



Strasbourg, 14 iunie 2019

CEPEJ(2019)7

## COMISIA EUROPEANĂ PENTRU EFICIENȚA JUSTIȚIEI (CEPEJ)

**Set de instrumente  
pentru a sprijini punerea în aplicare a Linilor  
Directoare privind modul de stimulare a schimbării  
către justiția cibernetică**

*Așa cum a fost adoptat la cea de-a 32-a ședință  
plenară a CEPEJ din 13 și 14 iunie 2019*

*Această traducere a fost realizată ca parte a unui proiect cofinanțat de Uniunea Europeană și Consiliul Europei. Punctele de vedere exprimate în prezentul document nu pot fi considerate în niciun fel ca reflectând opinia oficială a oricăreia dintre părți.*

Translation co-funded  
by the European Union



**Acest document a fost întocmit de Grupul de lucru pentru Calitatea justiției (GT-QUAL)  
al CEPEJ  
pe baza unei lucrări pregătitoare a lui Harold Epineuse, expert științific (Franța)**

## Cuprins

Cuvânt înainte.....	4
<b>Instrumentul #1 - LINII DIRECTOARE PRINCIPALE ȘI PRINCIPII PRIVIND MODUL DE STIMULARE A SCHIMBĂRII CĂTRE JUSTIȚIA CIBERNETICĂ.....</b>	<b>5</b>
Introducere .....	5
I. Principii generale .....	5
II. Începeți prin stabilirea unor obiective clare, fără considerații tehnice .....	6
III. Examinați criteriile de bază care contribuie la implementarea cu succes a tehnologiei informației .....	6
IV. Alocați resurse adecvate pe baza obiectivelor proiectului .....	7
V. Implicați îndeaproape utilizatorii viitori în dezvoltarea instrumentelor pe tot parcursul vieții proiectului.....	8
VI. Elaborați o politică de implementare care să implice toate părțile interesate .....	8
VII. De la o cultură a managementului de proiect la o abordare reală practică a inovației .....	9
<b>Instrumentul #2 – PROIECTAREA ȘI GESTIONAREA UNEI STRATEGII A TEHNOLOGIEI INFORMAȚIEI (IT) ÎNTR-UN SISTEM DE JUSTIȚIE .....</b>	<b>10</b>
Introducere .....	10
1. Obiectivele și domeniul de activitate al strategiei IT.....	11
1.1 Domeniul de aplicare al strategiei .....	11
1.2 Domeniul de activitate .....	12
2. Identificați și evaluați rezultatele așteptate ale sistemelor IT care urmează să fie dezvoltate în aplicarea strategiei (în funcție de necesități) .....	12
2.1 Adoptați o abordare bazată pe nevoi pentru a vă stabili obiectivele .....	12
2.2 Stabiliți prioritatea investiției dumneavoastră pentru a atinge anumite obiective pe baza unei analize de impact/cost .....	14
3. Clarificați starea diferitelor aplicații IT care ar trebui să fie incluse în strategia dumneavoastră în funcție de situația specifică a sistemului dvs. de justiție.....	15
4. Principii pentru software (obiectiv: ajutarea părților interesate să clasifice software-ul în care să investească).....	17
5. Standarde tehnice care urmează să fie adoptate de strategia IT .....	18
6. Arhitectura IT .....	19
7. Securitate IT și protecția datelor .....	23
8. Servicii IT .....	24
9. Management de proiect.....	25
10. Implementarea strategiei .....	27
<b>Instrumentul #3 – SCHEMĂ PRIVIND DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE GESTIONARE A CAUZELOR ÎN SERVICIUL UTILIZATORILOR .....</b>	<b>28</b>
Obiectul documentului.....	28
1. Activități de efectuat înainte de a lua orice acțiune referitoare la SGC.....	29

1.1 Luați în considerare înlocuirea vechiului dvs. SGC cu un nou SGC.....	29
1.2 Stabiliți-vă obiectivele pe termen scurt și lung, vizând serviciile pe care intenționați să le oferiți utilizatorilor instanței dvs. folosind noul SGC.....	29
1.3 Analizați-vă mediul judiciar pentru a identifica partenerii instituționali pe care să îi implicați în procesul de proiectare și implementare a viitorului SGC.....	30
1.5 Revedeți întregul cadru legal existent și capacitatea dvs. de a-l reforma, dacă este necesar, înainte de a lua în considerare schimbarea organizației.....	30
1.6 Decideți principalele orientări care vă vor încadra activitatea în anii următori.....	30
2. Etape sugerate pentru proiectarea unui nou SGC.....	31
2.1 Mai întâi determinați un domeniu de arbitraj sau activitate judiciară și, apoi, pe următoarele. Definiți cu precizie ce definește fiecare zonă și denumiți-i scopul.....	31
2.2 Stabiliți o diagramă informațională ideală pentru fiecare domeniu de activitate judiciară relevantă pentru a cartografia procesul de schimb de informații. Începeți cu "ultimul multiplu comun" ca dovadă a conceptului înainte de a intra în detalii.....	31
2.3 Aplicați cadrul procedural care prevede drepturi de acces la informații, autorizați sau faceți obligatorie luarea de măsuri pentru fiecare etapă și pentru orice actor și verificați dacă combinația celor două este conformă cu principiile și dispozițiile procesului echitabil stabilite de Articolul 6 din CEDO.....	32
2.4 Evaluați fluxul actual de informații în mediul judiciar și analizați metodele, practicile și instrumentele care promovează schimbul de informații (fie ele electronice, pe hârtie sau chiar informale) pentru fiecare organizație sau unitate profesională în cauză, pentru a identifica decalajul dintre situația actuală și situația ideală.....	32
3. Etape sugerate pentru implementarea unui nou SGC.....	33
3.1 Pe baza viziunii dvs. definite mai sus cu privire la modul în care informațiile susțin activitatea profesioniștilor și serviciul oferit diferiților utilizatori, identificați funcționalitățile cheie ale SGC care vor structura organizarea instanței.....	33
3.2 Efectuați un test în condiții reale utilizând un proiect pilot al SGC și învățați din rezultatele obținute.....	33
3.3 Trimiteți un raport complet guvernanței dvs. pentru a decide (lansa, raporta sau anula) în legătură cu implementarea SGC pe scară largă.....	34

**Instrumentul #4 – LISTĂ DE VERIFICARE A DIFERIȚILOR PAȘI ȘI A ACȚIUNILOR CARE TREBUIE LUATE ÎN PROIECTAREA, DEZVOLTAREA ȘI PUNEREA ÎN APLICARE A UNUI PROIECT ÎN SISTEMUL DE JUSTIȚIE.....** 35

**Instrumentul #5 – GRILĂ SUGERATĂ PENTRU EVALUAREA PROIECTELOR IT.....** 45

## Cuvânt înainte

Prin Liniile sale Directoare privind modul de stimulare a schimbării către justiția cibernetică (Cyberjustice), adoptate în decembrie 2016, CEPEJ a dorit să arunce o privire critică asupra implementării Tehnologiilor Informației și Comunicațiilor (TIC) în sistemele judiciare europene din ultimii ani, să promoveze reflecția asupra principiilor fundamentale care ar trebui să ghideze desfășurarea acestora și să evidențieze provocările cele mai frecvent întâlnite de factorii de decizie publici în acest context. Partea a II-a a Liniilor Directoare s-a axat pe acest din urmă aspect, subliniind necesitatea de a include dezvoltarea TIC ca parte a unei abordări strategice cuprinzătoare menite să îmbunătățească funcționarea sistemului de justiție și să ofere o serie de lecții învățate din experiențe concrete de aplicare a proiectelor TIC în Europa. Într-adevăr, unul dintre principalele obiective ale Liniilor Directoare este de a însoți și de a sprijini autoritățile naționale în implementarea proceselor de gestionare a schimbărilor în justiția cibernetică și de a face față provocărilor aferente.

Confruntat cu o cerere crescută pentru sprijin în acest domeniu în cadrul programelor sale de cooperare, CEPEJ a luat inițiativa de a dezvolta un Set de instrumente pentru a sprijini punerea în aplicare a Liniilor directoare privind modul de stimulare a schimbării către justiția cibernetică. **Setul de instrumente se dorește a fi un instrument practic pentru factorii de decizie politică și pentru toți cei care participă la implementarea activităților de cooperare ale CEPEJ.** Acesta include:

- **Un rezumat al orientărilor și principiilor cheie privind modul de stimulare a schimbării către justiția cibernetică.**
- **O foaie de parcurs pentru a sprijini proiectarea și gestionarea unei strategii de tehnologie a informației (IT) în sistemul de justiție.**
- **O schemă generală pentru a sprijini dezvoltarea unui Sistem de Gestionare a Cauzelor (SGC), luând în considerare punctul de vedere al utilizatorilor..**
- **O listă de verificare a diferiților pași și a acțiunilor care trebuie întreprinse la proiectarea, dezvoltarea și implementarea unui proiect IT într-un sistem de justiție.**
- **Și o grilă pentru a evalua diferitele dimensiuni ale unui proiect IT..**

Aceste documente împărtășesc același obiectiv de a ajuta factorii de decizie publică să gestioneze eficient procesele de transformare digitală din sectorul justiției. Aceste documente sunt destinate: (i) să permită o înțelegere mai simplă a diferitelor principii și pași care sunt definiți în liniile directoare; (ii) să evidențieze în mod clar măsurile care trebuie luate de către factorii de decizie în timpul implementării unui proiect IT și (iii) să detecteze cu ușurință orice lacune și/sau acțiuni care trebuie întreprinse în acest sens. În plus, documentele privind strategia de guvernare pentru sistemele de informații din domeniul justiției și despre sistemele electronice de gestionare a cauzelor (SGC) vizează să ajute factorii de decizie publică să facă față provocărilor care apar în aceste domenii specifice.

Setul de instrumente a fost dezvoltat ținând seama de nevoile operaționale și, din acest motiv, este conceput să evolueze în timp, cu diferite lucrări și contribuții ale experților CEPEJ, în lumina noilor informații disponibile în acest domeniu sau a nevoilor identificate în cadrul programelor de cooperare. Prin urmare, va fi revizuit și îmbogățit periodic de Grupul de lucru CEPEJ pentru calitatea justiției și de experții CEPEJ.

## Instrumentul #1 - LINII DIRECTOARE PRINCIPALE ȘI PRINCIPII PRIVIND MODUL DE STIMULARE A SCHIMBĂRII CĂTRE JUSTIȚIA CIBERNETICĂ

Acest document oferă un rezumat al Liniilor Directoare CEPEJ privind modul de stimulare a schimbării către justiția cibernetică.

### Prezentare

1. Stimularea schimbării s-a dovedit a fi un factor cheie în succesul și eșecul politicilor atunci când vine vorba de dezvoltarea și furnizarea de sisteme de informații (Liniile Directoare, pct. 66).
2. Factorii de decizie publică sunt încurajați să ia în considerare următoarele 7 principii pentru stimularea schimbării către justiția cibernetică<sup>1</sup>, care derivă din experiența practică și lecțiile învățate din implementarea proiectelor de tehnologie a informației (IT) în Europa.

### I. Principii generale

- A. Îmbunătățirea calității justiției ca factor determinant în implementarea justiției cibernetice**
1. Îmbunătățirea eficienței și eficacității sistemelor de justiție este astăzi unul dintre principalele motive pentru implementarea justiției cibernetice. Cu toate acestea, este crucial ca **o astfel de implementare să ia în considerare atât cerința de a garanta standarde de calitate mai ridicate pentru serviciul public al justiției, cât și așteptările și nevoile profesioniștilor și utilizatorilor sistemului de justiție (Liniile Directoare, pct. 3, pct. 71).**
  2. **Tehnologia informației nu este un scop în sine, ci un mijloc disponibil, printre altele, factorilor de decizie politica, profesioniștilor și părților la proceduri menit să îmbunătățească funcționarea sistemului judiciar (Liniile Directoare, pct. 3 și pct. 71). Ar trebui să fie un mijloc de a realiza anumite reforme în beneficiul sistemului de justiție (structura organizațională, harta judiciară, proceduri simplificate etc.), mai degrabă decât un răspuns la presiunile exercitate fie de către departamentul intern (a cărui singură preocupare poate fi reducerea costurilor), sau de către companii de hardware sau software care caută noi oportunități de afaceri (Liniile Directoare, pct. 71). Acestea ar trebui să facă parte integrantă dintr-o strategie cuprinzătoare de modernizare a sistemului judiciar și de îmbunătățire a calității justiției, formulată prin obiective clare, măsurabile și verificabile (Liniile Directoare, pct. 79).**
  3. Factorii de decizie publică ar trebui **să analizeze cu atenție dacă cererile de modernizare a sistemului de justiție din partea industriei IT și a publicului răspund interesului public și calității justiției (Liniile Directoare, pct. 69). Este important să se mențină o anumită detașare de aplicațiile tehnologice zilnice (Liniile Directoare, pct. 70).**
- B. Nevoia unei abordări personalizate a nevoilor sistemului judiciar în implementarea justiției cibernetice**
1. La proiectarea proiectelor IT, ar trebui să se țină seama în mod corespunzător de numeroasele aspecte non-tehnice specifice nevoilor sistemului judiciar care vor alimenta sistemul informațional și vor contribui la asigurarea relevanței sale practice odată implementate (Liniile Directoare, pct. 72).
  2. **Schimbările aduse de introducerea tehnologia informației trebuie susținute.** Modernizarea tehnologiei informației ar trebui să facă parte dintr-o strategie mai largă de schimbare, care lasă suficientă libertate pentru a lua măsuri pentru toți cei afectați, pentru a-i convinge de beneficiile individuale ce pot fi obținute. **Instruirea personalului este o parte esențială a oricărui proiect IT, deoarece permite**

<sup>1</sup> "Cyberjustice" (justiția cibernetică) cuprinde toate situațiile în care aplicarea tehnologiilor informației și comunicațiilor face parte dintr-un proces de soluționare a litigiilor. (Liniile Directoare, pct. 2)

- o rată mai bună de aplicare și o mai bună diseminare a instrumentelor implementate, precum și o aplicare corectă în conformitate cu obiectivele propuse (Liniile Directoare, pct. 73).
- O revizuire cuprinzătoare a tehnologiilor existente aplicate întregului sistem judiciar este esențială înainte de a începe orice proiecte de o anumită anvergură.** O mai bună înțelegere a ofertei existente și o viziune la 360 de grade va face posibilă înțelegerea mai bună a problemelor și dezvoltarea unei strategii de schimbare adaptate, prin identificarea tuturor legăturilor existente între utilizatori și beneficiari, directe și indirecte, și a impactului probabil asupra fiecăruia (Liniile Directoare, pct. 74).
  - Problema securității în contextul sistemelor informatice trebuie tratată într-un mod pragmatic,** având în vedere că există soluții pentru prevenirea și atenuarea amenințărilor cibernetice. Între o securitate atât de laxă încât pune în pericol sistemul digital și securitatea atât de strictă încât înăbușă orice inițiativă, trebuie găsită o cale de mijloc și articulată clar într-o politică ce urmărește să gestioneze riscurile, mai degrabă decât să le evite pur și simplu (Liniile Directoare, pct. 76).
  - Comparația este un exercițiu util pentru un proiect IT** și ar trebui să se facă atât intern în cadrul sistemului judiciar (de exemplu, pentru a asigura compatibilitatea tehnică cu alte soluții existente), cât și extern (prin verificarea aplicațiilor utilizate în alte administrații sau entități private sau în alte state, în special în timpul dezvoltării unui nou instrument IT național) (Liniile Directoare, pct. 77).

## II. Începeți prin stabilirea unor obiective clare, fără considerații tehnice

- Schimbările în justiția cibernetică ar trebui să fie bazate pe instanțe, nu pe tehnologie. Obiectivele atribuite schimbării trebuie să fie libere de orice considerație tehnică și să poată fi legate de promovarea valorilor judiciare,** în fiecare etapă a proiectului și în fiecare detaliu al sistemului informațional pus în aplicare (Liniile Directoare, pct. 80 - 81).
- Implementarea unui sistem informațional necesită un audit al procedurilor și proceselor în vigoare în sistemul judiciar.** Justiția cibernetică este o oportunitate de a revizui vechile metode organizaționale și reguli procedurale în conformitate cu principiile fundamentale ale dreptului procesual și organizării judiciare (Liniile Directoare, pct. 82).
- Un nou sistem informațional poate fi o modalitate de implementare a reformelor judiciare.** Asigurarea coerenței și sincronizării între regulile legale, pe de o parte, și practicile și procesele legate de noile tehnologii, pe de altă parte, este de o importanță extremă în acest proces (Liniile Directoare, pct. 83).
- Calculul rentabilității investiției trebuie efectuat chiar din etapa de proiectare.** Acestea pot ajuta la convingerea funcționarilor financiari atunci când vine vorba de finanțarea proiectului și pot contribui la o mai bună gestionare a proiectului și evaluarea acestuia. La calcularea rentabilității investiției, trebuie să se țină seama de toate costurile (cheltuieli de capital și costuri de exploatare) generate de operațiune și posibilele variații ale acestora (Liniile Directoare, pct. 84 - 85).

## III. Examinați criteriile de bază care contribuie la implementarea cu succes a tehnologiei informației

- Natura și vechimea platformelor tehnice existente ar trebui luate în considerare înainte de a începe un proiect IT. **Menținerea sau înlocuirea infrastructurii existente are consecințe care trebuie măsurate cu atenție** (Liniile Directoare, pct. 87). **Trebuie să fie evaluat costul total al comutării de la un sistem la altul și al actualizării platformelor existente** (Liniile Directoare, pct. 88).
- Ar trebui acordată o atenție deosebită realizării interoperabilității între toți actorii din lanțul informațional, atât în interiorul, cât și în afara sistemului judiciar** (avocați, ofițeri de poliție, experți), **ținând seama de nevoile actuale și viitoare.** O reflecție ipotetică asupra

posibilităților fluxului de informații și introducerea restricțiilor necesare în orice moment prin reguli adecvate de securitate și confidențialitate oferă o mai mare flexibilitate și sunt mai rentabile decât un sistem închis limitat la un singur grup de utilizatori, fără posibilitatea de a permite un acces mai larg sau cel puțin fără noi cheltuieli de capital și complicații tehnice (Liniile Directoare, pct. 89).

3. **Trebuie să existe niveluri similare de infrastructură IT** pentru a asigura desfășurarea cu succes a soluției IT în cauză și utilizarea acesteia de către părțile interesate definite (Liniile Directoare, pct. 90). Implementarea în "regim de avarie", care variază în funcție de nevoile utilizatorului, poate fi luată în considerare (Liniile Directoare, pct. 91).
4. **Atunci când utilizează furnizori externi de servicii, factorii de decizie publică ar trebui să fie deosebit de atenți în definirea cadrului legal și a metodelor de lucru ale sectorului public și privat. Utilizatorii trebuie să fie strâns implicați în proiectarea și executarea soluției IT în cauză** (Liniile Directoare, pct. 95-96).
5. Decizia de a utiliza un furnizor din sectorul privat pentru a găzdui date judiciare poate prezenta riscuri semnificative pentru autoritățile publice. **Trebuie acordată cea mai mare atenție problemelor legate de proprietatea datelor și legislației aplicabile. În cele din urmă, autoritatea publică trebuie să asigure, dacă nu să solicite furnizorului său de servicii, furnizarea întregii documentații relevante** utile pentru procesarea, analiza și recuperarea sistemului informațional. Aceasta este o condiție esențială pentru exercitarea libertății cu privire la furnizor ca beneficiar al serviciului (Liniile Directoare, pct. 97).

#### IV. Alocăți resurse adecvate pe baza obiectivelor proiectului

1. **Atunci când se alocă resurse proiectelor IT, trebuie să se țină seama în mod corespunzător de toate costurile directe și indirecte asociate cu introducerea noilor tehnologii și a noilor practici comerciale.** Acestea sunt costurile asociate cu desfășurarea proiectului în sine și implementarea tehnologiei, dar și costuri inițiale, cum ar fi auditurile preliminare și costurile proiectului suportate într-o etapă ulterioară, cum ar fi activitățile de comunicare (care ar trebui să fie cât mai largi posibil și ale căror obiective ar trebui să includă funcționarii responsabili de bugetul justiției), furnizarea de informații și formarea utilizatorilor (atât profesioniști, cât și membri ai publicului) (Liniile Directoare, pct. 98).
2. **Bugetul trebuie stabilit în funcție de ciclul de viață al proiectului.** Deși subestimarea sumei de bani necesare a fost problematică pentru multe proiecte IT, solicitările de finanțare suplimentară pentru proiectele de salvare, acolo unde este posibil, pot afecta durabil credibilitatea proiectului în rândul beneficiarilor săi și al celor responsabili pentru bugetul justiției (Liniile Directoare, pct. 99).
3. **Este esențial să existe echipe multidisciplinare dedicate special proiectului și conduse de un profesionist în domeniul juridic,** asistat de un director tehnic. În cadrul echipei, ar trebui să fie disponibile o serie de competențe, care să acopere diferitele aspecte judiciare și IT ale proiectului, înțelegându-se că domeniile precum ergonomia, comunicarea în legătură cu proiectul și rezultatele sale și formarea utilizatorilor sunt abilități specializate care necesită asistență de specialitate, fie în cadrul proiectului sau lucrând împreună cu echipa de proiect. În mod evident, este esențial ca personalul să fie pe deplin disponibil pentru a-și îndeplini obiectivele stabilite, în termenele convenite, de unde necesitatea unei echipe intersectoriale cu libertate reală de gestionare și funcționare (Liniile Directoare, pct. 100).
4. **Managementul de proiect necesită, de asemenea, flexibilitate în orientarea și utilizarea resurselor,** cu sprijinul personalului specializat și fără conflicte de interese cu companiile de servicii care ar putea fi responsabile pentru dezvoltarea sau menținerea soluției tehnice adoptate sau conflicte de autoritate cu alte părți ale sistemului de justiție. În cazul proiectelor lungi sau complexe, se recomandă împărțirea proiectului în mai multe obiective specifice mici, care pot fi atinse în termene scurte și rezonabile, orice progres fiind astfel vizibil pentru beneficiari (Liniile Directoare, pct. 101 - 102) .

## V. Implicații îndeaproape utilizatorii viitori în dezvoltarea instrumentelor pe tot parcursul vieții proiectului

1. **Implicarea strânsă și continuă a viitorilor utilizatori de-a lungul vieții proiectului (și nu doar la început) va ajuta la adaptarea la provocările comerciale și juridice și la minimizarea discrepanțelor dintre nevoile exprimate pe hârtie și modul în care specialiștii IT le abordează în practică. Va face posibilă reorientarea soluțiilor tehnice propuse, pe cât posibil și fără a afecta calendarul sau costul proiectului (Liniile Directoare, pct. 104).**
2. **În cazul celor mai scumpe soluții IT, testele de stres de laborator înainte de orice aplicație reală, folosind scenarii dezvoltate în consultare cu profesioniștii din domeniul juridic, vor anticipa și preveni mai bine orice probleme care pot apărea atunci când tehnologia este desfășurată pe scară largă. Astfel de teste sunt, prin urmare, foarte recomandate (Liniile Directoare, pct. 104).**
3. **Site-urile pilot pot fi utilizate pentru a oferi feedback în timpul proiectului (Liniile Directoare, pct. 105).**

## VI. Elaborați o politică de implementare care să implice toate părțile interesate

1. **Furnizarea unui sistem IT la timp, încadrându-se în buget și în conformitate cu nevoile exprimate de utilizatori de-a lungul vieții proiectului nu este suficientă pentru a asigura succesul pe teren. O atenție specială trebuie acordată, de asemenea, modului în care instrumentul este implementat și sprijinirii schimbării la nivelul corect al sistemului judiciar în cauză (Liniile Directoare, pct. 106).**
2. **Procesul de gestionare a schimbării trebuie să se desfășoare în toate categoriile de locuri de muncă ale căror practici vor fi afectate de noul sistem, la toate nivelurile ierarhice din cadrul acestor categorii de locuri de muncă și în același timp. Având evaluatori inter pares la toate nivelurile, adică persoanele care cunosc proiectul deosebit de bine și care au primit instruire în sprijinul schimbării, va fi un atu important atunci când vine vorba de implementarea sistemului în comunitatea utilizatorilor. Departele de a fi încă un pas în procesul de implementare, acest tip de comunicare bidirecțională va fi încorporat în metodologia proiectului și va ajuta la evaluarea rezultatelor proiectului, oferind feedback detaliat de pe teren cu privire la modul în care modificările sunt primite și percepute (Liniile Directoare, pct. 107).**
3. **Instruirea în noua tehnologie ar trebui să se adreseze persoanelor fizice și să fie accesibilă tuturor celor care lucrează în mediul judiciar (Liniile Directoare, pct. 108).**
4. **De asemenea, este important ca instruirea să vină la momentul potrivit, nici prea devreme, nici prea târziu și să fie disponibilă suficient timp pentru ca toată lumea să se obișnuiască cu adevărat cu noul sistem (Liniile Directoare, pct. 109).**
5. **Pe lângă abilitățile tehnice, formatorii ar trebui să primească instruire judiciară (sau profesională) adaptată funcționalității sistemului în cauză și a persoanelor care urmează să fie instruite, astfel încât să poată înțelege problemele utilizatorilor și să comunice cu aceștia într-un constructiv (Liniile Directoare, pct. 110).**
6. **Ar trebui, de asemenea, să se țină seama de necesitatea de a instrui utilizatorii în afara sistemului judiciar. Membrii publicului, de exemplu, vor avea nevoie de asistență sub formă de instrumente online adecvate sau asistență individuală (linii telefonice de ajutor sau camere virtuale de discuții). Chiar și în cazurile în care dezvoltatorul proiectului nu este direct responsabil, ar trebui încurajată instruirea utilizatorilor externi (Liniile Directoare, pct. 111).**
7. **Este esențială comunicarea pe tot parcursul implementării proiectului și la sfârșitul acestuia, pentru a raporta realizările reale (Liniile Directoare, pct. 112 și pct. 116).**
8. **Ideea este de a informa viitorii utilizatori despre beneficiile așteptate ale noului sistem, ce acțiuni vor trebui să întreprindă, ce se presupune că se va întâmpla și când (Liniile Directoare, pct. 112). Este important, atunci când comunicați cu viitorii utilizatori, să nu prezentați o imagine prea mohorâtă a situației actuale și nici o imagine prea roz a vieții în noul sistem. Cu cât promisiunile sunt mai mari, cu atât va fi mai greu să le respectați (Liniile Directoare, pct. 113).**



9. **Materialele și serviciile pentru susținerea schimbării** (buletine informative, pachete de informații, manuale, tutoriale video, instruire online, servicii de asistență, forumuri de discuții) sunt toate oportunități de conectare și mobilizare a unei comunități în jurul obiectivului de modernizare, definit clar și precis chiar la începutul procesului. Acest obiectiv va fi cu atât mai probabil să reunească oamenii dacă face parte dintr-o perspectivă de promovare a principiilor judiciare la care toți utilizatorii (profesioniști și membri ai publicului deopotrivă) pot adera (Liniile Directoare, pct. 114).

## VII. De la o cultură a managementului de proiect la o abordare reală practică a inovației

1. **Adoptarea unui sistem de guvernare unic, simplu și clar definit, care separă managementul de proiect de restul administrației este esențială** pentru ca noul instrument să fie livrat la timp și conform specificațiilor. Echipa proiectului ar trebui să beneficieze de o anumită flexibilitate în gestionarea proiectului și să raporteze numai cu privire la realizarea obiectivelor (Liniile Directoare, pct. 118).
2. **Gestionarea eficientă de către aceeași entitate pe tot parcursul vieții sistemului ar trebui să permită monitorizarea permanentă a resurselor specifice cheltuite și să faciliteze obținerea de feedback cu privire la realizările efective** (Liniile Directoare, pct. 119).
3. **Se recomandă includerea unor experți independenți sau cercetători** dintr-o gamă largă de discipline pentru a sprijini managementul de proiect, de la evaluarea nevoilor la proiectarea și măsurarea performanței noului sistem și evaluarea impactului acestuia. (Liniile Directoare, pct. 120).
4. **Procesul de gestionare a proiectului ar trebui să-i determine pe dezvoltatori să acorde o prioritate ridicată redirecționării resurselor economisite prin implementarea unor soluții IT date în alte domenii** (Liniile Directoare, pct. 121).
5. **În loc să elimine intervenția umană, computerizarea ar trebui să aibă efectul de a ușura sarcina asupra oamenilor**, de a-i elibera de corvoada, de exemplu, sarcinilor extrem de repetitive sau slab stimulante intelectual. **Justiția cibernetică poate fi o oportunitate de a elibera potențialul persoanelor fizice interesate**, fie că sunt judecători, procurori, grefieri, avocați sau personal auxiliar, prin realocarea acestora în sarcini care nu pot sau nu ar trebui să fie executate de mașini. Sarcini care solicită tipul de inteligență și sensibilitate umană care astăzi sunt încă esența sistemului judiciar (Liniile Directoare, pct. 121).

## Instrumentul #2 – PROIECTAREA ȘI GESTIONAREA UNEI STRATEGII A TEHNOLOGIEI INFORMAȚIEI (IT) ÎNTR-UN SISTEM DE JUSTIȚIE

### Prezentare

Acest document<sup>2</sup> se adresează factorilor de decizie responsabili de redactarea și implementarea unei strategii de tehnologie a informației (IT) pentru sistemul de justiție. Acesta examinează problemele critice care apar în procesul de pregătire și implementare a unei astfel de strategii, care au fost identificate în rândul experiențelor europene în acest domeniu, în lumina Liniilor Directoare CEPEJ privind justiția cibernetică<sup>3</sup> și lecțiilor învățate în cadrul implementării programelor de cooperare CEPEJ<sup>4</sup>.

În timp ce utilizarea corectă a sistemelor IT ajută, de asemenea, la asigurarea unei gestionări eficiente în cadrul autorităților judiciare și a unei bune administrări a justiției pentru toți, se recomandă adesea stabilirea unei strategii IT naționale ca factor pentru modernizarea tuturor instanțelor, procuraturilor și unităților profesionale implicate în soluționarea unui caz. Acest lucru contribuie la beneficierea pe deplin și în mod durabil de implementarea și utilizarea consecventă a instrumentelor IT în cadrul sistemului judiciar.

Formularea și conținutul unei strategii sunt lăsate la latitudinea autorităților naționale, dar anumiți parametri sunt aplicabili tuturor. Stabilirea unei strategii IT pentru sistemul judiciar este un cadru esențial pentru orice țară pentru a asigura utilizarea eficientă a tehnologiei informației la potențialul său maxim și, în special, a sistemelor de gestionare a cauzelor.

O astfel de strategie ar trebui să aibă ca scop prezentarea unei viziuni sănătoase și clare a obiectivelor și țintelor generale și a diferiților pași necesari implementării sale într-un anumit interval de timp. Viitorul ar trebui definit în funcție de nevoile importante ale cetățenilor și ale utilizatorilor instituțiilor de justiție, inclusiv ale profesioniștilor din domeniul justiției. Este esențial să le fie consolidată încrederea în schimbările inițiate de factorii de decizie și să le fie prezentate instrumentele IT ca o contribuție la un viitor mai bun pentru orice tip de utilizator individual.

Strategia ar trebui concepută și susținută la cel mai înalt nivel, asigurând participarea efectivă a fiecărui grup de utilizatori care ar trebui să fie "ambasadori" proactivi ai planului în timpul fazei de implementare.

Depinde de factorii de decizie, la cel mai înalt nivel, să asigure implementarea eficientă și nu de tehnicieni sau manageri de proiect, care vor avea totuși un rol important de jucat în diferitele echipe și comitete care vor fi înființate în timpul fazei de proiectare, punere în aplicare și evaluare a strategiei.

Durata medie a unei strategii este de obicei de patru până la cinci ani: planificarea unui timp mai scurt poate reprezenta o provocare pentru implementarea eficientă; luarea în considerare a unui termen mai lung ar putea fi acceptabilă, dar acest lucru ar necesita revizuire periodice și intermediare/monitorizare care să conducă la posibile actualizări ale strategiei (ceea ce implică crearea unui mecanism de actualizare), deoarece tehnologia evoluează rapid.

---

2 Jacques Bühler, fost președinte al Grupului de Lucru SATURN al CEPEJ, a adus o contribuție importantă la elaborarea acestui document.

3 Liniile Directoare CEPEJ privind modul de stimulare a schimbării către justiția cibernetică: <https://rm.coe.int/16807482de>

4 Experiența dobândită în cadrul programului comun CoE/UE cu privire la "Consolidarea eficienței justiției în Albania" (SEJ II) este o sursă specială de inspirație în acest scop.

**Conform sugestiilor de mai jos, este foarte recomandat să se realizeze lucrări de bază pregătitoare pentru a dezvolta mai întâi o strategie puternică și concentrată:**

a) **Efectuarea unei evaluări clare a situației actuale a tehnologiei informației la nivel național** (instrumente disponibile în funcție de vârstă și cadrul tehnic; evaluarea utilizării instrumentelor IT existente de către diferiți actori și revizuirea practicilor actuale dezvoltate de toți utilizatorii cu sau fără aceste instrumente; cadrul de reglementare și de politică în securitatea cibernetică, protecția datelor și modelele procedurale).

b) **Reflectați asupra viziunii dvs. cu privire la sistemul de justiție pentru viitor..** Ce ați vrea să se întâmple? Ce credeți că ar dori celelalte părți interesate? Sau ce nu ați vrea să se întâmple când vine vorba de utilizarea IT? Încercați să generați o viziune comună pe baza căreia să vă construiți strategia.

c) **Învățați din lecțiile trecutului:** efectuați o analiză onestă a încercărilor din trecut de modernizare a sistemului de justiție, cu sau fără IT. Ce a funcționat și ce nu? De ce? Care au fost obstacolele și greșelile de evitat? Liniile directoare și lista de verificare CEPEJ cu privire la justiția cibernetică vă pot ajuta să identificați pașii care au funcționat bine sau prost în metodologia dvs. de implementare.

d) **Imaginați-vă cum să acoperiți lacuna:** care sunt pașii de urmat și obstacolele de depășit în procesul de trecere de la situația actuală la situația ideală?

e) **Planificați înainte de a acționa..** În ce ordine trebuie parcurși acești pași și ce obstacole trebuie depășite? Cât de mult ar trebui să dureze întregul proces? Care sunt costurile directe și indirecte de luat în considerare? Alocați (și nu subestimați) costuri suplimentare specifice pentru gestionarea schimbărilor.

f) **Scriveți strategia dvs. abordând diferitele puncte de mai sus în două documente;** un document scurt care nu trebuie modificat până la sfârșitul perioadei de timp; un alt document lung cu posibilitatea de a ajusta prevederile în timp prin aplicarea unui mecanism de revizuire și actualizare. Faceți public primul document și mobilizați oamenii în jurul viziunii dvs.. Păstrați-l pe al doilea cu dvs. pentru a evalua acțiunile întreprinse în cadrul guvernării dvs. în timpul implementării strategiei; evaluați realitatea a ceea ce se întâmplă în lumina a ceea ce trebuia să se întâmple. Reevaluați pașii următori (revenirea la plan sau trecerea de la plan la altceva) în lumina primului document.

## **1. Obiectivele și domeniul de activitate al strategiei IT**

### **1.1 Domeniul de aplicare al strategiei**

Strategia își propune să ofere o imagine de ansamblu clară și cuprinzătoare a modului în care tehnologia informației va ajuta sistemul de justiție să își îndeplinească funcțiile prin implementarea de soluții care să sprijine activitatea oricărui profesionist relevant și să ofere sau să faciliteze transmiterea de informații utile pentru soluționarea unui caz adus în fața unei instanțe.

Strategia ar trebui să vizeze o situație ideală, astfel încât funcționarea sistemului de justiție să poată fi realizată într-un anumit interval de timp. Va fi mobilizat treptat un set de soluții și resurse pentru a realiza situația ideală prezentată în strategie.

## 1.2 Domeniul de activitate

Decideți, printre instituțiile enumerate mai jos, care va fi inclusă în strategie:

- a) Instanțele civile, penale, administrative, specializate (instanțe superioare și instanțe pentru crimă organizată etc.).
- b) Tribunalele de primă și a doua instanță, instanța supremă sau curtea de casație.
- c) Consiliul Superior al Magistraturii, Consiliul Superior al Procurorilor și Inspectoratul General
- d) Procuraturile

Ministerul Justiției nu poate fi inclus ca utilizator principal, dar va avea acces la datele de sistem pentru a-și îndeplini obligația de a colecta și analiza statistici din activitățile instituțiilor judiciare. Alți profesioniști precum avocații, experții sau executorii judecătorești nu sunt primii beneficiari ai strategiei IT, chiar dacă modernizarea funcționării instanțelor judecătorești poate afecta și practica lor profesională. Ar trebui să existe dispoziții în strategie care să îi implice în proiecte IT concrete care îi interesează. Ar trebui, de asemenea să fie invitați să își dezvolte propria strategie cu principii și acțiuni compatibile cu cele ale sectorului justiției în ansamblu.

## 2. Identificați și evaluați rezultatele așteptate ale sistemelor IT care urmează să fie dezvoltate în aplicarea strategiei (în funcție de necesități)

### 2.1 Adoptați o abordare bazată pe nevoi pentru a vă stabili obiectivele

Începeți prin a alege dintre rezultatele așteptate enumerate mai jos pe cele care se potrivesc viziunii dvs. Stabiliți în detaliu pentru fiecare problemă pe care doriți să o abordați și ce fel de instrument sau soluție credeți că ar putea îmbunătăți situația cu care vă confrunțați în sistemul dvs. de justiție.

#### **a) Gestionarea eficientă a instanțelor și a procuraturilor**

Implementarea soluțiilor IT prevăzute în Strategie va duce la noi metode de lucru care vor oferi informații precise, fiabile și în timp real în sprijinul gestionării eficiente a unităților profesionale prin: îmbunătățirea și simplificarea gestionării cauzelor, oferirea de instrumente ușor de utilizat pentru judecarea cauzelor, modificarea sarcinilor și a calendarului evenimentelor, permiterea vizualizării cauzelor pe rol și întârzierilor, atribuirea cauzelor conform regulilor programabile etc.

#### **b) Facilitarea accesului la justiție - Comunicare eficientă între părți, avocați și instanțe, precum și cu procuraturile**

Schimbul de informații este esențial pentru profesioniștii implicați într-un caz, iar calitatea și eficiența acestui schimb de informații sunt foarte așteptate de către părți. Strategia ar trebui să vizeze facilitarea acestui schimb, asigurând în același timp standarde înalte de integritate și securitate a informațiilor.

#### **c) Rezolvarea eficientă a cauzelor**

Având acces ușor și complet la orice tip de informații necesare în timpul soluționării unei cauze, va rezulta o decizie mai bună și un control mai bun asupra timpului petrecut la o cauză.

#### **d) Executarea eficientă a hotărârilor**

Responsabilitatea unui tribunal nu se încheie atunci când o decizie este dată părților care așteaptă rezultate concrete asupra situației lor care decurg din decizia respectivă. Instrumentele IT care trebuie incluse în strategie ar trebui să fie interoperabile cu sisteme specifice de gestionare a cauzelor pentru punerea în aplicare a legii și apoi să poată monitoriza stadiul executării deciziilor pentru a furniza informații părților și a calcula posibile întârzieri în timp ce se monitorizează conformitatea cu Articolul 6 din CEDO.

#### **e) Îmbunătățirea certitudinii juridice**

Schimbul de informații cu privire la jurisprudența oricărei instanțe din țară va spori cunoașterea profesională și publică a legii pe măsură ce judecătorii decid acest lucru și consolidează autoritatea precedentelor. În plus, calcularea informațiilor juridice pe baza jurisprudenței va ajuta părțile să-și evalueze situația și să decidă dacă preferă să se adreseze instanței sau să soluționeze litigiile prin SAL<sup>5</sup> (dacă nu SOL<sup>6</sup>).

#### **f) Protecția datelor**

Autoritățile publice ar trebui să asigure un standard înalt de protecție a datelor tuturor părților, inclusiv profesioniștilor din domeniul juridic, în conformitate cu Convenția Consiliului Europei privind Protecția Datelor<sup>7</sup>, pe care strategia îl va pune în aplicare.

#### **g) Facilitarea supervizării instanțelor și a procuraturilor**

Responsabilitatea poate fi îmbunătățită prin soluții IT care vor colecta informații despre funcționarea instanțelor și vor facilita elaborarea de statistici în scopuri interne și externe.

#### **h) Asigurarea transparenței și contribuția la lupta împotriva corupției**

Trasabilitatea informațiilor și comunicațiilor făcută posibilă de sistemele IT face posibilă monitorizarea punerii în aplicare a normelor procedurale și a obligațiilor profesionale de către profesioniști și poate oferi dovezi ale abaterilor disciplinare sau infracțiunilor săvârșite în contextul instanței.

#### **i) Îmbunătățirea relațiilor cu mass-media (accesibilitate, purtători de cuvânt, organe de supraveghere)**

Tehnologia informației poate consolida politicile de comunicare și răspundere în instanță, îmbunătățindu-le în funcție de nivelul la care cetățenii își obțin informațiile astăzi, adică prin intermediul site-urilor și rețelelor sociale interactive selectate.

#### **j) Furnizarea unui sistem previzibil în mod rezonabil**

Cu mai multe informații disponibile profesioniștilor și publicului, sistemul de justiție oferă dovezi și își asumă responsabilitatea pentru o utilizare mai previzibilă, în conformitate cu principiile CEDO privind accesul la justiție și protecția procesului echitabil.

---

5 SAL = Soluționarea Alternativă a Litigiilor.

6 SOL = Soluționarea Online a Litigiilor.

7 Convenția Consiliului Europei privind Protecția Datelor:

[https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=09000016807c65bf](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016807c65bf)

## 2.2 Stabiliți prioritatea investiției dumneavoastră pentru a atinge anumite obiective pe baza unei analize de impact/cost

Acum că ați ales rezultatele scontate și obiectivele pe care doriți să le urmăriți cu această strategie, trebuie să evaluați fezabilitatea acestora examinând fiecare rezultat ales folosind setul de criterii sugerate în tabelul de mai jos.

Este posibil să vă dați seama că este posibil să nu puteți investi în toate sau că va trebui să investiți unul după altul într-o anumită perioadă de timp. Poate fi necesar să alegeți care va fi priorizat pe baza impactului fiecăruia, luând în considerare criteriile de utilizare (impactul în practică al investiției într-o prioritate aleasă) și criteriile de cost (impactul investiției planificate într-o prioritate aleasă asupra bugetului dvs. pe termen scurt și mediu). De exemplu, puteți constata că un obiectiv ales în situația dvs. are un impact redus asupra populației relevante sau asupra gestionării cazurilor care ar putea fi îmbunătățite, în comparație cu cheltuiala acestei investiții. Dimpotrivă, se poate întâmpla ca o mică investiție într-un obiectiv ales să aibă un efect important asupra stării actuale a sistemului dvs. de justiție, acum sau cu o perioadă scurtă de recuperare.

<b>CRITERII PENTRU PRIORITIZAREA INVESTIȚIEI DUMNEAVOASTRĂ FOLOSIND O SCARĂ DE LA 1 LA 3, SUGERATĂ MAI JOS</b>	
<b>CRITERII DE UTILIZARE</b> (1 = scăzută; 2 = medie; 3 = ridicată)	<b>CRITERII DE COST</b> (1 = scăzută; 2 = medie; 3 = ridicată)
Care este numărul final de utilizatori afectați de instrumentul IT avut în vedere?	Instrumentul IT luat în considerare va duce la creșterea sau scăderea resurselor (costuri/investiții)?
Care este numărul mediu de utilizări pe zi al instrumentului IT luat în considerare?	Instrumentul IT prevăzut va avea ca rezultat o eficiență sporită (gestionarea timpului) pentru instanțe, servicii de asistență (IT), infrastructuri (arhive)?
Care este impactul instrumentului IT asupra soluționării cauzelor?	Care este timpul necesar pentru rentabilitatea investiției pentru instrumentul IT luat în considerare?
Care este impactul instrumentului IT asupra implementării legislației și reformei justiției?	
Care este impactul instrumentului IT prevăzut asupra imaginii și încrederii sistemului judiciar?	
Care este acceptarea internă a instrumentului IT prevăzut?	

**CRITERII PENTRU PRIORITIZAREA INVESTIȚIEI DUMNEAVOASTRĂ FOLOSIND O SCARĂ DE LA 1 LA 3, SUGERATĂ MAI JOS**

Care este impactul instrumentului IT preconizat la nivel intern, extern și ambele niveluri?	
Care este impactul instrumentului IT prevăzut asupra accesului la justiție?	

☞ *Autoritatea responsabilă cu strategia IT ar trebui să definească fiecare dintre criteriile: prioritate "scăzută", "medie" și "înaltă" înainte de a decide asupra distribuției necesare.*

De exemplu, pentru primul criteriu (numărul final de utilizatori ai unui instrument IT): conform experiențelor europene, "scăzută" poate corespunde unui procent mai mic de 50% din utilizatorii din cadrul autorităților judiciare, "medie": mai mult de 50% din utilizatorii din cadrul autorităților judiciare, "ridicată" atunci când instrumentele sunt utilizate de toți/majoritatea utilizatorilor din cadrul autorităților judiciare și de publicul din afara jurisdicției (instrumentul Internet).

**3. Clarificați starea diferitelor aplicații IT care ar trebui să fie incluse în strategia dumneavoastră în funcție de situația specifică a sistemului dvs. de justiție**

Există aplicații care sunt esențiale pentru funcționarea instituțiilor, în sensul că instanța nu ar putea funcționa fără aceste instrumente sau că ar avea mari dificultăți în amânarea activității sale pentru câteva ore, o zi sau mai multe, dacă aplicația ar lipsi sau nu ar funcționa. Dimpotrivă, unele aplicații utile care îmbunătățesc sau facilitează activitatea instituțiilor nu vor pune în pericol activitatea instituțiilor dacă se întâmplă ca acestea să fie nefuncționale sau să lipsească. În acest caz, acestea sunt așa-numitele aplicații "non-strategice".

Deoarece politica dvs. va stabili mediul aplicației, trebuie mai întâi să identificați și să specificați aplicațiile care au fost deja dezvoltate și implementate. În plus și privind în perspectivă, trebuie să specificați aplicațiile care urmează să fie dezvoltate pe parcursul vieții strategiei, cu o prioritizare a alegerilor care trebuie stabilită clar.

După ce ați verificat aplicațiile care au fost deja implementate și care nu au fost redezvoltate în timpul vieții strategiei dvs., puteți utiliza următoarea scară pentru a identifica nivelul de prioritate pe care îl veți avea în dezvoltarea aplicațiilor care lipsesc ca parte a acestei strategii, în funcție de nevoile și situația specifică a sistemului dvs. de justiție.

- aplicația este deja dezvoltată și implementată*
- \* dezvoltarea aplicației are o prioritate politică clară*
- \*\* dezvoltarea aplicației poate fi o prioritate politică*
- \*\*\* dezvoltarea aplicației nu este o prioritate politică*

**a. Lista aplicațiilor informatice critice**

- i. Suita Office
- ii. Aplicația de e-mail
- iii. Sistem de gestionare a cauzelor pentru instanțe și procuraturi
- iv. Bază de date juridică online a Ministerului Justiției
- v. Bază de date de jurisprudență online a Curții Supreme
- vi. Aplicație de contabilitate
- vii. Aplicație de resurse umane
- viii. Sistem de gestionare a documentelor
- ix. Înregistrarea audio-video a ședințelor (dacă este obligatoriu prin lege pentru validitatea ședinței)
- x. Internet, inclusiv rețea
- xi. Servicii de justiție online (e-justice/justice 4.0<sup>8</sup>)
  - între autoritățile judiciare
  - între părți și autoritățile judiciare

**b. Lista aplicațiilor informatice non-critice**

- i. Instrument statistic (dacă nu este integrat în sistemul de gestionare a cauzelor)
- ii. Instrument de alocare a cauzelor (dacă nu este integrat în sistemul de gestionare a cauzelor)
- iii. Dictarea la calculator
- iv. Baza de date a bibliotecii
- v. Cerere de rezervare a sălii de judecată
- vi. Instruire asistată de calculator / e-learning
- vii. Intranet
- viii. Serviciu de asistență și sistem de ticketing
- ix. Alte aplicații informatice mici

---

<sup>8</sup> Expresia « Justiția 4.0 » se referă la cele mai recente dezvoltări ale serviciilor digitale concepute pentru sistemele de justiție care furnizează comunicații electronice, depunere electronică, soluționare online a litigiilor etc.



#### **4. Principii pentru software (obiectiv: ajutarea părților interesate să clasifice software-ul în care să investească)**

##### **a. Software open source (cu sursă deschisă)**

Soluțiile Open Source sunt mai flexibile pentru dezvoltările viitoare și în general facilitează interconectarea cu alte sisteme. Există foarte des unele tehnologii Open Source încorporate în orice serviciu IT, disponibile în fundalul majorității software-urilor (LINUX etc.). Întrebarea la care trebuie răspuns în Strategia IT este gradul de penetrare a instrumentelor Open Source: toate instrumentele trebuie să fie Open Source, inclusiv instrumentele folosite de utilizatori (de exemplu LibreOffice<sup>9</sup> în loc de Word) sau doar Open Source în fundal, atunci când este cazul.

Costurile instrumentelor Open Source sunt, în general, mai mici decât pentru software-ul cu sursă închisă (closed source) (fără costuri de licență, doar costuri de întreținere și/sau dezvoltare). Calitatea software-ului este în general mai bună decât software-ul închis, deoarece codul sursă al software-ului este vizibil și poate fi îmbunătățit de toată lumea (în ceea ce privește regulile de licență Open Source în cauză de ex.: GPL v3<sup>10</sup>).

##### **b. Software closed source (cu sursă închisă)**

Unele soluții sunt mai competitive folosind software generic cu sursă închisă. Cu toate acestea, întrebările privind proprietatea datelor și exportul de date trebuie prezentate în mod expres și clar, astfel încât să se poată verifica dacă este în avantajul organismului public.

Cu toate acestea, dacă organismul responsabil pentru IT din sistemul judiciar decide să utilizeze software-ul cu sursă închisă, acesta nu va avea acces la codul sursă și va depinde de proprietarul instrumentului pentru a continua cu actualizările și îmbunătățirile necesare. Trebuie verificat însă dacă este posibil să adăugați câteva funcționalități suplimentare sau instrumente de completare prin interfețe specifice (API<sup>11</sup>).

De exemplu, Word este un produs deținut de compania Microsoft. Costurile licenței sunt foarte mari. Pe de altă parte, este cel mai distribuit software de procesare a textelor din lume. Din acest motiv, în general nu este necesar să se organizeze cursuri de formare pentru noii angajați. Acest lucru nu este valabil atunci când o instituție decide să utilizeze LibreOffice; instruirea este necesară și, prin urmare, generează costuri.

##### **c. Achiziționarea de software**

###### **a) Principiu = software standard**

Este adesea posibil să se utilizeze aplicații standard sau existente pentru instrumente care sunt utilizate și în afara perimetrului instituțiilor de justiție. Datorită costurilor și a timpului necesar pentru dezvoltări specifice, este util să folosiți software standard ori de câte ori este posibil, ținând cont de posibilitățile oferite uneori de furnizorii de software de a personaliza software-ul standard în funcție de nevoile și funcționalitățile specifice.

###### **b) Excepție = dezvoltare deținută**

Pentru unele aplicații critice foarte importante (cum ar fi sistemul de gestionare a cauzelor sau baza de date de jurisprudență) utilizate în cadrul instituțiilor de justiție, poate fi util să se dezvolte sau să se dezvolte și mai mult aceste tipuri de instrumente. Cu toate acestea, ar trebui să fie o excepție.

---

<sup>9</sup> <https://www.libreoffice.org/>

<sup>10</sup> GPL = Licență publică generală (<https://www.gnu.org/licenses/gpl-3.0.en.html>).

<sup>11</sup> API = interfața de programare a aplicației.

## 5. Standarde tehnice care urmează să fie adoptate de strategia IT

Este necesar ca strategia să stabilească în mod clar standardele tehnice care vor fi urmate de toate instituțiile în dezvoltarea diferitelor aplicații.

### **a. Arhivare**

Trebuie stabilită o politică specifică referitoare la starea, întreținerea și procesul arhivelor, ținând seama de digitalizarea informațiilor care vor fi incluse în strategie.

De exemplu, este necesar să se definească în avans:

- Când trebuie transmis arhivei electronice un dosar al cauzei (fără posibilitatea adăugării unui document după transmitere).
- Ce documente specifice dintr-un dosar ar trebui arhivate.
- Dacă ar putea fi util să creați o arhivă tranzitorie, fără a avea posibilitatea de a modifica documentele existente, dar cu posibilitatea de a adăuga un nou document la dosar (de exemplu scrisori între o parte și instanță după notificarea hotărârii).
- Formatul arhivelor electronice pe termen lung (de exemplu, ce versiune de PDF/A este convenită).

Strategia trebuie să descrie doar direcțiile și detaliile tehnice trebuie stabilite într-un document separat și specific.

### **b. Principii ergonomice**

Principiile de proiectare ar trebui stabilite înainte de dezvoltarea oricărui instrument IT în cadrul strategiei și viitoarele evoluții ar trebui ghidate în conformitate cu cele mai bune standarde ergonomice.

De asemenea, este important să existe o anumită omogenitate între interfețele diferitelor instrumente pentru a simplifica utilizarea diverselor instrumente și a reduce instruirea necesară. Din acest motiv, uneori alegerea nu va fi cel mai nou sau cel mai bun standard ergonomic, ci un standard ergonomic apropiat de ceea ce utilizatorii cunosc deja și utilizează pentru a facilita însușirea. Strategia IT trebuie să specifice intenția organismului responsabil cu strategia în acel domeniu prin producerea unui document separat și specific, precum "Carta" principiilor de proiectare.

### **c. Semnătura electronică**

Semnătura electronică este adesea un proces complex și costisitor de implementat. Astfel, trebuie gândite soluții alternative pentru autentificarea documentelor și a autorilor acestora pentru utilizare imediată și eficientă, dacă un sistem adecvat de semnătură electronică sau digitală nu este posibil de obținut într-un interval de timp rezonabil.

Se poate lua în calcul în special un sistem prealabil de identificare electronică sau digitală utilizat în alte platforme care ar putea fi folosit și extins pentru alte scopuri dacă există garanții de verificare a identității.

### **d. Schimbul de documente (compatibilitatea sistemelor)**

Tipul de format necesar de documente produse și acceptate de sistem trebuie stabilit înainte de dezvoltarea oricărui instrument IT în cadrul strategiei. Trebuie asigurate schimburile cu alte sisteme în afara perimetrului justiției.

### **e. Structura documentelor**

Documentele sau fișierul transmis electronic între avocați și părți și autoritățile judiciare și de asemenea între autoritățile judiciare însele (de exemplu de la procuratură la instanță) ar trebui trimise nu numai cu respectarea formatului definit. De asemenea, este util ca metadatele unui fișier specific (precum numele și adresele părților implicate și autorităților) să fie de asemenea transmise electronic destinatarului. Atunci sistemul ar trebui să permită evitarea oricărei reintroduceri de metadate, chiar parțial. Metodă folosită în special în acest sens este structurarea fișierelor cu taguri XML<sup>12</sup>.

### **f. Certificarea documentelor**

Poate fi necesar ca documentele care ies din instanțe să fie certificate. Strategia va defini gradul de necesitate și principiile adecvate (în mod implicit sau la cerere) pentru certificarea care asigură securitate, dar nu interferează cu funcționarea rapidă a instanței.

### **g. Indexarea hotărârilor judecătorești**

Strategia ar trebui să stabilească standardul pentru a oferi o nomenclatură unică pentru identificarea hotărârilor judecătorești la nivel național, în conformitate cu standardul european ECLI<sup>13</sup>.

Partea obligatorie a standardului UE ECLI constă numai din metadate formale despre cauze (codul țării, numărul de dosar, data hotărârii etc.).

Partea opțională conține posibilitatea indexării hotărârilor judecătorești cu cuvinte cheie<sup>14</sup>. De asemenea, este interesant ca judecătorii și utilizatorii instanțelor (în special avocații) să aibă posibilitatea de a găsi jurisprudența referitoare la articole specifice ale legislației naționale<sup>15</sup>.

Strategia IT trebuie apoi să definească:

- Ce tipuri de metadate (numai cuvinte cheie formale sau cuvinte cheie și articole de lege) ar trebui să fie atribuite unei decizii.
- Cum ar trebui atribuite metadatele: extragerea automată a datelor formale din sistemul de gestionare a cauzelor, atribuirea intelectuală sau automată (folosind un instrument informatic specific) a cuvintelor cheie și articolelor de lege.

### **h. Protecția datelor**

Vă încurajăm să vă redactați politica de protecție a datelor în conformitate cu domeniul justiției și să o faceți accesibilă oricui este interesat de informații cu privire la autoritatea responsabilă de mecanismul de recurs în acest domeniu.

## **6. Arhitectura IT**

Discuția despre arhitectura IT poate deveni foarte tehnică. Prin urmare, este recomandabil să solicitați tehnicienilor să prezinte avantajele și dezavantajele fiecărei soluții aplicate contextului specific al unui sistem judiciar. Practic, arhitectura IT este formată din două componente: hardware și software. Aici ne vom ocupa doar de componenta hardware, care include rețeaua de calculatoare, servere și clienți.

<sup>12</sup> A se vedea de exemplu Schema XML dezvoltată de Curtea Supremă din Elveția numită CHJusML:

<http://www.datafactory.ch/chjusml/>. Textul este în germană, dar schema este în engleză.

<sup>13</sup> ECLI = identificator european de jurisprudență: [https://e-justice.europa.eu/content\\_european\\_case\\_law\\_identifier\\_ecli-175-en.do?init=true](https://e-justice.europa.eu/content_european_case_law_identifier_ecli-175-en.do?init=true)

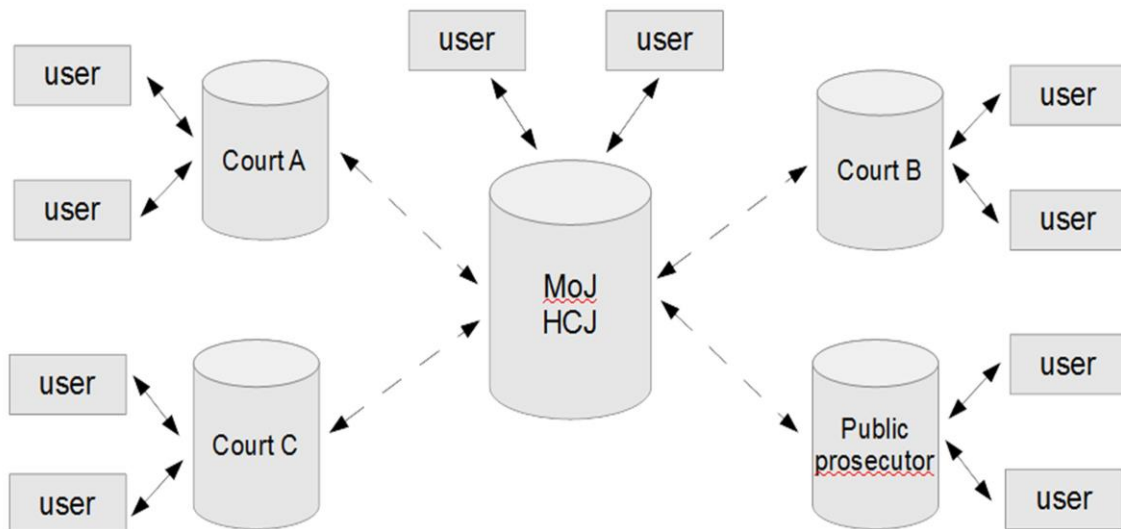
<sup>14</sup> A se vedea de exemplu: <http://eurovoc.europa.eu/drupal/?q=node>

<sup>15</sup> A se vedea, de exemplu, indexarea prin articol a CEDO în baza de date a Consiliului Europei:

<https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22documentcollectionid%22:%5B%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22%7D>

În termeni foarte generali, există următoarele versiuni principale pentru arhitectura hardware:

**1) Varianta: total descentralizată**

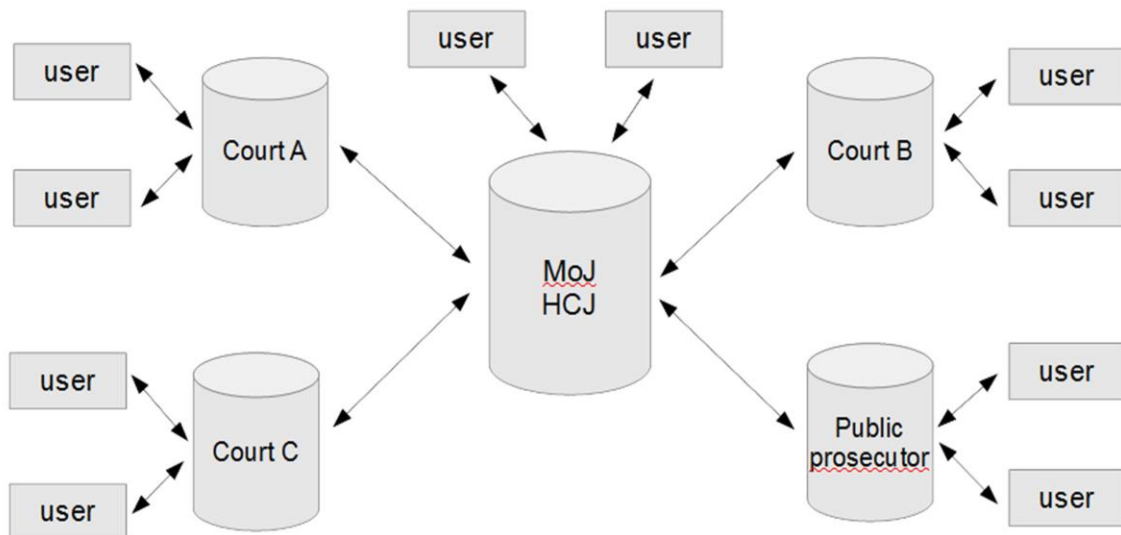


În această variantă, fiecare autoritate judiciară (instanță sau procuror, denumită în continuare "entitate descentralizată") are propriul centru informatic și gestionează singură aplicațiile și datele. Noile versiuni ale aplicațiilor sunt puse la dispoziție de către autoritatea centrală (minister sau organism responsabil cu sistemele informatice ale autorităților judiciare). Datele trebuie transmise în mod regulat către autoritatea centrală.

Avantajele acestei soluții sunt gradul ridicat de autonomie de care se bucură entitățile judiciare descentralizate în ceea ce privește gestionarea sistemelor lor informatice și absența dependenței de performanța rețelei IT între autoritatea centrală și entitățile descentralizate.

În același timp, entitățile descentralizate riscă să întârzie instalarea de noi versiuni de aplicații, să nu stocheze corect datele sau să nu transmită date autorității centrale. Există riscul unor disparități între entitățile descentralizate și al unui management complex pentru autoritatea centrală.

## 2) Varianta: parțial descentralizată



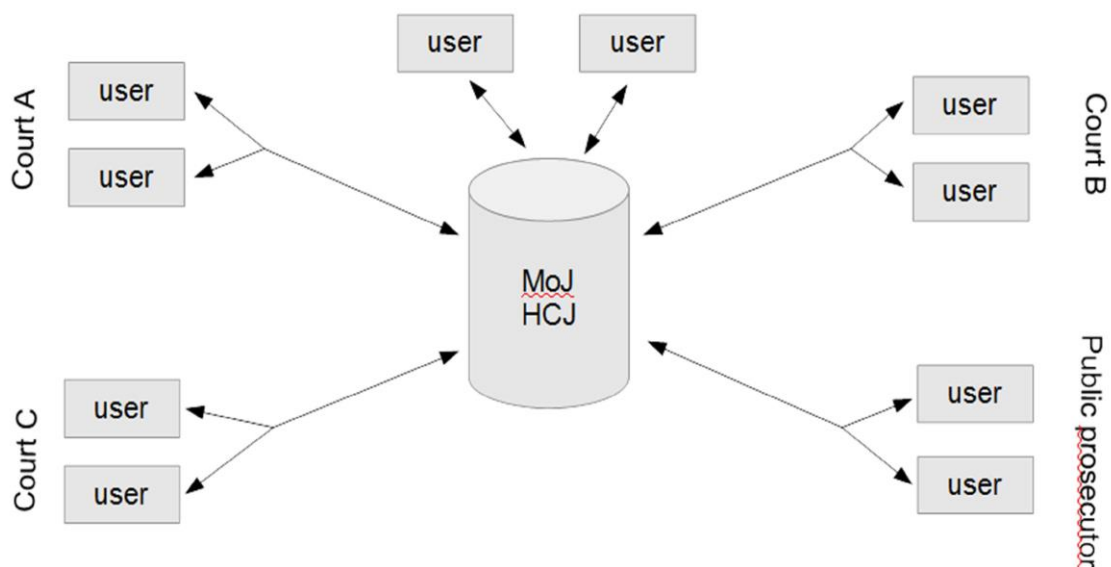
În această variantă, aplicațiile rulează local, iar datele sunt stocate local în entitățile descentralizate. Cu toate acestea, autoritatea centrală (minister sau organism responsabil cu sistemele informatice ale autorităților judiciare) gestionează de la distanță versiunile aplicațiilor și stochează datele (din nou de la distanță).

Avantajele acestei soluții sunt singura dependență parțială a performanței rețelei IT între autoritatea centrală și entitățile descentralizate. În special, acest lucru permite personalului din entitățile descentralizate să lucreze cu aplicațiile, deoarece acestea sunt instalate local.

În același timp, este puțin probabil ca entitățile descentralizate să întârzie instalarea de noi versiuni ale aplicațiilor, să nu stocheze corect datele sau să nu transmită datele autorității centrale, deoarece aceste operațiuni sunt efectuate de la distanță de către autoritatea centrală.

Cu toate acestea, autonomia entităților judiciare descentralizate este foarte limitată.

### 3) Varianta: total centralizată



În această variantă, aplicațiile sunt găzduite de autoritatea centrală, iar datele sunt stocate doar central. Entitățile judiciare descentralizate sunt conectate prin rețeaua existentă la autoritatea centrală pentru utilizarea zilnică a aplicațiilor și accesul la datele proprii entități.

Avantajul major al acestei variante este ușurința gestionării aplicațiilor și a datelor. Dezavantajul major este dependența totală de performanța rețelei IT.

#### **a. Rețea**

Trebuie să existe o rețea IT puternică:

- Atât în cadrul entităților descentralizate ale autorităților judiciare, încât să asigure timpi de răspuns rapid atunci când sunt utilizate aplicațiile.
- Și, de asemenea, între entitățile descentralizate și autoritatea centrală pentru transmiterea datelor și (în funcție de varianta aleasă) accesul la aplicațiile în uz.

Având în vedere caracterul confidențial al datelor transmise, rețelele trebuie să fie sigure și datele deosebit de sensibile trebuie criptate pentru transmiterea prin rețea.

#### **b. Servere**

Serverele pot fi găzduite central și/sau local, în funcție de varianta aleasă. În toate cazurile, aplicațiile și datele trebuie să fie:

- Disponibile 24 de ore pe zi (24/7).
- Găzduit în condiții de redundanță.

#### **c. Clienți (rețineți că toate instrumentele trebuie să fie actualizate)**

Există diferite tipuri de stații de lucru pentru utilizarea aplicațiilor informatice.

i. Client ușor (thin client)

Un client ușor este o stație de lucru cu capacitate de memorie locală limitată. Acesta comunică cu un computer central pentru a utiliza aplicațiile și pentru a accesa datele. Este necesară o rețea puternică pentru a permite utilizatorilor să lucreze eficient (fără timp de așteptare atunci când utilizează aplicații).

Stațiile de lucru sunt gestionate de la distanță, iar gestionarea aplicațiilor și stocarea datelor sunt centralizate.

ii. Client greu (fat client) - PC, laptop

Un client greu este un computer local pe care este posibilă rularea de aplicații și stocarea de date. Gestionarea clienților grei necesită mai mult personal decât pentru același număr de clienți ușori. Avantajul este că utilizatorii pot continua să lucreze local dacă rețeaua este scoasă din funcțiune.

iii. Lucrul la distanță (teleworking)

Lucrul la distanță este de asemenea la modă în unele organizații. Acesta rezolvă problemele din punct de vedere al spațiilor de birou, făcând posibilă, de exemplu, lucrul de acasă o zi pe săptămână.

Echipamentul necesar poate fi furnizat fie de către autoritățile judiciare, fie de către utilizatori, în conformitate cu principiul BYOD (Bring Your Own Device). Unitatea informatică competentă a autorității judiciare instalează aplicațiile și/sau conexiunile necesare pentru lucrul la distanță. Utilizatorii sunt de cele mai multe ori supuși restricțiilor de utilizare din motive de securitate IT și protecție a datelor. În acest caz, riscurile asociate cu acest tip de soluție ar trebui să fie evaluate și gestionate de organizație în conformitate cu standardele sale.

**d. Hardware/Achiziții**

Hardware-ul și software-ul pentru computere sunt achiziționate de obicei printr-o agenție centrală de achiziții de stat. Achizițiile în cantități mari asigură prețuri mai mici și o omogenitate mai mare a hardware-ului și software-ului. Având în vedere sumele implicate, pragul pentru cererile de oferte în conformitate cu regulile Organizației Mondiale a Comerțului este, de asemenea, atins adesea. Deoarece procedura este complexă, este de multe ori preferabil ca aceste cereri de oferte să fie efectuate de specialiști.

## 7. Securitate IT și protecția datelor

**a. Gestionarea riscurilor**

Analiza periodică a riscurilor este necesară pentru toate aplicațiile informatice și pentru modul în care sunt gestionate aplicațiile și hardware-ul. Aceste riscuri ar trebui evaluate din cel puțin două unghiuri: probabilitatea de apariție și amploarea daunelor, dacă acestea apar. Trebuie acordată o atenție deosebită riscurilor care sunt cel mai probabile și care ar provoca cele mai mari daune.

Riscurile care urmează să fie evaluate includ:

- Atacuri asupra sistemelor IT (viruși, programe disimulate de tip troieni etc.)
- Atacurile hackerilor asupra serverelor web
- Atacurile hackerilor asupra sistemelor interne
- Furt de date prin e-mail (SPAM-uri, phishing)

- Indisponibilitatea persoanelor cheie pentru buna funcționare a sistemelor IT
- Pierderi de date din cauza problemelor tehnice/IT
- Pierderi de date datorate utilizării incorecte de către persoane fizice
- Pierderi de date din cauza penelor de electricitate
- Incendii în centrele de calcul sau de stocare a datelor
- Deteriorare cauzată de apă (inundații) în centrele de calcul sau de stocare a datelor
- Furt de date (de exemplu, de către personal)

### **b. Protecția datelor**

Pe lângă cele menționate la punctul 5.7 de mai sus, ar trebui adoptate reguli clare în ceea ce privește drepturile de acces la documente, atât pentru utilizatorii sistemului judiciar, cât și pentru părțile externe.

Pentru fiecare tip de document și, de fapt, pentru fiecare document, este necesar să se aleagă între anonimizare sau neidentificare (din motive de protecție a datelor cu caracter personal) a documentelor puse la dispoziția publicului și principiul justiției deschise. De exemplu, o decizie prin care se dispune închiderea unei clinici medicale va fi utilă publicului numai dacă numele clinicii este publicat. În acest exemplu, interesul public al potențialilor pacienți ai clinicii depășește interesul clinicii de a nu-i publica numele.

## **8. Servicii IT**

### **a. Disponibilitate: Principii (incluse în tabel în funcție de software și aplicație)**

Pentru a stabili serviciile care urmează să fie furnizate de centrele de date care găzduiesc aplicațiile sistemului judiciar, este necesar să se stabilească disponibilitatea preconizată pentru fiecare aplicație sau categorie de aplicații.

<b>Nr.</b>	<b>Aplicații informatice</b>	<b>Disponibilitate necesară</b>
1	Suita Office, E-Mail	07:00-19:00, dar în mod normal redundanță 24 de ore din 24 Reinstalarea în termen de 1 sau 2 ore (de definit) în caz de dezastru major, reinstalare în termen de 5 zile (de definit) săptămâni
2	Sistem de gestionare a cauzelor	
3	Internet	
3	Bază de date pentru legislație și jurisprudență	
4	Aplicații strategice specifice (contabilitate, resurse umane etc.)	
5	Alte aplicații strategice	
6	Aplicații non-strategice	07:00-19:00 Fără redundanță Reinstalarea în termen de 48 de ore în caz de dezastru major, în termen de 15 zile (de definit) săptămâni

### **b. Întreruperi**

#### **i. Întreruperi programate**

Întreruperile programate trebuie, dacă este posibil, să fie anunțate cu x zile înainte (de stabilit), iar lucrările trebuie efectuate la orele stabilite în zilele stabilite (de exemplu, joi seara de la 19:00 la 21:00). Excepțiile (întreruperi în alte momente) trebuie anunțate dacă este posibil, cu cel puțin x săptămâni înainte.



## ii. Întreruperi neprogramate

În această secțiune a unei strategii IT, este necesar să se stabilească:

- Orele în care cel puțin un inginer (inginer IT) trebuie să fie prezent în centrul de calcul (acestea ar trebui să fie aceleași cu orele de disponibilitate garantate pentru aplicațiile IT; 07:00 - 19:00 în tabelul de mai sus).
- Dacă ar trebui organizat un serviciu de permanență pentru orele în care centrul de calcul nu are personal (19:00 - 07:00 în exemplul nostru).
- Dacă inginerii (inginerii IT) ar trebui să aibă acces la distanță la servere pentru a le permite să ia măsuri de urgență sau să repare defecțiunile de acasă.

### **c. Resurse umane în domeniul IT**

În funcție de arhitectura IT aleasă, personalul IT responsabil cu întreținerea, dezvoltarea și funcționarea aplicațiilor informatice și infrastructura IT a sistemului judiciar va include personal intern (central și posibil local) sau extern:

#### i. În cadrul sistemului judiciar

În cazul aplicațiilor strategice, poate fi de dorit ca personalul IT relevant să fie personal de stat pentru a asigura disponibilitatea maximă în caz de întrerupere și pentru a satisface mai bine nevoile utilizatorilor în ceea ce privește încorporarea îmbunătățirilor în aplicații.

#### ii. În afara sistemului judiciar (externalizare)

De regulă, externalizarea nu pune o problemă majoră pentru aplicațiile non-strategice.

#### iii. Asistență tehnică, instruire și super-utilizatori

Asistența pentru utilizatori (helpdesk) este importantă, mai ales atunci când utilizatorii primesc aplicații noi. Competențele persoanelor implicate (biroul de asistență din prima linie) stabilesc dacă sunt capabile să ia notă de cereri și reclamații și să le transmită spre rezolvare inginerilor IT sau dacă pot răspunde la întrebări cu privire la utilizarea aplicațiilor.

Atunci când aceleași persoane susțin cursuri introductive cu privire la aplicații, le testează și scriu ghidurile de utilizare relevante, acestea pot răspunde la majoritatea întrebărilor utilizatorilor fără a implica specialiști IT.

În varianta de arhitectură centralizată, uneori este recomandabil să existe super-utilizatori în cadrul entităților judiciare descentralizate care să poată acționa în calitate de corespondenți locali pentru utilizatori și pentru toate lucrările de instalare și întreținere a echipamentelor.

## **9. Management de proiect**

### **a. Metodologia managementului de proiect: cum să se integreze nevoile, apoi să se planifice așteptările și să se prioritizeze proiectele**

O strategie IT ar trebui să includă informații despre metodologia proiectului ce va fi folosită pentru dezvoltarea și achiziția de noi aplicații informatice sau pentru a aduce îmbunătățiri. Un aspect-cheie este asigurarea că nevoile utilizatorilor sunt luate în calcul și implicate în mod corespunzător încă de la începutul proiectelor.

Metoda poate fi convențională: definirea obiectivelor, apoi planuri generale și detaliate, urmate de producție și testare și, în ultimul rând, lansarea aplicației, inclusiv lucrările în garanție.

Metoda poate fi, de asemenea, iterativă (agilă): definirea nevoilor utilizatorilor, producția unei prime versiuni cu funcționalități de bază, lansarea primei versiuni cu colectarea de feedback al utilizatorilor în ceea ce privește reacțiile și dorințe suplimentare, urmate la scurt timp după aceea și cu condiția planificării prealabile a unei noi faze de producție și lansarea unei a doua versiuni. Numărul salturilor ar trebui determinat în prealabil, iar resursele de dezvoltare ar trebui, de asemenea, rezervate în prealabil.

### ***b. Organizarea generală a managementului de proiect***

Governanța proiectului ar trebui, de asemenea, să fie descrisă într-o strategie IT. În special, ar trebui prevăzute următoarele:

- Autoritatea politică responsabilă cu aprobarea unui proiect și, în același timp, cu acordarea finanțării necesare.
- Organismul strategic de conducere al proiectului, responsabil de distribuirea fondurilor acordate și de acceptarea etapelor proiectului.
- Organismul de supraveghere responsabil cu verificarea dacă se respectă procedurile corecte și că fondurile sunt utilizate corect și în scopurile prevăzute;
- Managementul proiectului (nivel operațional).
- Membrii echipelor de proiect (ingineri IT și utilizatori).

### ***c. Procedura de identificare a nevoilor***

Este adesea necesar să se determine în prealabil canalele și organizațiile pe care utilizatorii le pot folosi pentru a depune cereri sau reclamații.

În entitățile descentralizate, poate fi, de exemplu, superutilizatorul, care apoi transmite aspectele ridicate organismului central pentru a decide cu privire la acțiunea care trebuie întreprinsă. Informațiile sunt apoi trimise înapoi superutilizatorului care, la rândul său, informează utilizatorul afectat.

### ***d. Criterii pentru prioritizarea nevoilor și proiectelor***

Numărul de proiecte sau cereri depășește adesea capacitatea echipei de dezvoltare sau resursele financiare disponibile. În acest caz, este necesar să se stabilească în prealabil criteriile pentru prioritizarea proiectelor.

Cele mai comune criterii în sectorul justiției includ următoarele:

- Numărul de utilizatori afectați.
- Numărul estimat de utilizări pe zi per utilizator.
- Câștiguri de eficiență în ceea ce privește rezolvarea cauzelor.
- Îmbunătățirea calității rezolvării cauzelor.
- Impactul extern (imagine/încredere) dacă proiectul este realizat (de exemplu, baza de date de jurisprudență).
- Riscul tehnologic inerent proiectului.
- Costul estimat.
- Etc.

### ***e. Categoriile de proiecte și competențe***

Nu toate cererile utilizatorilor necesită aceeași investiție în termeni de zile lucrătoare sau bani.

Prin urmare, poate fi recomandabil să aveți proceduri diferite în funcție de volumul de lucru sau costul estimat al proiectului sau al cererii în cauză:

i. Proiecte de dimensiuni mici

- Număr de zile/sumă: (de stabilit) de exemplu, 10 zile/10.000 de euro;
- Competență/direcție: Ingineri IT responsabili de aplicația corespunzătoare în centrul IT principal al sectorului justiției.

ii. Proiecte de dimensiuni medii

- Număr de zile/sumă: (de stabilit) de exemplu, 50 de zile/50.000 de euro;
- Competență/direcție: șeful centrului IT principal al sectorului justiției.

iii. Proiecte de dimensiuni mari

- Număr de zile/sumă: (de stabilit) de exemplu, peste 50 de zile/peste 50.000 de euro;
- Competență: comitet (nivel operațional) responsabil cu supravegherea proiectelor IT din sectorul justiției.

## 10. Implementarea strategiei

Următoarea succesiune de etape poate fi urmată pentru a produce o strategie IT:

- i. Organismul responsabil de dezvoltarea strategiei IT discută punctele prezentate în acest document și alege dintre opțiunile oferite.
- ii. Proiectul este apoi transmis autorității competente pentru aprobare.
- iii. Strategia este diseminată și se implementează documente precum:
  - măsuri organizatorice pentru monitorizarea proiectelor din sectorul justiției;
  - procesul de luare în considerare a dorințelor utilizatorilor;
  - planul de comunicare IT;
  - etc.sunt dezvoltate, aprobate și implementate.

## INSTRUMENTUL #3 – SCHEMĂ PRIVIND DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE GESTIONARE A CAUZELOR ÎN SERVICIUL UTILIZATORILOR

Lucrare pregătitoare a lui Harold Epineuse, expert științific (Franța)<sup>16</sup>

### Obiectul documentului

Sprijin pentru experții în cooperare ai CEPEJ și pentru beneficiari să identifice problemele cheie și să urmeze pașii strategici în proiectarea și implementarea unui nou Sistem de Gestionare a Cauzelor (SGC). Acest document ia perspectiva finală a publicului deservit de instanțe. Acesta își propune să identifice instrumentul de sprijin pe care profesioniștii trebuie să îl aibă la dispoziție pentru a-și îndeplini sarcina și a-și deservi mai bine publicul.

În sensul acestui document, categoria de utilizatori este definită în termeni generali și cuprinde diferite nevoi de informații (atât în ceea ce privește natura, cât și în ceea ce privește cantitatea):

- Președinții de instanță, judecătorii, grefierii, administratorii instanțelor și personalul instanțelor în general sunt considerați "utilizatori principali".
- Utilizatorii profesioniști extrajudiciari precum procurori, avocați, experți, interpreți, executori judecătorești etc. sunt considerați "utilizatori asociați".
- Și, în cele din urmă, "utilizatorii finali" din diferite motive în rândul populației (părțile la o cauză, victime, martori...).

Acest punct de vedere ia în considerare posibilitățile tot mai mari de schimb de informații și principiile de responsabilitate disponibile pentru noile sisteme. Cu toate acestea, documentul începe cu și pune mai mult accent pe perspectiva utilizatorilor principali, deoarece aceasta este cea mai comună perspectivă asupra diversității sistemelor de justiție pentru SGC-urile lor și ceea ce structurează de fapt organizarea prestării de servicii judiciare. Cu toate acestea, ar trebui încurajată împingerea zidurilor instanței, luând în considerare diferitele categorii de utilizatori în același timp în viitorul sistem, în funcție de varietatea de servicii care pot fi oferite utilizatorilor asociați sau utilizatorilor finali, fie într-o primă etapă sau într-o versiune ulterioară a SGC.

Prima așteptare a utilizatorilor cu privire la un SGC este probabil - și chiar înainte de a obține informații - să vadă justiția impusă mai eficient și cu o calitate mai bună. Informațiile furnizate de un SGC vor fi apoi un mijloc și nu un scop în sine.

- De ce un nou SGC?

Gestionarea informațiilor este esențială pentru soluționarea unei cauze și pentru buna administrare a unei instanțe. Este esențială pentru rezultatele pe care procesul judiciar le oferă cetățenilor și este un element puternic de responsabilitate. Oamenii au așteptări de la instanțe în acest domeniu. Aceștia se așteaptă ca instanțele să colecteze, să gestioneze, să partajeze și să furnizeze informații pe baza cărora sunt luate deciziile lor, la standarde înalte și în conformitate cu valorile procedurale prevăzute la Articolul 6 din CEDO.

Informațiile de bază la care doresc să aibă acces oamenii sunt informații care îi ajută să înțeleagă ce se întâmplă în prezent în cauza lor individuală, fie că este vorba despre un reclamant, un pârât, un acuzat, o victimă sau orice profesionist care participă la soluționarea unei cauze (judecători, personal judiciar, procurori, avocați, executori judecătorești). Aceștia se așteaptă să primească informații și actualizări cu privire la starea unei cauze în care sunt implicați pe măsură ce își urmează cursul în instanță, dacă pot introduce o acțiune și care este efectul acestei acțiuni asupra cauzei.

Este responsabilitatea instanței de a colecta, gestiona, partaja și furniza informații despre o cauză într-un

<sup>16</sup> Expertul le mulțumește următorilor autori pentru sugestiile și contribuțiile lor valoroase la o primă versiune a documentului: Giulio Borsari, Simone Ginzburg, Martin și Roland Grah, Jennimari Huovinen, Villem Lapimaa, Ioannis Papadopoulos, Dory Reiling, Evar Somer și Jasa Vrabec.

mod adecvat împreună cu profesiile juridice implicate în procesul de judecare (adică avocați și executori judecătorești). Această responsabilitate depășește informațiile furnizate cu privire la cauzele individuale pentru a cuprinde informații despre funcționarea generală a instanței în care este analizată cauza și asupra întregului sistem de justiție.

Pentru a atinge acest obiectiv, sistemul de justiție are responsabilitatea generală de a oferi instanțelor și diferiților profesioniști implicați în procesul de judecată instrumentele și metodele adecvate pentru a-și îndeplini funcțiile. După cum subliniază Liniile Directoare CEPEJ privind justiția cibernetică, există o varietate de soluții pentru promovarea și îmbunătățirea eficienței și calității instanțelor, a căror soluție de bază rămâne un sistem evolutiv de gestionare a cauzelor.

Scopul unui SGC este de a sprijini colectarea, gestionarea și diseminarea informațiilor în conformitate cu legea, ca răspuns la nevoile utilizatorilor. De la serviciul oferit de primele sisteme de gestionare a cauzelor implementate de utilizatorii timpurii cu zeci de ani în urmă la nivelul instanței la cea mai recentă generație de sisteme de informații centralizate disponibile acum la nivel național, pare esențial să se ia în considerare actualizarea oricărui sistem judiciar de gestionare a informațiilor prin proiectarea și implementarea unui SGC modern care integrează caracteristici care promovează calitatea și responsabilitatea serviciului furnizat.

Ar putea fi bine să ne gândim dacă există anumite tipuri de cauze sau fluxuri de activitate care ar beneficia de pe urma unor procese mai automatizate, separate de sistemul SGC obișnuit (de exemplu, creanțe necontestate, ordine de plată electronice ...). În acest caz, este important să se asigure că cele două sisteme sunt interoperabile cel puțin în ceea ce privește exportul de date pentru a facilita activitatea de raportare generală asupra activității sistemului judiciar.

## **1. Activități de efectuat înainte de a lua orice acțiune referitoare la SGC**

### **1.1 Luați în considerare înlocuirea vechiului dvs. SGC cu unul nou**

- Faceți o evaluare completă și sinceră a modului în care funcționează actualul dvs. SGC întrebându-vă: a) cum a fost soluția actuală; b) ce a funcționat și de ce; c) unde este loc de îmbunătățire?
- Stabiliți unde se încadrează actualul SGC în strategia generală pentru sistemul dvs. de justiție și strategia IT dedicată care vă susține viziunea asupra sistemului de justiție.

### **1.2 Stabiliți-vă obiectivele pe termen scurt și lung, vizând serviciile pe care intenționați să le oferiți utilizatorilor instanței dvs. folosind noul SGC**

- Fiți vizionari și priviți spre viitor; construirea unui nou SGC este mai mult o investiție în viitor decât un remediu pentru problemele din trecut.
- Utilizatorii instanțelor sunt atât producători, cât și destinatari de informații judiciare. Deoarece fiecare tip de utilizator are nevoi specifice, identificați tipul de servicii pe care vă așteptați să le ofere SGC fiecărei categorii de utilizatori.
- Faceți o distincție clară între așteptările și nevoile utilizatorilor, dar luați în considerare ambele și confrunțați-le.
- Consultați obiectivele dvs. pentru strategia sectorului justiției atunci când există și la variația acestora pentru tipul sau nivelul instanțelor și serviciilor vizate de noul SGC.
- Obțineți experiență din alte țări și sisteme de justiție cu privire la modul în care și-au planificat, proiectat, construit și implementat sistemul.

### **1.3 Analizați-vă mediul judiciar pentru a identifica partenerii instituționali pe care să îi implicați în procesul de proiectare și implementare a viitorului SGC**

- Puteți avea parteneri gata să ia parte la fazele de proiectare sau implementare ale noului SGC; identificați cine sunt și integrați-i în procesul dvs.
- Identificați-vă partenerii profesioniști, tehnici și financiari și evaluați capacitatea și dorința acestora de a contribui la proiectul dvs.
- Implicați partenerii în procesul de proiectare, deoarece aceștia sunt mai capabili să își identifice nevoile decât oricine altcineva.

### **1.4 Definiți-vă capacitatea bugetară și tipul de resurse financiare disponibile sau constrângerile economice care trebuie luate în considerare pentru funcționarea pe tot parcursul vieții a SGC**

- Faceți o evaluare clară și onestă a posibilităților dvs. de finanțare pe termen lung.
- Detaliați diferitele costuri, economiile posibile și estimați-vă punctul de rentabilitate a investiției (return on investment - ROI).

### **1.5 Revedeți întregul cadru legal existent și capacitatea dvs. de a-l reforma, dacă este necesar, înainte de a lua în considerare schimbarea organizației**

- Cadrul de guvernare electronică, inclusiv protecția datelor și cadrul legal de securitate cibernetică, este compatibil cu proiectul dvs. sau reprezintă este un obstacol în calea acestuia?
- Regulile de achiziții sunt concepute pentru a sprijini programul dvs. de investiții și cheltuieli?
- Regulile de procedură sunt compatibile cu obiectivele dvs. profesionale sau constituie un obstacol în calea lor?
- Există, în special, modificări care trebuie luate în considerare și programate în procedură înainte ca noul SGC să funcționeze pentru a evita modificările de ultim moment sau ex-post cu riscurile pe care le-au pus în implementare sau consecințele pe care le pot avea asupra activității instanței?

### **1.6 Decideți principalele orientări care vă vor încadra activitatea în anii următori**

- Vă actualizați sistemul existent sau construiți unul nou? Răspunsul la această întrebare depinde de fapt de evaluarea sistemului dvs. existent și de posibilitățile de actualizare a acestuia din punct de vedere tehnic și financiar.
- Începeți doar cu cauze noi sau importați cauze în așteptare? Problema migrației datelor face obiectul multor dezbateri. Unii cred că ar trebui să importați toate cauzele restante în noul sistem; alții cred că veți începe doar cu cauze noi și veți continua să rulați vechiul sistem până când cauzele restante vor fi soluționate. Depinde de cât de multe resurse puteți dedica procesului de migrație a datelor, care consumă mult timp. Depinde și de posibilitatea menținerii celor două sisteme în paralel pentru o anumită perioadă de timp (menținerea a două categorii de utilizatori în această perioadă). O alternativă de luat în considerare ar fi construirea unui instrument de interfață bazat pe extragerea datelor din vechiul sistem pentru a menține cele două sisteme separate, oferind în același timp o vizualizare completă a stării fișierelor din ambele sisteme în o singură interfață până când fișierele care rulează pe vechiul sistem sunt închise.
- Internalizare sau externalizare?
- Evaluați avantajele și dezavantajele, câștigurile preconizate și riscurile potențiale ale opțiunilor de mai sus, comparativ cu alte sisteme de justiție existente.
- Construiți o guvernare eficientă care să includă feedback-ul utilizatorilor, atât în interiorul, cât și în afara instanțelor, asigurându-vă că liderii instanțelor sunt pe deplin informați și deschiși la schimbările planificate.
- Identificați între instituțiile judiciare entitatea care se va ocupa de proiect nu numai pe baza legitimității sale, ci și a dorinței sale de a lua în mod eficient direcția și de a lua decizii consistente, precise și în timp util pe toată durata proiectului.
- Configurați indicatori operaționali și financiari pentru a vă monitoriza proiectul și impactul acestuia.

## 2. Etape sugerate pentru proiectarea unui nou SGC

- Luați în considerare construirea unui meta-sistem care oferă un număr limitat de operațiuni foarte flexibile și puternice.
- Întrucât instanțele sunt supuse condițiilor în schimbare, noul SGC trebuie să permită agilitatea, respectiv capacitatea și dorința de a se adapta în primul rând, dacă și când este necesar pe parcursul vieții sale. Capacitatea de a configura noi acțiuni și reguli în domeniu îmbunătățește agilitatea sistemului și satisface mai bine nevoile instanțelor într-o perspectivă pe termen mediu și lung.
- Asigurați-vă că sistemul dvs. este proiectat pentru a fi accesibil persoanelor cu dizabilități, atât la nivel de relații cu publicul, cât și al personalului de suport.

### **2.1 Mai întâi determinați un domeniu de arbitraj sau activitate judiciară și, apoi, pe următoarele. Definiți cu precizie ce definește fiecare zonă și denumiți-i scopul.**

Faceți un inventar cu următoarele elemente:

- Diferiții actori implicați, rolul și așteptările lor în ceea ce privește informațiile.
- Tipul și cantitatea de informații de gestionat.
- Tipul și numărul documentelor care urmează să fie emise de instanță.

Cartografiați diferitele acțiuni care trebuie întreprinse în ceea ce privește gestionarea informațiilor și a documentelor:

- Colectare
- Producție
- Stocare
- Actualizare
- Certificare
- Partajare

### **2.2 Stabiliți o diagramă informațională ideală pentru fiecare domeniu de activitate judiciară relevantă pentru a cartografia procesul de schimb de informații. Începeți cu "ultimul multiplu comun" ca dovadă a conceptului înainte de a intra în detalii.**

Începeți să construiți diagrama prin stabilirea unei legături între diferiții actori. Pentru fiecare link, specificați tipul de acțiuni efectuate de fiecare actor. De asemenea, indicați informațiile care susțin sau sunt necesare acțiunii fiecărui actor, precum și informațiile produse de actori ca urmare a acțiunii desfășurate.

- Prioritizați identificarea informațiilor care ar putea fi furnizate cu ușurință ca date structurate în formă electronică, mai degrabă decât sub formă de documente (chiar electronice).
- Tratați toate informațiile ca fiind publice în mod implicit, dar definiți apoi o listă de restricții (conform legii sau în funcție de alte nevoi comerciale) de confidențialitate, informații sensibile sau extrem de sensibile, cu restricții de acces adecvate.
- Pentru specificație, utilizați următorul format:

În calitate de .... (un rol de utilizator, de exemplu un judecător) ... *un judecător*  
Trebuie ... (definiți acțiunea) ... *să pot citi dosarul digital al cauzei*

Pentru ... (definiți rezultatul sau impactul) ... *a fi bine pregătit pentru ședință*

- Pentru fiecare tip de informație, definiți de unde provine (origine), cum este încorporată în sistem (transfer manual, semiautomat sau automat dintr-un alt sistem) și de către cine (părțile, un profesionist din instanță sau din afara acesteia) care ce face (implementarea, controlul calității sau confirmarea primirii sau diseminarea informațiilor).
- Luați în considerare necesitatea de a include toate sau unele dintre următoarele funcții pentru care sunt necesare module tehnice pentru a le reglementa:
  - Permiteți utilizatorilor externi (de exemplu, avocați) să acceseze date și documente.
  - Primiți date și documente electronice de la utilizatori externi (depunere electronică).
  - Permiteți utilizatorilor interni (respectiv, judecătorii și personalul instanțelor) să producă documente electronice digitale.
  - Trimiteți comunicații electronice către utilizatori sau entități externe (comunicații electronice).
- Definiți cu precizie scopul fiecărui schimb de informații (sarcinile sau evenimentele de care este legat) și starea informațiilor partajate (confidențiale, sensibile, publice).
- Investiți în soluții (automatizate, semi-automate sau pur umane) care verifică în mod regulat calitatea datelor și oferă mecanisme de recurs precum proiectarea de noi interfețe, actualizarea documentelor de suport etc.
- Luați în considerare încorporarea capacităților de extragere a datelor în sistemul dvs. și posibilitatea de corelare cu alte seturi de date din sectorul public sau privat care ar fi utile sistemului de justiție în conturarea politicilor sale în epoca Big Data.

**2.3 Aplicați cadrul procedural care prevede drepturi de acces la informații, autorizați sau faceți obligatorie luarea de măsuri pentru fiecare etapă și pentru orice actor și verificați dacă combinația celor două este conformă cu principiile și dispozițiile procesului echitabil stabilite de Articolul 6 din CEDO.**

**2.4 Evaluați fluxul actual de informații în mediul judiciar și analizați metodele, practicile și instrumentele care promovează schimbul de informații (fie ele electronice, pe hârtie sau chiar informale) pentru fiecare organizație sau unitate profesională în cauză, pentru a identifica decalajul dintre situația actuală și situația ideală.**

- Deduceți din cele de mai sus posibilele mecanisme de recurs pentru a le aplica planului dvs., fie prin adaptarea fluxului teoretic la practicile, metodele și instrumentele actuale pe care doriți să le păstrați, fie prin reducerea decalajului dintre practicile, metodele sau instrumentele actuale și situația ideală pe care doriți ca aceste organizații sau unități de afaceri să le realizeze după perioada de instruire și managementul schimbărilor.
- Publicați un plan general și verificați cu părțile interesate dacă îndeplinește obiectivul pe care l-ați atribuit viitorului SGC pentru fiecare categorie de utilizatori, comparând nevoile și așteptările acestora cu funcționalitățile noului sistem.
- Luați în considerare un sistem de baze de date flexibil care se poate adapta cu ușurință la schimbările din cadrul legal și permite interoperabilitatea cu alte instituții.
- Efectuați o verificare preliminară a sistemelor individuale de informații independente care funcționează independent și care ar putea fi integrate în noul sistem în viitor (de exemplu, registre).
- Așteptați-vă ca designul dvs. să se schimbe odată cu creșterea experienței în construirea și testarea sistemului. Efectuați ajustările în consecință.



### 3. Etape sugerate pentru implementarea unui nou SGC

#### **3.1 Pe baza viziunii dvs. definite mai sus cu privire la modul în care informațiile susțin activitatea profesioniștilor și serviciul oferit diferiților utilizatori, identificați funcționalitățile cheie ale SGC care vor structura organizarea instanței.**

- Începeți prin integrarea valorilor CEPEJ<sup>17</sup> în SGC pentru a putea produce statistici de bază în timp real privind activitatea unei instanțe.
- Elaborați alte valori care credeți că vor ajuta fiecare categorie de profesioniști să aibă o imagine clară a performanței lor, cu certitudine în capacitatea și dorința lor de a le folosi (adică analiza cauzelor și atribuirea automată a cauzelor).
- Modulul de configurare trebuie să fie suficient de flexibil pentru a permite o durată de viață suplimentară a valorilor de configurare, inclusiv posibilitatea unei evaluări ușoare a datelor introduse.
- Rezumați pentru fiecare categorie de utilizatori (profesioniști judiciari și extrajudiciari, precum și părți) tipul de informații și acțiuni de care au nevoie în contextul rolului lor sau sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească, definite ca funcționalități la care au acces. Acest lucru se poate face făcând o listă de "puncte de vedere asupra unei cauze" (de exemplu "cauzele mele pendinte", "cauzele mele pentru care trebuie luate măsuri într-o săptămână" etc.) atribuite profilurilor utilizatorilor.
- Lucrați din greu la vizualizarea datelor și a interfețelor, astfel încât oamenii să obțină informații cât mai aproape de acțiunea pe care trebuie să o întreprindă (prea multe informațiiucid informațiile) și permiteți utilizatorilor să testeze proiectele pe cât de repede și cât mai mult posibil. Asigurați cea mai scurt circuit de feedback posibil de la echipa de design, constructori și utilizatori și invers. Stabiliți un cadru unic și consistent de principii de proiectare pentru întregul sistem.
- Aplicați "principiul suficient de bun", astfel încât datele să poată fi colectate, gestionate sau vizualizate în funcție de tipul de utilizator. A fi copleșit de informații nu ajută prea mult în munca dvs. zilnică.
- Cereți partenerului dvs. tehnic să construiască un caz demonstrativ pentru testare și demonstrare, care va include toate elementele fazei de proiectare și cerințele de implementare de mai sus.

#### **3.2 Efectuați un test în condiții reale utilizând un proiect pilot al SGC și învățați din rezultatele obținute**

- Începeți cu cel mai mic pilot posibil: o cauză, o instanță; extindeți proiectul pas cu pas.
- Alegeți instanța pilot pentru dorința sa de a adopta noi metode de lucru.
- Evaluați toate aspectele tehnice, relevanța funcționalităților și designul propus în faza pilot pentru a putea construi un produs coerent în versiunea alfa.
- Examinați consecințele introducerii proiectului pilot asupra organizării mediului pilot și actualizați-vă planul de gestionare a schimbărilor pe baza constatărilor dvs.
- Luați în considerare receptivitatea sau rezistența utilizatorilor la schimbare; cultura judiciară nu este în general concepută sau pregătită pentru a îmbrățișa inovația și colaborarea dintre toți actorii

<sup>17</sup> În acest domeniu, consultați documentele publicate de grupul de lucru SATURN al CEPEJ:  
<https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-work/saturn-centre-for-judicial-time-management>

de care are nevoie.

- Evaluați abilitățile utilizatorilor și oferiți-le servicii adecvate de formare la locul de muncă, învățare continuă și servicii de asistență tehnică.
- Înființați unui comitet permanent sub supravegherea unui funcționar judiciar pentru a controla implementarea corectă a sistemului și calitatea datelor introduse de personalul judiciar.

### **3.3 Trimiteți un raport complet guvernantei dvs. pentru a decide (lansa, raporta sau anula) în legătură cu implementarea SGC pe scară largă**

- Verificați dacă ați luat în considerare cât mai multe probleme și ați anticipat cât mai multe obstacole posibil care ar putea interfera cu implementarea viitorului SGC, mai ales atunci când vine vorba de dezvoltare.
- Specificați și dați prioritate pentru ceea ce poate face sistemul acum dacă este lansat și ce poate fi implementat ulterior. Implementarea treptată și incrementală este adesea o soluție mai bună, deoarece oferă utilizatorilor timp pentru a se adapta la rutine noi.
- Actualizați-vă previziunile financiare pe baza situației pe care ați evaluat-o ajungând la punctul de a produce o versiune alfa a SGC.
- Elaborați un plan de comunicare cuprinzător care va sprijini implementarea SGC, inclusiv orice dispoziții pe care le-ați identificat pentru a sprijini gestionarea schimbărilor (mai ales atunci când vine vorba de sarcini și transformări de locuri de muncă datorate introducerii noului SGC).
- Fiți pregătit să investiți în materiale și servicii de asistență care depășesc descrierea sistemului sau răspunsul la întrebări tehnice. Produceți tipul de documentație care leagă în mod clar utilizarea SGC, organizarea instanței și modul în care combinația celor două oferă serviciile așteptate de utilizatori. Utilizați ilustrații ori de câte ori este posibil atunci când vine vorba de descrierea fluxului de lucru.

## Instrumentul #4 – LISTĂ DE VERIFICARE A DIFERIȚILOR PAȘI ȘI A ACȚIUNILOR CARE TREBUIE LUATE ÎN PROIECTAREA, DEZVOLTAREA ȘI PUNEREA ÎN APLICARE A UNUI PROIECT ÎN SISTEMUL DE JUSTIȚIE

Această listă de verificare, inspirată de Liniile Directoare privind modul de stimulare a schimbării către justiția cibernetică, oferă o imagine de ansamblu asupra diferiților pași și acțiuni care trebuie întreprinse atunci când se implementează un proiect TIC într-un sistem de justiție. Prin marcarea "neimplementat", "parțial implementat" sau "implementat", utilizatorii pot avea o idee rapidă asupra gradului de implementare a unei inițiative TIC date și pot identifica acțiunile ulterioare care trebuie întreprinse.

Etapă proiectului IT <sup>18</sup>	Acțiuni de întreprins	Linii Directoare relevante	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	Observații
<b>Definirea unui proiect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enumerați problemele care apar în ceea ce privește eficiența și calitatea serviciilor furnizate:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acestea pot fi diverse aspecte, cum ar fi timpii de procesare, arhivarea procedurilor, distribuirea volumului de muncă, gestionarea resurselor umane și materiale, gestionarea bugetului, comunicarea internă și externă, gestionarea stocurilor etc.</li> <li>• Pot fi folosiți diverși indicatori și sisteme de evaluare, cum ar fi audituri, sondaje privind satisfacția părților interesate/utilizatorilor, consultări, statistici etc.</li> </ul> </li> <li>➤ Analizați într-un mod sistemic și multifactorial aceste probleme la nivel uman, cultural, economic, social, organizațional și structural:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificați cauzele.</li> <li>• Identificați consecințele asupra întregului sistem și la nivel local (instanță, judecător, utilizator etc.).</li> <li>• Identificați legăturile dintre aceste diferite probleme.</li> </ul> </li> </ul>	<b>pct. 69, 70, 71, 79, 80, 81</b>				

<sup>18</sup> Urmați 4 pași esențiali: Definirea unui proiect; Înainte de implementarea proiectului; Studiu de impact al proiectului; Desfășurarea proiectului.

Etapa proiectului IT <sup>18</sup>	Acțiuni de întreprins	Linii Directoare relevante	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	Observații
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obținerea de obiective</li> <li>➤ Pentru fiecare obiectiv, identificați nevoile teoretice asociate</li> <li>➤ Confrunțați aceste obiective și nevoi cu valorile fundamentale ale justiției</li> <li>➤ Printre aceste obiective și nevoi teoretice, izolați-le pe cele pentru care utilizarea instrumentelor IT ar putea fi o soluție, indiferent de ceea ce există pe piață (orice proces de modernizare nu implică neapărat utilizarea instrumentelor IT)</li> <li>➤ Definiți instrumentul teoretic ideal</li> </ul>					
Înainte de implementare a proiectului	<p><b>A) Baza implementării:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluați sistemele informaționale existente și instrumentele informatice și utilizarea acestora: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea instrumentelor, sistemelor și platformelor IT existente.</li> <li>• Expertiză cu privire la potențialul tehnic al acestor instrumente, sisteme și platforme.</li> <li>• Colectarea și analiza utilizării sale.</li> <li>• Evaluarea relației dintre posibilitățile tehnice - utilizarea tehnică eficientă a acestor instrumente, sisteme și platforme.</li> </ul> </li> <li>➤ Evaluați capacitatea sistemului existent, în termeni de utilizare și potențial, de a rezolva problemele ridicate și de a îndeplini obiectivele urmărite și nevoile asociate acestora</li> </ul>	<p><b>pct. 72, 74, 86, 87, 88, 96, 97, 101, 104, 108, 109, 110, 111, 112, 114 și 120</b></p>				

Etapa proiectului IT <sup>18</sup>	Acțiuni de întreprins	Linii Directoare relevante	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	Observații
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compararea instrumentului existent cu instrumentul teoretic ideal</li> <li>➤ Evaluarea costului pe termen scurt, mediu și lung al menținerii celui existent sau al înlocuirii celui existent pe baza unei analize a cheltuielilor /rentabilității investiției: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luați în considerare perimarea planificată.</li> <li>• Luați în considerare problemele interconectării sistemelor la nivel intern, chiar și la nivel internațional.</li> </ul> </li> <li>➤ Deduceți abordarea aleasă, fie pentru a menține, fie pentru a înlocui abordarea existentă</li> </ul> <p><b>B) Furnizori:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alegerea furnizorului de servicii în urma unei cereri publice și transparente de oferte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aveți grijă la potențialele conflicte de interese.</li> <li>• Alegerea furnizorului de servicii pe baza evaluării costului/performancei.</li> </ul> </li> <li>➤ Compararea alegerii furnizorului de servicii cu cerința independenței judiciare</li> <li>➤ Compararea alegerii furnizorului de servicii cu nevoile reale și obiectivele teoretice (depinde de furnizorul de servicii să se adapteze la nevoile și obiectivele urmărite de serviciul public de justiție și nu invers)</li> <li>➤ Compararea alegerii furnizorului de servicii cu reglementările privind proprietatea și protecția datelor</li> </ul>					

Etapă proiectului IT <sup>18</sup>	Acțiuni de întreprins	Linii Directoare relevante	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	Observații
	<p><b>C) Utilizatori:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definiți utilizatorul țintă pentru implementarea proiectului în funcție de obiectivele urmărite și de nevoile asociate acestuia</li> <li>➤ Identificați nevoile utilizatorilor</li> <li>➤ Comparați nevoile utilizatorului cu obiectivele urmărite (aceasta este un fel de etapă intermediară de evaluare - validare; așa cum am menționat anterior, obiectivele au fost definite ținând seama și de valorile justiției pe care sistemul trebuie să le garanteze)</li> <li>➤ Identificați nevoile structurale și organizaționale (adică cele ale structurii de implementare dincolo de nevoile utilizatorilor)</li> <li>➤ Comparați aceste nevoi structurale și organizaționale cu obiectivele urmărite (așa cum am menționat anterior, obiectivele au fost definite ținând seama și de valorile justiției pe care sistemul trebuie să le garanteze)</li> <li>➤ Comparați nevoile reale astfel identificate cu nevoile teoretice definite mai jos</li> <li>➤ Evaluați competențele informatice și nevoile de formare ale utilizatorilor</li> <li>➤ Asigurați-vă că instruirea utilizatorilor este cuprinzătoare și ordonată în timpul implementării proiectului: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregătirea teoretică</li> </ul> </li> </ul>					

Etapa proiectului IT <sup>18</sup>	Acțiuni de întreprins	Linii Directoare relevante	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	Observații
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregătirea practică</li> <li>• Evaluarea cunoștințelor anterioare</li> <li>• Asistență înainte și în timpul implementării noului sistem</li> <li>• Alegerea structurilor de sprijin pentru predarea instrumentului: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tutoriale</li> <li>○ Întrebări frecvente</li> <li>○ Numere apelabile gratuit</li> <li>○ Forumuri</li> <li>○ Întâlniri la fața locului</li> </ul> </li> <li>➤ Evaluați periodic nivelul de acceptare al utilizatorului</li> <li>➤ Țineți cont de feedback-ul de la utilizatori în adaptarea instrumentului în timpul procesului</li> </ul>					
<b>Studiu de impact al proiectului</b>	<p><b>A) Costuri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enumerați toate costurile directe și indirecte generate de implementarea noului instrument și posibilele variații ale acestora, ținând seama de maxime, mai degrabă decât de minime: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiectare</li> <li>• Implementare</li> <li>• Gestionarea sistemului existent</li> <li>• Instruire</li> <li>• Asistență tehnică</li> <li>• Menținere</li> <li>• Actualizare</li> <li>• Audituri</li> <li>• Comunicare</li> <li>• Gestionarea riscurilor</li> </ul> </li> <li>➤ Definiți rapoarte - limite între</li> </ul>	<p><b>pct. 72, 75, 76, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 98, 99, 100 și 115</b></p>				

Etapa proiectului IT <sup>18</sup>	Acțiuni de întreprins	Linii Directoare relevante	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	Observații
	<p>costurile planificate și cele reale pentru a ghida implementarea proiectului</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizați modalitățile de finanțare pentru a ține cont de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiența gestionării cheltuielilor publice.</li> <li>• Cerințele specifice serviciului public al justiției, în special în ceea ce privește independența.</li> <li>• Costurile pe termen mediu și lung (dobândă sau chirie, de exemplu în cazul recurgerii la mecanisme de parteneriat public-privat).</li> <li>• Raportul dintre costurile de capital pe termen scurt și costurile operaționale pe termen mediu și lung.</li> </ul> </li> <li>➤ Inventariați rentabilitatea investiției pe termen mediu și lung</li> <li>➤ Asigurați-vă că procedura de adoptare a bugetului este făcută publică</li> </ul> <p><b>B) Securitate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificați încălcările de securitate și riscurile intrinseci și extrinseci pentru instrumentul IT și sistemul de informații (toate scenariile trebuie studiate)</li> <li>➤ Breșe de securitate intrinseci: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidențialitate și acces la date</li> <li>• Păstrarea datelor</li> <li>• Vulnerabilitatea sistemului datorită situației cunoștințelor despre spațiul cibernetic</li> <li>• Conformitatea sistemului cu normele naționale, europene și internaționale privind</li> </ul> </li> </ul>					



Etapă proiectului IT <sup>18</sup>	Acțiuni de întreprins	Linii Directoare relevante	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	Observații
	<p>protecția datelor cu caracter personal și secretul profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Breșe de securitate extrinseci: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Securitatea amplasamentului</li> <li>• Condiții de acces la documentele justificative</li> </ul> </li> <li>➤ Enumerați cerințele de confidențialitate între diferiții utilizatori ai sistemului</li> <li>➤ Stabiliți nevoile de comunicare și schimb de informații/date</li>   <li>➤ Asigurați interoperabilitatea și interconectarea instrumentului, sistemului sau platformei cu instrumentele, sistemele și platformele externe (inclusiv avocați și utilizatori)</li>   <li>➤ Analizați aceste riscuri într-o manieră sistematică și pragmatică, luând în considerare căutarea unui echilibru între necesitatea de securitate și confidențialitate pe de o parte și păstrarea potențialului de utilizare a sistemului, în special în ceea ce privește interoperabilitatea, interconectarea instrumentelor și, în cele din urmă, circulația informațiilor și datelor</li> </ul> <p><b>C) Corectitudinea procedurii:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluarea impactului instrumentului IT asupra procedurii actuale: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentul respectă principiile directoare și fundamentale ale procedurii? (principiul procedurii în contradictoriu și în special principiul egalității armelor în proces).</li> <li>• Ar trebui reformate anumite reguli procedurale pentru</li> </ul> </li> </ul>					

Etapă proiectului IT <sup>18</sup>	Acțiuni de întreprins	Linii Directoare relevante	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	Observații
	<p>a lua în considerare modificările metodelor de lucru provocate de utilizarea acestui instrument? (De exemplu, în ceea ce privește examinarea orală a unui dosar, prezentarea anumitor acte de procedură sau cerințele pentru notificare și notificarea actelor de procedură).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar trebui introduse noi reguli pentru a asigura procedurile care implică utilizarea acestui instrument? (în cazul în care există reguli de drept, de exemplu în materie de probe, pentru a asigura fiabilitatea și securitatea schimbului de documente sau a comunicării pledoariilor; documentele digitale trebuie să aibă aceeași valoare probatorie ca documentele pe suport de hârtie și, dacă da, în ce condiții?).</li> <li>• Ar trebui interzisă utilizarea instrumentului pentru anumite acte sau proceduri, în special în vederea păstrării unei anumite etici ontologice a procesului?</li> </ul> <p>➤ Elaborarea unui program comun pentru implementarea instrumentului IT și reforma procedurală</p>					
Desfășurarea proiectului	<p><b>A) Management:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definiți structura operațională a managementului de proiect: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce abilități și la ce nivel?</li> <li>• Referenți naționali/locali?</li> <li>• Componența echipelor naționale și locale de management de proiect, care se ocupă de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprezentativitate (în special a utilizatorilor);</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>pct. 72, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 112, 113, 114, 115, 116, 119</p>				

Etapa proiectului IT <sup>18</sup>	Acțiuni de întreprins	Linii Directoare relevante	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	Observații
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multidisciplinaritate (competență în domeniile juridic și judiciar, IT, tehnic și administrativ)</li> <li>• Alegerea metodologiei de management al proiectului: <ul style="list-style-type: none"> <li>- experimentare</li> <li>- teste-pilot</li> <li>- abordarea ascendentă</li> </ul> </li> <li>➤ Definiți modalitățile și frecvența comunicării și dialogului între diferiți referenți și echipele de management al proiectului</li> <li>➤ Asigurați calitatea comunicării în jurul proiectului: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desemnarea referenților de comunicare la toate nivelurile de implementare</li> <li>• Conținutul comunicării</li> <li>• Frecvența comunicărilor</li> <li>• Mijloace de comunicare: <ul style="list-style-type: none"> <li>- buletine informative</li> <li>- broșuri</li> <li>- ghiduri practice</li> <li>- tutoriale online</li> <li>- numere apelabile gratuit</li> <li>- forumuri</li> </ul> </li> <li>• Coordonarea comunicării</li> <li>• Adaptarea comunicării la diferitele audiențe în cauză: <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizatori</li> <li>- cetățeni</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p><b>B) Evaluare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definiți metodele și periodicitatea</li> </ul>					

Etapă proiectului IT <sup>18</sup>	Acțiuni de întreprins	Linii Directoare relevante	Neimplementat	Parțial implementat	Implementat	Observații
	<p>evaluării implementării proiectului în raport cu nevoile și obiectivele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definiți metodele de gestionare a bugetului proiectului, luând în considerare cerințele de flexibilitate și autonomie (pentru pragmatism și menținerea independenței sistemului judiciar): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocare</li> <li>• Periodicitate</li> <li>• Management</li> <li>• Control</li> </ul> </li> <li>➤ Asigurați-vă că procedurile de gestionare și control al bugetului sunt făcute publice</li> <li>➤ Definiți metoda de evaluare a proiectului și indicatorii selectați</li> <li>➤ Asigurați-vă că această procedură de evaluare este făcută publică</li> </ul>					

## Instrumentul #5 – GRILĂ SUGERATĂ PENTRU EVALUAREA PROIECTELOR IT

Document elaborat de Harold Epineuse (expert științific, Franța) și Luigi Cipolini (expert științific, Italia)

1.1 Denumirea inițiativei TIC în cauză	1.2 Numele agenției sau departamentului responsabil pentru proiectarea (P), construcția (C) și implementarea (I) a inițiativei TIC selectate	1.3 Numele beneficiarului (beneficiarilor)	1.4 Proiectul este finalizat, în curs sau planificat? Indicați data de începere/data de încheiere <sup>19</sup>	1.5 Costul proiectului așa cum este planificat și suportat efectiv (dacă este disponibil) și toate detaliile tehnice relevante
Proiect IT #1	(...)	(...)	(...)	(...)
Proiect IT #2	(...)	(...)	(...)	(...)

<sup>19</sup> Puteți face distincția între următoarele stări ale proiectului: a) Dispozitiv complet implementat și utilizat; b) Dispozitiv în curs de implementare (în curs de finalizare sau aproape finalizat); c) Dispozitiv în curs de implementare (implementare timpurie sau în curs de implementare); d) În curs de testare într-unul sau mai multe amplasamente pilot sau rezultat dintr-o inițiativă guvernamentală individuală; e) Dispozitiv care nu există sau este în curs de proiectare.

2.1 Ce tip de serviciu oferă instrumentul TIC, de către cine este utilizat și cum? Care este conexiunea tehnică la SGC (sau alte instrumente) <sup>20</sup>	2.2 Care sunt avantajele sistemului și câștigurile pentru diferiții actori implicați (administrație judiciară, judecători, personal judiciar, utilizatori ai instanțelor)?	2.3 Ce noi dezvoltări sau utilizări ar putea fi luate în considerare pentru a satisface mai bine nevoile utilizatorilor și pentru a promova eficiența instanțelor judecătorești?	2.4 Pe baza experienței acumulate în proiectarea, construcția și implementarea sistemului, ce dezavantaje, disfuncționalități, dificultăți pentru diferiții beneficiari/utilizatori sau potențiale riscuri ați identificat?	2.5 Proiectul a fost supus unei evaluări / evaluări de impact în timpul implementării sau după finalizarea acestuia? Dacă da, care au fost rezultatele?	2.6 Care este viitorul prevăzut al instrumentului?	2.7. Recomandări ale experților CEPEJ
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

<sup>20</sup> Ar putea fi util să împărțiți răspunsurile la această întrebare în două sau trei: 1 Ce tip de serviciu; 2 Cine sunt utilizatorii; ) 3 Conexiune tehnică la SGC (sistemul de gestionare a cauzelor), dacă este cazul.

3.1 Rata echipamentelor (% din instanțele în care este instalat programul)	3.2 Rata de utilizare (În ce măsură se utilizează de fapt software-ul)	3.3 Tipul soluției (Este o aplicație web sau un program autonom?)	3.4 Tehnologie implicată <sup>21</sup>	3.5 Ușurința de utilizare <sup>22</sup>	3.6 Promptitudinea sistemului <sup>23</sup>	3.7 Hardware implicat: Software-ul are nevoie de hardware suplimentar pentru a fi utilizat? <sup>24</sup>	3.8 Software aplicabil mai multor platforme: Aplicația este accesibilă pentru diferite dispozitive (tabletă, smartphone...)	3.9 Serviciu de instruire și/sau asistență furnizat (detaliați planul de instruire și asistență, dacă există)
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

<sup>21</sup> Vă rugăm să furnizați o prezentare generală a arhitecturii generale a acestei soluții. Ce tip de tehnologie este implicată atât din perspectiva back-end, cât și din partea front-end (de exemplu, Oracle, SQL Server, Java, ASP.net)? Ce limbaj este folosit pentru a programa o astfel de aplicație (de exemplu Java, Python, C#, ...)?

<sup>22</sup> Vă rugăm să evaluați ușurința de utilizare (pentru utilizatorul mediu) pe o scară de la 1 la 5 unde 1 înseamnă "Dificil de utilizat" și 5 înseamnă "Ușor de utilizat".

<sup>23</sup> Vă rugăm să evaluați performanța software-ului în termeni de timp de răspuns pe o scară de la 1 la 5 unde 1 înseamnă "Foarte lent" și 5 înseamnă "Rapid". Vă rugăm, de asemenea, să indicați dacă sistemul este mai lent în anumite momente ale zilei.

<sup>24</sup> (de exemplu, scaner, scaner de cod QR, cameră web, cititor de carduri inteligente, ...).