

**Instituirea mecanismelor de responsabilitate și  
transparența instituțională a agenților polițienești  
vor cultiva încrederea societății, consolida eficiența  
activității agenților polițienești și vor contribui la  
reducerea fenomenului infracțional.**

[Resource Center for Human Rights](#)  
Centrul de Resurse pentru Drepturile Omului (CREDO)  
Al. Hâjdeu 95 "A", CHIȘINĂU, MD 2005, Moldova  
(373 22) 212 816, fax (373 22) 225 257  
[CREDO@CREDO.md](mailto:CREDO@CREDO.md), [www.CREDO.md](http://www.CREDO.md)

Tezele principale:

1. Stabilirea priorităților în baza evidențelor printr-un proces consultativ (secțiunea I).
2. Formularea indicatorilor de evaluare a performanțelor pentru fiecare obiectiv stabilit prin intermediul unui mecanism integru de activitate și gestionare a cazurilor (secțiunea II).
3. Responsabilitatea instituțională realizată prin supravegherea a Ministerului și a parlamentului privind realizarea obiectivelor și impactul asupra fenomenului infracțional, comunicarea pro-activă cu societatea civilă, formatorii de opinie, mass-media și societatea (secțiunea III).

#### Secțiunea 1. Formularea priorităților programatice

##### ***Soluții***

1. Pentru realizarea scopurilor instituționale într-o manieră independentă și legitimă având suportul și sprijinul societății este necesar de construit mecanismele de responsabilitate democratică instituțională pentru rezultatele și performanțele sale. Stabilirea priorităților în implementarea politicii penale pentru agențiile polițienești este un element crucial pentru punerea în valoare ulterioară a mecanismelor de responsabilitate instituțională.

2. Procesul de stabilire a priorităților instituționale pentru perioada de 2-3 ani va urma un ciclu de desfășurare a etapelor:

*Etapa 1) colectare a datelor și informațiilor* privind incidența crimei, rezultatele curmării crimelor și percepția diferitor categorii de persoane privind necesitățile de intervenție, datele și percepțiile vor fi evaluate la nivelul național pentru unele categorii de fenomene și specific pentru unele regiuni, datele și informațiile vor fi colectate de poliția, procuratura, de către unele instituții specializate la comanda autorităților, rezultatul acestora vor fi furnizate către diverse instituții publice și discutate de către comunitatea de experți,

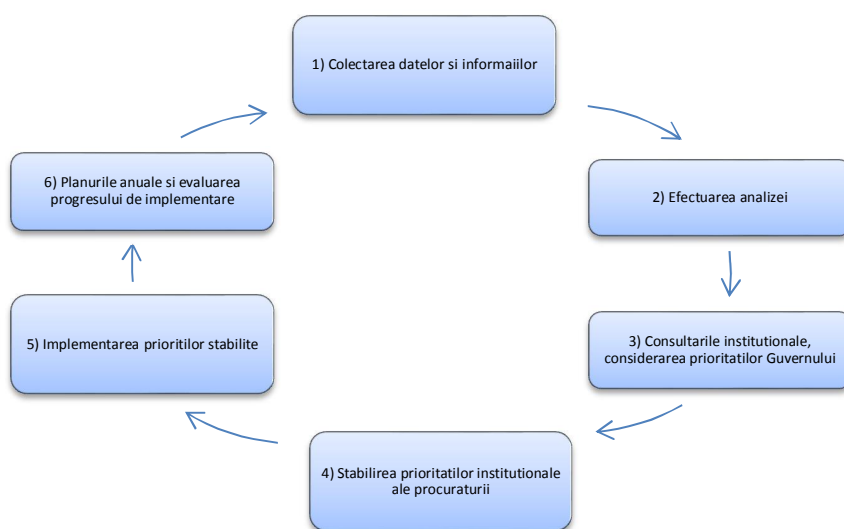
*Etapa 2) efectuarea analizei* în baza datelor și informațiilor, discuțiilor publice, procuratura va fi efectuată analiza tendințelor, identificate posibile cauze și consecințe negative,

*Etapa 3) consultarea instituțională* cu alte agenții din cadrul Executivului și alte instituții și autorități pentru a înțelege viziunea acestora privind prioritățile implementării politicii penale,

*Etapa 4) stabilirea priorităților instituționale* pentru perioada de 2-3 ani (la prima etapă este preferabil pentru 2 ani) în forma de obiective și întocmu-

specificarea indicatorilor de evaluare, prioritățile pot avea cel puțin în 2 dimensiuni: național și specific geografic (pentru procuraturile teritoriale sau chiar desfășurarea unei proceduri de contextualizare a priorităților pentru fiecare regiune ca parte a unui proces secundar de stabilire a priorităților),

*Etapa 5) implementarea priorităților stabilite, inclusiv planificarea alocării resurselor necesare (umane, tehnice și financiare, ajustări organizaționale, etc), totodată evaluarea anual periodică a întregului cu posibilă ajustare.*



3. La etapa 1) de *colectare a datelor și informațiilor* în experiența internațională se folosesc datele privind: a) incidența crimelor (exemplu din Canada<sup>1</sup>), b) sondajele sociologice, studii de percepții ale populației și a grupurilor specifice (exemplu Sondajul de evaluare a victimizării în Canada<sup>2</sup>, studiu național al consecințelor victimizării criminale pe diverse grupuri sociale în SUA<sup>3</sup>), c) studiu comparativ al datelor și tendințelor din alte țări din regiune (exemplu Analiza priorităților procurorului general al SUA<sup>4</sup>). Colectarea datelor este folosită și la etapa de evaluare a implementării priorităților formând un ciclu închis, prin intermediul: i) consultarea participativă a opiniei privind prioritățile și rezultatele<sup>5</sup>, ii) focus-grupurile de evaluare a

<sup>1</sup> Colectarea datelor sistematice privind incidența infracțiunilor la nivelul național și regional în Canada:

<http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV.pl?Function=getSurvey&SDDS=3302&lang=en>

<sup>2</sup> General Social Survey on victimization, <http://www5.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=85F0033MWE&lang=eng>

<sup>3</sup> National Crime Victimization Survey in the US, <http://www.bjs.gov/index.cfm?ty=dcdetail&iid=245>

<sup>4</sup> The US Department of Justice Strategic Plan and Attorney General's priorities <http://www.justice.gov/jmd/strategic2012-2016/DOJ-Strategic-Plan-2-9-12.pdf>

<sup>5</sup> USA, the representatives from local government, police agencies, the defense bar, and the community at large work together to review the priorities of the County Prosecuting Attorney, as well as sentencing and policy guidelines on how resources for prosecution will be allocated depending on the level of priority identified for the offence considered, <http://www.kitsapgov.com/pros/StandardsGuidelines2007.pdf>

rezultatelor<sup>6</sup>, iii) colectarea percepțiilor din partea diferitor grupuri din comunitate în Concluzia comunității privind impactul creat<sup>7</sup>.

4. La etapa 2) *de analiză* sunt folosite abordări de: a) determinare a impactului infracțiunilor asupra oamenilor, gradul de risc și probabilitatea apariției riscului cu declanșarea efectelor ulterioare, inclusiv fortificarea grupurilor criminale (spre exemplu Juristat în Canada)<sup>8</sup>, b) analiza tendințelor în retrospectivă și proiectarea în perspectivă a fenomenului (tendințele și perspectivele infracționalității pentru politici de instituirea națională de politici legale din Finlanda<sup>9</sup>, Analiza tendințelor în scenarii a infracționalității de poliție suedeză<sup>10</sup>), c) evaluarea critică a mediului cu factorii care contribuie la apariția și susținerea infracționalității (corelarea intervenției de reprimare și factorii de infracționalitate în Irlanda<sup>11</sup>, corelarea factorilor de risc, incertitudinilor, precondițiilor și cererilor efectuate ca parte a evaluării performanțelor activității Procuraturii de Departamentul de Justiție a SUA<sup>12</sup>),

5. La etapa 3) *de consultare a priorităților* expuse de către executiv și legislativ relevante mandatului agenției, în practica țărilor democratice cu tradiție Guvernele formulează prioritățile de combatere a fenomenelor infracționale care sunt declarate publice și considerate de către Poliția cooperată cu procuratura în elaborarea priorităților instituționale (spre exemplu în Anglia priorități de combatere a crimelor<sup>13</sup>, și de administrare a justiției<sup>14</sup>, Strategia de reducere a crimei pentru 3 ani în Anglia<sup>15</sup>, În Franța Ministerul Justiției din partea Cabinetului formulează prioritățile care sunt luate în considerare de Procuratura și adaptate pentru unele situații

---

<sup>6</sup> UK CPS, Experts and community representatives are members of the panel, they scrutinize randomly and independently selected finalized cases, and make recommendations.,

[http://www.cps.gov.uk/london/community\\_prosecutors/](http://www.cps.gov.uk/london/community_prosecutors/)

<sup>7</sup> [http://www.cps.gov.uk/legal/a\\_to\\_c/community\\_impact\\_statement\\_adult/](http://www.cps.gov.uk/legal/a_to_c/community_impact_statement_adult/)

<sup>8</sup> <http://www5.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=85-002-XIE&lang=eng>

<sup>9</sup> Finland, The National Research Institute of Legal Policy

<http://www.optula.om.fi/en/index/nationalresearchinstituteoflegalpolicy.html>

<sup>10</sup> Sweden National Police Board and National Council for Crime Prevention

<http://www.justice.ie/en/JELR/IPA%20Summary%20of%20Consultation%20Process%20Document%201.pdf/Files/IPA%20Summary%20of%20Consultation%20Process%20Document%201.pdf>

<sup>11</sup> Irish Director of Public Prosecutions Strategy Statement outlines key environmental factors

[http://www.dppireland.ie/filestore/documents/Strategy\\_Statement\\_2013-2015\\_%5BEng%5D.pdf](http://www.dppireland.ie/filestore/documents/Strategy_Statement_2013-2015_%5BEng%5D.pdf)

<sup>12</sup> US Department of Justice Performance and Accountability Report includes a section on Possible Effects of Existing, Currently Known Demands, Risks, Uncertainties, Events, Conditions, and Trends

<http://www.justice.gov/ag/annualreports/pr2012/TableofContents.htm>,

<http://www.justice.gov/ag/annualreports/pr2012/TableofContents.htm#sect1>

<sup>13</sup> UK: Home Office Crime Policies <https://www.gov.uk/government/topics/crime-and-policing>, Actualmente prioritățile în Anglia sunt: 1) combaterea violenței asupra femeii, lupta cu infracțiunile de terorism, 2) reducerea violenței organizate neformale de stradă, 3) reducerea pornografiei infantile, 4) combaterea crimei organizate, 5) controlul comportamentului anti-social.

<sup>14</sup> UK: Justice Policies [https://www.gov.uk/government/policies?topics\[\]=law-and-the-justice-system](https://www.gov.uk/government/policies?topics[]=law-and-the-justice-system), pentru sistemul de justiție prioritățile fiind: 1) eficiența justiției criminale, 2) administrarea eficientă a condamnatilor, 3) sprijinul victimelor, 4) transparența sistemului de justiție.

<sup>15</sup> Crime Strategy for 2008-2011: Cutting Crime - a new partnership

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/homeoffice.gov.uk/documents/crime-strategy-07/>

regionale<sup>16</sup>,<sup>17</sup> în Statele Unite Ministerul Justiției formulează Planul Strategic de 4 ani pentru combaterea infracțiunilor<sup>18</sup>, În Irlanda Departamentul Justiției publică prioritățile de combatere a crimelor<sup>19</sup>). Este practicat și experiența de formulare a priorităților sectoriale cu accente specifice pe unele domenii: crima organizată<sup>20</sup>, violența contra femeii<sup>21</sup>, combaterea traficului de ființe umane<sup>22</sup>.

6. La etapa 4) de *formularea priorităților instituționale ale Poliției* (diferențiator agenții polițienești), majoritatea agențiilor în activitatea în implementarea politicilor penale se conduc de Strategii instituționale pentru 2-4 ani (Strategia instituțională a Procuraturii din Anglia 2008-11<sup>23</sup>, Strategia Directoratului procuraturii din Irlanda 2013-15<sup>24</sup>, Planul Strategic al Departamentului de Justiție 2012-16<sup>25</sup>, Planul Strategic al Procuraturii provinciei Columbia Britanică 2013-16<sup>26</sup>) și planurile anuale de combatere infracțiunilor (Planul Strategic al Procuraturii Regale ale Angliei<sup>27</sup>, Planul Strategic al Procuraturii din Nova Scoția (Canada)<sup>28</sup>, Prioritățile Serviciului procuraturii a Norvegiei<sup>29</sup>). Planurile strategice setează obiectivele și indicatorii specifici pentru evaluare ulterioară. Formularea obiectivelor de combatere a

---

<sup>16</sup> [http://www.droit.univ-nantes.fr/m2dp/upload/word/Expose\\_Procureur.doc](http://www.droit.univ-nantes.fr/m2dp/upload/word/Expose_Procureur.doc)

<sup>17</sup> Prioritățile actuale în Franța sunt: 1) prevenirea recidivismului, 2) ridicarea calității justiției pentru copii, 3) combaterea violenței verbale și fobiilor, combaterea terorismului <http://www.justice.gouv.fr/la-lettre-du-droit-mjl/14/>

<sup>18</sup> Department of Justice Strategic Plan 2012-2016 outlines four priority areas: National Security, Violent Crime, Financial and Healthcare Fraud, and Vulnerable People, with special emphasis on child exploitation and civil rights. Some of the strategic objectives include combating the threat trafficking and use of illegal drugs, combating corruption, economic crimes, and international organized crime <http://www.justice.gov/jmd/strategic2012-2016/DOJ-Strategic-Plan-2-9-12.pdf>

<sup>19</sup> Irish National Anti-Crime Strategy [http://www.justice.ie/en/JELR/Pages/White\\_Paper\\_on\\_Crime](http://www.justice.ie/en/JELR/Pages/White_Paper_on_Crime)

<sup>20</sup> Strategia britanică pentru combaterea crimelor organizate [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/248645/Serious\\_and\\_Organised\\_Crime\\_Strategy.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/248645/Serious_and_Organised_Crime_Strategy.pdf)

<sup>21</sup> Strategia Britanică pentru combaterea violenței față de femei <https://www.gov.uk/government/publications/call-to-end-violence-against-women-and-girls-strategic-vision>

<sup>22</sup> Strategia canadiană pentru promovarea securității publice <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/ntnl-ctn-pln-cmbt/index-eng.aspx>

<sup>23</sup> UK Crown Prosecution Service Strategy and Business Plan 2008-2011 [https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business\\_plan\\_08\\_11.pdf](https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business_plan_08_11.pdf)

<sup>24</sup> Irish Director of Public Prosecutions Strategy Statement 2013-2015 [http://www.dppireland.ie/filestore/documents/Strategy\\_Statement\\_2013-2015\\_%5BEng%5D.pdf](http://www.dppireland.ie/filestore/documents/Strategy_Statement_2013-2015_%5BEng%5D.pdf)

<sup>25</sup> U.S. Department of Justice Strategic Plan 2012-2016 <http://www.justice.gov/jmd/strategic2012-2016/DOJ-Strategic-Plan-2-9-12.pdf>

<sup>26</sup> British Columbia's Prosecution Service Strategic Plan 2013/2014 și 2015/2016 (Canada) [http://www.ag.gov.bc.ca/prosecution-service/pdf/CJB\\_Strategic\\_Plan\\_13-14\\_15-16.pdf](http://www.ag.gov.bc.ca/prosecution-service/pdf/CJB_Strategic_Plan_13-14_15-16.pdf)

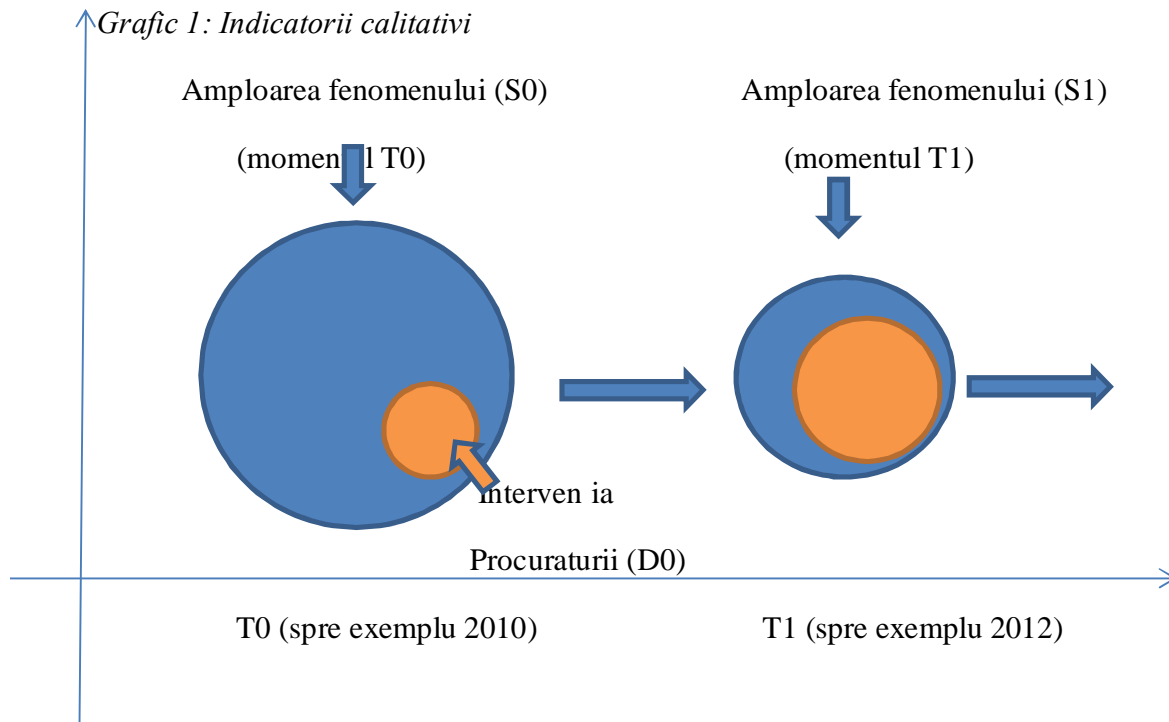
<sup>27</sup> UK Crown Prosecution Service yearly Business Plans, [http://www.cps.gov.uk/publications/docs/cps\\_business\\_plan\\_2013\\_-\\_14.pdf](http://www.cps.gov.uk/publications/docs/cps_business_plan_2013_-_14.pdf)

<sup>28</sup> Nova Scotia Public Prosecution Service yearly Business Plans (Canada) <http://novascotia.ca/pps/publications%5CStatement-of-Mandate-2013-2014.pdf>

<sup>29</sup> Norway Director General of Public Prosecution annual priority circular <http://www.norlam.md/download.php?file=cHVibGJlL3B1YmtpY2F0aW9ucy81NzQxNTBfbWRfam9nZWlyX3B5b2NlcmF0LmRvYw%3D%3D>

ingrăciunilor se formulează prin enunțuri de: creșterea condamnărilor..., reducerea timpului de urmărire..., etc

7. La Etapa 5) de implementare a priorităților stabilite poliția prin subdicițiunile sale va fi responsabil de evaluarea calitativă a impactului activității poliției cu explicațiile care urmează.



8. Eficiența intervenției poliției poate fi evaluată doar după cunoașterea amplitudinii (cel puțin aproximativ, inclusiv grupurilor criminale, numărul cazurilor, incidenței, caracteristicilor financiare implicate) fenomenului, cauzelor acestuia și a factorilor de risc, spre exemplu situația S0 și situația inițială. Intervenția poliției depinde de activitatea Procuraturii prin intervenția de reprimare, adică investigarea unor cazuri care derivă din informații furnizate de poliția, CNA și alte organe de urmărire penală sau prin autosesizare pot interveni printr-un număr de acțiuni - dosare D0. Situația cu amploarea fenomenului poate fi reevaluată după o perioadă de timp, spre exemplu, 1-2 sau chiar 3 ani, situația S1. Astfel, poate fi evaluată amploarea fenomenului (cu un grad de aproximație, inclusiv grupurilor criminale, numărul cazurilor, incidenței, caracteristicilor financiare implicate), adică impactul activităților de reprimare a procuraturii. Adică, schimbarea situației de la S0 spre S1. Este posibil evoluția pozitivă, adică diminuarea fenomenului, lipsa schimbării fenomenului sau chiar creșterea fenomenului nociv (în graficul prezentat avem presupus evoluție pozitivă).

9. Între evaluările calitative, S0 și S1, sunt relevante informațiile în baza indicatorilor cantitativi, inclusiv utilizarea resurselor financiare, umane folosite pentru a reduce fenomenul nociv.

## Sec iunea 2. Formularea performan ei

### **Solu ii**

1. Complementar introducerii procesului de stabilire a priorit ilor (a se vedea sec iunea precedent ) în forma de priorit i este absolut necesar de dezvoltat sistemul de indicatori care vor permite evaluarea realiz rii obiectivelor, impactului i eficien ei în activitatea agen iei poli iene ti.

2. Sistemulm interna ional acceptabil con ine integrarea cîtorva tipuri de indicatri de evaluare a performan elor:

IMPACT		EFICIEN ȚA (depinde de procuratura)		CALITATEA (depinde de Procuratura și instanța de judecată)	
La nivelul beneficiarului serviciilor de justi ie	La nivelul institu iei	<i>Timpul folosit</i>	<i>costurile</i>	<b>Examinarea cazurilor</b>	<b>Percepția părților implicate</b>
Timpul înregistrat necesar reducerii crimelor/Recorded crime reduction <sup>30</sup>	Rata de succes i productivitate a cazurilor / Throughput rate <sup>31</sup>	<i>Timpii necesare pentru fiecare etapa de examinare a cazului / Time for disposal (broken down for different stages of the process)</i> <sup>32</sup>	<i>Costul asociat impactul cazului / Cost per matter (ABC model)</i> <sup>33</sup>	<b>Evalaurea perioadică a standardelor de calitate pe cazuri / Regular Individual assessment of all prosecutors (see OSCE in Serbia)</b> <sup>34</sup>	<b>Percepția părților procesului (victima, martor, acuzat) Treatment of stakeholders (Victims, Witnesses, defendants) assessed through systematic questionnaire.</b> <sup>35</sup>
Percep ia reducerii crimelor/ Perception of crime reduction	Rata, procentul de condamnare / Conviction rates <sup>36</sup>	<i>Numărul de cazuri la intrare și iesire (pe tipuri și distribuții geografice) / Number of cases initiated and concluded per prosecutor (broken down by type of disposition and criminal code article/offence type)</i> <sup>37</sup>		<b>Analiza aleatorie a cayurilor în comparaie cu standardele măsurabile / Random (dip sampling) or systematic case</b>	<b>Încrederea populației în serviciile de justiție ale procurorilor / Confidence of the population in the prosecution</b>

<sup>30</sup> Planul strategic implementarea politicii penale 2008/11 din Anglia [https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business\\_plan\\_08\\_11.pdf](https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business_plan_08_11.pdf)

<sup>31</sup> Planul strategic al politicii penale din Suedia [http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccpe/profiles/swedenPerf\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccpe/profiles/swedenPerf_en.pdf)

<sup>32</sup> Planul strategic al politicii penale din Suedia [http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccpe/profiles/swedenPerf\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccpe/profiles/swedenPerf_en.pdf)

<sup>33</sup> Ghidul poli ienesc de activit i de costuri [http://www.cps.gov.uk/publications/finance/abc\\_guide.pdf](http://www.cps.gov.uk/publications/finance/abc_guide.pdf)

<sup>34</sup> Metodologia de evaluare a performan elor Procuraturii din Serbia, OSCE

[http://www.seio.gov.rs/upload/documents/ekspertske%20misiije/draft\\_rulebook.pdf](http://www.seio.gov.rs/upload/documents/ekspertske%20misiije/draft_rulebook.pdf)

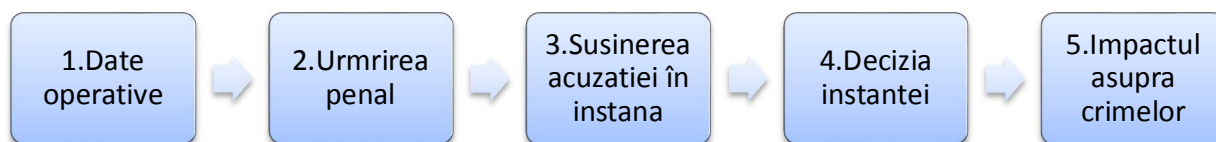
<sup>35</sup> Planul Strategic al poli iei britanice 2008-11, [https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business\\_plan\\_08\\_11.pdf](https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business_plan_08_11.pdf)

<sup>36</sup> Planul Strategic al poli iei britanice 2008-11, [https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business\\_plan\\_08\\_11.pdf](https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business_plan_08_11.pdf)

<sup>37</sup> Evaluarea performan elor în Procuratura Suediei, [http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccpe/profiles/swedenPerf\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccpe/profiles/swedenPerf_en.pdf)

			review process against a set of established and measurable standards. <sup>38</sup>	service (national survey) <sup>39</sup>
Rata de victimizare/ Victimization rates <sup>40</sup>	Rata, procentul de sistare a urmării / Rate of discontinuance of proceedings <sup>41</sup>	Numărul de cazuri inițiate și finalizate (pe tipuri și regiuni) / Number of cases initiated and concluded per year (broken down by type of disposition and criminal code article/offence type) <sup>42</sup>		

3. Prezentăm un tabel care încapsulează indicatorii cantitativi și ulterior corelarea acestora cu indicatorii calitativi pentru una din competențele cheie a agenției polițienești urmărirea penală:



**Exemplul nr. 1. Politica penală-indicatorii de performanță: combaterea infracțiunilor. 1.1, 1.2 Conducerea/executarea urmării penale (UP)**

	Informația la intrare	Gestionarea cazurilor la etapa de investigare		Gestionarea la etapa de judecată	
Instituția/etapa, procesul	1. Activitatea operativă, indicatorii	2. Urmărirea penală, indicatorii	3. Formularea învinuirii, indicatorii	4. Prezentarea învinuirii în judecată, indicatorii	5. Schimbarea incidenței infracționalității
Procuratura (A2.1, A2.1, A3.1, A4.1)	<b>A1.1 informații operative</b> a) pe articole CP, teritorial, subdiviziuni specializate, ofițeri operativi, termenii b) suspecții	<b>A2.1 dosare deschise</b> a) pe articole CP, teritorial, subdiviziuni specializate, b) învinuiri, prejudiciu	<b>A3.1 nr. dosare după finalizarea UP</b> a) rechizitorii, clasele, încetare, termenii, acțiuni UP, procurori implicați, ofițeri UP	<b>A.4.1 hotărârile judiciare</b> a) Condamnare, achitare b) pe articole CP, teritorial, subdiviziuni specializate, inculpați,	A5.1 Dinamica, rata creșterii sau diminuării crimelor din fiecare categorie, regiune
Poliția, CNA,	<b>A1.2 Materiale operative</b>	<b>A2.2 dosare în lucru</b> strategii adoptate pe			A5.2

<sup>38</sup> Planul Strategic al poliției britanice 2008-11, [https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business\\_plan\\_08\\_11.pdf](https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business_plan_08_11.pdf)

<sup>39</sup> Evaluarea performanțelor în procuratura canadiană, [http://www.ag.gov.bc.ca/prosecution-service/pdf/CJB\\_Strategic\\_Plan\\_13-14\\_15-16.pdf](http://www.ag.gov.bc.ca/prosecution-service/pdf/CJB_Strategic_Plan_13-14_15-16.pdf)

<sup>40</sup> Colectarea datelor privind victimizarea în SUA [www.bjs.gov/index.cfm?ty=dcdetail&iid=245](http://www.bjs.gov/index.cfm?ty=dcdetail&iid=245)

<sup>41</sup> Planul Strategic al poliției britanice 2008-11, [https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business\\_plan\\_08\\_11.pdf](https://www.cps.gov.uk/publications/docs/business_plan_08_11.pdf)

<sup>42</sup> [http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccpe/profiles/swedenPerf\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/ccpe/profiles/swedenPerf_en.pdf)



organ UP (A1.1, A1.2)	a)pe articole CP, teritorial, subdiviziuni specializate, ofi eri operativi, termenii b)suspec ii	dosare, ac iuni UP întreprinse, termenii executare	b)pe articole CP, teritorial, subdiviziuni specializate, c)inculpa i, prejudiciu	condamna i, prejudiciu c)în procedura de apel, casare,	Percep ia societ ii asupra reducerii criminalit ii pe diferite categorii
	Indicatori intrare pentru procuratura	Indicatori de proces pentru procuratura	Indicatori de rezultat pentru procuratura	Indicator de impact cantitativi pentru procuratura	Impact social asupra societ ii

**Exemplul nr. 2.Politica penală-indicatorii de performanță: prevenirea infracțiunilor. 2.1**  
 Perfec ionarea legisla iei

Instituția/etapa, procesul	Analiza informației disponibile	Elaborarea propunerilor de de schimbare a politicilor	Examinarea factorilor de decizie și adoptarea acestora	
Procuratura Poli ia, CNA	Informa ii calitative privind fenomenul infrac ional, dosarele, rechezitorii, condamn ri, în special cauzele, riscurile	Analiza detaliat a cauzelor, elaborarea propunerilor de modificare	Amendamentele examinate i adoptate	
	Indicatori de intrare	Indicatori de rezultat	Indicator de impact calitativ	

4. Pentru a genera un sistem de indicatori este necesar de dezvoltat, în cadrul institu iei trebuie de instituit *un mecanism autonom de monitoriare a fiecărui dosar de la intrare în instituție care permite generarea integră a datelor și indicatorilor cantitativi*. În cele mai multe institu ii performante, acest sistem este creat într-un mediu pe infrastructura de tehnologii moderne IT, a a dar, *parcursul dosarului în cadrul instituției este pasibil monitorizării interne cu respectarea confidențialității*. Integritatea sistemului este asigurat inclusiv prin subordinaarea direct a subdiviziunii a conducerii procuraturii. Sistemul de monitorizare va genera indicatorii cantitativi cu identificarea factorilor de risc pentru parcurgerea dosarului. *Sistemul de monitorizare ar permite captarea și informațiilor privind acțiunile și solicitările supravegherii și a procurorului responsabil pe un dosar dar și toate demersurile relevante, inclusiv ordonanțele, contestațiile, etc.*<sup>43</sup>

5. Un sistem electronic integrat care asigura integritatea parcursului dosarului (preferabil în forma electronic ) care permite gestionarea eficient a cazurilor i generarea tuturor indicatorilor de proces i de eficien nu poate fi evitat. Acest sistem ofer evaluarea detaliat i sistematic a performan elor individuale, a subdiviziunelor i a institu iei în intregime în mod obiectiv i

<sup>43</sup> Este cunoscut faptul c unele subdiziuni ale poli iei i procuraturii se bucur de o dotare excep ional (crime cibernetice, sp lare banilor) care deja au un sistem performant electronic de infrastructura pentru realizarea acestui deziderat. Acestea exemple pot fi extinse pentru restul procuraturii.

ra ional (oferind informa ia pe tipuri de dosare, pe regiuni, la ce etapa se afl , ce fel de ac iuni au fost întreprinse, pe fiecare procuror, etc). În Anglia este folosit sistemul COMPASS înc din anul 2002 care exercit toate func iile men ionate i reduce per ansamblu costurile de gestionare a cazurilor, permite formularea mai bun a strategiilor pe ayuri generice, uniformizarea politicii institu ionale i cultiva încrederea popula iei. Un sistem similar func ioneaz în Suedia - BRADIS, un alt sistem similar cunoscut este în Olanda - POLARIS. COMPASS a fost treptat extins i este integrat cu sistemele similar din instan ele judec tore ti. În general sistemele de gestionarea electronica a cazurilor au dat rezultatele de eficientiyare, reducerii timpului, eficien ei, ridic rii calit ii i cultiv rii încrederii în administrarea justitiei.<sup>44</sup>

6. Cîteva caracteristici generice pentru sistemele electronice pe baza sistemului COMPASS.<sup>45</sup> a) comunicarea eficient la etapa de dosar în lucru cu institu iile de poli ie i de urm rire, inclusiv controlul legalit ii dar i comunicarea cu partea de ap rare, b) alocarea ra ional i justificat a for elor poli iei i procuraturii pentru anumit volum de lucru, c) men inerea bun a contactelor cu toate p r ile implicate în proces, d) facilitarea prepar rii cayurilor în instan ele de judecat , e) evaluarea ra ional a implica ilor, elaborarea i evaluarea eficient a strategiilor pe caz.

### Sec iunea 3. Mecanismele de responsabilizare institu ional

#### ***Solu ii***

1. În practic sunt folosite cîteva mecanisme de responsabilizare institu ional , anume: a) responsabilizarea institu ional în fa a Ministerului, Guvernului i a Parlamentului, b) în fa a societ ii pe larg i c) în fa a unor grupuri specializate, profesionale i mass-media. Doar utilizarea compelmentar a acestor mecanisme poate efectua responsabilitatea bun a institu iei Procuraturii.

2. Mecanismul de supraveghere din partea Ministerului, Guvernului i control parlamentar include comisiile parlamentare i plenul Parlamentului, se realizeaz în baza Planului Strategic de reducere a fenomenului infrac ionalitate în baza indicatorilor de performan :

- a. Ministerul în cazul agen iei poli iene ti ac ioneay în calitate de PRINCIPAL astfel, se asimileaz procedurilor i atribu iilor de control asupra realiz rii a obiectivelor programatice ale agen iei poli iene ti. Ministerul nu poate interveni pe cazuri concrete. Formularea priorit ilor programatice este o activitate comun a Ministerului i agen iei respective.
- b. Comisia parlamentar de specialitate sau cîteva comisii au mandatul direct de examinare a implement rii obiectvelor formulate, inclusiv gradul de

---

<sup>44</sup><http://www.prnewswire.co.uk/news-releases/logicacmg-and-cps-deliver-next-generation-case-management-system-154031045.html>

<sup>45</sup>[http://acqua.irsig.cnr.it/JAM/studio/partner/conf\\_materials/Walmsley\\_Blackburn\\_From%20case%20tracking%20to%20Compass\\_Oct07.pdf](http://acqua.irsig.cnr.it/JAM/studio/partner/conf_materials/Walmsley_Blackburn_From%20case%20tracking%20to%20Compass_Oct07.pdf)

implementare a obiectivelor, executarea indicatorilor, folosirea resurselor respective, analiza metodologiilor folosite și legalitatea procedurilor. Acestea comisii<sup>46, 47</sup> au mandatul asupra câtorva instituții și agenții din acest domeniu, astfel pot avea în alegerea per ansamblu a situației. Membrii comisiilor sunt ajutați de angajații aparatului Parlamentului<sup>48, 49</sup> cu atragerea experților din domeniile de drepturile omului, administrații justiției<sup>50, 51</sup>.

- c. Comisiile permanente ale parlamentului în funcție de specialitate (drept și securitate, drepturile omului sau economie și finanțe) în funcție de mandatul său, chiar cu votul unui număr reprezentativ al membrilor săi vor putea lansa audieri și examinări a unor aspecte generale de activitate a procuraturii privind realizarea obiectivelor, modalitățile de organizare, gestionarea resurselor, respectarea legalității, organizarea strategiilor, etc. Pot fi create comisii speciale care de rând cu comisiile specializate să poată solicita accesul la informații de personalitate dar suficiente pentru a în alege modalitatea de activitate a procuraturii pe unele domenii înguste, pot audia persoanele și angajații, avea acces la informații din activitatea agenției<sup>52, 53</sup>.
- d. Comisiile produc, ca rezultatul activității sale, rapoarte cu constatări, concluzii și recomandări care vor avea finalitatea specifică și reală pentru a îmbunătăți activitatea agenției polițienești cu revizuirea progresului de implementare a acestora după o perioadă de timp<sup>54</sup>. Participarea Guvernului, prin intermediul ministerului responsabil de domeniul justiției are responsabilitatea colaterală pentru cadrul legal existent, contribuie la implementarea recomandărilor formulate<sup>55</sup>, de regula perioada fiind de 90-120 de zile<sup>56, 57</sup>.

---

<sup>46</sup> Exemplu de activitate a comisiei similar a parlamentului britanic  
<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200102/cmstords/27519.htm>

<sup>47</sup> Exemplu de activitate a Parlamentului Canadian:  
<http://www.parl.gc.ca/CommitteeBusiness/CommitteeHome.aspx?Cmte=JUST&Language=E&Mode=1&Parl=41&Ses=1>

<sup>48</sup> <http://v1.pierrejacob.ndp.ca/about>

<sup>49</sup> [http://www.robertgoguen.ca/?page\\_id=2](http://www.robertgoguen.ca/?page_id=2)

<sup>50</sup> <http://irwincotler.liberal.ca/blog/cotler-address-human-rights-summit-geneva/>

<sup>51</sup> <http://www.francoiseboivin.com/en/about-francoise>

<sup>52</sup> <http://www.parl.gc.ca/CommitteeBusiness/CommitteeHome.aspx?Cmte=JUST&Language=E&Mode=1&Parl=41&Ses=1>

<sup>53</sup> <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200102/cmstords/27519.htm>

<sup>54</sup> <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200809/cmselect/cmjust/186/186.pdf>

<sup>55</sup> <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200910/cmselect/cmjust/245/245.pdf>

<sup>56</sup> <http://www.parl.gc.ca/CommitteeBusiness/CommitteeHome.aspx?Cmte=JUST&Language=E&Mode=1&Parl=41&Ses=1>

<sup>57</sup> <http://www.parliament.nz/en-nz/about-parliament/how-parliament-works/factsheets/00HOOCPubResAboutFactSheetsSelect1/parliament-brief-select-committees>

- e. În experiența internațională se practică prezentarea intenției strategice anuale a agenției polițienești<sup>58</sup>. Documentul este public și este discutat pe larg din perspectiva rezultatelor atinse la sfârșitul anului. Astfel, la sfârșitul anului poliția prezintă realizarea intenției strategice prezentate anterior în forma de raport anual<sup>59, 60, 61</sup>. Raportul explică detaliat realizarea obiectivelor, constrângerile identificate, utilizarea resurselor, reducerea fenomenului infracțional, cooperarea cu alte instituții publice în realizarea obiectivelor. Raportul anual se referă la indicatorii de performanță, astfel după câteva discuții în cadrul comisiilor parlamentare, subiectul poate fi discutat în cadrul plenului Parlamentului și cu aprobarea raportului anual însoțit cu un set de recomandări.<sup>62</sup>

3. Controlul democratic din partea societății. Responsabilitatea agențiilor polițienești în fața societății se realizează prin intermediul prezentației accesului adecvat la informație privind activitatea instituției. În Anglia se publică chiar și procesele verbale ale organelor colegiale<sup>63</sup>. Publicarea informațiilor privind activitatea poliției trebuie să reflecte în structura clară care permite identificarea facilă a informației relevante. Astfel o schemă despre amplasarea și publicarea informației este indispensabilă cu gruparea informației existente.<sup>64</sup> Se prezintă informația privind accesul la informația corelată cu implementarea obiectivelor de activitate<sup>65</sup>

4. Se recomandă publicarea informațiilor privind aspectele instituționale, metodologice, legale, de rezultat, de organizare a activității și îndeplinirea indicatorilor de performanță. Acesta ar include, de regulă: a) Obiectivele generale<sup>66, 67</sup>, inclusiv principiile etice de activitate<sup>68</sup>. Politica de sprijinire a victimelor, martorilor<sup>69, 70</sup>. b) Obiectivele strategice și anuale<sup>71</sup> (pentru 3-4 ani) și modalitățile concrete de realizare a acestora cu planurile anuale<sup>72</sup> inclusiv actualizate<sup>73</sup>.

---

<sup>58</sup> Exemplu de prezentare a intenției strategice din Noua Zeelandă

[http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/publicfinance/pfaguide/24.htm#\\_toc](http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/publicfinance/pfaguide/24.htm#_toc) Departmental Financial Management and Reporting

<sup>59</sup> Exemplu de raport anual din Britania: <http://www.official-documents.gov.uk/document/hc1213/hc00/0048/0048.asp>

<sup>60</sup> Exemplu de raportare din Canada [http://www.ppsc-sppc.gc.ca/eng/pub/ar-ra/2012\\_2013/index.html](http://www.ppsc-sppc.gc.ca/eng/pub/ar-ra/2012_2013/index.html)

<sup>61</sup> Exemplu de rapoarte ca mecanism din Canada <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/D-2.5/page-5.html>

<sup>62</sup> Exemplu de raport: <http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/publicfinance/pfaguide/27.htm>

<sup>63</sup> Exemple de procese verbale cu deciziile organelor colegiale:

<http://www.cps.gov.uk/publications/minutes/index.html>

<sup>64</sup> <http://www.dppni.gov.uk/Information-Classes-5091.html>

<sup>65</sup> <http://www.dppni.gov.uk/Publication-Scheme-7874.html>

<sup>66</sup> Exemplu de obiective și misiunea din Anglia: <http://www.cps.gov.uk/about/>

<sup>67</sup> Exemplu de misiune și obiective strategice din Japonia:

[http://www.kensatsu.go.jp/oshirase/img/kensatsu\\_no\\_rinen\\_english.pdf](http://www.kensatsu.go.jp/oshirase/img/kensatsu_no_rinen_english.pdf)

<sup>68</sup> Exemplu de principii etice din SUA: [http://www.kitsapgov.com/pros/Quest\\_for\\_Justice\\_2008.pdf](http://www.kitsapgov.com/pros/Quest_for_Justice_2008.pdf)

<sup>69</sup> [http://www.cps.gov.uk/legal/v\\_to\\_z/cps\\_commitments\\_to\\_victim\\_and\\_witnesses/](http://www.cps.gov.uk/legal/v_to_z/cps_commitments_to_victim_and_witnesses/)

<sup>70</sup> <http://www.cdpp.gov.au/victims-and-witnesses/>

<sup>71</sup> Exemplu de obiective strategice și anuale din Anglia:

[http://www.cps.gov.uk/publications/docs/business\\_plan\\_08\\_11.pdf](http://www.cps.gov.uk/publications/docs/business_plan_08_11.pdf)

<sup>72</sup> Exemple de planuri anuale din Anglia: [http://www.cps.gov.uk/publications/docs/cps\\_business\\_plan\\_2013\\_-\\_14.pdf](http://www.cps.gov.uk/publications/docs/cps_business_plan_2013_-_14.pdf)

Ministerul și agențiile polițienești vor publica ghidurile metodologice și cerințele pentru punerea în aplicare a strategiilor de investigare a cazurilor și situațiilor generice<sup>74, 75, 76, 77</sup>.

5. Accesul la informații din partea cetățenilor se referă la calitatea serviciilor prestate și resursele financiare folosite: a). Folosirea bugetelor<sup>78</sup> și resurselor administrative<sup>79</sup>. Aceasta secțiune include politica instituțională și structura de organizare<sup>80</sup>, politica de resurse umane<sup>81</sup> b) Informația privind gestionarea informației<sup>82</sup>, informația privind unele cazuri sensibile<sup>83, 84, 85</sup>. Informația trebuie să includă datele dezagregate privind eficiența instituțională.

6. Controlul democratic în fața grupurilor specializate, formatorilor de opinie, mass-mediei. Media communication is important in order to be properly accountable and transparent, and thus reinforce the credibility of the prosecution service: a) relația cu presa prin intermediul conferințelor de presă<sup>86, 87</sup> cu organizarea dezbaterilor publice<sup>88</sup>. O categorie de informații va include informația privind pozițiile organelor colegiale<sup>89, 90</sup>. O altă informație se referă la investigațiile disciplinare<sup>91</sup>, b) Se încurajează încheierea protocoalelor de cooperare dintre procuratură și mass-media<sup>92</sup>.

---

<sup>73</sup> Exemple de planuri actualizate anual din Anglia:

[http://www.justice.qld.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0020/215921/ODPP-Annual-Report-2012-13.pdf](http://www.justice.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0020/215921/ODPP-Annual-Report-2012-13.pdf)

<sup>74</sup> Metodologia și ghidurile pentru activitatea de procuror din Anglia

[http://www.cps.gov.uk/publications/docs/code\\_2013\\_accessible\\_english.pdf](http://www.cps.gov.uk/publications/docs/code_2013_accessible_english.pdf)

<sup>75</sup> Metodologia și ghidurile pentru activitatea de procuror din Australia

[http://www.justice.qld.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0015/16701/Directors-guidelines.pdf](http://www.justice.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0015/16701/Directors-guidelines.pdf)

<sup>76</sup> Metodologia și ghidurile pentru activitatea de procuror din Statele Unite

<http://www.kitsapgov.com/pros/StandardsGuidelines2007.pdf>

<sup>77</sup> Metodologia și ghidurile pentru activitatea de procuror din Anglia, <http://www.cdpp.gov.au/wp-content/uploads/CDPP-GDM-Policy-Framework.pdf>

<sup>78</sup> <http://www.cdpp.gov.au/wp-content/uploads/2013/11/PBS2013-2014-CDPP.pdf>

<sup>79</sup> [http://www.cps.gov.uk/publications/docs/supply\\_estimates/CPS\\_Main\\_Estimate\\_2013-14.pdf](http://www.cps.gov.uk/publications/docs/supply_estimates/CPS_Main_Estimate_2013-14.pdf)

<sup>80</sup> <http://www.cps.gov.uk/publications/finance/index.html>

<sup>81</sup> <http://www.cps.gov.uk/publications/humanresources/index.html>

<sup>82</sup> <http://www.cps.gov.uk/publications/performance/index.html>

<sup>83</sup> [http://www.cps.gov.uk/publications/performance/case\\_outcomes/2013\\_12/london.pdf](http://www.cps.gov.uk/publications/performance/case_outcomes/2013_12/london.pdf)

<sup>84</sup> [http://www.cps.gov.uk/publications/performance/conditional\\_cautioning/conditional\\_cautioning\\_data\\_Q3\\_13\\_14.pdf](http://www.cps.gov.uk/publications/performance/conditional_cautioning/conditional_cautioning_data_Q3_13_14.pdf)

<sup>85</sup> [http://www.unafei.or.jp/english/pdf/CJSJ\\_2011/10Appendics.pdf](http://www.unafei.or.jp/english/pdf/CJSJ_2011/10Appendics.pdf)

<sup>86</sup> <http://www.cps.gov.uk/news/>

<sup>87</sup> <http://www.ppsc-sppc.gc.ca/eng/nws-nvs/index.html>

<sup>88</sup> <http://www.cps.gov.uk/news/articles/>

<sup>89</sup> [http://www.cdpp.gov.au/news/?news\\_category=directors-speeches](http://www.cdpp.gov.au/news/?news_category=directors-speeches)

<sup>90</sup> <http://www.cps.gov.uk/news/articles/>

<sup>91</sup> [http://www.cps.gov.uk/news/latest\\_news/eight\\_charged\\_with\\_offences\\_of\\_misconduct\\_in\\_public\\_office/](http://www.cps.gov.uk/news/latest_news/eight_charged_with_offences_of_misconduct_in_public_office/)

<sup>92</sup> <http://www.ppsni.gov.uk/Branches/PPSNI/PPSNI/Files/Documents/Community%20Outreach/PPS%20External%20Communications%20strategy%202011-2014.pdf>