

Strasbourg, 5 decembrie 2025

CEPEJ(2025)13

COMISIA EUROPEANĂ PENTRU EFICIENȚA JUSTIȚIEI (CEPEJ)

INSTRUMENT PRIVIND PONDERAREA CAUZELOR ÎN INSTANȚE

Document adoptat în cadrul celei de-a 45-a reuniuni plenare a CEPEJ¹
(Strasbourg, 4 și 5 decembrie 2025)

*Această traducere a fost realizată cu sprijinul financiar al Uniunii Europene și al Consiliului Europei.
Conținutul său este responsabilitatea exclusivă a Consiliului Europei și nu reflectă neapărat punctele de vedere ale Uniunii Europene.*

Traducere cofinanțată
de Uniunea Europeană



*Această versiune a fost tradusă cu ajutorul unui sistem de traducere automată (inteligență artificială), sub supraveghere umană pentru a asigura calitatea traducerii.
Deși s-au depus toate eforturile pentru a asigura acuratețea traducerii, doar versiunea originală în limba engleză are caracter oficial.*

CUPRINS

REZUMAT	3
I. INTRODUCERE	5
A. Context	5
B. Scopul și beneficiarii	5
II. CONCEPT	6
A. Terminologie	6
B. Condiții prealabile	7
III. OBIECTIVE	8
IV. DEZVOLTARE	9
PASUL 1: Identificarea nevoilor sistemului judiciar	9
PASUL 2: Stabilirea cadrului organizațional	10
PASUL 3: Evaluarea resurselor existente și necesare	10
PASUL 4: Definirea domeniului de activitate	11
PASUL 5: Selectarea metodologiei de colectare a datelor	11
PASUL 6: Identificarea datelor relevante pentru colectare	16
PASUL 7: Definirea categoriilor de cauze pentru atribuirea ponderii cauzelor	20
PASUL 8: Colectarea datelor pe baza parametrilor definiți	21
PASUL 9: Elaborarea formulei de ponderare a cauzelor	23
PASUL 10: Testarea formulei elaborate de ponderare a cauzelor	25
V. IMPLEMENTARE	26
PASUL 1: Organizarea ședințelor de coordonare cu toate părțile interesate relevante	27
PASUL 2: Elaborarea planului de implementare	27
PASUL 3: Elaborarea manualului de utilizare pentru implementare	27
PASUL 4: Instruirea viitorilor utilizatori și a echipei de implementare	27
PASUL 5: Testarea pilot a formulei de ponderare a cauzelor în instanțele selectate	28
PASUL 6: Sensibilizarea tuturor instanțelor	28
PASUL 7: Aplicarea sistemului de ponderare a cauzelor în instanțe	28
PASUL 8: Monitorizarea planului de implementare și a aplicării formulei de ponderare a cauzelor	32
PASUL 9: Pregătirea raportului de implementare	32
PASUL 10: Realizarea sondajului anonim în rândul utilizatorilor	32
VI. REVIZUIRE ȘI ACTUALIZARE	33
VII. LINII DIRECTOARE	34

REZUMAT EXECUTIV

Această resursă, elaborată de Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ), oferă un cadru pentru identificarea obiectivelor, dezvoltarea, implementarea, revizuirea și actualizarea ponderării cauzelor în sistemele judiciare din întreaga Europă.

Instrumentul are ca scop sprijinirea autorităților judiciare în gestionarea mai eficientă a activității zilnice a instanțelor și, astfel, îmbunătățirea soluționării cauzelor într-un termen rezonabil, în conformitate cu articolul 6 din Convenția Europeană a Drepturilor Omului.

Instrumentul analizează conceptul de ponderare a cauzelor în sistemele judiciare, evidențiind complexitatea tot mai mare a cauzelor judiciare și necesitatea unei gestionări eficiente a resurselor. Sistemele de ponderare a cauzelor au ca scop optimizarea alocării resurselor umane și financiare, asigurarea unei repartizări echitabile a cauzelor, sprijinirea revizuirii hârtilor judiciare, precum și îmbunătățirea gestionării și eficienței instanțelor. Se recomandă concentrarea asupra unui obiectiv principal, care trebuie definit în prealabil, pentru a asigura eficacitatea sistemelor de ponderare a cauzelor și acceptarea acestora de către principalele părți interesate.

Sunt furnizate zece linii directoare detaliate pentru a ajuta instituțiile judiciare să elaboreze sisteme de ponderare a cauzelor. Acestea includ definirea clară a obiectivelor, implicarea părților-cheie interesate (judecători, personalul instanțelor, autorități), alocarea de resurse adecvate, selectarea metodologiilor potrivite de colectare a datelor, pregătirea strategiilor de comunicare și planificarea implementării, monitorizării și revizuirii periodice.

Conceptul de ponderare a cauzelor este definit ca un sistem de punctaj care evaluează gradul de complexitate al categoriilor de cauze pe baza timpului judiciar necesar pentru soluționarea acestora. Documentul clarifică diferențele dintre „volumul de cauze” și „volumul de muncă” și subliniază importanța implicării magistraților și a colectării de date fiabile pentru a asigura transparența procesului și acceptarea rezultatelor de către utilizatori.

Procesul de elaborare a unui sistem de ponderare a cauzelor implică identificarea nevoilor sistemului judiciar, stabilirea unui cadru organizațional (la nivel instituțional și tehnic), evaluarea resurselor, definirea domeniului de activitate, selectarea metodelor de colectare a datelor, colectarea datelor, elaborarea unei formule de ponderare a cauzelor, precum și testarea și testarea pilot a sistemului înainte de implementarea sa completă. Sunt prezentate mai multe metode de colectare a datelor. Se analizează punctele forte și punctele slabe ale fiecărei metode, iar pentru a spori acuratețea și fiabilitatea datelor se recomandă combinarea metodelor de colectare a datelor. Se propune o formulă de ponderare a cauzelor pentru calcularea ponderilor în funcție de timpul alocat de instanțe și de complexitatea cauzelor.

Pentru faza de implementare se propune o foaie de parcurs structurată, care include elaborarea de planuri de acțiuni și de manuale, formarea profesională, activități de sensibilizare și colectarea de informații privind rezultatele. Monitorizarea și revizuirile periodice sunt la fel de importante. Acestea contribuie la menținerea acurateței și relevanței ponderilor atribuite cauzelor, în special având în vedere modificările legislative și procedurale. Documentul recomandă atât revizuirii periodice, cât și revizuirii *ad-hoc*, supravegheate de organe judiciare desemnate pentru a asigura sustenabilitatea. Documentul include, de asemenea, exemple privind modul în care rezultatele ponderării cauzelor pot fi utilizate în practică pentru a monitoriza nevoile de personal.

În concluzie, instrumentul de ponderare a cauzelor oferă o abordare sistematică, bazată pe date obiective, pentru îmbunătățirea eficienței judiciare, prin recunoașterea complexității variabile a cauzelor și alocarea resurselor în consecință. Acesta încurajează transparența, implicarea părților interesate și îmbunătățirea continuă pentru a se adapta la nevoile sistemului judiciar în continuă evoluție.

Diagrama de mai jos prezintă principalele etape ale procesului de introducere și menținere a unui sistem de ponderare a cauzelor în instanțe.



I. INTRODUCERE

A. Context

Rolul principal al sistemului judiciar este acela de a soluționa cauzele și de a înfăptui justiția în mod independent și imparțial, într-un termen rezonabil. Deși acest rol a rămas neschimbat, mediul de lucru al sistemului judiciar a suferit schimbări semnificative. Aceste schimbări sunt determinate de diverși factori, printre care creșterea numărului de litigii cu multiple aspecte și părți implicate, precum și interconectarea tot mai accentuată a economiilor, piețelor și societăților. În consecință, un număr tot mai mare de cauze au devenit **mai complexe și, prin urmare, examinarea lor necesită mai mult timp**, pe când timpul global de care dispune sistemul judiciar pentru soluționarea cauzelor a rămas neschimbat.

Multe state membre au **implementat reforme judiciare** pentru a se adapta la evoluția mediului judiciar, cu scopul de a menține sau de a îmbunătăți eficiența și calitatea justiției. Aceste eforturi au dus la progrese în mai multe domenii, printre care cadrul legal, implementarea tehnologiilor informației și comunicațiilor (TIC) și a inteligenței artificiale (IA), precum și utilizarea metodelor alternative de soluționare a litigiilor. Aceste măsuri au fost adesea însoțite de alocarea de resurse financiare, materiale și umane suplimentare sistemelor judiciare. Cu toate acestea, creșterea resurselor umane și financiare nu oferă întotdeauna o soluție durabilă. Introducerea **metodologiei de ponderare a cauzelor reprezintă, prin urmare**, o soluție suplimentară pentru îmbunătățirea eficienței justiției.

B. Scopul și beneficiarii

Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ) consideră că un sistem eficient de ponderare a cauzelor poate ajuta autoritățile judiciare să gestioneze resursele și volumul de muncă într-un mod mai eficient, în vederea soluționării cauzelor într-un „termen rezonabil”, așa cum prevede articolul 6 din Convenția Europeană a Drepturilor Omului (CEDO). În numeroase cazuri, Curtea Europeană a Drepturilor Omului a constatat încălcări ale articolului 6 din cauza duratei excesive a procedurilor judiciare. **Durata procedurilor** depinde de diverși factori, dincolo de complexitatea cauzelor. Printre acești factori se numără comportamentul părților și al autorităților, precum și de disponibilitatea diverșilor actori implicați în procesul judiciar, cum ar fi experții, martorii și interpreții. Durata cauzelor nu este, așadar, întotdeauna direct legată de **timpul pe care judecătorii îl dedică** judecării cauzelor. Cu toate acestea, introducerea ponderării cauzelor poate contribui la reducerea duratei procedurilor judiciare prin repartizarea cauzelor judiciare într-un mod corect și echitabil.

CEPEJ a elaborat un instrument privind ponderarea cauzelor pentru a sprijini statele membre în elaborarea, punerea în aplicare și revizuirea propriilor sisteme de ponderare a cauzelor.² Acest instrument constituie o **metodologie generală** pentru îmbunătățirea eficienței instanțelor, pe care fiecare stat membru o poate adapta la procesele operaționale și procedurile judiciare existente, în contextul său juridic și instituțional specific.

Instrumentul este conceput pentru a sprijini autoritățile judiciare, ministerele justiției și instanțele care intenționează să introducă sistemul de ponderare a cauzelor. Acesta este relevant nu doar pentru judecători, ci și pentru personalul instanțelor care contribuie la funcționarea eficientă a acestora. În cele din urmă, utilizatorii instanțelor și profesioniștii din domeniul juridic de asemenea vor beneficia de aplicarea ponderării cauzelor. Instrumentul se bazează pe [Studiul nr. 28 privind ponderarea cauzelor în sistemele judiciare \(2020\)](#), care oferă o imagine de ansamblu asupra diferitor sisteme de ponderare a cauzelor din statele membre ale Consiliului Europei, asupra metodologiilor de colectare a datelor și asupra atribuirii ponderilor cu accent pe cauzele judiciare. Studiul nr. 28 a fost completat de **Raportul privind ponderarea cauzelor în procuraturi (2023)**, care abordează situația specifică a aplicării ponderării cauzelor în activitatea

² Prezentul document a fost elaborat de Grupul de lucru privind gestionarea timpului în justiție (CEPEJ-SATURN), cu sprijinul lui Dimitrije Šujeranović (Serbia), expert științific, cu contribuția Sabine Matejka (Austria), membră a grupului de lucru CEPEJ-SATURN, și în urma consultărilor cu experți și utilizatori ai sistemului de ponderare a cauzelor.

procurorilor. În unele sisteme judiciare din cadrul Consiliului European, procurorii reprezintă o parte integrantă a instanțelor judecătorești, iar în situațiile respective, acest instrument poate fi relevant și pentru ei.³

Pentru a asigura punerea în aplicare eficientă a acestui instrument, utilizatorii sunt încurajați să valorifice **expertiza CEPEJ** și a experților săi, cu scopul de a facilita dialogul între actorii naționali și de a sprijini elaborarea de soluții adaptate nevoilor specifice ale fiecărui sistem judiciar. De asemenea, este important ca acest proces să fie însoțit de **schimburi de experiență** între statele membre care au implementat deja un sistem de ponderare a cauzelor. Dezvoltarea și implementarea acestuia necesită o cooperare strânsă **cu toate părțile interesate relevante din sistemul judiciar național**, cum ar fi administrația instanțelor, judecătorii, ministerele justiției, consiliile judiciare, precum și asociațiile de judecători și sindicatele.

II. CONCEPT

A. Terminologie

CEPEJ definește sistemul de ponderare a cauzelor ca fiind un „sistem de punctaj menit să evalueze gradul de complexitate al diferitor categorii de cauze, bazat pe premisa că acestea diferă în ceea ce privește timpul judiciar necesar pentru soluționare”.⁴ Ponderarea cauzelor trebuie înțeleasă ca un instrument de evaluare a timpului pe care judecătorii trebuie să îl aloce unei cauze până la soluționarea definitivă a acesteia. Această evaluare exclude timpul legat de acțiunile și activitățile părților, ale autorităților și ale altor actori (de exemplu, experți, martori și interpreți). Prin urmare, timpul total necesar pentru soluționarea cauzei nu depinde exclusiv de munca judecătorilor, ci și de alți factori care pot scurta sau prelungi durata soluționării cauzei.

CEPEJ utilizează termenul „**sistem de ponderare a cauzelor**” pentru a evidenția o abordare holistică și sistemică a implementării evaluării complexității cauzelor în sistemele judiciare. În rândul comunităților judiciare și academice, precum și al practicienilor, se utilizează și alți termeni, precum *volumul de muncă ponderat*, *analiza complexității cauzelor*, *studiul ponderării cauzelor*, *metodologia de ponderare a cauzelor* sau *formula de ponderare a cauzelor*. Toți acești termeni descriu un set similar de activități legate de măsurarea complexității cauzelor.

Conceptul fundamental care stă la baza ponderării cauzelor este acela că nu toate cauzele sunt egale din punct de vedere al **complexității**. Aceasta înseamnă că diferite **categorii de cauze** necesită eforturi și timp variate din partea judecătorilor și/sau a altor membri ai personalului instanței pentru soluționarea lor. Ponderarea cauzelor presupune stabilirea unui set clar de „**categorii de cauze**”. Acestea pot fi împărțite la rândul lor în **subcategorii de cauze**, în scopul unei evaluări și mai precise.⁵

Autoritățile judiciare pot colecta date privind: i) timpul pe care judecătorii îl dedică soluționării cauzelor, împreună cu timpul alocat sarcinilor care nu au legătură cu soluționarea cauzelor (volumul de muncă) sau ii) timpul dedicat exclusiv soluționării cauzelor (volumul de cauze). CEPEJ definește „**volumul de muncă**” ca fiind „*totalitatea activităților judiciare care trebuie desfășurate (gestionarea cauzelor, sarcini de conducere, orice altă activitate care face parte din activitatea*

³ A se vedea Shanee Benkin și Marco Fabri, „Ponderarea cauzelor în sistemele judiciare”, Studii CEPEJ nr. 28, 2020, precum și Ivan Crnčec, Ana Krnić-Kulušić și Alexandre Palanco, „Raport privind ponderarea cauzelor în cadrul procuraturilor”, 2023.

⁴ A se vedea [Glosarul CEPEJ](#) adoptat în 2019.

⁵ Categoriile de cauze se pot referi la cauze civile, comerciale, administrative sau penale, în timp ce subcategoriile se pot referi, de exemplu, în cazul litigiilor civile, la cauze de drept familial, contracte și proprietate funciară.

instanței, a judecătorului sau a procuraturii)”. Participarea judecătorilor sau a personalului instanței la formare sau mentorat/coaching – potențial obligatorie – este, de asemenea, inclusă în volumul lor de muncă. „**Volumul de cauze**” este definit ca fiind „suma cauzelor aflate în curs de soluționare la un moment dat, plus cauzele primite într-o anumită perioadă; este un indicator al volumului de cauze pe care o instanță sau un judecător trebuie să le soluționeze”.⁶ Prin urmare, volumul de cauze se referă doar la activitatea legată direct de soluționarea cauzelor (de exemplu, pregătirea ședințelor, ședințele propriu-zise, redactarea hotărârilor etc.). Aceste definiții sunt importante, întrucât un sistem de ponderare a cauzelor poate acoperi „volumul de cauze”, „volumul de muncă” sau ambele.

B. Condiții prealabile

Următoarele condiții preliminare sunt esențiale pentru proiectarea și implementarea cu succes a unui **sistem de ponderare a cauzelor** precis:

- ✓ **Implicarea judecătorilor:** Este necesar ca judecătorii să fie implicați activ în toate etapele dezvoltării și implementării ponderării cauzelor încă de la începutul procesului. Aceștia trebuie să se implice pe deplin în modelarea dezvoltării sistemului de ponderare a cauzelor și în sprijinirea implementării acestuia. Implicarea lor poate risipi îngrijorările potrivit cărora ponderarea cauzelor ar putea submina independența sistemului judiciar. De asemenea, aceasta contribuie la dezvoltarea unui sistem care corespunde nevoilor lor. Un proces transparent și o comunicare adecvată sunt elemente-cheie ale procesului, care necesită o atenție specială din partea autorităților. Introducerea ponderării cauzelor este un exercițiu tehnic care nu servește în niciun fel la evaluarea activității judiciare și nici nu interferează cu independența sistemului judiciar.
- ✓ **Alocarea de resurse suficiente într-o perspectivă pe termen lung:** Dezvoltarea unui sistem de ponderare a cauzelor poate necesita resurse considerabile, impunând o viziune strategică pe termen lung și investiții. Deși în faza de dezvoltare sunt necesare investiții mai mari, resursele financiare și umane sunt esențiale și pentru întreținerea și revizuirea periodică a ponderilor atribuite cauzelor, în vederea adaptării sistemului la evoluția legislației și a practicii judiciare. Costurile pot varia, de asemenea, în funcție de amploarea sistemului, care este influențată de factori precum dimensiunea țării, numărul de instanțe, volumul cauzelor și complexitatea acestora. Este de preferat ca ponderarea cauzelor să fie integrată într-o strategie judiciară care să permită o alocare bugetară durabilă pe termen lung.
- ✓ **Furnizarea de date solide și fiabile:** Datele fiabile reprezintă o condiție prealabilă pentru elaborarea unui sistem eficient de ponderare a cauzelor. Datele statistice exacte și bine gestionate din cadrul sistemelor de gestionare a cauzelor sunt esențiale pentru crearea unei formule de ponderare a cauzelor. Aceste date ar trebui completate cu date suplimentare colectate prin intermediul diverselor metodologii descrise în acest instrument. Succesul sistemului de ponderare a cauzelor depinde în mare măsură de sistemul existent de gestionare a cauzelor și de capacitatea de a dezvolta instrumente informatice care să sprijine colectarea datelor în conformitate cu metodologia selectată. Prin urmare, este important să se analizeze dacă și cum poate fi aliniată ponderarea cauzelor în cadrul sistemului existent de gestionare a cauzelor și să se identifice schimbările și resursele necesare pentru a realiza acest lucru.
- ✓ **Gestionarea așteptărilor:** Ponderarea cauzelor nu poate rezolva toate provocările cu care se confruntă sistemul judiciar. De asemenea, aceasta nu este concepută în primul rând ca un instrument pentru stabilirea volumului optim de cauze sau a volumului de muncă pe judecător, deși introducerea sa poate contribui la un echilibru mai bun al volumului de cauze și al volumului de muncă din sistemul judiciar. Nu trebuie să se aștepte ca introducerea ponderării cauzelor să conducă automat la îmbunătățirea eficienței instanțelor. Ponderarea cauzelor are limitele sale. Introducerea sa ar trebui, prin urmare, să fie privită ca parte a unui proces mai amplu de reformă judiciară, alături de alte măsuri. Aceste măsuri ar putea fi reorganizarea și

⁶ A se consulta [Glosarul CEPEJ](#) (2019).

consolidarea instanțelor și a echipelor judiciare, transferul de sarcini către alți actori, integrarea sistemelor de inteligență artificială (IA) și simplificarea procedurilor juridice și a proceselor interne. Fără aceste măsuri și fără revizuirii periodice, ponderarea cauzelor, pe cont propriu, ar putea să nu se ridice la înălțimea așteptărilor. O comunicare adecvată cu privire la sistem și la limitele sale poate contribui la alinierea așteptărilor la impactul său real în practică.

- ✓ **Începând cu un sistem simplu și trecând la unul mai complex:** Având în vedere obiectivele și resursele disponibile, este recomandabil să se înceapă cu un sistem simplu de ponderare a cauzelor, conceput în jurul unui obiectiv bine definit. Abordarea etapizată permite dezvoltarea expertizei, care poate sprijini ulterior proiectarea unor sisteme mai sofisticate de ponderare a cauzelor, adaptate unor obiective mai ample. În cele din urmă, obiectivul (obiectivele) va (vor) determina nivelul de complexitate pe care îl necesită sistemul.

III. OBIECTIVE

Scopul principal al ponderării cauzelor este de a sprijini instanțele în estimarea și alocarea resurselor umane și financiare, precum și în fundamentarea cererilor de resurse suplimentare. Această metodă s-a dovedit utilă în cadrul negocierilor privind bugetele instanțelor cu autoritățile guvernamentale și, în special, cu ministerele de finanțe și ministerele justiției. Deși a fost inițial dezvoltată și utilizată de judecători, ponderarea cauzelor este un instrument versatil, ceea ce permite extinderea sa în beneficiul altor profesioniști, cum ar fi personalul nejudiciar al instanțelor, procurorii, anchetatorii poliției și alți profesioniști din domeniul juridic. Obiectivele introducerii ponderării cauzelor au evoluat de-a lungul timpului și s-au extins la alte domenii ale activității judiciare. Iată câteva dintre obiectivele pentru care poate fi utilizată ponderarea cauzelor:

- ✓ **Obținerea și repartizarea resurselor umane:** Repartizarea resurselor umane a constituit obiectivul principal al ponderării cauzelor atunci când aceasta a fost introdusă în anii 1970 în Statele Unite ale Americii. Acest obiectiv se bazează pe ponderarea cauzelor pentru a determina cu precizie numărul de judecători sau de personal judiciar necesar în instanțe pentru soluționarea cauzelor primite și a celor aflate pe rol.
- ✓ **Obținerea și alocarea resurselor financiare:** Ponderarea cauzelor în vederea alocării resurselor financiare este strâns legată de distribuția resurselor umane. Efectivul de personal necesar (de exemplu, judecători și personalul instanței) se stabilește prin compararea timpului disponibil cu volumul de muncă estimat. La aceasta se adaugă costurile salariale și alte cheltuieli ale instanței, precum cheltuielile generale, echipamentele și întreținerea clădirilor.
- ✓ **Alocarea cauzelor:** Ponderarea cauzelor contribuie la asigurarea unei alocări corecte și echitabile a cauzelor în cadrul unei instanțe sau al unei unități. Aceasta pornește de la premisa că, deși numărul cauzelor poate varia, timpul și efortul necesare pentru soluționarea lor rămân constante. Cauzele cu grade diferite de complexitate (scăzut, mediu, ridicat) sunt distribuite în mod uniform, asigurându-se astfel că toți judecătorii au un volum de muncă comparabil. Această alocare echilibrată promovează echitatea și combate percepția conform căreia anumiți judecători primesc cauze disproporționat de complexe.
- ✓ **Analiza hărților judiciare:** Complexitatea cauzelor poate varia în funcție de regiune (de exemplu, zone metropolitane vs. zone rurale). Ponderarea cauzelor contribuie la crearea unor hărți judiciare care să reflecte aceste diferențe și să evalueze nevoile utilizatorilor instanțelor. De asemenea, aceasta ajută la determinarea numărului necesar de instanțe la nivel național, regional sau local. Ponderarea cauzelor face parte dintr-un proces mai amplu de îmbunătățire a eficienței instanțelor și de gestionare a volumului de muncă judiciar. Pentru a-și atinge impactul maxim, aceasta ar trebui să fie susținută

de măsuri suplimentare, cum ar fi un sistem eficient de repartizare a judecătorilor între instanțele dintr-o țară sau de repartizare a cauzelor între instanțele din aceeași jurisdicție.

- ✓ **Îmbunătățirea gestionării și a eficienței instanțelor:** Pe lângă obiectivele menționate mai sus, ponderarea cauzelor poate fi utilizată pentru a îmbunătăți gestionarea și eficiența instanțelor. Ponderarea cauzelor poate constitui un instrument util pentru elaborarea planurilor de reducere a volumului de dosare restante, permițând instanțelor să anticipeze resursele necesare pentru soluționarea cauzelor restante sau să calculeze numărul de săli de judecată necesare în funcție de frecvența ședințelor.

CEPEJ subliniază importanța identificării **unui scop principal pentru un sistem de ponderare a cauzelor**, în vederea creșterii probabilității de implementare cu succes a acestuia și a acceptării sale în rândul utilizatorilor. Proiectarea unui sistem de ponderare a cauzelor care să servească simultan mai multe obiective, cu prioritate egală, reprezintă o provocare, întrucât metodele de colectare a datelor și dezvoltarea instrumentelor aferente pot servi interese contradictorii. De exemplu, un sistem de ponderare a cauzelor dezvoltat pentru a facilita alocarea resurselor umane nu ar fi adecvat pentru alte obiective, cum ar fi repartizarea cauzelor în cadrul unei singure instanțe sau revizuirea hărților judiciare. Acestea reprezintă aplicații distincte care ar putea fi dificil de combinat la introducerea ponderării cauzelor. În orice caz, dacă se ia decizia de a utiliza ponderarea cauzelor pentru mai mult de un obiectiv, aceste aplicații distincte ar trebui luate în considerare.

Cu toate acestea, datele generate în cursul dezvoltării unui sistem de ponderare a cauzelor – precum analiza cauzelor și estimările privind durata soluționării acestora – pot fi utilizate și în alte scopuri secundare. De exemplu, un sistem creat inițial pentru alocarea resurselor umane poate sprijini, de asemenea, planificarea bugetară și poate promova transparența în distribuirea volumului de muncă. În mod similar, un sistem creat pentru repartizarea cauzelor în instanțe poate fi utilizat și pentru evaluarea volumului de muncă al judecătorilor.

Ponderarea cauzelor s-a dovedit a fi un instrument util pentru stabilirea numărului de judecători necesar într-un sistem judiciar, ținând seama de numărul de cauze, de volumul de muncă și de complexitatea acestora. Este important de menționat că sistemele de ponderare a cauzelor nu ar trebui utilizate pentru evaluarea performanței judecătorilor la nivel individual.

IV. DEZVOLTARE

Acest capitol prezintă pașii esențiali pe care autoritățile judiciare ar trebui să îi urmeze atunci când elaborează un sistem de ponderare a cauzelor. Acești pași sunt interconectați și se pot suprapune. Ei nu trebuie considerați ca un proces rigid, pas cu pas, care trebuie urmat într-o ordine strictă, ci mai degrabă ca o orientare care trebuie adaptată la circumstanțele specifice.

PASUL 1: Identificarea nevoilor sistemului judiciar

Atunci când se elaborează un sistem de ponderare a cauzelor, este esențial să se evalueze dacă punerea sa în aplicare poate răspunde nevoilor specifice ale sistemului judiciar, în special ca răspuns la ineficiențele identificate sau percepute în funcționarea acestuia. Instituțiile judiciare cheie, precum consiliile superioare de justiție, curțile supreme și ministerele justiției, joacă un rol crucial în identificarea acestor ineficiențe și în explorarea unor soluții potențiale pentru a răspunde nevoilor sistemelor judiciare.

În acest scop, aceste instituții evaluează activitatea instanțelor, oferind recomandări pentru îmbunătățirea atât a eficienței, cât și a calității serviciilor judiciare.

Astfel de evaluări pot fi realizate la nivel intern sau externalizate către organizații și companii specializate externe. **Evaluările independente pot oferi informații valoroase cu privire la eficacitatea** gestionării instanțelor și pot evidenția domeniile care necesită îmbunătățiri. Indiferent de abordarea și metodologia utilizate, este important să se identifice „obiectivul (obiectivele)” ponderării cauzelor (a se vedea capitolul de mai sus) pentru a răspunde nevoilor judiciare. Elaborarea unei formule adecvate de ponderare a cauzelor ar trebui să decurgă din obiectiv.

Aceste evaluări scot adesea la iveală ineficiențe generate de factori precum numărul insuficient de judecători, distribuția inegală a volumului de dosare în cadrul instanțelor, acumularea de dosare restante și dezechilibrele în alocarea resurselor judiciare între instanțe. Pentru a face față acestor provocări, multe state membre iau în considerare adoptarea unor sisteme de ponderare a cauzelor, care pot contribui la alocarea mai eficientă a resurselor judiciare prin luarea în considerare a complexității cauzelor, pentru a răspunde mai bine atât nevoilor sistemului judiciar, cât și ale justițiabililor. De asemenea, acestea ajută instituțiile judiciare să înțeleagă mai bine structurile volumului de muncă și complexitatea acestora în diferite instanțe, fie că sunt diferențiate în funcție de competență (de exemplu, civilă, penală, administrativă), fie în funcție de localizare (de exemplu, oraș, district, regiune).

PASUL 2: Stabilirea cadrului organizațional

Autoritățile ar trebui să stabilească un cadru organizațional. În general, se recomandă o structură pe două niveluri – **instituțional** și **tehnic** – pentru a facilita activitatea. Acest cadru organizațional poate fi utilizat ulterior și, eventual, ajustat pentru punerea în aplicare și revizuirea ponderării cauzelor. Acest lucru depinde în mare măsură de structura și practicile fiecărui stat membru.

Primul nivel este reprezentat de **structura instituțională**, responsabilă de elaborarea politicilor și de luarea deciziilor strategice. Acest organism **elaborează strategia** pentru instituirea sistemului de ponderare a cauzelor. El definește metodologia și etapele de urmat. De asemenea, oferă orientări generale și monitorizează procesul de elaborare a sistemului de ponderare a cauzelor. Acest nivel este condus, de obicei, de un **comitet director**. Comitetul include membri-cheie ai sistemului judiciar. Rolul său este de a îndruma și sprijini nivelul tehnic care se ocupă de elaborarea sistemului de ponderare a cauzelor.

Al doilea nivel este **structura tehnică**. Aceasta include o echipă de proiect și o echipă tehnică care contribuie la punerea în aplicare a strategiei prin oferirea de soluții tehnice și asistență. Această structură este adesea alcătuită din două părți. Una dintre ele este **echipa de proiect sau grupul de lucru**, format din părți interesate din cadrul instanțelor, precum președinții de instanță și judecătorii. Cealaltă parte este **echipa tehnică**, care poate include specialiști din cadrul sau din afara sistemului judiciar. Ambele grupuri colaborează strâns pentru a pune în aplicare deciziile luate de comitetul director principal. Deoarece ponderarea cauzelor necesită adesea colectarea și analiza avansată a datelor și poate necesita competențe care nu se regăsesc de obicei în cadrul sistemului judiciar, apelarea la expertiză externă poate fi foarte utilă. Aceasta include experți în analiza datelor, statistică și revizuirii tehnice. În aceste cazuri, externalizarea anumitor sarcini poate ajuta la acoperirea lacunelor.

Această configurație propusă reprezintă un exemplu de structură organizațională pentru elaborarea și punerea în aplicare a sistemului de ponderare a cauzelor. Cu toate acestea, structura organizațională poate varia în funcție de factori precum volumul de muncă, domeniul specific de activitate care urmează să fie acoperit, caracteristicile sistemului judiciar, numărul de instanțe și de utilizatori, precum și gradul de implicare a reprezentanților sistemului judiciar în acest proces.

PASUL 3: Evaluarea resurselor existente și necesare

Înainte de a defini domeniul de aplicare al activității, autoritățile judiciare ar trebui să evalueze resursele umane, financiare și materiale necesare pentru

ponderarea cauzelor. Acest demers presupune evaluarea atât a resurselor **existente**, cât și a celor **necesare**, pentru a asigura un cadru instituțional solid și un sprijin tehnic adecvat pentru elaborarea, punerea în aplicare și revizuirea periodică a sistemului. Efectuarea acestei **evaluări preliminare** ajută la stabilirea dacă sistemul judiciar are capacitatea de a institui un sistem robust de ponderare a cauzelor, cu o metodologie solidă de colectare a datelor, sau dacă sunt necesare resurse suplimentare. Disponibilitatea resurselor are un impact semnificativ asupra domeniului de aplicare și duratei fiecărei etape. Cu toate acestea, evaluarea nu ar trebui considerată definitivă. Ea poate fi ajustată pe măsură ce apar noi nevoi în timpul procesului de dezvoltare a ponderării cauzelor.

Evaluarea resurselor **trebuie să se desfășoare în paralel** cu alte etape esențiale, în special alegerea unei metodologii de colectare a datelor și stabilirea unui cadru instituțional. Odată ce s-a ales o **metodologie de colectare a datelor**, necesarul de resurse poate fi **estimat cu mai multă precizie**. Diferitele metodologii de colectare a datelor variază în ceea ce privește costul și complexitatea, influențând alocarea resurselor. De exemplu, un studiu de timp este, de obicei, mai costisitor decât alte metode. Această decizie afectează, de asemenea, nivelul de asistență tehnică necesar, inclusiv necesitatea externalizării către furnizori externi. Explorarea surselor externe de finanțare poate fi benefică pentru a sprijini implementarea. Evaluarea resurselor, realizată alături de alte considerente, ajută la determinarea faptului dacă sistemul judiciar dispune de resurse suficiente pentru a introduce ponderarea cauzelor. În caz contrar, poate fi necesar să se solicite sprijin extern.

PASUL 4: Definirea domeniului de aplicare al activității

Următorul pas esențial este definirea planului pas cu pas, cu activitățile și sarcinile care trebuie îndeplinite, de la elaborare și testare până la implementare. Domeniul de aplicare al activității ar trebui definit de organismul responsabil cu stabilirea sistemului de ponderare a cauzelor (de exemplu, comitetele de coordonare) printr-un proces transparent și participativ care să implice toate părțile interesate relevante. Domeniul de aplicare al activității ar trebui să stabilească **detaliile dezvoltării fiecărei faze**, specificând obiectivul final, rezultatele intermediare, metodele de lucru, părțile interesate responsabile și rolurile acestora, implicarea organismelor judiciare (de exemplu, reprezentanți ai instanțelor și ai ministerelor justiției, asociații de judecători) și nejudiciare (de exemplu, reprezentanți ai ministerelor finanțelor), resursele necesare cu sursele de finanțare și calendarul activităților.

Numirea reprezentanților instanțelor depinde de sistemul judiciar și de sfera de activitate. Printre candidați s-ar putea număra președinții instanțelor, administratorii instanțelor sau judecători selectați din cadrul instanțelor relevante. Domeniul de activitate ar trebui, de asemenea, să contureze procesele legate de **faza de implementare, care ar trebui dezvoltate în detaliu la începutul fazei de implementare**. Setul de activități și sarcini ar trebui să includă, de asemenea, strategii de sensibilizare și promovare, precum și un mecanism de monitorizare și evaluare. Actualizările periodice privind domeniul de activitate asigură că acesta rămâne relevant pentru nevoile în continuă evoluție.

PASUL 5: Selectarea metodologiei de colectare a datelor

Colectarea datelor reprezintă etapa cea mai laborioasă și mai costisitoare în dezvoltarea sistemelor de ponderare a cauzelor. Există mai multe metodologii pentru colectarea datelor necesare analizei. Aceste metode diferă în ceea ce privește natura, volumul și durata lor, precum și numărul participanților implicați și gradul de implicare al acestora. Cu toate acestea, toate metodologiile se bazează în mare măsură pe informațiile furnizate de participanți. Sistemele electronice fiabile de gestionare a cauzelor sau bazele de date conexe pot, de asemenea, să eficientizeze colectarea datelor, economisind atât resurse, cât și timp. Cu alte cuvinte, digitalizarea sistemului judiciar ar putea fi de un real ajutor pentru dezvoltarea și implementarea ponderării cauzelor. Fiecare metodologie de colectare a datelor are **punctele sale forte și punctele sale slabe**. Acestea ar trebui luate în considerare cu atenție atunci când se începe dezvoltarea unui sistem de ponderare a cauzelor. Prin evaluarea limitărilor fiecărei metodologii, autoritățile pot lua decizii în cunoștință de cauză cu privire la cea mai adecvată metodă de colectare a datelor. Acestea trebuie să ia în considerare diferite aspecte, precum nivelul de dezvoltare al sistemului judiciar, disponibilitatea resurselor

actuale și potențiale viitoare, disponibilitatea datelor existente și nivelul de implicare al judecătorilor și al personalului instanțelor. Se pot combina diferite metodologii pentru a obține rezultatele dorite. Mai jos sunt prezentate diferite metodologii de colectare a datelor care pot fi utilizate pentru a colecta date relevante.

Este o practică obișnuită ca sistemele judiciare să utilizeze **o combinație de metode diferite** pentru colectarea datelor înainte de elaborarea unei formule de ponderare a cauzelor. **Abordarea bazată pe mai multe metode sporește acuratețea și fiabilitatea informațiilor utilizate pentru determinarea ponderilor cauzelor și contribuie la credibilitatea și acceptarea sistemelor de ponderare a cauzelor în rândul utilizatorilor.** De exemplu, *metoda Delphi*, bazată pe estimarea duratei convenite de un grup de experți, poate fi completată de *analiza manuală aleatorie a cauzelor*, bazată pe datele colectate din dosarele cauzelor. Alternativ, metoda *Delphi* poate fi completată de metoda *studiului de timp* pentru anumite **categorii de cauze** în care este necesar un calcul mai precis. Abordarea bazată pe mai multe metode ajută la compararea duratei (reale sau estimate) colectate prin diferite metode pentru a defini unități de timp precise.

Pentru a elabora o formulă fiabilă de ponderare, este esențial să se colecteze un număr suficient de **cauze pentru fiecare categorie**, astfel încât să se asigure un eșantion reprezentativ. De exemplu, atunci când este disponibil un volum mare de cauze pentru o anumită categorie, se pot utiliza metode statistice, precum *studiul de timp*, pentru a determina durata medie de soluționare. În schimb, pentru categoriile cu un număr mai mic de cauze, poate fi necesară utilizarea metodei *Delphi* sau a *sondajului judiciar* pentru a estima timpul necesar. În cele din urmă, obiectivul este de a stabili un sistem de ponderare a cauzelor care să reflecte cu exactitate volumul de muncă asociat diferitor **categorii de cauze**, permițând o alocare eficientă a resurselor și o justiție mai eficientă. Prin urmare, metodologia de colectare a datelor ar trebui aleasă ținând seama de disponibilitatea, dimensiunea și calitatea datelor, pentru a asigura acuratețea și aplicabilitatea în contextul judiciar dat.

5.a. Studiu de timp

Studiul de timp este o metodologie de colectare a datelor concepută pentru a evalua **timpul exact necesar pentru diverse sarcini**, activități și procese în cadrul unor cauze individuale. Studiul de timp presupune ca participanții să înregistreze meticolos timpul pe care îl dedică tuturor activităților legate de cauzele lor (volumul de cauze) și/sau activităților din cadrul instanței (volumul de muncă) într-o anumită perioadă de timp. Aceste activități pot include acțiuni procedurale, ședințe de judecată, redactarea hotărârilor, examinarea probelor și sarcini administrative. Datele colectate sunt analizate pentru a calcula **timpul mediu necesar** pentru activitățile și evenimentele dintr-o cauză relevante pentru soluționarea acestuia, într-o anumită categorie de cauze (valori medii ale timpului). Aceste date pot fi agregate la nivelul instanțelor individuale, al departamentelor (unităților) instanțelor sau la nivel național, incluzând toate instanțele selectate.

Înainte de a începe colectarea datelor, este important să se stabilească de comun acord tipul și numărul participanților (de exemplu, judecători, asistenți ai judecătorilor, personalul instanței care nu are calitatea de judecător). Durata colectării datelor ar trebui să fie suficient de lungă pentru a surprinde un eșantion semnificativ de activități și **categorii de cauze**. Studiile de timp tipice se întind pe o perioadă de câteva săptămâni până la luni, pentru a ține seama de variațiile volumului de muncă și de complexitatea cauzelor. Aceste date pot fi înregistrate manual, folosind un șablon sau un formular prestabilit, sau cu ajutorul unei aplicații personalizate sau a unui sistem de gestionare a cauzelor conceput special pentru monitorizarea timpului.

Pentru a asigura coerența în colectarea datelor, ar trebui să se elaboreze un **document informativ și orientări detaliate** care să faciliteze înregistrarea datelor. Participanții trebuie să înțeleagă ce activități trebuie să înregistreze în formatul corespunzător, precum și nivelul de detaliere necesar pentru a reduce la minimum discrepanțele și a se asigura că datele colectate sunt comparabile și pot fi agregate.

Metoda studiului de timp implică costuri mai mari la începutul procesului de elaborare a ponderării cauzelor, necesitând o investiție inițială mai mare. Cu toate

acestea, este o formă mai durabilă de colectare a datelor, care este adesea acceptată mai ușor de către judecători și personalul instanțelor.

5.b. Metoda Delphi

Metodologia „*Delphi*” sau „*grupurile de experți*” presupune evaluarea diverselor aspecte ale unei cauze de către un grup de participanți selectați, care dețin cunoștințe în domeniul care necesită luarea unei decizii. Selecția acestora se bazează pe expertiza, experiența și familiaritatea lor cu aspectele specifice legate de cauze. Această metodologie se bazează pe atingerea unui consens prin schimbul de opinii și evaluarea punctelor de vedere și, dacă este necesar, se repetă pe parcursul mai multor cicluri.

În prima etapă, metodologia *Delphi* se bazează pe **evaluări individuale sau autoevaluări** realizate de membrii grupului, pentru a evita influența grupului. În a doua etapă, membrii grupului furnizează evaluări individuale anonime și apoi discută rezultatele estimărilor individuale pentru a ajunge la un consens cu privire la timpul necesar pentru soluționarea unor **categorii de cauze** definite. Acest proces poate fi repetat până la atingerea unui consens. Coordonarea activității de grup poate fi realizată de un facilitator. Dacă este necesar, instrumente precum clasificarea, scalele de evaluare sau votul pot ajuta la soluționarea dezacordurilor. Discuțiile se concentrează în principal pe punctele de divergență din evaluările individuale pentru a ajunge la o decizie comună și a o consemna.

Metodologia *Delphi* are un domeniu de aplicare mai restrâns decât *tehnica grupului nominal* (a se vedea mai jos). Prima se bazează adesea pe răspunsuri anonime la chestionare din partea unor judecători sau a personalului instanțelor selectați, în timp ce cea de-a doua se bazează pe schimburi interactive de opinii în cadrul unui grup de experți și practicieni pentru a stabili ponderea cauzelor.

5.c. Tehnica grupului nominal

Metodologia „*Tehnica grupului nominal*” (IGN) este similară metodei *Delphi*, în măsura în care scopul este acela de a ajunge la un consens și la estimări privind categoriile de cauze, prin implicarea unui grup structurat de participanți (judecători, personal judiciar, experți etc.) care își exprimă opiniile și evaluările individuale. Grupul ajunge la concluzii prin brainstorming și discuții deschise și proactive. **Principală diferență față de metoda Delphi** este lipsa anonimatului în timpul procesului de luare a deciziilor și de schimb de opinii. Punctul forte al acestei metodologii este faptul că se bazează pe deliberarea colaborativă, ceea ce contrastează cu participarea anonimă a membrilor grupului în metoda *Delphi*. La fel ca în metoda *Delphi*, grupul ar putea avea un facilitator care să-i coordoneze activitatea.

5.d. Metoda de eșantionare a activității

Metoda eșantionării activității este o metodologie de colectare a datelor menită să determine modul în care participanții, în special judecătorii, își alocă timpul între diverse sarcini pe parcursul zilei de lucru. Această abordare implică captarea unor „instantanee” aleatorii ale activităților unui participant în momente specifice, în loc să solicite înregistrarea continuă sau timpul estimat/real petrecut pentru diferite activități.

Metoda presupune stabilirea perioadei și a intervalelor de eșantionare (de exemplu, un anumit număr de intervale aleatorii pe parcursul mai multor săptămâni/luni) pentru a se asigura colectarea unui volum suficient de date care să reflecte o distribuție reprezentativă a sarcinilor în timp, în vederea unei analize relevante. Activitățile participanților sunt observate și înregistrate la intervale alese aleatoriu. Participanții înregistrează activitățile desfășurate în acel moment prin **auto-raportare** (adică participanții notează activitatea într-un **jurnal sau într-un sistem electronic** atunci când sunt întrebați la intervale aleatorii) sau **prin urmărirea de către un observator** (adică un observator extern înregistrează activitatea participantului la momentul selectat). După ce se colectează

suficiente puncte de date, activitățile sunt clasificate, iar frecvența lor este calculată ca procent din timpul total de lucru (de exemplu, 40 % redactarea deciziilor, 25 % desfășurarea audierilor, 20 % activități administrative și 10 % pauze sau alte activități etc.). Aceste date oferă o imagine de ansamblu asupra alocării timpului între diferite sarcini.

5.e. Sondaj judiciar

Sondajul judiciar este o metodologie de colectare a datelor bazată pe o serie de întrebări, de obicei sub forma unui chestionar, adresate tuturor judecătorilor sau personalului instanțelor sau unui număr semnificativ dintre aceștia, cu scopul de a identifica activitățile desfășurate în cadrul unui dosar, implicarea lor în diverse activități și timpul alocat judecării sau gestionării dosarelor.

Această metodologie presupune elaborarea unui **set cuprinzător și clar de întrebări** pentru a identifica tipurile de activități pe care participanții le desfășoară în cadrul unui dosar (de exemplu, desfășurarea de ședințe, examinarea documentelor și redactarea hotărârilor), timpul estimat necesar pentru fiecare activitate, precum și pentru a analiza variațiile privind implicarea judiciară în funcție de complexitatea cauzei, de tipul sau de stadiul procedurii. **Claritatea întrebărilor este esențială.** Inexactitatea întrebărilor poate duce la răspunsuri inconsistente și la reducerea fiabilității datelor. Întrebările sunt distribuite tuturor judecătorilor/participanților sau doar unui eșantion reprezentativ. Participarea este adesea voluntară. Este important să se ofere instrucțiuni clare pentru a asigura coerența răspunsurilor.

5.f. Analiza bazată pe date

Analiza bazată pe date este o metodă de colectare a datelor menită să evalueze **informațiile referitoare la dosare prin examinarea înregistrărilor acestora**, cum ar fi sistemele electronice de gestionare a dosarelor, bazele de date ale instanțelor, dosarele propriu-zise și rapoartele judiciare. Această metodologie este utilizată împreună cu alte metodologii pentru a completa datele colectate din alte surse (de exemplu, metoda *Delphi*). **Metodologia se bazează pe datele existente înregistrate într-un sistem.** Informațiile includ categoriile de cauze, activitățile pe dosare (de exemplu, etapele procedurale și măsurile luate în cadrul unui dosar), activitatea judiciară (ședințe, hotărâri și sarcini administrative) și evenimente sau acțiuni (de exemplu, etape importante și acțiuni în cadrul unui dosar, precum cereri, ședințe sau recursuri).

5.g. Analiza manuală aleatorie a cauzelor

Analiza manuală aleatorie a cauzelor este o metodologie de colectare a datelor utilizată pentru a culege informații detaliate despre cauze direct din dosarele acestora. Această metodologie presupune **examinarea manuală** a unui **eșantion de dosare** selectate aleatoriu, în scopul extragerii unor informații specifice care nu pot fi obținute prin alte metode de colectare a datelor. Se recomandă utilizarea acesteia pentru a colecta date suplimentare în vederea analizei, ca o completare a altor metodologii de colectare a datelor.

Această metodă presupune selectarea cauzelor, definirea punctelor de date, examinarea și compilarea cauzelor, precum și analiza dosarelor. Este important să se definească scopul și lacunele în materie de date și să se elaboreze instrucțiuni clare pentru colectarea datelor, în vederea asigurării coerenței. Se selectează un eșantion reprezentativ de dosare în conformitate cu criterii prestabilite, precum categoria de cauze, temeiul juridic, faptele penale, valoarea litigiului, durata procedurii, data soluționării sau orice alte criterii relevante pentru analiză. Dezvoltatorii pot opta pentru utilizarea **tehnicilor de eșantionare aleatorie** sau **a celor de eșantionare țintită**, dacă analizează un set sau un subset specific de cauze, pentru a evita prejudecățile de selecție. Datele care urmează să fie colectate sunt definite și pot include numărul de pagini din documentele cauzei, numărul sau durata ședințelor, volumul probelor sau al

observațiilor suplimentare prezentate de părți, precum și acțiunile procedurale cheie. Dosarele cauzelor sunt examinate unul câte unul pentru a extrage informațiile relevante de către personal instruit (de exemplu, personalul instanțelor administrative, cercetători sau analiști externi). Datele sunt compilate într-un format structurat, cum ar fi foi de calcul sau baze de date electronice, și analizate pentru a identifica tipare. Rezultatele sunt comparate cu cele obținute prin alte metodologii.

Punctele forte și punctele slabe ale metodologiilor de colectare a datelor

METODOLOGIE	PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
STUDIU DE TIMP	Această metodă oferă date detaliate, specifice activităților , permițând o analiză precisă a timpului petrecut pentru activități și evenimente individuale în timpul procesării cauzelor pentru fiecare categorie. Este o sursă de date robustă din punct de vedere empiric , oferind informații mai aprofundate decât alte metode.	Metoda este, de obicei, mai costisitoare și mai consumatoare de timp , necesitând un angajament semnificativ din partea participanților, care trebuie să-și documenteze meticolos și continuu timpul de lucru pe parcursul mai multor săptămâni sau luni.
METODOLOGIA DELPHI	Această metodă implică un grup structurat de experți (un grup de judecători experți sau un eșantion reprezentativ de judecători) care întreprinde un proces de luare a deciziilor în mod anonim, bazat pe consens . Aceasta minimizează costurile (adesea nefiind necesare servicii externe), evită colectarea îndelungată de date și reduce necesitatea unui grup mare de participanți în comparație cu, de exemplu, sondajele judiciare.	Fiabilitatea datelor colectate poate fi pusă sub semnul întrebării din cauza autoevaluării subiective , care poate duce la subestimarea sau supraestimarea influențată de dinamica grupului și de prejudecățile umane. Chiar dacă decizia este luată printr-o procedură anonimă, alegerea întrebărilor și facilitarea prezentării rezultatelor ar putea fi înșelătoare.
TEHNICA GRUPULUI DE EXPERTI	Această metodă se bazează pe implicarea unui grup structurat de experți în procesul decizional, caracterizat prin deliberări colaborative. Prezentarea opiniilor individuale se face în mod transparent , cu scopul de a genera cele mai bune idei și soluții posibile. Această metodă este considerată mai puțin costisitoare , deși poate fi consumatoare de timp.	Identificarea temelor de discuție poate fi dificilă . Acest lucru poate duce la o neînțelegere a sarcinii. Rolul facilitatorului este esențial . Deoarece discuția și brainstormingul sunt deschise și transparente, autoritatea membrilor experimentați ai grupului poate prevala asupra celor mai puțin experimentați.
SONDAJ JUDICIAR	Această metodă permite implicarea unui număr mare de judecători, permițând o analiză calitativă și o înțelegere a percepțiilor judiciare. Bazată pe un chestionar, aceasta este mai puțin consumatoare de timp decât studiul de timp.	Această metodă este subiectivă , deoarece fiecare judecător poate avea opinii diferite cu privire la posibilele activități și durata acestora. Calitatea și fiabilitatea rezultatelor depind în mare măsură de claritatea întrebărilor și de coerența răspunsurilor.

METODOLOGIA EȘANTIONĂRII MUNCII	Această metodă surprinde distribuția activităților în timp real prin înregistrarea continuă, eliminând dependența de estimări. Este deosebit de eficientă pentru grupuri mai mari sau instanțe multiple , permițând calcularea proporției de timp petrecut pentru fiecare activitate.	Metoda necesită un număr suficient de participanți, întrucât rezultatele sunt fiabile doar atunci când se colectează suficiente eșantioane aleatorii. Poate fi la fel de consumatoare de timp și costisitoare ca metoda studiului de timp, iar participanții pot considera întreruperile deranjante. Spre deosebire de metoda studiului de timp, aceasta nu măsoară durata exactă a fiecărei activități și nici nu identifică evenimentele care consumă cel mai mult timp.
ANALIZA BAZATĂ PE DATE	Metoda se bazează pe date de caz înregistrate anterior , mai degrabă decât pe contribuții subiective sau pe colectarea manuală a datelor. Aceasta oferă o bază solidă pentru analizarea, verificarea și validarea constatărilor obținute prin alte metode, cum ar fi sondajele judiciare sau studiile de timp.	Eficacitatea acestei metode depinde în mare măsură de disponibilitatea, exhaustivitatea și acuratețea datelor din cadrul unui sistem electronic de gestionare a cauzelor. Nu este o metodă de sine stătătoare , ci servește ca bază de referință pentru analizarea, verificarea și validarea rezultatelor obținute prin alte metode.
ANALIZA MANUALĂ A CAUZELOR ALEATORII	Metoda oferă date detaliate și fiabile, necesitând personal calificat și resurse adecvate pentru colectarea manuală a datelor. Aceasta oferă o bază solidă pentru verificarea și validarea rezultatelor obținute prin alte metode, cum ar fi sondajele judiciare sau studiile de timp.	Această metodă necesită multă muncă și resurse , implicând personal calificat, ceea ce face dificilă aplicarea sa la scară largă. Nu este o metodă de sine stătătoare , ci servește ca bază de referință pentru verificarea și validarea rezultatelor obținute prin alte metode, cum ar fi sondajele judiciare sau studiile de timp. Eficacitatea sa depinde în mare măsură de disponibilitatea, exhaustivitatea și acuratețea datelor din cadrul unui sistem judiciar.

PASUL 6: Identificarea datelor relevante pentru colectare

Această secțiune prezintă diferitele seturi de date care pot fi colectate în vederea dezvoltării sistemului de ponderare a cauzelor. Având în vedere diferențele semnificative dintre sistemele judiciare, fiecare autoritate poate selecta datele care corespund nevoilor și contextului său specific. În orice caz, **aspectul esențial al ponderării cauzelor constă în evaluarea timpului necesar pentru soluționarea diferitor categorii de cauze**. Prin urmare, orice colectare de date legată de ponderarea cauzelor trebuie să vizeze atingerea acestui obiectiv. Această secțiune oferă exemple neexhaustive de date, cu scopul de a sprijini proiectarea instrumentelor (de exemplu, chestionare, sondaje online sau formulare) și a proceselor (de exemplu, răspunsuri scrise sau interviuri) de colectare a datelor. Colectarea datelor poate fi automatizată sau semi-automatizată. Având în vedere digitalizarea sistemelor judiciare, se recomandă adoptarea instrumentelor electronice. Toate datele prezentate în tabelele de mai jos sunt ipotetice și au doar scop ilustrativ.

6.a. Prezentare generală

În primul rând, se recomandă obținerea unei **imagini de ansamblu complete asupra numărului de cauze** la nivelul sistemului judiciar (a se vedea tabelul 1 de mai jos). În acest scop, este recomandabil să se elaboreze un raport cuprinzător pe instanțe de judecată (prima, a doua sau a treia instanță), pe instanțe (instanța 1, instanța 2 și instanța 3 etc.) și pe categorii de cauze (penale, civile, administrative, comerciale etc.). Informațiile privind volumul total de dosare pot fi colectate prin numărarea cauzelor pendinte la începutul perioadei de raportare și a cauzelor primite în cursul acesteia. De asemenea, este posibil să se numere numărul de cauze soluționate în perioada de raportare, numărul de cauze pendinte la sfârșitul perioadei de raportare, numărul de judecatori care se ocupă de aceste cauze și volumul total mediu de cauze pe judecător (volumul total de cauze – coloana 4 – împărțit la numărul de judecatori – coloana 7). De

asemenea, este recomandabil să se colecteze numărul de cauze restante, având în vedere că multe dintre aceste cauze sunt de obicei complexe.

Tabelul 1: Exemplu de prezentare generală a datelor statistice privind instanțele⁷

1	2	3	4	5	6	7	8
Nivelul de jurisdicție (prima instanță, a doua instanță, sau a treia instanță). Instanțe individuale (judecătoria 1, judecătoria 2 și judecătoria 3) Categorii cauzei (penală, administrativă, civilă, comercială etc.)	Numărul de cauze pendinte la începutul perioadei de raportare	Numărul de cauze primite în cursul perioadei de raportare	Numărul total de cauze (2+3)	Numărul de cauze soluționate în perioada de raportare	Numărul de cauze pendinte la sfârșitul perioadei de raportare	Numărul de judecători care se ocupă de aceste cauze	Numărul mediu de cauze per judecător (4/7)
Judecătoria de prima instanță, a doua instanță, sau a treia instanță							
Judecătoria 1, judecătoria 2, judecătoria 3 etc.							
Penală, administrativă, civilă etc.							
Total							

6.b. Analiza sarcinilor specifice cauzei

Conform tabelului 2 de mai jos, se recomandă colectarea **datelor privind timpul alocat de judecători diferitor sarcini asociate unui dosar** (*Analiza timpului alocat sarcinilor dintr-un dosar*). Este important să se înțeleagă timpul de care au nevoie judecătorii pentru a finaliza fiecare sarcină dintr-un dosar. Acest lucru permite calcularea precisă a timpului necesar pentru activități judiciare specifice în timpul procesării dosarului. Datele ar trebui colectate în minute, pe categorii de cauze, de la toți participanții (de exemplu, judecători, grefieri, asistenți judiciari) la diferite instanțe judecătorești. Colectarea datelor ar trebui să includă sarcinile/activitățile din momentul în care dosarul este inițiat în instanță. Exemple de sarcini pot include pregătirea unui dosar, pregătirea pentru o ședință, desfășurarea unei ședințe, redactarea unei hotărâri și închiderea unui dosar. Datele colectate pot include, de asemenea, o descriere a sarcinii (ce constituie exact sarcina specifică) și frecvența cu care o sarcină specifică se repetă pe parcursul ciclului de viață al unui dosar. Acest tip de analiză poate fi utilizat în metodologiile de colectare a datelor, în special în studiul de timp și în sondajul judiciar.

⁷ Toate tabelele din această secțiune se bazează pe exemple reale, iar cifrele prezentate au doar scop ilustrativ. Acestea pot servi drept referință utilă pentru statele membre care intenționează să efectueze calcule similare.

Tabelul 2: Exemplu de analiză a sarcinilor într-o cauză individuală

	Sarcină	Numărul de sarcini repetate în fiecare cauză individuală (în timpul examinării cauzei)	Descrierea sarcinii	Durata (în minute) a sarcinilor individuale pe baza analizei
1	Examinare inițială	1	Prima examinare a unui dosar după primirea acestuia la grefa instanței, cu excepția sarcinilor enumerate mai jos.	10
2	Citirea dosarului	1	Examinarea și analizarea documentelor din dosar (pot exista mai multe documente).	90
3	Pregătirea ședinței	3	Faza premergătoare procesului: pregătirea pentru o audiere, inclusiv colectarea probelor, examinarea documentelor relevante și a proceselor-verbale de la audierile anterioare (pot avea loc mai multe audieri).	60
4	Desfășurarea ședinței principale	3	Desfășurarea ședinței principale (inclusiv timpul necesar pentru pregătire) și revizuirea proceselor-verbale ale ședințelor).	60
5	Proiect de decizie finală	1	Întocmirea proiectului deciziei.	90
6	Încheierea dosarului	1	Finalizarea dosarului după decizia finală, inclusiv examinarea rezultatelor utilizării căilor de atac.	10

6.c. Criterii privind complexitatea cauzei

Conform tabelului 3 de mai jos, al treilea set de date care poate fi înregistrat îl constituie **criteriile de evaluare a complexității unei cauze**. Aceste criterii pot fi luate în considerare în diferite etape ale unei cauze, de la inițierea acesteia până la soluționarea sa. Ele pot fi elaborate pe baza cauzelor soluționate, întrucât sunt necesare informații complete pentru stabilirea ponderii corespunzătoare a cauzei. Odată elaborate, acestea pot fi aplicate cauzelor noi. Acest tip de colectare a datelor ar trebui să ajute dezvoltatorii sistemului de ponderare a cauzelor să determine dacă anumite aspecte ale cauzei pot influența timpul de care au nevoie judecătorii pentru a o soluționa. De exemplu, numărul părților implicate sau valoarea estimată a cauzei pot avea o influență asupra duratei totale a cauzei. Deși unele aspecte ale unei cauze (numărul de ședințe, numărul de martori) devin evidente doar în cursul acțiunii în justiție, este posibil să se estimeze timpul necesar pentru soluționarea unei cauze bazându-se exclusiv pe informațiile disponibile în momentul în care instanța primește inițial cauza. Trebuie menționat că unele sisteme de ponderare a cauzelor, în special cele care utilizează metode de studiu al timpului, nu colectează date privind factorii de complexitate în mod direct, ci își bazează calculele pe timpul mediu necesar pentru soluționarea unei cauze, utilizând date care includ deja cauze cu elemente de complexitate variate.

Printre criteriile de complexitate se numără numărul de reclamanți, numărul de pârâți, numărul de martori, valoarea economică declarată/stabilită, numărul de probe, numărul de ședințe programate/desfășurate, numărul de documente depuse, numărul total de pagini ale documentelor, numărul de hotărâri/ordonanțe, hotărârile pe fond etc. Aceste date pot fi obținute din sistemele de gestionare a dosarelor sau direct din dosarele cauzelor. Tabelul de mai jos include exemple de criterii de complexitate care pot ajuta la evaluarea gravității unei cauze.

Tabelul 3: Exemplu de elemente de date ale cauzei pentru calcularea complexității unei cauze

#	ELEMENT DE DATE	SCOP	COMENTARIU	SURSA
Se stabilește în momentul în care cauza este înregistrată la instanță				
1	Numărul cauzei	Identificare		PIGD
2	Categoria cauzei	Clasificare		PIGD
3	Numărul de cereri din dosar	Clasificare		PIGD
4	Numărul reclamanților	Clasificare		PIGD / Dosar
5	Numărul de pârâți	Clasificare		PIGD / Dosar
6	Număr de martori/experti/interpreți	Clasificare		PIGD / Dosar
7	Valoarea economică declarată	Clasificare		PIGD / Dosar
8	Număr de probe	Clasificare		PIGD / Dosar
Stabilit în timpul soluționării cauzei				
9	Valoare economică stabilită	Clasificare		PIGD / Dosar
10	Tipul procedurii (obișnuită / accelerată)	Clasificare		PIGD / Dosar
11	Componenta judiciară (complet de judecători / judecător unic)	Indicator de volum de muncă		PIGD / Dosar
12	Numărul de citații emise	Indicator de volum de muncă		PIGD / Dosar
13	Numărul de audieri	Indicator de volum de muncă		Dosar
14	Număr total de pagini ale documentelor	Indicator de volum de muncă		Dosar
15	Număr de hotărâri / încheieri	Indicator de volum de muncă		Dosar
16	Număr total de pagini ale hotărârilor / încheierilor	Indicator de volum de muncă		Dosar
17	Durata examinării cauzei	Indicator de volum de muncă		Dosar
18	Hotărâre pe fond	Clasificare		PIGD

6.d. Timpul de lucru al judecătorilor

Conform tabelului 4 de mai jos, al patrulea set de date important pentru elaborarea ponderării cauzelor îl reprezintă **calcularea timpului de lucru al participanților** (de exemplu, judecători sau grefieri) pentru a obține timpul mediu de lucru pe an și pe categorii de cauze. Tabelul de mai jos oferă un exemplu

de calcul al timpului mediu de lucru al unui judecător pe an. Aceste calcule pot varia în funcție de an și de sistemele judiciare naționale. Aceste informații sunt utile pentru compararea timpului de lucru al unui judecător cu volumul total de cauze și cu volumul de muncă.

O metodă alternativă de estimare a numărului mediu de ore de lucru ale unui judecător constă în utilizarea unui standard bazat pe legislația națională sau pe practicile consacrate din sectorul privat sau public al unei țări. De exemplu, dacă timpul de lucru în sectorul privat este de 40 de ore pe săptămână, aceeași cifră poate fi aplicată timpului de lucru al judecătorilor. Ambele abordări susțin estimarea timpului de lucru al judecătorilor, în special în țările în care programul de lucru al magistraților nu este reglementat în mod oficial. Aceste calcule sunt esențiale pentru determinarea resurselor necesare în sistemul judiciar.

Tabelul 4: Exemplu de calcul al timpului de lucru anual al unui judecător

TABEL: Zilele lucrătoare ale judecătorului pe an	
Descriere	Zile
An	365
Weekenduri	(-104)
Zile de sărbătoare	(-10)
Concedii	(-28)
Boală și urgențe familiale	(-10)
Zile lucrătoare pe an	213
Ședințe obligatorii de gestionare a instanței	(-4)
Conferințe, cursuri de formare și certificări	(-5)
Zile efective dedicate soluționării cauzelor pe an	204

De asemenea, este posibil să se calculeze timpul mediu de lucru al judecătorului pe zi. Acest lucru presupune calcularea numărului mediu de ore de lucru pe zi, din care se scad pauza de prânz, pauzele de dimineață și de după-amiază, timpul dedicat administrării și gestionării instanței, îndrumarea colegilor, formarea profesională și alte activități care constituie volumul de muncă.

PASUL 7: Definirea categoriilor de cauze pentru atribuirea ponderii

Realizarea analizei descrise la pasul 1 va evidenția domeniile de activitate ale instanțelor în care există o problemă de eficiență. Rezultatele analizei vor determina ce categorii de cauze ar trebui să constituie obiectul viitoarelor analize ale datelor privind cauzele. Ar putea fi necesar să se analizeze toate categoriile de cauze din cadrul unui sistem judiciar sau al unui grup de instanțe (în funcție de competență) sau doar anumite categorii de cauze selectate. **Cauzele pot fi grupate în categorii pe baza unor ponderi similare**, care reflectă timpul necesar unui judecător pentru a soluționa o cauză. Pentru a menține un sistem de ponderare a cauzelor ușor de gestionat, **ar trebui evitate categoriile excesiv de detaliate**. Procesul de grupare ar trebui să urmeze o structură logică și să se alinieze cât mai îndeaproape cu categoriile existente prevăzute în legislație; și, în cazul în care sistemul judiciar utilizează un sistem de gestionare a cauzelor pentru înregistrarea, urmărirea și stocarea datelor privind cauzele. Dacă este necesar, pot fi necesare ajustări ale sistemului de gestionare a cauzelor pentru a facilita colectarea datelor de la judecători sau instanțe pe baza categoriilor definite de cauze. Ajustările pot fi necesare atunci când sunt introduse categorii de cauze noi sau ele sunt revizuite substanțial. Astfel de modificări sporesc complexitatea elaborării unui sistem de ponderare a cauzelor și nivelul resurselor necesare pentru implementarea acestuia.

PASUL 8: Colectarea datelor pe baza parametrilor definiți

Odată ce a fost aleasă o metodologie de colectare a datelor, este important să se identifice instanțele participante, să se stabilească numărul de participanți și să se definească perioada de colectare a datelor. **Un număr mai mare de participanți îmbunătățește, în general, reprezentativitatea** datelor și acuratețea ponderilor de cauze rezultate. Cu toate acestea, o participare mai largă poate, de asemenea, să crească costurile, să prelungească termenele și să necesite eforturi mai mari de coordonare. În funcție de dimensiunea rețelei de instanțe și de nivelul judiciar pentru care se elaborează ponderile cauzelor (de exemplu, prima instanță și/sau a doua instanță), datele pot fi colectate de la toate instanțele sau de la un eșantion reprezentativ de instanțe.

Selectarea instanțelor trebuie să vizeze diversitatea și reprezentativitatea, pentru a se asigura că valorile estimative ale duratei reflectă cât mai fidel posibil media națională. Aceasta înseamnă utilizarea unei metodologii de eșantionare adecvate, care să includă instanțe atât din orașe mari, cât și din orașe mici, acoperind toate categoriile de cauze relevante, în special cele care se ocupă de un volum mare de cauze ordinare. Participarea trebuie să fie voluntară. Pentru a asigura o raportare precisă și coerentă, toți participanții trebuie să beneficieze de asistență tehnică și profesională pe tot parcursul procesului. O persoană desemnată în mod special sau o echipă tehnică poate fi repartizată instanțelor selectate pentru a oferi sprijin participanților pe o bază permanentă sau semipermanentă pe durata perioadei de colectare a datelor.

Perioada de colectare a datelor **și momentul în care are loc aceasta** sunt la fel de importante. Datele pot fi colectate: i) în mod continuu pe o perioadă fixă (de exemplu, șase luni) sau ii) periodic, la intervale regulate (de exemplu, pe parcursul a două săptămâni, o dată sau de două ori pe an). Frecvența și structura colectării datelor ar trebui să se alinieze la metodologia aleasă. Indiferent de metodologia de colectare a datelor aleasă, este important să se planifice cu atenție și să se evite perioadele de sărbători oficiale sau absențele prelungite ale angajaților care ar putea afecta participarea și calitatea datelor.

Este esențial ca, înainte de orice colectare de date, să se elaboreze **un program de formare**. Un astfel de program ar trebui să includă pregătirea și distribuirea materialelor de formare (de exemplu, manuale, *întrebări frecvente* etc.), precum și o strategie clară de diseminare a acestor materiale către toate instanțele relevante. Manualul de formare ar trebui să ofere informații detaliate privind ponderarea cauzelor, inclusiv scopul acesteia, metodologia de colectare a datelor și îndrumări practice. De asemenea, acesta trebuie să ofere o prezentare generală a instrumentelor de înregistrare a datelor, a regulilor de înregistrare și a momentului înregistrării.

Sesiunile de formare ar trebui să se concentreze asupra modului de înregistrare a timpului alocat fiecărei activități, a frecvenței acesteia și a modului de utilizare a instrumentelor de colectare a datelor desemnate. Ori de câte ori este posibil, formarea ar trebui să se desfășoare față în față. În cazul în care desfășurarea față în față nu este posibilă, se poate organiza, ca alternativă, o formare online. Se recomandă ca echipa tehnică să efectueze vizite la fața locului la instanțe și să se întâlnească cu toți participanții implicați în procesul de colectare a datelor, inclusiv judecătorii și grefierii.

Aceste vizite vor contribui la clarificarea metodologiei și la soluționarea oricăror întrebări sau preocupări care ar putea apărea cu privire la procesul de colectare a datelor. Comitetul director/grupul de lucru ar trebui să aprobe metodologia de colectare a datelor, programul de instruire și materialele de instruire.

Colectarea datelor este importantă pentru elaborarea unei formule de ponderare a cauzelor. O colectare eficientă a datelor facilitează calcularea timpului necesar unui judecător pentru soluționarea unei cauze pentru fiecare categorie de cauze în parte, ceea ce reprezintă, de obicei, cea mai dificilă etapă a elaborării unei formule de ponderare a cauzelor. Tabelul de mai jos ilustrează un exemplu de calcul al timpului necesar pentru diverse activități implicate în soluționarea cauzelor din anumite categorii.

Tabelul 5: Exemplu de calcul al ponderii categoriilor de cauze (în unități de timp)

TABEL – Elemente ale formulei pe baza datelor extrase și eșantionate					
ELEMENT DE FORMULĂ		VALOARE MEDIE CALCULATĂ			
Valorile indicate sunt medii bazate pe datele eșantionate sau extrase din dosarele cauzelor.		Cauză din categoria 1		Cauză din categoria 2	
1	Timpul mediu anual disponibil al judecătorului (în minute)	204 zile x 480 minute = 97.920 minute		204 zile x 480 minute = 97.920 minute	
		Nr.	Total min.	Nr.	Total min.
2	Numărul mediu de documente primite (inițiale) pe cauză	2	9x4x4 = 72 min	4	4x11x4 = 176 min
3	Numărul mediu de pagini din documentul inițial	9		11	
4	Numărul mediu de minute necesare pentru citirea unei pagini	4		4	
5	Numărul mediu de documente suplimentare	2	8x4=32 min	7	56x4=224 min
6	Numărul mediu de pagini pe document suplimentar (4 minute pentru fiecare pagină/vezi rândul 4)	4		8	
7	Apariția unor evenimente legate de cauză în afara ședinței (de exemplu, cereri provizorii)	3	3x10 = 30 min	11	11x10 = 110 min
8	Timpul mediu în minute pentru evenimentele din dosar, cu excepția audierii	10		10	
9	Numărul mediu de audieri intermediare pe cauză	2	2x11=22 min	5	5x11=55 min
10	Timpul mediu în minute pentru audierea intermediară	11		11	
11	Durata medie în minute a audierii finale	30	30	38	38
12	Numărul mediu de pagini în decizia finală	11	11x20 = 220 min	24	24x20 = 480 min
13	Timpul mediu în minute pentru elaborarea deciziei finale	20		20	
	TOTAL		Aprox. 406 min		Aprox. 1.083 min
	COMPLEXITATE		Standard		Complex

Valorile temporale (timpul mediu) pot fi, de asemenea, convertite în alte valori relative, precum coeficienți, puncte și indici. De exemplu, cauzele pot fi clasificate într-una dintre categoriile predefinite de ponderare a cauzelor, pe baza unor parametri predefiniți care influențează complexitatea acestora. Pe o scară de la 1 la 5, cauzelor cu complexitate redusă li se poate atribui o pondere de 1,00, în timp ce cauzele foarte complexe pot primi o pondere de 5. Alternativ, o categorie de cauze poate fi utilizată ca punct de referință, celelalte categorii de cauze fiind ponderate în raport cu aceasta. De exemplu, dacă unei categorii de cauze de

referință i se atribuie o pondere de 1,00 și are un timp mediu de procesare de 1,15 ore; ponderile pentru alte categorii de cauze pot fi calculate prin împărțirea duratei medii de procesare a acestora la 1,15. Stabilirea ponderii unei cauze depinde de ponderile prestabilite și de ajustarea ulterioară pe baza factorilor agravanți despre care se presupune că sporesc complexitatea cauzei. Factorii agravanți și coeficienții lor sunt stabiliți în normele corespunzătoare.

PASUL 9: Elaborarea formulei de ponderare a cauzelor

Elaborarea unei formule de ponderare a cauzelor depinde în mare măsură de obiectivul pentru care se introduce această ponderare și de calitatea datelor colectate sau care pot fi colectate. **Această secțiune prezintă un exemplu de formulă de ponderare a cauzelor.** Această formulă a fost creată în primul rând pentru a calcula numărul necesar de judecători în instanțe. Cu toate acestea, ea poate fi utilizată și pentru alte obiective menționate mai sus în capitolul II.

ELEMENTE ALE FORMULEI:

1. NUMĂRUL TOTAL DE CAUZE PE CATEGORII (cauze pendinte și noi* = VOLUMUL TOTAL DE CAUZE).
2. Timpul mediu necesar unui judecător pentru soluționarea unei cauze (pe categorii de cauze).
3. Timpul total de lucru anual al unui judecător.

FORMULA DE CALCUL:

Se calculează NUMĂRUL TOTAL DE CAUZE PE CATEGORII (= **BAZA DE ALOCARE**), **înmulțit cu** TIMPUL MEDIU NECESAR UNUI JUDECĂTOR PENTRU SOLUȚIONAREA UNEI CAUZE (= **PONDEREA CAUZEI**), **împărțit la** DISPONIBILITATEA MEDIE A JUDECĂTORULUI PE BAZĂ ANUALĂ (= **TIMPUL TOTAL DE LUCRU ANUAL AL UNUI JUDECĂTOR**).

$$\text{Coeficientul pe cat de cauză} = \frac{\text{BAZA DE ALOCARE} \times \text{PONDEREA CAUZEI}}{\text{TIMPUL TOTAL DE LUCRU ANUAL AL UNUI JUDECĂTOR}}$$

Această formulă trebuie aplicată pentru fiecare categorie de cauze pentru care este definită ponderea cauzei. Rezultatul este coeficientul pe categorie de cauze utilizat pentru diferite aplicări ale ponderării cauzelor în instanțe.

DATE NECESARE PENTRU FORMULĂ:

Pentru această formulă de ponderare a cauzelor, trebuie colectate sau calculate următoarele date:

1. Numărul total de cauze noi și de cauze pendinte (din perioada de raportare anterioară), pe categorii de cauze, în perioada analizată (de obicei anual).
**Notă:* Este, de asemenea, posibil să se numere doar cauzele primite, fără a le include pe cele pendinte. Această abordare poate fi deosebit de relevantă pentru sistemele judiciare care nu se confruntă cu un număr semnificativ de cauze pendinte și în care fluxul de cauze este stabil.
2. Timpul mediu de care are nevoie un judecător pentru a soluționa o cauză dintr-o categorie de cauze observate. Aceasta reprezintă ponderea unei cauze pentru fiecare categorie de cauze, măsurată de obicei în minute. Valoarea timpului poate fi, de asemenea, convertită în alte valori, cum ar fi puncte și coeficienți.
3. Timpul mediu anual disponibil al judecătorilor (în ore) pentru soluționarea cauzelor (fără alte sarcini administrative sau conexe). Orele de lucru pot fi calculate în diferite moduri. Se poate stabili numărul mediu de ore de lucru pe an per judecător, ținând seama de legislația și practica națională în materie de muncă. Alternativ, se poate calcula numărul total de zile disponibile pentru soluționarea cauzelor și numărul total de ore pe zi. De exemplu, numărul total de zile disponibile pentru judecarea cauzelor este de 204 zile, iar numărul total de ore disponibile zilnic pentru judecarea cauzelor este de 8 ore⁸, ceea ce înseamnă 1 632 de ore pe an per judecător pentru judecarea cauzelor (volumul de muncă). Este important ca aceeași unitate de măsură să fie utilizată pentru punctele 2 și 3 din formula de mai sus.

EXEMPLU PRACTIC:

Într-o situație în care numărul total de cauze dintr-o categorie (de exemplu, litigii de muncă) este de 200, ponderea categoriei de cauze este de 1,76 ore, iar numărul total de ore de lucru anuale pe judecător este de 1632.

$200 \text{ înmulțit cu } 1,76 \text{ ore împărțit la } 1632 = 0,215 \text{ judecători (echivalent normă întreagă).}$

Această formulă trebuie aplicată pentru toate categoriile de cauze. Toate valorile corespunzătoare diferitor categorii de cauze trebuie însumate pentru a obține numărul total de judecători necesari. Acest număr poate fi comparat cu numărul de judecători disponibili.

Odată stabilite ponderile pentru diferite categorii de cauze, exemplul de mai jos ilustrează modul în care acestea pot fi aplicate:

Ponderea pe categorie de cauze	Judecătorul 1 (număr de cauze)	Judecătorul 2 (număr de cauze)
Categoria de cauze 1 = 1,8 ore	200	50

⁸ În scopul acestui exemplu, se utilizează o medie de 40 de ore pentru săptămâna de lucru.

Categoria de cauze 2 = 2,3 ore	250	250
Categoria de cauze 3 = 3,2 ore	150	100
Categoria de cauze 4 = 4,5 ore	50	150
Numărul total de cauze	650	550
Timpul anual de lucru	$200 \times 1,8 + 250 \times 2,3 + 150 \times 3,2 + 50 \times 4,5 = \mathbf{1.640}$	$50 \times 1,8 + 250 \times 2,3 + 100 \times 3,2 + 150 \times 4,5 = \mathbf{1.660}$

Rezultatele din tabel arată că judecătorul 1 are un timp de lucru anual similar cu cel al judecătorului 2, exprimat în ore (1 640, respectiv 1 660 de ore), chiar dacă li s-a repartizat un număr diferit de cauze, de categorii diferite. Se poate adăuga, de asemenea, timpul pe care judecătorii l-au dedicat sarcinilor care nu au legătură directă cu volumul de cauze, cum ar fi gestionarea instanțelor, participarea la cursuri de formare sau susținerea de prelegeri. În acest caz, sistemul de ponderare a cauzelor ar lua în considerare și alte activități (volumul de muncă) dincolo de cele legate direct de gestionarea cauzelor (volumul de cauze).

PASUL 10: Testarea formulei de ponderare a cauzelor dezvoltate

După elaborarea formulei de ponderare a cauzelor, este recomandabil să se testeze aceasta înainte de a fi pusă în aplicare în instanțe. Testarea permite evaluarea modului de funcționare a formulei elaborate într-un mediu controlat.

Testarea depinde de scopul principal al formulei de ponderare a cauzelor. Este **important să se facă distincția între testarea manuală și cea automatizată**. Dacă utilizarea viitoare a formulei de ponderare a cauzelor presupune utilizarea zilnică a unei aplicații (software), procedura de testare ar trebui efectuată cu versiunea de testare a aceleiași aplicații (software). Dacă formula de ponderare a cauzelor va sprijini un tip specific de calcul al datelor („utilizare statică” sau „utilizare unică”) și rezultatul acelui calcul va fi utilizat pentru luarea deciziilor de management (numărul de judecători, numărul de personal administrativ al instanțelor sau numărul de instanțe dintr-o rețea judiciară), faza de testare ar putea fi efectuată manual. De exemplu, dacă scopul formulei de ponderare a cauzelor este identificarea nevoilor bugetare ale instanțelor, procesul de testare ar putea fi realizat prin intermediul instrumentelor bugetare electronice, care sunt deja în vigoare. În locul metodologiei și valorilor utilizate anterior pentru crearea și prognozarea bugetului, este necesar să se introducă valori nou dezvoltate și să se evalueze efectele sau rezultatele și, eventual, cât de mult diferă acestea de cele anterioare.

Un alt scop al formulei de ponderare a cauzelor ar putea fi repartizarea aleatorie a cauzelor către judecători, pe baza complexității acestora. În această situație, testarea s-ar putea efectua utilizând sistemul existent de gestionare a cauzelor (software, aplicație), deși este important să se utilizeze o versiune de „test” a software-ului și nu o versiune de „producție” cu date reale privind cauzele judiciare. Acest tip de testare va arăta, de asemenea, dacă formula a fost elaborată corect și dacă își îndeplinește scopul principal. Cea mai bună modalitate de a evalua acuratețea formulei este de a compara rezultatele testării cu valorile anterioare și de a afla dacă aplicarea formulei de ponderare a cauzelor generează o „valoare nouă” (sau rezolvă o problemă) așa cum se intenționează.

Dacă în timpul fazei de testare se constată că formula de ponderare a cauzelor elaborată nu respectă specificațiile funcționale stabilite sau nu rezolvă sarcina pentru care a fost concepută, este necesar să se identifice deficiențele și să se remedieze acestea pentru a îmbunătăți calitatea rezultatelor dezvoltării. Procesul de corectare ar trebui să înceapă de la începutul fazei de dezvoltare, incluzând analiza datelor de referință și a metodei de calcul. Odată ce procesul de corectare este finalizat, procesul de testare ar trebui repetat pentru a evalua și verifica acuratețea formulei de ponderare a cauzelor până când aceasta funcționează satisfăcător în mediul de testare, înainte de a fi implementată.

V. IMPLEMENTARE

Acest capitol prezintă etapele relevante pentru implementarea unui sistem de ponderare a cauzelor. După finalizarea și testarea cu succes a sistemului de ponderare a cauzelor, etapa următoare o reprezintă implementarea și aplicarea formulei de ponderare a cauzelor în instanțe. De asemenea, acest capitol include exemple, prezentate sub formă de tabele simplificate, privind modul în care un sistem de ponderare a cauzelor poate fi aplicat în practică (a se vedea etapa 7). Procesul de implementare implică mai multe etape. Se recomandă ca autoritățile judiciare să elaboreze **un plan de implementare** la începutul procesului. Planul de implementare servește drept cadru pentru planificarea activităților și implicarea instituțiilor și a participanților în acest proces. Elaborarea unui plan de implementare poate contribui, de asemenea, la sensibilizarea și înțelegerea etapelor și activităților de către diferitele părți interesate.

Tabelul de mai jos prezintă **o propunere de plan de implementare**. Planul trebuie să fie flexibil și poate fi adaptat pentru a se potrivi circumstanțelor specifice fiecărui sistem judiciar. Comunicarea internă și externă cu privire la fiecare etapă a implementării trebuie să se desfășoare în timp util.

Tabelul 6: Propunere de plan de implementare

Etap e	Descriere	Calendar	Instituții implicate
1	Organizarea unei reuniuni de coordonare a tuturor părților interesate relevante	Înainte de aplicarea formulei de ponderare a cauzelor (FPC)	Grupul de lucru, Consiliul Judiciar, Ministerul Justiției, echipa tehnică
2	Elaborarea planului de implementare	Înainte de aplicarea FPC	Grupul de lucru, instituții judiciare, echipa tehnică
3	Redactarea manualului de utilizare	Înainte de aplicarea FPC	Grupul de lucru, instituțiile, echipa, experți externi
4	Instruirea viitorilor utilizatori și a echipei de implementare	Înainte de aplicarea FPC	Echipa tehnică și experți externi
5	Testarea unei formule de ponderare a cauzelor în instanțele pilot	Înainte de aplicarea FPC	Echipa tehnică și experți externi
6	Sensibilizarea în cadrul instanțelor	Înainte și în timpul aplicării	Grupul de lucru, instituțiile judiciare, echipa de proiect, experți în comunicare
7	Aplicarea sistemului de ponderare a cauzelor în instanțe	Aplicare	Grupul de lucru, instituții, echipa de proiect, experți, experți externi
8	Monitorizarea planului de implementare și aplicarea formulei	Aplicare	Grupul de lucru, instituții, echipă tehnică
9	Elaborarea raportului de implementare	Aplicare	Instituții judiciare
10	Realizarea unui sondaj anonim în rândul utilizatorilor sistemului de ponderare a cauzelor	Aplicare	Instituții judiciare

PASUL 1: Organizarea de reuniuni de coordonare cu toate părțile interesate relevante

Procesul de implementare ar trebui să înceapă prin convocarea unui organism (grupul de lucru sau comitetul de coordonare) care a elaborat formula de ponderare a cauzelor. **Acest organism va fi responsabil de coordonarea procesului de implementare.** Acesta ar trebui să stabilească activități concrete, entitățile responsabile și calendarul pentru fiecare etapă a implementării. Împreună cu echipa tehnică, acest organism va fi responsabil de organizarea instruirii utilizatorilor implicați în implementare, de elaborarea și punerea în aplicare a unei strategii/unui plan de comunicare, precum și de aplicarea formulei de ponderare a cauzelor în instanțele relevante.

Echipele tehnice joacă un rol esențial în sprijinirea participanților din cadrul instanțelor în activitățile zilnice, oferind consiliere și asistență tehnică. În cazul în care formula de ponderare a cauzelor este destinată utilizării periodice (de exemplu, calculul anual al numărului necesar de judecători sau grefieri), ședințele de coordonare ar trebui să se concentreze pe aspecte tehnice (cum ar fi modul de calcul al formulei), mai degrabă decât pe cele organizaționale. Dacă formula de ponderare a cauzelor este destinată „utilizării zilnice” (de exemplu, repartizarea aleatorie a cauzelor către judecători pe baza complexității cauzei), reuniunea de coordonare ar trebui să acopere aspecte tehnice, manageriale și organizaționale, cum ar fi cine va coordona activitatea și modul în care această activitate va fi integrată în activitatea zilnică a instanței.

PASUL 2: Elaborarea planului de implementare

Prima reuniune de coordonare, sau seria de reuniuni, ar trebui să conducă la elaborarea unui plan de implementare care să cuprindă etapele și activitățile menite să pună în aplicare formula de ponderare a cauzelor în instanțe. Planul ar trebui să definească în mod clar sarcinile și rolurile fiecărei instituții implicate în implementare, precum și calendarul pentru fiecare activitate (adică cine face ce și când). De asemenea, acesta poate identifica riscurile și măsurile corespunzătoare de atenuare a acestora.

PASUL 3: Elaborarea manualului de utilizare pentru punerea în aplicare

Redactarea manualului de utilizare reprezintă un pas crucial în implementarea formulei de ponderare a cauzelor și în asigurarea utilizării sale continue după aplicarea inițială. Manualul trebuie să descrie toate etapele necesare pentru implementare și să ofere îndrumări clare pentru utilizarea zilnică a formulei de ponderare a cauzelor. Descrierile trebuie să fie cât mai detaliate posibil, prezentând fiecare sarcină în funcție de funcția din cadrul instanței, explicând implicațiile acestor sarcini și specificând rezultatele așteptate.

PASUL 4: Instruirea viitorilor utilizatori și a echipei de implementare

În funcție de scopul sistemului de ponderare a cauzelor, va fi necesară instruirea echipei de implementare și a viitorilor utilizatori (de exemplu, judecători și personalul instanțelor) cu privire la modul de utilizare a formulei de ponderare a cauzelor în instanțe. Acest lucru este valabil în special în cazul unei formule de ponderare a cauzelor utilizate în activitatea zilnică a instanțelor (de exemplu, distribuirea sau repartizarea egală și echitabilă a cauzelor). Personalul instanțelor care va utiliza formula trebuie instruit cu privire la modul de aplicare a acesteia în practică. Acest lucru poate să nu fie necesar pentru o formulă aplicată periodic. Instruirea viitorilor utilizatori din cadrul instanțelor ar trebui să aibă loc înainte de aplicarea formulei și ar trebui să fie însoțită de materiale de instruire (de exemplu, manual de utilizare, ghiduri de instruire și/sau instrucțiuni).

PASUL 5: Testarea formulei de ponderare a cauzelor în instanțe selectate

Testarea pilot a formulei de ponderare a cauzelor este ultimul pas înainte de aplicarea sa pe deplin. Obiectivul său este similar cu cel al etapei de testare, și anume evaluarea acurateței formulei de ponderare a cauzelor și a gradului său de pregătire pentru a servi scopului pentru care a fost dezvoltată. Diferența față de testare este că testarea pilot trebuie efectuată **într-un mediu de „producție”**, cu alte cuvinte, cu date reale din instanțe.

Amploarea fazei pilot va depinde de sfera de aplicare a implementării generale. În cazul în care sfera de aplicare a implementării generale vizează întregul sistem judiciar, faza pilot ar trebui planificată astfel încât să acopere un eșantion reprezentativ de instanțe. Eșantionul ar trebui să aibă o dimensiune echilibrată, suficientă pentru a evidenția eventualele erori din calculul inițial. De asemenea, este important să se ia în considerare dimensiunea instanțelor implicate în implementarea viitoare (să se aleagă dimensiuni diferite: instanțe mari, medii și mici), precum și să se opteze pentru o distribuție regională a instituțiilor judiciare pe întreg teritoriul țării. Prin urmare, o planificare și o pregătire adecvate și semnificative pentru faza pilot sunt esențiale pentru a obține o înțelegere reală a acurateței formulei și/sau a necesității unei dezvoltări ulterioare sau a remedierii erorilor.

O altă diferență între testare și faza pilot este că aceasta din urmă reprezintă o implementare efectivă și ar trebui să includă instruirea personalului (viitorii utilizatori ai formulei de ponderare a cauzelor, precum judecătorii, administratorii instanțelor și personalul instanțelor), pregătirea materialelor de instruire și a instrucțiunilor de utilizare.

Dacă faza de testare este finalizată cu succes, faza pilot reprezintă „testul final” pentru evaluarea preciziei formulei de ponderare a cauzelor dezvoltate, precum și momentul în care **aplicarea la scară largă poate fi aprobată sau amânată**. Este important să se înțeleagă că nu este nimic greșit în a efectua lucrări suplimentare și a ajusta formula de ponderare a cauzelor dacă rezultatele testării pilot nu sunt satisfăcătoare. De asemenea, este acceptabil să se amâne implementarea la scară largă dacă este necesară o instruire suplimentară pentru viitorii utilizatori. Cea mai importantă recomandare este să nu începeți aplicarea formulei de ponderare a cauzelor decât dacă sunteți complet siguri de acuratețea acesteia sau că aplicarea acesteia poate servi scopului propus. Aplicarea formulei atunci când acuratețea acesteia este pusă la îndoială sau când aceasta nu va rezolva problemele identificate ar putea crea o problemă mult mai gravă decât cea pe care ar fi trebuit să o rezolve.

PASUL 6: Sensibilizarea tuturor instanțelor

Sensibilizarea cu privire la sistemul de ponderare a cauzelor și la rezultatele preconizate este esențială pentru asigurarea implicării active a instanțelor. Participarea judecătorilor, a președinților de instanță și a personalului este crucială pentru succesul introducerii sistemului de ponderare a cauzelor. O strategie sau un plan de comunicare poate juca un rol cheie în transmiterea eficientă a scopului și a beneficiilor sistemului, abordând în același timp orice preocupări exprimate de judecători, președinții de instanță și personal. Acest plan de sensibilizare ar trebui să vizeze atât părțile interesate interne din cadrul sistemului judiciar, cât și publicul extern (cum ar fi utilizatorii instanțelor), oferind informații clare despre rațiunea, obiectivele, metodologia și calendarul procesului de ponderare a cauzelor. Ca parte a campaniei de sensibilizare, autoritățile judiciare pot organiza mese rotunde pe tema ponderării cauzelor și pot invita profesioniști din domeniul juridic sau pot crea videoclipuri promoționale scurte, precum și pliante sau reclame scurte pentru rețelele sociale sau radio.

PASUL 7: Aplicarea sistemului de ponderare a cauzelor în instanțe

Această etapă se referă la utilizarea efectivă a formulei de ponderare a cauzelor în instanțe pentru atingerea obiectivului (obiectivelor) identificat(e). Mai jos sunt prezentate două exemple privind modul în care rezultatele ponderării cauzelor pot fi utilizate în practică pentru a informa instanțele și autoritățile judiciare

relevante cu privire la efectivele de personal și pentru a lua o decizie în cunoștință de cauză în consecință (de exemplu, pentru a crește numărul de judecători/personal judiciar, pentru a transfera judecători de la o instanță la alta, pentru a transfera cauze de la o instanță la alta etc.).

Tabelul 7: Exemplu privind modul de utilizare a ponderării cauzelor pentru calcularea necesarului de personal în instanțele de la nivel regional și național

Regiune / Instanță (1)	Numărul de judecători necesar pe baza volumul de muncă efectiv și ponderat (2)	Judecător disponibil 01.07.2023 (3)	Raportul judecător/ volum de muncă 01.07.2023 (4)	Personal/lipsă de personal la volumul actual de muncă Raportul de personal: 1,0754 (5)
Regiunea XY				
Judecătoria 1	120,35	109,23	1,10	-2.68
Judecătoria 2	35,50	35,50	1,00	2,49
Judecătoria 3	130,74	115,38	1,13	-6.19
Total regional	286,59	260,11	1,10	-6.39
Regiunea XYZ				
Judecătoria 1	64,55	55,20	1,17	-4.82
Judecătoria 2	43,20	35,68	1,21	-4.49
Total regional	107,75	90,88	1,19	-9.32
Regiunea XYZW				
Judecătoria 1	6,72	7,67	0,88	1,42
Judecătoria 2	23,34	22,56	1,03	0,86
Judecătoria 3	45,20	46,15	0,98	4,12
Total regional	75,26	76,38	0,96	6,40
Regiunea XYZWQ				
Judecătoria 1	120,54	119,23	1,01	7,14
Judecătoria 2	10,45	11,26	0,93	1,54
Judecătoria 3	17,59	16,76	1,05	0,40
Judecătoria 4	2,45	2,50	0,98	0,22
Total regional	151,03	149,75	1,01	9,31
TOTAL (la nivel de stat)	620,63	577,12	1,0754	

Tabelul oferă o imagine de ansamblu asupra efectivelor de personal din instanțele din diferite regiuni. Tabelul ilustrează modul în care ponderarea cauzelor

poate fi utilizată pentru monitorizarea necesităților de personal (de exemplu, judecători), ținând seama de volumul de muncă din diferite instanțe.⁹

Coloane:

- **prima coloană** indică lista instanțelor defalcate pe regiuni.
- a **doua coloană** indică cerințele de personal pe baza fluxului de cauze și a calculelor rezultate din ponderarea cauzelor.
- a **treia coloană** indică disponibilitatea personalului (de exemplu, judecători) în instanțe, exprimată în echivalent normă întreagă (ENI).
- A **patra coloană** indică raportul dintre volumul de muncă și numărul de judecători, care măsoară adecvarea numărului de judecători disponibili în raport cu volumul de muncă al fiecărei instanțe. Acesta se calculează prin împărțirea valorii din coloana 2 la cea din coloana 3 (de exemplu, $120,35 \div 1,10 = 109,23$).
- A **cincea coloană** indică nivelul de subdimensionare a personalului (-) sau de supradimensionare a personalului (+) în diferite instanțe, pe baza raportului global personal/volum de muncă (factor de corecție care permite calcularea cotei de personal) calculat la nivel național, = 1,0754. Această coloană se calculează după cum urmează: coloana 2 împărțită la raportul global volumul de muncă se scade din coloana 3 (de exemplu, $109,23 - (120,35/1,0754)$). Cifra indică cu câți judecători mai mulți/mai puțini este nevoie într-o anumită instanță sau regiune. Obiectivul este de a realiza o distribuție echitabilă a judecătorilor în cadrul instanțelor.

Rânduri: Ultimul rând – **TOTAL** – calculează raportul global personal/volum de muncă la nivel de stat (coloana 4). Cifra **1,0754** din coloana a patra = $620,63 \div 577,12$ indică diferența la nivel de stat între disponibilitatea efectivă a judecătorilor și numărul necesar de judecători, pe baza volumului de muncă ponderat preconizat. În medie, fiecare judecător va lucra cu un factor de 1,0754 pentru a face față volumului de muncă preconizat. Deoarece acesta este un factor de corecție global, acesta va avea un efect de egalizare asupra valorilor din a cincea coloană pentru fiecare tribunal districtual.

Tabelul 8: Exemplu de utilizare a ponderării cauzelor pentru calcularea numărului de judecători necesari la nivelul instanței

Categorii de cauze (1)	Categorii/subcategorii de cauze (2)	Număr de cauze (3)	Timpul mediu pe cauză (min.) (4)	Total ore (5)	Echivalent (6)	Procentul (%) din volumului de muncă (7)
Cauze de drept civil	Răspundere	12	1.567	313,40	0,18	0,65
	Împrumuturi/Credite	64	412	439,47	0,26	0,91
	Pensii și asigurări	15	624	156,00	0,09	0,32
	Cereri de despăgubire	313	1.495	7.798,92	4,53	16,23
Recursuri în cauze de drept familial	Divorț	55	773	708,58	0,41	1,47
	Paternitate și custodia copilului	332	752	4.161,07	2,42	8,66
	Cauze privind minorii	62	569	587,97	0,34	1,22
	Salarii	629	472	4.948,13	2,88	10,30

⁹ Acest tabel se inspiră dintr-un exemplu existent de aplicare practică a ponderării cauzelor în Germania.

Cauze de drept al muncii	Cauze de drept social	2.150	212	7.596,67	4,42	15,81
	Cauze de despăgubire	297	472	2.336,40	1,36	4,86
Cauze de drept comercial	Faliment cu debitor	160	468	1.248,00	0,73	2,60
	Faliment fără debitor	11	468	85,80	0,05	0,18
	Registrul comerțului	1.170	46	897,00	0,52	1,87
	Alte cauze de insolvență	1.969	6	196,90	0,11	0,41
Cauze penale	Omor	714	178	2.118,20	1,23	4,41
	Jaf	15	381	95,25	0,06	0,20
	Proceduri inițiate de un complet	122	1.579	3.210,63	1,87	6,68
	Proceduri în fața unui singur judecător	40	1.764	1.176,00	0,68	2,45
	Proceduri decise de juriu	25	2.934	1.222,50	0,71	2,54
Subtotal - număr de cauze				39.296,88	22,85	81,78
Gestionarea instanțelor				3.835,60	2,23	7,98
Formare și coaching				3.405,60	1,98	7,09
Alte sarcini (ședințe etc.)				1.513,60	0,88	3,15
Subtotal - volumul de muncă				8.754,80	5,09	18,22
Total				48.051,68	27,94	100,00

Tabelul oferă o imagine de ansamblu asupra efectivelor de personal dintr-o instanță pe parcursul unei perioade de raportare (de exemplu, de la 1 ianuarie 2019 până la 31 decembrie 2019). Tabelul ilustrează modul în care ponderarea cauzelor poate fi utilizată pentru monitorizarea necesităților de personal, ținând seama de volumul de muncă. Datele din acest tabel se bazează pe date istorice.¹⁰

Coloane:

- **Prima coloană** prezintă lista categoriilor de cauze (civile, comerciale, penale etc.), defalcate pe categorii de cauze indicate în **a doua coloană**.
- **a doua coloană** indică categoriile de cauze.
- **a treia coloană** indică numărul de cauze primite (de exemplu, 64) pentru fiecare categorie de cauze în perioada de raportare.
- **a patra coloană** indică timpul mediu (în minute) petrecut de un judecător pentru a soluționa o cauză dintr-o anumită categorie de cauze (de exemplu, 412 minute pentru cauzele privind creditele).

¹⁰ Acest tabel se inspiră dintr-un exemplu existent de aplicare practică a ponderării cauzelor în Austria.

- A **cincea coloană** indică numărul de ore alocate soluționării tuturor cauzelor dintr-o anumită categorie de cauze (de exemplu, 64 de cauze × 412 minute (6,8 ore) = 439,47). A **șasea coloană** indică capacitatea judecătorilor exprimată **în echivalent normă întreagă** (ENI) de a gestiona fiecare categorie de cauze pe baza unui total anual de 1 720 de ore ($439,47 \text{ ore} / 1\,720 = 0,26$ capacitate). Echivalentul normă întreagă corespunde la 1720 de ore, ceea ce echivalează cu 215 zile lucrătoare. A **șaptea coloană** arată ponderea fiecărei categorii de cauze în volumul total de muncă, exprimată în procente.

Rânduri: Ultimul rând – **TOTAL** – prezintă valorile totale referitoare la activitatea legată de dosare (volumul de dosare) și la alte sarcini/activități (volumul de muncă), privind numărul total de ore dedicate soluționării dosarelor și capacitatea judecătorilor de a gestiona dosarele (inclusiv sub formă de procente). Rândul total arată că, în această instanță, volumul total de muncă este de aproximativ 48 051 de ore, ceea ce reprezintă 27,94 judecători ENI, cifră care ar putea fi comparată cu numărul actual de judecători din această instanță.

PASUL 8: Monitorizarea planului de implementare și a aplicării formulei de ponderare a cauzelor

Punerea în aplicare a ponderării cauzelor trebuie monitorizată în mod sistematic pentru a se asigura că procesul se desfășoară conform planului stabilit. Monitorizarea trebuie să fie atât flexibilă, cât și pregătită din timp. Acest lucru presupune claritate cu privire la aspectele procesului care trebuie analizate, la scopul fiecărei etape și la existența condițiilor necesare pentru a continua punerea în aplicare.

Aplicarea formulei de ponderare a cauzelor nu va produce rezultate imediate, întrucât rezultatele pot varia în funcție de scopul specific al formulei. Prin urmare, monitorizarea implică, de asemenea, rafinarea și finalizarea ponderilor cauzelor pentru a se asigura că acestea reflectă cu exactitate complexitatea fiecărei categorii de cauze. Pentru a sprijini acest demers, pot fi distribuite participanților sondaje sau chestionare post-implementare pentru a colecta feedback cu privire la ponderile atribuite (a se vedea, de asemenea, Pasul 10). Pe baza acestor constatări, se pot face ajustări la categorii specifice de cauze, după cum este necesar.

În plus, pot fi organizate vizite de monitorizare la instanțe din partea grupurilor de lucru, a echipelor tehnice sau a membrilor comitetului director. Aceste vizite oferă ocazia de a clarifica aspectele nerezolvate, de a colecta feedback direct și de a obține o înțelegere mai aprofundată a provocărilor practice. Mai important, aplicarea formulei de ponderare a cauzelor în toate instanțele trebuie să fie urmată de măsuri concrete din partea autorităților pentru a răspunde nevoilor identificate.

PASUL 9: Pregătirea raportului de implementare

Un raport de implementare este un instrument analitic valoros, conceput pentru a surprinde toate elementele unui proces într-un singur document. Acesta ar trebui să evidențieze lecțiile învățate, obstacolele întâmpinate, provocările depășite, precum și experiențele și rezultatele pozitive. Atunci când un proces se desfășoară fără probleme, raportul poate servi drept exemplu de bune practici pentru inițiative viitoare de același tip. Atunci când apar dificultăți, valoarea sa devine și mai mare, oferind informații utile pentru remedierea deficiențelor, aplicarea lecțiilor învățate și îmbunătățirea eforturilor viitoare de implementare.

PASUL 10: Realizarea sondajului anonim în rândul utilizatorilor

Ar putea fi util să se realizeze un sondaj independent și anonim în rândul utilizatorilor sistemului de ponderare a cauzelor (de exemplu, judecători, grefieri, inclusiv personalul IT) cu privire la experiența lor în aplicarea acestui sistem în cadrul instanței respective. Printre altele, principalele întrebări ar putea fi: a)

Care sunt experiențele din faza de dezvoltare?;

b) Ce provocări au apărut în timpul procesului de colectare a datelor?; c) Au fost utile faza de instruire și cea de testare pentru aplicarea formulei?; d) Ce s-ar fi putut face altfel? Toate aceste întrebări sunt importante deoarece reflectă experiența directă a utilizatorilor și ar trebui luate în considerare la revizuirea și actualizarea periodică a formulei în viitor.

VI. REVIZUIRE ȘI ACTUALIZARE

Ponderile atribuite cauzelor își pierd actualitatea din cauza unor factori diverși, precum modificările legislative și schimbările în practicile judiciare. Prin urmare, acestea trebuie actualizate periodic pentru a se asigura acuratețea lor. Investiția într-o colectare inițială solidă a datelor sporește sustenabilitatea pe termen lung a sistemului.

CEPEJ recomandă efectuarea **unor revizuii periodice și ad-hoc**. De asemenea, se recomandă stabilirea frecvenței acestor revizuii încă de la început, în momentul elaborării și implementării sistemului. Periodicitatea depinde de diverși factori, printre care scopul formulei de ponderare a cauzelor, metodologia de colectare a datelor și amploarea reformelor juridice și judiciare.

CEPEJ consideră că este important să se efectueze următoarele revizuii ale ponderării cauzelor:

- ✓ **Revizuii periodice:** deși nu există un calendar unic convenit de comun acord pentru revizuirea ponderilor atribuite cauzelor, se recomandă efectuarea unei revizuii complete în mod regulat (adică cel puțin o dată la zece ani). Frecvența acestor revizuii pe termen lung depinde de diverși factori, cum ar fi metodologia de colectare a datelor, amploarea reformelor judiciare și disponibilitatea resurselor. Ținând seama de acești factori, revizuirea cuprinzătoare poate fi efectuată mai des sau mai rar, în funcție de nevoile statului membru.
- ✓ **Revizuii ad-hoc:** se recomandă efectuarea unor actualizări la scară redusă pentru anumite categorii de cauze în cazul cărora modificările legislative sau procedurale pot influența durata soluționării (de exemplu, anual sau bienal). Aceste actualizări ar trebui să conducă la identificarea categoriilor de cauze care rămân neschimbate, a celor care au fost ajustate și a celor care necesită o evaluare suplimentară. La actualizarea ponderilor, întrebările-cheie care trebuie puse sunt următoarele: Ce **categorii de cauze** au fost afectate de modificările legislative privind complexitatea cauzelor? Câte **categorii de cauze** au fost afectate? Acestea afectează unitățile de timp sau unitățile de punct actuale? Ce **categorii de cauze** necesită ajustări ale unităților de timp/punct? Metodologiile de colectare a datelor, care necesită mai puține resurse, sunt adecvate pentru aceste actualizări pe termen scurt.

Guvernanță și supraveghere: Un organism desemnat ar trebui să supravegheze revizuirile și actualizările ponderării cauzelor. Acesta ar putea fi o instituție existentă responsabilă cu stabilirea sistemului de ponderare a cauzelor sau un organism nou-înființat, dedicat proceselor de revizuire și actualizare. Revizuirile la scară largă sunt gestionate cel mai bine de către organismele de supraveghere de nivel superior (de exemplu, comitete de coordonare care includ reprezentanți ai ministerelor justiției, ai consiliilor judiciare naționale și ai asociațiilor de judecători), care asigură supravegherea strategică. Sarcinile operaționale și deciziile tehnice pot fi delegate unor grupuri de lucru tehnice compuse din judecători și alți participanți relevanți. Actualizările periodice la scară redusă sunt gestionate cel mai bine de un organism permanent (de exemplu, grupuri de lucru) care utilizează informațiile colectate direct de la instanțe pentru a identifica și actualiza categoriile de cauze care necesită ajustări ale ponderii.

VII. LINII DIRECTOARE

Acest capitol oferă orientări generale privind modul de configurare a unui sistem de ponderare a cauzelor. Aceste linii directoare se bazează pe pașii explicați în detaliu mai sus în cadrul acestui instrument. Ele urmează etapele principale care includ definirea obiectivelor, elaborarea, implementarea și revizuirea periodică.

Linia directoare 1: Definiți necesitatea și obiectivul ponderării cauzelor

Atunci când se elaborează un sistem de ponderare a cauzelor, prima întrebare la care trebuie să se răspundă este „*ce dorim să îmbunătățim*”. Obiectivul elaborării și implementării sistemului de ponderare a cauzelor va determina celelalte aspecte ale procesului, inclusiv domeniul de aplicare al activității și formula de ponderare a cauzelor. Ponderarea cauzelor poate servi mai multor scopuri. Obiectivele pot fi obținerea și alocarea resurselor umane și financiare, repartizarea cauzelor și definirea competențelor teritoriale. Este mai dificil să se implementeze ponderarea cauzelor dacă se urmăresc scopuri mai distincte. Prin urmare, este recomandabil să se definească un obiectiv principal atunci când se proiectează un sistem de ponderare a cauzelor. De asemenea, este important de reținut că ponderarea cauzelor nu este adecvată în scopul evaluării judecătorilor.

Linia directoare 2: Asigurarea resurselor necesare pentru elaborarea unui sistem de ponderare a cauzelor și identificarea instituțiilor judiciare care ar trebui să conducă acest proces

Instituțiile judiciare responsabile de elaborarea și punerea în aplicare a ponderării cauzelor trebuie să aibă legitimitate în cadrul juridic. De asemenea, acestea trebuie să dispună de capacitatea internă de a coordona întregul proces cu alți actori și utilizatori din cadrul sistemului judiciar. În plus, aceștia trebuie să analizeze oportunitățile, să evalueze impactul potențial și să identifice riscurile posibile asociate ponderării cauzelor. Dezvoltarea sistemului de ponderare a cauzelor nu este doar o sarcină de natură juridică. Aceasta necesită expertiză care depășește cunoștințele juridice și judiciare. Ea implică activități precum analiza datelor, colectarea datelor, calcularea datelor, precum și proiectarea și implementarea instrumentelor informatice. Din acest motiv, este recomandabil să se angajeze experți interni sau externi, cum ar fi statisticieni, specialiști IT, matematicieni și manageri de proiect. Scopul muncii în echipă este de a reuni diverse perspective profesionale și competențe necesare pentru dezvoltarea formulei de ponderare a cauzelor și instituirea unui sistem capabil să atingă pe deplin obiectivul (obiectivele) stabilit(e) inițial.

Linia directoare 3: Definiți domeniul de aplicare al lucrărilor

Definirea domeniului de aplicare al lucrării este esențială pentru elaborarea cu succes a formulei de ponderare a cauzelor. Aceasta va stabili resursele umane, tehnice și materiale necesare pentru elaborarea și implementarea sa. De asemenea, va defini calendarul activităților, inclusiv termenele limită. Domeniul de aplicare al lucrării va determina alegerea și amploarea metodologiei de colectare a datelor. Trebuie să se precizeze dacă datele vor acoperi volumul de cauze (activități legate de cauze) sau și volumul de muncă (activități care nu sunt legate de cauze, cum ar fi timpul dedicat formării, chestiunilor administrative, deplasărilor etc.). Domeniul de aplicare al activității poate include și alte activități legate de elaborarea formulei de ponderare a cauzelor, cum ar fi migrarea datelor privind cauzele, fuziunea bazelor de date privind cauzele, cercetarea și analiza cauzelor arhivate, îmbunătățirea digitalizării și alte activități similare. Este important să se estimeze în mod obiectiv domeniul de aplicare al activității pentru a se asigura că punerea sa în aplicare este fezabilă. Nu ezitați să ajustați domeniul de aplicare al activității în cursul procesului, dacă devine evident că cel existent nu va furniza toate datele necesare pentru calcularea exactă a formulei de ponderare a cauzelor.

Linia directoare 4: Definirea categoriilor de cauze pentru atribuirea ponderilor

Definirea categoriilor de cauze pentru care urmează să fie elaborată formula de ponderare a cauzelor reprezintă un pas esențial. La începutul procesului, este important să se stabilească dacă fiecărei categorii de cauze i se vor atribui ponderi distincte sau dacă mai multe **categorii de cauze** cu valori similare vor fi grupate într-o singură categorie și li se va atribui aceeași pondere. Diferitele **categorii de cauze** sunt grupate pe baza similitudinii timpului mediu de lucru judiciar necesar pentru judecarea cauzelor din cadrul fiecărui fiecărei categorii de cauze. Lista categoriilor ar putea fi stabilită fie după colectarea și analiza inițială a datelor privind cauzele, fie după ce au fost atribuite ponderi diferitor **categorii de cauze**, asigurându-se că categoriile de cauze cu aceleași ponderi sunt grupate în aceleași categorii. Ar trebui evitată o categorizare excesiv de detaliată.

Linia directoare 5: Identificați datele care urmează să fie colectate și selectați și puneți în aplicare metodologia (metodologiile) de colectare a datelor

Ar trebui elaborată o formulă de ponderare a cauzelor pe baza unor date fiabile furnizate de instanțe. Există diferite metodologii de colectare și analiză a datelor, fiecare dintre ele implicând aspecte diferite ale activității instanțelor și a judecătorilor. De asemenea, este posibilă combinarea metodologiilor sau începerea cu una dintre ele și completarea acesteia cu una sau mai multe dintre celelalte. Este important să se dispună de sisteme de gestionare a cauzelor precise și fiabile. Aceasta este o condiție prealabilă pentru colectarea și analizarea datelor privind cauzele, necesare pentru calcularea formulei de ponderare a cauzelor. De asemenea, reprezintă o sursă fiabilă de informații privind cauzele pentru evaluările ulterioare implementării. Colectarea datelor poate fi un proces îndelungat, care necesită eforturi considerabile din partea instanțelor și a judecătorilor. În consecință, este necesar să se asigure resurse pentru a sprijini această activitate. Deoarece colectarea datelor nu este în mod inerent rolul judecătorilor, ar trebui să se acorde atenție asigurării sprijinului necesar din partea personalului și a experților cu cunoștințe tehnice adecvate în materie de colectare, analiză și calcul al datelor. Colectarea datelor nu ar trebui să se desfășoare înainte sau în timpul unor reforme judiciare majore care afectează gestionarea cauzelor, deoarece acest lucru poate pune în pericol acuratețea și fiabilitatea datelor colectate.

Linia directoare 6: Elaborarea, testarea și implementarea în fază pilot a formulei de ponderare a cauzelor, precum și instruirea participanților cu privire la modul de utilizare a acesteia

Elaborarea unei formule de ponderare a cauzelor depinde în mare măsură de obiectivul (obiectivele) stabilit(e) și de datele referitoare la cauze colectate. Este important ca autoritatea judiciară să ofere orientări clare cu privire la obiectivul și scopul acesteia. Durata fazei de elaborare poate varia, dar, în orice caz, este important să nu se grăbească această etapă, întrucât ea constituie pilonul principal al implementării viitoare. Faza de testare depinde de scopul principal al formulei de ponderare a cauzelor, care definește metodologia de testare. Este important să se facă distincția între testarea manuală și cea automatizată. Dacă utilizarea viitoare a formulei de ponderare a cauzelor presupune utilizarea unei aplicații/unui software, procesul de testare ar trebui să se desfășoare cu aceeași aplicație/același software. Faza de testare pilot a formulei de ponderare a cauzelor este ultimul pas înainte de implementarea sa completă. Obiectivul său este similar cu cel al fazei de testare, și anume evaluarea acurateții formulei de ponderare a cauzelor dezvoltate și a gradului său de pregătire pentru a servi scopului pentru care a fost dezvoltată. În funcție de viitorii utilizatori, metodologia și abordarea de formare pot varia. Formula poate fi dezvoltată pentru utilizare „statică” (de exemplu, calcularea numărului de judecători sau de personal al instanței) sau pentru utilizare „periodică” în activitatea zilnică a instanței (de exemplu, distribuirea egală și echitabilă a cauzelor); personalul instanței, care va utiliza formula zilnic, trebuie să fie instruit în aplicarea acesteia.

Linia directoare 7: Elaborați planul detaliat de punere în aplicare

După faza de elaborare a sistemului de ponderare a cauzelor, este momentul să se planifice punerea sa în aplicare printr-un plan de acțiune clar și detaliat.

Orice plan ar trebui să includă toate etapele pentru activitatea viitoare: Etapele pot fi următoarele: echipa de implementare, implicarea experților externi, numărul de instanțe pentru implementarea testării pilot, calendarul detaliat de implementare, numărul de judecători și de personal al instanțelor care urmează să primească instruire înainte de implementare (se poate întocmi o listă a angajaților), condițiile tehnice prealabile, planul de comunicare cu toate instituțiile judiciare implicate în elaborarea formulei de ponderare a cauzelor și alte aspecte similare. Este esențial să se comunice eficient cu personalul instanțelor care va fi implicat în implementarea viitoare, precum și cu alți membri ai personalului instanțelor care nu sunt direct legați de implementarea ponderării cauzelor.

Linia directoare 8: Elaborati strategia/planul de sensibilizare și comunicare destinat utilizării interne și comunității juridice în ansamblu

Conceptul de ponderare a cauzelor în sistemul judiciar este relativ nou în țările europene. Prin urmare, este extrem de important să se explice în mod clar conceptul de ponderare a cauzelor, utilizarea acestuia și impactul potențial asupra eficienței instanțelor, abordând atât posibilitățile, cât și limitările. Instituțiile judiciare, judecătorii, personalul administrativ al instanțelor și comunitatea juridică în ansamblu trebuie să aibă așteptări clare cu privire la potențialul sistemului de ponderare a cauzelor. Ar putea fi organizate mese rotunde, reuniuni și ar putea fi distribuite documente de promovare în rândul titularilor de funcții judiciare și al profesioniștilor din domeniul juridic pentru a explica scopul sistemului de ponderare a cauzelor și soluțiile pe care acesta le poate aduce unui sistem judiciar specific.

Linia directoare 9: Implementarea, aplicarea și monitorizarea ponderării cauzelor pentru a se asigura că aceasta răspunde nevoilor sistemului judiciar

Faza de implementare trebuie desfășurată în conformitate cu planul de implementare convenit și adoptat anterior, în vederea introducerii unor modificări în procesele de lucru sau în organizarea sistemului judiciar existente. Implementarea trebuie realizată cu toate resursele disponibile, inclusiv cu echipa care a lucrat la proiectarea și dezvoltarea sistemului de ponderare a cauzelor. Este important să se aloce suficient timp pentru implementare. Succesul implementării depinde în mare măsură de modul în care utilizatorii (instituțiile judiciare și instanțele) vor accepta noul sistem și de gradul în care îl vor adopta. Momentul implementării este, de asemenea, important. Este esențial să se cunoască activitățile și obligațiile instanțelor înainte de a lansa implementarea ponderării cauzelor. Cu alte cuvinte, este esențial să se evite suprapunerea cu alte activități importante și să se găsească o perioadă adecvată pentru instanțe, care să permită judecătorilor și personalului relevant să aloce timpul și capacitatea necesare pentru implementarea sa. Monitorizarea implementării formulei de ponderare a cauzelor este o parte importantă a fazei de implementare. Anumite situații pot fi imprevizibile în timpul dezvoltării sau nedetectabile în timpul testării pilot și pot apărea doar în timpul implementării. Monitorizarea ajută la ajustarea sistemului. Faza de implementare poate fi împărțită în etape pentru a evalua periodic progresul sau lipsa acestuia în timpul procesului de monitorizare.

Linia directoare 10: Să se efectueze o evaluare periodică a funcționării sistemului de ponderare a cauzelor, să se analizeze acuratețea acestuia și să se mențină o atitudine deschisă față de ajustări și modificări, în conformitate cu nevoile utilizatorilor

Instituirea unui sistem de ponderare a cauzelor necesită revizuii periodice pentru a menține acuratețea în contextul modificărilor legislative și procedurale. Revizuirile ar putea include actualizări pe termen scurt sau mediu, precum și revizuii cuprinzătoare. Aceste revizuii contribuie la verificarea acurateței ponderilor atribuite cauzelor și a fiabilității sistemului de ponderare a cauzelor și, dacă este necesar, la ajustarea acestuia. Pentru actualizările periodice ar putea fi utilizate aceleași metodologii folosite pentru analiza inițială, calculul și elaborarea ponderilor atribuite cauzelor. Eficiența generală a ponderării cauzelor asupra activității instanțelor ar trebui evaluată pentru o înțelegere cuprinzătoare a rezultatelor sale. Datele ar trebui colectate utilizând diferite metode de colectare a datelor, inclusiv interviuri cu personalul instanțelor și sondaje, pentru a înțelege dacă implementarea sistemului a creat schimbarea dorită. Grupurile de lucru și comitetele de coordonare ar trebui să gestioneze și să ghideze procesul de revizuire pentru a asigura eficacitatea și durabilitatea sistemului.

Bibliografie¹¹

1. Shanee Benkin și Marco Fabri (CEPEJ), Ponderarea cauzelor în sistemele judiciare (STUDII CEPEJ nr. 28), 2020.
2. Ivan Crnčec, Ana Krnić Kulušić și Alexandre Palanco, *Raport privind ponderarea cauzelor în cadrul procuraturilor*, 2023.
3. Compendiu de bune practici privind gestionarea timpului în cadrul procedurilor judiciare, CEPEJ-SATURN, 2008.
4. Jon D. Cerreto, *Formula de ponderare a cauzelor pentru instanțele din Serbia*, Proiectul UE privind eficiența judiciară, Serbia, 2017.
5. Grupul Băncii Mondiale, Analizele de ponderare a cauzelor ca instrument de promovare a eficienței judiciare: lecții, alternative și ghidare.
6. Matthew Kleiman, Cynthia G. Lee, Brian, J. Ostrom, Richard Y. Schauffler, Ponderarea cauzelor ca etalon comun: o analiză comparativă a utilizărilor actuale și a direcțiilor viitoare, 2017.
7. Victor E. Flango, Ph.D., vicepreședinte, Divizia de Cercetare, Brian J. Ostrom, Ph.D., Centrul Național pentru Instanțele de Stat, *Evaluarea necesității de judecători și personal de sprijin pentru instanțe*, 1996.
8. *Analiza funcțională a sistemului judiciar din Serbia*, Fondul fiduciar cu donatori multipli pentru sprijinirea sectorului justiției în Serbia, Banca Mondială, 2014.
9. Ghidul procedurilor judiciare din Bulgaria, Banca Mondială, 2015.
10. Analiza datelor colectate prin intermediul sistemului de măsurare a volumului de muncă al judecătorilor, Consiliul Superior al Magistraturii, 2017.
11. Doerner, John, John Douglas și Suzanne Tallarico, Studiu privind volumul de muncă ponderat al judecătorilor și personalului Curții de Apel din Oregon, Institutul de Justiție al Statului și Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA., 2010.
12. EWMI (East-West Management Institute), Determinarea și implementarea volumului optim de muncă al judecătorilor și grefierilor și asigurarea calității activității instanțelor, România, 2013.
13. Gramckow, Heike, Estimarea necesarului de personal în sectorul justiției, Banca Mondială, 2011.
14. Grubišin, Maja, *Studiu privind ponderarea cauzelor în Muntenegru*, Raport final cu recomandări, Podgorica, 2015.
15. Ketterle, Roland, Finanțarea instanțelor: Sistemul de măsurare a volumului de muncă PEBBSY, București, 2013.

¹¹ Aceasta este o listă neexhaustivă de documente.

16. Langbroek, Philip, și Matthew Kleiman, Programe de reducere a volumului de dosare restante și metode de ponderare a volumului de dosare pentru Europa de Sud-Est, Consiliul de Cooperare Regională, Sarajevo, 2016.
17. Lombard, Patricia, și Carol Krafka, *Studiu privind ponderarea cauzelor la tribunalele districtuale în perioada 2003–2004*, Raport final prezentat Subcomitetului pentru statistici judiciare al Comitetului pentru resurse judiciare al Conferinței Judiciare a Statelor Unite, Centrul Judiciar Federal, Statele Unite, 2005.
18. McMillan, James E. și Carolyn E. Temin, Ponderarea dinamică a cauzelor – Utilizarea datelor de care dispunem pentru gestionarea instanțelor, *The Judges' Journal* 50 (2), 2011.
19. Mircic, Vucko, *Volumul de muncă ponderat în instanțele din Serbia*, Raport prezentat de Grupul de lucru al Consiliului Superior al Magistraturii pentru dezvoltarea unui sistem de calcul al volumului de muncă ponderat și elaborat cu sprijinul programului „Separarea puterilor” al USAID, 2012.
20. Informații succinte privind Sistemul de calcul al necesarului de personal (PAR); Întrebări frecvente pentru judecători; Material de instruire pentru judecătorii de la tribunalele districtuale și regionale PAR II – Calculul necesarului de personal (PAR II), Ministerul Justiției, Austria, 2008.