



2 iulie 2020

CEPEJ(2020)9

**COMISIA EUROPEANĂ PENTRU EFICIENȚA JUSTIȚIEI
(CEPEJ)**

Ponderarea cauzelor în sistemele judiciare

**Studiu elaborat de Shanee BENKIN și Marco FABRI pe
baza unui raport pregătit de al lui Francesco DEPASQUALE**

STUDII CEPEJ Nr. 28

Așa cum a fost adoptat de CEPEJ prin procedură scrisă la data de 2 iulie 2020

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

Translation co-funded
by the European Union



Cuprins

1. Introducere	3
2. Definiție și obiective	3
2.1 Ce sunt ponderile cauzelor?	3
2.2 Obiectivele ponderilor cauzelor și posibilele utilizări	4
3. Prezentare generală a practicilor de ponderare a cauzelor în sistemele judiciare europene	4
3.1 Chestionar și interviuri online privind practicile de ponderare a cauzelor în Europa	5
3.2 Revizuirea aprofundată a sistemelor de ponderare a cauzelor din șase țări europene	12
3.2.1 Austria.....	12
3.2.2 Danemarca	13
3.2.3 Estonia.....	14
3.2.4 Germania.....	16
3.2.5 România	17
3.2.6 Olanda	18
4. Revizuirea modelului ponderat al volumului de muncă în instanțele din Statele Unite	20
5. Rezumat comparativ.....	23
6. Recomandări	31
7. Observații finale	35
Bibliografie	36

1. Introducere

Scopul prezentului studiu este de a revizui diferite sisteme de ponderare a cauzelor (SPC) și de a oferi sistemelor judiciare și factorilor de decizie politică instrumente pentru a le evalua și a alege care este cel mai potrivit pentru sistemul lor de instanțe. În acest scop, cel de-al doilea capitol va defini termenul ponderile cauzelor și va enumera posibilele utilizări ale unui sistem de ponderare a cauzelor. În acest sens, este important să se facă distincția între un SPC, care are ca scop evaluarea complexității cauzelor și sistemele concepute pentru a evalua performanța judecătorilor. În esență, ponderea unei cauze indică cu cât o cauză consumă mai mult sau mai puțin timp în comparație cu altele. Acest lucru se realizează prin evaluarea timpului și a efortului de care este nevoie, în medie, pentru evaluarea fiecărei cauze. Această valoare medie nu este destinată evaluării performanței judecătorilor individuali în comparație cu colegii acestora. Mai mult, subliniem faptul că evaluarea performanței judecătorilor este o problemă complexă și sensibilă, care necesită o manipulare atentă. Conform „standardelor internaționale”,¹ această evaluare trebuie să se bazeze pe combinația unei analize calitative și cantitative a unei liste mai largi de indicatori decât cei utilizați în SPC. Din acest motiv, evaluarea complexității cauzelor nu trebuie confundată cu evaluarea performanței judecătorilor.

Al treilea capitol va oferi o imagine de ansamblu generală a practicilor ponderilor cauzelor în statele membre ale Consiliului European, pe baza răspunsurilor acestora la un chestionar online și la interviuri suplimentare. Cel de-al treilea capitol va proceda apoi la o revizuire aprofundată a modelelor ponderilor cauzelor implementate în următoarele state membre selectate: Austria, Danemarca, Estonia, Germania, România și Olanda. Ca un cadru de referință, al patrulea capitol va examina modelul ponderilor cauzelor implementat în Statele Unite. Al cincilea capitol va rezuma apoi constatările noastre într-o manieră comparativă. În cele din urmă, ultimul capitol se va încheia cu o listă de recomandări. Acestea oferă ghiduri de bază neexhaustive oricărei instanțe judiciare care încearcă să adopte sau să evalueze un sistem existent a ponderilor cauzelor. În acest context, transferăm atenția asupra principalelor elemente de bază ale unui SPC de succes, dintre care unul este contribuția semnificativă și indispensabilă a judecătorilor ca părți interesate cheie în procesul de dezvoltare și menținere a unui SPC valid și fiabil. Cu alte cuvinte, niciun sistem nu va avea succes fără cooperarea deplină și implicarea activă a judecătorilor.

2. Definiție și obiective

2.1 Ce sunt ponderile cauzelor?

Termenul „ponderile cauzelor” (sau „gradul ponderat de încărcare cu dosare”) a apărut în Statele Unite ale Americii și datează de la sfârșitul anilor 1970.² Ponderile cauzelor evaluează complexitatea diferitelor tipuri de cauze, pe baza înțelegerii faptului că un tip de cauză diferă de celălalt în ceea ce privește timpul judiciar și efortul necesar procesarea acesteia.

Ponderea unei cauze poate fi prezentată în mai multe moduri. În mod tradițional, ponderile cauzelor sunt prezentate utilizând cifre numerice care reprezintă timpul mediu de lucru alocat fiecărui tip de cauză, de la introducerea acesteia în instanță, până în ziua soluționării sale. În acest sens, ponderile cauzelor nu se referă la timpul de soluționare (adică numărul de zile sau ani care au trecut de la introducerea cauzei în instanță, până la soluționare), ci la timpul efectiv de lucru (minute și ore) petrecut pentru toate

¹ Națiunile Unite, Principii de bază privind independența sistemului judiciar, 1985; Comitetul de Miniștri al Consiliului European, Recomandarea nr. R (94) 12, adoptată la 13 octombrie 1994; Consiliul European, Carta europeană privind statutul judecătorilor și expunerea de motive, Strasbourg, 1998; Consiliul consultativ al judecătorilor europeni (CCJE), privind standardele privind independența sistemului judiciar și inamovibilitatea judecătorilor, CCJE (2001) OP nr. 1, Strasbourg 2001; Rețeaua Europeană a Sistemelor Judiciare a Consiliului, Declarația de la Dublin privind standardele pentru recrutarea și numirea membrilor sistemului judiciar, 9-11 mai 2012, Consiliul Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE), privind evaluarea activității judecătorilor, calitatea justiției și respectul pentru independența judiciară, CCJE (2014) OP nr. 17, Strasbourg 2014; Asociația internațională a judecătorilor, Carta universală a judecătorului, 14 noiembrie 2017.

² De atunci, Centrul Național pentru Instanțele de Stat (CNIS) a efectuat peste 100 de studii și mai mult de 35 de țări se bazează, în prezent, pe formulele ponderate de încărcare cu dosare a CNIS. Vă rugăm să rețineți că Glosarul CEPEJ definește gradul de încărcare cu dosare ca „suma cauzelor aflate pe rol la un moment dat plus cauzele primite într-o perioadă dată”. Cu toate acestea, la ponderarea gradului de încărcare cu dosare în scopul determinării numărului de judecători necesari, utilizarea obișnuită a gradului de încărcare cu dosare se referă la numărul de cauze primite.

evenimentele aferente cauzei, în fiecare tip de cauză.³ Termenul „evenimente aferente cauzei” se referă la activități judiciare care au loc în toate tipurile de cauze și necesită atenție judiciară, cum ar fi:

- studierea cauzei (de exemplu, în pregătirea pentru ședințele de judecată);
- desfășurarea ședințelor de judecată (premergătoare procesului, în timpul procesului și după proces);
- redactarea ordinelor și hotărârilor judecătorești (inclusiv ordonanțe preventive, hotărâri judecătorești finale și post-hotărâri etc.);
- alte activități aferente cauzei desfășurate de judecător sau de personalul instanței.

În scop ilustrativ, dacă ponderea unei cauze cu reclamații minore ar fi „1”, acest lucru ar însemna că acest tip de cauză necesită, în medie, 1 oră pentru finalizarea tuturor activităților/evenimentelor aferente cauzei pe parcursul duratei cauzei respective. În consecință, dacă ponderea unei cauze de acțiune colectivă depuse în instanță ar fi de 5 ore, acest lucru ar însemna că o singură cauză de acțiune colectivă consumă de cinci ori mai mult timp decât o cauză cu reclamații minore. Cu alte cuvinte, o cauză de acțiune colectivă este egală cu cinci cauze cu reclamații minore.

O altă modalitate de a prezenta ponderea unei cauze este de a converti unitățile de timp în valori relative sau de a atribui fiecărui tip de cauză o clasă (puncte) sau un reper (numeric sau alfabetic). De exemplu, valoarea „1” sau „A” poate fi atribuită tipului de cauză care necesită cel mai puțin timp de lucru pentru procesare (de la înaintarea în instanță până la soluționare), iar ponderea tuturor celorlalte tipuri de cauze va fi determinată în relație cu acesta. Cu toate acestea, este important de reținut că, atunci când ponderile cauzelor sunt prezentate în valori, clase sau repere relative, acestea nu oferă o evaluare clară a timpului judiciar necesar pentru soluționarea tuturor cauzelor primite într-un singur an. Acest lucru poate fi realizat numai prin ponderile cauzelor care estimează sau măsoară timpul judiciar petrecut pentru fiecare tip de cauză.

Pentru a rezuma, ponderile cauzelor atribuie ponderi diferite pentru tipuri de cauze diferite pentru a justifica variațiile de complexitate și necesitatea atenției judiciare, pentru fiecare tip de cauză. Procedând astfel, ponderile cauzelor indică cu cât un tip de cauze consumă mai mult sau mai puțin timp în comparație cu alte tipuri de cauze.⁴

2.2 Obiectivele ponderilor cauzelor și posibilele utilizări

Inițial, Sistemele de ponderare a cauzelor (SPC) au fost concepute pentru a identifica necesitățile judecătorilor. În ultimii 40 de ani SPC s-a dezvoltat și este utilizat, printre altele, pentru:

- determinarea numărului necesar de judecători, personal de instanță, procurori și/sau apărători publici;
- susținerea cererilor de finanțare și bugetare;
- repartizarea personalului sistemului judiciar în cadrul diferitelor unități de lucru;
- repartizarea cauzelor în cadrul instanțelor judecătorești;
- stabilirea cotelor de productivitate și a standardelor de evaluare;
- planificarea fuziunii sau reducerea unităților de lucru etc.

Dezvoltarea sistemelor de ponderare a cauzelor poate fi, de asemenea, baza pentru analize și acțiuni ulterioare, cum ar fi: identificarea problemelor critice în cadrul procedurilor instanței, identificarea bunelor practici ale judecătorilor pentru gestionarea cauzelor și planificarea programelor specifice pentru reducerea duratei procedurilor.

³ Studiul gradului ponderat de încărcare cu dosare a personalului judiciar și grefier al Tribunalului districtual Kansas (31 octombrie 2011).

⁴ Centrul judiciar federal, 2003-2004 Studiul Tribunalului Districtual privind ponderarea cauzelor, 2005.

3. Prezentarea generală a practicilor de ponderare a cauzelor în sistemele judiciare europene

Pentru a colecta date actualizate privind practicile de ponderare a cauzelor în sistemele judiciare europene, am conceput un chestionar online format din 21 de întrebări. Conceptul chestionarului a fost revizuit de grupul de lucru pentru gestionarea timpului judiciar (CEPEJ-SATURN) în februarie 2019 și transmis statelor membre în martie 2019.

Chestionarul a fost transmis online de către Secretariatul SATURN Corespondenților naționali ai statelor membre ale Consiliului Europei implicate periodic în proiectul „Evaluarea sistemelor judiciare europene”.

Până la sfârșitul lunii mai 2019, 35 de state membre au răspuns la chestionar: **Armenia, Austria, Azerbaidjan, Belgia, Bulgaria, Croația, Republica Cehă, Cipru, Danemarca, Estonia, Finlanda, Germania, Ungaria, Islanda, Irlanda, Italia, Lituania, Luxemburg, Malta, Muntenegru, Olanda, Macedonia de Nord, Polonia, Republica Moldova, Portugalia, România, Federația Rusă, Serbia, Slovacia, Slovenia, Suedia, Elveția, Turcia, Ucraina și Regatul Unit-Scoția. Bosnia și Herțegovina** a răspuns la chestionar în martie 2020, iar răspunsul a fost încorporat în prezentul document în consecință. Chestionarul a fost continuat cu interviurile țărilor selectate, pentru a înțelege mai bine și a analiza în continuare răspunsurile pe care le-am primit la chestionar. Astfel de interviuri au fost realizate cu reprezentanți din următoarele țări:

Austria, Republica Cehă, Danemarca, Estonia, Finlanda, Lituania, România, Țările de Jos și Suedia.⁵

Un prim proiect al prezentului studiu a fost trimis statelor membre pentru o dublă verificare a textului, pe baza răspunsurilor la chestionar. Majoritatea amendamentelor propuse de statele membre au fost incluse în studiul actual. O a doua rundă de verificări de către statele membre a fost efectuată apoi în mai 2020.

Pe baza informațiilor colectate, s-a decis revizuirea în continuare a sistemului de ponderare a cauzelor în șase țări europene, și anume: Austria, Danemarca, Estonia, Germania, România și Olanda. În consecință, la 24 ianuarie 2020 a fost organizat la Paris un atelier de lucru, la care au participat experți din țările selectate, împreună cu membrii și experții științifici ai grupului SATURN. În timpul atelierului de lucru, fiecare expert a prezentat metoda utilizată în propria țară și a discutat-o pe larg cu membrii și experții științifici ai grupului SATURN.⁶ Prin urmare, un rezumat al prezentărilor și discuțiilor organizate în cadrul atelierului va fi inclus în capitolul 3.2.

3.1 Chestionar și interviuri online privind practicile de ponderare a cauzelor în Europa

În această parte a studiului, prezentăm răspunsurile la chestionarul transmis statelor membre. În unele cauze, am putut efectua o dublă verificare a răspunsurilor cu interviuri, în altele, acest lucru nu a fost posibil. Prin urmare, vă rugăm să rețineți că acest capitol se bazează exclusiv pe informațiile furnizate de statele membre.

23 din 36 de state membre au raportat că utilizează un sistem de ponderare pentru a determina complexitatea fiecărui tip de cauză (Î1). Cu toate acestea, nu toate statele membre care au raportat utilizarea unui sistem de ponderare a cauzelor se potrivesc cu definiția enunțată la începutul prezentului studiu.

Printre cei care nu au raportat un sistem de ponderare a cauzelor, **Polonia** a raportat utilizarea unui „sistem de alocare aleatorie a cauzelor” (SLPS) începând din 2018, care permite atribuirea cauzelor diferiților judecători și ia în considerare unele criterii prestabilite și astfel, asigură o distribuție echilibrată și transparentă a diferitelor tipuri de cauze primite în rândul judecătorilor.

Belgia a raportat că sistemul său judiciar a utilizat un astfel de sistem în trecut (2012-2016), dar rezultatele „nu au fost oficializate” (Î3). Prin urmare, **Belgia** este inclusă în Tabelul 1, chiar dacă sistemul de ponderare a cauzelor nu este în prezent pus în aplicare. **Federația Rusă, Slovacia, Armenia și Belgia** au raportat că intenționează să utilizeze un sistem de ponderare a cauzelor în viitor (Î4). **Muntenegru** a raportat că punerea în aplicare a unui astfel de sistem a fost amânată până la implementarea completă a unui nou sistem electronic de gestionare a cauzelor.

⁵ Suntem recunoscători persoanelor care au fost contactate pentru aceste informații suplimentare, pentru buna și amiabila lor colaborare.

⁶ Expertul din Olanda nu a putut participa la atelierul de lucru, dar au fost colectate informații detaliate printr-un lung interviu telefonic și schimburi de mesaje text.

Următorul Tabel 1 prezintă răspunsurile din partea statelor membre cu privire la sistemele de ponderare a cauzelor existente (Î7).

Tabelul 1 - Scopurile sistemelor de ponderare a cauzelor

Stat	Estimarea numărului de judecători necesari pentru fiecare instanță	Repartizarea cauzelor în instanțe	Alocarea judecătorilor în instanțe	Alocarea de noi judecători în diferitele instanțe	Evaluarea productivității instanței	Altele	Evaluarea judecătorilor individuali
Total	15	14	9	8	9	7	6
România	x	x	x	x	x		x
Azerbaidjan	x	x	x	x	x		x
Republica Moldova	x	x	x	x	x		
Ucraina	x	x	x	x			
Serbia	x	x	x			x	
Bosnia și Herțegovina	x	x	x ⁷		x		x
Lituania	x	x					x
Estonia	x	x					
Finlanda	x		x	x	x		
Belgia	x		x				
Danemarca	x			x	x	x	
Republica Cehă	x			x	x		
Olanda	x				x	x	
Macedonia de Nord	x						x
Austria	x						
Croația		x			x		x
Italia		x				x	
Ungaria		x					
Islanda		x					
Malta		x					
Turcia		x					
Suedia			x			x	
Germania				x		x	
Bulgaria						x	

După cum arată Tabelul 1, unele țări au dat un răspuns multiplu, cu scopuri care sunt mai populare decât altele.

15/24 (62%) dintre respondenți au răspuns: pentru estimarea numărului necesar de judecători în fiecare instanță;

14/24 (58%) au răspuns: pentru repartizarea cauzelor în instanțe; 8/24 (33%) au răspuns: pentru alocarea de noi judecători în instanțe; 9/24 (37%) au răspuns: pentru repartizarea judecătorilor în instanțe;

9/24 (37%) au răspuns: pentru evaluarea productivității instanței;

7/24 (29%) au răspuns: „altele” și printre acestea cea mai comună explicație a fost pentru sprijinirea cererilor de finanțare și bugetare.

6/24 (25%) au răspuns: pentru evaluarea performanței individuale a judecătorului.

⁷ Bosnia și Herțegovina a adăugat următorul răspuns într-un comentariu făcut după finalizarea sondajului: „Președintele instanței utilizează cota pentru a evalua dacă este necesară mutarea unui judecător dintr-un departament al instanței în altul, pentru a atenua gradul crescut de încărcare cu dosare pentru un anumit tip de cauze”.

Întrebarea 5 adresată: ce tip de metodologie este utilizată pentru a evalua complexitatea cauzei. Următorul Tabel 2 rezumă răspunsurile statelor membre.

Tabelul 2– Metodologii utilizate pentru a evalua complexitatea cauzelor

Stat	Pe bază de puncte	Estimări ale timpului de lucru	Altă metodologie	Măsurarea timpului de lucru
Total	11	8	8	5
Estonia	x	x		
România	x		x	
Finlanda	x			x
Azerbaidjan	x			x
Ungaria	x			
Islanda	x			
Italia	x			
Lituania	x			
Malta	x			
Turcia	x			
Republica Moldova	x			
Olanda		x	x	
Bulgaria		x	x	
Austria		x		x
Ucraina		x		x
Belgia*		x		
Serbia		x		
Republica Cehă		x		
Bosnia și Herțegovina			x	
Croația			x	
Danemarca			x	
Macedonia de Nord			x	
Suedia			x	
Germania				x

Așa cum arată Tabelul 2, 7 state membre au raportat utilizarea exclusivă a unui **sistem bazat pe puncte** care acordă tipurilor de cauze o clasă pentru a reprezenta complexitatea cauzei (**Ungaria, Islanda, Italia, Lituania, Malta, Republica Moldova și Turcia**). Vom discuta acum pe scurt informațiile primite de la fiecare dintre aceste șapte state membre.

Ungaria a raportat utilizarea unui sistem în care „reglementările naționale definesc tipurile de cauze și determină numărul de puncte care aparțin fiecărui tip de cauză”. Cu toate acestea, pe baza răspunsurilor pe care le-am primit, nu putem detalia asupra metodei sau formulei prin care scorul este atribuit fiecărui tip de cauză în Ungaria sau asupra componentelor care sunt incluse în formula respectivă. În plus, Ungaria a răspuns că, odată ce o sumă de puncte a fost alocată unui anumit tip de cauză și respectivul tip de cauză a fost listat în sistemul computerizat al instanței, numărul respectiv nu poate fi modificat ulterior (comentarii la Î5). Acest lucru ridică întrebarea cu privire la care este soluția dată unei situații în care complexitatea unui anumit tip de cauză s-a schimbat de-a lungul anilor și acum justifică examinarea și posibila modificare a scorului după introducerea în sistemele computerizate.

Islanda a raportat utilizarea unui sistem bazat pe puncte în care „ponderea cauzelor este doar o notă a complexității cauzei în ansamblu” (Î6). Cu toate acestea, când i-a fost adresată întrebarea câte tipuri de cauze au fost clasificate/ponderate. Islanda a răspuns destul de inconsecvent, „niciunul”. La Î11 Islanda a

răspuns că colectarea datelor pentru procesul de decizie a clasei/ponderii cauzei se efectuează în fiecare an. Cu toate acestea, nu este clar modul în care se determină clasa cauzei, care sunt elementele de date ce determină clasa cauzei și cine participă la procesul de colectare a datelor.

Italia a raportat, de asemenea, utilizarea unui sistem bazat pe puncte (numit *Giada*) pentru a determina nivelul de complexitate al diferitelor tipuri de cauze. Cu toate acestea, se pare că acest sistem bazat pe puncte este utilizat numai pentru a echilibra numărul cauzelor penale audiate în cadrul unei singure ședințe.

Lituania a raportat, de asemenea, introducerea unui sistem bazat pe puncte și a explicat că „procesul de evaluare a volumului de muncă al instanțelor/judecătorilor, în funcție de tipurile de cauze, cauzele au fost împărțite în funcție de complexitate (factori de la 0,3 (de ex., cauze în proces de executare) până la 2,5 (de ex., cauză penală)” (comentariul la 15). Potrivit documentelor metodologice pe care le-am primit din Lituania,⁸ „volumul de muncă al unui judecător, care arată câte cauze și anchete preliminare independente a examinat un judecător în cele șase luni anterioare evaluării volumului de muncă, se calculează utilizând următoarea formulă:

$$K = \frac{1}{m} * \sum_{j=1}^m \left(\frac{\sum_{i=1}^n V_i * f_i * r_i}{0,048 * d} \right)_j$$

K - volumul de muncă al judecătorului

m - numărul de luni pentru care se calculează volumul de muncă

J - fiecare lună specifică pentru care au fost luate date privind cauzele soluționate și procedurile independente preliminare pentru calcularea volumului de muncă

n - numărul de cauze soluționate de judecător și acțiunea procesuală independentă a anchetei preliminare în cursul lunii calculate

V_i - fiecare cauză specifică soluționată de judecător și fiecare act specific independent de anchetă preliminară efectuat

f_i - rata de complexitate stabilită pentru fiecare cauză specifică și pentru fiecare act specific de anchetă preliminară efectuat

r_i - 1 atunci când cauza este trimisă unui singur judecător sau judecătorului raportor

r_i - 0,5 în alte cauze

d - numărul de zile lucrătoare lucrate de judecător

În zilele lucrătoare dintr-o lună este necesară o constantă de 0,048

Cu toate acestea, Lituania a menționat că ponderile atribuite cauzelor nu permit compararea între instanțele din diferite jurisdicții (de ex. instanțele de jurisdicție generală cu instanțele administrative) și între instanțele de diferite niveluri (de ex. instanțele de primă instanță cu instanțele de a doua instanță) (comentariu la 18). Ponderile au fost calculate pe baza datelor extrase din sistemul de gestionare a cauzelor *Liteko*.

Republica Moldova utilizează un sistem bazat pe puncte, în care: „Complexitatea unei cauze este determinată de o componentă fixă [denumită Nomenclatura nivelurilor de complexitate] și una variabilă. Componenta fixă se referă la subiectul principal, a cărui complexitate este notată ca un număr întreg între 1 și 10. Aceasta este stabilită pe fond și rămâne neschimbată pe parcursul tuturor etapelor procedurale. Componenta variabilă se referă la subiectele secundare, numărul de părți, numărul pachetelor procesului, numărul martorilor, numărul ordinului adoptat, soluționarea unei cauze prin mediere etc.” (comentarii la 15). Conform articolului 13 din decizia Consiliului Superior al Magistraturii (CSM), dacă în timpul procesului apar noi factori de complexitate (de ex., mai multe subiecte secundare), sistemul electronic de gestionare a cauzelor va modifica automat scorul ponderii cauzei. Prin urmare, există un scor inițial, un scor intermediar și un scor final (complexitate), atunci când cauza este soluționată de judecător. De exemplu, în cazul în care cauza este soluționată printr-o hotărâre completă, scorul subiectului principal este înmulțit cu 0,20 (20%), dacă acesta este soluționat printr-un ordin de clasare, acesta este înmulțit cu 0,75 (75%).

Turcia a raportat, de asemenea, utilizarea unui sistem bazat pe puncte pentru a avea o repartizare echilibrată a cauzelor atât în cadrul instanțelor, cât și al parchetelor. Mai mulți factori sunt luați în considerare pentru a atribui ponderile. De exemplu, „în cauzele penale, factorul principal îl constituie

⁸ Documentul original este disponibil la:

<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c8c70e600dad11e5920c94700bb1958e/asr>

numărul de părți implicate într-o cauză (suspect, inculpat sau victimă). În plus, dacă suspectul este arestat sau victima este decedată, sunt factori luați în considerare, printre altele. Toți factorii primesc puncte care sunt crescute treptat de UYAP (Sistemul Național de Rețea Judiciară), în mod automat. De exemplu, UYAP acordă 50 de puncte pentru primul suspect înregistrat de sistem și 25 de puncte suplimentare pentru fiecare suspect suplimentar. Dacă suspectul este arestat, vor fi atribuite 70 de puncte pentru primul suspect arestat și 30 pentru alți suspecți arestați. În plus, UYAP oferă puncte suplimentare dacă există mai mult de o infracțiune înregistrată într-o cauză”. „În cauzele civile, există birouri de grefier în toate tribunalele pentru a se ocupa de atribuirea cauzelor. Aceste birouri sunt însărcinate cu introducerea datelor aferente cauzelor, cum ar fi numărul de părți, tipul de litigii, informații cu privire la acordarea sau nu a asistenței judiciare în cauza respectivă etc.”. Apoi, sistemul electronic de gestionare a cauzelor acordă automat puncte cauzei (comentarii la Î5).

Așa cum se arată în Tabelul 2 de mai sus, 3 state au raportat că sistemul lor de ponderare **combină o metodă bazată pe puncte cu o metodologie de măsurare a timpului de lucru (Finlanda și Azerbaidjan) sau cu metodologia estimării timpului de lucru (Estonia)**. Studiul de caz din Estonia va fi descris în capitolul următor.

Finlanda a raportat în detaliu o metodă bazată pe puncte având la bază un studiu referitor la timp. Tipurile de cauze care trebuie ponderate în instanțele districtuale și curțile de apel au fost grupate mai întâi în 8 categorii de tipuri de cauze (măsurii coercitive, conversia amenzilor, cauze penale, cauze sumare necontestate, cauze civile extinse, cauze judiciare funciare, chestiuni petiționare și probleme de insolvență). Apoi, fiecare grup de cauze a fost împărțit în trei niveluri de complexitate (de bază, obișnuit, dificil). Personalul instanțelor judecătorești a înregistrat timpul de lucru petrecut pentru diferitele tipuri de cauze, utilizând un instrument electronic numit „Tarmo” în 2009. Această analiză a permis compunerea timpului necesar procesării diferitelor cauze și apoi, atribuirea unor diferite ponderi celor trei niveluri de complexitate, pentru fiecare categorie de cauze. De exemplu, cele trei scoruri în cauzele penale sunt: 1 de bază, 2 obișnuit, 6 dificil. Cauzele civile de bază au fost considerate că consumă cu 2,2 mai mult timp decât o cauză penală de bază. Prin urmare, o cauză civilă de bază are un scor de pondere de 2.2., 4,4 pentru cauzele obișnuite și 8,8 pentru cele dificile. Ponderile agregate sunt calculate apoi prin înmulțirea numărului de cauze din diferitele categorii cu scorurile de pondere ale acestora. Personalul instanței este rugat să își înregistreze timpul de lucru anual, timp de o săptămână. Până în prezent, jurnalele nu au cauzat necesitatea modificării grupurilor de cauze, a categoriilor de dificultate sau a scorurilor de ponderare ale acestora. Merită menționat faptul că în Finlanda „Setul de indicatori ai volumului de muncă este punctul de plecare pentru evaluarea necesităților de resurse, dar nu este singurul temei pentru distribuirea resurselor”; din câte știm, acesta constituie punctul de pornire pentru demararea unui proces de negociere între Ministerul Justiției, în prezent noua Agenție de Administrare a Instanțelor și instanțele unice, cu privire la alocarea resurselor și obiectivele de performanță.

Șapte state au raportat că sistemele lor de ponderare se bazează pe **măsurarea timpului de lucru (Germania)** sau pe **estimări ale timpului de lucru (Belgia, Serbia, Republica Cehă și Olanda)** sau pe o **combinație a estimării timpului de lucru și măsurători ale timpului de lucru (Austria, Ucraina)**. Sistemele utilizate în Austria, Germania și Olanda vor fi discutate în capitolul următor.

Ucraina a raportat utilizarea ambelor metode și a oferit explicații suplimentare în scris cu privire la sistemul utilizat în prezent. De exemplu, în 2016, sistemul de ponderi a cauzelor a inclus următorii pași: 1) efectuarea și analizarea unui sondaj în rândul președinților de instanțe cu privire la timpul petrecut de judecători în audierea cauzelor; și 2) analizarea datelor privind durata cauzelor procesate prin intermediul sistemului automat de gestionare a cauzelor. Aceste două analize combinate au ajutat la calcularea ponderilor cauzelor pentru diferite tipuri de cauze și pentru diferiți judecători. De exemplu, dacă decizia este luată de un complet, membrii completului au o sarcină diferită în procesul de luare a deciziilor în cauză. Acesta este motivul pentru care a fost important, de asemenea, să se facă o diferențiere între ponderea cauzelor, ținând cont în același timp, pe de o parte, de timpul petrecut în procesarea unei cauze și, pe de altă parte, de sarcinile judecătorilor care au ponderi de cauză diferite în cadrul aceleiași cauze. Consiliul Judecătorilor din Ucraina a aprobat sistemul de ponderare a cauzelor pe categorii de cauze și a recomandat Administrației Judiciare de Stat din Ucraina aplicarea acestuia în instanțe. Analiza, care a fost realizată cu asistență tehnică internațională, a avut ca scop facilitarea rolului Administrației Judiciare de Stat din Ucraina în ceea ce privește alocarea judecătorilor, a cauzelor și luarea deciziilor privind finanțarea instanțelor. În plus, rezultatele studiului au fost utilizate, de asemenea, și pentru a asigura distribuirea corectă a cauzelor în rândul judecătorilor, prin intermediul sistemului electronic de gestionare a cauzelor. O analiză similară a fost efectuată în martie 2020 pe baza datelor transmise în 2019.

Serbia și-a clasificat sistemul ponderilor cauzelor drept „altă metodologie”. Pe baza documentelor justificative, pe care le deținem cu privire la modelul sârbesc,⁹ se pare că acest model se bazează pe un studiu de mișcare temporală care combină anchete judiciare, estimări ale grupului de experți privind timpul necesar pentru finalizarea sarcinilor aferente cauzelor și o analiză a indicatorilor corelați cauzei, care influențează nivelul de complexitate al cauzei. Acești indicatori aferenți cauzei includ următoarele: numărul mediu de audieri pe tip de cauză, numărul mediu de documente depuse pe tip de cauză, durata medie a cauzelor soluționate pe tip de cauză, numărul de inculpați în cauzele penale, numărul de reclamanți în cauze de muncă în prima instanță, baza juridică principală a cauzei etc. Etapele cercetării în modelul sârbesc includ: identificarea sarcinilor aferente cauzei, care necesită timp de lucru judiciar în fiecare tip de cauză, izolarea indicatorilor aferenți cauzei, care pot prezice complexitatea cauzei, eșantionarea cauzelor pentru extragerea datelor privind frecvența cu care se acumulează fiecare sarcină în ciclul de viață al fiecărui tip de cauză, determinarea timpului mediu de lucru pe sarcină, pe baza estimărilor calculate furnizate de un eșantion de judecători, înmulțind valoarea timpului din valoarea frecvenței, pentru a calcula ponderea fiecărui tip de cauză. În cele din urmă, modelul sârb a atribuit ponderi tipurilor de cauze care consumă cea mai mare parte a timpului de lucru judiciar disponibil. De exemplu, cauzele civile, penale și de muncă din instanțele de bază au constituit numai 26,86% din totalul cauzelor primite în 2015. Cu toate acestea, studiul sârb a concluzionat că aceste tipuri de cauze solicită majoritatea timpului de lucru al judecătorilor și, prin urmare, le-au fost atribuite ponderi. Ponderile în instanțele superioare au fost atribuite la 5 tipuri de cauze: de primă instanță civile, de primă instanță penale și de a doua instanță civile, penale și de muncă.

Republica Cehă a efectuat raportarea utilizând o metodă de estimare a timpului, în care un grup de judecători experți stabilesc, în mod periodic, anumite obiective cu privire la numărul de cauze pe tip de cauză, care trebuie soluționate de judecători, prin urmare de către fiecare instanță, pe an. Această abordare este destul de comună în mai multe state membre și este denumită de obicei „criterii cadru” sau „cotă”. Cu toate acestea, cota nu este un lucru pe care judecătorii trebuie să îl îndeplinească. Obiectivul principal al acesteia este de a servi ca pondere a cauzei. Permițând astfel calcularea unui grad ponderat de încărcare cu dosare și estimarea numărului necesar de judecători pentru instanță. De asemenea, testează măsurarea complexității cauzei extrăgând date referitoare la sistemul de gestionare a cauzei și elaborându-le prin aplicații statistice. Rezultatele actuale sunt utilizate în mod informal pentru a discuta numărul de judecători necesari în instanțe, între Ministerul Justiției și Președintele instanțelor.

După cum s-a menționat anterior, **Belgia** a raportat că în trecut a încercat să utilizeze un sistem de ponderare a cauzelor, dar „rezultatele nu au fost oficializate”.

Șapte state au raportat utilizarea **altor metodologii (Bosnia și Herțegovina, Bulgaria, Croația, Danemarca, Macedonia de Nord și Suedia)**. România și Danemarca sunt descrise în capitolul următor.

Bosnia și Herțegovina are un sistem care este destul de tipic în Europa de Sud-Est. Se presupune că judecătorii trebuie să rezolve un anumit număr de cauze („cotă”) în diferite moduri (de ex., hotărâre implicită, sentință pe fond etc.) într-un an (11). Cotele sunt ținte stabilite de judecători cu experiență și apoi aprobate de Consiliul Superior al Judecătorilor și Procurorilor. Aceste cote iau în considerare, în mod indirect, timpul și eforturile depuse de judecători pentru producerea diferitelor tipuri de decizii și permit evaluarea productivității fiecărui judecător la sfârșitul anului pe baza numărului și tipului de decizie emisă. De exemplu, cota de productivitate pe an pentru cauzele de drept civil este după cum urmează: 176 cauze cu decizii pe fond, sau 726 hotărâri pronunțate în lipsă sau 968 de alte dispoziții (115).

Bulgaria a raportat că ponderea unei cauze este determinată de o formulă care combină două elemente: primul element este un „coeficient de pondere”, care a fost atribuit pentru 4 grupuri de cauze (civil, comercial, penal și administrativ); al doilea element este un „coeficient de corecție” atribuit cauzelor cu indicatori de complexitate mai ridicați (cauze cu un număr de părți, probe, experți peste medie, numeroase cauze de acțiune etc.). Coeficienții de pondere reprezintă timpul estimat de lucru necesar pentru completarea unei cauze aparținând unuia dintre cele 4 grupuri de cauze menționate mai sus. Acești coeficienți de pondere sunt exprimați printr-o valoare mai mare de 0, o unitate fiind egală cu 16 ore de lucru. Suma coeficienților cauzelor pe care un judecător bulgar le-a examinat și finalizat într-un an formează un indice al gradului individual anual ponderat de încărcare cu dosare. Poate fi explorat în continuare faptul că Bulgaria a raportat utilizarea acestui grad ponderat de încărcare cu dosare nu pentru a prognoza necesitățile sau atribuirea cauzelor judecătorilor, ci, printre alte obiective, pentru evaluarea judecătorilor, apoi „pentru a asista, într-un mod obiectiv și echitabil, volumul de muncă al judecătorilor în cadrul procedurilor disciplinare” și „pentru a crește motivația judecătorilor”.

⁹ Ceretto, J.D., *Formula ponderată a gradului de încărcare cu dosare pentru instanțele din Serbia*, Raport interimar (2017).

Croația a raportat că ponderea unei cauze se bazează pe o cotă predefinită a cauzei, pe care un singur judecător trebuie să o finalizeze într-un an. De exemplu, dacă se preconizează ca un judecător să soluționeze 165 de cauze de un anumit tip în termen de un an, atunci ponderea medie a respectivului tip de cauză va fi de 0,006 (1/165).

Macedonia de Nord a raportat că complexitatea unei cauze este evaluată prin utilizarea unei liste de indicatori aferenți cauzei, incluzând (printre altele): aria juridică a cauzei, numărul de părți implicate, tipul de infracțiune și pedeapsă, cantitatea de probe, valoarea monetară a cauzei, numărul estimat de ore de lucru pentru procesarea cauzei și implicarea unui străin în cauză. O astfel de listă poate să ofere și oferă o scară de clasificare a cauzelor în funcție de nivelul de complexitate al acestora (de la simplu la complex). De exemplu, cauzele penale care implică o condamnare de până la trei ani de închisoare și cauzele executorii în materie civilă sunt considerate simple. Clasamentul este diferit, dar este utilizat în toate instanțele cu jurisdicție civilă, penală și administrativă. În prezent, există un proiect finanțat de un donator internațional, care este finalizat pentru a revizui sistemul de ponderare a cauzelor, luând în considerare „evaluarea judecătorului privind complexitatea cauzei”. Se presupune că sistemul trebuie utilizat și pentru evaluarea performanței judecătorilor.

De asemenea, merită menționat faptul că, deși unele state membre își ponderează gradul de încărcare cu dosare cu abordări diferite, **acestea iau în considerare și alți factori pentru a prognoza numărul de judecători de care este nevoie** (Î 20).

Aparent, **Armenia, Belgia, Estonia, Ungaria, Lituania, Luxemburg și România** compară datele privind depunerea cauzelor pe judecător și apoi prognozează numărul de judecători de care este nevoie.

Azerbaidjanul a raportat utilizarea unei „abordări complexe”, cu date pentru prognozarea tendinței și populației viitoare din jurisdicție.

Bulgaria, Cipru, Macedonia de Nord și Slovenia utilizează date privind cauzele depuse, hotărâte și pendinte.

Republica Cehă utilizează date privind fluxul de cauze, cum ar fi cauzele depuse, hotărâte și pendinte, dar și durata procedurilor judiciare și alte variabile care nu au fost specificate. „scopul acestora este de a găsi instanțele supraponderate și de a numi acolo judecători suplimentari”.

În **Italia** sunt luați în considerare mai mulți indicatori, cum ar fi: cauzele primite și pendinte, cauzele nesoluționate, cauzele pe judecător, cauzele primite la 100.000 de locuitori, caracteristicile specifice ale teritoriului instanțelor (de exemplu, rata criminalității mafioate etc.).

Portugalia utilizează un „criteriu de referință abstract al productivității” pentru fiecare judecător, pe baza dosarelor depuse în instanță, a cauzelor soluționate și a duratei procedurilor. Acest criteriu de referință este revizuit la fiecare trei ani și este utilizat în scopul calculării numărului de judecători necesari în fiecare instanță.

Un sistem similar pare să fie aplicat în **Slovacia**, cu o anumită „cotă” de cauze care trebuie soluționată de fiecare judecător. Înțelegem că, dacă dosarele depuse depășesc cota judecătorilor, atunci sunt luate în considerare noi funcții de judecător.

În **Republica Moldova**, următoarele criterii sunt utilizate pentru a determina numărul necesar de judecători: gradul de încărcare cu dosare al judecătorilor din ultimii trei ani, complexitatea cauzelor, numărul de locuitori pentru jurisdicția instanței, numărul de cauze specifice și alte criterii specifice care afectează activitatea instanței.

În **Suedia și Țările de Jos**, fiecărei instanțe i se alocă un buget și apoi președintele instanței de judecată sau consiliul de judecată decid cum să îl utilizeze pentru a atinge obiectivele stabilite, ceea ce ar putea însemna și angajarea de noi judecători.

În **Elveția**, variabilele luate în considerare pentru calcularea numărului de judecători pe instanță sunt: numărul de cauze primite și soluționate pe an, timpul de soluționare, durata reală a procedurilor, durata cauzelor pendinte, cu o atenție specifică asupra numărului de cauze încă pendinte după 2 ani, numărul de cauze primite și soluționate pe judecător.

Statele membre au fost, de asemenea, întrebate dacă adună date cu privire la timpul de lucru pe care un singur judecător (cu normă întreagă) îl are la dispoziție pentru a se ocupa de munca aferentă unei cauze într-un an (Î 17-18). Scopul acestui aspect a fost izolarea valorii „judecător-an” și a valorii „judecător-zi”.

Valoarea judecător-an reprezintă numărul de zile lucrătoare pe care un singur judecător le are la dispoziție pentru munca aferentă cauzei într-un an (365 de zile calendaristice - zile de concediu și concediu medical - zile de formare etc.). Valoarea judecător-zi reprezintă numărul de ore pe care un judecător le are la dispoziție într-o singură zi lucrătoare pentru munca aferentă cauzei.

În acest sens, valoarea judecător-an în **Austria** este stabilit la 1.720 de ore pe an; în **Azerbaidjan** această valoare este stabilită la 1.152 de ore (192 zile*6 ore pe zi); În **Germania**, aceasta este stabilită la aproximativ 1.700 de ore, iar în **Danemarca** aceasta este stabilită la aproximativ 1.500 de ore pe an. Trei alte state au furnizat, de asemenea, informații cu privire la numărul de zile de lucru pe an, dar nu au raportat numărul de ore disponibile pe zi pentru munca aferentă cauzelor. Aceste state sunt **Belgia** cu 212 zile într-un an, **Estonia** cu 200 zile lucrătoare pe an și **Serbia** cu 202 zile.

3.2 Revizuirea aprofundată a sistemelor de ponderare a cauzelor din șase țări europene

3.2.1 Austria

În **Austria**,¹⁰ sistemul de ponderare a cauzelor este numit „*Personalanforderungsrechnung II*” („PAR II”). Acesta se bazează pe un studiu major privind timpul efectuat în 2008/2009, ale cărui ponderi au fost modificate destul de recent printr-o procedură de revizuire realizată de diferite grupuri de judecători experți între 2017 și 2019. Ponderile actuale sunt utilizate pentru cauzele aflate sub jurisdicția celor 20 de instanțe regionale, care sunt tribunale de primă instanță cu jurisdicție generală și ca instanțe de apel (echivalent cu normă întreagă - ENI - 802 judecători) și parchetele aferente (360 ENI), și cele 115 instanțe districtuale, tribunale de primă instanță cu jurisdicție limitată (705 judecători echivalent cu normă întreagă; pe baza analizei datelor ianuarie 2020).

Scopul declarat al sistemului de ponderare a cauzelor este de a calcula numărul de judecători și procurori necesari pentru a gestiona cererea de justiție (cauzele depuse) într-un timp rezonabil și de a le aloca diferitelor instanțe, în conformitate cu principiul inamovibilității judecătorilor.

Un prim „*Personalanforderungsrechnung*” a fost pus în aplicare în 1994 (pentru instanțele districtuale) și în 1996 pentru instanțele regionale. O analiză a dosarelor și o evaluare ex-post a timpului au fost apoi efectuate. Ulterior, Ministerul Justiției a efectuat un studiu de timp în 2008 și 2009, declanșat din nou de Asociația Judecătorilor din Austria și implicarea unei firme de consultanță externe. Sondajul privind studiul de timp a implicat 11 din 20 de instanțe regionale (63% din totalul judecătorilor ENI din această jurisdicție), 30 de instanțe districtuale (aproximativ 35% din judecătorii acestei jurisdicții) și 5 parchete (peste 55% din procurori). Judecătorilor și procurorilor li s-a cerut să completeze un formular cu timpul pe care îl petrec pentru gestionarea cauzelor, împărțit pe categorii specifice de cauze. Sondajul a durat 6 luni. Numărul mediu de minute petrecute de judecători și de procurori pentru fiecare categorie de cauze formează ponderile pentru fiecare categorie de cauze. Având în vedere că timpul de lucru al unui judecător și al unui procuror pe an a fost stabilit la 1720 de ore, raportul dintre cauzele primite înmulțit cu ponderea specifică a acestora și timpul de lucru anual al judecătorului a avut ca rezultat numărul de judecători necesari pentru a răspunde cererii de justiție.

Timpul pentru activitățile care nu au legătură cu cauzele, cum ar fi sarcinile de conducere, formarea, predarea, participarea la organisme profesionale și alte activități extrajudiciare specifice, este adăugat apoi activităților judiciare aferente cauzei.

Metoda de ponderare a cauzelor utilizată a fost uneori criticată din cauza faptului că, la baza studiului de timp, judecătorii și procurorii înșiși au luat notițe cu privire la timpul pe care l-au alocat pentru a lucra la o cauză, ceea ce înseamnă că timpul dedicat diferitelor activități aferente cauzei poate fi distorsionat de această autoevaluare.

O evaluare a sistemului din 2009 a început în 2017. S-a decis continuarea evaluării din cauza mai multor factori. Acestea sunt, în special, timpul lung scurs de la efectuarea studiului de timp, numărul redus de instanțe districtuale, modificările de fond operate în dreptul penal și impresia generală că complexitatea cauzelor a crescut. Evaluarea a fost realizată de mai multe grupuri de lucru ale judecătorilor, împărțite pe categorii de cauze, care au fost coordonate de un comitet director din cadrul Ministerului Justiției. Comitetul Director a fost format din membri ai celor patru Curți Regionale de Apel, asociația judecătorilor și a Ministerului Justiției.

Unul dintre cei mai importanți factori din evaluare a fost implicarea practicienilor și transparența întregului proces finalizat cu acceptarea largă a noilor ponderi.

Membrii grupurilor de lucru au fost judecători de primă și a doua instanță, procurori și membri ai asociațiilor respective. Ponderile au fost modificate începând cu studiul de timp realizat în 2008-2009 pe două principii. În primul rând, calculul a fost revizuit luând în considerare și alte date colectate în timpul studiului de timp, dar care nu au fost utilizate. În al doilea rând, 8 seturi de grupuri de experți (ai căror membri au fost judecători sau procurori de primă și a doua instanță, dar nu au făcut parte din grupul de lucru) au efectuat o estimare a timpului prin metoda Delphi.

¹⁰ Mulțumiri speciale îi sunt adresate lui Ruth STRAGANZ-SCHRÖFL, Ministerul Justiției, AUSTRIA, pentru asistența sa în elaborarea acestei părți a studiului.

Dintre cele 84 de categorii diferite de cauze, 44 rămân cu ponderile inițiale (minute), 26 au fost evaluate în continuare utilizându-se un model de calcul dezvoltat de centrul austriac de procesare a datelor și 14 au fost reajustate, utilizând modelul de calcul și metoda Delphi. Acesta este motivul pentru care metodologia utilizată poate fi luată în considerare atât pe baza unui studiu de timp, cât și a unei estimări de timp, aceasta din urmă fiind utilizată pentru validarea și ajustarea rezultatelor studiului de timp inițial. Estimarea timpului a luat în considerare necesitatea de a adăuga ceva timp în procesarea cauzei dacă unul sau mai mulți dintre următorii factori s-au produs în cauză: traducător, martor expert, context străin, chestiuni de contencios, minor implicat într-un dosar penal și suspect în custodie. Pentru unele categorii de cauze, a fost pregătit un proces de afaceri detaliat pentru a evalua diferitele sarcini în trei faze mari: ante-proces, proces și post-proces. Acordul privind estimarea timpului a fost construit pe o evaluare metodologică detaliată bazată pe un Delphi cu ponderile finale care au fost convenite, în mod progresiv, de către judecătorii din grupurile de lucru.

La momentul redactării studiului, Ministerul Justiției a mai dezbătut și alte probleme. De exemplu, calculul se bazează pe cauzele primite și nu ia în considerare productivitatea fiecărei instanțe; studiul de timp efectuat în 2008/2009 s-a dovedit a nu fi foarte fiabil pentru procurori, deoarece a fost procesat în timpul unei modificări importante operate în Codul de Procedură Penală. Prin urmare, acesta nu a corespuns ca bază pentru următoarea estimare a timpului. Caracteristicile locale ale diferitelor instanțe nu sunt suficient luate în considerare în ceea ce privește numărul mediu de minute calculate pentru procesarea unei anumite categorii de cauze. În consecință, ponderile cauzelor pot fi afectate de această varietate și nu ar putea reflecta timpul utilizat pentru procesarea unei cauze la nivelul întregii țări.

Metoda combinată utilizată în Austria este foarte interesantă, deoarece este un exemplu practic de combinație a unui studiu de timp și a unei estimări de timp de către judecători experți. Potrivit expertului austriac responsabil cu dezvoltarea sistemului de ponderare a cauzelor, estimarea timpului efectuată de grupurile de experți cu o metodologie bine stabilită poate fi considerată o alternativă fiabilă la studiul de timp mai scump și mai greu.

3.2.2 Danemarca

În **Danemarca**,¹¹ au fost stabilite 11 ponderări de cauze în 2002, puse în aplicare în 2005 și apoi revizuite drastic în 2011. Ponderile cauzelor prezentate sunt utilizate în toate cele 24 de instanțe districtuale (instanță de jurisdicție generală). Cele două instanțe superioare au un set diferit de ponderi, dar metodologia de bază pentru stabilirea ponderilor este aceeași. În 2002, a fost realizat un studiu limitat în timp cu privire la timpul necesar pentru soluționarea cauzelor. Acest studiu a fost utilizat ca bază pentru o evaluare mai calitativă efectuată de trei grupuri de lucru de judecători. Aceste grupuri de lucru au fost împărțite în funcție de următoarele domenii juridice: 1) cauze civile și penale, 2) cauze de executare și 3) cauze de insolvență. Aceștia li s-a încredințat ajustarea valorilor inițiale ale ponderilor cauzelor.

În 2011 a avut loc o revizuire majoră. Ideea a fost de a avea o metodă mai transparentă și mai simplă, larg acceptată de judecători. Revizuirile au inclus: o scădere a numărului de categorii de cauze, modificări aduse ponderii unor categorii de cauze (de exemplu, categoriile de cauze penale ponderate au scăzut de la 32 la 7) și tipul de judecată, care a fost luat în considerare în „evaluarea calitativă” în 2002; a fost exclusă în 2011.

În timpul studiului de timp, personalul instanței a fost obligat să înregistreze zilnic modul în care și-a petrecut ziua de lucru pe diferitele tipuri de cauze. În unele dintre instanțele districtuale, judecătorii desemnați fac acest lucru semestrial (răspuns lateral la Î5) într-un tip de auto-raportare „cumulată” a timpului petrecut de aceștia în activități aferente cauzei și activități care nu sunt aferente cauzei (precum atribuțiile manageriale și alte activități). Cu toate acestea, acest lucru nu este aferent unui studiu de timp, ci procedurii de analiză comparativă a productivității.

Așa-numitele „ponderi principale” au fost calculate pe baza constatărilor studiului de timp și apoi crescute cu un multiplicator de complexitate, luând în considerare indicatori specifici aferenți cauzei, care indică un nivel mai ridicat de complexitate, precum și o evaluare calitativă a ponderii medii de bază a fiecărui tip de cauză, indiferent de indicatorii aferenți cauzei. Acești indicatori statistici aferenți cauzei includ următoarele: audieri prelungite care durează mai mult de o zi, utilizarea interpreților și numărul de judecători implicați în cauză.

¹¹ Adresăm mulțumiri speciale lui Frederik Ellesøe RASMUSSEN, Administrația Instanțelor, DANEMARCA, pentru contribuția sa la elaborarea acestei părți a studiului.

Cauzele ponderate soluționate sunt apoi utilizate pentru a evalua productivitatea instanței și pentru a aloca bugetul fiecărei instanțe și în cadrul fiecărei instanțe diferitelor secții.

Administrația Instanțelor din Danemarca este conștientă de limita actualului studiu de timp, care nu implică o înregistrare directă a timpului necesar pentru soluționarea unei cauze. Din când în când, există modificări minore ale anumitor ponderi ale cauzelor, bazate pe o evaluare calitativă a unor modificări în procedură sau în legislație. Cu toate acestea, după cum s-a menționat, aceste ponderi primare sunt modificate cu factori de complexitate pe parcursul ciclului de viață al cauzei, iar ponderile sunt utilizate, în principal, pentru alocarea bugetului. Din aceste motive, pentru a avea un studiu de timp detaliat, de obicei destul de greoi și costisitor, studiul de timp nu este considerat, în prezent, ca fiind o prioritate, deoarece este posibil să nu îmbunătățească atât de mult o alocare consistentă și echitabilă a bugetului.

„Întotdeauna există întrebarea: cât de detaliat trebuie să fie un sistem de ponderare? Un principiu de bază pentru Administrația Instanțelor din Danemarca este acela că ne oprim pentru a-l face mai detaliat, atunci când un nivel mai ridicat de detalii nu schimbă cu adevărat rezultatul final”.¹²

Scopul ponderării cauzelor în Administrația Instanțelor din Danemarca este, în principal, alocarea bugetului către diferite instanțe. De asemenea, din acest motiv, ponderile cauzelor sunt calculate atât pentru judecători, cât și pentru alți angajați ai instanței, iar bugetul este alocat în consecință. De exemplu, ponderile cauzei ale unei audieri într-o cauză penală sunt de 10 puncte atât pentru judecători, cât și pentru personalul instanței, datorită faptului că ambii participă la desfășurarea sau pregătirea audierii. Cu toate acestea, din cauza nivelului salarial diferit, scorul utilizat pentru alocarea bugetului către diferite instanțe este de 6,3 pentru judecători și 3,7 pentru personalul instanțelor. Factorul subiectului cauzei este unic pentru fiecare subiect al cauzei. În cazul specific al cauzelor penale, fiecare grup de personal petrece o perioadă de timp aproape egală într-o cauză penală de nivel mediu, cu toate acestea, diferența de salariu este de aproximativ 2 la 1 pentru judecători în raport cu personalul instanței, motiv pentru care ponderile menționate mai sus pentru ponderile penale sunt ajustate în mod corespunzător, pentru ca fiecare grup de personal să fie comparabil din punct de vedere economic. În exemplul cauzelor de proprietate, personalul instanței petrece de aproximativ 20 de ori mai mult timp într-o cauză medie de proprietate în calitate de angajați judiciari. Cu toate acestea, deoarece diferența salarială este de aproximativ 2 la 1 pentru judecători în raport cu personalul instanțelor, factorul real al subiectului cauzei pentru cauzele de proprietate este de aprox. 0,20 pentru angajații judiciari și de aprox. 0,8 pentru personalul instanței, dacă ponderile trebuie să fie comparabile din punct de vedere economic. Factorii specifici ai subiectului cauzei sunt limitați mai jos:

Factorul subiectului cauzei	Angajații judiciari	Personalul instanței
Civil	66%	34%
Penal	63%	37%
Cereri de executare silită	30%	70%
Vânzări forțate	42%	58%
Insolvență	68%	32%
Imobiliar	20%	80%
Notari	6%	94%

După ce ponderile pentru fiecare subiect al cauzei au fost ajustate prin factorul aferent al subiectului cauzei acestora, se aplică un factor de combinație, care înmulțește ponderea cu factorul specific. Acest lucru se efectuează pentru a face punctul de pondere al unei cauze civile comparabil (de ex., punctul de pondere al unei cauze penale).

¹² Administrația Instanțelor, DANEMARCA, *Memorandum privind ponderarea cauzelor în sistemul judiciar danez*, 21 septembrie 2015.

Factorul de combinație	Pondere
Civil	4,06
Penal	1,48
Cereri de executare silită	0,37
Vânzări forțate	1,33
Insolvență	2,63
Cauze de proprietate	1,24
Notari	0,10

Bugetul este alocat fiecărei instanțe luând în considerare doi factori: ponderea medie a cauzelor soluționate (40% din buget) și numărul de cauze primite ale fiecărei instanțe, pentru a avea o prognoză plauzibilă a activității preconizate a instanței. Această „activitate preconizată” a instanței este utilizată și pentru alocarea judecătorilor în diferite instanțe, respectând principiul inamovibilității.

3.2.3 Estonia

Estonia¹³ a început să dezvolte un sistem de ponderare a cauzelor în 2007 pentru a asigura accesul la justiție, termene rezonabile, distribuția egală a cauzelor în rândul judecătorilor și pentru a evalua timpul necesar soluționării cauzelor în scopul explorării posibilității de a avea judecători mai specializați care să facă față unei creșteri a numărului de cauze.

În aceste scopuri, grupurile de lucru ale judecătorilor au evaluat timpul necesar soluționării diferitelor tipuri de cauze civile, penale și administrative. Această estimare a încercat să ia în considerare mai mulți factori care, din experiența judecătorilor, pot afecta timpul petrecut pentru soluționarea diferitelor cauze. De exemplu, în materie civilă, o cerere reconvențională a fost considerată ca un astfel de factor, iar în materie penală astfel de factori au fost: numărul de acuzați, numărul de acuzații și necesitatea unui interpret.

Acești factori au fost apoi cercetați utilizând un studiu de timp care a durat 1 an și jumătate. În timpul acestui studiu de timp, judecătorii au completat fișe cu orele lucrate pentru fiecare cauză soluționată. De asemenea, luând în considerare perioada de concediu, boală, formare și evenimente instituționale, s-a calculat că timpul anual de lucru aferent unei cauze pentru un judecător este de 1.600 de ore.

La sfârșitul procesului, au fost adoptate trei scale diferite de ponderare a cauzelor:

În materie administrativă, metoda de ponderare a cauzelor a fost diferită. Judecătorii au convenit pe o scară cuprinsă între 0,34 puncte, care au fost acordate cauzelor celor mai puțin complexe și consumatoare timp, până la 10 puncte care au fost acordate cauzelor celor mai complexe și mai consumatoare de timp (cum ar fi chestiunile fiscale).

În materie penală, judecătorii sunt de acord să stabilească o „referință pentru o cauză penală standard”, care estimează 31,1 ore pentru soluționarea unei cauze cu un acuzat și nu mai mult de cinci acuzații, fără interpreți. Apoi, dacă numărul de acuzați este mai mare și acuzațiile sunt numeroase, acest timp standard este înmulțit pentru diferiți coeficienți. Alte proceduri simplificate au fost stabilite la cerințe de timp mult mai mici, cum ar fi 2,3 ore pentru procedurile restrânse și 8,9 ore pentru ordonanțele penale. Scala penală a fost foarte largă, începând de la o durată de timp de 1,2 pentru cel mai simplu caz, până la 513,2 ore pentru cele mai complexe.

În materie civilă, factorul cheie luat în considerare pentru stabilirea scalei de timp a fost tipul de decizie a judecătorului de a soluționa o cauză, care poate fi o hotărâre, o hotărâre pronunțată în lipsă sau o hotărâre completă. Scala s-a întins de la 1,5 ore pentru cele mai simple cauze, care necesită doar o hotărâre, la 11,5 ore pentru cele mai complexe. Chestiunile familiale, care au mai mult de o cerere (de exemplu, dreptul copilului la acces și cererea de întreținere a copilului împreună într-o cauză), au fost

¹³ Mulțumiri speciale îi sunt adresate lui Kaidi LIPPUS, Ministerul Justiției, ESTONIA, pentru contribuția sa la elaborarea acestei părți a studiului.

considerate mai complexe și, prin urmare, s-a adăugat un coeficient de 1,3 la simpla problemă familială.

În 2015, această abordare, care a fost adoptată doar de judecătorii administrativi, a fost revizuită, de asemenea, și datorită unei verificări a duratei reale a diferitelor proceduri judiciare extrase din sistemul electronic de gestionare a cauzelor. Revizuirea în materie administrativă a adoptat o scară de puncte de complexitate de la 2 la 40, unde fiecare punct a fost evaluat la aproximativ 0,67 ore din timpul judecătorului în materie administrativă. Calculul a fost efectuat în felul următor. Numărul cauzelor soluționate pentru fiecare categorie în ultimii 4 ani a fost înmulțit cu scorul (pondere) corespunzător de complexitate. De exemplu, dacă în ultimii 4 ani au fost rezolvate 100 de cauze din categoria procedură generală/protecție a datelor și informații publice, aceasta a fost înmulțită pentru scorul corespunzător (adică 20) și apoi adăugată la cealaltă categorie de cauze rezolvată înmulțită pentru scorul relativ al acestora. 1.600 de ore de lucru pe judecător au fost înmulțite pentru 4 (ani) și pentru numărul de judecători echivalenți cu normă întreagă în funcție în ultimii 4 ani.

Raportul dintre totalul orelor de lucru ale judecătorilor și suma cauzelor soluționate înmulțită cu scorul de complexitate al acestora are ca rezultat valoarea punctului ponderii cauzei administrative de 0,67 ore.

În materie civilă s-a convenit, de asemenea, și asupra unei scale de 40 de puncte, dar calculul (efectuat utilizând aceeași formulă ca în cauzele administrative) valorii punctului ponderii cauzei s-a încheiat la 0,27 ore. Această valoare a fost contestată de către judecători, care au considerat că nu este realistă, de asemenea, în comparație cu valoarea de 0,67 calculată pentru cauzele administrative.

În materie penală, durata de timp estimată pentru cele mai complexe cauze tocmai a crescut.

În 2017, necesitatea unui sistem de ponderare a cauzelor mai precis a fost reînnoită. Ministerul Justiției a creat un grup de lucru cu președinți ai instanțelor pentru a revizui sistemul actual și a face o estimare mai bună a timpului necesar pentru soluționarea diferitelor categorii de cauze. Judecătorii în materie civilă nu au reușit să ajungă la un acord cu privire la timpul corespunzător petrecut pentru fiecare categorie de cauze. Prin urmare, aceștia au enumerat pur și simplu scorurile, fără a le raporta la timpul petrecut pentru fiecare cauză enumerată.

În prezent, ponderile cauzelor sunt utilizate de instanțele administrative și de 2 din 4 instanțe județene de primă instanță. Ponderarea cauzelor este utilizată, în principal, pentru atribuirea cauzelor și pentru propunerea numărului de judecători care trebuie alocați fiecărei instanțe sau diferitelor filiale din cadrul aceleiași instanțe. Anumite ponderi au fost propuse, de asemenea, și pentru instanțele secundare, dar acestea nu au fost niciodată adoptate pe deplin.

În timpul interviului a fost, de asemenea, evidențiat faptul că, pe baza datelor statistice, în prezent nu există o astfel de necesitate practică pentru un sistem de ponderare a cauzelor pentru o instanță de dimensiuni mici (2-4 judecători), deoarece oportunitățile de specializare sunt reduse și numărul mic de judecători care servesc în instanță nu poate fi redus. Cu toate acestea, Estonia are în vedere adoptarea unui sistem de distribuție a cauzelor la nivel de stat, pe anumite categorii de cauze. Prin urmare, nevoia de ponderare a cauzelor este din ce în ce mai solicitată pentru a evalua comparativ gradul de încărcare cu dosare a judecătorilor.

Sistemul judiciar din Estonia se află, în acest moment, în procesul de revizuire a metodologiei de ponderare a cauzelor pentru a elabora modificările necesare adoptării acesteia în toate instanțele, într-un mod consecvent, astfel încât ponderile dintre cauzele civile, penale și administrative să fie comparabile.

3.2.4 Germania

Germania¹⁴ și-a finalizat primul studiu de timp în anul 2002 și l-a actualizat în anul 2014. Studiul din 2014 a implicat un eșantion reprezentativ de 16.163 de participanți din 70 de instanțe și parchete din 14 state federale (Länder). Numărul total de participanți a inclus: 5.057 judecători și funcționari ai sistemului judiciar, 8.233 membri ai personalului nejudiciar și 2.855 funcționari de la parchetele din diferite jurisdicții.

Toți participanții au fost rugați să urmărească și să raporteze durata de timp pe care au dedicat-o diferitelor activități de lucru pe parcursul unei perioade care a durat 6 luni, de la 1 ianuarie până la 30 iunie 2014. În acest scop, echipa de cercetare germană a proiectat un formular manual de raportare (un

¹⁴ Mulțumiri speciale îi sunt adresate lui Andreas NEFF, Președintele Tribunalului Districtual din Freiburg, GERMANIA, pentru contribuția sa la elaborarea acestei părți a studiului.

jurnal de timp) care a fost atașat fiecărei cauze gestionate în perioada de șase luni de colectare a datelor. Pentru a ilustra, dacă un judecător a alocat 30 de minute unei activități aferente unei cauze într-o anumită cauză, acesta a înregistrat doar numărul 30 în formularul de înregistrare a timpului atașat respectivei cauze specifice. În acest sens, trebuie remarcat faptul că judecătorii și-au exprimat temerea că studiul de timp ar putea pune în pericol independența sistemului judiciar. Această teamă a fost eliminată mulțumită următoarelor acțiuni întreprinse: anonimizarea setului de date și angajamentul că setul de date nu va servi pentru evaluări individuale ale performanței și nici pentru comparații între instanțe. S-a stabilit apoi că scopul studiului a fost de a cuantifica timpul mediu de lucru pe tip de cauză în calitate de cadru de referință.

La sfârșitul studiului de timp de 6 luni, echipa de cercetare a adunat toate jurnalele de timp și a calculat numărul total de minute înregistrate în studiul de timp pentru fiecare cauză-tip-categorie. În acest sens, trebuie clarificat faptul că o cauză-tip-categorie poate grupa împreună diferite tipuri de cauze, care diferă una de cealaltă în ceea ce privește pretențiile în justiție ale acestora, dar necesită un interval similar de timp de lucru pentru a fi procesate și soluționate. Categoriile de cauze din Germania sunt definite de un grup de lucru al statelor federale, format din delegați ai ministerelor justiției din landuri (fără a include judecători). În decizia lor, membrii grupurilor de lucru iau în considerare timpul preconizat pentru procesarea și soluționarea fiecărei cauze. De exemplu, categoria germană de cauze RL011 include următoarele 5 tipuri de cauze diferite: cauze de malpraxis medical, cauze de construcție/arhitectură, răspundere personală și revendicări de taxe, litigii comerciale și cauze de cartel.

Pe baza rezultatelor studiului de timp și luând în considerare „legea numerelor mari”, s-a stabilit că aceste 5 tipuri de cauze necesită, în medie, o durată similară de timp de lucru (variind de la 1.058 la 1.815 minute pentru fiecare cauză) și, prin urmare, acestea au fost grupate într-o singură categorie de cauze și atribuite cu aceeași pondere a cauzei (1.193 minute). Ponderea cauzelor în metodologia germană se numește „număr de bază”, denumit, de asemenea, și „număr Pebbsy”.¹⁵ Calculul numărului de bază pebbsy se bazează pe o formulă preliminară care calculează numărul de cauze procesate pe durata timpului de studiu pentru fiecare categorie de cauze („*Rechnerische Menge*”). Această formulă preliminară este prezentată mai jos:

$$\text{Rechnerische Menge} = \frac{(t_{\text{Typ E}} * M_{\text{Typ E}}) + (t_{\text{Typ A}} * M_{\text{Typ A}})}{(t_{\text{Typ E}} + t_{\text{Typ A}})} + M_{\text{Typ V}}$$

t = numărul de minute raportate în studiul de timp

M = numărul de cauze abordate pe durata studiului de timp

Typ E = cauze depuse în instanță înainte de începerea studiului de timp, dar soluționate în timpul studiului de timp.

Typ A = cauze depuse în instanță în timpul studiului de timp, dar soluționate după încheierea studiului de timp,

Typ V = cauze depuse în instanță și soluționate în timpul studiului de timp

Pentru a clarifica, studiul de timp a colectat, de asemenea, date despre cauzele *Typ L*, care sunt cauze ce „durează de mult timp” și care au fost înaintate în instanță înainte de începerea studiului de timp și au fost soluționate după încheierea studiului de timp. Cu toate acestea, s-a decis că datele de timp pentru cauzele *Typ L* ($M_{\text{Typ L}}$) vor fi incluse numai în formula număr-de-bază-pebbsy, care este prezentată mai jos, și nu în formula preliminară. În plus, s-a decis să nu se includă variabila „număr de cauze tratate în timpul studiului de timp” în ceea ce privește cauzele *Typ L* în niciuna dintre formule.

Rezultatul formulei preliminare este numitorul formulei numărului-de-bază-pebbsy, așa cum se poate vedea în următoarele:

$$\frac{\text{Numărul total de minute raportate în Studiul de timp pentru toate cauzele aparținând aceleiași categorii de cauze}}{\text{Numărul calculat de cauze procesate în perioada studiului de timp}} \\ (\text{Rechnerische Menge})$$

¹⁵ Pebbsy semnifică „Personalbedarfsberechnungssystem”, însemnând: Sistemul de calcul al cerințelor de personal.

Pentru a clarifica, numărătorul formulei de mai sus include, de asemenea, numărul de minute raportate în

studiul de timp cu privire la cauzele *Typ L*. cauzele *Typ L* sunt cauze ce „durează de mult timp” și care au fost înaintate în instanță înainte de începerea studiului de timp și au fost soluționate după încheierea. Așa cum se arată mai sus, cauzele *Typ L* nu sunt incluse în formula preliminară, ci numai în numărătorul formulei numărului-de-bază-pebbsy

Scopul principal al numerelor-de-bază-pebbsy este de a calcula numărul necesar de judecători în diferitele niveluri de jurisdicții din Germania, pe baza următoarei formule:

$$\frac{\text{Număr de cauze primite} * \text{numere-de-bază-pebbsy relevante}}{\text{Timpu de lucru judiciar anual disponibil pentru soluționarea cauzelor (funcții de judecător} * \text{orele de lucru dintr-o zi} * \text{zilele lucrătoare dintr-un an)}^{16}}$$

Numerele-de-bază-pebbsy sunt revizuite în mod periodic de către Comisia Administrațiilor Judiciare a Statelor Federale pentru calcularea cerințelor de personal. În viitor, planul este de a actualiza numerele-de-bază-pebbsy la fiecare 10 ani, luând în considerare, în același timp, circumstanțele care ar putea justifica o actualizare care trebuie făcută înainte de trecerea celor 10 ani. Astfel de motive pentru actualizarea numărului-de-bază-pebbsy au inclus: schimbări ale legislației, o nouă jurisprudență, reforme structurale și măsuri de modernizare.

Ca punct final, trebuie remarcat faptul că numerele de bază pebbsy reprezintă timpul mediu de procesare a diferitelor categorii de tipuri de cauze. Cu toate acestea, timpul de procesare a unei cauze (sau a unui tip de cauze) individuale se poate abate considerabil de la acesta. Prin urmare, sistemul Pebbsy nu este potrivit pentru următoarele utilizări: distribuirea cauzelor în instanță, evaluarea comparativă la nivel național și tragerea de concluzii cu privire la tipurile de lucru ale membrilor personalului; și alinierea formelor de organizare în statele federale.

3.2.5 România

Romania¹⁷ evaluează complexitatea diferitelor cauze utilizând o scală de notare care acordă fiecărei cauze individuale o sumă de puncte pentru a reprezenta nivelul de complexitate al acesteia. În acest sens, subliniem că, spre deosebire de țările care atribuie aceeași pondere tuturor cauzelor clasificate în același tip de cauză, sistemul român calculează separat gradul de complexitate al fiecărei cauze individuale.

Această scală de notare a fost integrată pentru prima dată în sistemul român de gestionare a cauzelor (ECRIS) în 2003 și implementată în 4 instanțe pilot. Inițial, modulul de administrare al ECRIS a permis fiecărei instanțe să atribuie gradele de complexitate, în mod independent, la nivel local, și să seteze valoarea respectivă în sistem (sau să modifice valoarea existentă). Efectele secundare ale acestei decizii au fost diferențele mari dintre instanțe, care a exclus posibilitatea de a compara gradul ponderat de încărcare cu dosare al diferitelor instanțe și de a trage concluzii cu privire la numărul de judecători necesari pentru soluționarea cauzelor primite.

Drept urmare, Consiliul Suprem al Magistraturii (CSM) a decis în 2005 să formeze grupuri de lucru ad hoc cărora li s-au încredințat: stabilirea unei scale a complexității unificate la nivel național, determinarea volumului de muncă corespunzător pentru fiecare judecător și stabilirea termenelor pentru procesarea și soluționarea diferitelor tipuri de cauze. Grupurile de lucru au inclus participanți din 18 instanțe (6 instanțe districtuale, 6 tribunale și 6 curți de apel). În acest scop, au fost analizate 570 de cauze (300 de cauze ale instanțelor districtuale, 180 de cauze ale tribunalelor și 90 de cauze ale curților de apel) și au fost trase concluzii cu privire la 50 de tipuri de cauze diferite (atât penale, cât și non-penale). Conform înțelegerii noastre, grupurile de lucru au participat la un fel de studiu de timp pentru a-și înregistra timpul de lucru pentru fiecare cauză. Cu toate acestea, nu avem informații cu privire la durata studiului de timp, a numărului de participanți și a modului de înregistrare (pe activitate judiciară sau pe cauză, în ansamblu/măsurare consecutivă sau fragmentată etc.). Aceste grupuri de lucru și-au încheiat activitatea în 2006 și pe baza concluziilor lor, CSM a adoptat în 2007 o decizie pentru unificarea scalei complexității la nivel național.

¹⁶ Valoarea timpului de lucru judiciar anual disponibil pentru soluționarea cauzelor este stabilită pentru fiecare stat federal, în mod separat. Această valoare variază în jur de 1700 de ore pe an.

¹⁷ Mulțumiri speciale îi sunt adresate Mariane FELDIORANU, Consiliul Judiciar, ROMÂNIA, pentru contribuția sa la elaborarea acestei părți a studiului.

În prezent, calculul complexității fiecărei cauze individuale se efectuează prin algoritmul ECRIS, pe baza următoarelor componente:

1. Gradul inițial de complexitate acordat „obiectului principal al cauzei” și „obiectului secundar al cauzei”. Pentru clarificare, obiectul principal al unei cauze este tipul de cauză sau temeiul legal. În mod corespunzător, obiectul secundar este subcategorizarea tipului de cauză. Nivelul de complexitate al fiecăruia dintre aceste obiecte (principal și/sau secundar) a fost notat pe o scară de la 1 la 10, ca o constantă. Conform înțelegerii noastre, aceste constante s-au bazat pe concluziile grupurilor de lucru convocate în 2005-2006 și nu au mai fost modificate de atunci. În afară de aceasta, nu avem informații privind modul în care membrii grupurilor de lucru au formulat scala și au notat fiecare obiect (principal și/sau secundar).
2. Numărul de părți implicate în cauză - această variabilă face distincția între cauzele care implică până la 4 părți și cauzele care implică 5 părți și mai mult.
3. Numărul de tomuri (volume ale cauzei).
 - Numărul de martori care depășesc 10 pe cauză - această variabilă a fost inclusă în formulă începând cu anul 2016, dar nu a fost încă pusă în aplicare din cauza dificultăților tehnice din algoritmul ECRIS.

Relația dintre aceste variabile este prezentată în următoarele formule. De exemplu, în cauzele care implică 4 părți sau mai puțin, algoritmul ECRIS va calcula nivelul de complexitate al cauzei individuale după cum urmează:

$$\begin{aligned} &[(\text{complexitatea obiectului principal})] \\ &+ \\ &[(\text{complexitatea agregată a obiectelor secundare}) \times 10\%] \\ &+ \\ &[(\text{complexitatea obiectului principal}) \times (\text{numărul de tomuri}) \times 20\%] \end{aligned}$$

În cauzele care implică 5 părți și mai mult, algoritmul ECRIS va calcula nivelul de complexitate al cauzei după cum urmează:

$$\begin{aligned} &[(\text{complexitatea obiectului principal})] \\ &+ \\ &[(\text{complexitatea agregată a obiectelor secundare}) \times 10\%] \\ &+ \\ &[(\text{complexitatea obiectului principal}) \times (\text{numărul de tomuri}) \times 20\%] \\ &+ \\ &[(\text{complexitatea obiectului principal}) \times (\text{numărul de părți}) \times 5\%] \end{aligned}$$

În viitor, algoritmul ECRIS va lua în considerare variabila numărului de martori care depășește 10 într-o cauză și va calcula nivelul de complexitate al cauzei utilizând următoarea formulă:

$$\begin{aligned} &[\text{complexitatea obiectului principal}] \\ &+ \\ &[(\text{complexitatea obiectelor secundare}) \times 50\%] \\ &+ \\ &[(\text{complexitatea obiectului principal}) \times (\text{numărul de părți}) \times 10\%] \\ &+ \\ &[(\text{complexitatea obiectului principal}) \times (\text{numărul de martori care depășește minimul de 10}) \times 10\%] \end{aligned}$$

3.2.6 Olanda

Olanda¹⁸ utilizează, de asemenea, auto-raportările judecătorilor și ai altor funcționari ai sistemului judiciar cu privire la utilizarea timpului propriu de lucru. Cu toate acestea, metoda de colectare a datelor, precum și modul în care sunt formulate ponderile finale ale cauzelor în Olanda, sunt diferite.

În trecut, Olanda utiliza metoda „cercetării urmărite din umbră”, în care studenții la drept însoțeau („urmăreau din umbră”) judecătorii selectați, pentru o perioadă de timp, pentru a colecta date cu privire la programul de lucru al acestora pe diferite activități judiciare. De-a lungul timpului, metoda de colectare a datelor s-a schimbat și acum aceasta se bazează pe o combinație de două metode: prima este metoda de eșantionare a muncii, iar a doua constă în estimările de timp furnizate de un grup de judecători experți

¹⁸ Mulțumiri speciale îi sunt adresate lui Jos PUTS, Consiliul Judiciar, OLANDA, pentru contribuția sa la elaborarea acestei părți a studiului.

pe baza rezultatelor eșantionării muncii.

Metoda eșantionării muncii este o tehnică statistică pentru determinarea proporției timpului petrecut de angajați pe diferite tipuri de activități. Acest lucru se face solicitând angajaților la momente aleatorii să își înregistreze activitățile curente, fără a fi nevoie să înregistreze durata sau orele de început și sfârșit ale respectivelor activități. Pe baza studiului olandez, această metodă funcționează bine în cazul în care există un număr suficient de mare de participanți, care oferă un număr suficient de mare de momente, reprezentativ pentru diferitele tipuri de activități desfășurate de participanți. Această tehnică a fost pusă în aplicare în sistemul judiciar olandez în studiul ponderilor cauzelor din 2014 și în studiul din 2017 care a urmat.

Studiul din 2017 a inclus 1.859 de participanți care au fost eșantionați, în mod aleatoriu, din populația generală de aproximativ 5.100 de judecători, funcționari ai sistemului judiciar (RA sau GA), consilieri și judecători în formare sau personal de asistență juridică. În acest scop, o firmă de consultanță externă a fost angajată să gestioneze colectarea datelor utilizând o aplicație (app), care a fost instalată pe telefonul inteligent sau tableta participanților.

Colectarea datelor prin intermediul aplicației de timp a durat o singură săptămână de cercetare pentru fiecare participant, de luni până duminică, între orele 07:00 și miezul nopții. Înainte de săptămâna de cercetare, participanții au primit un chestionar scurt. Scopul acestui chestionar a fost de a obține date operative cu privire la: săptămâna de lucru standard a fiecărui participant, disponibilitatea fiecărui participant în timpul perioadei de cercetare la instanța relevantă (au fost alocate săptămâni de cercetare diferite pentru fiecare instanță) și accesul fiecărui participant la un dispozitiv care îndeplinește cerințele tehnice pentru instalarea aplicației de timp (un telefon inteligent sau o tabletă).

Pe baza răspunsurilor la acest chestionar, participanților li s-a alocat o anumită săptămână de cercetare, care respectă, cât mai mult posibil, programele acestora (de exemplu, nu tuturor judecătorilor cantonali li s-a alocat aceeași săptămână de cercetare). De asemenea, se știa care sunt participanții care aveau nevoie de o tabletă sau de un telefon inteligent de împrumut, pe durata săptămânii lor de cercetare.

Pentru a asigura colectarea cu succes a datelor, echipa de cercetare a organizat un curs de formare în diferite instanțe (în total au fost desfășurate 23 de cursuri de formare). În plus, participanții au primit un manual exhaustiv cu privire la aplicație, cu explicații referitoare la modul de utilizare al iPad-ului/ telefonului inteligent/ tabletei pentru utilizatorii neexperimentați. În plus, a fost pregătit un scurt videoclip instructiv, precum și un ghid cu răspunsuri la întrebările adresate frecvent, referitor la efortul de cercetare.

Odată ce aplicația a fost activată de fiecare participant, participantul a fost rugat să indice ce tip de activitate desfășoară în momentul respectiv. Ca răspuns, participanții puteau alege una dintre următoarele trei opțiuni:

1. „Nu lucrez” (nu desfășor o activitate judiciară în momentul de față);
2. „Realizez o activitate care nu este aferentă cauzei, care este ...” - selectarea dintr-o listă predefinită a activităților care nu sunt aferente cauzei, cum ar fi: participarea la întâlniri de lucru, formare și educație profesională, sarcini de conducere și administrative etc.;
3. „Realizez o activitate aferentă unei cauze în cadrul tipului de cauză” - selecție dintr-o listă predefinită de cauze - tipuri care au fost grupate ulterior în șapte domenii/categorii juridice în primă instanță (penale, familiale, imigraționale, fiscale, comerciale, administrative și cauze cu valoare redusă) și în patru domenii juridice în curțile de apel (penale, familiale, fiscale, profesionale).

Aplicația de timp a repetat această întrebare de 12 ori, în momente aleatorii, în fiecare zi, pe parcursul săptămânii de cercetare a fiecărui participant. Momentele în care întrebarea a apărut în aplicație au fost diferite pentru fiecare participant și pentru fiecare zi a fiecărui participant. Ca urmare, fiecare participant a furnizat informații privind utilizarea timpului propriu, în 84 de momente de timp diferite și aleatorii pe parcursul săptămânii de cercetare (fiabilitate de 93,3%, cu o marjă de eroare de cel mult 10%).

Durata colectării datelor a fost de 61 de săptămâni de cercetare, repartizate de-a lungul a 41 de săptămâni calendaristice din ianuarie până în decembrie 2017. Prima săptămână de cercetare a avut loc în săptămâna 3 din ianuarie (16-22 ianuarie) la Tribunalul din Oost-Brabant și la Tribunalul din Den Bosch, iar ultima a fost în săptămâna 50 (11-17 decembrie 2017) la Tribunalul din Amsterdam. Conform înțelegerii noastre, baza de date finală a fost anonimată, astfel încât identitățile participanților să nu fie dezvăluite.

La sfârșitul perioadei de colectare a datelor, firma de consultanță a calculat proporția de timp petrecută cu activități care nu sunt aferente cauzei (22-30%), iar restul a fost atribuit activităților aferente cauzei. Acest rest a fost calculat pentru fiecare dintre cele 10 categorii/arii juridice menționate mai sus. De exemplu: dacă 5% din momentele de măsurare au fost înregistrate ca „Lucrez la o cauză penală”, atunci s-a concluzionat că „5% din orele de lucru disponibile pe ENI sunt dedicate cauzelor penale”. În acest sens, orele de lucru disponibile pe ENI în Olanda au fost stabilite la 1.821,6 ore anuale în 2017 (253 zile lucrătoare * 7,2 ore pe zi lucrătoare). Această cifră a fost apoi înmulțită în proporțiile momentelor de măsurare pentru fiecare dintre cele zece categorii menționate anterior.

Ca etapă finală, ponderea agregată a fiecărei categorii a fost împărțită în diferitele tipuri de cauze incluse în fiecare categorie. Acest lucru a fost realizat de 10 grupuri de reflecție de judecători experți din prima instanță și din instanțele secundare (câte un grup pentru fiecare domeniu juridic). Fiecare grup de discuții s-a întâlnit o singură dată și a implicat 11 participanți din curțile de primă instanță și 4 din curtea de apel. Trebuie remarcat faptul că toate instanțele au fost invitate să participe la grupurile de reflecție și că majoritatea instanțelor au trimis un judecător, iar unele au trimis un asistent judiciar. În plus, grupurile de reflecție au implicat și persoane în materie de gestionare operațională.

Înainte de reuniunile grupurilor de reflecție, membrii grupului au primit documente de lucru care includeau: rezultatele eșantionării muncii, statistici privind numărul cauzelor abordate în anul 2017 împărțite pe tipuri de cauze în fiecare instanță etc.

Pe baza experienței profesionale a acestora, a concluziilor lor din documentele de lucru și a discuției de grup desfășurate în cadrul ședinței de grup, membrii grupului au împărțit apoi ponderea agregată a fiecărei categorii în 6-8 tipuri de cauze, formulând astfel ponderea a 70 de tipuri de cauze diferite. În studiile viitoare, se intenționează determinarea datelor medii nu numai la nivel național, ci și la nivel local, pentru fiecare instanță.

4. Revizuirea modelului ponderat al gradului de încărcare cu dosare în instanțele din Statele Unite

Modelul ponderat al gradului de încărcare cu dosare în instanțele din Statele Unite este format din trei elemente:¹⁹

1. Depunerile de dosare în instanță, adică numărul de cauze depuse la instanțele de judecată pe parcursul unui an și numărate separat pentru fiecare tip de cauză;
2. Ponderile cauzelor, care reprezintă numărul de minute pe care un judecător sau un funcționar al sistemului judiciar trebuie să le investească în fiecare tip de cauză, în medie;
3. Valoarea judecător-an, însemnând numărul de minute pe care fiecare judecător sau funcționar al sistemului judiciar le are la dispoziție pentru munca aferentă unei cauze într-un an.

Ponderile cauzei, sau timpul mediu de lucru pe tip de cauză, se bazează pe auto-raportări sau autodocumentările colectate de la judecători. Aceste auto-raportări și/sau documentații pot fi colectate utilizând una dintre cele două metode de colectare a datelor (sau o combinație a ambelor): *Metoda Delphi* și *Metoda studiului de timp*. Caracteristicile unice, precum și punctele forte și punctele slabe ale fiecăreia dintre aceste metode vor fi discutate în detaliu în capitolul următor.

Pe scurt, metoda Delphi este „o tehnică de sondaj pentru a obține cunoștințe consensuale prin interogarea unui grup de experți în mai multe rânduri”.²⁰ În contextul studiilor americane privind ponderile

¹⁹ Matthew Kleiman, Richard Y. Schauffler, Brian J. Ostrom și Cynthia G. Lee (2019) Gradul ponderat de încărcare cu dosare: un element critic al administrației moderne a instanțelor, Jurnalul internațional al profesiei juridice, 26:1,21-32; Matthew Kleiman și colab., Ponderarea cauzelor ca unitate de măsură comună: O revizuire comparativă a utilizărilor actuale și a direcțiilor viitoare, vol.7, n.4 (2017) (Seria Socio-Legală Onati, nd).

²⁰ Mehdi Mozuni și Wolfgang Jonas, Introducere în metoda morfologică Delphi pentru proiectare: un instrument pentru cercetarea proiectării orientate spre viitor, She Ji: Jurnalul de proiectare, economie și inovație 3, nr. 4 (2017): 303–318, doi:10.1016/j.sheji.2018.02.004.

cauzelor, metoda Delphi este utilizată pentru a colecta estimări calculate privind durata medie a timpului de lucru necesar pentru fiecare cauză, pe baza auto-raportărilor judecătorilor care au fost selectați pentru a participa la un grup de reflecție. În comparație, studiul timpului nu se bazează pe estimări ale timpului de lucru sau pe sondaje unice/repetitive. În schimb, metoda studiului de timp se bazează pe auto-documentarea continuă și în timp real a timpului de lucru al judecătorilor pentru fiecare cauză. Cu alte cuvinte, în fiecare zi a studiului de timp, judecătorii trebuie să documenteze durata timpului de lucru petrecut pentru fiecare cauză în parte pe care au tratat-o în acea zi. Mai mult, în studiile de timp care sunt mai detaliate, judecătorilor li se cere nu numai să indice tipul de cauză la care lucrează, ci și tipul de activitate judiciară pe care au desfășurat-o în respectiva cauză specifică.²¹

Până la începutul anilor 2000, studiile privind ponderile cauzelor din Statele Unite au utilizat metoda Delphi pentru a colecta auto-estimările timpului mediu de lucru pe care judecătorii îl alocă fiecărui tip de cauză. Cu toate acestea, se pare că de atunci majoritatea studiilor actualizate privind ponderile cauzelor utilizează acum studiul de timp și îl consideră a fi cea mai exactă metodă de determinare a ponderii cauzei. Acestea fiind spuse, este important să rețineți că aceste studii încă utilizează metoda Delphi, dar numai ca instrument de cercetare menit să evalueze și să valideze constatările studiului de timp. În calitate de cadru de referință, tabelul 3 din pagina următoare va analiza rata de participare a judecătorilor și durata studiului de timp în 10 studii privind ponderile cauzelor, publicate în Statele Unite în perioada 2013-2018.

Tabelul 3: rata de participare a judecătorilor și durata studiului de timp în 10 studii privind PC

Țară	Rata de participare a judecătorului	Durata studiului de timp	Anul publicării
California ²²	98%	4 săptămâni	Noiembrie 2018
Iowa ²³	94%	4 săptămâni	Iunie 2017
Oregon ²⁴	96,9%	4 săptămâni	Mai 2016
Florida ²⁵	97%	4 săptămâni	Mai 2016
Indiana ²⁶	99,3%	4 săptămâni	Aprilie 2016
Kentucky ²⁷	94-96%	4 săptămâni	Ianuarie 2016
Vermont ²⁸	100%	12 săptămâni	August 2015
Montana ²⁹	91,8%	8 săptămâni	Octombrie 2014
West Virginia ³⁰	100%	9 săptămâni	Septembrie 2014
Tennessee ³¹	95,3%	6 din 11 săptămâni	Octombrie 2013

După cum se arată în tabelul de mai sus, rata de participare a judecătorilor în statele selectate variază între 91,8% și 100%, cu o valoare medie de 96%. În plus, durata studiului de timp în respectivele studii variază între 4 săptămâni și 12 săptămâni, cu o valoare medie de 5,9 săptămâni.

²¹ Brian. J. Ostrom și colab., Raportul Final al evaluării volumului de muncă judiciară din Florida (Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2016).

²² Consiliul Judiciar din California, *Evaluarea volumului de muncă judiciară: Studiu privind volumul de muncă judiciară 2018 Ponderii actualizate ale cauzelor*, Raport pentru Consiliul Judiciar, 2019.

²³ Suzanne și John Douglas., *Studiu de evaluare a volumului de muncă al funcționarului judiciar din Iowa*, 2016, Denver, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Serviciile de consultanță a instanțelor, 2017.

²⁴ S. Tallarico și A. Davis, *Studiu de evaluare a volumului de muncă al funcționarului judiciar din tribunalele districtuale din Oregon*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2016).

²⁵ B.J. Ostrom, M. Kleiman, C.G. Lee și S. Roth, *Raportul Final al evaluării volumului de muncă judiciară din Florida*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2016.

²⁶ D. Sayles, S. Tallarico și J. Douglas, *Planul de evaluare a gradului de încărcare cu doare în Indiana în scopul utilizării eficiente a resurselor*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2016.

²⁷ B.J. Ostrom, M. Kleiman și C.G. Lee, *Evaluarea volumului de muncă judiciară din Kentucky*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2016.

²⁸ S. Tallarico, E. Friess și J. Douglas, *Studiul gradului ponderat de încărcare cu dosare a funcționarului judiciar și a personalului instanței din sistemul judiciar din Vermont*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, institutul de stat al justiției, 2015.

²⁹ S. Tallarico, J. Douglas și E. Friess, *Studiul judiciar al gradului ponderat de încărcare cu dosare în instanțele districtuale din Montana*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Institutul de stat al justiției, 2014.

³⁰ J. Douglas, S. Tallarico, E. Friess și W. Wills, *Studiul volumului de lucru al judecătorilor din tribunalele districtuale din West Virginia*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Institutul de stat al justiției, 2014.

³¹ S. Tallarico, J. Douglas și E. Friess, *Studiul judiciar al gradului ponderat de încărcare cu dosare în instanțele judecătorești din Tennessee*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2013.

După finalizarea studiului de timp, ponderile inițiale în modelul SUA sunt determinate utilizând una dintre următoarele două formule. Prima este formula „bazată pe evenimente”, iar cea de-a doua este formula „minutelor analizate ale studiului de timp, raportate pe categorie de cauze”.

Formula „bazată pe evenimente” se bazează pe următorii patru pași:

- i. Identificarea evenimentelor aferente cauzei, care apar în toate tipurile de cauze și care necesită timp de lucru judiciar. În acest sens, formula trebuie să includă doar evenimente care se aplică unei proporții crescute de tipuri de cauze și instanțe. Cu alte cuvinte, evenimentele specifice sau neobișnuite nu trebuie luate în considerare (de exemplu, obiceiuri și stiluri de lucru diferite ale judecătorilor individuali, circumstanțe speciale etc.).³²
- ii. Extragerea datelor la nivel de stat din sistemul de gestionare a cauzelor sau din cauze eșantionate manual, pentru a determina frecvența medie de apariție a fiecărui eveniment în fiecare tip de cauză.
- iii. Colectarea auto-raportărilor/documentației de la judecători cu privire la durata timpului de lucru pe care îl petrec pentru gestionarea fiecărui eveniment în fiecare tip de cauză (fie prin metoda Delphi, fie prin metoda studiului de timp)
- iv. Înmulțirea frecvenței evenimentelor cu timpul mediu necesar judecătorilor pentru a gestiona evenimentele care au condus la soluționarea cauzei în fiecare tip de cauză.

Următorul tabel va demonstra formula bazată pe evenimente în două tipuri de cauze: cauză de infracțiune și cauză de divorț.³³ Pentru clarificare, timpul de lucru din acest exemplu numeric este valoarea medie a minutelor pe eveniment.

Tabel 4: Formula bazată pe evenimente pentru cauza de omor și divorț

Cauza de omor				Cauza de divorț		
Tipul de eveniment	Timpul de lucru pe eveniment	Frecvența evenimentului	Ponderea evenimentului	Timpul de lucru pe eveniment	Frecvența evenimentului	Ponderea evenimentului
Aspect inițial	5	1,05	5,25	30	0,05	1,5
Audiere preliminară	17	0,63	10,71	---	---	---
Punere sub acuzare	7	0,64	4,48	---	---	---
Programare/premergător procesului	15	0,03	0,45	15	0,44	6,6
Audiere/moțiuni preliminare	15	1,83	27,45	30	0,49	14,7
Hotărâre pronunțată în lipsă/ acceptarea pledoariei	15	0,85	12,75	15	0,47	7,05
Proces	47	0,01	0,47	30	0,36	10,8
Proces cu jurați	480	0,05	24,00	---	---	---
După judecată/ verdict	15	0,18	2,70	20	0,05	1,0
Soluționare/ pronunțarea sentinței	18	0,73	13,14	20	0,61	12,2
Mandat de arestare	5	0,39	1,95	3	0,02	0,06
Contestație/ revizuire	5	0,33	1,65	30	0,05	1,5
Ponderea inițială în minute pe cauză de Omor			105	Ponderea inițială în minute pe cauză de Divorț		55,4

Avantajul evident al formulei bazate pe evenimente constă în faptul că aceasta permite cercetătorului să împartă ponderea totală în evenimente, să identifice evenimentul care consumă cel mai mult timp, să compare evenimentele care consumă timp între diferite tipuri de cauze și să tragă concluzii pe baza acestui fapt. Procedând astfel, formula bazată pe evenimente promovează o mai bună înțelegere a volumului de muncă implicat în fiecare tip de cauză. Cu toate acestea, dezavantajul acestei formule este că necesită un efort de cercetare pentru colectarea de date privind frecvența fiecărui eveniment pentru

³² V.E. Flango și B.J. Ostrom, *Evaluarea necesității judecătorilor și a personalului auxiliar al instanțelor*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 1996.

³³ Ibid.

fiecare tip de cauză. Un astfel de efort de cercetare poate prelungi durata studiului complet în 3-4 luni din cauza timpului necesar pentru a finaliza colectarea și analiza datelor referitoare la frecvență. Formula alternativă este „Minutele anualizate ale studiului de timp, raportate pe categorie de cauze” care se bazează pe următoarele componente:

- i. Minutele totale agregate ale studiului de timp, raportate de toți participanții, pe tip de cauză;
- ii. Numărul de zile lucrătoare din perioada totală de studiu;
- iii. Numărul total de zile de lucru judiciare disponibile pentru lucrul aferent unei cauze pe an;
- iv. Numărul de cauze depuse în anul anterior pentru fiecare tip de cauză.

Tabelul de mai jos va demonstra calculul ponderii pentru o cauză de delict minor în Iowa.³⁴

Tabel 5: Formula „Minutelor anualizate ale studiului de timp, raportate pe categorie de cauze” din Iowa:

Minute efective înregistrate în timpul perioadei de culegere a datelor pentru cauzele de delict minor		208.886
	Se împarte la	/
Zile ale perioadei de colectare a datelor		20
	Este egal cu	=
Minute la nivel de stat pe zi pentru lucrul la cauzele de delict minor		10.444
	Înmulțit cu	*
Numărul total de zile lucrătoare judiciare pe an		215
	Este egal cu	=
Minutele anualizate la nivel de stat pentru cauzele de delict simplu		2.245.460
	Se împarte la	/
Numărul de cauze de delict simplu depuse în anul precedent		172.459
	Este egal cu	=
Ponderea inițială a cauzei (minute)		13

Avantajul acestei formule derivă din faptul că nu necesită un efort de cercetare pentru a colecta și analiza datele de frecvență asupra diferitelor evenimente, scurtând astfel durata cercetării și timpul necesar pentru calcularea ponderilor. Dezavantajul acestei formule este pierderea capacității de a defalca ponderea și de a examina evenimentele care consumă cel mai mult timp, pentru a obține o mai bună înțelegere a ponderii ca o reflectare a complexității cauzei.

Odată calculate ponderile inițiale ale cauzei, acestea sunt apoi supuse unor ajustări calitative care pot include revizuirea și validarea grupurilor de reflecție ale judecătorilor experți, sondajul de suficiență, interviuri, vizite la fața locului etc. Aceste măsuri permit echipei de cercetare să ajusteze ponderile inițiale dacă este necesar, astfel încât să reflecte, în mod adecvat, timpul de lucru necesar pentru procesarea eficientă și efectivă a fiecărui tip de cauză.

După finalizarea fazei de colectare a datelor de timp și a fazei de analiză a datelor, având ca rezultat ponderea finală atribuită fiecărui tip de cauză, următoarea fază este de a calcula numărul necesar de poziții de judecător cu normă întreagă, pentru a gestiona gradul curent ponderat de încărcare cu dosare. Acest lucru se face utilizând următoarea formulă:

$$\frac{\text{Depuneri anuale în instanță ale fiecărui tip de cauză} \times \text{pondera atribuită respectivului tip de cauză (adăugată la toate tipurile de cauze)}}{\text{Numărul de minute pe care un singur judecător sau funcționar judiciar le are la dispoziție pentru lucrul aferent unei cauze într-un an.}}$$

³⁴ Suzanne și John Douglas, *Studiu de evaluare a volumului de muncă al funcționarului judiciar din Iowa*, 2016, Denver, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Serviciile de consultanță a instanțelor, 2017.

5. Rezumat comparativ

Acest capitol va prezenta și va discuta mai întâi numitorul comun al modelelor revizuite în acest studiu și apoi va continua să prezinte și să discute principalele diferențe dintre aceste modele. Pe baza acestor diferențe, vom propune apoi împărțirea diferitelor modele în patru grupe principale, pe baza unei clasificări pe două nivele, care îmbogățește clasificarea actuală din literatura de specialitate. În cele din urmă, acest capitol se va încheia cu un rezumat al principalelor motive pentru a alege un model / metodă în locul celui alt, pregătind terenul pentru recomandările care vor fi discutate în capitolul următor.

În consecință, constatările noastre arată că numitorul comun împărțit de toate modelele este întruchipat în două elemente primare. Primul element este „numărarea cauzelor”, adică numărarea numărului anual de depuneri în instanță pe tip de cauză din ultimul an. În acest sens, trebuie remarcat faptul că există modele care contorizează numărul de cauze soluționate în locul numărului de cauze depuse sau suplimentar acestuia. Acestea fiind spuse, se pare că niciunul dintre modelele analizate în acest studiu nu a inclus în formula sa numărul cauzelor aflate pe rol, pentru a determina numărul de judecători necesari.

Mai mult, există modele care calculează media numărului de cauze din ultimii trei ani și alte modele care calculează media pe trei ani, într-o manieră aritmetică ponderată, în care datele anuale din fiecare an contribuie la media finală într-o proporție diferită (așa cum se face în modelul din Republica Cehă). Cu toate acestea, indiferent dacă numărul de cauze se referă la depunerile în instanță sau la cauzele soluționate și dacă acest lucru se face pe un an sau pe trei ani - înțelegerea de bază pe care o împărtășesc toate modelele de ponderare a cauzelor este aceea că diferite tipuri de cauze trebuie numărate separat și trebuie să li se atribuie ponderi separate în consecință, pentru a justifica diferențele cu privire la timpul și efortul necesar.

Al doilea element, pe care toate modelele de ponderare a cauzelor îl au în comun, este auto-raportarea judecătorilor și a altor funcționari judiciari cu privire la nivelul de complexitate implicat în fiecare tip de cauză. În acest sens, este important să facem diferența între auto-raportări, care reprezintă un instrument de cercetare utilizat în toate modelele de ponderi ale cauzelor și auto-documentare, care este utilizată numai în unele dintre modele. În esență, auto-raportările sunt furnizate retrospectiv, ca răspuns la întrebări care pot fi discutate ulterior într-un cadru de grup și se bazează pe noțiunile și percepțiile subiective ale respondentului. În comparație, auto-documentarea se bazează pe documentarea în timp real a fluxului de lucru al fiecărui participant într-un mod continuu, neîntrerupt și meticolos. Această distincție constituie esența diferențelor dintre metoda Delphi, care se bazează pe auto-raportări sub formă de estimări calculate și metoda studiului de timp, care se bazează pe o auto-documentare empirică realizată de fiecare participant. Având în vedere această distincție, este important de reținut faptul că, în timp ce toate modelele ponderilor de cauze colectează auto-raportări subiective (utilizând metoda Delphi sau o variantă a acesteia), utilizarea acestor auto-raportări diferă de la un model la altul. De exemplu, unele modele de ponderare a cauzelor vor utiliza rapoartele proprii ale judecătorilor ca sursă principală pentru datele necesare pentru cuantificarea ponderii cauzei. Cu toate acestea, alte modele vor utiliza rapoartele proprii ale judecătorilor ca mijloc secundar care vizează doar validarea ponderilor determinate, pe baza autodocumentării judecătorilor (de exemplu, într-un studiu de timp). Aceste diferențe vor fi discutate ulterior în detaliu.

Revenind la colectarea rapoartelor proprii, care se efectuează în toate modelele, este important de reținut faptul că procesul de colectare a datelor necesită luarea de decizii pentru o listă lungă de probleme metodologice. De exemplu, întrebările prezentate participanților la metoda Delphi (sau o variantă a acelei metode) pot fi cu răspuns deschis, permițând respondenților să răspundă cu propriile lor cuvinte, sau cu răspuns închis cu răspunsuri alternative fixe din care să aleagă. Sunt necesare decizii suplimentare cu privire la modul în care vor fi formulate întrebările, precum și la numărul de respondenți (întreaga populație sau un eșantion din rândul populației, un eșantion reprezentativ sau un eșantion exclusiv de experți etc.) și la modul în care întrebările vor fi prezentate participanților. De exemplu, întrebările pot fi prezentate printr-un sondaj sau un chestionar (sub formă de hârtie sau on-line), un interviu individual față în față sau un interviu de grup urmat de o discuție de grup etc. În plus, întrebările pot fi precedate de o prezentare a datelor statistice relevante, studii de caz sau o revizuire a constatărilor obținute prin intermediul altor instrumente de cercetare, ca un cadru de referință. În mod evident, toate aceste probleme metodologice influențează valabilitatea și fiabilitatea datelor colectate și, prin urmare, necesită o luare a deciziilor atentă, informată și bine fundamentată. O astfel de luare a deciziilor este, de asemenea, necesară și atunci când se adoptă metode suplimentare sau alternative de colectare a datelor, care ridică probleme similare și alte probleme metodologice.

În urma acestei revizuirii a numitorilor comuni ai tuturor modelelor, principalele diferențe dintre diferitele modele pot fi rezumate în patru caracteristici cheie, după cum urmează:

1. *Unitatea de pondere unică utilizată pentru evaluarea și prezentarea complexității cauzei* - adică, fie unități de timp (adică, minute pe cauză), fie alte valori-relative-numerice, cum ar fi puncte sau criterii de referință, care evaluează complexitatea cauzei, dar nu se convertesc, în mod necesar, în timp de lucru pe cauză.
2. *Metoda colectării datelor* - în mod tradițional, clasificarea comună face distincția între două metode primare de colectare a datelor: metoda Delphi (estimări) și metoda studiului de timp (măsurători empirice). La această clasificare comună, adăugăm o a treia metodă, care este metoda prelevării de probe din activitatea de lucru utilizată pentru a determina proporția de timp petrecută de participanți în cadrul unor diferite activități, prin eșantionarea unor momente aleatorii din ziua acestora. După cum s-a discutat mai sus, această metodă a fost implementată în modelul olandez și a fost combinată ulterior cu metoda Delphi.
3. *Transparența ponderii cauzei*, însemnând capacitatea de a descompune ponderea cauzei în funcție de diferiți factori generatori de muncă, din care este compusă, și de a analiza efectul fiecăruia dintre acești factori asupra ponderii totale. Astfel de factori includ evenimente și sarcini consumatoare de timp pe care judecătorii le îndeplinesc în cauze și/sau alți indicatori aferenți cauzei, care încearcă să prezică complexitatea cauzei. Procedând astfel, o pondere transparentă oferă o înțelegere mai bună și mai aprofundată a complexității activității judiciare.
4. *Numărul ponderilor separate și independente ale cauzelor din fiecare model*. În acest sens, o listă largă de ponderi separate și independente ale cauzelor poate indica un nivel mai ridicat de detaliu și acuratețe al modelului ponderilor cauzelor. Cu alte cuvinte, gruparea diferitelor tipuri de cauze în tot mai puține categorii și acordarea aceleiași ponderi tuturor tipurilor de cauze grupate în aceeași categorie, elimină diferențele dintre respectivele tipuri de cauze. Din acest motiv, o listă restrânsă ar putea submina scopul reflectării și cuantificării fiabile a diferențelor de complexitate ale diferitelor tipuri de cauze.

Aceste patru caracteristici vor fi discutate acum în detaliu.

1. Unitatea de pondere unică utilizată pentru a evalua și prezenta complexitatea cauzei

În acest sens, unele modele evaluează și prezintă ponderea cauzei utilizând unități de timp (cel mai adesea, minute) sau cifre numerice relative, care pot fi ulterior convertite în unități de timp. Astfel de ponderi sunt puse în aplicare, printre altele, în Austria, Germania, Olanda, Serbia, Israel³⁵ și în Statele Unite. Pe de altă parte, există modele care aleg să pondereze complexitatea unor diferite tipuri de cauze care utilizează criterii de referință pe o scară de notare deschisă sau închisă, ce nu se convertesc în unități de timp. Astfel de modele sunt puse în aplicare, de exemplu, în Finlanda și Lituania, care atribuie cauzelor coeficienți de ponderare sau în România care atribuie cauzelor un grad inițial de complexitate.

Este important să explicăm faptul că alegerea de a prezenta ponderea cauzei utilizând unități de timp permite finalizarea următoarelor trei calcule:

- *Calculul proporționalității diferitelor tipuri de cauze* - de exemplu, dacă ponderea unei cauze civile este de 80 de minute și ponderea unei cauze penale este de 40 de minute, atunci raportul dintre cauzele civile și cauzele penale este de 1 la 2, însemnând că o cauză civilă este de două ori mai complexă și consumă mai mult timp decât o cauză penală. O altă implicație derivată din aceasta este că pentru fiecare cauză civilă atribuită judecătorului A, două cauze penale trebuie atribuite judecătorului B pentru a crea o repartizare echitabilă și echilibrată a cauzelor.
- *Calculul diferenței dintre diferite tipuri de cauze* - de exemplu, utilizând aceleași cifre numerice de mai sus va rezulta concluzia că o cauză civilă necesită cu 40 de minute mai mult timp de lucru judiciar decât o cauză penală.

³⁵ În studiul israelian privind ponderile cauzelor realizat în 2012, o singură unitate de pondere unică era echivalentul a 2,8 minute.

- *Calculul timpului de lucru judiciar agregat necesar procesării diferitelor tipuri de cauze - de exemplu, dacă numărul cauzelor civile primite este 100 și numărul cauzelor penale primite este, de asemenea, 100, atunci aceasta înseamnă că timpul de lucru judiciar agregat necesar pentru procesarea acestor cauze este de 12.000 de minute, care sunt egale cu 200 de ore de lucru în total. Acesta este rezultatul următorului calcul:*

$[(40 \text{ minute} * 100 \text{ depuneri}) + (80 \text{ minute} * 100 \text{ depuneri})] \div 60 \text{ minute} = 200 \text{ ore de muncă judiciară}$. Comparând acest rezultat cu timpul judiciar de lucru pe care îl are la dispoziție sistemul judiciar, este posibil să se calculeze apoi numărul funcțiilor de judecător cu normă întreagă necesare pentru soluționarea cauzelor ponderate curente.

Deși majoritatea valorilor relative mențin atributul de proporționalitate al unităților de timp, este posibil ca acestea să nu permită calcularea diferenței dintre diferitele tipuri de cauze sau timpul de lucru agregat și numărul necesar de judecători în conformitate cu acesta. De exemplu, coeficienții de ponderare din modelul finlandez mențin atributul de proporționalitate al unităților de timp, permițând astfel determinarea, de exemplu, a faptului că raportul dintre cauzele civile și cauzele penale este de 2,2 la 1. Cu toate acestea, coeficientul de ponderare finlandez nu se convertește în unități de timp și, prin urmare, nu poate fi utilizat pentru a calcula diferența dintre diferite tipuri de cauze. În scop ilustrativ, diferența dintre o cauză civilă și o cauză penală în modelul finlandez este de 1.2 (2.2-1). Totuși, această diferență este aparent lipsită de sens fără cheia pentru convertirea sa în unități de timp. Respectiv, acești coeficienții de ponderare nu vizează calcularea timpului de lucru judiciar agregat necesar procesării numărului de cauze primite din diferite tipuri de cauze. Acesta este și cazul modelelor din Lituania și România. În plus, după cum s-a menționat în revizuirea modelului lituanian, atributul de proporționalitate al coeficienților de ponderare din Lituania este limitat numai la instanțele din aceeași jurisdicție sau nivel. Înțelesul acestui fapt este că ponderile cauzelor din diferite jurisdicții nu pot fi comparate și evaluate pentru a asigura o alocare echilibrată și echitabilă a cauzelor între diferitele jurisdicții. **Aceste exemple prezintă posibilele avantaje ale unităților de timp în comparație cu criteriile de referință și alte grade.** Acest lucru este, de asemenea, valabil și pentru modelul estonian.

Excepția de la clasificarea unității de pondere unică (fie ca minute de timp de lucru pe cauză, fie ca grade relative pe cauză) se găsește în modelele ceh și croat. În ambele modele, așa-numita „pondere” este un derivat al unei determinări prealabile a cotei de cauze pe care fiecare judecător trebuie să o soluționeze într-un an. De exemplu, în modelul ceh, un judecător al unei instanțe districtuale este de așteptat să soluționeze 282 de cauze penale pe an. Adică valoarea de 282 „ponderii” nu reprezintă numărul de minute pentru o singură cauză penală. În mod alternativ, această valoare numerică poate fi considerată ca un fel de pondere agregată atribuită întregii categorii de cauze penale pe un judecător-an. Această pondere agregată este, prin urmare, echivalentul unei poziții de judecător unic. Cu alte cuvinte, raportul judecătorilor instanțelor districtuale pe cauze penale în Republica Cehă este de 1 la 282.

În mod similar, modelul croat se bazează, de asemenea, pe cotele de cauză, dar face un pas mai departe, calculând ponderea cauzei unice. În scop ilustrativ, în cazul în care cota anuală pe judecător este de 165 de cauze generale-civile, atunci ponderea unei singure cauze generale-civile se calculează utilizând următoarea formulă: $1 \text{ an} / 165 \text{ cauze} = 0,006$. Cu alte cuvinte, o singură cauză generală-civilă necesită, în medie, 0,006 judecător-an. Teoretic, această pondere poate fi convertită în minute pe cauză, având în vedere o determinare a valorii judecător-an (numărul de minute pe an pe care un singur judecător le are la dispoziție pentru lucrări aferente cauzei). Cu toate acestea, din cunoștințele noastre, această utilizare nu este aplicată, în mod oficial, nici în modelul croat, nici în modelul ceh. Pe scurt, unitatea de pondere unică în modelele ceh și croat poate fi considerată ca fiind o unitate de timp. Totuși, aceasta nu este unitatea de timp în minute obișnuită pentru o singură cauză și, prin urmare, este excepția de la clasificarea dihotomică ce face distincția între unitățile de timp în minute pe cauză sau gradele și criteriile de referință care nu se convertesc în unități de timp.

2. Metoda de colectare a datelor

În mod tradițional, clasificarea obișnuită a modelelor ponderilor cauzelor le împarte în două: modele care se bazează pe metoda Delphi și modele care se bazează pe metoda studiului de timp. Cu toate acestea, este posibil ca această clasificare dihotomică să nu se aplice modelelor care pun în aplicare o combinație a celor două metode sau modelelor care pun în aplicare o a treia metodă care nu se încadrează în caracteristicile unice nici ale metodei Delphi și nici ale celei privind studiul de timp. Acesta este cazul în modelul olandez, care se bazează pe o metodă care analizează utilizarea timpului judecătorilor, prin eșantionarea muncii acestora în puncte aleatorii ale fluxului lor zilnic de muncă. Această metodă se numește „eșantionarea muncii” (alte denumiri ale acesteia includ eșantionare instantanee, eșantionare pe incident, analiză multi-moment (AMM) etc.

În esență, toate cele trei metode colectează date de la participanți pentru a cuantifica nivelul de complexitate al diferitelor tipuri de cauze. Totuși, aceste metode diferă prin modul de colectare a datelor, prin durata colectării datelor, prin numărul de participanți și prin nivelul de implicare al fiecărui participant, precum și prin unitatea cu pondere unică, ce va reprezenta în cele din urmă ponderea cauzei. Aceste diferențe sunt rezumate în tabelul de mai jos.

Tabel 6: Diferențe între metodele de colectare a datelor

	Metoda Delphi (Estimare calculată)	Metoda eșantionării muncii	Metoda studiului de timp (Măsurare empirică)
Tipul de date colectate de la participanți și modul de colectare a datelor	auto-raportări subiective care estimează nivelul de complexitate al cauzei. Aceste auto-raportări sunt furnizate retrospectiv , ca răspuns la întrebări structurate, discutate ulterior într-un cadru de grup pentru a ajunge la un consens.	raportarea segmentată în timp real a activității curente efectuate de fiecare participant, fără a fi nevoie să raportați ora de începere și finalizare a activității sau durata acesteia. Raportarea este efectuată către o terță parte (aplicație pentru calculator sau telefon/ recenzent online), în momente aleatorii .	autodocumentarea în timp real și continuă a duratei fiecărei activități, astfel cum este măsurată de fiecare participant, în mod individual, într-un manual sau într-un formular de jurnal de timp online. * Nivelul de detaliu este, bineînțeles, dictat de proiectarea jurnalului privind timpul judiciar .
Durata colectării datelor (fără a include colectarea datelor privind frecvența evenimentelor)	Perioadă de timp scurtă, adesea limitată la 1-2 întâlniri ale grupurilor de reflecție.	Perioadă de timp relativ scurtă, variind cel mai adesea de la 1 săptămână la 3 săptămâni.	Perioadă de timp relativ lungă, cuprinsă între 4 săptămâni și câteva luni.
Numărul de participanți	Un eșantion de populație (necesită o decizie cu privire la metoda de eșantionare).	Un eșantion de populație (necesită o decizie cu privire la metoda de eșantionare).	Un eșantion reprezentativ al populației sau al întregii populații
Nivelul de implicare pretins de la participanți	Implicare minimă. Auto-raportări și estimări subiective furnizate într-un cadru de grup.	Nivel mediu de implicare. Necesită disponibilitate parțială pentru rapoartele fragmentate privind utilizarea timpului, la momente aleatorii în timp, pe parcursul unei săptămâni și până la trei săptămâni	Nivel ridicat de implicare. Judecătorii trebuie să autodocumenteze timpul de lucru specific pe care îl petrec pentru fiecare activitate judiciară, într-un mod continuu și neîntrerupt, timp de câteva săptămâni sau luni.
Unitatea de pondere unică	Gradele/criteriile de referință sau unitățile de timp.	Unități de timp	Unități de timp

După cum s-a explicat anterior, se pare că toate modelele ponderilor cauzelor utilizează metoda Delphi (sau o variantă a acesteia) pentru a colecta autoraportările judecătorilor și ale altor membri de personal relevanți. Cu toate acestea, în modelele care aplică metoda studiului de timp, ca instrument principal de cercetare și sursă principală de date, metoda Delphi este utilizată doar ca instrument secundar de cercetare care vizează validarea constatărilor studiului de timp și modificarea acestora, dacă este necesar. Acesta este cazul modelelor austriece și germane, precum și în studiile actualizate efectuate în SUA, printre altele. În principiu, acest lucru poate fi valabil și pentru modelele care se bazează pe metoda eșantionării muncii ca sursa principală de date și utilizează metoda Delphi ca instrument secundar de cercetare. Cu toate acestea, se pare că, în modelul olandez al ponderilor cauzelor, este posibil să nu fie corect să se precizeze

care dintre cele două metode (Delphi sau eșantionarea muncii) este sursa principală de date. Acest lucru se datorează faptului că contribuțiile ambelor metode la ponderile finale, în modelul olandez, pot fi considerate ca fiind egale. Din acest motiv, alegem să nu clasificăm modelul olandez în cadrul metodei Delphi, ci într-o a treia clasificare, care este un amestec al metodei Delphi cu cea a eșantionării muncii.

În consecință, următorul tabel propune clasificarea diferitelor modele de ponderi ale cauzelor pe baza unei clasificări pe două niveluri. Primul nivel va împărți modelele în funcție de unitatea de pondere pe care o utilizează (unități de timp de minute comparativ cu grade sau criterii de referință, care nu se convertesc neapărat în minute). Al doilea nivel va împărți apoi modelele în funcție de metoda principală pe care o utilizează pentru a determina ponderile inițiale ale cauzelor. Acest nivel se va baza pe tripla clasificare a metodelor discutate anterior: Studiu de timp, o combinație a metodei de eșantionare a muncii cu metoda Delphi și metoda Delphi independent (sau o variantă a acesteia). Pentru clarificare, modelele care aplică studiul de timp pentru a determina ponderile inițiale ale cauzelor și care utilizează un Delphi ulterior studiului de timp pentru a valida constatările studiului de timp, vor fi clasificate în cadrul studiului de timp.

Tabel 7: Clasificarea propusă pe două niveluri a diferitelor modele de ponderi ale cauzei

Unitatea de pondere a modelului	Unități de timp de minute			Grade și criterii de referință care nu se convertesc, în mod necesar, în minute
	A. Metoda studiului de timp	B. Metoda eșantionării muncii + metoda Delphi	C. Metoda Delphi (sau o variație a acesteia)	
Metoda principală utilizată pentru a colecta datele operative principale oferite de judecători				D. Metoda Delphi (sau o variație a acesteia)

După cum se arată în tabelul de mai sus, clasificarea diferitelor modele le împarte în patru grupe majore:

- A. Grupul A include toate modelele, care prezintă ponderea în **unități de timp** și se bazează pe un **studiu de timp**. Acest grup de modele include, printre altele, modelele puse în aplicare în Austria, Danemarca și Germania. Acest grup include, de asemenea, studiile efectuate atât în modelul Statelor Unite, cât și în modelul israelian, care au trecut de la metoda Delphi utilizată anterior la metoda studiului de timp.
- B. Grupul B include toate modelele, care prezintă ponderea în **unități de timp**, dar se bazează pe o combinație a **metodei de eșantionare a muncii și a metodei Delphi**. Acest grup se referă la modelul olandez al ponderilor cauzelor.
- C. Grupul C include toate modelele, care prezintă ponderea în **unități de timp**, dar se bazează pe **metoda Delphi (sau o variație a acesteia)**. Acest grup de modele include modelul sârbesc, modelul israelian al ponderilor cauzelor din 2013 și modelul american bazat anterior pe metoda Delphi.
- D. Grupul D include toate modelele, care prezintă ponderea în **grade sau criterii de referință** și se bazează pe **metoda Delphi**. Acest grup de modele include, printre altele, modelele puse în aplicare în: Croația, Republica Cehă, Finlanda, Lituania și România. Pentru clarificare, această listă nu este exhaustivă și se bazează pe datele parțiale pe care le-am colectat până în prezent. Se pare că majoritatea statelor membre care au răspuns la chestionar pot fi clasificate în acest grup.

În ceea ce privește motivele fiecărei instanțe judecătorești pentru alegerea unei metode/model față de cealaltă, acestea se bazează pe o examinare atentă a punctelor forte și a punctelor slabe ale fiecărei metode. Respectiv, principalele puncte forte și puncte slabe ale fiecărei metode vor fi prezentate într-un tabel separat după cum urmează.

Tabel 8: Principalele puncte forte și puncte slabe ale metodei Delphi

Metoda Delphi	
Principalele puncte forte	Principalele puncte slabe
1. Proces de scurtă durată de colectare a datelor (adesea limitat la una sau două întâlniri zilnice ale grupului de reflecție) și cost relativ scăzut (nu sunt necesare servicii externe).	1. Metoda clasică Delphi utilizează grupurile de reflecție ale judecătorilor experți și, prin urmare, nu este reprezentativă și nu justifică judecătorii nou-numiți și fără experiență.
2. Realizează un consens pe baza opiniilor judecătorilor experți sau a unui eșantion reprezentativ de judecători colegi.	2. Fiabilitatea acestor auto-raportări subiective este extrem de compromisă din cauza prejudecăților cognitive (de exemplu, sub-estimare sau supra-estimare), influențelor dinamicii grupului și a erorilor de percepție umană.
3. Achiziționarea simplă a datelor, care necesită efort minim pentru a participa, precum și întreruperea minimă a fluxului de lucru al participanților.	3. Proiectarea întrebărilor prezentate participanților poate, de asemenea, să le influențeze răspunsurile și să pună în pericol fiabilitatea și valabilitatea datelor. ³⁶

Tabel 9: Principalele puncte forte și puncte slabe ale metodei eșantionării muncii

Metoda de eșantionare a muncii	
Principalele puncte forte	Principalele puncte slabe
1. Spre deosebire de Delphi, aceasta oferă o tehnică statistică ce permite calcularea proporției timpului petrecut pe fiecare activitate;	1. Aceasta nu înregistrează durata efectivă a activității eșantionate așa cum se face în studiul de timp;
2. Aceasta se bazează pe date empirice, în timp real, colectate în momente aleatorii, crescând astfel fiabilitatea și acuratețea setului de date în comparație cu metoda Delphi. În plus, acest mod de colectare a datelor permite, de asemenea, monitorizarea și susținerea în timpul colectării datelor, precum și interpretarea datelor în timp real pentru a-i asigura fiabilitatea;	2. Aceasta nu permite o defalcare redusă a activităților observate în fluxul de lucru, sau nu permite identificarea evenimentului care consumă cel mai mult timp, așa cum a fost posibil în studiul de timp (în funcție de conceptul cercetării);
3. În comparație cu metoda studiului de timp, aceasta necesită un proces de o durată relativ scurtă de colectare a datelor (câteva săptămâni, în așteptarea conceptului proiectului) și necesită o achiziție de date relativ simplă și un nivel de efort scăzut și întreruperea fluxului de lucru al participanților.	3. Aceasta necesită un număr suficient de participanți și o perioadă suficient de lungă de colectare a datelor pentru a asigura un set de date reprezentativ. Prin urmare, în așteptarea conceptului proiectului, colectarea datelor poate fi la fel de consumatoare de timp și scumpă ca metoda studiului de timp. ³⁷

³⁶ Ibid.³⁷ De exemplu, programarea săptămânii de observare individuală pentru fiecare participant la modelul olandez a fost eșalonată pe parcursul unui an, egalizându-se astfel intervalul de timp pentru finalizarea cercetării cu cel al modelului mediu care se bazează pe metoda studiului de timp.

Tabel 10: Principalele puncte forte și puncte slabe ale metodei studiului de timp

Studiul de timp	
Principalele puncte forte	Principalele puncte slabe
1. Aceasta oferă o măsură directă sub formă de relatare directă a timpului de lucru al persoanelor, pe baza înregistrărilor în timp real și continue.	1. Este considerată a fi mai scumpă și mai consumatoare de timp decât metoda Delphi.
2. Aceasta oferă o sursă de date solidă și cu bază empirică, care permite analiza în dimensiuni diferite și în profunzime, pe care alte metode nu le oferă. Aceste dimensiuni includ furnizarea valorilor medii/ mediane/ minime și maxime ale duratei diferitelor activități și o varietate de opțiuni de analiză pe instanță, pe poziție judiciară, pe cauză, pe activitate etc. Din aceste motive, metoda studiului de timp este considerată „standardul de aur pentru studiile de ponderare a cauzelor”. ³⁸	2. Aceasta este mai împovărătoare pentru judecătorii însărcinați cu documentarea meticuloasă și continuă a timpului lor de lucru timp de câteva săptămâni și chiar luni.

Pentru a rezuma, decizia care metodă este cea mai potrivită pentru o anumită instanță, trebuie să ia în considerare, printre alții, următorii factori: intervalul de timp stabilit pentru a finaliza ponderile cauzelor, bugetul și resursele umane disponibile pentru desfășurarea proiectului; capacitățile tehnologice și administrative ale organizației; nivelul de disponibilitate al judecătorilor de a participa la un efort de cercetare pe termen lung etc. Pentru a ilustra modul în care acești factori se echilibrează, studiile au constatat că „metoda Delphi este, de obicei, utilizată în contexte în care datele administrative sunt limitate, termenele proiectului sunt strânse, bugetele sunt reduse, barierele culturale și politice reduce probabilitatea unor rate ridicate de participare judiciară într-un studiu de timp”.³⁹

3. Transparența ponderii finale a cauzei

În acest sens, există modele care prezintă ponderea cauzei ca suma tuturor părților sale și permit extragerea de concluzii privind impactul relativ al fiecărui factor sau componentă cu privire la rezultatul final al ponderii cauzei. Un bun exemplu pentru o pondere transparentă este cel al „formulei ponderii bazate pe evenimente” utilizată, printre altele, în Statele Unite, Serbia și Israel. După cum s-a discutat anterior, formula bazată pe evenimente permite cercetătorului să defalce ponderea totală în evenimente, să compare evenimentele care consumă timp în cadrul diferitelor tipuri de cauze, să identifice evenimentul care consumă cel mai mult timp și să tragă concluzii suplimentare pe baza acestui fapt. Procedând astfel, formula bazată pe evenimente promovează o mai bună înțelegere a complexității muncii presupuse de fiecare tip de cauză.

Acestea fiind spuse, formula bazată pe evenimente se fundamentează pe capacitatea echipei de cercetare de a extrage date precise, actualizate și fiabile privind frecvența cu care se acumulează fiecare eveniment în fiecare tip de cauză (de exemplu, numărul de audieri pe cauză, numărul de decizii pe cauză, numărul de decizii finale pe cauză, tipul de decizie etc.). Această capacitate se bazează pe două surse alternative de date. Prima, care este de preferat celeilalte, este sistemul de gestionare a cauzelor (SGC) sau alte sisteme de date statistice și computerizate care colectează elementele de date relevante. Cu alte cuvinte, dacă aceste sisteme (SGC sau altele) colectează, în mod continuu și fiabil, date-frecvența-evenimentelor, procesul de colectare și analiză a datelor este destul de ușor, rapid și eficient. Cu toate acestea, dacă datele de frecvență relevante nu pot fi extrase într-un mod computerizat (deoarece nu sunt computerizate sau fiabilitatea acestora este insuficientă), sursa alternativă de date se face printr-o eșantionare manuală a dosarelor de hârtie. Acest lucru va necesita, desigur, accesul la o copie pe hârtie a cauzelor și la un număr suficient de cercetători calificați cu studii juridice pentru a testa o cantitate reprezentativă de cauze din fiecare tip de cauză. Bineînțeles, eșantionarea manuală a cauzelor va prelungi procesul de colectare a datelor, va ridica probleme de fiabilitate și va întârzia finalizarea studiului. Din aceste motive, este esențial să se aplice o abordare strategică pe termen lung, pentru a asigura că toate datele necesare vor fi computerizate într-un mod oportun, precis, fiabil, complet și accesibil.

O modalitate alternativă de a prezenta ponderea unei cauze, care nu necesită date de frecvență (sau alte elemente de date aferente cauzei) este denumită **ponderea „cutiei negre”**. În ponderea cutiei negre,

³⁸ Kleiman, M.; Lee, Cynthia G.; Ostrom, Brian J.; Schaufli, Richard Y. 2017. „Ponderarea cauzei ca o unitate de măsură comună: o analiză comparativă a utilizărilor curente și a direcțiilor viitoare”, Seria socio-legală Onati [online], 7 (4), 640-660. Disponibil de la: <http://ssrn.com/abstract=3047725>

³⁹ Ibid

ponderea cauzei este o valoare netransparentă care nu furnizează informații despre evenimentele specifice (sau alți indicatori) care compilează ponderea și impactul relativ al acestora privind ponderea respectivă. După cum s-a discutat în capitolele anterioare, ponderile cauzelor în modelul austriac și german sunt prezentate ca atare, la fel și coeficienții de ponderare în modelele finlandez, lituanian și român. Acestea fiind spuse, este interesant de văzut că formula ponderilor cauzelor din modelele român și finlandez include indicatori transparenți, alături de coeficienții cutiei negre. De exemplu, formula din modelul român include indicatori transparenți precum: numărul de tomuri, numărul de părți și numărul de martori în fiecare cauză individuală. Promovând astfel o descriere mai exactă și bazată empiric, a nivelului de complexitate al cauzei.

În rezumat, atributul de transparență al ponderii este unul dintre indicatorii nivelului de detaliu și precizie al modelului ponderii cauzei. Cu alte cuvinte, modelele care utilizează ponderi transparente sunt considerate mai detaliate și mai precise decât altele.

4. Numărul ponderilor separate și independente ale cauzelor din fiecare model

În acest sens, este esențial să înțelegem că numărul de tipuri de cauze sau categorii de tipuri de cauze cărora li se acordă în cele din urmă o pondere separată și independentă, poate indica, de asemenea, nivelul de detaliu și acuratețe al modelului ponderilor cauzelor. Cu alte cuvinte, cu cât sunt mai multe tipuri de cauze care sunt ponderate separat, cu atât va fi mai detaliat și mai precis modelul.

Acestea fiind spuse, includerea mai multor tipuri de cauze care necesită ponderi independente influențează, în mod direct, durata de timp și efortul de cercetare necesar pentru extragerea datelor relevante pe fiecare tip de cauză și pentru a analiza datele menționate (adică, numărul de depuneri în instanță și alți indicatori relevanți aferenți cauzei, cum ar fi frecvența evenimentelor). Din acest motiv, unele modele pot prefera să grupeze diferite tipuri de cauze în tot mai puține categorii, pentru a ușura nivelul efortului de cercetare și pentru a scurta termenul necesar pentru calcularea ponderilor. Cu toate acestea, gruparea diferitelor tipuri de cauze într-o singură categorie va anula diferențele dintre respectivele tipuri de cauze. Cu alte cuvinte, diferitelor tipuri de cauze care au fost grupate în aceeași categorie li se va atribui aceeași pondere.

Ca un cadru de referință, constatările noastre arată că modelul olandez, de exemplu, a atribuit ponderi separate pentru 70 de categorii diferite de tipuri de cauze; în modelul lituanian, ponderile au fost acordate pentru 45 de tipuri de cauze; iar în modelul sârbesc ponderile au fost atribuite pentru 8 categorii de tipuri de cauze. În comparație, modelul gradului ponderat de încărcare cu dosare din Statele Unite grupează, de asemenea, tipurile de cauze în categorii ponderate, dar cel mai adesea atribuie ponderile unei liste limitate de categorii. De exemplu, în 2014, la Judecătoria din Montana au fost atribuite ponderi pentru 13 categorii de tipuri de cauze; în 2016, la Tribunalul Districtual din Oregon au fost atribuite ponderi pentru 18 categorii de tipuri de cauze; în 2017, în Iowa, au fost ponderate 28 de categorii de tipuri de cauze; și, în 2016, în Kentucky, au fost ponderate 33 de categorii de tipuri de cauze. De asemenea, este interesant de remarcat faptul că modelul israelian din 2013 pentru ponderile cauzelor a atribuit ponderi separate și independente pentru 101 de tipuri de cauze.

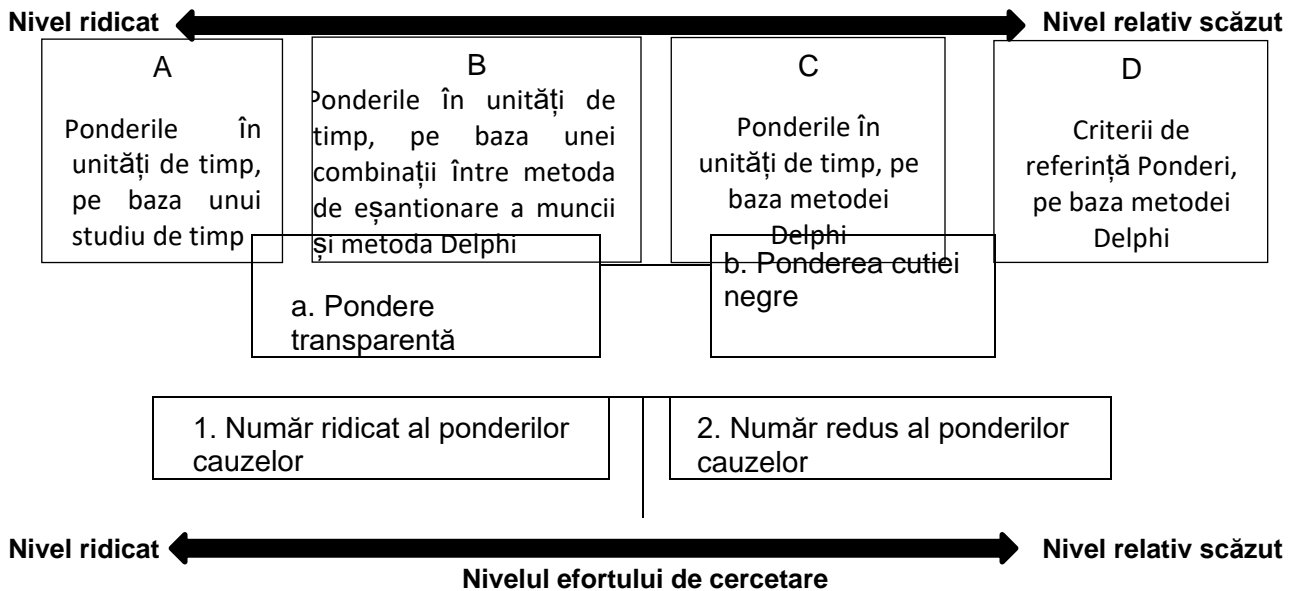
În concluzie, decizia privind numărul de tipuri de cauze care trebuie incluse în model și dacă acestea trebuie grupate în mai puține categorii, trebuie să fie echilibrată cu atenție între interesul de a asigura o descriere detaliată și precisă a cât mai multor tipuri de cauze și interesul de a finaliza cercetarea într-o perioadă scurtă care necesită un efort minim.

Trimiterile încrucișate ale celor patru caracteristici cheie discutate mai sus (unitatea de pondere, metoda de colectare a datelor, transparența ponderii și numărul de ponderi) permit clasarea diferitelor modele în funcție de nivelul de detaliu și acuratețe al fiecărui model, precum și de nivelul efortului de cercetare, pe care fiecare model îl necesită (din punct de vedere al timpului, bugetului și nivelului de implicare pretins de la participanți). În acest sens, se pare că nivelul de acuratețe și detaliu se corelează cu nivelul efortului de cercetare necesitat în fiecare model. De exemplu, un model cu ponderi ale cauzei, care se va clasa la un nivel ridicat pe scara de acuratețe și detaliu, va fi un model care: este fundamentat empiric și se bazează pe auto-documentarea continuă a timpului de lucru efectiv investit în diferite tipuri de cauze; prezintă ponderile într-un mod transparent; și produce un număr mare de ponderi ale cauzelor independente. Cu toate acestea, acest model se va clasa, de asemenea, la un nivel ridicat pe scara de măsurare a nivelului efortului de cercetare datorită faptului că acest model este mai scump, consumă mai mult timp și este mai împovărat în comparație cu modelele care se bazează pe alte metode. În consecință, un nivel relativ scăzut de acuratețe și detaliu va fi atribuit unui model care: se bazează, în principal, pe auto-estimări retrospective și subiective; prezintă ponderile ca grade sau criterii de referință, într-o manieră de tip cutie neagră; și grupează diferite tipuri de cauze într-o singură categorie, într-un mod care anulează diferențele

distincte dintre respectivele tipuri de cauze. Respectiv, efortul de cercetare implicat într-un astfel de model va fi, de asemenea, clasat la un nivel relativ scăzut.

Următoarea figură va ilustra scara propusă pentru evaluarea influenței diferitelor probleme metodologice asupra nivelului de acuratețe și detaliu și nivelul corelat al efortului de cercetare necesar.

Figura 1: O scară pentru evaluarea modelelor PC pe baza nivelului de acuratețe, detaliu și efort de cercetare al acestora Nivel de acuratețe și detaliu



Așa cum se arată în figura de mai sus, un proiect de cercetare care va fi clasificat ca B + a + 1 este considerat a fi mai precis și mai detaliat, precum și necesitând mai mult efort de cercetare decât un model clasificat, de exemplu, ca C+b+1. Un alt exemplu posibil va scala modelul C+a+1 la un nivel mai ridicat, atât în ceea ce privește acuratețea, cât și cererea efortului de cercetare, în comparație cu modelul D+b+1. Acestea sunt doar două exemple ale numeroaselor comparații pe care această scară le permite între modelele care se bazează pe diferite combinații de alegeri metodologice.

Pe baza acestui rezumat comparativ, este evident că sarcina de a dezvolta un sistem de succes de ponderare a cauzelor necesită o muncă de pregătire exhaustivă, implementare atentă, măsuri de control al calității și revizuire periodică, pentru a asigura că ponderile vor rămâne valabile, fiabile, precise și actualizate. În acest scop, capitolul următor va oferi recomandări concise pentru sistemele judiciare care iau în considerare adoptarea unui sistem de ponderare a cauzelor sau revizuirea sistemului lor actual.

6. Recomandări

Următoarea listă de recomandări se bazează pe revizuirea extinsă prezentată în acest studiu și nu se dorește a fi una exhaustivă. Scopul acestei liste este de a oferi orientări de bază sistemelor judiciare care doresc să dezvolte un sistem de ponderare a cauzelor sau să reevalueze sistemul care este utilizat în prezent.

Recomandarea 1: Angajarea și încurajarea judecătorilor să participe în mod activ la cercetare

Judecătorii sunt părți interesate cheie în procesul de ponderare a cauzelor. Participarea activă și contribuția indispensabilă a acestora sunt vitale pentru succesul oricărui model al ponderilor cauzelor. Din acest motiv, este esențial să se angajeze și să se încurajeze judecătorii să își exprime opiniile și să participe activ la toate etapele cercetării. Acest lucru va promova o activitate transparentă și de colaborare și, de asemenea, va spori disponibilitatea judecătorilor de a participa la proces; va asigura că setul de date va fi reprezentativ și fiabil; și va crește încrederea judecătorilor în metodologia și constatările cercetării. În acest sens, o posibilă modalitate de a ușura acceptarea procesului este anonimizarea identității participanților și asigurarea judecătorilor că datele nu vor fi utilizate pentru evaluarea performanței lor individuale. În plus, teama cu privire la utilizarea incorectă a datelor colectate de organismele de cercetare interne poate fi eliminată și prin colaborarea cu instituții de cercetare externe sau consultanți independenți.⁴⁰

Recomandarea 2: Numirea unui manager cu experiență al proiectului de cercetare

Managerul proiectului de cercetare trebuie să aibă o experiență profesională relevantă în acest domeniu de cercetare și să poată impune respectul judecătorilor. Managerului proiectului de cercetare îi va fi încredințată planificarea, proiectarea și executarea proiectului de cercetare de la început până la sfârșit, sub rezerva revizuirii și aprobării de către un comitet consultativ.

Recomandarea 3: Formarea comitetului consultativ

Comitetul consultativ va fi format din membri cu experiență ai sistemului judiciar și poate include, printre altele: experți judecătorești de la instanțe care diferă în ceea ce privește dimensiunea, locația geografică sau jurisdicția, cercetători, statisticieni, grefieri, administratori ai instanțelor etc. Comitetul consultativ va avea misiunea de a oferi îndrumări cu privire la aspectele politice, supravegherea proiectului de cercetare și aprobarea constatărilor cercetării.⁴¹

Recomandarea 4: Finalizarea unei evaluări cuprinzătoare a resurselor disponibile

Succesul oricărui model de ponderare a cauzelor, care va fi adaptat la măsurătorile unui sistem judiciar specific, necesită o evaluare cuprinzătoare și preliminară a resurselor disponibile pentru a îndeplini scopurile modelului. Această evaluare va include:

- Compilarea listei tipurilor de cauze care vor fi incluse în cercetare;
- Identificarea sarcinilor consumatoare de timp și a activităților/evenimentelor care urmează a fi clasificate ca activitate de lucru aferentă cauzei și activitate de lucru care nu este aferentă cauzei;
- Testarea disponibilității, accesibilității și fiabilității datelor statistice computerizate privind indicatorii relevanți aferenți cauzei (numărul de depuneri în instanță anuale pe tip de cauză și/sau frecvența evenimentelor pe tip de cauză etc.);⁴²
- Determinarea necesității completării datelor prin eșantionarea manuală a cauzelor în instanță și a capacității de a face acest lucru;
- Evaluarea numărului necesar de cercetători, statistici, echipa de asistență tehnică și alt personal necesar pentru executarea cu succes a proiectului de cercetare;
- Evaluarea necesității serviciilor externe și a resurselor disponibile pentru finanțarea acestor servicii;
- Stabilirea unor termene adecvate, suficiente și realiste care să ia în considerare cerințele unice

ale fiecărei etape a cercetării;

⁴⁰ Nota de subsol 36 de mai sus

⁴¹ Matthew Kleiman și colab., *O evaluare a modelului volumului de muncă judiciară din Louisiana*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2014.

⁴² A se vedea nota de subsol 36.

- Evaluarea nivelului de disponibilitate a judecătorilor de a participa la un efort de cercetare pe termen lung.

Recomandarea 5: Stabilirea numărului de tipuri de cauze care vor fi incluse în cercetare

Determinarea listei de tipuri de cauze individuale cărora li se va acorda o pondere independentă sau gruparea mai multor tipuri de cauze într-o singură categorie ce va primi aceeași pondere, trebuie să se bazeze pe următoarele cerințe:

- Este imperativ să se asigure faptul că sistemul de gestionare a cauzelor înregistrează date cu privire la numărul de depuneri în instanță pentru fiecare tip de cauză identificat, într-un mod consecvent și fiabil.⁴³
- Numărul de depuneri în instanță pe tip de cauză trebuie să fie suficient pentru a asigura fiabilitatea ponderii.
- Clasificarea în tipuri de cauze sau în categorii de tipuri de cauze, care grupează diferite tipuri de cauze, trebuie să se bazeze pe distincții clare din punct de vedere juridic și logic între tipurile de cauze. Cu alte cuvinte, această clasificare trebuie să fie atât exclusivă, cât și exhaustivă din punct de vedere colectiv, pentru a se asigura faptul că orice cauză dată se încadrează într-un singur, și numai un singur, tip de cauză sau categorie de tip de cauză.⁴⁴
- Gruparea diferitelor tipuri de cauze într-o singură categorie se poate baza, de asemenea, pe similitudini în ceea ce privește volumul mediu de muncă judiciară necesar procesării cauzei unice de fiecare tip. Totuși, acest mod de grupare se poate face numai după ce ponderile au fost decise.

Recomandarea 6: Decizia privind proiectul cercetării

Proiectul cercetării trebuie să stabilească un echilibru delicat între diferitele considerente cost-beneficiu. Acest echilibru va lua în considerare nivelul dorit de detaliu și acuratețe al proiectului de cercetare ales și scopurile pe care ponderile cauzelor urmăresc să le îndeplinească, comparativ cu termenul stabilit pentru proiect, resursele financiare și umane disponibile pentru proiect și nivelul de implicare impus judecătorilor. Lista întrebărilor metodologice care vor determina proiectul cercetării include:

- Numărul de participanți - în acest sens, utilizarea întregii populații va asigura un set de date solid, cu constatări reprezentative, care nu necesită metode de eșantionare. Totuși, acesta necesită, de asemenea, mai mult efort și bani pentru colectarea datelor decât în cazul unei eșantionări adecvate și reprezentative a populației.
- Tehnica de eșantionare - în mod firesc, aceasta este relevantă numai pentru studiile care și-au bazat setul de date pe un eșantion. În acest sens, regula generală este utilizarea eșantionării stratificate/reprezentative a întregii populații, pentru a asigura că rezultatele vor fi fiabile și reprezentative. Alte tehnici de eșantionare includ: eșantionarea aleatorie, eșantionarea oportună, eșantionarea voluntară, numai judecători cu experiență etc. Cu toate acestea, fiabilitatea constatărilor bazate pe aceste tehnici este considerată îndoielnică.
- Metodologia colectării datelor - această decizie trebuie să se bazeze pe caracteristicile unice ale fiecărei metode (metoda Delphi, metoda studiului de timp sau o combinație a metodei de eșantionare a muncii și metoda Delphi), așa cum s-a discutat în rezumatul comparativ;
- Unitatea de pondere unică (minute de lucru sau repere și note) și transparența ponderii, așa cum este discutat în rezumatul comparativ.
- Durata colectării datelor - această decizie trebuie luată în funcție de numărul de participanți și de metodologia de colectare a datelor aleasă;

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Brian.J. Ostrom și colab., *Raportul Final al evaluării volumului de muncă judiciară din Florida*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2016.

- Proiectarea întrebărilor (în metoda Delphi) sau proiectarea formularelor de documentare a timpului pentru studiul de timp (pe hârtie și formular online) sau modul de colectare a datelor în metoda de eșantionare a muncii (recenzent telefonic sau aplicație pe calculator/telefon inteligent).
- Valoarea „judecător-an” și „judecător-zi” - aceste valori fac parte integrantă din modelele care cântăresc cauzele în unități de timp și permit calcularea numărului necesar de funcții de judecător pentru gestionarea corespunzătoare și eficientă a gradului ponderat actual de încărcare cu dosare. Aceste valori trebuie setate de către comitetul consultativ.

Recomandarea 7: Programarea perioadei de colectare a datelor

Colectarea rapoartelor sau autodocumentării judecătorului trebuie să fie programată în mod sensibil și, de preferință, nu înainte sau în timpul reformelor majore, care ar putea risca acuratețea, valabilitatea și fiabilitatea datelor colectate. De asemenea, este recomandabilă programarea colectării datelor la un moment care să nu se suprapună cu sărbătorile oficiale și concediile plătite.

Recomandarea 8: Dezvoltarea unui program de formare pentru participanți

În proiectele de cercetare de colectare a datelor la scară largă, este imperativ să se dezvolte un program de formare pentru a se asigura, în prealabil, că datele vor fi colectate într-o manieră unificată, fiabilă și precisă. În acest sens, se poate realiza formarea participanților cu privire la modul de documentare a timpului pe activitate (într-un studiu de timp) sau modul de raportare a utilizării timpului (într-un studiu de eșantionare a muncii), se poate efectua utilizând prezentări de formare la fața locului oferite în instanțe, videoclipuri instructive și ghiduri scrise etc. Un instrument suplimentar este efectuarea unui test preliminar al formularelor de studiu de timp sau al aplicației pentru calculator de eșantionare a muncii, pentru a se asigura că participanții aplică instrucțiunile în mod corect.

Recomandarea 9: Înființarea unei echipe de asistență tehnică și profesională

Într-un studiu de timp sau de eșantionare a muncii, este esențial să se ofere participanților asistență tehnică și profesională pe durata perioadei de colectare a datelor. Asistența tehnică va aborda dificultățile, cum ar fi imposibilitatea de conectare utilizând datele pe site-ul web sau în aplicația pentru calculator/telefonul inteligent. Respectiv, asistența profesională se va ocupa de întrebări privind clasificările corespunzătoare ale activităților observate, rapoartele care se suprapun și alte probleme referitoare la politica de cercetare, cu care participanții se confruntă în timpul colectării datelor.

Recomandarea 10: Aplicarea măsurilor pentru validarea ponderilor inițiale și determinarea ponderilor finale Trebuie întreprins un proces de ajustare a calității pentru a se asigura că ponderile reflectă, în mod adecvat, nivelul de complexitate al fiecărui tip de cauză. Astfel de măsuri de ajustare a calității pot include anchete ulterioare colectării datelor, care solicită judecătorilor participanți să evalueze dacă ponderile inițiale reflectă suficient timp pentru furnizarea unor servicii de înaltă calitate sau reflectă numai timpul de lucru petrecut având în vedere constrângerile de timp actuale referitoare la diferite tipuri de cauze. Aceste anchete pot include, de asemenea, întrebări cu răspuns deschis în care judecătorii vor identifica ponderile care necesită ajustări și vor justifica ajustările specifice necesare. O măsură suplimentară ulterioară colectării datelor este desfășurarea de discuții în cadrul grupului de reflecție (metoda Delphi sau o versiune a acesteia) pentru a evalua ponderile inițiale și ajustările necesare pentru aprobarea ponderilor finale. Măsurile suplimentare includ interviuri individuale și de grup cu judecători și funcționari judiciari, precum și vizite la fața locului în instanțe, pentru a obține informații cu privire la bunele practici și modelele de lucru eficiente.⁴⁶

Recomandarea 11: Stabilirea utilizărilor adecvate ale ponderilor cauzelor

În principiu, ponderile cauzelor cuantifică nivelul de complexitate al diferitelor tipuri de cauze, evaluând timpul și efortul necesar, în medie, pentru a procesa o singură cauză dintr-un anumit tip de cauză. Această evaluare a timpului și efortului mediu pentru o singură cauză nu trebuie confundată cu evaluarea performanței judecătorului unic. Pentru clarificare, utilizarea valorii medii recunoaște că

⁴⁵ Nota de subsol 38 de mai sus.

⁴⁶ Matthew Kleiman și colab., O evaluare a modelului volumului de muncă judiciară din Louisiana (ianuarie 2014), Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2014.

⁴⁷ Brian.J. Ostrom și colab., Raportul Final al evaluării volumului de muncă judiciară din Florida (Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2016).

există, de exemplu, o cauză cu valoare redusă, care necesită 10 minute pentru a fi procesată și o altă cauză cu valoare redusă, care necesită 30 de minute pentru a fi procesată. Cu toate acestea, ponderea ambelor cauze va fi identică și stabilită la valoarea medie de 20 de minute pe cauză. Aceasta înseamnă că ponderile cauzelor nu sunt adecvate pentru a determina că un judecător care dedică dosarului cele 30 de minute necesare acestuia este ineficient, comparativ cu valoarea medie de 20 de minute. Din acest motiv, nu se recomandă utilizarea ponderilor pentru a evalua performanța judecătorilor. În acest sens, trebuie să se ia în considerare, de asemenea, faptul că este posibil ca utilizarea ponderilor cauzelor pentru evaluarea performanțelor să descurajeze judecătorii să participe la colectarea datelor și să afecteze capacitatea de a obține un set de date reprezentativ și de a determina o pondere fiabilă.

Recomandarea 12: Revizuire periodică pentru a asigura faptul că ponderile cauzelor rămân actualizate și fiabile În timp, integritatea oricărui sistem de ponderare a cauzelor poate fi afectată de factori externi, cum ar fi modificări ale legislației, jurisprudenței, practicilor juridice, tehnologiilor instanțelor judecătorești și politicilor administrative etc. Din acest motiv, sistemele de ponderare a cauzelor trebuie revizuite anual și actualizate la fiecare 5-7 ani sau la fiecare 3 ani în studii care se bazează pe eșantionarea muncii. Acestea fiind spuse, în cazul în care astfel de schimbări majore ale legislației, tehnologiei sau politicii apar între actualizările periodice ale modelului, se poate convoca un grup de reflecție Delphi, pentru a discuta ponderea(ile) cauzelor afectate și pentru a decide cu privire la pașii care trebuie urmați.⁴⁷

7. Observații finale

Este evident că cuantificarea complexității activității judiciare, care este necesară în fiecare cauză, în medie, este un proces extrem de solicitant și complex în sine. Totuși, acest proces este esențial pentru a lua decizii educate și bazate pe date, care se bazează pe standarde tangibile și măsurabile. După cum spune bine-cunoscutul citat de Peter Drucker: „nu puteți gestiona ceea ce nu poți măsura”, iar în contextul evaluării complexității cauzelor, instrumentul de măsurare este sistemul de ponderare a cauzelor.

Respectiv, acest studiu a oferit o prezentare generală a diferitelor practici de ponderare a cauzelor din Europa și s-a concentrat asupra modelelor de ponderare a cauzelor puse în aplicare în Austria, Danemarca, Estonia, Germania, România și Olanda. Ca motive suplimentare pentru comparație, am revizuit, de asemenea, și modelul ponderilor cauzelor din Statele Unite.

Pe baza acestei analize extinse, am comparat apoi diferitele modele și le-am evidențiat asemănările și diferențele. În acest sens, constatările noastre arată că toate modelele analizate în acest studiu au un numitor comun sub forma a două elemente. Primul este utilizarea numărării cauzelor (numărarea cauzelor pe tip de cauză), iar al doilea este utilizarea autoraportărilor subiective ale judecătorilor cu privire la percepția lor asupra nivelului de complexitate a diferitelor tipuri de cauze (utilizând metoda Delphi sau o variație a acesteia).

Mai mult, am ajuns la concluzia că modelele diferă unul de celălalt în ceea ce privește patru caracteristici principale. Prima caracteristică este unitatea de pondere unică, ce împarte modelele în modele care reprezintă ponderea cauzei în unități de timp, comparativ cu modelele care utilizează grade sau criterii de referință, care nu se convertesc, în mod necesar, în unități de timp. A doua caracteristică este metoda principală utilizată în fiecare model pentru a colecta datele de la judecători. În acest sens, am adăugat la clasificarea comună a metodei Delphi comparativ cu metoda studiului de timp, o a treia clasificare, a metodei de eșantionare a muncii combinată cu metoda Delphi. Conform cunoștințelor noastre, utilizarea acestei combinații unice de metode în domeniul ponderii cauzelor judiciare a fost pusă în aplicare numai în Olanda, adăugându-se astfel la clasificarea dihotomică tradițională cunoscută în literatura de specialitate (studiu de timp comparativ cu Delphi). A treia caracteristică pe care am analizat-o a fost capacitatea de a defalca ponderea în diferiți factori generatori de muncă din care este compusă, ca indicator al nivelului de acuratețe și detaliu al ponderilor. În acest sens, am împărțit modelele în cele care utilizează ponderi transparente, comparativ cu cele care utilizează ponderi de tip cutie neagră. Ultima caracteristică discutată a fost numărul de tipuri de cauze cărora li s-au acordat ponderi ale cauzelor separate și independente în fiecare model. Această caracteristică a fost, de asemenea, propusă ca indicator al nivelului de detaliu și acuratețe al fiecărui model.

După stabilirea referințelor încrucișate pornind de la constatările noastre cu privire la cele patru caracteristici cheie discutate anterior, am sugerat apoi o scară de clasificare a diferitelor modele în funcție de nivelul de detaliu și acuratețe al fiecărui model, precum și nivelul de efort pe care îl necesită fiecare model (din punct de vedere al timpului, bugetului și nivelului de implicare pretins de la participanți).

În ultimul capitol am furnizat o listă non-exhaustivă de recomandări care vizează îndrumarea sistemelor

judiciare și a factorilor de decizie politici interesați să dezvolte un sistem de ponderare a cauzelor sau să reevalueze sistemul care este utilizat în prezent.

Sperăm că acest set de instrumente inițial își va îndeplini scopul și va pune bazele pentru dezvoltarea în continuare a acestui domeniu de cercetare și practică.

Bibliografie

- Districtul Benton Statul Washington, *Sistemul de ponderare al cauzelor*, Statul Washington, 2018.
- Ceretto J.D., *Formula gradului ponderat de încărcare cu dosare pentru instanțele din Serbia, Raport interimar*, Proiect privind Eficiența Judiciară, Consiliul Britanic, 2017.
- Comitetul de Miniștri al Consiliului Europei, *Recomandarea nr. R (94) 12*, adoptată la 13 octombrie 1994.
- Consiliul Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE), *privind standardele referitoare la independența sistemului judiciar și inamovibilitatea judecătorilor*, CCJE (2001) OP nr. 1, Strasbourg 2001.
- Consiliul Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE), *privind evaluarea activității judecătorilor, calitatea justiției și respectul pentru independența judiciară*, CCJE (2014) OP nr. 17, Strasbourg 2014.
- Consiliul Europei, *Carta europeană a statutului judecătorilor și expunerea de motive*, Strasbourg, 1998.
- Dalkey, Norman și Olaf Helmer, „O aplicație experimentală a metodei Delphi pentru uzul experților”, *Management Science* 9 (3): 458-467, 1963.
- Dalkey, Norman, B. Brown și S.W. Cochran, „Metoda Delphi III: Utilizarea auto-evaluărilor pentru îmbunătățirea estimărilor de grup”, *Prognostic tehnologic și schimbări sociale*, 1, 1970.
- Diller, J., *Raport privind măsurile gradului ponderat de încărcare cu dosare și progresul trimestrial al cauzelor*, Indianapolis, Illinois, 2018.
- Douglas, J., Tallarico, S., Friess E. și W. Wills, *Studiul volumului de lucru al judecătorilor din tribunalele districtuale din West Virginia*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Institutul de stat al justiției, 2014.
- Dougals S. și J. Douglas, *Studiu de evaluare a volumului de muncă al funcționarului judiciar din Iowa*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Serviciile de consultanță a instanțelor, Denver, 2017.
- Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției, *Glosar CEPEJ*, Strasbourg, Consiliul Europei, 6 decembrie 2019/5.
- Rețeaua europeană a Consiliului pentru sistemul judiciar, *Declarația de la Dublin privind standardele pentru recrutarea și numirea membrilor justiției*, 9-11 mai 2012.
- Centrul Judiciar Federal, 2003-2004 *Studiul Tribunalului Districtual privind ponderarea cauzelor*, Washington D.C., 2005.
- Ministerul Justiției din Finlanda. Departamentul Administrației Judiciare. Unitatea de Administrare a Instanțelor, *Principii pentru calcularea volumelor de muncă și a obiectivelor de performanță în conformitate cu indicatorii privind volumul de muncă al instanțelor generale*, Memorandum, 1 iulie 2013
- Flango, E. și B.J. Ostrom, *Evaluarea necesității judecătorilor și a personalului auxiliar al instanțelor*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA, 1996.
- Legislator Florida, Biroul de analiză a politicilor de program și responsabilitate guvernamentală (OPPAGA), *Scurtă informare cu privire la metodele gradelor ponderate de încărcare cu dosare pentru evaluarea volumului de muncă judiciară și certificarea necesității de judecători*. Raport nr. 97-96, OPPAGA, Tallahassee, FL, 1998.
- Gordon, T.J., *Metoda Delphi*, în Glenn J.C. și T.J. Gordon (ed.), *Metodologia de cercetare Futures*, CD-ROM versiunea 3.0. Washington: Proiectul Millennium, Consiliul American pentru Universitatea Națiunilor Unite, 2009.
- Gramckow, H., *Estimarea necesităților de personal în sectorul justiției*, Banca Mondială, Washington DC. Disponibil la: <http://documents.worldbank.org/curated/en/958421468324281209/Estimating-staffing-needs-in-the-justice-sector>
- Hammergren L., Harley G. și S. Petkova, *Analizele ponderilor cauzelor, un instrument de promovare a eficienței judiciare: Lecție, înlocuitori și ghid*, grupul Băncii Mondiale, Washington DC., 2017.
- Harold A. Linstone și Murray Turoff (ed.), *Introducere în metoda Delphi: Tehnici și aplicații*, 2002, disponibil la: <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/delphibook.pdf>.
- Hart, S.G., Wickens, C.D., *Evaluarea și anticiparea volumului de muncă*, în Harold R. Booher (ed.), *Manprint, o abordare a integrării sistemelor*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1990, pp. 257-258.
- Helmer, O., *Analiza viitorului: Metoda Delphi*, Corporația Rand, Santa Monica, California, 1967.

Consiliul Judiciar din California, *Necesitatea unor noi funcții de judecători în instanțele superioare: Actualizare preliminară 2018 a necesităților judiciare*, Raport de evaluare către legislativ, 3 noiembrie 2018, disponibil la: https://www.courts.ca.gov/documents/lr-2018-jc-judicial-needs-assessment-GC69614_c_1-and-3.pdf

Kleiman, M. și colab., *O evaluare a modelului volumului de muncă judiciară din Louisiana*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 2014.

Kleiman, M., „Gradul ponderat al încărcării cu dosare: un element critic al administrației moderne a instanțelor”, *Jurnalul internațional al profesiei juridice*, 26, ianuarie, pp. 21-32, 2019.

Kleiman, M., și colab., „*Ponderarea cauzei o unitate de măsură comună: o analiză comparativă a utilizărilor actuale și a direcției viitoare*”, *Seria socio-legală Onati*, vol. 4, 2017.

Krejčí, J., „Abordarea calității în cercetarea prin sondaj: Către o perspectivă cuprinzătoare”. *Sociologický časopis / Revistă cehă de sociologie*, n. 6.

Langbroek, P. și M. Kleiman, *Programe de reducere a cauzelor nesoluționate și metode ale gradului ponderat de încărcare cu dosare pentru Europa de Sud-Est, Două anchete comparative*, Sarajevo, 2016.

Lienhard, A. și D. Kettiger, „Cercetări privind gestionarea gradului de încărcare cu dosare al instanțelor: Întrebări metodologice”, *Revista de Drept Utrecht*, 7(1), 66, 68, 2011.

McDonald, H.G. și C.P. Kirsch, „Utilizarea metodei Delphi ca mijloc de evaluare a necesităților de forță de muncă judiciară”, *Jurnalul Sistemului de Justiție* 3 (3), 314-321.

Ministerul Justiției din Finlanda, Departamentul Administrației Judiciare, *Memorandum: Principii pentru calcularea volumelor de lucru și a obiectivelor de performanță în conformitate cu indicatorii volumului de muncă al instanțelor generale*, 2013.

Morales Campoya Á. F., „Dezvoltarea instrumentului de ecuație multiplă NASA-TLX pentru evaluarea volumului de muncă.”

Jurnalul Internațional de probleme și informatică de optimizare combinatorie 11, n. 1, ianuarie 2020, 50.

Mozuni, M. și W. Jonas, „O introducere la metoda morfologică Delphi pentru proiectare: Un instrument pentru cercetarea proiectării orientate spre viitor”, *Jurnalul de proiectare, economie și inovație* 3, n. 4 (2017): 303– 318, doi:10.1016/j.sheji.2018.02.004.

Reidel, J., *Gradul de încărcare cu dosare și ponderea cauzelor în tipuri speciale de cauze penale în primă instanță în instanțele regionale din Germania*, Lucrare prezentată la Conferința anuală EGPA, Edinburgh, septembrie 2013

Centrul Național pentru Instanțele de Stat, *Studiul gradului ponderat de încărcare cu dosare a personalului judiciar și greșier al Tribunalului districtual din Kansas*, 31 octombrie 2011.

Okloli, C. și S.D. Pawloski, „Metoda Delphi ca instrument de cercetare: un exemplu, considerații de proiectare și aplicații”, *Informare și gestionare* 42 (1) pp. 15-29.

Partovi, F. Y., și Burton, J. (1993). „Utilizarea procesului analitic de ierarhie pentru analiza ABC”. *Jurnalul Internațional de gestionare a operațiunilor și producției*, 13(9), 29-44.

Ostrom, B. J. și M. Kleiman, *Evaluarea volumului de muncă judiciară din Minnesota. Raport final*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA, 2010.

Ostrom, B. J., Kleiman, M. și C.G. Lee, *Evaluarea volumului de muncă judiciară din Kentucky*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, VA, 2016.

Ostrom, B.J., Kleiman N.C., Lee G. și S. Roth, Raport Final, *Evaluarea volumului de muncă judiciară din Florida*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA, 2016.

Ostrom, B. J., Kleiman, M., L și S. Roth, *Evaluarea volumului de muncă judiciară din Virginia*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA, 2017.

Pace, N. și colab., *Ponderile cauzelor pentru organizațiile federale de apărare*, Corporația Rand, Santa Monica, California, 2011.

Sayles, D., S. Tallarico și J. Douglas, *Planul de evaluare a gradului de încărcare cu doare în Indiana în scopul utilizării eficiente a resurselor*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA, 2016.

Tallarico, S., *Studiul gradului ponderat de încărcare cu dosare a personalului judiciar și greșier al Tribunalului districtual din Kansas*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, 31 octombrie 2011.

Tallarico, S., Douglas J. și E. Friess, Evaluarea volumului de muncă la Curtea Superioară din Arizona, Districtul Mohave, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA, 2013.

Tallarico, S., J. Douglas J. și E. Friess, *Studiul judiciar al gradului ponderat de încărcare cu dosare în instanțele judecătorești din Tennessee*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA, 2013.

Tallarico, S., Douglas J. și E. Friess, *Studiul judiciar al gradului ponderat de încărcare cu dosare în instanțele districtuale din Montana*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Statul și Institutul de stat al justiției, Williamsburg, VA, 2014.

Tallarico, S., Friess E. și J. Douglas, *Studiul gradului ponderat de încărcare cu dosare a funcționarului judiciar și a personalului instanței din sistemul judiciar din Vermont*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, institutul de stat al justiției, Williamsburg, VA, 2015.

Tallarico S. și A. Davis, *Studiu de evaluare a volumului de muncă al funcționarului judiciar din tribunalele districtuale din Oregon*, Centrul Național pentru Instanțele de Stat, Williamsburg, VA, 2016.

Tippett L.H.C., metode statistice în cercetarea textilelor. partea 3 - o metodă de citire instantanee de realizare a studiilor de timp ale utilajelor și agenților operativi în anchetele din fabrică”, Jurnalul tranzacțiilor Institutului de Textile 26, nr. 2, februarie 1935.

Biroul Apărării Publice al Statului Washington, *Politica model de ponderare a unei cauze de delict minor*, 2014.

Weinshall-Margel, K., Galon I. și I. Taraboulos, *Ponderile cauzelor pentru evaluarea volumelor de muncă judiciară în Israel*, Divizia de cercetare a instanțelor israeliene, 2013.

Winkler D. și colab., „Combinarea unui Studiu al gradului ponderat de încărcare cu dosare cu o analiză organizațională în instanțe: primele experiențe cu o nouă abordare metodologică în Elveția”, Jurnalul Internațional de control și automatizare, 7, nr.1, 15 iulie 2015: 27.

Wittrup, W., *Abordarea prezumției de nevinovăție în ponderarea cauzelor. Îmbunătățirea și simplificarea evaluării volumului de muncă în instanțe*, Școala de Afaceri din Copenhaga, iulie 2017.