

CZU [343.16+347.96]:[005.95+005.332.3](478) UDC: [343.16+347.96]:[005.95+005.332.3](478)

## APRECIEREA PERCEPȚIEI ȘI ATITUDINII PERSONALULUI JUDICIAR ASUPRA REFORMEI JUSTIȚIEI ÎN REPUBLICA MOLDOVA

*Drd. Ion CUPCEA, ASEM*  
*cupceaion11@gmail.com*

*ORCID: 0009-0004-8030-3139*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2024.129.059>*

*În prezenta lucrare este analizată percepția și atitudinea personalului judiciar în raport cu derularea reformei justiției în Republica Moldova. În această ordine de idei, este efectuată o evaluare a cadrului normativ, pe care se fundamentează strategia de reformare a justiției, în special aspectele legate de managementul resurselor umane. În acest context, se analizează Strategia de reformare a justiției pentru anii 2022-2025, precum și obiectivele de asigurare a unei justiții performante, reflectate în Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova Europeană 2030”. În vederea evaluării percepției personalului judiciar asupra reformei justiției, a fost realizat un sondaj sociologic, bazat pe metoda chestionarului, la care au participat 252 de respondenți. Rezultatele obținute relevă opinii divergente ale resurselor umane aferente sistemului judiciar asupra modului de reformare a justiției.*

**Cuvinte-cheie:** *resurse umane, percepție, atitudine, personal judiciar, reforma justiției, strategia de reformare a justiției.*

**JEL:** M10, M12.

### Introducere

Reforma justiției în Republica Moldova a constituit unul din cele mai discutate subiecte în societate, în ultima perioadă, implicând factori decizionali de la toate nivelurile ierarhice ale administrației publice centrale. În ultimii ani, se constată o accelerare a procesului de reformare a justiției în Republica Moldova, inclusiv a sistemului judecătoresc, fiind adoptate mai multe legi și hotărâri, care au ca obiectiv îmbunătățirea actului judecătoresc, cu scopul de a spori încrederea societății în sistemul judiciar. Astfel, au fost întreprinse unele acțiuni concrete pentru selectarea candidaților în organele de autoadministrare ale judecătorilor [1], precum și pentru

## ASSESSMENT OF THE PERCEPTION AND ATTITUDE OF THE JUDICIAL PERSONNEL ON JUSTICE REFORM IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

*PhD candidate, Ion CUPCEA, ASEM*  
*cupceaion11@gmail.com*

*ORCID: 0009-0004-8030-3139*

*DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2024.129.059>*

*This work analyses the perception and attitude of judicial personnel regarding the implementation of justice reform in the Republic of Moldova. In this regard, an evaluation of the normative framework underlying the strategy for reforming the justice system is conducted, particularly concerning human resource management aspects. In this context, the Justice Reform Strategy for 2022-2025 is analysed, as well as the objectives for ensuring effective justice, reflected in the National Development Strategy “European Moldova 2030”. To assess the perception of judicial personnel on justice reform, a sociological survey was conducted, based on a questionnaire method with 252 respondents participating. The results obtained reveal divergent opinions among human resources within the judicial system regarding the manner of reforming justice.*

**Keywords:** *human resources, perception, attitude, judicial personnel, justice reform, justice reform strategy.*

**JEL:** M10, M12.

### Introduction

The justice reform in the Republic of Moldova has emerged as one of the most discussed topics in society in recent period, involving decision-makers at all hierarchical levels of central public administration. There has been an acceleration of the justice reform process, including the judicial system, with several laws and resolutions adopted to enhance the judicial process and increase public trust in the justice system. Concrete actions have been taken for the selection of candidates for the self-governing bodies of judges [1], as well as for the evaluation and selection of judges [2]; [3]. For the Republic

evaluarea și selecția judecătorilor [2]; [3]. Pentru Republica Moldova, realizarea cu succes a reformei justiției, în special a sistemului judecătoresc, reprezintă o condiție esențială pentru accelerarea ritmului de aderare la Uniunea Europeană. În prezent, una dintre cele mai importante condiții pentru aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană constă în reformarea sistemului judecătoresc și diminuarea la maxim a corupției în justiție. În acest context, în *Strategia privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025*, se menționează: „Calitatea justiției constituie un angajament asumat al Republicii Moldova în procesul de integrare europeană și devine o dominantă în instaurarea, prin actul de justiție, a unui stat de drept, a ordinii, a dreptății și a adevărului în societate” [4]. Aceasta va contribui la diminuarea corupției în sistemul de justiție. Cercetările anuale efectuate de Transparency International, privind nivelul corupției la nivel internațional, arată că, în anul 2023, Republica Moldova s-a clasat pe locul 76 din 180, o situație mult mai bună comparativ cu anul 2019, când se afla pe poziția 122 [6].

#### **Metode de cercetare aplicate**

Metodele de cercetare aplicate pentru realizarea prezentei lucrări au fost selectate în funcție de obiectivele urmărite. Astfel, pentru investigarea cadrului teoretic, au fost aplicate metodele fundamentale de cunoaștere, cum ar fi: inducția, deducția, metoda comparației, sinteza și analiza. În cazul redării conținutului aplicativ al lucrării, a fost aplicat sondajul, ca metodă cantitativă, chestionarul fiind instrumentul de colectare a informațiilor. Eșantionul a cuprins 252 de respondenți, format din angajați ai instanțelor judecătorești (judecători, asistenți judiciari, grefieri și personal non-judiciar), precum și studenți, și absolvenți ai Institutului Național de Justiție (INJ). Procesul de colectare a rezultatelor a avut loc online, prin plasarea chestionarului în Google Forms. Prelucrarea datelor din chestionar a fost realizată în EXCEL.

#### **Rezultate și discuții**

Elaborarea noii *Strategii privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022-2025* a avut ca punct de plecare identificarea unor provocări legate de gestiunea resurselor umane în sistemul judecătoresc, și anume: existența unor factori care „alimentează” corupția și a unor elemente ce influențează integritatea actorilor din sistemul judiciar, capacități reduse de performanță și admi-

of Moldova, the successful implementation of justice reform, particularly in the judicial system, is essential for accelerating the pace of integration into the European Union. Currently, one of the most important conditions for Moldova’s EU accession is the reform of the judicial system and the significant reduction of corruption in justice. In this context, the *Strategy for Ensuring the Independence, and Integrity of the Justice Sector for 2022-2025* states: “The quality of justice is a commitment undertaken by the Republic of Moldova in the European integration process and becomes a dominant factor in establishing the rule of law, order, justice, and truth in society” [4]. This will contribute to the reducing in corruption within the justice system. Annual research conducted by Transparency International on the level of corruption globally indicates that, in 2023, the Republic of Moldova ranked 76 out of 180 countries, a significant improvement compared to 2019, when it ranked 122 [6].

#### **Research methodology**

The research methods applied in this study were tailored to meet the specific objectives pursued. Thus, for theoretical framework analysis, fundamental knowledge methods were used, such as: induction, deduction, comparative analysis, synthesis, and analysis. To address the practical content of the study, a survey was conducted as a quantitative method, with a questionnaire serving as the data collection instrument. The sample consisted of 252 respondents, including employees of the courts (judges, judicial assistants, court clerks, and non-judicial staff), as well as students and graduates of the National Institute (NU) of Justice (INJ). The data collection process took place online, facilitated using Google Forms for the questionnaire. Data processing from the questionnaire was conducted using EXCEL.

#### **Results and discussions**

The formulation of the new strategy for *Ensuring the Independence and Integrity of the Justice Sector for the years 2022-2025* was initiated by identifying challenges related to human resource management in the judiciary system, namely: the existence of factors that “fuel” corruption and elements that influence the integrity of actors within the judicial system, reduced performance, and management capabilities of personnel in the judiciary, as well as the low

nistrare a personalului din sistemul judecătoresc, precum și nivelul scăzut al culturii juridice etc. Strategia în cauză pune un accent deosebit pe independența judecătorilor, care poate fi consolidată prin creșterea responsabilității și a integrității acestora, factori esențiali în sporirea încrederii societății în activitatea instanțelor judecătorești. Lucrul acesta se poate realiza prin dezvoltarea unei culturi judiciare și organizaționale în rândul tuturor categoriilor de angajați din instanțele judecătorești.

În vederea implementării strategiei pentru anii 2022-2025 și a atingerii obiectivelor stabilite, factorii decizionali ai administrației publice centrale (Ministerul Justiției, Parlamentul Republicii Moldova) au adoptat, în ultimii 2-3 ani, o serie de legi și hotărâri, menite să contribuie la îmbunătățirea sistemului de justiție în Republica Moldova și să sporească performanța instanțelor judecătorești. În cazul dat, au fost efectuate mai multe modificări legislative, inclusiv în ceea ce privește procesul de selecție și evaluare a judecătorilor, având ca obiectiv sporirea eficienței acestora în activitatea desfășurată, din care să rezulte creșterea încrederii societății în actul jurisdicțional.

Problema reformării justiției, astfel, devine o prioritate fundamentală pentru realizarea Strategiei Naționale de Dezvoltare (SND) „Moldova Europeană-2030”. Aceasta demonstrează importanța acestui domeniu pentru asigurarea statului de drept și a bunăstării sociale. Potrivit SND „Moldova Europeană – 2030”, justiția este considerată de societate „drept un mecanism de represiune corupt, ineficient în protecția intereselor oamenilor” [5].

Reformele inițiate în ultimii 2-3 ani, privind instanțele judecătorești, au ca obiectiv îmbunătățirea calității actului juridic, eliminarea corupției din sistemul judecătoresc, asigurarea independenței judecătorilor, fără implicarea persoanelor terțe, care vor avea ca efect îmbunătățirea atitudinii și a percepției societății față de instanțele judecătorești.

În contextul reformei justiției, una din cele mai discutate probleme atât în societate, cât și în sistemul judecătoresc a fost modificarea legislației, care a condus la crearea Comisiei de evaluare externă a actualilor judecători ai Curții Supreme de Justiție (CSJ), precum și a candidaților la funcția de judecător al acesteia. Evaluarea se concentrează asupra eticii profesionale,

level of legal culture, etc. The strategy emphasizes the independence of judges, which can be ensured by increasing their accountability and integrity, elements that can foster greater public trust in judicial activities of the courts. This can be achieved through the development of a judicial and organizational culture among all categories of employees within the courts.

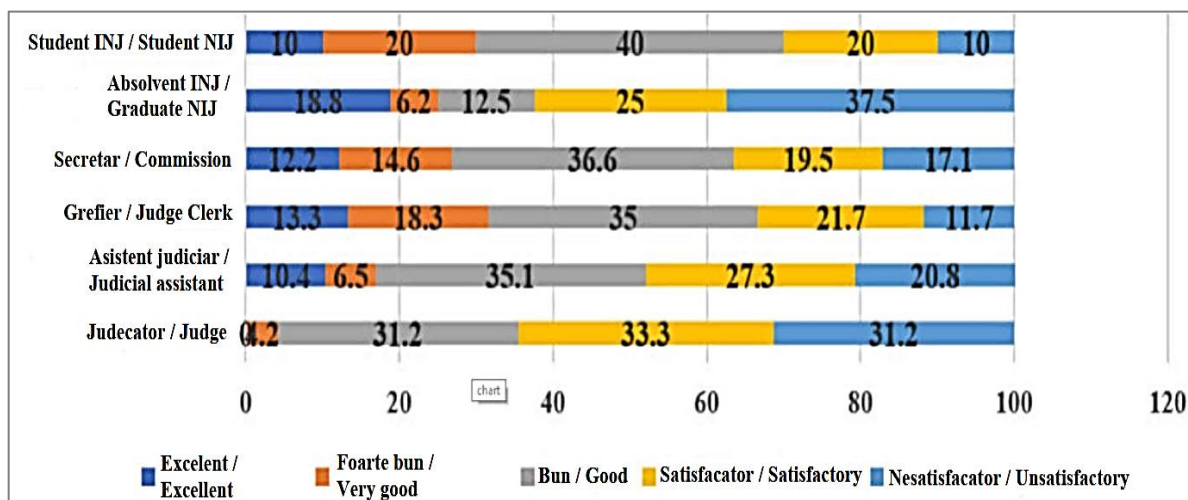
To implement the strategy for the years 2022-2025 and achieve the established objectives, decision-makers in the central public administration (the Ministry of Justice, the Parliament of the Republic of Moldova) have determined that, in the last 2-3 years, a series of laws and resolutions should be adopted to contribute to the improvement of the justice system in the Republic of Moldova, including increasing the performance of the courts. In this context, several amendments have been made to the legal framework, including in the selection and evaluation process of judges, with the aim of enhancing their efficiency in their activities, which will lead to increased public trust in the judicial process.

The issue of justice reform is an integral part of the National Development Strategy (NDS) “European Moldova – 2030”, highlighting the importance of this domain for ensuring the rule of law and societal welfare. According to the NDS, justice is perceived by society as “a mechanism of corrupt repression” and inefficient in protecting people’s interests [5].

Reforms initiated in the past 2-3 years concerning the courts aim to improve the quality of legal proceedings, eliminate corruption within the judicial system, and ensure the independence of judges without external interference, thereby enhancing societal attitudes and perceptions towards the courts.

In the context of justice reform, one of the most debated issues both in society and within the judiciary has been the modification of legislation that led to the establishment of the External Evaluation Commission for current judges of the Supreme Court of Justice (SCJ) as well as for candidates for judicial positions. The evaluation focuses on professional ethics, integrity, and financial independence of the judges. In our research, we sought respondents' opinions regarding the activities of the External Evaluation commission (see figure 1).

integrității și independenței financiare a judecătorilor. În cadrul cercetării noastre, am solicitat opinia respondenților vizavi de activitatea Comisiei de evaluare externă (figura 1).



**Figura 1. Aprecierea activității comisiei de evaluare externă din partea respondenților, %/  
Figure 1. Respondents' appreciation of the work of the external evaluation panel, %**

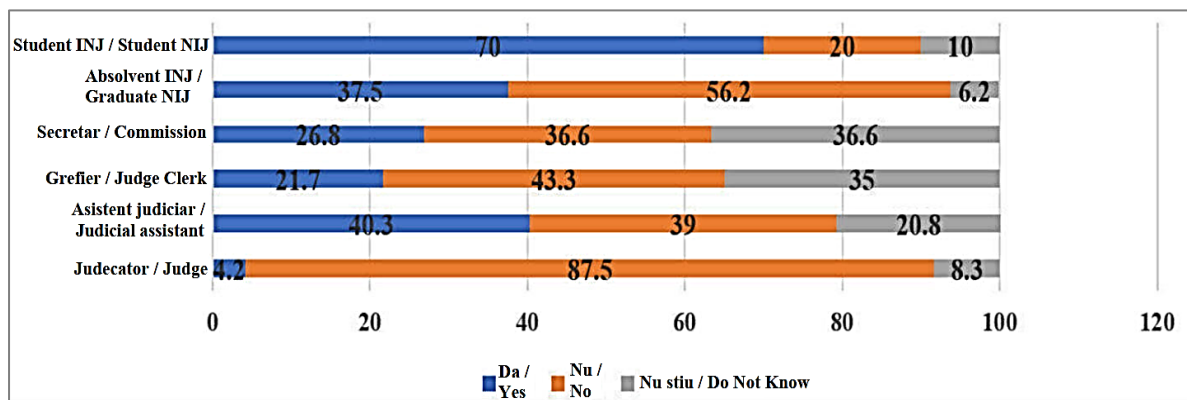
*Sursa: elaborată de autor/ Source: elaborated by the author*

Din figura 1, putem observa că atât personalul instanțelor judecătorești, cât și absolvenții, și studenții INJ, nu au oferit aprecieri înalte pentru activitatea Comisiei de evaluare externă a judecătorilor CSJ și a candidaților la funcția de judecător al acesteia. Dintre toți judecătorii participanți la sondaj, niciunul nu a acordat calificativul „*excelent*” comisiei respective. De asemenea, constatăm că cei mai mulți dintre respondenții care au apreciat cu calificativul „*nesatisfăcător*” sunt din rândul absolvenților INJ (37,5%), urmați de cei din rândul judecătorilor (31,2%). La nivelul tuturor categoriilor de participanți, cei mai mulți au apreciat activitatea Comisiei de evaluare externă cu calificativul „*satisfăcător*”.

Legislația în vigoare prevede că, în calitate de membru al Comisiei externe de evaluare a judecătorilor, pot fi persoane notorii atât din Republica Moldova, cât și din străinătate, fapt ce a generat numeroase discuții în rândul specialiștilor și în cadrul opiniei publice. Pornind de la aceasta, am dorit să aflăm dacă respondenții agreează prezența experților externi în cadrul Comisiei de evaluare externă a judecătorilor CSJ. Rezultatele obținute sunt prezentate în figura 2.

In Figure 1 we note that both court staff, as well as NIJ graduates and students, did not give high marks to the work of the external evaluation commission for the evaluation of SCJ judges and candidates for the position of SCJ judge. Of all the judges participating in the survey, not one did not give the commission an “*excellent*” rating. We also note that most of the respondents who rated the work of the external evaluation commission as “*unsatisfactory*” were NIJ graduates (37.5%), followed by judges (31.2%). In all categories of respondents, most of them rated the work of the external evaluation commission as “*satisfactory*”.

The legislation in force stipulates that the members of the external commission for the evaluation of judges may be well-known persons both from the Republic of Moldova and from abroad, which has led to many discussions. Based on this fact, we wanted to find out whether the respondents agree with the presence of external experts in the external evaluation commission of judges of the SCJ. The results are presented in figure 2.



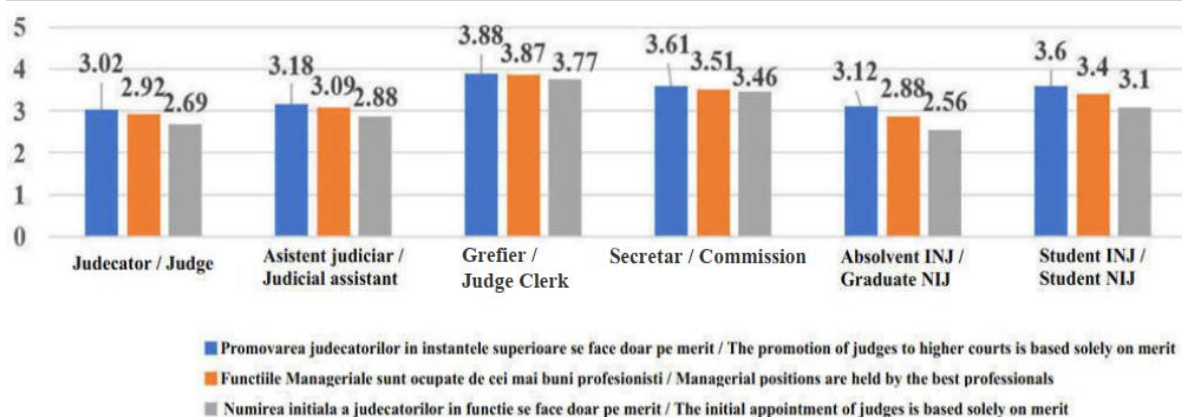
**Figura 2. Opiniile respondenților privind prezența evaluatorilor externi în comisia de evaluare externă, %/ Figure 2. Respondents' views on the presence of external evaluators in the external evaluation panel, %**  
*Sursa: elaborată de autor/Source: elaborated by the author*

Din totalul participanților la sondaj, cei mai mulți nu au fost de acord cu prezența experților străini în calitate de membri ai Comisiei de evaluare externă a judecătorilor CSJ, cu excepția respondenților care sunt studenți INJ. De asemenea, observăm că din totalul judecătorilor participanți la sondaj, doar 4,2% agreează prezența experților externi în comisia respectivă.

Unul dintre obiectivele specifice ale Strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022-2025 constă în perfecționarea sistemului de promovare a judecătorilor. În această ordine de idei, ne-am propus să aflăm în ce măsură respondenții sunt de acord cu afirmațiile prezentate în figura 3. Fiecare afirmație prezentată în figura 3 a fost evaluată pe o scală de la „1” la „5”, în care „1” – „Dezacord total”, iar „5” – „Acord total”.

Of the total number of survey participants, most did not agree with the presence of foreign experts as a member of the external evaluation commission of the SCJ judges, except for the respondents among NIJ students. We also note that out of the total number of judges participating in the survey, only 4.2% agree with the presence of foreign experts in the commission.

One of the specific objectives of the Strategy on Ensuring the Independence and Integrity of the Justice Sector for 2022-2025 is to improve the system of promotion of judges. With this in mind, we set out to find out to what extent respondents agree with the statements presented in figure 3. Each statement presented in figure 3 could be rated on a scale from “1” to “5”, where “1” – “Strongly disagree” and “5” – “Strongly agree”.



**Figura 3. Aprecierea acțiunilor de promovare în rândul judecătorilor din partea respondenților/ Figure 3. Respondents' appreciation of promotion actions among judges**  
*Sursa: elaborată de autor/Source: elaborated by the author*

Prima afirmație – *Numirea inițială a judecătorilor în funcție se face doar pe merit* – a fost cel mai slab apreciată. Absolvenții INJ au acordat cea mai scăzută apreciere acestei afirmații, cu o medie de 2,56 puncte. Acest rezultat poate fi explicat prin faptul că, după finalizarea studiilor, absolvenții INJ rămân în așteptare mulți ani până a fi numiți în funcția de judecător, ceea ce îi nemulțumește profund. Totodată, așteptarea prea lungă îi determină pe unii să renunțe la o carieră în sistemul judecătoresc. A doua categorie de respondenți, cu o apreciere modestă (2,69) a afirmației menționate mai sus, revine judecătorilor care au participat la sondaj. Această categorie de respondenți, trecând prin etapa inițială de numire în funcția de judecător, pot aprecia mai obiectiv dacă procedura în cauză se realizează într-adevăr pe merit. Ținând cont de faptul că unii din asistenții judiciari aspiră la funcția de judecător, ca urmare a susținerii examenului la INJ, de asemenea, pot exprima nemulțumiri față de procedura de numire în funcția de judecător, apreciind afirmația respectivă, în medie, cu 2.88 puncte. În același timp, grefierii și personalul non-judiciar au dat aprecieri mai înalte afirmației respective.

A doua afirmație – *Funcțiile manageriale sunt ocupate de cei mai buni profesioniști* – este apreciată la un nivel puțin mai înalt decât prima afirmație, ceea ce demonstrează că și în cazul dat categoriile de respondenți, în special judecătorii și absolvenții INJ, au anumite rezerve față de această activitate. Respondenții din grupul absolvenților INJ au apreciat, în medie, cu doar 2,88 puncte afirmația în cauză, fiind chiar un scor mai mic comparativ cu cel oferit de judecătorii care au participat la sondaj.

În cazul celei de-a treia afirmație – *Promovarea judecătorilor în instanțele superioare se face doar pe merit* – cea mai slabă apreciere este dată de judecătorii participanți la sondaj, în medie 3,02 puncte. Este categoria vizată direct, care poate oferi o evaluare obiectivă bazată pe experiențele lor personale. De cealaltă parte, se află grefierii care au participat la sondaj, apreciind afirmația respectivă, în medie cu 3,88 puncte.

Așadar, în contextul realizării obiectivului specific al strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022-2025, se impun criteriile obiective, clar definite, pentru evaluarea judecătorilor și cât mai multă imparțialitate din partea membrilor Comisiei de selecție și evaluare, pentru a exclude toate

The first statement – *The initial promotion of sitting judges is made on merit only* – is the most poorly appreciated by all categories of respondents. INJ graduates rated this statement the lowest, on average by 2.56 points. This can be explained by the fact that upon graduation, INJ graduates must wait several years before being appointed as a judge, which makes them most dissatisfied. Additionally, the lengthy waiting period leads some to abandon a career in the judicial system. The second category of respondents who rated this statement modestly (2.69) includes judges who participated in the survey. This category of respondents, having gone through the initial stage of appointment as a judge, can assess more objectively whether the procedure in question is really on merit. Considering the fact that some of the judicial assistants aspire to the position of judge, after taking the INJ exam, they may also be dissatisfied with the procedure of appointment as judge, rating this statement, on average, with 2.88 points. At the same time, clerks and non-judicial staff gave higher ratings to the statement.

The second statement – *Management positions are held by the best professionals* received a slightly higher rating than the first statement, indicating that respondents, particularly judges and INJ graduates, have certain reservations about this process. Respondents from the NIJ rated this statement, on average, at only 2.88 points, which is even lower than the score given by the judges who participated in the survey.

Regarding the third statement – *Judges are promoted to higher courts solely based on merit*, the lowest rating came from the judges participating in the survey, with an average of 3.02 points. This category is directly involved and can express objective opinions about the statement, likely having undergone such experiences themselves. In contrast, clerks who participated in the survey rated this statement an average of 3.88 points.

Thus, in the context of achieving the specific objectives of the strategy for ensuring the independence and integrity of the justice sector for 2022-2025, clear and objectively defined criteria for evaluating judges must be established, along with as much impartiality as possible from the members of the selection and evaluation commission to eliminate all fears and suspicions from those pursuing a career in the judicial system.

temerile și suspiciunile din partea celor care urmăresc o carieră în sistemul judecătoresc.

Una dintre direcțiile strategiei de reformare a justiției pentru anii 2022-2025 se referă la administrarea eficientă și modernă a justiției, care este formată din mai multe obiective: îmbunătățirea capacităților manageriale ale instanțelor judecătorești; optimizarea sistemului judecătoresc; dezvoltarea și implementarea sistemelor informaționale judiciare. În vederea atingerii obiectivelor menționate și a sporirii performanței instanței judiciare, în cadrul cercetării noastre au fost formulate mai multe măsuri, iar respondenții au avut posibilitatea să le aprecieze, conform scalei Likert, de la „1” la „5”, în care „1” – cel mai slab, iar „5” – cel mai bine (tabelul 1).

One of the directions of the justice reform strategy for 2022 – 2025 focuses on the efficient and modern administration of justice, which includes several objectives: improving the managerial capacities of the courts; optimizing the judicial system; and developing and implementing judicial information systems. To achieve the aforementioned objectives and to increase the performance of the court, several measures were formulated in our research and the respondents were given the opportunity to rate them according to the Likert scale from “1” to “5”, where “1” – the worst and “5” – the best (table 1).

*Tabelul 1/ Table 1*

**Media ponderată a aprecierii măsurilor ce contribuie la sporirea performanței instanței judiciare/Weighted average of the appreciation of measures contributing to increased court performance**

Măsurile cuprinse în chestionar/ Measures included in the questionnaire	Total/ Total	Abaterea standard/ Standard deviation	Statutul ocupațional al respondenților/ Respondents' occupational status					
			Judecător/ Judge	Asistent judiciar/ Judicial assistant	Grefier/ Judge clerk	Personal non judiciar/ Non judicial staff	Absolvent INJ/ NIJ Graduate	Student INJ/ NIJ Student
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Simplificarea procedurilor judiciare/Simplifying court procedures	4.24	1.071	3.79	4.36	4.62	3.95	3.69	4.40
O mai bună cooperare între judecători/ Better cooperation between judges	4.13	1.026	3.48	4.26	4.42	4.12	3.81	4.20
Instituirea unui sistem de management al calității la nivel de instanță de judecată/ Establishing a quality management system at court level	3.95	1.111	3.44	3.99	4.32	3.83	3.81	4.10
Specializarea asistenților judiciari/Specialization of judicial assistants	4.11	1.048	3.40	4.29	4.40	4.02	3.88	4.00
Folosirea mai accentuată a tehnologiilor informaționale în activitatea profesională/ Increased use of information technologies in the workplace	3.92	1.114	3.35	3.88	4.13	4.05	4.00	4.40

Continuarea tabelului 1/Continuation of table 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Îmbunătățirea managementului instanței de judecată/ Improving court management	4.04	1.084	3.27	4.13	4.40	3.95	4.00	4.20
Delegarea mai multor sarcini asistenților judiciari și grefierilor/ Delegating more tasks to judicial assistants and court clerks	2.91	1.344	3.23	2.30	3.08	3.41	3.00	3.30
Un control mai eficient din partea managementului instanței de judecată/More effective control by court management	3.52	1.193	3.06	3,29	3.88	3.68	3.75	3.70

*Sursa: elaborat de autor/Source: elaborated by the author*

Participanții la sondaj au apreciat diferit măsurile formulate, care au ca scop final îmbunătățirea performanței instanței judiciare (tabelul 1). *Simplificarea procedurilor judiciare*, ca măsură de sporire a performanței instanței de judecată, a fost apreciată cu cel mai înalt scor de asistenții judiciari și grefieri, precum și de studenții INJ. Aprecierea înaltă din partea asistenților judiciari și a grefierilor poate fi explicată prin faptul că îi vizează direct în activitatea zilnică pe care o desfășoară, iar o simplificare a procedurilor judiciare ar avea ca efect îmbunătățirea performanței individuale și a celei instituționale.

O altă măsură apreciată la nivel ridicat de toate categoriile de respondenți se referă la *O mai bună cooperare între judecători*. Scorul înregistrat ne permite să constatăm că, în prezent, nivelul de cooperare între judecători ar trebui îmbunătățit. Astfel, cooperarea între judecători, prin împărtășirea experiențelor profesionale și aplicarea practicilor de benchmarking din partea acestora, ar conduce la creșterea eficienței instanței de judecată. *Specializarea asistenților judiciari* reprezintă o altă măsură cuprinsă în chestionar, care a fost apreciată cu un scor înalt de majoritatea respondenților, dar mai ales de asistenții judiciari și grefieri, pe care îi vizează în mod direct. La fel, *Instituirea unui sistem de management al calității la nivelul instanței de judecată* este una dintre măsurile care a obținut aprecieri înalte din partea tuturor categoriilor de respondenți, fiind considerată o opțiune necesară instanțelor de judecată. *Îmbunătățirea managementului instanței de judecată* este o măsură

Survey respondents evaluated various measures aimed at enhancing the performance of the judiciary differently (table 1). *Streamlining judicial procedures*, as a measure to enhance court performance, was rated as the highest by judicial assistants and court clerks, as well as by students from the National Institute of Justice (NIJ). This high rating from judicial assistants and clerks can be explained by the direct impact on their daily activities; simplifying judicial procedures would lead to improved individual and institutional performance.

Another measure highly appreciated by all categories of respondents relates to *Better cooperation among judges*. The recorded score indicates that the current level of cooperation among judges should be improved. Thus, cooperation among judges, through sharing professional experiences and implementing benchmarking practices, would lead to increased efficiency in the court system. The *Specialization of judicial assistants* is another measure included in the questionnaire that received a high score from most respondents, especially from judicial assistants and court clerks, who are directly affected. Similarly, the *Establishment of a quality management system at the court level* is one of the measures that received high praise from all categories of respondents, being considered a necessary option for the courts. *Improving court management* is also a measure that received a sufficiently high rating from respondents, except for the judges. This demonstrates that some court managers may lack the necessary qualities



care, la fel, a obținut o apreciere suficient de înaltă din partea respondenților, mai puțin din partea judecătorilor. Aceasta demonstrează că unii manageri ai instanțelor judecătorești nu au calitățile necesare sau cunoștințe și abilități manageriale bine dezvoltate, ce ar conduce la implementarea diferitor metode și tehnici manageriale, având ca finalitate îmbunătățirea activității instanței judiciare.

*Delegarea mai multor sarcini asistenților judiciari și grefierilor* este măsura ce a fost apreciată cu cel mai mic scor din partea tuturor respondenților, cu excepția judecătorilor. De aici rezultă că asistenții judiciari și grefierii realizează un volum de muncă adecvat postului de muncă, iar transferul de noi sarcini de muncă către aceștia ar putea genera o presiune suplimentară, fapt ce ar conduce la creșterea intensității muncii și a stresului profesional, pe de o parte, și la apariția erorilor în exercitarea sarcinilor, pe de altă parte. De aceea, această opțiune nu poate fi considerată benefică pentru sporirea performanței instanței judiciare. În afară de aceasta, îmbunătățirea activității instanței judiciare poate fi realizată prin digitalizarea activităților, măsură prevăzută și în strategia de reformare a justiției pentru anii 2022-2025. Cu toate acestea, *Folosirea mai intensă a tehnologiilor informaționale în activitatea profesională* a înregistrat un scor mediu din partea majorității respondenților, alte măsuri fiind considerate mult mai importante pentru sporirea performanței instanței judiciare.

### Concluzii

Finalizarea reformei justiției este așteptată cu mare interes, deoarece se consideră că acest domeniu de activitate are implicații directe asupra tuturor sferelor sociale și economice, asigurând buna funcționare a statului, pe care societatea ar putea-o resimți prin îmbunătățirea nivelului de trai. Inițiată cu mai bine de 10 ani în urmă, reforma justiției a întâmpinat multe tergiversări, cauzate de mai mulți factori interni și externi sistemului judiciar. Strategiile de reformare a sistemului judiciar nu și-au atins în totalitate scopul urmărit. Actuala strategie este axată mai mult pe independența și integritatea sistemului judiciar, prin care se urmărește reducerea sau eradicarea corupției.

Resursele umane constituie elementul esențial în procesul de reformare a sistemului judiciar. Reformarea sistemului judiciar trebuie să reprezinte o expresie a voinței personalului

or well-developed managerial knowledge and skills, which would enable the implementation of various management methods and techniques aimed at improving the judicial process.

*Delegating more tasks to judicial assistants and clerks* was the measure rated the lowest by all respondents, except for judges. This indicates that judicial assistants and clerks are already performing an adequate workload, and transferring additional tasks would increase pressure on them, potentially leading to greater work intensity and professional stress, as well as a higher likelihood of errors in task execution. Therefore, this measure cannot be deemed beneficial for enhancing judicial performance. Furthermore, improving court operations can be realized through the digitization of activities, a measure outlined in the justice reform strategy for 2022-2025. However, the *Increased use of information technologies in professional activities* received a moderate score from most respondents, with other measures considered much more important for enhancing judicial performance.

### Conclusions

The finalization of the justice reform is the most awaited, as this field of activity is considered to have direct implications on all social and economic spheres and ensures the proper functioning of the state in which society can feel it by improving the standard of living. Initiated more than 10 years ago, the reform of the justice system has been delayed for several years, due to several factors both internal and external to the judicial system. The judicial reform strategies have not fully achieved their intended goals. The current strategy is more focused on the independence and integrity of the judiciary aiming at reducing or eradicating corruption

Human resources are the key element in the judicial reform process. The reform of the judiciary must be an expression of the will of the human resources behind the process, rather than resistance from within. There is a need to raise awareness among court staff of the beneficial effects of the reform on society as a whole, as well as a condition for Moldova's faster accession to the European Union.

In the context of the reform of the justice sector that started 2-3 years ago, there is a certain degree of scepticism about the work of the external evaluation commission for judges of the Supreme Court of Justice and candidates for the position of SCJ judge. Most of the

judiciar care susține acest proces și nu opune rezistență din interiorul acestuia. Este necesară o conștientizare profundă a personalului instanțelor judecătorești privind efectele benefice ale reformei asupra întregii societăți, precum și o condiție favorabilă de aderare mai rapidă a Republicii Moldova la Uniunea Europeană.

În contextul reformei sectorului de justiție, demarată acum 2-3 ani, există un anumit grad de scepticism cu privire la activitatea Comisiei de evaluare externă a judecătorilor Curții Supreme de Justiție și a candidaților la funcția de judecător al CSJ. Majoritatea respondenților au apreciat activitatea comisiei respective cu calificativele „satisfăcător” și „nesatisfăcător”. De asemenea, majoritatea respondenților nu consideră oportună prezența experților străini în Comisia de evaluare externă a judecătorilor CSJ.

Așadar, în contextul realizării obiectivului specific al strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022-2025, se impun criterii obiective și clar definite pentru evaluarea judecătorilor. Totodată este necesară promovarea unei imparțialități stricte din partea membrilor comisiei de selecție și evaluare, pentru a exclude toate temerile și suspiciunile din partea celor care aspiră la o carieră în sistemul judecătoresc.

respondents rated the work of the commission as “satisfactory” and “unsatisfactory”. Also, the majority of the respondents do not consider the presence of foreign experts in the external evaluation committee of the judges of the SCJ to be appropriate.

Therefore, in the context of realizing the specific objective of the strategy on ensuring the independence and integrity of the justice sector for the years 2022-2025, clearly defined objective criteria for the evaluation of judges and as much impartiality as possible on the part of the members of the selection and evaluation commission are needed in order to exclude all fears and suspicions on the part of those who are pursuing a career in the judiciary.

#### Bibliografie/Bibliography:

1. *Legea Republicii Moldova privind unele măsuri aferente selectării candidaților la funcția de membru în organele de autoadministrare ale judecătorilor și procurorilor* [online]: nr. 26 din 10-03-2022 [citată 15.08.2024]. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=140451&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=140451&lang=ro#).
2. *Legea Republicii Moldova privind selecția și evaluarea performanțelor judecătorilor* [online]: nr. 147 din 09-06-2023 [citată 08.08.2024]. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=137518&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137518&lang=ro)
3. *Legea Republicii Moldova privind evaluarea externă a judecătorilor și procurorilor și modificarea unor acte normative* [online]: nr. 252 din 17-08-2023 [citată 04.08.2024]. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=140481&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=140481&lang=ro)
4. *Legea Republicii Moldova pentru aprobarea Strategiei privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022–2025 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia* [online]: nr. 211 din 06-12-2021 [citată 05.09.2024]. Disponibil la: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=129241&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=129241&lang=ro)
5. *Strategia Națională de dezvoltare „Moldova Europeană 2030”* [online] [citată 09.07.2024]. Disponibilă: [https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/strategia\\_moldova\\_2030\\_redactata\\_parl.pdf](https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/strategia_moldova_2030_redactata_parl.pdf)
6. TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Indicele Percepției Corupției 2023: corupție necontrolată din cauza sistemelor judiciare din ce în ce mai slabe* [online]. January 30, 2024 [citată 08.07.2024]. Disponibil: <https://www.transparency.md/2024/01/30/indicele-perceptiei-coruptiei-2023-coruptie-necontrolata-din-cauza-sistemelor-judiciare-din-ce-in-ce-mai-slabe/>