

CUPRINS

I. Introducere	pag.1
II. Scurtă prezentare a Școlii Naționale de Grefieri	pag.2
III. Aspecte statistice privind dimensiunea și structura corpului grefierilor din cadrul instanțelor și parchetelor, care trebuie incluși în programele de formare profesională continuă organizate de Școala Națională de Grefieri...	pag.5
IV. Obiective strategice legate de formarea continuă a grefierilor și a celorlalte categorii de personal auxiliar de specialitate.....	pag.8
V. Atribuțiile directorului adjunct al Școlii Naționale de Grefieri, responsabil cu programele de formare profesională continuă și modalitatea de exercitare a acestora.....	pag.10
VI. Vulnerabilități identificate în ceea ce privește activitatea de formare continuă a Școlii Naționale de Grefieri și măsuri propuse pentru remedierea acestora. Propuneri de îmbunătățire a managementului și activității Școlii Naționale de Grefieri în domeniul formării profesionale continue.....	pag.14

**Proiect managerial privind exercitarea funcției
de director adjunct al Școlii Naționale de Grefieri,
responsabil de formarea profesională continuă**

I. Introducere

Atât în ipostaza sa de putere a statului, cât și în aceea de serviciu public, justiția din România se află într-un moment deosebit de important în ceea ce privește stadiul de dezvoltare a sistemului judiciar și de aliniere a acestuia la standardele calitative ale unui stat membru al Uniunii Europene. Pe de o parte, sistemul judiciar trebuie să răspundă exigențelor tot mai înalte ale cetățenilor față de calitatea oricărui serviciu public și să se sincronizeze la ritmul de dezvoltare a relațiilor sociale, pe de altă parte, de mai mulți ani, acesta se confruntă cu fenomenul supraîncărcării, volumul de activitate și încărcătura de cauze per judecător sau procuror aflându-se într-o creștere constantă, atât la nivelul instanțelor, cât și al parchetelor.

În condițiile limitării resurselor, fie că este vorba de cele umane sau de cele materiale, creșterea calității justiției se poate realiza numai prin eficientizarea modului de funcționare a sistemului, fiind esențială reorganizarea și modernizarea acestuia. Acest proces presupune pe de o parte acțiunea concertată a instituțiilor de la vârful sistemului judiciar, dar și valorificarea adecvată a efortului personal depus de către fiecare judecător, procuror sau membru al personalului auxiliar de specialitate în parte.

Scăderea dramatică a încrederii în justiție din ultimii ani are cauze complexe, fiind necesară o acțiune concertată la nivelul sistemului pentru combaterea acestui fenomen, acțiune inițiată prin noua strategie de comunicare pentru sistemul judiciar adoptată de Consiliul Superior al Magistraturii și aflată în stadiul de implementare.

Refacerea prestigiului justiției se poate însă fundamenta în mod durabil numai pe creșterea calității individuale a actului de justiție, astfel încât reformele inițiate la nivelul

sistemului să se transpună într-o îmbunătățire a activității instanțelor și parchetelor care să fie perceptibilă la nivelul cetățenilor pe care acestea îi deservesc.

În acest context și mai ales în condițiile supraîncărcării instanțelor și parchetelor, degrevarea magistraților de activitățile colaterale îndeplinirii funcției lor, precum și asistarea și asigurarea suportului necesar bunei funcționări a activității acestora devin chestiuni vitale pentru buna funcționare a justiției, precum și pentru respectarea drepturilor fundamentale ale oricărei persoane care se adresează acesteia.

Or, ambele deziderate de mai sus nu se pot fundamenta decât pe o politică exigentă de recrutare a personalului auxiliar de specialitate din cadrul instanțelor și parchetelor, pe asigurarea unei structuri a acestuia care să permită desfășurarea procesului de trecere a unor sarcini non-judiciare de la magistrați la grefieri (fiind necesară în acest context creșterea ponderii personalului auxiliar cu studii superioare juridice și distribuirea corespunzătoare a posturilor de această natură) și, mai ales, pe *asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare a acestei categorii de personal, precum și pe perfecționarea continuă și stimularea specializării acestuia.*

Astfel, în ecuația instituțională a gestionării procesului de reformă și modernizare a sistemului judiciar, rolul Școlii Naționale de Grefieri, ca instituție specializată prin care se recrutează majoritatea noilor grefieri și prin care se asigură formarea continuă a corpului celor în funcție, apare ca deosebit de important, impunându-se însă în permanență sincronizarea activității acesteia la obiectivele strategice de dezvoltare a sistemului judiciar, trasate prin strategia de resurse umane a Consiliului Superior al Magistraturii, precum și la necesitățile concrete ale instanțelor și parchetelor și la evoluția acestora.

II. Scurtă prezentare a Școlii Naționale de Grefieri

Prin H.G. nr.423/1999, modificată ulterior prin H.G. nr.985/2000, a fost înființat Centrul de Pregătire și Perfecționare a Grefierilor și a Celuilalt Personal Auxiliar de Specialitate, aflat în subordinea Ministerului Justiției. Din ianuarie 2005 instituția a trecut în coordonarea Consiliului Superior al Magistraturii, modificându-și și denumirea în Școala Națională de Grefieri.

În momentul de față activitatea Școlii Naționale de Grefieri este reglementată, în

principal, prin dispozițiile capitolului III din Legea nr.567/2004 privind statutul personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea, cu modificările și completările ulterioare, precum și prin prevederile Regulamentului de organizare și funcționare a Școlii Naționale de Grefieri, aprobat prin Hotărârea Plenului CSM nr.183/2007, cu modificările și completările ulterioare¹.

Școala Națională de Grefieri este o instituție publică, finanțată de la bugetul de stat, cu personalitate juridică, aflată în coordonarea Consiliului Superior al Magistraturii, care realizează formarea inițială a grefierilor și a celuilalt personal auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea, precum și formarea continuă a acestora, în condițiile legii. De asemenea, o componentă importantă a activității Școlii Naționale de Grefieri o reprezintă cea de formare a formatorilor. Bugetul Școlii se evidențiază distinct în bugetul anual al Consiliului Superior al Magistraturii.

Școala este condusă de un consiliu de conducere, format din nouă membri², conducerea curentă fiind asigurată de către director, doi directori adjuncți (unul responsabil cu formarea inițială, iar celălalt cu formarea continuă) și un director economic.

Din punct de vedere organizatoric, Școala Națională de Grefieri cuprinde un departament de formare profesională inițială, un departament de formare profesională continuă, un departament de formare a formatorilor, departamentul de relații internaționale și departamentul economico-financiar și administrativ. Acest din urmă departament este structurat la rândul său într-un compartiment financiar-contabil, un compartiment de achiziții, biroul resurse umane, documentare și perfecționare profesională și un compartiment de secretariat, protocol și administrativ.

1 Alte acte normative cu o importanță deosebită privind desfășurarea activității Școlii Naționale de Grefieri sunt Hotărârea Plenului CSM nr.885/2007, astfel cum a fost modificată și completată prin Hotărârea Plenului CSM nr.63/2008, privind aprobarea listei de formatori ai Școlii, Hotărârea Plenului CSM nr.277/2008 privind redimensionarea programului privind formarea modulelor judecător-grefieri, Hotărârea Plenului CSM nr.471/2007 privind aprobarea statelor de funcții și de personal ale Școlii Naționale de Grefieri, Hotărârea Plenului CSM nr.886/2007 privind programul activităților de formare continuă organizate de SNG în anul 2008 etc.

2 Un judecător și un procuror desemnați de Consiliul Superior al Magistraturii, 2 reprezentanți aleși din rândul personalului de instruire al SNG, un reprezentant al Direcției resurse umane și organizare din cadrul aparatului tehnic al CSM (conform Regulamentului de organizare și funcționare a CSM, aprobat prin Hotărârea Plenului CSM nr.326/2005, cu modificările și completările ulterioare, acest reprezentant este șeful Biroului formare profesională din cadrul direcției menționate), directorul Institutului Național al Magistraturii, 2 reprezentanți ai cursanților (inițial era vorba de un reprezentant al cursanților cu studii superioare, respectiv cu studii medii; actualmente, dat fiind că SNG nu a mai scos la concurs locuri pentru cursanți cu studii medii, este vorba de un reprezentant al grupelor pentru instanțe, respectiv pentru parchete), directorul SNG.

Atribuțiile de formare a noului personal auxiliar de specialitate, precum și de perfecționare profesională a celui în funcție au impus pe parcursul ultimilor ani și dezvoltarea organigramei Școlii Naționale de Grefieri.

Astfel, conform ultimei propuneri formulate de conducerea Școlii Naționale de Grefieri, aflată în curs de aprobare la nivelul Consiliului Superior al Magistraturii, statul de personal al Școlii cuprinde 50 de posturi, cuprinzând personal de instruire (magistrați, grefieri și un expert cu studii superioare fără specialitate juridică), funcționari publici și personal contractual.

În ceea ce privește personalul de instruire, 19 posturi de execuție sunt destinate magistraților, judecători sau procurori, dintre care 6 la departamentul de formare inițială, 6 la departamentul de formare profesională continuă, 2 la departamentul de formare a formatorilor, iar 5 la departamentul de relații internaționale. Din totalul acestor posturi numai 5 sunt în prezent ocupate, de către magistrați detașați în cadrul Școlii Naționale de Grefieri, în condițiile legii.

Alte 5 posturi de personal de instruire sunt alocate grefierilor, 4 dintre acestea fiind în prezent ocupate, existând de asemenea și un post de expert de altă specialitate decât cea juridică, postul fiind ocupat.

Situația resurselor umane se prezintă mult mai bine în ceea ce privește posturile de funcționar public, integral ocupate și cele de personal contractual, existând doar două astfel de posturi vacante din totalul de 10.

După cum se poate observa din datele prezentate, Școala Națională de Grefieri se află într-o situație destul de dificilă în ceea ce privește insuficiența personalului de instruire, în special în ceea ce privește magistrații – judecători sau procurori, fiind astfel nevoită să se bazeze foarte mult pe colaboratorii externi pentru buna desfășurare a programelor de formare, cu destule inconveniente legate de unitatea și standardizarea programelor de pregătire, precum și de posibilitatea asigurării formatorilor necesari diferitelor seminarii organizate.

Considerăm că, dată fiind importanța conferită la ora actuală diferitelor programe de degrevare a magistraților de activități non-judiciare prin transferul acestora către grefieri, precum și orizontul de așteptare existent la nivelul magistraților în ceea ce privește reducerea supraîncărcării prin astfel de metode, s-ar impune sprijinirea Școlii

Naționale de Grefieri prin întărirea corpului de personal permanent al acesteia, inclusiv prin selectarea de noi magistrați ce ar putea fi detașați în cadrul acestuia, desigur în contextul examinării situației concrete a resurselor umane disponibile la nivelul fiecărei instanțe sau fiecărui parchet implicat.

Activitatea Școlii Naționale de Grefieri se desfășoară în București, în același sediu ca și Institutul Național al Magistraturii, precum și în teritoriu, în mai multe centre de pregătire, printre care cel mai important este cel de la Bârlad, jud. Vaslui, impunându-se menționate însă și cele de la Amara, Sovata sau Timișoara etc. Este însă de menționat că toate spațiile în care se desfășoară în teritoriu activitatea Școlii Naționale de Grefieri fac parte din imobile aflate în administrarea Ministerului Justiției ori în patrimoniul curților de apel, fiind folosite pe bază de protocoale periodice. După cum vom evidenția și într-o secțiune următoare, durata scurtă pentru care sunt încheiate aceste protocoale, precum și realitatea că, în toate aceste centre, activitățile de formare ale Școlii Naționale de Grefieri se suprapun cu cele organizate de către Institutul Național al Magistraturii și, mai ales, de către Administrația Națională a Penitenciarelor, structură direct subordonată Ministerului Justiției care gestionează aceste spații, constituie aspecte care afectează în mod negativ activitatea Școlii Naționale de Grefieri, constituind una dintre vulnerabilitățile programului de formare continuă a personalului auxiliar de specialitate din cadrul instanțelor și parchetelor, care impune luarea de urgență a unor măsuri corespunzătoare de remediere.

III. Aspecte statistice privind dimensiunea și structura corpului grefierilor din cadrul instanțelor și parchetelor, care trebuie incluși în programele de formare profesională continuă organizate de Școala Națională de Grefieri

Conform unei situații statistice cu punct de referință în luna mai 2007, în sistemul judiciar există 6084 de persoane angajate în funcția de grefier, această cifră neincluzând grefierii angajați pe perioadă determinată, al căror număr era la momentul respectiv de 213.

La nivelul instanțelor judecătorești (exclusiv Înalta Curte de Casație și Justiție) există 5466 de posturi de grefier, din care 4943 de posturi sunt ocupate. Pe niveluri de jurisdicție 677 astfel de posturi sunt repartizate curților de apel, 1521 tribunalelor și 3268

judcătorilor. La data realizării situației statistice menționate cel mai mare procent de posturi vacante se înregistra la nivelul judecătorilor – 12%, la tribunale posturile vacante reprezentând 7,3% din total, iar la nivelul curților de apel aproximativ 3%.

Un procent de 9% dintre grefierii care își desfășoară activitatea în cadrul instanțelor judecătorești ocupă funcții de conducere – prim-grefier, grefier-șef, grefier șef de secție, grefier șef arhivar etc.

În ceea ce privește parchetele, la aceeași dată existau în cadrul Ministerului Public – fără structura centrală, respectiv Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, 1141 posturi ocupate de grefier, din care 140 la nivelul parchetelor de pe lângă curțile de apel, 324 la nivelul parchetelor de pe lângă tribunale și 677 la nivelul parchetelor de pe lângă judecătorii.

Conform Raportului privind starea justiției 2006, publicat de către Consiliul Superior al Magistraturii, la nivelul instanțelor judecătorești, personalul auxiliar de specialitate cu studii superioare reprezintă numai aproximativ 15-16% din totalul personalului auxiliar la nivelul judecătorilor, ponderea fiind mai ridicată în cadrul instanțelor ierarhic superioare – tribunale și curți de apel (între 23 și 34 %). Ponderea grefierilor cu studii superioare este însă mult inferioară mediei arătate în cazul judecătorilor cu sediul în localități mici și medii, sau a celor izolate, în cadrul unora dintre acestea neexistând nici măcar un grefier cu studii superioare, iar în cadrul altora raportul fiind de 1/10. La parchete, ponderea personalului auxiliar cu studii superioare se situează, conform aceluiași raport, la aproximativ 15%.

Datele statistice mai arată că ponderea personalului care a absolvit studii superioare juridice după angajare sau care urmează în prezent astfel de studii este mult mai ridicată decât aceea a personalului încadrat inițial pe astfel de posturi, ceea ce denotă faptul că, la nivelul corpului grefierilor, se conștientizează necesitatea creșterii nivelului de profesionalizare, în vederea preluării de noi atribuții.

Raportul sus-menționat recomandă, ca fundament al reușitei proiectului de trecere a unor atribuții non-judiciare de la magistrați la grefieri, redimensionarea schemelor de personal ale instanțelor și parchetelor, prin creșterea ponderii posturilor de personal auxiliar, în special grefieri, cu studii superioare, dar și a asigurării unui raport adecvat între posturile de judecător și cele de grefier (spre exemplu, la nivelul curților de apel,

acesta este de 0,89, fiind greu de crezut că poate fi pus în practică un transfer de atribuții, fie el și eminentemente limitat, în aceste condiții), continuarea și intensificarea programelor de formare profesională continuă, precum și o mai bună responsabilizare a acestei categorii de personal, în scopul creșterii calității activității desfășurate, a stimulării spiritului de inițiativă și a respectării stricte a procedurilor prevăzute de lege.

Din datele de mai sus reiese că există un necesar ridicat la nivelul sistemului judiciar în ceea ce privește programele de formare continuă destinate personalului auxiliar de specialitate al instanțelor și parchetelor, în special grefierii, care, corelat cu resursele extrem de limitate ale Școlii Naționale de Grefieri presupun o foarte bună organizare a activității acesteia în vederea satisfacerii acestor nevoi ale sistemului judiciar, precum și o judicioasă stabilire a priorităților.

Conform dispozițiilor Legii nr.567/2004 este obligatorie participarea personalului auxiliar de specialitate din cadrul instanțelor și parchetelor la o formă de pregătire profesională continuă organizată de către Școala Națională de Grefieri, *cel puțin o dată la 5 ani*³. Prin urmare, pentru a se realiza participarea fiecărui grefier la cel puțin o formă de perfecționare într-un interval de 5 ani, Școala Națională de Grefieri ar trebui să organizeze anual seminarii, sesiuni de pregătire, conferințe sau alte forme de pregătire pentru cel puțin 1200-1400 de persoane.

Este însă de observat că această obligație prevăzută de lege reprezintă un prag minim care se impune atins, iar nu un standard maximal. Este evident că participarea la o formă de perfecționare profesională doar o dată la 5 ani este total insuficientă pentru atingerea unui nivel de profesionalizare adecvat, care să permită o îmbunătățire reală și vizibilă a calității actului de justiție.

Concluzia care se impune, la care vom reveni în secțiunea finală a prezentului proiect, este că apare ca imperios necesară dublarea programelor de formare centralizată, prin Școala Națională de Grefieri, cu un sistem de formare descentralizată eficient și flexibil. Totodată, trebuie asigurată sporirea capacității operaționale a Școlii Naționale de Grefieri de a răspunde unor necesități de formare continuă *urgente*, reacția acesteia trebuind să fie imediată și eficientă. Spre exemplu, implementarea Strategiei de comunicare a sistemului judiciar, aprobată de către Plenul Consiliului Superior al

3 Art.29 alin.1 din Legea nr.567/2004, cu modificările și completările ulterioare

Magistraturii presupune identificarea de resurse pentru instruirea cât mai rapidă a unor grefieri specializați în comunicare și relații publice, care să sprijine sau, la instanțele foarte mici, chiar să înlocuiască purtătorii de cuvânt, precum și să asigure buna desfășurare a activității curente de relații publice a instanțelor și parchetelor – primirea și soluționarea diferitelor petiții, punerea la dispoziția publicului, în mod curent, a anumitor informații sau ghiduri etc. Un alt astfel de exemplu ar putea privi faptul că datele statistice reflectă în prezent o situație negativă cu privire la durata de soluționare a cauzelor în materia litigiilor legate de insolvență, intervenția pentru remedierea unei astfel de situații presupunând și intensificarea programelor de perfecționare profesională a personalului auxiliar direct implicat, în vederea asigurării respectării stricte a dispozițiilor legii și creării condițiilor necesare respectării caracterului rezonabil al intervalului de timp în care se produce soluționarea acestei categorii de cauze.

IV. Obiective strategice legate de formarea continuă a grefierilor și a celorlalte categorii de personal auxiliar de specialitate

Prin Strategia dezvoltării Școlii Naționale de Grefieri, disponibilă pe pagina de Internet a acesteia, se formulează următoarele obiective privind organizarea activității de formare continuă pe termen scurt, mediu și lung.

Pe termen scurt, se au în vedere următoarele:

- redimensionarea programelor de formare continuă, pentru a se asigura posibilitatea participării întregului personal auxiliar de specialitate din instanțele judecătorești și parchete la o astfel de activitate cel puțin o dată la 3 ani, precum și introducerea în curricula Școlii de noi discipline;
- realizarea unor materiale scrise (suporturi de curs, broșuri, pliante), cuprinzând informațiile necesare în vederea unificării practicii și a asigurării sursei de informație necesare pentru o bună pregătire profesională a participanților, precum și difuzarea acestora în toate instanțele judecătorești și parchetele din țară;
- apropierea formării continue a grefierilor de aceea a magistraților, în vederea creșterii calității actului de justiție și a eficienței activității instanțelor judecătorești și a parchetelor, prin organizarea unor activități comune;
- realizarea continuității activității didactice a formatorilor și completarea rețelei de

formatori, astfel încât să existe cel puțin câte un formator pentru fiecare disciplină, în cadrul fiecărei curți de apel;

- formarea formatorilor și perfecționarea continuă a acestora în vederea actualizării cunoștințelor de specialitate și didactice;
- inițierea și realizarea unor programe de învățare la distanță pe diferite specializări;
- elaborarea unor chestionare tip adresate formatorilor, având ca finalitate culegerea unor propuneri și sugestii din partea acestora, în legătură cu aspectele organizatorice ale desfășurării stagiilor de pregătire a grefierilor.

În ceea ce privește obiectivele de dezvoltare a activității pe termen mediu (6-10 ani), Strategia menționată se referă la următoarele:

- implementarea activităților de formare continuă la distanță, în vederea creșterii eficienței și scăderii costurilor acestor activități;
- actualizarea permanentă a tematicii abordate și a conținutului și formei de desfășurare a acestor activități, punându-se accentul pe specializarea accentuată a personalului auxiliar de specialitate;
- crearea posibilității unei comunicări interactive între Școală și beneficiarii formării continue, printr-un forum de discuții realizat pe pagina de Internet a Școlii, precum și crearea posibilității de înscriere on-line pentru participarea la diferite activități de formare continuă;
- creșterea ponderii schimburilor de experiență cu grefierii din alte țări europene, în vederea unificării modului de lucru al grefierului în țările europene;
- continuarea apropierii formării continue a grefierilor de aceea a magistraților în vederea creșterii calității actului de justiție și a eficienței instanțelor judecătorești și a parchetelor, prin creșterea frecvenței organizării de activități comune, avându-se în vedere și transferul unor atribuții de la judecători la grefieri.

În sfârșit, pe termen lung (11-20 de ani) se au în vedere următoarele aspecte:

- actualizarea permanentă a tematicii abordate, a conținutului și a formei de desfășurare a activităților de formare continuă, în vederea creării și consolidării unor modalități de lucru specifice spațiului de lucru european;
- generalizarea activităților de formare continuă la distanță.

Obiectivele stabilite prin Strategia dezvoltării Școlii Naționale de Grefieri în domeniul formării profesionale continue a grefierilor și celuilalt personal auxiliar de specialitate din cadrul instanțelor și parchetelor se impune a fi permanent actualizate și armonizate în principal cu strategia de resurse umane pentru sistemul judiciar a Consiliului Superior al Magistraturii, dar și în raport cu necesitățile concrete ale instanțelor și parchetelor. În acest context, credem că se impune crearea unui sistem permanent de evaluare a calității și eficienței programelor de formare continuă pe baza feed-back-ului primit din partea conducerii instanțelor și parchetelor în urma observării efectelor practice ale acestora asupra activității curente a participanților.

De asemenea, considerăm că ar fi utilă detalierea obiectivelor strategiei într-un plan de acțiune care să conțină măsuri concrete pentru atingerea acestora, cu stabilirea termenelor maxime de finalizare și a compartimentului/persoanei responsabile cu organizarea sau corelarea măsurilor impuse de către fiecare proiect.

În stabilirea acestui plan de măsuri principalul criteriu care trebuie avut în vedere, impus de axioma caracterului limitat al resurselor disponibile, este cel al *utilității* demonstrate de un anumit tip de activități de formare continuă pentru funcționarea sistemului judiciar, respectiv pentru îmbunătățirea calității activității curente a participanților. Școala Națională de Grefieri trebuie să fie, alături de Institutul Național al Magistraturii, o instituție de înaltă ținută științifică, însă Școala (ca de altfel nici Institutul) nu constituie o instituție științifică, programele inițiate trebuie să se concentreze și, totodată, să se limiteze la aspecte care prezintă utilitate din punct de vedere al activității desfășurate de către fiecare categorie de cursanți. Totodată, acestea trebuie, inevitabil, să aibă la bază principiul *eficienței*, al atingerii unui rezultat maximal cu resurse limitate, dezvoltarea programelor de formare la distanță și de „e-learning” fiind astfel prioritară și perfect sustenabilă în condițiile procesului de informatizare al instanțelor și parchetelor și de dezvoltare a rețelelor de tip intranet.

V. Atribuțiile directorului adjunct al Școlii Naționale de Grefieri, responsabil cu programele de formare profesională continuă și modalitatea de exercitare a acestora

În conformitate cu dispozițiile Legii nr.567/2004, cu modificările și completările

ulterioare și ale Regulamentului de organizare și funcționare a Școlii Naționale de Grefieri, aprobat prin Hotărârea nr.183/2007 a Plenului Consiliului Superior al Magistraturii, directorul Școlii Naționale de Grefieri este ajutat de doi adjuncți. Unul dintre directorii adjuncți coordonează activitățile de formare inițială ale Școlii, iar celălalt coordonează departamentul de formare continuă al acesteia.

Atribuțiile principale ale directorilor adjuncți ai Școlii Naționale de Grefieri sunt prevăzute în detaliu de către art.14 alin.1 din Regulamentul sus-menționat, în domeniul formării profesionale continue, acestea concretizându-se în principal în următoarele aspecte:

1. coordonează organizarea și desfășurarea activității de formare profesională continuă a Școlii Naționale de Grefieri;
2. realizează, cu colaborarea formatorilor, și propune, anual, consiliului de conducere programul de formare profesională continuă;
3. face propuneri directorului privind rețeaua de formatori pentru departamentul de formare continuă, în vederea bunei aduceri la îndeplinire a obiectivelor acestuia;
4. asigură respectarea disciplinei interioare pentru compartimentele pe care le are în coordonare;
5. asigură, alături de director, recrutarea, formarea și evaluarea formatorilor;
6. înaintează directorului propuneri pentru alcătuirea comisiilor pentru concursurile și examenele organizate de către Școală;
7. asigură ducerea la îndeplinire a hotărârilor consiliului de conducere al Școlii;
8. asigură, în lipsa directorului, ducerea la îndeplinire a atribuțiilor acestuia;
9. exercită orice alte atribuții prevăzute de lege sau de regulamente, ori stabilite de către Consiliul Superior al Magistraturii sau de consiliul de conducere, precum și pe cele din dispoziția directorului, în condițiile legii.

Pe de altă parte, în conformitate cu dispozițiile art.40 din același Regulament, formarea profesională continuă se organizează potrivit specificului activității grefierilor și a celorlalte categorii de personal auxiliar de specialitate și constă în:

- a. consolidarea cunoștințelor dobândite în Școală și în instanțe și parchete;
- b. actualizarea cunoștințelor în raport cu modificările legislative, cu evoluția dotărilor tehnice din instanțe și parchete, precum și cu atribuțiile stabilite.

Principalele activități desfășurate în realizarea acestor atribuții generale constau, potrivit art.41 din Regulament, în organizarea și realizarea formării profesionale continue a grefierilor și celuilalt personal auxiliar de specialitate, conform programului de formare continuă, dar și a formării inițiale a personalului auxiliar de specialitate recrutat prin concurs de ocupare în mod direct a posturilor.

În sinteză, responsabilitatea principală a directorului adjunct al Școlii Naționale de Grefieri, responsabil în ceea ce privește formarea profesională continuă, constă în coordonarea activităților cu acest caracter în vederea asigurării creșterii gradului de profesionalizare a grefierilor în funcție, precum și a unui nivel adecvat de pregătire profesională a grefierilor recrutați prin concurs organizat „direct pe post”, iar nu prin absolvirea Școlii Naționale de Grefieri.

În vederea bunei îndepliniri a acestei responsabilități, directorul adjunct al Școlii Naționale de Grefieri trebuie să țină seama de o serie întreagă de condiționalități, dintre care unele privesc specificul programelor de formare (adecvarea acestora la necesitățile concrete ale instanțelor și parchetelor, corelarea cu proiectele și programele dezvoltate de Consiliul Superior al Magistraturii, în cadrul strategiei de resurse umane a acestuia, asigurarea caracterului preponderent practic, aplicat, al formelor de pregătire etc.), iar altele privesc asigurarea unui mod de selecție a participanților la programe care să aibă caracter transparent, nediscriminatoriu și să țină seama de posibilitățile efective ale cursanților de a participa la formele de pregătire (spre exemplu, în cazul unei instanțe supraaglomerate, conducerea acesteia va fi mult mai disponibilă în a asigura participarea unei părți din personalul său auxiliar la un seminar organizat pe plan local sau la un centru de pregătire apropiat și cu o formulă de desfășurare concentrată, decât la un seminar desfășurat pe perioada unei săptămâni într-o locație îndepărtată).

Ca urmare, în aplicarea principiului că activitățile de formare profesională trebuie subordonate interesului superior al asigurării bunei desfășurări a activității instanțelor și parchetelor, directorul adjunct responsabil în privința formării profesionale continue trebuie să aibă în vedere toate elementele sus-menționate în vederea realizării unui plan de formare continuă echilibrat și realist. Astfel, acesta trebuie să aibă o relație de cooperare și consultare permanentă atât cu conducerea Școlii Naționale de Grefieri, dar și cu direcția de specialitate din cadrul aparatului tehnic al Consiliului Superior al

Magistraturii și, în special, cu comisiile de specialitate ale Consiliului – în special Comisia resurse umane și cea privind organizarea și funcționarea sistemului judiciar, astfel încât să se asigure implementarea cât mai rapidă a deciziilor Consiliului în domeniile de interes ale Școlii Naționale de Grefieri, precum și posibilitatea unei reacții rapide și adecvate la necesitățile de perfecționare sau instruire în anumite domenii generate de aceste decizii.

De asemenea, se impune obținerea unui feed-back permanent din cadrul instanțelor și parchetelor în privința calității programelor de formare oferite, precum și consultarea permanentă a acestora în vederea stabilirii evoluțiilor viitoare, precum și a efectuării programării participărilor la seminarii. În aceste condiții, ar fi utilă crearea unui forum informatic, de tip intranet, pentru coordonarea dintre Școala Națională de Grefieri și conducerile instanțelor și parchetelor (spre exemplu, vicepreședinților instanțelor le revin, în principiu, conform Regulamentului de ordine interioară atribuții în domeniul formării personalului auxiliar, a verificării respectării legii în activitatea acestora și în coordonarea activităților de formare la nivelul instanțelor) sub aceste aspecte.

În sfârșit, în ceea ce privește conținutul programelor de formare profesională este datoria directorului adjunct ca împreună cu corpul formatorilor să identifice modalitățile adecvate de standardizare a activităților de formare profesională și de stabilire a subiectelor care se impune a fi tratate prioritar în cadrul fiecărei materii, astfel încât rezultatele programelor de formare să aibă caracter uniform în cazul tratării aceleiași teme, indiferent de seminarul urmat sau de formatorul care l-a susținut.

În consecință, exercitarea atribuțiilor directorului adjunct al Școlii Naționale de Grefieri, responsabil în privința formării profesionale continue, trebuie să se facă într-o manieră transparentă și integrată cerințelor impuse de obiectivele generale ale sistemului judiciar, astfel cum sunt stabilite în cadrul proiectelor și programelor coordonate de către Consiliul Superior al Magistraturii, cu valorificarea feed-back-ului primit din partea instanțelor și parchetelor și prin stabilirea în cadrul compartimentelor coordonate a unor raporturi de serviciu caracterizate prin colaborare, comunicare și responsabilitate față de exercitarea atribuțiilor conferite.

VI. Vulnerabilități identificate în ceea ce privește activitatea de formare continuă a Școlii Naționale de Grefieri și măsuri propuse pentru remedierea acestora. Propuneri de îmbunătățire a managementului și activității Școlii Naționale de Grefieri în domeniul formării profesionale continue

Revenindu-i prin lege obligația de a asigura formarea profesională continuă a peste 6000 de grefieri, precum și a celuilalt personal auxiliar de specialitate din cadrul instanțelor și parchetelor, Școala Națională de Grefieri are o responsabilitate importantă în procesul de transformare și de modernizare a sistemului judiciar din România, precum și în vederea creșterii calității individuale a actului de justiție și de racordare a sistemului judiciar național la cele ale celorlalte state membre ale Uniunii Europene, în vederea creării unui spațiu comun de securitate și justiție.

În condițiile supraîncărcării instanțelor și parchetelor calitatea activității personalului auxiliar reprezintă un factor esențial în ceea ce privește buna funcționare a mecanismului judiciar, respectarea unei durate rezonabile a soluționării cauzelor și garantarea respectării drepturilor fundamentale ale cetățenilor.

De asemenea, de modul în care această categorie de personal interferează cu justițiabilii în activitatea curentă (la registratură, arhivă, biroul de relații cu publicul, în sala de judecată etc.) depinde în mare măsură percepția publică asupra modului de funcționare a justiției.

În acest context, dată fiind drastică limitare a resurselor, atât de natură umană, cât și materială, la nivelul sistemului judiciar în ansamblu, inclusiv a Școlii Naționale de Grefieri, este obligatoriu ca managementul acestei instituții să monitorizeze permanent aspectele deficitare identificate în activitatea acesteia și să identifice și să implementeze măsuri de remediere a acestora, care să garanteze folosirea optimă a resurselor existente.

În ceea ce ne privește, considerăm că principalele **vulnerabilități** care afectează calitatea activității Școlii Naționale de Grefieri în domeniul formării profesionale continue a grefierilor și a celorlalte categorii de personal auxiliar se manifestă, în principal, sub următoarele aspecte:

a. insuficiența personalului de instruire cu activitate permanentă în cadrul Școlii Naționale de Grefieri;

Astfel cum am arătat într-o secțiune precedentă, în prezent, dintre cele 6 posturi de execuție de personal de instruire magistrați, alocate departamentului de formare continuă, sunt ocupate numai două. În această situație, Școala Națională de Grefieri este obligată să-și bazeze aceste activități pe colaboratori nepermanenți, ceea ce ridică mari probleme legate de programarea seminarilor de pregătire, dată fiind necesitatea de a fi permanent luată în considerare disponibilitatea formatorilor din cadrul instanțelor și parchetelor.

Aspectul pozitiv al acestei situații este că formatorii fără activitatea permanentă în cadrul Școlii, activând efectiv în cadrul instanțelor și parchetelor, au o imagine mult mai corectă asupra aspectelor practice sau teoretice care trebuie accentuate în cadrul seminarilor de perfecționare profesională.

Totuși, s-ar impune completarea posturilor vacante de această natură din cadrul departamentului de formare continuă în vederea asigurării unei coordonări între programele de formare și a unei uniformizări a metodelor didactice și a aspectelor tratate, aspecte care sunt de esența reușitei programelor de formare, precum și pentru a se asigura o imagine corectă a cunoștințelor dobândite de participanți, în vederea calibrării formelor de formare viitoare la necesitățile concrete ale cursanților.

Având în vedere că numărul de posturi care ar trebui ocupate prin procedura detașării în cadrul departamentului de formare profesională continuă rămâne totuși extrem de redus prin raportare la sistemul judiciar, considerăm că s-ar putea avea în vedere, cu acceptul Consiliului Superior al Magistraturii, ca instituție coordonatoare a Școlii și care gestionează în mod exclusiv aspectele privind cariera judecătorilor și procurorilor, declanșarea unei proceduri de ocupare a posturilor vacante de către judecători sau procurori detașați în condițiile legii, desigur, cu luarea în considerare de către Secția corespunzătoare a Consiliului Superior al Magistraturii a situației concrete a fiecărei instanțe sau a fiecărui parchet implicat.

De asemenea, sub aspectul resurselor umane disponibile, considerăm că s-ar impune, în măsura posibilităților, creșterea numărului de posturi de personal de instruire grefieri alocate departamentului de formare continuă, precum și degrevarea personalului

departamentului de unele atribuții administrative care exced aspectelor legate de calitatea de personal de instruire, prin preluarea acestora de către membrii ai personalului contractual al Școlii.

În sfârșit, în perspectiva dezvoltării activității Școlii Naționale de Grefieri prin amplificarea programelor de formare care să vizeze și dezvoltarea abilităților non-judiciare (comunicare, statistică judiciară, managementul timpului etc.) credem că ar fi o măsură eficientă atât sub aspect organizatoric, dar și economic, completarea organigramei Școlii prin introducerea unor posturi de personal de instruire alocate unor astfel de specialiști, în prezent existând un singur post de expert de altă specialitate decât cea juridică.

b. dificultățile legate de desfășurarea activității în cadrul centrelor regionale de pregătire;

Spațiul actual de care beneficiază în prezent Școala Națională de Grefieri în București, în imobilul utilizat în comun cu Institutul Național al Magistraturii, nu este suficient pentru asigurarea desfășurării în bune condiții a tuturor activităților de formare continuă ce se impun organizate în fiecare an, mai ales ținând seama și de activitatea de formare inițială a Școlii, care se desfășoară în exclusivitate în cadrul acesteia.

De asemenea, realizarea activităților de formare continuă prin centre regionale, în afară de faptul că este impusă cu necesitate de situația expusă mai sus, prezintă și numeroase avantaje de ordin practic. Astfel, aceasta presupune costuri mult reduse și asigură în mai bune condiții posibilitatea participării grefierilor din raza limitrofă a centrului la aceste forme de pregătire, în special în cazul instanțelor și parchetelor cele mai aglomerate, la care volumul de activitate nu permite scoaterea din activitate a membrilor personalului auxiliar pentru perioade mai lungi de timp.

Din păcate, posibilitatea utilizării centrelor de pregătire regională existente (Bârlad, Amara, Timișoara, Sovata etc.) este la rândul său restrânsă de faptul că activitățile dezvoltate de Școala Națională de Grefieri se suprapun în multe cazuri cu cele ale Institutului Național al Magistraturii (care, inevitabil, trebuie considerate prioritare), dar și cu activități organizate de Administrația Națională a Penitenciarelor, mai ales în condițiile în care spațiile respective fac parte în cele mai multe cazuri din patrimoniul sau

se află în administrarea Ministerului Justiției, în subordinea căruia funcționează ANP.

În aceste condiții, având în vedere necesitatea dezvoltării programelor de formare continuă organizate în teritoriu de către Școala Națională de Grefieri, atât sub aspectul numărului de acțiuni organizate, cât și sub acela al numărului participanților, se impune identificarea de noi spații pentru desfășurarea acestor seminarii, o soluție putând fi reprezentată de încheierea de protocoale în acest sens cu conducerea curților de apel dispuse a sprijini activitatea Școlii prin folosirea sălilor de protocol ale acestora.

În mod corelativ, o astfel de soluție presupune ca, în procesul de recrutare a formatorilor, să se asigure o distribuție teritorială cât mai uniformă a acestora, pentru a favoriza posibilitatea creșterii acțiunilor de formare profesională pe plan local.

c. inexistența unei corelări a programului național anual de formare continuă cu programele de învățământ profesional desfășurate la nivelul fiecărei instanțe sau unități de parchet;

Programul național de formare continuă nu poate cuprinde în fiecare an decât o fracțiune din numărul total al grefierilor, respectiv a celorlalte categorii de personal auxiliar de specialitate din cadrul instanțelor și parchetelor.

În aceste condiții este esențial ca necesitățile de perfecționare profesională a restului personalului auxiliar de specialitate, cel puțin a celor cu caracter urgent, să fie acoperite prin dezvoltarea unui program de formare descentralizată, în cadrul fiecărei instanțe sau unități de parchet.

Pentru ca un astfel de program să fie eficient, trebuie să existe o strânsă corelație între formele de formare profesională centralizată și cele desfășurate prin intermediul învățământului profesional din cadrul instanțelor și parchetelor, astfel încât cele două programe să se completeze reciproc și să permită, împreună, acoperirea temelor care la un moment dat prezintă cea mai mare actualitate.

Consultarea instanțelor și parchetelor cu privire la redactarea programului de formare continuă pentru anul următor este un element necesar, dar nu și suficient pentru realizarea unei astfel de corelații.

Programul de formare continuă, atât centralizat, cât și în forma descentralizată, trebuie să păstreze un caracter flexibil, care să permită să fie adaptat și să răspundă

prompt la noile modificări legislative, evoluțiile practicii judiciare etc.

Ca urmare, este esențială păstrarea unei legături permanente între conducerea Școlii Naționale de Grefieri și persoanele desemnate în vederea coordonării învățământului profesional al grefierilor din cadrul fiecărei instanțe și a fiecărui parchet. Credem că cea mai adecvată modalitate în acest scop ar fi crearea unui forum închis, în sistem intranet, cu participarea acestor persoane, care să permită pe de o parte coordonarea de la nivelul Școlii Naționale de Grefieri a programelor de formare descentralizate, iar pe de altă parte să asigure schimbul de informații și idei între participanții la forum în vederea îmbunătățirii și adaptării continue la necesități a programului de formare.

În același context, ar fi deosebit de utilă publicarea pe site-ul Școlii Naționale de Grefieri a materialelor întocmite ca suport de curs pentru diferitele forme de pregătire profesională organizate de Școală, dar și a materialelor considerate relevante dintre cele întocmite în cadrul învățământului profesional desfășurat la nivelul instanțelor și parchetelor, fiind benefic ca bunele practici dezvoltate de o instanță sau un parchet într-o anumită materie - inclusiv cele privind modul de organizare a funcționării unui anumit compartiment, a activității de lucru cu publicul etc. - să fie disponibile și celorlalte instanțe și parchete, pentru a putea fi preluate și adaptate specificului acestora.

d. necesitatea uniformizării modului de desfășurare a seminariilor de formare continuă și a informațiilor/cunoștințelor dobândite în cadrul acestora;

În practică, reușita unui program de formare profesională depinde în mare măsură și de abilitățile personale ale fiecărui formator, de modul în care acesta reușește să structureze logic și inteligibil informația furnizată și să o prezinte cursanților într-o formă atractivă.

Cu toate acestea, este esențial ca programele de formare profesională să se desfășoare într-o manieră unitară și, cu privire la aceeași temă, să furnizeze aceleași informații considerate esențiale, chiar dacă modul de prezentare sau de structurare a seminarului rămâne specific fiecărui formator.

Ca urmare, directorul adjunct al Școlii Naționale de Grefieri responsabil cu formarea profesională continuă trebuie să stimuleze formatorii din cadrul fiecărei materii

ca, de comun acord, să stabilească o programă de predare comună care să urmărească aspectele concrete necesare activității cursanților, să fie adaptată așadar specificului acesteia, iar fiecare temă de seminar să fie detaliată astfel încât să acopere informațiile considerate esențiale cu privire la instituția juridică respectivă. În acest scop, la nivelul Școlii Naționale de Grefieri ar putea fi desemnat câte un coordonator al activității de formare continuă în fiecare materie, care să asigure tocmai compatibilitatea și uniformitatea planurilor de seminar.

De asemenea, este de dorit elaborarea de suporturi de curs comune în fiecare materie și chiar dezvoltarea în timp a unor manuale destinate grefierilor, care să fie disponibile și acelor neselectați pentru a participa la respectivele seminarii. Un început în acest sens a fost deja făcut prin elaborarea unui astfel de manual, spre exemplu, în materia dreptului comercial, cu sprijinul Phare.

e. îmbunătățirea modului de selecție a participanților și asigurarea accesului la programele de formare a grefierilor și a celui alt personal auxiliar de la toate nivelurile de jurisdicție;

Formarea continuă nu constituie un obiectiv prin sine însăși, ea este o metodă de creștere a calității actului de justiție și de sprijinire a desfășurării în bune condiții a activității instanțelor și parchetelor.

Ca urmare, la stabilirea programului de formare continuă la nivel național și în procedura de selecție a participanților este esențială menținerea unei legături permanente și consultarea conducerilor instanțelor și parchetelor, astfel încât să se asigure egalitatea de șanse între membrii personalului în ceea ce privește participarea la seminariile de pregătire, fără ca prin aceasta să se pericliteze bunul mers al conducerii instanței sau parchetului.

Astfel, prin intermediul forumului specializat de care aminteam mai sus conducerea Școlii Naționale de Grefieri poate coopera cu persoanele special desemnate din cadrul instanțelor sau parchetelor ori cu conducătorii acestora pentru asigurarea unei proceduri de programare a seminariilor și de selecție a participanților cu un înalt grad de transparență și prin care să se elimine pe cât posibil situații nedorite care există acum în practică. de genul celor exemplificate în continuare:

- programarea mai multor grefieri din cadrul aceleiași compartiment al unei instanțe la același seminar, participarea acestora fiind imposibilă întrucât s-ar afecta grav activitatea acestuia (această situație poate fi evitată prin implicarea conducerii instanțelor/ parchetelor în procesul de selecție a participanților);
- selectarea în mod repetat a acelorași persoane pentru a participa la seminariile de pregătire, în detrimentul restului personalului (această situație poate fi evitată pe termen mediu prin dezvoltarea unei baze de date informatice privind participarea la forme de pregătire profesională a personalului auxiliar, iar pe termen scurt prin elaborarea unui model de fișă de înscriere la seminarii care să furnizeze date privind formele de pregătire profesională anterior absolvite, dar și despre vechimea în profesie, vechimea la actualul loc de muncă, studiile absolvite „pe cont propriu” etc., aceste din urmă date fiind deosebit de utile pentru calibrarea de către formator a modului de desfășurare a seminarului în funcție de specificul participanților);
- selectarea unor persoane pentru a participa la un seminar care nu servește dezvoltării abilităților necesare funcției pe care o exercită în prezent; (spre exemplu – un grefier de ședință este selectat pentru a participa la un seminar destinat grefierilor arhivari datorită neactualizării bazei de date; astfel de situații pot fi, de asemenea, evitate prin intermediul coparticipării conducerii instanțelor sau parchetelor la procesul de selecție, acestea cunoscând cel mai bine modul de alocare a personalului și abilitățile specifice care se impun a fi dezvoltate pentru buna desfășurare a activității în fiecare caz în parte);
- imposibilitatea asigurării participării unor membri ai personalului la forme de pregătire profesională, datorită supraaglomerării activității instanței sau parchetului (chiar și astfel de situații pot fi evitate în condițiile existenței unui proces de selecție transparent și coparticipativ, posibile soluții fiind efectuarea selecțiilor cu suficient timp înainte astfel încât conducerea instanței sau parchetului să identifice soluții de înlocuire temporară a persoanei respective ori selectarea grefierilor din cadrul celor mai aglomerate instanțe sau parchete pentru a participa cu precădere la forme de pregătire desfășurate într-un centru regional de pregătire apropiat și cu o durată redusă, astfel ca efectul negativ al lipsei cursanților pentru activitatea instanței sau parchetului să fie diminuat).

f. stabilirea clară a unei ordini de prioritate în ceea ce privește programele de formare continuă destinate grefierilor și celuilalt personal auxiliar din cadrul instanțelor și parchetelor;

După cum aminteam mai sus, cerința esențială a formelor de formare profesională continuă dezvoltate de către Școala Națională de Grefieri este ca acestea să fie utile din punct de vedere practic, să determine creșterea calității activității individuale a cursanților în cadrul instanțelor și parchetelor.

În contextul actual se impune cu precădere adaptarea programelor de formare continuă la necesitățile legate de asigurarea unui grad de profesionalizare a grefierilor care să permită reușita proiectului de degrevare a magistraților de unele sarcini colaterale, non judiciare, prin transferul acestora către grefieri. De asemenea, probabil că în perspectivă se va merge și mai departe - rolul grefierului cu studii superioare juridice urmând să fie regândit prin stabilirea în sarcina acestuia a unor atribuții suplimentare legate de documentarea fiecărei cauze și de luarea măsurilor procedurale necesare pregătirii judecării cauzei.

Totuși, este esențial ca programele de formare profesională destinate grefierilor și celuilalt personal auxiliar să aibă o dezvoltare graduală, logică, fără omiterea unor etape esențiale, astfel încât acestea să răspundă situației reale existente la nivelul instanțelor și parchetelor în ceea ce privește nivelul de pregătire a acestei categorii de personal.

În acest context nu trebuie uitat că mai există instanțe sau parchete în care judecătorii își redactează singuri practicele, ba chiar și adresele de relații cu caracter mai complex, sau în care munca magistratului este dedicată într-o proporție însemnată verificării și corectării lucrărilor întocmite de grefieri, transferul de sarcini funcționând în acest caz în sens invers celui dorit.

Din aceste motive este deosebit de important ca adaptarea permanentă a programelor de formare profesională continuă să aibă la bază un feed-back corespunzător din partea instanțelor și parchetelor, prin evaluarea permanentă a situației reale din cadrul instanțelor și parchetelor în ceea ce privește nivelul de pregătire profesională a grefierilor și a celorlalți membri ai personalului auxiliar de specialitate.

În ceea ce ne privește, considerăm că un astfel de deziderat poate fi atins, după

cum vom detalia mai jos, prin crearea unui sistem de evaluare a rezultatelor practice ale procesului de formare prin monitorizarea performanței ulterioare la locul de muncă a cursanților de către persoana responsabilă din conducerea instanței (de regulă vicepreședintele acesteia) sau parchetului.

Numai în acest mod poate fi stabilită o ordine clară de priorități în ceea ce privește componența programelor de formare profesională continuă, care este indispensabilă în contextul limitării resurselor umane sau materiale disponibile.

g. necesitatea corelării cu programele de formare organizate de către Institutul Național al Magistraturii;

Deși programele de formare continuă dezvoltate de către Institutul Național al Magistraturii, respectiv de către Școala Națională de Grefieri, au în vedere categorii profesionale diferite, prioritățile de reformă și de modernizare a sistemului judiciar sunt comune, iar efectele generate de noile dezvoltări sociale sau de modificările legislative privesc sistemul judiciar în ansamblu, astfel încât considerăm că ar fi eficientă corelarea dintre programele de formare continuă ale celor două instituții, astfel încât să se asigure o activitate concertată de formare a întregului personal din sistemul judiciar în domeniile considerate prioritare. De altfel, o astfel de soluție este favorizată și de prezența directorului Institutului Național al Magistraturii, ca membru de drept, în colegiul de conducere al Școlii Naționale de Grefieri.

Față de aspectele prezentate, considerăm că se impun următoarele ***propuneri privind îmbunătățirea calității managementului și dezvoltarea activității de formare profesională continuă desfășurată de către Școala Națională de Grefieri:***

1. creșterea gradului de specializare în activitatea de formare continuă;

Până în prezent activitatea Școlii Naționale de Grefieri a fost orientată în vederea pregătirii sau perfecționării profesionale a grefierilor de ședință.

Este însă de observat că în cadrul instanțelor și parchetelor, în cadrul diferitelor compartimente, funcționează mai multe categorii de grefieri, ale căror atribuții sunt deosebit de importante pentru buna desfășurare a activității acestora. Or, activitatea în cadrul fiecărui compartiment specializat al unei instanțe sau al unui parchet presupune,

pe lângă un fond comun de cunoștințe legat de respectarea legilor și regulamentelor incidente, și dezvoltarea unor abilități specifice. Mai mult, interacțiunea cu publicul, cu justițiabilii, precum și dezvoltarea acțiunilor legate de comunicare și relații publice ale instanțelor și parchetelor presupun cu necesitate instruirea unor membri ai personalului auxiliar de specialitate în domenii noi, netradiționale, pe lângă o bună pregătire juridică, fiind necesară și dezvoltarea unor alte abilități profesionale, de natură non-judiciară.

Toate aceste elemente presupun cu necesitate adaptarea corespunzătoare a programelor de formare continuă a acestora, prin diversificarea acestora și calibrarea lor în funcție de specificul activității fiecărei categorii de personal auxiliar în parte.

Creșterea calității activității individuale a fiecărui membru al personalului auxiliar al instanței și parchetului presupune ca acesta să beneficieze de un program de formare adaptat și *specializat* în funcție de atribuțiile care îi revin și de situația sa profesională.

Ca urmare, îmbunătățirea calității formării profesionale continue a grefierilor și celuilalt personal auxiliar de specialitate al instanțelor și parchetelor impune oferirea de programe de formare profesională cât mai specializate, astfel încât acestea să răspundă cât mai bine necesităților reale de instruire ale cursanților.

Un pas important a fost făcut la nivelul Școlii Naționale de Grefieri prin oferirea de programe de formare specializate pentru grefierii din cadrul instanțelor judecătorești, respectiv din cadrul parchetelor, având în vedere specificitatea activității celor două categorii profesionale.

Pe viitor acest început se impune a fi continuat, prin elaborarea și implementarea de programe de formare continuă specializată cel puțin după următoarele criterii:

- programe de formare continuă specializată în funcție de categoria de personal din care fac parte cursanții – grefieri de ședință, grefieri arhivari, grefieri documentariști, grefieri registratori, alte categorii de personal auxiliar. Într-o a doua etapă, în cadrul fiecărei categorii în parte programele trebuie calibrate în funcție de specificul situației profesionale a participanților, selecția pentru fiecare seminar trebuind să fie efectuată în mod corespunzător – spre exemplu, participanții la seminar trebuie să facă parte pe cât posibil din aceeași tranșă de vechime în funcție, conținutul seminarului trebuind altfel adaptat de către formatori dacă grefierii participanți sunt debutanți sau dacă aceștia au deja o vechime relevantă în funcție – spre exemplu peste 5 ani;

- dezvoltarea de programe de formare continuă special destinate grefierilor care ocupă funcții de conducere; În cadrul fiecărei instanțe sau a fiecărui parchet primul grefier, grefierul șef sau grefierii șefi de secție exercită atribuții specifice, care necesită dezvoltarea corespunzătoare a abilităților organizatorice și manageriale ale acestora, astfel încât să poată constitui un sprijin real pentru conducerea instanței și parchetului în ceea ce privește modul de organizare a activității, distribuția personalului auxiliar pe compartimente și supravegherea și îndrumarea curentă a activității acestuia;

- programe de formare profesională continuă speciale pentru dezvoltarea anumitor abilități de natură non-juridică (relații cu publicul, comunicare și relații publice, statistică judiciară etc.). Este de observat că odată cu implementarea modulului statistic al aplicației ECRIS și cu stabilirea gradelor de complexitate unice a cauzelor la nivel național, atât pentru instanțe, cât și pentru parchete, este de așteptat ca rapoartele statistice generate de aplicația informatică să constituie o bază importantă pentru fundamentarea deciziilor luate de managementul instanțelor și parchetelor, precum și în strategia națională de redimensionare a schemelor de personal și de echilibrare a încărcăturii de cauze per magistrat coordonată de către Consiliul Superior al Magistraturii. În acest context, operarea aplicației în cadrul fiecărui instanțe sau parchet de către personal calificat este importantă pentru buna funcționare a acesteia. Totodată, în cadrul Strategiei de comunicare pentru sistemul judiciar, aprobată de către Consiliul Superior al Magistraturii și aflată în faza de implementare, se are în vedere existența în cadrul fiecărei instanțe sau parchet a unui grefier specializat în ceea ce privește comunicarea și relațiile publice, programele de formare trebuind adaptate acestei necesități. Nu este mai puțin adevărat că *toți grefierii* angrenați sub diferite forme în activitatea de lucru cu publicul ar trebui să beneficieze de forme de pregătire specializată, în ceea ce privește atitudinea în cadrul relațiilor de serviciu cu publicul, inclusiv a celor de natură conflictuală, imaginea publică a sistemului judiciar fiind în multe cazuri determinată de modul în care justițiabilii interacționează nu numai cu magistrații, dar și cu personalul auxiliar al instanțelor și parchetelor.

Spre exemplu, raportul întocmit de către expertul Jesper Wittrup a arătat că, deși mulți justițiabili, chiar din rândul acelor care pierduseră procesele, subscriau la

afirmațiile că judecătorii au fost corecți și au demonstrat cunoașterea legii, un procent foarte ridicat dintre persoanele care au interacționat direct cu instanțele sau parchetele erau nemulțumite de modul de organizare a acestora, de accesul la arhivă sau registratură, de atitudinea personalului din compartimentele auxiliare.

2. crearea unei baze de date informatice, cuprinzând întregul personal auxiliar din cadrul instanțelor și parchetelor, privind participările la diferitele forme de formare profesională continuă;

Existența unei astfel de baze de date prezintă o importanță deosebită, astfel cum am arătat și anterior, în vederea îmbunătățirii procesului de selecție a participanților la diferitele seminarii, precum și în vederea adaptării permanente a componenței programului de formare continuă la necesitățile concrete.

Având în vedere că realizarea aplicației informatice și, în special, introducerea datelor necesare în aplicație reprezintă un proces de durată, pe termen scurt s-ar impune folosirea unei fișe standard de înscriere la seminarii, prin intermediul căreia să se obțină informații relevante privind formele anterioare de pregătire la care a participat cursantul, dar și despre situația profesională concretă a acestuia (vechime, compartimentul în care activează etc.), de natură să servească la calibrarea corespunzătoare a programelor de formare.

3. crearea unui sistem de evaluare permanentă a eficacității concrete a programelor de formare continuă desfășurate;

În acest scop ne propunem elaborarea unor formulare de feed-back din partea conducerii instanțelor sau parchetelor, care ar putea fi completate, de preferat, în modalitatea on-line, care permite o prelucrare mult mai rapidă a datelor colectate în format electronic.

Astfel, pe baza monitorizării, pe o perioadă de 1-3 luni, a activității curente a persoanelor care au participat la unele seminarii de pregătire, persoana responsabilă din cadrul instanței (de obicei, vicepreședintelui instanței îi revin, conform Regulamentului de ordine interioară, atribuții privind asigurarea formării corespunzătoare a personalului auxiliar, precum și de supraveghere a calității și legalității activității acestuia, dar poate fi

vorba și de conducătorul compartimentului în cadrul căruia activează grefierul, de judecătorul cu care acesta intră în ședințele de judecată etc.) sau parchetului va putea evalua modul și gradul în care participarea la diferitele forme de pregătire profesională continuă s-a dovedit utilă în activitatea curentă a participanților, permițând, prin comunicarea acestor date către Școala Națională de Grefieri, reglarea corespunzătoare a conținutului concret al acestor programe.

Fără îndoială că rezultatele astfel obținute vor fi corelate și cu cele colectate prin intermediul actualelor chestionare de evaluare a modului de organizare a seminarului și a calităților formatorului de către participanții la seminar.

4. stimularea perfecționării continue a formatorilor și monitorizarea utilizării celor mai adecvate tehnici de predare și a folosirii echipamentelor existente;

Și în cazul formatorilor, sau, poate, mai ales în cazul acestora, procesul de pregătire și perfecționare profesională trebuie văzut ca având un caracter continuu, Școala Națională de Grefieri fiind obligată să asigure instruirea acestora cu privire la cele mai adecvate forme de predare și să asigure dotarea locațiilor de formare cu echipamente (sisteme de calcul, videoproiectoare etc.) care să permită desfășurarea seminariilor într-o manieră cât mai atractivă pentru participanți și care să asigure o cât mai intensă coparticipare a acestora.

De asemenea, evaluarea calității activității formatorilor nu trebuie să se rezume la procedura desemnării acestora, fiind necesar să existe un proces de monitorizare permanentă a calității activității acestora pe baza unor standarde de calitate stabilite de comun acord de conducerea Școlii Naționale de Grefieri și corpul formatorilor.

5. realizarea de către formatorii desemnați pe fiecare materie a unor suporturi de curs unitare, precum și elaborarea, în timp, de manuale în cadrul fiecărei materii, care să cuprindă teme specifice, relevante din punct de vedere al atribuțiilor grefierilor și celuilalt personal auxiliar din cadrul instanțelor și parchetelor;

Așa cum am arătat și anterior, este deosebit de importantă selectarea, în cadrul

fiecărei materii în cadrul căreia se organizează seminariile de perfecționare profesională, a acelor teme care prezintă cel mai mare interes practic din punct de vedere al activității curente a cursanților, a atribuțiilor pe care aceștia le exercită.

De asemenea, este esențială uniformizarea informațiilor furnizate în cadrul unei anumite teme de seminar, indiferent de formatorul care îl susține.

Dincolo de aceste aspecte, crearea unor suporturi de curs care să conțină informațiile și aspectele principale tratate în cadrul fiecărui seminar ar facilita foarte mult desfășurarea în bune condiții a acestora, notele de curs respective putând fi transmise anticipat, în format electronic, participanților, permițându-le acestora să se pregătească pentru seminar în bune condiții și să identifice mai ușor subiectele cu privire la care au întrebări sau au nevoie de lămuriri suplimentare.

Pe de altă parte, aceste suporturi de curs ar putea fi diseminate prin intermediul paginii de Internet a Școlii Naționale de Grefieri, astfel încât să fie disponibile și persoanelor care nu au fost selectate să participe la seminariile respective, dar sunt interesate de subiectele tratate.

Tot prin intermediul paginii de web ar putea fi difuzate și materialele considerate relevante dintre cele prezentate în cadrul sesiunilor de învățământ profesional din cadrul instanțelor și parchetelor și s-ar putea încuraja schimbul de bune practici referitoare la aspectele organizatorice, la modul de distribuire, evaluare și recompensare a personalului etc.

6. asigurarea consultării permanente și a coparticipării instanțelor și parchetelor la procesul decizional privind formarea profesională continuă a grefierilor și a celui alt personal auxiliar, prin crearea unui forum informatic între conducerea Școlii Naționale de Grefieri, Biroul de formare profesională, ca structură specializată din cadrul aparatului tehnic al Consiliului Superior al Magistraturii, și persoanele desemnate în cadrul instanțelor și parchetelor în privința organizării învățământului profesional al grefierilor;

După cum aminteam și anterior, activitatea de formare desfășurată de către Școala Națională de Grefieri nu poate constitui un scop în sine, ea fiind subordonată acoperirii necesităților de formare profesională a grefierilor și celui alt personal auxiliar de

specialitate în vederea creșterii calității actului de justiție.

În aceste condiții, sincronizarea proiectelor și programelor dezvoltate de Școală la obiectivele stabilite prin strategia de resurse umane a Consiliului Superior al Magistraturii este deosebit de importantă, fiind necesară existența unei relații de colaborare permanentă între conducerea Școlii și compartimentul specializat în formare profesională din cadrul aparatului tehnic al Consiliului Superior al Magistraturii, respectiv Biroul de formare profesională din cadrul Direcției resurse umane și organizare.

De asemenea, participarea conducerii Școlii Naționale de Grefieri la lucrările comisiilor de specialitate ale Consiliului Superior al Magistraturii, ori de câte ori aceasta este apreciată ca necesară de membrii acestora, constituie un alt aspect care se impune în vederea racordării și integrării Școlii Naționale de Grefieri la proiectele, programele sau deciziile care privesc dezvoltarea de ansamblu a sistemului judiciar.

Pe de altă parte, astfel cum am mai arătat în cadrul prezentului proiect, se impune fără dubii coparticiparea conducerilor instanțelor și parchetelor la procesul decizional privind întocmirea și implementarea programului anual de formare continuă, atât sub aspectul stabilirii componentelor acestuia în funcție de necesitățile concrete, cât și în ceea ce privește modul de selecție al participanților la seminarii, astfel încât să fie asigurat dublul deziderat al posibilității de acces la seminarii din partea tuturor membrilor personalului, dar fără a se perturba buna desfășurare a activității instanței/parchetului.

7. dezvoltarea paginii web a Școlii Naționale de Grefieri;

Informatizarea instanțelor și parchetelor oferă oportunități deosebit de importante în ceea ce privește elaborarea de programe de formare continuă on line, de tipul „e-learning”, dezvoltarea unei astfel de platforme informatice făcând obiectul unui proiect în desfășurare, cu finanțare prin intermediul Băncii Mondiale.

Până la implementarea unui astfel de proiect se impune valorizarea la maximum a oportunităților existente prin restructurarea într-o manieră cât mai accesibilă și atractivă, actualizarea permanentă și dezvoltarea conținutului paginii de web a Școlii Naționale de Grefieri – www.grefieri.ro.

Astfel, prin intermediul paginii de web pot fi diseminate către personalul auxiliar al instanțelor și parchetelor notele de curs întocmite pentru diferite seminarii, dar și

lucrări relevante întocmite la nivelul instanțelor și parchetelor pentru sesiunile de învățământ profesional. Totodată, ar putea fi difuzate materiale de sinteză privind cele mai recente evoluții legislative, precum și informații actualizate privind programul de desfășurare a seminariilor, locațiile, participanții etc.

De asemenea, credem că ar fi utilă deschiderea unui forum de discuții pe chestiuni profesionale destinat grefierilor și celorlalte categorii de personal auxiliar al instanțelor și parchetelor, după modelul celui destinat magistraților de pe site-ul Consiliului Superior al Magistraturii.

În ceea ce ne privește, pentru asigurarea unei imagini unitare a sistemului judiciar și o structurare corespunzătoare a informațiilor disponibile, cu evitarea dublajelor și a aspectelor aparent contradictorii, ar fi utilă dezvoltarea site-ului Consiliului Superior al Magistraturii într-un portal al justiției, care să preia portalul instanțelor de judecată de pe serverul Ministerului Justiției și să înglobeze și accesul către paginile de Internet ale instituțiilor aflate în coordonarea Consiliului Superior al Magistraturii, respectiv Institutul Național al Magistraturii și Școala Națională de Grefieri.

8. crearea unor teste standard de evaluare a cunoștințelor dobândite prin intermediul seminariilor de formare profesională continuă, folosite la finalizarea acestora;

Formele de pregătire profesională continuă se încheie în principiu cu o componentă de evaluare, de obicei pe baza unui test grilă, rezultatul obținut menționându-se în certificatul de participare eliberat ulterior cursantului.

În practică apar însă cel puțin două probleme legate de această evaluare. Fiind realizate de către fiecare formator în parte, testele respective rareori se ridică la un nivel corespunzător de exigență, ceea ce nu permite o reală departajare a participanților, în funcție de pregătirea reală a acestora. Pe de altă parte, din același motiv testele sunt lipsite de uniformitate, ceea ce face puțin relevante rezultatele acestora pentru conducerea instanțelor sau parchetelor în procesul de evaluare a personalului auxiliar de specialitate sau de acordare a stimulentei bănești.

Din aceste motive se impune realizarea unor teste standardizate, de o complexitate care să asigure departajarea persoanelor evaluate și ale căror rezultate să permită o

interpretare uniformă a performanței profesionale demonstrate prin rezolvarea testului. Cu alte cuvinte, este necesar ca rezultatele obținute de două persoane participante la același seminar să reflecte diferența de pregătire profesională dintre acestea, după cum nivelul de dificultate și complexitatea testelor folosite în cadrul a două seminarii diferite, în aceeași materie sau în materii diferite, să fie similare.

Astfel se poate acorda conducerilor instanțelor și parchetelor o bază de informații utilă, alături de celelalte elemente luate în calcul, în procesul de evaluare profesională individuală și de acordare a stimulentele materiale, după cum asigurarea unei astfel de evaluări cu caracter obiectiv este indispensabilă pentru estimarea necesităților viitoare legate de formarea profesională continuă pentru fiecare membru al personalului în parte.

De asemenea, în această modalitate se poate stimula constituirea unei ierarhii profesionale adecvate în cadrul corpului personalului auxiliar din fiecare instanță sau parchet, ca element stimulatив al performanței individuale, a spiritului de inițiativă și a preocupării individuale pentru o cât mai bună pregătire profesională.

9. introducerea unor noi programe de formare continuă în domeniul eticii și deontologiei profesionale;

Contactul direct al justițiabililor cu personalul din compartimentele instanțelor și parchetelor care desfășoară activitate de lucru cu publicul – arhivă, registratură, birouri de informare etc. - influențează decisiv percepția publică asupra justiției. De asemenea, în contextul actual – de nivel scăzut al încrederii publice în justiție – persistența unor cazuri de mică corupție în activitatea curentă a instanțelor și parchetelor generează un efect amplificat asupra imaginii sistemului.

Ca urmare, considerăm că este deosebit de importantă promovarea principiilor de etică și bună conduită profesională în rândul grefierilor și a celuilalt personal auxiliar de specialitate din cadrul instanțelor și parchetelor, prin stimularea sentimentului de apartenență la un corp profesional de elită, care exercită o misiune socială importantă.

De asemenea, lucrul cu publicul presupune repartizarea în cadrul compartimentelor vizate, de către conducerile instanțelor și parchetelor, a persoanelor care posedă bune abilități de relaționare, precum și dezvoltarea acestora prin selectarea în cadrul unor programe de formare continuă adecvate.

10. încurajarea schimbului de bune practici în probleme organizatorice, precum și cu privire la alte chestiuni ținând de activitatea grefierilor și a celui alt personal auxiliar de specialitate;

În privința organizării activității în diferitele compartimente ale instanțelor și parchetelor, precum și cu privire la modul de desfășurare a activităților curente, în punerea în executare a dispozițiilor din legi și regulamente, unele instanțe și parchete au identificat în practică modalități concrete de îmbunătățire a activității prin reducerea birocrăției, organizarea în bune condiții a fluxului diferitelor documente sau prin buna reglementare la nivelul instanței și parchetului a activităților de lucru cu publicul.

Aceste experiențe individuale se pot dovedi extrem de valoroase, mai ales în vederea îmbunătățirii percepției publice asupra modului de funcționare a sistemului judiciar, fiind esențial ca ele să fie disponibile și celorlalte instanțe sau parchete, spre a putea fi, eventual, preluate și adaptate specificului acestora.

În acest scop poate fi folosită pagina de Internet a Școlii Naționale de Grefieri, inclusiv prin crearea unui forum de discuții pe chestiuni profesionale deschis grefierilor, dar ar fi utilă, în limita posibilităților financiare și organizarea de întâlniri periodice sau schimburi de experiență între grefierii care ocupă funcții de conducere.

11. asigurarea unei formări profesionale adecvate a grefierilor recrutați „direct pe post”;

Departamentul de formare continuă al Școlii Naționale de Grefieri are și obligația de a asigura formarea profesională a grefierilor recrutați prin concurs organizat direct pe post la nivelul curților de apel, fără absolvirea cursurilor de formare inițială ale Școlii.

În privința acestei categorii de personal considerăm că programele de formare trebuie să atingă două deziderate esențiale: pe de o parte, asigurarea unui nivel de cunoștințe profesionale care să permită buna desfășurare a activității în cadrul instanțelor și parchetelor, în acord cu statutul de personal debutant, iar, pe de altă parte, conștientizarea respectării stricte a legii și regulamentelor în întreaga activitate profesională. Astfel, în practică au fost semnalate cazuri în care influența personalului cu experiență asupra personalului auxiliar nou-angajat are uneori și conotația negativă a

substituirii procedurilor prevăzute de lege sau de regulamente cu „practica” instanței sau parchetului, uneori aceasta derogând nepermis de la respectivele dispoziții legale. Fără îndoială că reglementarea acestor situații se face în cadrul fiecărei instanțe și a fiecărui parchet prin supravegherea profesională exercitată de conducerea acesteia, însă este esențială insuflarea unei atitudini corecte prin intermediul programelor de formare profesională, dat fiind specificul instanțelor și parchetului, de instituții menite să asigure respectarea legii, a căror activitate este subordonată îndeplinirii actului de justiție.

11. asigurarea flexibilității programelor de formare continuă și a capacității de adaptabilitate a acestora la noile cerințe;

Sistemul judiciar se află în permanentă evoluție, iar procesul legislativ se caracterizează în continuare printr-o instabilitate accentuată, fiind astfel necesar ca Școala Națională de Grefieri să-și dezvolte capacitatea de a se adapta permanent noilor cerințe de formare apărute în cadrul activității desfășurate de către instanțe și parchete.

Intervenția unor modificări legislative sau inițierea unui program de reformă a unor aspecte privind funcționarea sistemului judiciar trebuie să găsească o reflecție imediată prin adaptarea corespunzătoare a programului anual de formare continuă. Totodată, o astfel de adaptare presupune și o dezvoltare a capacității operaționale a Școlii Naționale de Grefieri, în special prin identificarea și a altor spații în cadrul cărora pot fi organizate forme de pregătire la nivel regional, precum și repartitia echilibrată a corpului de formatori la curțile de apel și parchetele de pe lângă acestea.

