funcționalității lor : birouri supraincărcate, arhive neincăpătoare, circuitul fluxului uman greu de rezolvat, săli de ședință neincăpătoare. Această disfuncționalitate este cu atât mai vizibilă în contextul noilor reglementări procedurale privind judecata în camera de consiliu.

Dotarea materială este incapabilă să satisfacă necesitățile instanțelor. Nu numai aparatura necesară informării sau transmiterii datelor și actelor nu corespunde nivelului actual, dar mai cu seama materialele documentare sunt insuficiente eficientizării muncii și obținerii rezultatelor scontate față de efortul depus.

Însă una dintre cele mai grave stări, este aceea a instabilității și incoerenței legislative, cu conotații direct negative în stabilirea unei jurisprudențe unitare pe termen mediu și lung . Efectele negative se regăsesc și în lipsa de eficiență actului de justiție prin scăderea ritmului de soluționare a cauzelor, în așteptarea unor soluții de principiu care să conducă la unificarea jurisprudenței.

În cadrul aceste secțiuni considerăm necesar a fi analizate măsurile ce trebuiesc luate împotriva disfuncționalităților activității instanțelor , excluzându-le pe cele care afectează intergul sistem socio- politic.

În privința volumului de activitate, astfel cum sunt prezentate în datele statistice anuale, numărul de dosare ce revin spre soluționare este mult prea mare raportat la resursele umane și așteptările societății. Modificarea competențelor materiale a devenit prioritate legislativă în aceste condiții, prin coborârea competențelor către judecătorii a unor litigii care nu comportă dificultăți în aplicarea sau interpretarea legii.

In situatia dată, pentru dinamizarea activității se impun măsuri de accelerare a ritmului de solutionare a cauzelor, cu efect direct in scăderea numărului de dosare aflate pe rolul fiecărui complet și evident in imbunatatirea actului de justitie.

Alături de acestea, normarea activității judecătorului, prin volumul optim, apare ca fiind necesară. Prin ea se poate asigura o planificare mai eficientă a resurselor umane, dar mai ales se creează premisele creșterii nivelului operativității, creșterii calității actului de justitie și cu precădere crearea premiselor unei reale unificări a practicii judiciare.

Eficiența activității se traduce prin celeritatea soluționării cauzelor sau operativitatea instanței și reprezintă o prioritate europeană, in condițiile in care in majoritatea statelor criza de sistem afectează in mod direct termenul rezonabil de soluționare a cauzelor. Nu numai deciziile Curtii Europene a Drepturilor Omului prin care diverse state au fost condamnate pentru ritmul lent de soluționare , dar și capacitatea de organizare și planificare reprezintă permise serioase pentru o atenție deosebită in abordarea soluționării intr-un termen rezonabil a cauzelor.

Toți factorii implicați in rezolvarea operativă a cauzelor trebuie să fie responsabilizați, așa incât rutinele existente să fie inlocuite de reprezentarea reală a necesității judecății și executării rapide, fără insă a fi încălcate drepturile fundamentale și fără a face rabat de la calitate.

## **5.Obiective**

Principalele obiective urmărite in activitatea desfășurată in Consiliul Superior al Magistraturii sunt determinate și de necesitățile stringente cu care

se confruntă instanțele în prezent: lipsa unui cadru normativ adecvat de organizare și desfășurare a activității, în condițiile noilor reglementări procedurale, lipsa sediilor corespunzătoare activității desfășurate în majoritatea lor, insuficiența resurselor umane și materiale - situație care se perpetuează de o perioadă lungă de timp.

1. Consiliul Superior al Magistraturii în îndeplinirea rolului său constituțional, are obligația de a asigura independența justiției, de a consolida statutul magistratului, și de a eficientiza sistemul judiciar.

Cu toate acestea, rolul Consiliului este și acela de a frâna manifestări excesive ale libertății de expresie, considerate uneori ca atribut al independenței individuale. "Libertatea de expresie, ca formă a conștiinței individuale, constituie câmpul în care se poate manifesta omul eliberat de constrângeri în demersul de a domina legile naturii dar și pe cele care guvernează propria natură, condiția sine qua non a cunoașterii necesității, a alegerii, a deliberării și a deciziei. Însă, orgoliul voinței umane de a se erija în cauză primară, în desconsiderarea determinismului social, este modelul negativ al unei libertăți imaginare, dependentă numai de necesitate, redusă la momentul cognitiv, ce ignoră capacitatea axiologică de adeziune la promovarea idealurilor."<sup>3</sup>

În asigurarea independenței justiției și consolidarea statutului magistratului, principalele direcții de acțiune au în vedere importanța justiției ca factor de echilibru între puterile statului; demnitatea funcției de judecător și procuror, rolul acestuia în statul de drept; redobândirea imaginii justiției prin mecanismele care să readucă încrederea în actul de justiție, prin probitatea profesională și morală a magistratului.

---

<sup>3</sup> A se vedea DAP Florescu, A Bordea: *Medierea* 2010 p 5-6

In acest demers Consiliul Superior al Magistraturii, trebuie să se preocupe in continuare de asigurarea

- unui sistem transparent, flexibil, obiectiv și exigent de admitere in sistem și de promovare a magistraților

- unui sistem de raționalizare a volumului de activitate al magistraților, ca o condiție sine qua non a soluționării legale, imparțiale și într-un termen rezonabil a cauzelor.

- degrevării judecătorilor de obligațiile fără caracter jurisdicțional;

- unui sistem eficient privind aplicarea unitară a legii, prin mecanismele specifice de unificare a jurisprudenței in conformitate cu jurisprudența instanței supreme , a Curții Constituționale și a instanțelor europene.

- aplicarea deplină a principiului constituțional al separației puterilor in stat, prin instituirea unui dialog deschis și a unei colaborări in spiritul respectării principiului legalității

**2. Eficientizarea sistemului judiciar presupune identificarea problematicii cu care se confruntă la un moment dat, dar și pentru un viitor previzibil. In acest sens la nivelul organizării Consiliului Superior al Magistraturii presupune măsuri relative la:**

- revizuirea Regulamentului, față de vidul de reglementare costatat in ultima perioadă, eficientizarea comisiilor și grupurilor de lucru, in raport de problemele ridicate, in principal, de punerea in aplicare a noilor coduri,de iminenta revizuire a Constituției, dar și pe termen lung, prin evaluarea fenomenului conflictual și a dinamicii legislative.

- incurajarea constituirii unei asociații a magistraților reprezentativă prin numărul membrilor și acțiunile promovate, pentru participarea la ședințele comisiilor, cu vot consultativ, ca alternativă viitoare a sistemului greoi de consultare.
- continuarea consultării magistraților asupra hotărârilor care interesează statutul acestora;
- organizarea întâlnirilor cu organisme neguvernamentale, pentru explicarea fenomenelor care conduc la nesincronizări sau erori ale sistemului;
- stabilirea celui mai adecvat cadru normativ de desfășurare a activității inspecției judiciare, ca organism independent, cu posibilitatea selectării ca inspectori judiciari și a unor judecători ai Inaltei Curți de Casație și Justiție;
- intensificarea participării Consiliului Superior al Magistraturii, de regulă prin purtătorul de cuvânt, la dezbaterile publice privind sistemul judiciar, pentru o informare corectă și transparentă despre hotărârile luate.

Una dintre măsurile necesare o constituie creșterea transparenței activității și obiectivității în luarea hotărârilor Plenului și Secțiilor, prin motivarea corespunzătoare a soluțiilor adoptate și publicarea lor în termen scurt, iar cele care privesc problemele generale ale sistemului judiciar să aibă și avizul consultativ al colegiilor de conducere ale instanțelor și parchetelor.

**3.** În domeniul resurselor umane Consiliul Superior al Magistraturii trebuie să-și asume:

- elaborarea unor noi strategii pe termen mediu și lung prin care să stabilească redimensionarea schemelor de personal de la instanțe și parchete

in raport cu dinamica social-conflictuală și legislativă, adaptându-se standardelor elaborate de CEPEJ.

-imbunătățirea procedurile de promovare pe funcții de execuție sau de conducere, prin introducerea unor modalități mai transparente de evaluare și examinare, in care ponderea să fie deținută de logica juridică și evaluarea activității anterioare

-reșezarea sistemului de evaluare, pe criteriile de departajare practice, ușor de verificat, pentru creșterea nivelului de pregătire, dar și pentru responsabilizarea fiecărui magistrat in creșterea performanțelor sistemului judiciar;

-coordonarea strategiei INM in formarea continuă a magistraților și a SNG in formarea grefierilor, mai cu seamă a specializărilor in domenii deficitare.

## **6. Management cooperativ specific sau leadership**

Până la jumătatea anilor '90 știința conducerii se confunda cu managementul. Diferența dintre cele două constă in faptul că știința conducerii se referea la influența asupra oamenilor, in timp ce managementul se concentrează asupra menținerii sistemelor și proceselor aferente. Pentru a determina oamenii să se indrepte către o noua direcție trebuie să-i influentezi pe termen lung să te urmeze – să le arăți și să-i convingi că drumul propus este cel mai bun .

Știința conducerii inseamnă influență. Iar in organizațiile in care oamenii sunt egali singurul instrument ce poate fi folosit este știința de a conduce,



adică influența pe care o determini:”esența puterii pe care o exerciți constă în capacitatea a-l determina pe cel de lângă tine să se implice”<sup>4</sup>

Abilitatea de a conduce este un cumul de talente care în marea lor majoritate pot fi învățate sau perfecționate și care presupune : respect, experiență, putere emoțională, talent, disciplină, viziune , sincronizare, optimism, toate angrenate într-un sistem empatic de comunicare.

Un studiu pe 90 de lideri din diverse domenii (efectuat de Seattle Institute în iunie 1996) a concluzionat asupra relației dintre știința conducerii și dezvoltare : ”liderii de succes învață, iar procesul de învățare este permanent un rezultat al perseverenței și disciplinei. Scopul lor este ca în fiecare zi să devină mai buni și să continue progresul din ziua precedentă. Înainte ca liderii să-și ducă oamenii într-o călătorie, ei trebuie să treacă printr-un proces care să asigure cei mai buni parametrii caracteristici ai călătoriei – te bazezi pe experiența din trecut, ascuți ce au de spus ceilalți, examinezi condițiile înainte de hotărâre, ai o atitudine pozitivă, ai încredere că poți proteja oamenii , nu minimalizezi obstacolele și nu eviți provocările.”

Conducerea presupune metode și tehnici pentru realizarea obiectivelor previzionate, specifice fiecărui domeniu de activitate; ea stabilește o strategie determinată de planificarea acțiunii, de conturarea țelurilor, de alegerea priorităților, atenționarea oamenilor cheie, intrarea în acțiune, previziunea unor dificultăți și revizuirea zilnică planului în funcție de noile condiții apărute.

Conducerea administrativ judiciară este un proces de direcționare a activității curente și de perspectivă, a desfășurării activității judiciare bazat pe eficiența folosirii mijloacelor materiale și a resurselor umane în scopul asigurării unui echilibru a volumului de activitate pe fiecare membru al

---

<sup>4</sup> A se vedea J. Maxwell: Cele 21 de legi supreme ale liderului.2001

colectivului, ținând cont de atribuții și competențe; iar pentru realizarea unei activități performante a colectivului, este necesară antrenarea fiecărui mecanism specific pentru obținerea unor rezultate semnificative.

Alături de funcția amintită, conducătorului îi este necesară pregătirea profesională necontestată căreia îi se alătură în egală măsură aptitudinile și cunoștințele de conducere și comunicare. Sunt calități ce trebuie îndeplinite cumulativ și imperativ pentru conducătorul care dorește puterea emoțională, viziunea și respectul grupului din care face parte, caracteristici esențiale pentru "a-i determina pe cei de lângă tine să se implice". Altfel spus, dacă nu îmbini în mod egal calitățile de bun profesionist cu abilitățile de bun conducător, creezi în mod necesar bariere în responsabilizarea și antrenarea colectivului și disfuncții în capacitatea de coordonare și control impusă de funcția de conducere.

Conducerea administrativ-judiciară în exercitarea funcției de control-reglare, are în vedere înainte de toate independența judecătorului și împiedicarea oricăror ingerințe în desfășurarea actului de justiție. Chiar dacă acestea sunt reglementate legislativ, în exercitarea atribuțiilor sale conducătorul este obligat să le contureze și să le aplice concret. În aceeași măsură, activitatea de conducere are ca fundament, în toate aspectele care privesc cariera magistraților, criteriile obiective de operare dintre care nu pot lipsi competența profesională, integritatea, eficiența sau nivelul de comunicare empatică.

Legea 317/2004 nu reglementează în mod distinct atribuțiile vicepreședintelui CSM, art. 24 stabilind că acesta ajută președintele în activitatea sa, iar în caz de absență a celui din urmă, exercită atribuțiile prevăzute de alin. 3 și 4 ale textului citat.

Cu toate acestea prin Regulament ( art.7 alin 6) președintele Consiliului stabilește atribuțiile vicepreședintelui ținând seama de prevederile alin.1, 4 și 5. De aceea, este necesară colaborarea deplină în asigurarea funcționării instituționale ca sistem structurat în cele două secții.

Uzanțele, în lipsa unei reglementări specifice, au statuat că judecătorul și respectiv procurorul ales în funcția de conducere, coordonează secția din care face parte, conduce ședințele de secție și rezolvă chestiunile administrative specifice competenței sale, iar în aplicarea prevederilor legale și regulamentul emite decizii.

Un proiect managerial real pe perioada mandatului de un an, este greu de realizat, managementul presupunând alături de măsuri decizionale de moment, mai cu seamă previziuni și prognoze pe termen scurt, mediu și lung, iluzorii perioadei de referință. De aceea Consiliul trebuie să acționeze unitar pe perioada celor 6 ani de mandat, să decidă de la constituire organizarea, funcționarea, prioritățile și perspectivele sistemului stabilind un program flexibil pe termen mediu ce va reprezenta punctul de plecare în realizarea mandatelor viitoare de conducere. Altfel, totul va rămâne în sarcina politicilor guvernamentale relative la justiție, pierzând sau diluând inițiative ori previziuni de valoare ale grupului profesional.

Aceasta presupune o unitate de acțiune pe termen mediu, derivată din proiectele asumate în competiția de alegere ca membri ai CSM, pornind de la nevoile justiției și societății, cu observarea politicilor și perspectivelor statale și europene.

Este de remarcat că nivelul managementului sistemului judiciar realizat de Consiliu, reprezintă mai mult. El se manifestă ca o punte de legătură cu diferitele nivele de leadership ale fiecărui magistrat membru care trebuie conectate procesului decizional, dat de axioma: "nivelul de eficiență este dat de capacitatea colectivă de a conduce".

## **7. Inspecția judiciară**

Desprinsă din subordonarea față de Consiliu, Inspecția judiciară este organizată ca structură cu personalitate juridică, în două secții, condusă de un

inspector șef, ajutat de un inspector șef adjunct, care acționează pe principiul independenței operaționale cu competențe în analiza, verificarea și controlul domeniilor specifice de activitate. Astfel inspecția judiciară are competența de a efectua cercetarea disciplinară și exercitarea acțiunii disciplinare, de a verifica instanțele și parchetele cu respectarea normelor procedurale, repartizarea aleatorie, sau pe criterii obiective ( în cazul parchetelor) stabilirea termenelor, respectarea principiului continuității, verificarea eficienței manageriale și a modului de îndeplinire a atribuțiilor, verificarea sesizărilor sau sesizarea din oficiu în legătură cu conduita magistraților, verificarea condiției bunei reputații sau pentru apărarea bunei reputații a magistraților.

Independența funcțională a inspecției judiciare reprezintă cea garanție în interesul preeminenței dreptului, limitată numai de principiul legalității în exercitarea atribuțiilor inspectorilor. De aceea, Consiliului îi revine obligația uniformizării deciziilor și creerii unei practici unitare și previzibile atât în activitatea jurisdicțională, cât și în aceea de soluționare a verificărilor efectuate.

Se impune sprijinul inspecției judiciare în îndeplinirea atribuțiilor, prin declanșarea procedurilor de ocupare a posturilor vacante și prin stabilirea priorităților verificărilor, într-un program anual realizat în colaborare cu secțiile Consiliului. În același demers, ar fi de preferat și recrutarea ca inspectori dintre judecătorii ICCJ.

Odată cu intrarea în vigoare a noului Cod de procedură civilă, inspecției judiciare îi revine sarcina unei mai active verificări a modului de respectare a dispozițiilor legale privind stadiul procesual al cauzelor, în vederea atenționării asupra eventualelor disfuncționalități în aplicarea noilor norme procesuale. Totodată, inspecția va trebui să evalueze necesitatea organizării activității de formare profesională continuă, propunând teme asupra normelor ce se dovedesc a fi aplicate neunitar.

Cea mai importantă activitate a inspecției, rămâne efectuarea cercetărilor disciplinare, Consiliului revenindu-i sarcina de a confirma o practică unitară în privința răspunderii magistraților pentru soluțiile pronunțate. În acest sens, considerăm că răspunderea pentru greșita aplicare a dreptului material, trebuie să capete aspecte de repetabilitate, în condițiile existenței unei

jurisprudențe unitare, lipsite de controverse în aplicarea și interpretarea dreptului material. Aspectele relevate de ultimul raport MCV implică inspecția judiciară în verificarea mai atentă a activității de unificare a jurisprudenței și atenționarea asupra actualizării sistemului informatic, depășit și care limitează capacitatea de informare a judecătorilor cu privire la hotărârile pronunțate în alte cauze

Apreciem că se impune participarea inspecției judiciare la ședințele comisiilor 1 și 2, când problemele dezbătute se referă la activități conexe celei de verificare și control al instanțelor sau parchetelor.

## **8. Raportul cu instituții și autorități ale statului și organismele internaționale**

Integrat în structura statală Consiliul, are obligația consolidării statutului în raport de celelalte instituții, prin comunicarea în mod rezonabil, motivat a acțiunilor asumate și hotărârilor luate cu scopul de a spori încrederea în funcționarea sistemului judiciar în ansamblul său.

Necesitatea raportului cu instituțiile și autoritățile statului, mai cu seamă cu Ministerul Justiției și puterea legislativă, este dictată de nevoia asigurării unei efective independențe a autorității judecătorești în condițiile separației puterilor în stat. Independența, bazată pe principiul separației, nu reprezintă însă înstrăinarea sistemului judiciar de restul societății, ci integrarea lui în structura statală cu specificul determinat de drepturile și obligațiile reciproce stabilite de raportul general-particular.

Astfel, Consiliul are obligația unei colaborări instituționale cu puterea executivă în domeniul legislației care privește sistemul judiciar, cunoscut fiind calitatea de inițiator legislativ a ministrului justiției; în aceeași măsură, are obligația să transmită Ministerului Finanțelor necesitatea finanțării sistemului, în vederea atingerii aceluiași scop fundamental, de asigurare a independenței justiției. Din această perspectivă, inițiativa transmiterii bugetului instanțelor la ICCJ reprezintă unul dintre succesele realizate în asigurarea principiului menționat. Participarea membrilor Consiliului în procesul legislativ, reprezintă în mod egal nevoia puterii legislative de colaborare, resimțită benefic de sistem

in ultima perioadă de timp – referirea are in vedere participarea grupurilor de lucru la elaborarea normelor privind competențele instanțelor și parchetelor și buna funcționare și organizare a acestora.

Raporturile Consiliului cu celelalte instituții, se vor realiza printr-o comunicare coerentă, unitară și activă, bazată pe principiul transparenței, parteneriatului și cooperării funcționale, in vederea transmiterii unei imagini reale asupra dificultăților cu care se confruntă sistemul judiciar in ansamblul său.

In evoluția legislativă a ultimilor ani, adoptarea și punerea in aplicare a noilor coduri reprezintă un punct de referință cu impact major asupra activității judiciare, cu nevoi încă nesesizate și care va necesita o mai strânsă colaborare cu celelalte instituții statale implicate in asigurarea infrastructurii și finanțării justitiei.

In raporturile internaționale Consiliul va trebui să continue asigurarea reprezentării cu precădere in structurile europene ce interesează justiția, să transmită coerent mesajele privind evoluțiile sistemului judiciar. Reprezentarea Consiliului in proiectele de finanțare inițiate de Banca Mondială sau BEDR pentru reformarea sistemului judiciar constituie in egală masură o prioritate.

In același timp, Consiliul va avea in vedere rapoartele Comisiei europene in cadrul MCV acestea reprezentând măsura evoluției sistemului judiciar. Raportul din 30.01.2013 recomandă respectarea angajamentului guvernului față de independența sistemului judiciar și supremația statului de drept, constanând o dată in plus presiunea exercitată de volumul de muncă asupra sistemului judiciar.

Judecător,

dr. Adrian Bordea

