

---

Funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



COUNCIL OF EUROPE



---

Implemented  
by the Council of Europe

## **Parteneriat pentru Buna Guvernare (2019-2021)**

### **PROIECT**

**Suținere pentru consolidarea în continuare a eficienței și calității sistemului  
judiciar din Republica Moldova**

## **Misiunea experților CEPEJ de îmbunătățire a eficienței instanțelor și a calității serviciilor judiciare**

### **Raport de misiune**

*Pe baza rezultatelor consultanților misiunii din 25-26 februarie 2020*

*Rado Brezovar (Slovenia)*

*Anna Skrjabina (Letonia)*

*Luigi Cipollini (Italia)*

*Acest document a fost elaborat 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.*

## Cuprins

INTRODUCERE .....	3
UTILIZAREA ICP PENTRU A EVALUA IMPACTUL REFORMELOR JUDICIALE .....	5
Obiective și context .....	5
UTILIZAREA ICP PENTRU EVALUAREA EFICIENȚEI ȘI A CALITĂȚII INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI.....	9
Colectarea de date privind ICP și alte statistici prin intermediul sistemului de gestionare a dosarelor .....	11
Raportarea privind eficiența și calitatea instanțelor.....	12
IMPLEMENTAREA UNUI SISTEM DE RAPORTARE DESCHISĂ A DATELOR JUDICIARE DE SUCCES .....	14
Sistem de raportare deschis - caracteristici principale .....	14
Foaia de parcurs pentru implementarea SRD .....	15
1. Grupul de lucru.....	15
2. Identificarea datelor care vor fi afișate .....	16
3. Colectarea și procesarea datelor.....	18
4. Instrumente pentru implementarea SRD .....	18
5. Construirea tabloului de bord – vizualizarea datelor .....	19
6. Povestirea .....	21
7. Publicarea SRD și publicitatea .....	21
Alte oportunități.....	22
Apendicele I – Glosar.....	23
Apendicele II - Resurse disponibile pe internet.....	24

## INTRODUCERE

În data de 26-26 februarie 2020 o echipă a CEPEJ incluzând consultanți din Slovenia, Italia și Letonia au desfășurat o misiune de anchetă și de schimb de experiență privind eficiența și calitatea judiciară din Republica Moldova. Cu această ocazie au fost purtate discuții cu autoritățile naționale cu privire la colectarea, utilizarea și publicarea statisticilor judiciare prin exemplul bazei de date dinamice<sup>1</sup> CEPEJ-STAT și privind un set de indicatori cheie de performanță (KPI) și alte înregistrări care urmează să fie aplicate în vederea evaluării performanței instanțelor naționale și a impactului reformelor judiciare în Moldova.

Misiunea a făcut parte din proiectul “Susținere pentru consolidarea în continuare a eficienței și calității sistemului judiciar din Republica Moldova” (Proiectul) care vizează diseminarea instrumentelor CEPEJ în toate instanțele din Moldova, pe baza rezultatelor unui program de îndrumare pentru instanțe implementat între 2015 și 2017. Consultanții CEPEJ participanți le-au prezentat colegilor lor moldoveni experiența țărilor pe care aceștia le reprezintă în îmbunătățirea continuă a evaluării performanțelor instanțelor și în promovarea unor standarde mai ridicate de eficiență, responsabilitate și calitate a serviciilor judiciare.

Au luat parte la consultări reprezentanți ai instituțiilor partenere cheie din Moldova, precum Ministerul Justiției (MJ), Consiliul Superior al Magistraturii (CSM) și Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești (AAIJ), precum și parteneri de dezvoltare și organizații neguvernamentale implicate activ în reformele sectorului justiției. Scopul principal al misiunii a fost de a permite consultanților CEPEJ să evalueze cele mai recente evoluții în sistemul judiciar din Moldova și să elaboreze un set de recomandări și propuneri specifice de activități în vederea susținerii punerii în aplicare a obiectivelor proiectului. În timpul vizitei la Curtea de Apel Chișinău, consultanții au luat cunoștință de cea mai recentă versiune a PIGD aplicată în instanțele din Moldova<sup>2</sup> și caracteristicile sale avansate.

Proiectul “Susținere pentru consolidarea în continuare a eficienței și calității sistemului judiciar din Republica Moldova”, lansat în Decembrie 2019 pe o perioadă de 24 de luni, face parte din Parteneriatul pentru Bună Guvernare desfășurat de Consiliul Europei / Uniunea Europeană 2019-2021 pentru țările Parteneriatului Estic (PGGII). Acesta este finanțat de Comisia Europeană și Consiliul Europei și implementat de Consiliul Europei.

În 2015-2017 șase instanțe pilot (Curtea Supremă de Justiție, Curtea de Apel Chișinău, Curtea de Apel Cahul, Judecătoria Rîșcani a municipiului Chișinău, Judecătoria Ialoveni, Judecătoria Soroca) s-au angajat în testarea instrumentelor CEPEJ în activitatea lor de zi cu zi. A fost elaborat un raport privind punerea în aplicare a instrumentelor CEPEJ selectate în instanțele pilot din Republica Moldova (CEPEJ-COOP(2017)3), inclusiv o serie de concluzii și recomandări cu privire la:

- Statistica judiciară;
- Managementul timpului;

<sup>1</sup> Vă rugăm consultați CEPEJ-STAT - Baza de date dinamică a Sistemelor judiciare europene la <https://www.coe.int/en/web/cepej/dynamic-database-of-european-judicial-systems>

<sup>2</sup> Informații cu privire la PIGD implementat în instanțele din Moldova pot fi consultate la <http://aiij.justice.md/en-tech/content/ce-este-pigd> și <https://www.justitietransparenta.md/en/new-icms-implemented-national-courts/>

- Consolidarea resurselor umane;
- Alinierea funcționalităților și indicatorilor introduși în PIGD;
- Abordarea utilizatorilor instanțelor (sondaje) și comunicare;
- Diseminarea metodologiei CEPEJ la nivel național etc.

Conform planului de lucru al Proiectului, la rezultatul 1 (eficiența și calitatea instanțelor este sporită prin aplicarea instrumentelor CEPEJ la nivel național, în timp ce mecanismele de transparență judiciară și responsabilitate sunt consolidate în continuare) sunt prevăzute următoarele rezultate:

1. Îmbunătățirea accesului public la baza de date a statisticilor judiciare, în baza conceptului bazei de date CEPEJ- STAT.
2. Know-how și competențe sporite pentru colectarea și analiza statisticilor judiciare și asigurarea de date calitative pentru elaborarea de politici și în scopuri manageriale.
3. Îmbunătățirea gestionării instanțelor și capacitatea instanțelor de a furniza o calitate mai bună a serviciilor.

Prima reuniune a Comitetului Director a Proiectului, desfășurată în decembrie 2019, a subliniat faptul că, având în vedere rezultatul scontat, accentul va fi pus pe:

- continuarea discuțiilor cu privire la utilizarea ICP și a statisticilor pentru a evalua performanța instanțelor. În acest sens, s-ar putea propune revizuirea celor mai bune experiențe în utilizarea de instrumente IT (introducerea indicatorilor în PIGD) și de business intelligence (BI) pentru gestionarea timpului și eficientizare;
- discuția privind distribuția resurselor pe bază de date și indicatori obiectivi este un element important în calea către bugetarea bazată pe performanță. Odată ce se discută despre utilizarea indicatorilor, trebuie acordată atenție evaluării impactului reformelor implementate;
- în discutarea termenelor judiciare, dezvoltările recente prin SATURN (Centrul pentru gestiunea timpului judiciar) al CEPEJ trebuie luate în considerare, inclusiv progresele analizei privind metodele de ponderare a cazurilor.

Aspectele scoase în evidență în cadrul activităților desfășurate cu participarea echipei CEPEJ în data de 25-26 februarie 2020 sunt următoarele:

- A fost oferită o recenzie a rezultatelor programului de îndrumare pentru eficiența instanțelor din 2015-2017 din perspectiva principalelor părți interesate naționale. Consultanții CEPEJ au fost informați cu privire la ultimele evoluții în ceea ce privește utilizarea indicatorilor recomandați de CEPEJ și raportarea performanțelor instanțelor, cu privire la prioritățile actuale oferite ale principalelor părți interesate.
- Au fost prezentate noi instrumente CEPEJ privind eficiența și calitatea instanțelor, inclusiv instrumentul CEPEJ-STAT și potențialul său de utilizare de către autoritățile naționale.
- Prezentarea celei mai recente versiuni a PIGD – sistemul de gestionare a dosarelor de expertiză judiciară din Moldova. S-a discutat despre modul în care PIGD sprijină implementarea indicatorilor CEPEJ și facilitează gestionarea instanțelor (gestionarea dosarelor, inclusiv gestionarea timpului; distribuirea resurselor între și în cadrul instanțelor; raportarea statistică și analiza performanței instanțelor, etc.).
- Au fost prezentate experiențele naționale în evaluarea rezultatelor reformelor judiciare din Republica Moldova și utilizarea ICP în acest scop. De asemenea, au fost prezentate planurile din

cadrul Proiectului de strategie pentru asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2020 - 2023.

- Au fost oferite exemple de aplicare a ICP clari și cuprinzători cu o vizualizare a planificării reformelor judiciare și evaluării rezultatelor acestora în statele europene (Italia, Slovenia și Letonia).

Odată ce un sistem de colectare și monitorizare a ICP din sistemul judiciar este operațional și raportarea periodică de către actorii-cheie este pusă în aplicare, ICP respectivi pot fi utilizați ca instrument pentru:

- Evaluarea obiectivă a volumului de muncă al instanțelor și judecătorilor;
- A evalua valoarea de referință și a stabili ținte pentru eficiența și calitatea sistemului judiciar;
- Evaluarea impactului reformelor judiciare implementate;
- A prevedea evoluțiile pe viitor și pentru a planifica măsurile aferente.

## UTILIZAREA ICP PENTRU A EVALUA IMPACTUL REFORMELOR JUDICIALE

### Obiective și context

Este importantă promovarea conceptului de raportare statistică globală și standardizată la nivel național. Acest lucru va oferi o oportunitate pentru autorități, cum ar fi MJ și CSM al Republicii Moldova, să ia decizii referitoare la administrarea instanțelor în baza datelor obiective (statistici, indicatori cheie de performanță - ICP) legate de resursele umane, buget, volumul de muncă, cauze restante și calitate. Totodată, această raportare consolidează poziția MJ și CSM în luarea deciziilor politice și în evaluarea impactului reformelor justiției.

Se pare că există o minimalizare clară și în profunzime din partea MJ, inclusiv a Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești (AAIJ) și CSM referitoare la punerea în producție și monitorizarea ICP. Printr-o decizie a CSM din 19 decembrie 2017 (nr. 854/37)<sup>3</sup>, au fost aprobați 17 ICP în scopul implementării acestora prin PIGD:

1. Rata de dosare soluționate în perioada raportată<sup>4</sup>;
2. Rata de variație a stocului de cauze pendinte (CR);
3. Durata lichidării stocului de cauze pendinte (DT);
4. Durata (vârsta) dosarelor pe rol;
5. Rata examinării în termen a dosarelor (sau a dosarelor soluționate în termenele stabilite);
6. Rata apelurilor (AR);
7. Rata deciziilor anulate;
8. Rata deciziilor modificate;
9. Sarcina per judecător (CPJ);
10. Rata eficacității (ER);
11. Rata personalului instanței per judecător (SPJ);
12. Costul mediu per dosar examinat (CPC);

<sup>3</sup> A se vedea Decizia CSM în limba română la <https://www.csm.md/files/Hotaririle/2017/37/854-37.pdf>

<sup>4</sup> Această rată este diferită de CR, deoarece aceasta compară numărul de cazuri soluționate cu numărul de dosare aflate în registrul instanței în perioada de raportare - atât pe rol la începutul perioadei, cât și înregistrate în perioada respectivă. În mod normal, această rată nu poate atinge 100%, deoarece, în mod normal, vor exista cauze pendinte la sfârșitul unei perioade de raportare. În Republica Moldova acest raport este utilizat istoric și, prin urmare, este mai ușor înțeles de către judecători.

13. Rata ședințelor de judecată amânate;
14. Cauze per personal (CPS)
15. Angajamentul personalului instanței;
16. Rata dosarelor soluționate într-o singură ședință de judecată;
17. Satisfacția utilizatorilor serviciilor instanței judecătorești.

Utilizarea ICP permite instituirea unui sistem în care, în cadrul raportării anuale, datele disponibile sunt utilizate pentru a prezice volumul de muncă și pentru a lua deciziile necesare. În mod normal, toate informațiile sunt disponibile în PIGD pentru evaluare ulterioară. Există posibilitatea, cu potențial de dezvoltare ulterioară, de a produce rapoarte automat folosind BI. Potrivit Agenției de Administrare a Instanțelor Judecătorești, se continuă lucrul în această direcție.

Aspecte privind volumul de muncă disproporționat și necesitatea unei evaluări aprofundate în contextul reformei hărții judiciare implementate au fost raportate de către omologii moldoveni în cadrul de lucru al misiunii.

În cadrul proiectului 2015-2017 s-a ajuns la concluzia că sistemul judiciar din Moldova a atins un record bun în ceea ce privește termenele procedurilor judecătorești și că ar trebui să depună eforturi pentru menținerea și eventual îmbunătățirea acestora. Întrucât volumul de muncă al instanțelor este în continuare creșterea, este necesar să se ia măsuri preventive și să se anticipeze orice deficit de capacități în cadrul fiecărei instanțe individual.

Ratele apelurilor reflectă potențialul limitat al statisticilor judiciare în ce privește evaluarea calității deciziilor judiciare și s-a sugerat să se disemineze analiza lor în sistemul instanțelor.

Obiectivul utilizării ICP pentru evaluarea impactului reformelor judiciare trebuie aliniat cu acțiunile prevăzute și implementate. Proiectul Strategie pentru asigurarea independenței și integrității sectorului justiției (SEIJS) pentru 2020-2023<sup>5</sup> prevede o direcție pentru reformele din următorii ani. Documentul oferă continuitate pentru obiectivele urmărite de Strategia de Reformare a Sectorului Justiției implementată între 2011 și 2018. O serie de reforme au fost întreprinse în perioada 2011-2018 sub umbrela documentului menționat, *inter alia*:

- Consolidarea capacităților de autoguvernare ale sistemului judiciar (CSM și ale organelor sale subordonate).
- Revizuirea hărții judiciare.

Există o serie de activități prevăzute pentru noua perioadă, fiind menționat faptul că reformele majore și modificările legislative au fost introduse în perioada anterioară și că activitățile noii SEIJS vor fi orientate spre consolidarea rezultatelor pozitive. De asemenea, se subliniază faptul că un element esențial al reformei justiției este mecanismul de evaluare a eficienței punerii în aplicare a acesteia, ceea ce nu este posibil fără a stabili indicatori de performanță clari și măsurabili<sup>6</sup>. Mai mulți „indicatori de progres” care vor fi folosiți pentru a măsura implementarea SEIJS sunt enumerați neexhaustiv. Alături de unii indicatori de performanță, precum satisfacția utilizatorului și nivelul de încredere între

<sup>5</sup> Vă rugăm consultați <http://www.justice.gov.md/slidepageview.php?l=ro&idc=733>

<sup>6</sup> Strategia pentru for Asigurarea Independenței și Integrității Sectorului Justiției pentru anii 2020-2023, Capitolul V “Estimarea progresului, impactului și costurilor de implementare”

profioniștii din domeniul juridic, sunt enumerate mai multe surse de verificare. Din acest punct de vedere, proiectul SEIJS poate fi îmbunătățit în continuare prin trimeri la ICP recomandați de către CEPEJ și prin separarea clară a indicatorilor de performanță și a surselor de verificare.

Procedura de raportare și monitorizare este stabilită în cadrul instituțional cu obiectivul de a asigura implementarea fără probleme a SEIJS pentru anii 2020-2023. Această structură va fi utilizată ca forum principal pentru a discuta, măsura și identifica impactul reformelor. Se sugerează modificarea indicatorilor de progres, prin introducerea de ICP care pot fi produși de CSM sau AAIJ, cu accent pe următorii indicatori:

- Eficacitate (rata de variație a stocului de cauze pendinte, durata lichidării stocului de cauze pendinte prevăzută, durata (vârsta) dosarelor pe rol)
- Eficiență (sarcina per judecător, cauze per personal, cost mediu per dosar examinat)
- Calitate (rata apelurilor, rata deciziilor anulate și modificate)

Ca exemplu, se propune să se discute posibilitatea de a evalua regulat următorii ICP legați de obiectivele specifice din SEIJS:

Obiectiv specific	ICP
Obiectivul 1.1. (SEIJS) Consolidarea independenței și administrării sistemului judecătoresc și a procuraturii <b><i>Asigurarea instanțelor judecătorești cu numărul necesar de judecători și personal auxiliar (cu un link către specializare)</i></b>	<b>Sarcina per judecător</b> <b>Cauze per personal</b> <b>Personal per judecător</b> Impact pozitiv în ce privește <b>Rata de variație a stocului de cauze pendinte și Durata lichidării stocului de cauze pendinte.</b>
Obiectivul 1.2. (SEIJS) Consolidarea autoadministrării, independenței și responsabilității profesiilor conexe justiției <b><i>Stabilirea unor reguli clare de formare a tarifelor pentru serviciile prestate</i></b>	<b>Costul mediu per dosar examinat<sup>7</sup></b>
Obiectivul 2.2. (SEIJS) Continuarea procesului de optimizare a sistemului judecătoresc și al procuraturii <b><i>Continuarea procesului de optimizare a instanțelor judecătorești</i></b>	<b>Cost mediu per dosar examinat</b> Impact pozitiv privind <b>Rata de variație a stocului de cauze pendinte, Durata lichidării stocului de cauze pendinte și Durata (vârsta) dosarelor pe rol.</b> <b>Impactul asupra indicatorilor de calitate care trebuie monitorizați.</b>
Obiectivul 3.1. (SEIJS) Îmbunătățirea eficientizării procedurilor în cadrul sectorului justiției (simplificarea și eficientizarea procedurilor) <b><i>Modificarea legislației procesuale și a celei de executare în scopul simplificării și eficientizării procedurilor</i></b> <b><i>Identificarea mecanismelor extrajudiciare/administrative de soluționare a unor categorii de cauze</i></b>	<b>Rata de variație a stocului de cauze pendinte, Durata lichidării stocului de cauze pendinte, Durata (vârsta) dosarelor pe rol.</b> <b>Numărul de cazuri de intrare vs. date disponibile privind utilizarea SAL</b>

<sup>7</sup> Oferirea unei legături clare între resursele necesare și resursele colectate prin taxele judiciare

<p>Obiectivul 2.3. (SEIJS) Îmbunătățirea calității actelor judecătorești și uniformizarea practicii judiciare</p> <p><b>Stabilirea criteriilor de calitate și claritate a actelor judecătorești</b></p>	<p><b>Rata apelurilor, rata deciziilor anulate și modificate.</b></p> <p>Impact pozitiv: <b>nivelul de satisfacție</b> în rândul utilizatorilor serviciilor instanței judecătorești</p>
---	---

Luarea deciziilor privind reformele în baza unei analize aprofundate a datelor și a ICP pe termen lung ar trebui să aibă ca rezultat:

- Distribuția echitabilă a volumului de muncă
- Alocare optimizată a resurselor
- Calitate sporită a hotărârilor judecătorești
- Practică judiciară și jurisprudență mai uniformă
- Distribuția aleatorie și echilibrată a dosarelor
- Specializarea sporită a judecătorilor
- Durata redusă a procedurii
- Creșterea încrederii în sistemul judiciar.

Implicarea actorilor din sectorul justiției în planificarea reformelor judiciare este un alt element important care trebuie menționat și care trebuie asigurat în cea mai mare măsură posibil (în cadrul instituțional pentru evaluarea SEIJS și *ad hoc*).

Monitorizarea și evaluarea periodică a ICP (cu accent pe costurile medii per dosar examinat) permite dezvoltarea unui buget bazat pe performanță și optimizarea resurselor împreună cu monitorizarea calității procedurii.

**Recomandarea nr. 1:** ICP vor fi utilizați ca instrument pentru a evalua impactul reformelor judiciare implementate și a evoluțiilor și progreselor prevăzute în cadrul sistemului de raportare anuală. Sistemul de raportare anuală va fi stabilit în așa fel încât să permită MJ (AAIJ) și CSM să evalueze și să monitorizeze impactul reformelor. Sistemul de raportare poate fi introdus în cadrul mecanismului de evaluare prevăzut pentru a evalua implementarea SEIJS pentru anii 2020-2023. Se va asigura o implicare mai amplă a sistemului judiciar în discuție.

**Recomandarea nr. 2:** Indicatorii de progres menționați în SEIJS 2020-2023 se modifică prin adoptarea ICP recomandați de CEPEJ cu accent pe:

- Eficacitate (rata de variație a stocului de cauze pendinte, durata lichidării stocului de cauze pendinte prevăzută, durata (vârsta) dosarelor pe rol)
- Eficiență (sarcina per judecător, cauze per personal, cost mediu per dosar examinat)
- Calitate (rata apelurilor, rata deciziilor anulate și modificate)

Întrucât dezechilibrul privind volumul de muncă între instanțe/judecători și necesitatea unei evaluări expost a reformei hărții judiciare au fost raportate printre principalele aspecte problematice, ambele elemente sunt evaluate ca prioritate, corelându-se cu obiectivele și acțiunile prevăzute în cadrul SEIJS pentru perioada 2020-2023.



## UTILIZAREA ICP PENTRU EVALUAREA EFICIENȚEI ȘI A CALITĂȚII INSTANȚELOR JUDECĂTOREȘTI

Raportul are drept scop să acopere următoarele subiecte:

- ICP pentru îmbunătățirea eficienței și a calității sistemului judiciar și a instanțelor judecătorești (pe baza rezultatelor îndrumării personalului instanțelor judecătorești și a rapoartelor proiectului anterior;
- Colectarea de date privind ICP și alte statistici prin intermediul sistemului de gestionare a dosarelor;
- Raportarea privind eficiența și calitatea instanțelor judecătorești de către toate instanțele naționale și la nivel național.

### ICP pentru îmbunătățirea eficienței și a calității sistemului judiciar și a instanțelor judecătorești (pe baza rezultatelor îndrumării personalului instanțelor judecătorești și a rapoartelor proiectului anterior

Sistemul judecătoresc din Moldova a implementat un concept modern de IPC ca instrument pentru stimularea eficienței și a calității sistemului judiciar și a instanțelor judecătorești. Standardele CEPEJ, bazate pe Liniile directoare CEPEJ privind statisticile judiciare (GOJUST) CEPEJ (2008) 11 și Liniile directoare elaborate de Centrul Saturn pentru gestionarea timpului judiciar (Revizuirea 3) CEPEJ (2018)20R, au fost aplicate ca bază metodologică. Au fost stabiliți câțiva ICP suplimentari, pe baza rapoartelor de îndrumare a personalului instanțelor judecătorești și a Raportului final privind implementarea instrumentelor CEPEJ selectate în instanțele pilot din Republica Moldova (vă rugăm consultați Tabelul 1 de mai jos).

CEPEJ a stabilit standarde de facto cu baza sa de date dinamică a sistemelor judiciare europene (CEPEJ-STAT).<sup>8</sup> Fiecare țară care implementează soluțiile Data Warehouse (DWH) și Business Intelligence (BI) trebuie să ia în considerare sistemul CEPEJ-STAT ca un ghid. Câteva alte exemple de implementare națională ar trebui să fie luate în considerare și în acest sens.<sup>9</sup> Publicația UE „Calitatea administrației publice - Un set de instrumente pentru practicieni - Tema 7: Calitatea sistemelor de justiție” este direct legată de subiectul calității administrației judiciare.<sup>10</sup>

**Tabelul nr. 1: ICP (conform Rapoartelor de oferire de îndrumare instanțelor<sup>11</sup>)**

Bazat pe Liniile directoare CEPEJ privind statisticile judiciare (GOJUST) <sup>12</sup>	ICP suplimentari
1. CR – Rata de variație a stocului de cauze pendinte	7. Raport Asistenți judiciari / Judecători
2. DT – Durata lichidării stocului de cauze pendinte	8. Raport Personal auxiliar / Judecător

8 Vă rugăm consultați <https://www.coe.int/en/web/cepej/dynamic-database-of-european-judicial-systems>

9 Vă rugăm consultați <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/quality-public-administration-toolbox-practitioners>

10 Vă rugăm consultați <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPubs=no>

11 Vă rugăm consultați Ghidul pentru implementarea instrumentelor CEPEJ selectate în instanțele din Republica Moldova, p. 37

12 Vă rugăm consultați <https://www.coe.int/en/web/cepej/documentation/cepej-documents/guidelines>

3. CPJ – Sarcina per judecător (în curs per judecător)	9. Raport Număr total de angajați / Judecător
4. ER – Rata eficacității (Raport Cazuri soluționate / Judecător)	10. Costul mediu per dosar examinat (MDL)
5. ER – Rata eficacității (Raport Cazuri soluționate / Personal)	11. Raport Cazuri noi / Judecător
6. Durata dosarelor sau Vârsta dosarelor soluționate	12. Rata apelurilor – Procentul hotărârilor/deciziilor judecătorești contestate
	13. Rata deciziilor anulate sau modificate
	14.1. Ratele per categorii de dosare de intrare în%
	14.2. Ratele per categorii de dosare soluționate în%
	14.3. Ratele per categorii de dosare în curs în%
	15. APC – Durata (vârsta) dosarelor pe rol

În plus, este de o importanță deosebită o prezentare a ICP “prietenosă cu utilizatorul”, care trebuie să poată fi clar înțeleasă de către management și alte grupuri țintă posibile. Este recomandată prezentarea grafică modernă a informațiilor statistice, a analizelor și a ICP (dar cu evitarea diagramelor radiale și a graficelor 3D). Tablourile de bord judiciare trebuie să acopere toate informațiile de bază privind funcționarea sistemului judiciar, care au fost acoperite prin Tabelele 1, 2 și 3 ale foii de calcul utilizate de instanțele judecătorești pilot din Moldova.<sup>13</sup> Trebuie să se reflecte informațiile (statistici, ICP) cu privire la resursele umane, bugetul, volumul de muncă, cauzele restante și calitatea activității judecătorești.

Omologii moldoveni au exprimat o solicitare de asistență în domeniul determinării unui set de date și a posibilităților ICP suplimentari pentru viitoarele rapoarte DWH și de „afaceri”. Este extrem de important să inspirați reprezentanții influenți și conducerea de vârf din sistemul judiciar să accepte conceptul de rapoarte standardizate și ICP, pentru a promova monitorizarea eficienței și a calității sistemului judiciar și a instanțelor judecătorești. În prezent, peste 160 de rapoarte statistice diferite sunt generate fără informații clare despre impactul lor asupra performanței administrației sistemului judiciar.

**NOTĂ:**

Interlocutorii moldoveni și-au exprimat opinia clar pentru a implementa conceptul de raportare DWH/BI. Acest concept este utilizat de administrațiile judiciare naționale avansate pentru a facilita îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar și a instanțelor judecătorești.

Implementarea sistemului DWH/BI este în faza pilot. Au fost stabiliți 17 ICP diferiți și au fost elaborate unele măsuri suplimentare (de exemplu, dosare depuse/soluționate/în așteptare per personal/judecător). Setarea de ICP suplimentari arată o înțelegere clară a valorii ICP și determinarea de a îmbunătăți administrația judiciară și gestionarea instanțelor. Acest lucru va

ajuta administrația judiciară din Moldova să își transforme activitatea în administrație predictivă, care poate reacționa corect la circumstanțele în curs de evoluție.

**Recomandarea nr. 3: Într-o fază timpurie a implementării DWH/BI, este recomandat să se dezvolte tablouri de bord care să conțină toate informațiile statistice de bază și ICP (pe baza liniilor directoare ale CEPEJ GOJUST și ale Centrului Saturn pentru gestionarea timpului judiciar).**

## **Colectarea de date privind ICP și alte statistici prin intermediul sistemului de gestionare a dosarelor**

Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor (PIGD) a fost implementat în curțile judecătorești din Moldova la finele anului 2008. O distribuție aleatorie automată a dosarelor a fost implementată în 2014. În plus, au fost implementate grade de complexitate pentru dosare (ponderarea cazurilor) pe baza categoriilor de cauze, a numărului de părți, a numărului și a lungimii documentelor, a numărului de martori și a altor elemente, care au ca rezultat scorul de complexitate. A fost implementată recomandarea privind aplicarea conceptului de judecător/personal activ, bazat pe echivalentul cu normă întreagă (FTE).

Din 2017 este utilizată versiunea PIGD 5.0. Proprietarul sistemului este MJ iar sistemul este păstrat și întreținut de AAJJ.

Sistemul electronic judiciar moldovenesc ca soluție centralizată este format din diverse componente:

1. PIGD
2. eCourt (ghidat) – pentru depunerea electronică a cererilor către instanțe
3. Portal național – facilitează accesul la informații
4. Soluții AV – conferințe și înregistrare AV
5. Modul de plăți

PIGD este utilizat zilnic și include:

1. înregistrare electronică a dosarului
2. înregistrare electronică a părților (persoană fizică, juridică) cu funcții de interoperabilitate către registrele corespunzătoare (civile, comerciale)
3. înregistrare electronică a audierilor
4. rezumatul cauzei
5. informații despre managementul timpului
  1. durata cauzei
  2. timp de așteptare
  3. timp de acțiune
6. programare electronică (legată de calendarul judecătorului) cu funcționalitate de avertizare pentru sala de audieri rezervată
7. funcționalitate de căutare
8. arhivă
9. anonimizare
10. publicare
11. raportare statistică (cu peste 160 de rapoarte statistice diferite)

## 12. performanța judecătorului

Pentru a asigura interoperabilitatea cu alte agenții guvernamentale se folosește mConnect. De exemplu, pe baza numerelor actului de identitate, adresele părților sunt actualizate automat.

În prezent, implementarea conceptului DWH/BI are loc ca proiect pilot în trei curți judecătorești pilot. Se așteaptă ca perioada de pilotare să se încheie la sfârșitul lunii martie 2020. Instanțele judecătorești pilot verifică zilnic toate datele. Încărcarea rapoartelor CEPEJ pe baza foii de calcul Excel utilizate în 2017-2017 de către instanțele pilot este activată, dar aceasta trebuie să fie mai bine ajustată și simplificată în cadrul sistemului judiciar național. Este planificată pregătirea specială BI. AAIJ va elabora proiecte de curriculum pentru diferitele categorii de utilizatori.

### **NOTĂ:**

PIGD include toate informațiile necesare pentru a furniza rapoarte statistice în conformitate cu Orientările CEPEJ menționate mai sus. Abordarea DWH/BI este dezvoltată și o versiune beta a fost prezentată la Curtea de Apel Chișinău. Sistemul este folosit de toate instanțele și de către toți membrii personalului (aproximativ 15.000 de utilizatori). Se folosește un număr unic de dosar, care facilitează corelarea automată a datelor și calcularea unor ICP foarte importanți cu privire la perioadele de timp: de ex. durata procedurii în conformitate cu conceptul de timp rezonabil și vârsta cazurilor pe rol. Este utilizată o listă de coduri cu mai mult de 1.000 de sub-categorii de cauze. Această clasificare nu este aliniată la abordarea CEPEJ care definește doar un număr limitat de subcategorii din fiecare categorie. Acest lucru poate provoca probleme în identificarea intervențiilor necesare în procesul de lucru și discrepanțe între rapoartele naționale și rapoartele către CEPEJ.

**Recomandarea nr. 4: Se recomandă să se reconsidere soluția de implementare în PIGD a foii de calcul Excel a CEPEJ, folosită pentru îndrumarea instanțelor pilot.**

## **Raportarea privind eficiența și calitatea instanțelor**

Raportul final privind implementarea instrumentelor CEPEJ selectate în instanțele pilot din Republica Moldova, Martie 2017, CEPEJ-COOP(2017)3 (în continuare "Raportul final 2017"), care a fost elaborat ca parte a proiectului "Consolidarea eficienței justiției și acordarea sprijinului profesiei de avocat în Republica Moldova" încheiat în 2017 (în continuare Proiectul 2017) a furnizat mai multe recomandări cu privire la statistici:

1. Continuarea implementării metodologiei CEPEJ în raportarea statistică;
2. Publicarea rapoartelor statistice realizată în conformitate cu metodologia CEPEJ pe site-urile web ale instanțelor;
3. Diseminarea rezultatelor proiectului și a metodologiei CEPEJ în cadrul sistemului judecătoresc din Republica Moldova;
4. Îmbunătățirea capacităților și a resurselor umane pentru colectarea, analiza și raportarea datelor statistice;
5. Întreruperea înregistrării și a colectării manuale a datelor statistice.

**NOTĂ:**

Ghidul pentru implementarea instrumentelor CEPEJ selectate în instanțele din Republica Moldova (Ediția 2), care este Apendice la Raportul final 2017, trebuie folosit ca instrument pentru diseminarea statisticilor și indicatorilor recomandați de CEPEJ. Scopul principal al Ghidului a fost să definească etapele și activitățile necesare pentru a facilita implementarea concluziilor și a recomandărilor elaborate prin Rapoartele de îndrumare a instanțelor judecătorești ale Proiectului 2017 privind implementarea instrumentelor de raportare CEPEJ.

**Recomandarea nr. 5: Se recomandă elaborarea unei Foi de parcurs concrete pentru a facilita implementarea la nivel național a raportării statistice judiciare. Scopul Foi de parcurs ar fi specificarea activităților necesare pentru a realiza o implementare eficientă a statisticilor și indicatorilor, care au fost definite și utilizate de toate instanțele pilot în cadrul Proiectului 2017. Foaia de parcurs trebuie să specifice un set de activități, acțiuni și rezultate, care vor facilita implementarea la nivel național a colectării, raportării, analizei statisticilor și, totodată, să sprijine definirea politicilor, priorităților, măsurilor și monitorizării implementării acestora la diferite niveluri ale sistemului judiciar.**

## IMPLEMENTAREA UNUI SISTEM DE RAPORTARE DESCHISĂ A DATELOR JUDICIARE DE SUCCES

Datele despre instanțe și judecători sunt date de interes public, deoarece pot releva eficiența și calitatea sistemului judiciar. Transparența datelor judiciare joacă un rol important în creșterea încrederii publicului în sistemul judiciar și în lupta împotriva corupției. Din acest motiv, autoritățile judiciare din Moldova au posibilitatea de a face o schimbare drastică în modul acestora de comunicare cu cetățenii, punând în aplicare un **sistem de raportare deschis** (SRD) care afișează cifre despre sistemul judiciar.

În mod diferit față de un **sistem BI**, care este conceput special pentru conducere pentru a evalua performanța și eficiența sistemului judiciar, de a efectua analize de reglementare a impactului și, în general, de investigare a scenariilor *ce-ar fi dacă*, un **sistem de raportare deschis** este destinat publicului larg și este conceput special pentru a prezenta o imagine cât mai exactă posibil a stării actuale a sistemului judiciar. De asemenea, acesta îmbunătățește participarea și implicarea cetățenilor moldoveni în materie de probleme judiciare.

Un sistem de raportare deschis diferă de o soluție de BI în diverse moduri: scopuri, utilizatori, infrastructură IT, costuri și investiții, implementare, date raportate, etc. BI servește ca instrument managerial, în timp ce SRD este un instrument descriptiv cu scop ilustrativ. Următorul tabel sumarizează diferențele principale dintre cele două.

	<b>Business Intelligence</b>	<b>Sistem de Raportare Deschis</b>
Utilizatori	Conducerea de vârf Gestionarea instanțelor Judecători independenți	Publicul larg Cercetători Media
Infrastructura	Integrată cu PIGD	Integrată sau de sine stătătoare
Cost și investiții	Depinde de infrastructura IT deja folosită și de furnizorii externi actuali	Buget limitat dacă este construit cu mijloace proprii, fără intervenția furnizorilor externi
ICP	ICP specifici pentru a adresa nevoile specifice ale conducerii	ICP care ilustrează funcționarea generală a sistemului de justiție
Nivelul de profunzime	Poate furniza informații extrem de detaliate	Afișează doar informații sumare

### Sistem de raportare deschis - caracteristici principale

În mod tradițional, raportarea datelor judiciare se realizează numai prin tabele statistice. Cu toate acestea, în ultimele decenii, sistemele de raportare au devenit mai rafinate și mai sofisticate. Am trecut de la tabele statistice statice cu o interacțiune limitată sau chiar inexistentă cu utilizatorul la tablouri de bord cu un grad ridicat de **interactivitate**. Sistemele de raportare actuale au devenit mai sofisticate și acum acestea folosesc în mare măsură funcțiile interactive, astfel încât utilizatorii să poată naviga baza de date din fundal după cum doresc. Tablourile de bord care afișează informații judiciare sunt acum destul de bine răspândite în Europa și, chiar dacă au devenit mai sofisticate, sunt relativ ușor de implementat.

De asemenea, trebuie luat în considerare faptul că trecerea de la un set de tabele statistice statice la un sistem de raportare mai inovator este singura opțiune dacă luăm în considerare creșterea extraordinară a datelor produse de sistemul judiciar în ansamblul său. Simpla citire a sute de tabele într-un mod tradițional devine nefezabilă și, de asemenea, contraproductivă. În schimb, obiectivul unei organizații eficiente este de a căuta constant acele soluții care nu doar fac ca datele să pară atrăgătoare, ci și să le faciliteze înțelegerea și interpretarea. În această perspectivă, SRD reprezintă o îmbunătățire majoră.

Mai mult, merită subliniat faptul că SRD nu este doar o culegere de date, ci reprezintă o oportunitate de a **comunica mai eficient** cu cetățenii printr-o relatare diferită într-o țară în care cetățenii au - în medie - o atitudine negativă față de sistemul judiciar. În acest context, SRD nu va contribui numai la deschiderea și transparența sistemului judiciar, ci va contribui și la o mai bună comunicare a rezultatelor obținute de sistemul judiciar.

## Foaia de parcurs pentru implementarea SRD

Implementarea unui SRD de succes necesită implicarea diferitelor părți profesionale în diferitele etape ale proiectului. În acest document ne vom concentra atenția asupra următoarelor elemente:

1. Grupul de lucru;
2. Identificarea datelor care vor fi afișate;
3. Colectarea și prelucrarea datelor;
4. Instrumente pentru implementarea SRD;
5. Construirea tabloului de bord – vizualizarea datelor;
6. Povestirea;
7. Publicarea SRD și publicitate;
8. Promovarea atât a soluției în sine, cât și a beneficiilor acesteia;
9. Alte oportunități

Chiar dacă prezentul document nu este menit să abordeze aspectele tehnice ale modului de a construi tablouri de bord, cititorul poate găsi util un scurt **glosar** în Apendicele I pentru o mai bună înțelegere a unor termeni tehnici menționați în acest text. Mai mult, Apendicele II conține o listă a unor **resurse online** utile cu privire la imaginile vizuale și tablourile de bord.

### 1. Grupul de lucru

Implementarea SRD este o inițiativă nobilă care necesită prezența unui grup de lucru care să supravegheze procesul în toate etapele sale. Așa cum am menționat deja, implementarea unui SRD de succes necesită implicarea diferitelor părți profesionale pentru a implementa efectiv și eficient SRD. Un grup de lucru bine încheșat și echilibrat este sugerat să fie compus din judecători, procurori, personalul instanțelor, statisticieni, analiști de date, dezvoltatori web, specialiști IT, cercetători/experti judiciari. Fiecare dintre ei își va oferi expertiza pe parcursul diferitelor etape ale implementării proiectului.

Este recomandat să ascultați cu atenție și să luați în considerare toate nevoile, comentariile și opiniile diferite ale participanților din grupul de lucru, mai ales în prima etapă a proiectului (anume, identificarea datelor care urmează să fie afișate și discuțiile despre calitatea datelor). Aceasta este o parte foarte sensibilă și are repercusiuni profunde asupra întregului proiect. Pe de altă parte, faza de implementare va depinde în mod inevitabil de părțile tehnice profesionale (precum statisticieni, analiști de date și specialiști IT).

## 2. Identificarea datelor care vor fi afișate

Identificarea datelor care trebuie puse la dispoziția publicului prin intermediul SRD este unul dintre primele elemente cheie care trebuie discutate de grupul de lucru. Alegerea nu este una evidentă și trebuie cântărită cu atenție. Trebuie luate în considerare câteva aspecte fundamentale: disponibilitatea datelor, ușurința extragerii datelor din sursele de date existente, acuratețea și fiabilitatea datelor, relevanța datelor pentru utilizatorii finali, problemele legate de viața privată și de confidențialitate, posibilitatea de a repeta extragerea din baza de date în viitor în aceleași condiții.

Toate aspectele menționate mai sus abordează două categorii principale de probleme: probleme tehnice și aspecte legate de oportunități. Participanții la grupul de lucru vor contribui la discuții în funcție de domeniile lor de expertiză.

Pentru început, grupul de lucru ar putea avea în vedere următoarea listă de **arii de investigare**:

- Elemente bugetare și cheltuieli cu justiția;
- Asistența juridică;
- Numărul instanțelor judecătorești;
- Populația deservită de fiecare instanță judecătorească;
- Fluxul dosarelor (dosare pendinte, dosare primite și dosare soluționate);
- Durata procedurilor;
- Numărul de judecători;
- Numărul de angajați;
- Proceduri SAL.

Fiecare dintre ariile de mai sus este probabil să fie explorate în continuare pentru o examinare mai detaliată și mai exhaustivă. De exemplu, durata procedurii poate fi văzută din diferite unghiuri: durata reală, durata lichidării stocului de cauze pendinte, durata (vârsta) dosarelor pe rol, durata dosarelor soluționate, termenele și cauzele restante, etc. Un alt exemplu este dat de numărul de judecători sau de numărul de angajați ai instanței unde grupul de lucru trebuie să descrie modul în care aceste cifre ar trebui să fie colectate și raportate: de exemplu (prima, a doua și casație), pe sexe, în echivalent cu normă întreagă, etc.

De asemenea, este important să analizăm ce variabile sunt necesare pentru a investiga subiecte precum volumul de muncă (al judecătorilor, procurorilor, personalului instanțelor, etc.) și eficiența în toate diferitele sale forme. Mai mult decât atât, este esențial să se identifice principalii indicatori și modul de calculare a acestora: rata litigiilor, rata apelurilor, rata deciziilor anulate și modificate, rata de variație a stocului de cauze pendinte, etc.



În acest sens, chestionarul semestrial CEPEJ privind evaluarea sistemelor judiciare este un punct de plecare excelent pentru definirea datelor supuse verificării. Se sugerează să priviți CEPEJ-STAT<sup>14</sup> drept referință. CEPEJ-STAT este baza de date dinamică a sistemelor judiciare europene care permite publicului larg să găsească diverse date despre sistemele judiciare ale statelor membre ale Consiliului European, entități și observatori care sunt colectate de CEPEJ.

Se presupune că grupul de lucru discută nu numai despre disponibilitatea datelor în mod abstract, dar și despre alte **consecințe practice**. De exemplu, atunci când vine vorba despre fluxul de dosare, trebuie să se decidă și perioada până când sunt disponibile aceste măsuri/variabile. Această decizie nu este una arbitrară, deoarece trebuie să ia în considerare nu numai disponibilitatea datelor, ci și **acuratețea și fiabilitatea** acestora. În acest sens, este, de asemenea, extrem de important să avem personalul instanțelor implicat în grupul de lucru, deoarece aceștia au o mai bună înțelegere a sistemelor de gestionare a dosarelor, modul în care este acesta este populat în practică și, prin urmare, acesta cunoscând deficiențele și dificultățile sale. Este important să analizăm opinia lor asupra calității datelor și a nivelului de încredere a datelor produse de către PIGD care în final alimentează SRD.

De altfel, SRD urmează așa-numitul concept „GIGO” (gunoi intră, gunoi iese), conform căruia datele de intrare fără sens produc rezultate fără sens la ieșire. Din acest motiv, este fundamental să subliniem importanța **calității datelor**. Este important să vă asigurați că toți cei din grupul de lucru înțeleg pe deplin metoda de colectare (modul în care datele sunt preluate din sistem), definițiile și limitările fiecărei variabile monitorizate.

În afară de definirea perioadei pentru care sunt disponibile datele, trebuie să se definească, de asemenea, nivelul de detaliu în termenii instanțelor. Trebuie ca datele să facă referire doar la cifre la nivel național sau ar trebui să includă și informații privind diferite niveluri de jurisdicție (Tribunale, Curți de apel, Curtea Supremă de Justiție)? Cu alte cuvinte, una dintre problemele majore discutate este **profundimea detaliilor** datelor, adică nivelul detaliilor pe care SRD este capabil să le gestioneze. Vă rugăm să rețineți că datele extrem de detaliate **pot ridica probleme legate de viața privată și de confidențialitate**. În general, datele extrem de detaliate prezintă anumite riscuri, cum ar fi publicarea de date cu caracter personal sensibile, care trebuie adresate. Întrucât accesul la date elementare ar putea cauza probleme legate de viața privată și de confidențialitate, este recomandat cu stăruință să evaluați cu exactitate ce tip de informații sunt disponibile prin SRD. Acestea fiind spuse, în general, SRD este destinat să furnizeze informații generale despre funcționarea sistemului, deci nu ar trebui să fie o problemă majoră.

În afară de măsurile cantitative menționate mai sus, SRD ar trebui să furnizeze, de asemenea, informații despre **aspecte calitative** ale sistemului judiciar. De menționat este faptul că CEPEJ a implementat un explorator specific<sup>15</sup> (a se vedea glosarul din Apendicele I) pentru a aborda datele calitative.

<sup>14</sup> Vă rugăm consultați <https://www.coe.int/en/web/cepej/dynamic-database-of-european-judicial-systems>

<sup>15</sup> Vă rugăm consultați <https://public.tableau.com/profile/cepej#!/vizhome/CEPEJ-Qualitivedata5EN/QualitativeData>

### 3. Colectarea și procesarea datelor

Odată identificate măsurile/variabilele, următorul pas este selectarea **surselor de date** din care sunt preluate datele. Aceste aspecte au un caracter mai tehnic în comparație cu simpla identificare a variabilelor sub monitorizare. În general, datele relevante sunt cel mai probabil răspândite prin diferite surse și platforme de date. Informațiile despre fluxul de dosare provin de obicei din programele de gestionare a dosarelor, în timp ce datele bugetare provin din programele de gestionare bugetară și financiară. S-ar putea să existe și date (de exemplu, numărul de judecători, populația) care provin din sisteme din afara sistemului judiciar.

Extragerea datelor este procesul de preluare a datelor din sursele de date și este o parte foarte sensibilă a fluxului de lucru. După extragerea din baza/ele de date relevantă/e, datele trebuie să treacă printr-o etapă de **validare** și de **procesare**. Validarea este necesară în scopuri legate de controalele de calitate. După aceea, datele de obicei nu sunt gata de a fi transmise către SRD, deoarece trebuie să treacă printr-o fază de procesare pentru a se asigura că datele rezultate îndeplinesc cerințele SRD. Această fază de procesare poate fi automatizată prin proceduri ETL (vezi glosarul) sau executată manual. Deși este extrem de recomandată, automatizarea procesului nu este întotdeauna fezabilă. Mai mult, implementarea tehnică a colectării și prelucrării datelor depinde atât de implementarea tehnică efectivă a surselor de date pe de o parte, cât și de sistemul adoptat pentru raportare pe de altă parte.

În faza de procesare, este important să se detecteze datele lipsă, duplicatele și, de asemenea, să se identifice prompt valorile suspecte și valorile aberante care pot afecta rezultatele. De asemenea, este important ca grupul de lucru să elaboreze un protocol care ilustrează modul de abordare a datelor lipsă și a valorilor suspecte. Prin urmare, este necesar să existe un set de reguli care să stabilească în ce circumstanțe valorile suspecte sunt eliminate din baza de date și când cele aberante sunt adresate cu un mesaj de avertizare.

Atunci când aveți de-a face cu colectarea de date, în special din surse de date din afara sistemului judiciar, este recomandat să acordați o atenție deosebită criteriilor de extracție (adică interogarea), asigurându-vă că interogările rămân aceleași în timp, garantând un anumit nivel de consecvență.

### 4. Instrumente pentru implementarea SRD

Din punct de vedere tehnic, SRD poate fi ori integrat cu sistemul PIGD și/sau BI existent, ori o soluție de sine stătătoare. Ambele abordări au aspectele lor pro și contra. A avea un SRD direct alimentat de soluția PIGD/BI este cu siguranță o soluție mai elegantă, dar poate fi ceva mai dificil de configurat și, cu siguranță, necesită mai mult timp pentru a fi implementat. Pe piață există jucători mari precum IBM, Microsoft, Oracle și SAP (doar pentru a numi câțiva) și o multitudine de întreprinderi mici și mijlocii care oferă soluții tehnice. Se subînțelege că alegerea este dictată de contracte preexistente cu furnizorii de servicii pentru infrastructura judiciară din Moldova.

Pe de altă parte, o soluție **de sine stătătoare** este destul de ușor de implementat într-o perioadă scurtă de timp. Mai mult, implementarea SRD printr-o soluție ad-hoc și de sine stătătoare ar putea fi rezultatul unui proces intern, fără a fi nevoie de externalizarea implementării unui astfel de sistem. Prin urmare,

este o soluție convenabilă care nu necesită intervenția din partea unei expertize externe și, prin urmare, este fezabilă cu un buget limitat.

Există multe soluții diferite și instrumente de vizualizare disponibile pe internet și multe dintre ele sunt gratuite. CEPEJ utilizează în prezent **Tableau Public**<sup>16</sup> pentru afișarea bazei sale de date dinamice a sistemelor judiciare europene (**CEPEJ-STAT**). *Tableau* vine cu diferite planuri și prețuri diferite, dar oferă și un plan gratuit (*Tableau Public*) care reprezintă o opțiune validă. După cum am menționat deja, în afară de *Tableau* există o multitudine de alți furnizori pe piață. Nu face obiectul acestui document să sugereze o anumită soluție specifică. Cu toate acestea, în Apendicele II - resurse online cititorul poate găsi link-ul către o colecție de diverse soluții pentru vizualizarea datelor disponibile pe web.

## 5. Construirea tabloului de bord – vizualizarea datelor

Odată ce datele sunt colectate, validate și procesate, următorul pas este construirea propriu-zisă a SRD/tablorilor de bord, un sistem care permite utilizatorilor finali să navigheze datele judiciare folosind cele mai potrivite instrumente de vizualizare. Pe scurt, un tablou de bord este o colecție de figuri grupate în diagrame și tabele. După cum am menționat deja, soluțiile de astăzi vin în toate formele și dimensiunile. Cu toate acestea, următoarele considerente sunt independente de soluția/marca aleasă.

A existat o perioadă în care singurele opțiuni pe care le aveam pentru a prezenta vizual cifrele erau doar un grafic cu bare sau o diagramă cu structură radială. Am parcurs un drum lung de atunci; astăzi există sute de grafice diferite de calitate superioară care ne permit să transmitem datele și mesajele noastre mult mai eficient. Posibilitatea de a alege vizualizarea potrivită este primordială.

Tablourile de bord profesionale sunt deseori concepute de designeri specializați în vizualizarea de date, deoarece aceștia nu numai că dezvoltă soluții atrăgătoare în cadrul tabloului de bord, dar folosesc și imaginile potrivite pentru a maximiza mesajul pe care dorim să îl transmitem. Aceștia stăpânesc arta aplicării standardelor de proiectare pentru a îmbunătăți legibilitatea, claritatea și accesibilitatea datelor prin grafică. Designerul specializat în vizualizarea de date este o profesie destul de recentă. Din acest motiv, ca alternativă, tabloul de bord poate fi dezvoltat de o echipă mixtă de statisticieni, analiști de date și experți IT.

În general, atunci când construiți efectiv tablourile de bord, trebuie să aveți o imagine completă a tuturor datelor disponibile și a modului în care acestea sunt legate între ele. Din acest motiv, chiar dacă poate părea o simplă sarcină tehnică, aceasta ar trebui să fie supravegheată de experți judiciari și alte părți componente ale grupului de lucru pentru a împărtăși idei și a aduce comentarii.

Așa cum am menționat deja, este important ca tablourile de bord să fie atrăgătoare din punct de vedere estetic, dar este și mai important să se folosească cel mai **potrivit element vizual** (de exemplu, grafic cu bare, diagrama de dispersie, diagrama de densitate,...) în funcție de variabila/ele aflată/e în investigație și păstrând în minte mesajul pe care vrem să-l transmitem. De exemplu, o „cronologie” este utilă atunci când se dorește să se evidențieze îmbunătățirea de-a lungul timpului, o „hartă choropleth”

<sup>16</sup> Vă rugăm consultați <https://public.tableau.com/en-us/s/>

e foarte utilă pentru a afișa diferențele între instanțe judecătorești sau regiuni, pe când un „nor de cuvinte” e mai util pentru a rezuma cuvintele cheie / rezultatele sondajelor de satisfacție.

În Apendicele II cititorul poate găsi câteva resurse online utile care pot ajuta la alegerea elementelor vizuale potrivite, în funcție de variabilele investigate.

Următoarea întrebare este din câte tablouri de bord ar trebui să fie compus SRD? Teoretic SRD ar putea consta dintr-un **singur tablou de bord** pentru a naviga în întregul set de date judiciare. Această opțiune are avantajul de a avea toate datele relevante într-un singur loc, dar dezavantajul este că poate fi prea lent pentru a îl naviga din cauza cantității enorme de date. Din acest motiv, este recomandabil să se creeze **diferite tablouri de bord** care să abordeze subiecte specifice, cum ar fi elemente de buget, durate, specialiști, etc. Numărul acestor tablouri depinde de diverse aspecte (tehnice și legate de oportunități) pe care grupul de lucru ar putea dori să le discute. CEPEJ însuși a adoptat această abordare multi-raport: CEPEJ -STAT este compusă din diferite tablouri de bord și exploratori pentru a naviga tematic baza de date.

Ideea unui tablou de bord este că utilizatorului i se oferă posibilitatea de a se mișca liber între diagrame și tabele folosind o interfață accesibilă (UI - vezi glosarul). Fiecare tabel sau diagramă individuală ar trebui să permită o serie de **operații** cum ar fi „căutare”, „sortare” și „filtrare după valoare”. O soluție mai sofisticată ar putea permite și funcții suplimentare, cum ar fi filtrarea folosind o combinație de condiții AND / OR (ȘI / SAU) sau transformarea (de exemplu, adăugarea sau eliminarea de coloane).

De cele mai multe ori, vizualizarea inițială a unui tablou de bord este destinată să ofere o vedere sumară a subiectului pe care îl reprezentăm. Începând de acolo, utilizatorul poate obține în mod autonom un nivel mai granular folosind interfața cu utilizatorul. Aceasta ne duce înapoi la discuția despre nivelul de **detaliu al datelor**. Astăzi, majoritatea instrumentelor de vizualizare disponibile au caracteristici **drill-down** care permit utilizatorilor să navigheze datele la diferite niveluri de profunzime. De exemplu, figuri despre procedurile civile ar putea fi explorate pentru a vedea secvențe suplimentare sau sub-categorii de dosare: Proceduri civile > Cauze fără litigii > Dreptul familiei > Dosare de divorț cu consimțământ reciproc așa cum este ilustrat în figura de mai jos.

**Figura 1 - Această schemă este oferită doar în scop ilustrativ**

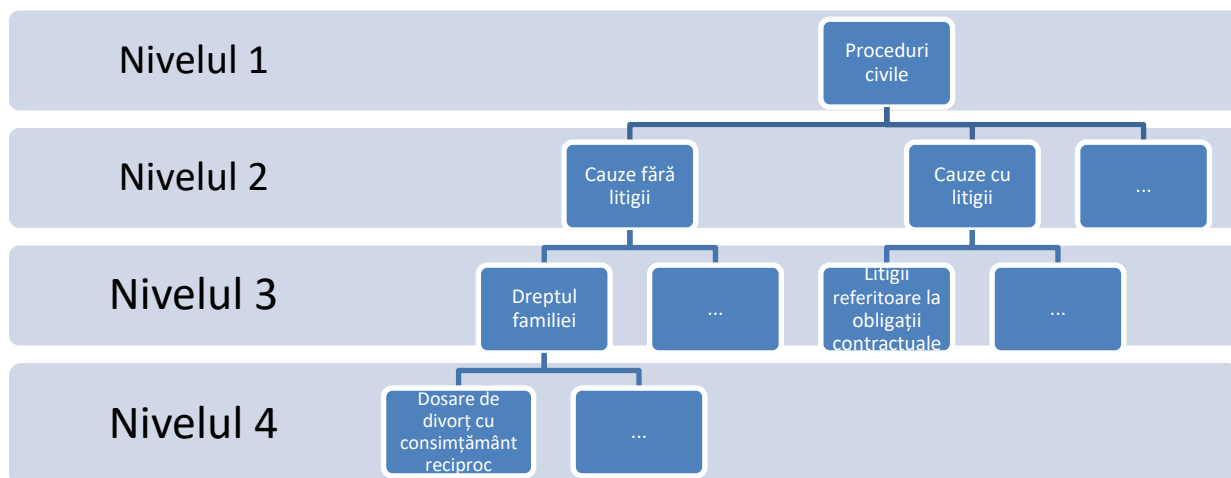


Figura 1 ilustrează un exemplu de schemă cu 4 nivele. Singura intenție a acestei figuri este de a ilustra conceptul drill-down. Se subînțelege că grupul de lucru poate veni cu o schemă diferită în funcție de particularitățile din sistemul judiciar din Moldova. În plus, unele ramuri ale copacului pot coborî până la nivelul 4, în timp ce altele se termină la un nivel anterior (de exemplu „litigiile referitoare la obligații contractuale” din Figura 1 nu pot fi extinse în continuare). Operația opusă față de drill-down se numește **roll-up** (trecerea de la ceva mai specific la ceva mai general). În plus, același concept se aplică tuturor variabilelor categorice cu o structură ierarhică, de exemplu timpul (An> Semestru> Trimestru) sau locația (Național> Regional> Raional). Este sarcina grupului de lucru să identifice toate variabilele categorice și să ofere ierarhia, după caz.

Atunci când se dezvoltă un tablou de bord, este important ca fiecare element vizual să fie însoțit de informații relevante (de exemplu, sursa datelor, data actualizată) și de descrierea variabilelor implicate, dacă nu sunt evidente din context.

Odată ce tablourile de bord sunt implementate, este bine să le confrunțați cu lista de verificare pentru vizualizarea datelor (a se vedea linkul care este prezentat în Apendicele II). Aceasta este o compilație de 24 de linii directoare despre modul în care ar trebui să fie formate graficele pentru a arăta cel mai bine povestea din datele dvs. Liniile directoare sunt împărțite în 5 secțiuni: text, aranjament, culoare, linii și generalități.

## 6. Povestirea

Uneori, numerele și figurile fără context pot duce la concluzii greșite. Întrucât SRD este deschis nu numai cetățenilor moldoveni, ci și presei, este esențial să se furnizeze numere și figuri în mediul contextual relevant, pentru a exclude, în măsura posibilului, concluziile eronate. Prin urmare, graficele și tabelele trebuie să fie întotdeauna însoțite de note care ajută cititorul să interpreteze corect cifrele. De exemplu, seriile de timp sunt adesea însoțite de note care descriu modificările legislative apărute de-a lungul timpului. În acest sens, grupul de lucru ar trebui să identifice acele figuri și diagrame care sunt mai susceptibile de a fi interpretate greșit și să redacteze note suplimentare pentru a fi adăugate în tabloul de bord.

În plus, SRD nu este doar o colecție de figuri grupate în diagrame și tabele, deoarece acesta reprezintă o modalitate modernă și inovatoare de diseminare și comunicare a datelor judiciare către public. În acest sens, autoritățile judiciare au posibilitatea de a folosi mai inteligent acest tip de instrument: să spună o poveste prin numere. Drept exemplu, ilustrarea eficienței sistemului judiciar în timp, sau poate ilustrarea volumului de muncă al judecătorilor din diferite instanțe.

## 7. Publicarea SRD și publicitatea

Odată ce configurarea SRD este finalizată, următorul pas este să îl punem la dispoziția publicului larg. În practică, SRD poate fi găzduit pe un site web propriu sau poate fi încorporat în alte site-uri web relevante (MJ/AAIJ/CSM). În ciuda locului virtual în care este găzduit/publicat SRD, este primordial să anunțați oficial publicarea printr-o conferință de presă sau orice altă activitate similară. Este important să comunicați cetățenilor moldoveni faptul că sistemul judiciar a introdus un instrument deschis și inovator

prin care este posibil ca oricine să acceseze datele judiciare și să urmărească eficiența în timp a sistemului judiciar.

Promovarea SRD poate fi realizată prin diferite canale: presă, TV, site-uri web ale instanțelor, afișe și pliante în interiorul instanțelor judecătorești, etc. În afară de implementarea SRD în sine, este important să se transmită mesajul unei noi abordări a transparenței, crescând astfel încrederea publicului în instanțele judecătorești. În mod ideal, publicarea SRD ar trebui să fie însoțită sau urmată de publicarea deciziilor judiciare.

## **Alte oportunități**

### **9.1 Sondaje de satisfacție**

După cum s-a menționat deja, SRD reprezintă nu numai un dispozitiv tehnic de afișare a datelor judiciare mai eficace și mai eficient, ci reprezintă și o modalitate mai bună pentru autoritățile judiciare de a transmite mesajul lor publicului larg. În acest sens, SRD ar putea de asemenea să fie util pentru a ilustra rezultatele sondajului de satisfacție realizat la nivelul întregii țări. Toate tipurile de sondaje (cele destinate utilizatorilor instanțelor, avocaților, procurorilor) sunt eligibile pentru a fi prezentate via SRD. Ministerul Justiției și instanțele de judecată au ocazia să arate rezultatele sondajelor de satisfacție efectuate în ultimii ani. Acest lucru va avea un efect pozitiv dublu: 1) arată interesul conducerii instanțelor de a asculta nevoile utilizatorilor de servicii ale instanțelor, 2) subliniază experiența pozitivă a utilizatorilor serviciilor instanțelor, indiferent de percepția/atitudinea negativă generală a cetățenilor față de sistemul judiciar. Merită subliniat faptul că ultimul punct este susținut de numere și figuri și nu este doar o declarație discutabilă de propagandă.

### **9.2 Date deschise**

Așa cum s-a menționat deja, SRD este special conceput pentru a prezenta o imagine exactă a stării actuale a sistemului judiciar și este destinat publicului larg. De asemenea, acesta poate satisface nevoile unor utilizatori specifici, cum ar fi mass-media, cercetători, studenți, ONG-uri, etc. Toți acești actori sunt adesea dornici să colecteze numere și figuri mai detaliate despre sistemul judiciar.

În mod evident, studenții și cercetătorii caută adesea date elementare/detaliate mai degrabă decât date consolidate (statistici sau rezumate) pentru cercetarea lor. Pentru a răspunde așteptărilor lor rezonabile, este posibil să li se pună la dispoziție nu numai tabele sumare și grafice prin SRD, ci și datele elementare de bază care au fost utilizate pentru producerea tablourilor de bord. Cu alte cuvinte, este posibil să se ofere acces la **date judiciare deschise** care pot fi descărcate și analizate în cele din urmă. Aici termenii „deschise” se referă la faptul că utilizatorii pot accesa în mod liber datele atomice neprocesate și să le analizeze în scopuri personale și/sau academice.

Merită menționat faptul că accesul liber la datele judiciare nu înseamnă că se permite accesul la informații sensibile ale procedurilor individuale. Înseamnă să ai acces la datele judiciare până la un anumit nivel (decis anterior). Datele deschise sunt un subiect foarte larg și complex care implică aspecte tehnice (de exemplu, meta-date), aspecte organizaționale și probleme de confidențialitate. În general, datele guvernamentale deschise sunt un fenomen în creștere la nivel mondial. Acestea fiind spuse, datele deschise nu fac obiectul SRD și a acestui document. Totuși, aceasta reprezintă o oportunitate majoră de a spori responsabilitatea, transparența și eficiența sistemului judiciar din Moldova și din acest motiv merită luate în considerare.

## Apendicele I – Glosar

- **API (Interfața de programare a aplicației):** o interfață de calcul pentru o componentă software sau un sistem, care definește modul în care alte componente sau sisteme o pot utiliza.
- **CEPEJ-STAT:** o bază de date dinamică care vă permite să găsiți diverse date despre sistemele judiciare ale statelor membre / entităților și observatorilor Consiliului Europei colectate de către CEPEJ.
- **Chart-junk:** un termen care se referă la toate elementele vizuale din diagrame și grafice care nu sunt necesare pentru a înțelege informațiile reprezentate într-un grafic, sau care distrag privitorul de la aceste informații.
- **Hartă choropleth:** un tip de hartă tematică în care zonele sunt umbrite sau modelate proporțional cu o anumită variabilă.
- **Date consolidate (sau date sumare):** date obținute dintr-o colecție de date elementare prin aplicarea unei funcții de agregare.
- **Tablou de bord:** o interfață de utilizator ușor de citit care arată o prezentare grafică a datelor; este adesea compus din diferite tabele, grafice și diagrame prin care utilizatorul poate naviga în mod dinamic.
- **Extragerea datelor:** procesul de preluare a datelor din sursele de date pentru prelucrarea ulterioară a datelor.
- **Dimensiuni:** variabile care conțin valori calitative (cum ar fi nume, date calendaristice sau date geografice). Dimensiunile pot fi utilizate pentru a clasifica, segmenta și releva detaliile din date.
- **Drill-down:** operația de explorare a datelor de la general la specific.
- **Date elementare:** cea mai de bază unitate de date (adică date la nivelul cel mai granular).
- **ETL (extract, transform, load - extrage, transformă, încarcă):** o procedură generală de copiere a datelor din una sau mai multe surse într-un sistem de destinație care reprezintă datele diferit față de sursa(ele) sau într-un context diferit de sursa(ele) acestora.
- **Explorator:** un explorator este un subset al unui tablou de bord care abordează un subiect specific.
- **Infografic:** o reprezentare vizuală grafică a informațiilor sau a datelor destinată să prezinte informații rapid și clar.
- **Recuperarea informațiilor:** este activitatea de obținere a resurselor sistemului informațional care sunt relevante pentru o nevoie de informații dintr-o colecție de resurse respective.
- **Măsuri:** variabile care conțin valori numerice și cantitative care pot fi măsurate. Măsurile pot fi agregate.
- **Interogare:** o cerere formală (într-un limbaj de programare specific) pentru informații dintr-o bază de date;
- **Roll-up:** operația de explorare a datelor de la specific la general.
- **Diagrama de dispersie:** un tip de afișare de date care arată relația dintre două variabile numerice.
- **Tabel inteligent:** un tabel statistic cu un set de funcții încorporate, cum ar fi filtrarea și sortarea.

- **Harta tematică:** un tip de hartă conceput special pentru a arăta o anumită temă conectată cu o zonă geografică specifică.
- **Serie de timp:** o serie de puncte de date indexate (sau listate, sau reprezentate grafic) în ordine temporală.
- **UI (Interfață utilizator):** spațiul în care au loc interacțiuni între oameni și mașini.
- **Viz tool** (instrument de vizualizare): o reprezentare grafică a informațiilor și datelor.
- **Word cloud - nor de cuvinte** (sau **tag cloud - nor cu etichete**): o reprezentare vizuală a datelor text, de obicei folosită pentru a vizualiza text în format liber.

## Apendicele II - Resurse disponibile pe internet

### Vocabular vizual

<https://ft-interactive.github.io/visual-vocabulary/>

Un vocabular deosebit de util în ceea ce privește elementele vizuale împărțite în mai multe categorii. Vă ajută să decideți ce relație de date este cea mai importantă și sugerează tipurile mai relevante de diagramă din fiecare categorie.

### Resurse de vizualizare date

<https://www.visualisingdata.com/resources/>

O colecție de soluții diferite pentru vizualizarea datelor

### Directorul Chartmaker

<https://chartmaker.visualisingdata.com/>

Directorul Chartmaker adună și organizează un catalog util de referințe care vor oferi un răspuns la una dintre cele mai frecvente întrebări în vizualizarea datelor: 'de ce instrument ai nevoie pentru a face graficul respectiv?'.

### Lista de verificare pentru vizualizare datelor

[https://datavizchecklist.stephanieevergreen.com/assets/DataVizChecklist\\_Feb2018.pdf](https://datavizchecklist.stephanieevergreen.com/assets/DataVizChecklist_Feb2018.pdf)

O "Listă de verificare pentru vizualizarea datelor" extrem de utilă dezvoltată de analistul de date Dr. Stephanie Evergreen și echipa ei care permite evaluarea calității unui tablou de bord.