



„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat

RAPORT - CONFERINȚĂ FINAL

- I. Alocarea echilibrată a resurselor, cu accent pe îmbunătățirea eficienței și calității**
 - 1. Context**
 - 2. Obiective și descrierea activităților în cadrul proiectului**
 - 3. Măsurarea și calcularea timpului practic necesar pentru a soluționa dosarele din cadrul exercițiului-pilot derulat de Curtea de Apel București**
 - 4. Calcularea timpului ipotetic / teoretic per dosar**
 - A. Calcularea timpului mediu per dosar pentru anul 2015**
 - B. Calcularea timpului mediu per dosar pentru anul 2015 în funcție de tipuri de cauze**
 - C. Calculele pentru timp aferente anilor 2015, 2014 și 2013. Puncte de complexitate**
 - 5. Calcularea costurilor ipotetice / teoretice ale dosarelor**
 - A. Calculul costului mediu per dosar pentru anul 2015**
 - B. Calculul costurilor medii per dosar pentru anul 2015 în funcție de tipuri de cauze**
 - C. Calculele pentru costurile aferente anilor 2014 și 2103.**
- II. Delegare**
 - 1. Context**
 - 2. Descrierea activităților**
 - A. Experiența delegării în cadrul Tribunalului din Rotterdam**
 - B. Experiența delegării în cadrul Judecătoriei Sectorului 6, București, exercițiu-pilot**
 - C. Experiența delegării în cadrul Curții de Apel București, exercițiu-pilot**
 - 3. Concluzii și recomandări pentru pașii următori**
- III. Concluzii și recomandări pentru implementarea rezultatelor exercițiilor-pilot**

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

I. Alocarea echilibrată a resurselor, cu accent pe îmbunătățirea eficienței și calității

1. Context

În pragul aderării României în Uniunea Europeană, sistemul judiciar românesc a suferit transformări mari, structurare instituțională și restructurare, un proces numit la acea vreme reformă. Acest proces a continuat până în anul 2014, când au fost modificate toate cele 4 coduri (civil, procedură civilă, penal și procedură penală).

În timp, sub efectul acestor schimbări aduse sistemului judiciar românesc, dar, de asemenea, ca urmare a schimbului de idei, experiențe, modele cu sistemele judiciare din statele Uniunii Europene, sistemul judiciar românesc și componentele sistemului de justiție românesc au devenit conștiente de faptul că misiunea principală a sistemului judiciar este de a satisface interesul public al cetățenilor și de a apăra drepturile omului și libertățile fundamentale ale acestora.

Principalele mijloace folosite în acest scop sunt, desigur, utilizarea și punerea în aplicare a principiilor și valorilor justiției, și anume, independența și imparțialitatea justiției și a judecătorilor, precum și eficiența acestora în realizarea actului de justiție.

Consiliul Superior al Magistraturii (CSM) din România a înființat un grup de lucru pentru elaborarea de indicatori de calitate, în scopul evaluării eficienței instanțelor. Obiectivele au fost:

- monitorizarea funcționării instanțelor în ceea ce privește durata rezonabilă a procedurilor;
- stabilirea unor standarde uniforme pentru întregul sistem;
- autorizarea unei analize periodice a sistemului judiciar și a instanțelor, în diferite jurisdicții;
- identificarea cauzelor întârzierilor în soluționarea plângerilor;

Indicatorii de eficiență

Ca rezultat al activității grupului de lucru au fost stabiliți¹ următorii indicatori pentru eficiența și eficacitatea activității instanțelor de judecată.

- 1. Rata de soluționare a dosarelor (calculată exclusiv în funcție de dosare nou intrate)**
- Reprezintă raportul dintre dosarele nou intrate în perioada de referință și dosarele finalizate în aceeași perioadă de referință, exprimat procentual.²
- 2. Stocul de dosare (mai mult de un an / 1 an și 6 luni)** - Se calculează ca fiind suma dosarelor aflate pe rol la finele perioadei de referință și nefinalizate, mai vechi de 1 an la curțile de apel și Înalta Curte de Casație și Justiție și de 1 an și 6 luni la celelalte instanțe.³
- 3. Ponderea dosarelor închise într-un an** - Reprezintă suma dosarelor finalizate în termen de mai puțin de 1 an de la înregistrarea raportată la suma tuturor dosarelor soluționate în perioada de referință, exprimată procentual.⁴
- 4. Durata medie de soluționare, pe materii sau pe obiecte la nivelul fiecărei instanțe și la nivel național (numai pentru procedurile pe fond)**- Reprezintă timpul mediu scurs între data înregistrării dosarului și data închiderii documentului final. Acest indicator ia în considerare valoarea medie a tuturor materiilor prezentate mai jos (non-penale / penale) și rezultă din media aritmetică a tuturor valorilor aspectelor juridice respective.⁵
- 5. Redactările peste termenul legal** - reprezintă procentul hotărârilor redactate într-o perioadă care depășește limita legală (30 de zile), în conformitate cu legislația română. Termenul legal pentru redactarea hotărârilor este cel stabilit în aplicația ECRIS.⁶

Monitorizarea și analiza indicatorilor de eficiență prin STATIS

Aplicația StatisEcris este un program software dezvoltat de către Consiliul Superior al Magistraturii (CSM), în colaborare cu Tribunalul Argeș, software care utilizează informații statistice de la fiecare instanță, fără eforturi suplimentare depuse de grefieri. În anul 2014, secția de judecatori a CSM a decis că software-ul va fi implementat la nivel național și va centraliza datele de la instanțele de judecată.

¹ Eficiența este definită ca fiind raportul dintre rezultatele obținute și eforturile depuse la nivel instituțional; Eficacitate - eforturile instituționale care asigură un rezultat pozitiv și care pot fi aduse în evaluarea instituțională a performanței.

² Scorurile de eficiență sunt: Mai mult de 105% = foarte eficient; între 100% și 105% = eficient; Între 90% și 100% = satisfăcătoare; Mai puțin de 90% = ineficient.

³ Scorurile de eficiență sunt: Mai puțin de 5% = foarte eficient; Între 5% și 10% = eficient; Între 10% și 15% = satisfăcătoare; Mai mult de 15% = ineficient

⁴ Scorurile de eficiență sunt: Mai mult de 80% = foarte eficient; Între 70% și 80% = eficient; Între 65% și 70% = satisfăcătoare; Mai puțin de 65% = ineficient

⁵ Scorurile de eficiență non-penale / penale: mai puțin de 11 luni / 5 luni = foarte eficient; Între 11 luni - 1 an / 5 luni - 6 luni = eficient; Între 1 an - 1 an și 6 luni / 6 luni - 1 an = satisfăcătoare; Mai mult de 1 an și 6 luni / 1 an = este ineficient.

⁶ Scorurile de eficiență sunt: Mai puțin de 5% = foarte eficient; Între 5% și 10% = eficient; Între 10% și 20% = satisfăcătoare; Mai mult de 20% = ineficient.

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

Scopul dezvoltării acestui program este de a genera rapoarte statistice pentru fiecare indicator de performanță, precum și valorilor specifice ale acestor indicatori. De exemplu, software-ul generează informații structurate pe secții, etape ale procedurii, aspecte juridice, judecători repartizați să soluționeze noile dosare intrate, cauze soluționate, numărul de dosare, dosare suspendate, durata medie a procedurilor. Instanțele de judecată raportează lunar, semestrial și anual și mai des, dacă este necesar. Software-ul poate oferi, de asemenea, informații dinamice asupra unui anumit domeniu de interes, de exemplu evoluții înregistrate pentru fiecare lună pe parcursul unui an, trimestrial sau semestrial și comparații între mai mulți ani. Identificarea motivelor pentru existența unor întârzieri le permite celor implicați în gestionarea sistemului judiciar și a instanțelor să ia măsuri în vederea îmbunătățirii eficienței.

Monitorizarea și **analiza datelor pot fi realizate la diferite niveluri** în cadrul sistemului judiciar:

- *La nivelul fiecărei instanțe:* structurile de conducere (președinți / vicepreședinți, colegiile de conducere, adunările generale ale instanțelor) pot utiliza programul pentru a obține o perspectivă asupra activității instanței. Pe măsură ce performanțele instanței specifice fiecărui indicator poate fi comparat în timp, pot fi luate, în cazul în care sunt necesare, măsuri concrete de îmbunătățire.
- *Consiliul Superior al Magistraturii (CSM):* Secția pentru judecători a CSM și Inspekția Judiciară procedează la evaluarea activității instanțelor care au un grad de eficiență și eficacitate "satisfăcător" sau "ineficient", la sfârșitul fiecărui anului an statistic. Evaluarea ar trebui să ofere o perspectivă asupra problemelor cu care o anumită instanță, mai multe instanțe sau chiar sistemul judiciar se confruntă. Rezultatele acestei evaluări sunt discutate împreună cu conducerea instanțelor și cu instanțele ierarhic superioare, pentru a remedia disfuncționalitățile. Conducerea instanțelor va aplica măsurile de îmbunătățire. În plus, instanțele care au înregistrat pentru o lungă perioadă de timp de nota de evaluare "foarte eficient", sunt analizate, pentru a evidenția avantajele tipului de management și măsurile puse în aplicare la aceste instanțe și care pot fi utilizate ca exemple de alte instanțe. CSM publică semestrial și anual ansamblul rezultatelor indicatorilor, punând în vedere punctele forte, punctele slabe și măsurile care urmează să fie puse în aplicare de către anumite instanțe. Inspekția Judiciară poate utiliza, de asemenea, instrumentul de analiză a performanței managementului unei instanțe, luând în considerare competențele de verificare pe care Inspekția le are.
- Rezultatul adunării acestor indicatori ar putea deveni un ghid sau un instrument pentru *Ministerul Justiției și Institutul Național al Magistraturii* în elaborarea politicilor de resurse umane și domenii

profesionale (în cazul în care, de exemplu, problemele apar la nivel de sistem în gestionarea anumitor dosare, în special în noi domenii de expertiză etc.).

Ca urmare a deciziei nr.1316/ din 25 octombrie 2016 pronunțată de Secția pentru judecatori a CSM, au fost stabiliți indicatori de performanță pentru fiecare judecător și care vor fi implementați începând cu prima jumătate a anului 2017.

Avantajele sistemului de măsurare în Statis

Indicatorii de eficiență și aplicația StatisEcris⁷ asigură ca analiza eficienței în instanțe se bazează pe indicatori obiectivi. Mai mult decât atât, **obiectivitatea analizei** este întărită de metodologia de bază. Aceasta permite o comparație cu alte instanțe de același nivel în ceea ce privește rezultatul arătat de indicatori (volumul de activitate, diagrame organizaționale etc.); o comparație temporală la aceeași instanță pe fiecare indicator în parte și agregarea acestora (analiza indicatorului asupra dezvoltării lor multianuale); să identifice cauzele în care s-a obținut rezultatul pe baza indicatorilor (atât agregați cât și individual); dezbateră împreună cu personalul instanței, conducerea instanței ierarhic superioare, CSM, Ministerul Justiției, Institutul Național al Magistraturii, etc. a rezultatelor și identificarea modalităților de îmbunătățire a acestora.

Punerea în aplicare și utilizarea StaticEcris ar putea facilita o **calibrare precisă și promovarea politicilor de resurse umane**, precum și alte politici, în funcție de deciziile adoptate de conducerea CSM. Mai mult decât atât, acesta poate deveni un ghid pentru a găsi mijloace, împreună cu conducerea instanțelor, pentru a se acționa în cazul în care apar probleme concrete privind eficiența și eficacitatea. Comparația orizontală între instanțe cu aceeași dinamică de activitate este un instrument util de analiză pentru CSM, comparația urmată de o analiză, fiind capabilă a releva resurse de management, personal, financiare sau materiale, creșteri masive sau scăderi a numărului total sau tipuri specifice de dosare la instanțele de judecată. Constituie baza pentru elaborarea unor măsuri pentru instanțe sau pentru întregul sistem, în colaborare cu conducerea instanțelor, Inspekția judiciară, Ministerul Justiției. CSM ar putea elabora propuneri concrete de modificări legislative bazate pe o astfel de analiză.

Raportarea uniformă, **comunicarea rezultatelor** și analiza reprezintă un alt instrument util, care urmează să fie pus în practică de către instanțele judecătorești și CSM (Secția pentru judecatori). Raportarea se va face atât pentru personalul instanțelor respective, cât și pentru CSM (în scopul de a centraliza toate aceste analize), și nu în ultimul rând, o trimitere la public, având în vedere specificitatea serviciului public al justiției și reflectarea activității acestui serviciu public⁸.

⁷ În afară de modulul de eficiență (pentru instanțe și pentru judecatori), instrumentul IT Statis cuprinde o componentă de statistică, destinată să emită peste 200 de tipuri de rapoarte, fiecare dintre ele cu o reprezentare grafică. Mai mult decât atât, fiecare instanță are o "semicentrală Statis", care poate fi actualizată săptămânal, dar există, de asemenea, o "Statis centrală", care poate fi actualizată trimestrial utilizată în principal de către CSM, MJ și alte instituții centrale.

⁸ Notă - pe lângă modulul de eficiență (pentru instanțe și pentru judecatori), instrument IT Statis cuprinde o componentă de statistică, destinată să emită peste 200 de tipuri de rapoarte, fiecare dintre ele cu o reprezentare grafică. Mai mult decât atât, fiecare instanță are o "semicentrală Statis", care poate fi actualizată săptămânal, dar există, de asemenea, o "Statis centrală", care poate fi actualizată trimestrial utilizat în principal de către CSM, MJ și alte instituții centrale.

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

Puncte de complexitate

Proiectul a beneficiat de experiența anterioară a CSM în măsurarea volumului de activitate.

Prin decizia nr. 2119/2009 a Plenului CSM s-a aprobat⁹ programul de ***Determinare și de punere în aplicare a volumului optim de muncă și asigurarea calității activității instanțelor - analiza funcționării și efectele acestui program până în prezent.***

Acest program vizează să limiteze numărul de puncte de complexitate (punctele volumului de activitate) care pot fi alocate anual unui judecător prin repartizarea cauzelor în primă instanță.

Punctele de complexitate luate în considerare în cadrul acestui program sunt cele atribuite fiecărui element ECRIS (tipul de dosar). Aceste puncte sau scoruri de complexitate sunt unice la nivel național, fiind stabilite de Consiliul Superior al Magistraturii.¹⁰

Prin deciziile nr. 609 din 7 iunie 2016 și 945 din 6 septembrie 2016 adoptate de Secția pentru judecători, CSM a modificat sistemul de stabilire a punctelor de complexitate și a stabilit o nouă formulă de calcul.

În momentul înregistrării unui dosar, un anumit număr de puncte de complexitate este stabilit de către grefieri pentru sistemul de repartizare aleatorie. Într-o etapă ulterioară, acest număr poate rămâne același până la finalizarea dosarului sau poate varia în funcție de modificările ulterioare ale complexității dosarului.

Proiectul actual

Proiectul *Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar din România, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat* se desfășoară între 2015 și 2016 și are ca scop îmbunătățirea eficienței și calității activității în cadrul instanțelor din România, prin

⁹ Subsecvent, aplicabilitatea sa a fost extinsă potrivit hotărârilor Plenului nr.: 945/2010, 976/2012, 161/2013

¹⁰ De exemplu, un dosar care presupune o cerere în materie imobiliară are 10 puncte complexitate, o cauză având ca obiect infracțiunea de mărturie mincinoasă are 7 puncte complexitate etc.

determinarea și punerea în aplicare a unui tip de management judiciar, axat pe o repartizare echilibrată a resurselor. În acest sens, Curtea de Apel **București** și Tribunalul din **Rotterdam** au lucrat îndeaproape în cadrul acestui proiect.

În ceea ce privește eficiența, sistemul judiciar românesc a intenționat să învețe din cele mai bune practici aplicate în instanțele din Olanda, în ceea ce privește punerea în aplicare a indicatorilor de alocare a resurselor financiare. Rezultatele sunt așteptate să se reflecte într-un număr mai mare de dosare soluționate de instanțele de judecată într-o perioadă determinată de timp, măsurată în sistemul judiciar românesc prin intermediul bazei de date STATIS.

În ceea ce privește calitatea, sunt stabiliți indicatori pentru realizarea unei evaluări a calității actului judiciar în aceleași instanțe. Măsurarea acestor indicatori este realizată prin evaluarea numărului de dosare revizuite după ce au fost soluționate definitiv.

Cu toate acestea, toate aceste rezultate vor putea fi observate într-un interval mai îndelungat, începând cu primul an după implementare.

Proiectul reprezintă un prim pas în calea îmbunătățirii managementului instanțelor și înființarea unui management bazat pe rezultate.

Având în vedere modelul olandez și provocarea de a identifica modalitatea de utilizare a resurselor existente pentru a asigura un act de justiție de calitate, Consiliul Superior al Magistraturii din România caută să răspundă la întrebarea ce ar putea România să învețe din structura de finanțare olandeză.

În Olanda, Consiliul Judiciar joacă un rol esențial în finanțarea sistemului judiciar, fiind responsabil pentru bugetele anuale și rapoartele anuale ale sistemului judiciar în ansamblul său. Consiliul pregătește planuri anuale solide pentru a se asigura că sistemul judiciar primește resurse financiare suficiente pentru a putea să-și desfășoare activitatea în mod eficient. În plus, este responsabil pentru distribuirea fondurilor între instanțe, bazându-se pe un sistem de finanțare de tip output.

2. Obiectivele și descrierea activităților realizate în cadrul proiectului

Scopul general al proiectului este de a găsi cele mai bune practici în administrarea și gestionarea instanțelor, în scopul de a obține rezultate mai bune în ceea ce privește eficiența și alocarea resurselor.

Președinții Curții de Apel București și ai Tribunalului din Rotterdam au desemnat două echipe de judecători români și olandezi pentru a împărtăși experiența lor în ceea ce privește funcționarea și administrarea instanței, managementul de caz, etc.

În prima fază, a existat un schimb de informații și de documente între judecătorii celor două instanțe în organizarea sistemelor judiciare, metodele de măsurare a eficienței și calității.

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

În perioada 26-29 octombrie 2015 și respectiv 11-14 aprilie 2016, au fost organizate vizite de schimb ale judecătorilor olandezi în București și, respectiv, ale judecătorilor români la Rotterdam și Haga (sediul Consiliului Judiciar din Olanda). Cu acest prilej, au fost vizitate cele două instanțe, au avut loc discuții cu privire la metodele de măsurare a eficienței instanțelor, a alocării de resurse, aspectele culturale și de conducere și gestionare a instanțelor, redactarea sentințelor / deciziilor și delegare de la judecători la personalul auxiliar etc., cu accent pe eficiență și calitate. În urma întâlnirii din aprilie, cele două echipe au decis ca la conferința finală să se pună accent pe două aspecte principale: finanțe și delegare. Echipele au stabilit ca exercițiile-pilot să se desfășoare în lunile septembrie și octombrie 2016, în funcție de cele două domenii sus-menționate, și au formulat, totodată, obiectivele și etapele fiecărui exercițiu-pilot.

În data de 13 iunie 2016, a avut loc o întâlnire preliminară a cele două echipe la București. Cu această ocazie, s-au purtat discuții asupra progresului și cadrului (pregătirea) celor două exerciții-pilot, precum și asupra agendei conferinței finale.

Exercițiul-pilot privind Finanțele a avut următoarele obiective:

- Alocarea eficientă a resurselor
- Elaborarea unui mecanism pentru a măsura durata și costul per dosar
- Elaborarea bugetului de proiecție

Următoarele activități au fost realizate:

Etapă 1: Stabilirea categoriilor de materii (penal, civil, comercial, contencios și asigurări sociale și litigii de muncă) (CSM + CAB)

Pasul 2: Timpul necesar judecătorilor și grefierilor pentru fiecare materie (CAB/ intrare pentru judecători și grefieri - septembrie / octombrie)

Etapă 3: Calcularea bugetului (număr de dosare) pentru ultimii 2 ani (CSM)

Etapă 4: Raportul între timp și preț - preț pentru fiecare categorie (CSM)

Etapă 5: Elaborarea rezultatelor pentru raportul final de către judecătorii participanți (CSM + CAB)

Pasul 6: Feedback cu privire la rezultatele din partea Consiliului Judiciar din Olanda

Etapa 7: Prezentarea rezultatelor în cadrul conferinței finale (CSM + CAB)

Etapa 8: Revizuirea timpului, dacă este necesar

Cu privire la Delegare, au fost definite următoarele obiective :

- rezultate mai bune în ceea ce privește eficiența
- delegarea adecvată va avea ca rezultat mai mult timp pentru judecători.

Curtea de Apel București și Judecătoria Sectorului 6 București au derulat exercițiile-pilot, cu următoarele etape:

Pasul 1: Stabilirea instanțelor și a judecătorilor care participă

Pasul 2: Configurarea unei metode de delegare (ce și cum să delege)

Etapa 3: Elaborarea de către judecătorii participanți a rezultatelor exercițiului-pilot pe parcursul a 2 luni

Etapa 4: Feedback din partea Tribunalului din Rotterdam cu privire la rezultate

Etapa 5: Prezentarea rezultatelor în cadrul conferinței finale

Un dialog constant a avut loc între instanțe și Consiliul Superior al Magistraturii din România în timpul implementării exercițiului-pilot. Tribunalul din Rotterdam a fost disponibil înainte, în timpul și după realizarea proiectului pilot să sprijine și să ajute la analiza rezultatelor.

Etapele 2, 3 și 4 din Finanțe și pasul 2 din cadrul Delegării sunt prezentate în detaliu în capitolele de mai jos.

Indicatori STATIS la Curtea de Apel București

În scopul de a păstra coerența cu aplicația Statis, CSM a analizat aplicația, cu scopul de a obține informații concrete cu privire la cinci indicatori de eficiență pentru Curtea de Apel București pentru aceeași perioadă în care exercițiul-pilot s-a desfășurat.

Rezultatele cu privire la acești indicatori pot face obiectul unei analize suplimentare în ceea ce privește raportul de timp per dosar și costul per dosar între Curtea de Apel București și media națională.

Cei cinci indicatori, așa cum sunt descriși mai sus, sunt notați în tabelul de mai jos pentru Curtea de Apel București, în ordine crescătoare a gradului de eficiență: roșu (ineficient), portocaliu (satisfăcător), galben (eficient), verde (foarte eficient). Secțiunile Curții avute în vedere sunt secțiunile I-VIII, la pozițiile nr 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12 din tabelul de mai jos.

E01 - Rata de soluționare a dosarelor (calculată exclusiv în funcție de dosare nou intrate)¹¹

¹¹ Reprezintă raportul dintre dosarele nou intrare în perioada de referință și dosarele finalizate în aceeași perioadă de referință, exprimat procentual. Rezultatele privind eficiența sunt următoarele: mai mult de 105% = foarte eficient; **între** 100% și 105% = eficient; între 90% și 100% = satisfăcător; mai puțin de 90% = inefficient.

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

Se poate observa că indicatorul global al instanței este înscris cu portocaliu și reprezintă media indicatorilor E01 din toate secțiile care sunt de culoare roșie (3 secții), portocaliu (2), galben (1) și verde (2 secții).

E02 – Stocul de dosare (mai mult de un an / 1 an și 6 luni)¹²

Indicatorul global pentru Curtea de Apel București este verde și reprezintă media dintre verde (4 secții) și galben (3 secții).

E03 – Ponderea dosarelor închise într-un an¹³

Indicatorul global pentru Curtea de Apel București este verde, întrucât acest indicator este verde pentru toate secțiile relevante.

E04 - Durata medie de soluționare, pe materii sau pe obiecte la nivelul fiecărei instanțe și la nivel național (numai pentru procedurile pe fond)¹⁴

Indicatorul global pentru Curtea de Apel București este verde întrucât acest indicator este verde pentru toate secțiunile relevante.

E05 - Redactările peste termenul legal¹⁵

¹² Se calculează ca fiind suma dosarelor aflate pe rol la finele perioadei de referință și nefinalizate, mai vechi de 1 an la curțile de apel și Înalta Curte de Casație și Justiție și de 1 an și 6 luni la celelalte instanțe. Rezultatele privind eficiența sunt următoarele: mai puțin de 5% = foarte eficient; între 5% și 10% = eficient; între 10% și 15% = satisfăcător; mai mult de 15% = ineficient

¹³ Reprezintă suma dosarelor finalizate în termen de mai puțin de 1 an de la înregistrarea raportată la suma tuturor dosarelor soluționate în perioada de referință, exprimată procentual. Rezultatele privind eficiența sunt următoarele: mai mult de 80% = foarte eficient; între 70% și 80% = eficient; între 65% și 70% = satisfăcător; mai puțin de 65% = ineficient.

¹⁴ Reprezintă timpul mediu scurs între data înregistrării dosarului și data închiderii documentului final. Acest indicator are în vedere valoarea medie a tuturor materiilor mai sus menționate (non-penale/penale) și rezultă din valoarea aritmetică a tuturor valorilor materiilor respective. Rezultatele privind eficiența în materie non-penale/penale sunt următoarele: mai puțin de 11 luni/5 luni = foarte eficient; între 11 luni – 1 an/5 luni – 6 luni = eficient; între 1 an – 1 an și 6 luni/ 6 luni – 1 an = satisfăcător; mai mult de 1 an și 6 luni/1 an = ineficient.

¹⁵ Este raportul dintre hotărârile redactate într-o perioadă care excede termenul legal de (30 de zile) potrivit legislației române. Termenul legal pentru redactarea hotărârilor este cea stabilită în aplicația ECRIS. Rezultatele privind eficiența: mai puțin de 5% = foarte eficient; între 5% și 10% = eficient; între 10% și 20% = satisfăcător; mai mult de 20% = ineficient.

Indicatorul global pentru Curtea de Apel București pentru acest indicator este de culoare roșie și este media indicatorilor ce înregistrează culoarea roșie (5 secții) și galben (2 secții).

Se poate observa că, în conformitate cu instrumentul Statist, o atenție suplimentară ar trebui acordată indicatorului portocaliu al ratei de soluționare (raportul dintre dosarele soluționate și dosare nou intrate într-un interval de un an, prezentat ca procent) și indicatorului roșu cu privire la durata de redactare a motivării hotărârilor în termenul legal. Mai mult decât atât, se poate observa care este Secția instanței care este în pericol. Într-o etapă ulterioară, în conformitate cu dezvoltarea Statist, va fi disponibilă o imagine mai clară cu privire la judecătorii / completele care au scoruri mici.

În imaginea de mai jos, se reflectă eficiența Curții de Apel București, conform aplicației Statist, pentru cele două luni în care a fost implementat exercițiul- pilot. La punctele 4 și 5 sunt Secțiile penale (I), la 6 și 7 Secțiile civile (II), la 9 și 10, Secțiile în materie comercială (III), la 11 Secția pentru cauze privind conflicte de muncă și asigurări sociale (IV) și la 12 Secția contencios administrativ și fiscal. (V).

SITUATIE STATISTICA				
E06.Q09 Indicatori Eficienta, analiza Sectie in Instanta.				
CRITERII DE CAUTARE				
Perioada analizata: {01.09.2016 - 31.10.2016} Dosar arhivat: {nu} Instanta: {Curtea de Apel BUCURESTI} Criteriu ordonare: {alfabetic} Directie ordonare: {crescator}				
Export Excel				
GRAD DE EFICIENTA				
F E S I				
E01 E02 E03 E04 E05				
Persoana conectata: Narcis Moisescu				
LISTA REZULTATE				
ORDINE	DENUMIRE SECTIE	GRAD DE EFICIENTA		
		F	E	S I
4	Secția I penală		E01 E02 E03 E04 E05	
5	Secția a II-a penală		E01 E02 E03 E04 E05	
6	Secția a III-a civilă și pentru cauze cu minori și de familie		E01 E02 E03 E04 E05	
7	Secția a IV-a civilă	E01 E02 E03 E04 E05		
9	Secția a V-a civilă		E01 E02 E03 E04 E05	
10	Secția a VI-a civilă		E01 E02 E03 E04 E05	
11	Secția a VII-a pentru cauze privind conflicte de muncă și asigurări sociale		E01 E02 E03 E04 E05	
12	Secția a VIII-a contencios administrativ și fiscal		E01 E02 E03 E04 E05	

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România

Tabelul de mai jos reflectă situația aceluiași indicatori pentru celelalte curți de apel și media acestora.

Perioada analizată: {01.09.2016 - 31.10.2016} Dosar arhivat: {nu} Criteriu ordonare: {alfabetic} Direcție ordonare: {crescator}					
Export Excel		GRAD DE EFICIENȚĂ			
		F	E		S
			E01	E02	E03
			E04	E05	
Persoana conectată					
LISTA REZULTATE					
ORDINE	DENUMIRE CURTE DE APEL	GRAD DE EFICIENȚĂ			
		F	E		S
1	Curtea de Apel ALBA IULIA				
		E01	E02	E03	E04
		E05			
2	Curtea de Apel BACAU				
			E01	E02	E03
			E04	E05	
3	Curtea de Apel BRASOV				
			E01	E02	E03
			E04	E05	
4	Curtea de Apel BUCURESTI				
			E01	E02	E03
			E04	E05	
5	Curtea de Apel CLUJ				
		E01	E02	E03	E04
		E05			
6	Curtea de Apel CONSTANTA				
			E01	E02	E03
			E04	E05	
7	Curtea de Apel CRAIOVA				
			E01	E02	E03
			E04	E05	
8	Curtea de Apel GALATI				
			E01	E02	E03
			E04	E05	
9	Curtea de Apel IASI				
		E01	E02	E03	E04
		E05			
10	Curtea de Apel ORADEA				
		E01	E02	E03	E04
		E05			
11	Curtea de Apel PITESTI				
			E01	E02	E03
			E04	E05	
12	Curtea de Apel PLOIESTI				
			E01	E02	E03
			E04	E05	
13	Curtea de Apel SUCEAVA				
		E01	E02	E03	E04
		E05			
14	Curtea de Apel TARGU MURES				
			E01	E02	E03
			E04	E05	
15	Curtea de Apel TIMISOARA				
		E01	E02	E03	E04
		E05			
16	Curtea Militara de Apel BUCURESTI				
		E01	E02	E03	E04
		E05			

Se poate observa că media indicatorilor E1, E2, E3, E4, E5 pentru Curtea de Apel București este similară cu media tuturor curților de apel, cu excepția E5, în ceea ce privește redactarea motivării hotărârilor în termen legal. Acest lucru ar putea prezenta importanță pentru o analiză ulterioară a alocării echilibrate a resurselor și a delegării.

3. Măsurarea și calcularea timpului practic necesar pentru soluționarea dosarelor din cadrul exercițiului - pilot derulat de Curtea de Apel București

Într-o a doua etapă a proiectului, judecătorii și grefierii din cadrul Curții de Apel București, au efectuat un exercițiu-pilot, cu scopul de a măsura timpii concreți necesari pentru a soluționa dosarele.

Exercițiul-pilot a început la 1 septembrie 2016, cu o perioadă de implementare de două luni (septembrie, octombrie). Datele au fost colectate de către Curtea de Apel București și prelucrate de către CSM.

În acest sens, un pontaj a fost elaborat de către Curte și CSM (a se vedea sfârșitul documentului), în scopul de a măsura durata de timp necesară pentru judecători și grefieri în diferite tipuri de dosare.

Au fost convenite următoarele categorii de materii: 1. penal, 2. civil, 3. comercial, 4. litigii de muncă și asigurări sociale și 5. administrativ.

Pentru fiecare categorie a fost numit un complet de judecători din cadrul Curții de Apel București, în scopul de a măsura timpul necesar pentru a soluționa un dosar (punctul 2 din tabelul de mai jos). Întrucât a fost dificil să se măsoare în doar 2 luni timpul necesar pentru a soluționa un dosar complex, a fost creat un mecanism specific.

În cadrul dialogului purtat între reprezentanții celor două Consilii Judiciare, s-a recomandat să se împartă timpul judecătorilor și grefierilor în etape care pot fi măsurate în două luni. Apoi, prin însumarea duratei medii a acestor etape, se poate obține o medie pe durata dosarului.

Dosarul a fost împărțit în mai multe etape și activități, iar aceste activități au fost măsurate de către participanții la exercițiul-pilot, după cum urmează:

Activități repartizate judecătorilor

Faza 1:

- studiul dosarului
- cercetarea doctrinei și jurisprudenței
- procedură prealabilă
- proceduri incidentale

Faza 2:

- amânarea cauzei
- cercetarea judecătorească
- dezbaterile pe fond

Faza 3:

- deliberarea propriu-zisă
- scrierea minutei

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

- studiul individual al dosarului sau în completul colegial

Faza 4:

- tehnoredactarea integrală
- verificarea și semnarea hotărârii (de către ceilalți membri ai completului colegial)

Activități repartizate grefierilor

Faza 1:

- lista de ședință
- pregătirea ședinței
- procedură prealabilă

Faza 2:

- amânarea cauzei
- cercetarea judecătorească
- dezbaterile pe fond
- înainte de ședință

Faza 3:

- imprimarea condicii și obținerea semnăturii președintelui
- primirea dosarelor soluționate de la complet
- transportul soluției în ECRIS, alte operații

Faza 4:

- colaționarea și semnarea hotărârii (de către judecătorul redactor)
- comunicarea hotărârii (include atât comunicarea minutei, cât și a hotărârii integrale)
- redactarea adreselor și a încheierilor de ședință (atât de amânare, cât și de dezbateri + amânare a pronunțării)
- redactarea draft-ului hotărârii
- scăderea dosarului în arhivă (include coaserea documentelor, numerotarea, etc)

Consiliul Olandez, de asemenea, a împărtășit experiența sa cu privire la sondajul realizat în rândul judecătorilor și grefierilor cu scopul de a determina timpul mediu alocat pentru categoriile de dosare; exercițiul a fost pus în aplicare în decursul unui an. S-a convenit că, din cauza timpului limitat, sistemul judiciar românesc poate face uz de punctele de complexitate și să realizeze măsurători numai în anumite cazuri relevante, în scopul de a determina durata relevantă. Având doar unele dintre categorii în proiectul pilot, acesta poate oferi posibilitatea de a se concentra atenția pe măsurarea corectă.

Măsurarea activității judecătorilor

Număr total dosare prelucrate	992
--------------------------------------	------------

Materie	Număr dosare	Durata medie punct complexitate toate materiile
Penal	118	27.37121973
Civil	116	
Comercial	181	
Asigurari sociale si litigii de munca	319	
Contencios administrativ și fiscal	258	

Materia	Număr total puncte de complexitate	Complexitate medie pe dosar	Durata medie punct complexitate
Penal	2101.09	17.81	26.12
Civil	1964.99	16.94	16.74
Comercial	2878.98	15.91	24.27
Asigurari sociale si litigii de munca	4263.43	13.36	38.26
Contencios administrativ și fiscal	2762.85	10.71	31.46

CENTRALIZATOR						
Materii	Etapă	Tip activitate	Număr dosare	Tot al min	Minute pe activitate	Total minute pe etapă

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România

				ute aloc ate		
Penal	1	1 - altele	4	140	1.79487179 5	
Penal	1	1 - studiul dosarului	69	306 0	44.3478260 9	
Penal	1	1- cercetarea doctrinei și jurisprudenței	4	105	26.25	
Penal	1	1- procedură prealabilă	5	35	7	
			78			79.39
Penal	2	2 - altele	2	65	0.52419354 8	
Penal	2	2 - amânarea cauzei	22	245	11.1363636 4	
Penal	2	2 - cercetarea judecătorească	21	155 0	73.8095238 1	
Penal	2	2 - dezbaterile pe fond	81	171 0	21.1111111 1	
			124			106.58
Penal	3	3 - altele	1	20	0.14184397 2	
Penal	3	3 - deliberarea propriu-zisă	72	123 5	17.1527777 8	
Penal	3	3 - scrierea minutei	52	900	17.3076923 1	
Penal	3	3 - studiul individual al dosarului sau în completul colegial	16	480	30	
Penal	3	3 - verificarea și semnarea condicii	1	15	15	
			141			79.6
Penal	4	4 - altele	2	40	1.29032258 1	
Penal	4	4 - tehnoredactarea integrală	31	615 0	198.387096 8	

			31			199.68
	Total minute pe materie					465.25
	Minute pe punct de complexitate					26.12
Civil	1	1 - altele	6	35	0.16826923 1	
Civil	1	1 - studiul dosarului	85	186 0	21.8823529 4	
Civil	1	1- cercetarea doctrinei și jurisprudenței	83	142 1	17.1204819 3	
Civil	1	1- procedură prealabilă	34	191	5.61764705 9	
Civil	1	1- proceduri incidentale	6	33	5.5	
			208			50.29
Civil	2	2 - altele	5	10	0.13333333 3	
Civil	2	2 - amânarea cauzei	24	131	5.45833333 3	
Civil	2	2 - cercetarea judecătorească	11	287	26.0909090 9	
Civil	2	2 - dezbaterile pe fond	40	392	9.8	
			75			41.48
Civil	3	3 - altele	18	217	1.47619047 6	
Civil	3	3 - deliberarea propriu-zisă	42	697	16.5952381	
Civil	3	3 - scrierea minutei	39	54	1.38461538 5	
Civil	3	3 - studiul individual al dosarului sau în completul colegial	46	122 4	26.6086956 5	
Civil	3	3 - verificarea și semnarea condicii	20	20	1	
			147			47.06
Civil	4	4 - colaționarea și semnarea hotărârii (de către judecătorul redactor)	10	136	13.6	
Civil	4	4 - concept	18	149 3	82.9444444 4	
Civil	4	4 - finalizarea draft-ului (întocmit de grefierul tehnoredactor)	12	478	39.8333333 3	
Civil	4	4 - verificarea și semnarea hotărârii (de către ceilalți membri ai completului colegial)	5	42	8.4	
			45			144.78
	Total minute pe materie					283.61
	Minute pe punct de complexitate					16.74
Comercial	1	1 - studiul dosarului	122	396 9	32.5327868 9	
Comercial	1	1- procedură prealabilă	22	174	7.90909090 9	

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România

Comercial	1	1- proceduri incidentale	3	43	14.3333333 3	
			147			54.78
Comercial	2	2 - altele	19	131	1.13913043 5	
Comercial	2	2 - amânarea cauzei	24	241	10.0416666 7	
Comercial	2	2 - cercetarea judecătorească	20	251	12.55	
Comercial	2	2 - dezbaterile pe fond	71	111 9	15.7605633 8	
			115			39.49
Comercial	3	3 - deliberarea propriu-zisă	102	152 5	14.9509803 9	
Comercial	3	3 - scrierea minutei	98	265	2.70408163 3	
Comercial	3	3 - studiul individual al dosarului sau în completul colegial	1	139	139	
			201			156.66
Comercial	4	4 - altele	22	102 5	17.0833333 3	
Comercial	4	4 - tehnoredactarea integrală	50	562 4	112.48	
Comercial	4	4 - verificarea și semnarea hotărârii (de către ceilalți membri ai completului colegial)	10	56	5.6	
			60			135.16
Total minute pe materie						386.09
Minute pe punct de complexitate						24.27
Asigurari sociale si litigii de munca	1	1 - altele	1	15	0.05703422 1	
Asigurari sociale si litigii de munca	1	1 - studiul dosarului	157	792 1	50.4522293	

Asigurari sociale si litigii de munca	1	1- cercetarea doctrinei și jurisprudenței	2	370	185	
Asigurari sociale si litigii de munca	1	1- procedură prealabilă	97	310	3.195876289	
Asigurari sociale si litigii de munca	1	1- proceduri incidentale	7	54	7.714285714	
			263			246.42
Asigurari sociale si litigii de munca	2	2 - altele	19	149	0.93125	
Asigurari sociale si litigii de munca	2	2 - amânarea cauzei	10	29	2.9	
Asigurari sociale si litigii de munca	2	2 - cercetarea judecătorească	17	187	11	
Asigurari sociale si litigii de munca	2	2 - dezbaterile pe fond	133	552	4.15037594	
			160			18.98
Asigurari sociale si litigii de munca	3	3 - altele	1	18	0.06741573	
Asigurari sociale si litigii de munca	3	3 - deliberarea propriu-zisă	132	1015	7.689393939	
Asigurari sociale si litigii de munca	3	3 - scrierea minutei	133	191	1.436090226	
Asigurari sociale si litigii de munca	3	3 - studiul individual al dosarului sau în completul colegial	2	85	42.5	
			267			51.69
Asigurari sociale si litigii de munca	4	4 - altele	5	5	0.125	
Asigurari sociale si litigii de munca	4	4 - tehnoredactarea integrală	39	7175	183.974359	
Asigurari sociale si litigii de munca	4	4 - verificarea și semnarea hotărârii (de către ceilalți membri ai completului colegial)	1	10	10	
			40			194.10
	Total minute pe materie					511.19

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România

	Minute pe punct de complexitate					38.26
Contencios administrativ și fiscal	1	1 - studiul dosarului	179	421 8	23.5642458 1	
Contencios administrativ și fiscal	1	1- procedură prealabilă	77	108 4	14.0779220 8	
Contencios administrativ și fiscal	1	1- proceduri incidentale	8	155	19.375	
			264			57.02
Contencios administrativ și fiscal	2	2 - altele	1	15	0.6	
Contencios administrativ și fiscal	2	2 - amânarea cauzei	5	30	6	
Contencios administrativ și fiscal	2	2 - cercetarea judecătorească	1	15	15	
Contencios administrativ și fiscal	2	2 - dezbaterile pe fond	19	153	8.05263157 9	
			25			29.65
Contencios administrativ și fiscal	3	3 - deliberarea propriu-zisă	37	126 1	34.0810810 8	
Contencios administrativ și fiscal	3	3 - scrierea minutei	1	30	30	
Contencios administrativ și fiscal	3	3 - studiul individual al dosarului sau în completul colegial	5	341	68.2	
			43			132.28

Contencios administrativ și fiscal	4	4 - altele	1	5	0.2	
Contencios administrativ și fiscal	4	4 - tehnoredactarea integrală	25	294 5	117.8	
			25			118
	Total minute pe materie					336.95
	Minute pe punct de complexitate					31.46

Măsurarea activității grefierilor

Număr total dosare prelucrate	1141
-------------------------------	------

Materie	Număr total dosare	Durata medie punct complexitate toate materiile - minute
Penal	174	13.55719294
Civil	203	
Comercial	267	
Asigurari sociale si litigii de munca	247	
Contencios administrativ și fiscal	250	

Materia	Complexitate totală	Complexitate medie pe dosar	Durata medie punct complexitate
Penal	5799.61	33.33	16.00
Civil	3144.7	15.49	21.33
Comercial	3686.29	13.81	12.02
Asigurari sociale si litigii de munca	3640.9	14.74	9.31
Contencios administrativ și fiscal	2751.89	11.01	9.13

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România

CENTRALIZATOR						
Materia	Etapă	Tip activitate	Număr dosare	Total minute alocate	Minute pe activitate	Total minute pe etapă
Penal	1	1 - altele	30	908	4.1651 37615	
Penal	1	1 - lista de ședință	104	248	2.3846 15385	
Penal	1	1 - pregătirea ședinței	102	2996	29.372 54902	
Penal	1	1- procedură prealabilă	12	320	26.666 66667	
						62.59
Penal	2	2 - altele	2	50	0.2283 10502	
Penal	2	2 - amânarea cauzei	38	263	6.9210 52632	
Penal	2	2 - cercetarea judecătorească	5	785	157	
Penal	2	2 - dezbaterile pe fond	71	1239	17.450 70423	
Penal	2	2 - înainte de ședință	105	762	7.2571 42857	
						188.86
Penal	3	3 - altele	13	220	0.7586 2069	
Penal	3	3 - imprimarea condicii și obținerea semnăturii președintelui	105	434	4.1333 33333	
Penal	3	3 - primirea dosarelor soluționate de la complet	80	558	6.975	
Penal	3	3 - transportul soluției în ECRIS, alte operații	105	1047	9.9714 28571	
						21.84
Penal	4	4 - altele	20	877	2.8566 77524	

Penal	4	4 - colaționarea și semnarea hotărârii (de către judecătorul redactor)	46	270	5.8695 65217	
Penal	4	4 - comunicarea hotărârii (include atât comunicarea minutei, cât și a hotărârii integrale)	36	778	21.611 11111	
Penal	4	4 - redactarea adreselor și a încheierilor de ședință (atât de amânare, cât și de dezbateri + amânare a pronunțării)	56	8740	156.07 14286	
Penal	4	4 - redactarea draft-ului hotărârii	62	3750	60.483 87097	
Penal	4	4 - scăderea dosarului în arhivă (include coaserea documentelor, numerotarea, etc)	107	1384	12.934 57944	
						259.83
Total minute pe materie						533.12
Minute pe punct de complexitate						16.00
Civil	1	1 - lista de ședință	126	713	5.6587 30159	
Civil	1	1 - pregătirea ședinței	112	2413	21.544 64286	
Civil	1	1- procedură prealabilă	63	3943	62.587 30159	
						89.79
Civil	2	2 - amânarea cauzei	30	455	15.166 66667	
Civil	2	2 - cercetarea judecătorească	30	254	8.4666 66667	
Civil	2	2 - dezbaterile pe fond	47	607	12.914 89362	
Civil	2	2 - înainte de ședință	101	726	7.1881 18812	
						43.74
Civil	3	3 - altele	1	15	0.0545 45455	
Civil	3	3 - imprimarea condicii și obținerea semnăturii președintelui	67	235	3.5074 62687	
Civil	3	3 - primirea dosarelor soluționate de la complet	101	400	3.9603 9604	
Civil	3	3 - transportul soluției în ECRIS, alte operații	107	1107	10.345 79439	
						17.87
Civil	4	4 - altele	9	285	1.3443 39623	
Civil	4	4 - colaționarea și semnarea hotărârii (de către judecătorul redactor)	42	640	15.238 09524	

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România

Civil	4	4 - comunicarea hotărârii (include atât comunicarea minutei, cât și a hotărârii integrale)	25	715	28.6	
Civil	4	4 - redactarea adreselor și a încheierilor de ședință (atât de amânare, cât și de dezbateri + amânare a pronunțării)	82	8885	108.35 36585	
Civil	4	4 - scăderea dosarului în arhivă (include coaserea documentelor, numerotarea, etc)	63	1600	25.396 8254	
						178.93
Total minute pe materie						330.33
Minute pe punct de complexitate						21.33
Comercial	1	1 - altele	40	193	0.5482 95455	
Comercial	1	1 - lista de ședință	130	1083	8.3307 69231	
Comercial	1	1 - pregătirea ședinței	100	941	9.41	
Comercial	1	1- procedură prealabilă	122	2213	18.139 34426	
						36.43
Comercial	2	2 - altele	1	3	0.0245 90164	
Comercial	2	2 - amânarea cauzei	9	76	8.4444 44444	
Comercial	2	2 - cercetarea judecătorească	1	10	10	
Comercial	2	2 - dezbaterile pe fond	105	1119	10.657 14286	
Comercial	2	2 - înainte de ședință	7	41	5.8571 42857	
						34.98
Comercial	3	3 - altele	5	131	0.3786 12717	
Comercial	3	3 - imprimarea condicii și obținerea semnăturii președintelui	103	362	3.5145 63107	

Comercial	3	3 - primirea dosarelor soluționate de la complet	130	1314	10.107 69231	
Comercial	3	3 - transportul soluției în ECRIS, alte operații	113	544	4.8141 59292	
						18.82
Comercial	4	4 - altele	16	70	0.1790 28133	
Comercial	4	4 - colaționarea și semnarea hotărârii (de către judecătorul redactor)	47	364	7.7446 80851	
Comercial	4	4 - comunicarea hotărârii (include atât comunicarea minutei, cât și a hotărârii integrale)	77	566	7.3506 49351	
Comercial	4	4 - redactarea adreselor și a încheierilor de ședință (atât de amânare, cât și de dezbateri + amânare a pronunțării)	85	2580	30.352 94118	
Comercial	4	4 - redactarea draft-ului hotărârii	49	1315	26.836 73469	
Comercial	4	4 - scăderea dosarului în arhivă (include coaserea documentelor, numerotarea, etc)	133	447	3.3609 02256	
						75.82
Total minute pe materie						166.05
Minute pe punct de complexitate						12.02
Asigurari sociale si litigii de munca	1	1 - altele	78	926	2.3383 83838	
Asigurari sociale si litigii de munca	1	1 - lista de ședință	143	1003	7.0139 86014	
Asigurari sociale si litigii de munca	1	1 - pregătirea ședinței	143	1080	7.5524 47552	
Asigurari sociale si litigii de munca	1	1- procedură prealabilă	110	1870	17	
						33.90
Asigurari sociale si litigii de munca	2	2 - amânarea cauzei	7	58	8.2857 14286	
Asigurari sociale si litigii de munca	2	2 - cercetarea judecătorească	7	110	15.714 28571	
Asigurari sociale si litigii de munca	2	2 - dezbaterile pe fond	84	473	5.6309 52381	

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România

Asigurari sociale si litigii de munca	2	2 - înainte de ședință	143	604	4.2237 76224	
						33.85
Asigurari sociale si litigii de munca	3	3 - primirea dosarelor soluționate de la complet	97	349	3.5979 38144	
Asigurari sociale si litigii de munca	3	3 - transportul soluției în ECRIS, alte operații	97	401	4.1340 20619	
						7.73
Asigurari sociale si litigii de munca	4	4 - altele	97	990	3.4020 61856	
Asigurari sociale si litigii de munca	4	4 - comunicarea hotărârii (include atât comunicarea minutei, cât și a hotărârii integrale)	97	990	10.206 18557	
Asigurari sociale si litigii de munca	4	4 - redactarea adreselor și a încheierilor de ședință (atât de amânare, cât și de dezbateri + amânare a pronunțării)	15	370	24.666 66667	
Asigurari sociale si litigii de munca	4	4 - redactarea draft-ului hotărârii	82	1590	19.390 2439	
Asigurari sociale si litigii de munca	4	4 - scăderea dosarului în arhivă (include coaserea documentelor, numerotarea, etc)	97	401	4.1340 20619	
						61.80
Total minute pe materie						137.28
Minute pe punct de complexitate						9.31
Contencios administrativ și fiscal	1	1 - altele	5	16	0.0414 50777	
Contencios administrativ și fiscal	1	1 - lista de ședință	142	164	1.1549 29577	

Contencios administrativ și fiscal	1	1 - pregătirea ședinței	141	432	3.0638 29787	
Contencios administrativ și fiscal	1	1- procedură prealabilă	103	906	8.7961 16505	
						13.06
Contencios administrativ și fiscal	2	2 - altele	43	99	0.4057 37705	
Contencios administrativ și fiscal	2	2 - amânarea cauzei	31	186	6	
Contencios administrativ și fiscal	2	2 - cercetarea judecătorească	27	193	7.1481 48148	
Contencios administrativ și fiscal	2	2 - dezbaterile pe fond	50	398	7.96	
Contencios administrativ și fiscal	2	2 - înainte de ședință	136	346	2.5441 17647	
						24.06
Contencios administrativ și fiscal	3	3 - altele	3	13	0.0351 35135	
Contencios administrativ și fiscal	3	3 - imprimarea condicii și obținerea semnăturii președintelui	131	154	1.1755 72519	
Contencios administrativ și fiscal	3	3 - primirea dosarelor soluționate de la complet	102	128	1.2549 01961	
Contencios administrativ și fiscal	3	3 - transportul soluției în ECRIS, alte operații	137	409	2.9854 0146	
						5.45
Contencios administrativ și fiscal	4	4 - altele	42	156	0.8041 23711	
Contencios administrativ și fiscal	4	4 - colaționarea și semnarea hotărârii (de către judecătorul redactor)	3	16	5.3333 33333	
Contencios administrativ și fiscal	4	4 - comunicarea hotărârii (include atât comunicarea minutei, cât și a hotărârii integrale)	28	387	13.821 42857	
Contencios administrativ și fiscal	4	4 - redactarea adreselor și a încheierilor de ședință (atât de amânare, cât și de dezbateri + amânare a pronunțării)	107	3685	34.439 25234	

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România

Contencios administrativ și fiscal	4	4 - scăderea dosarului în arhivă (include coaserea documentelor, numerotarea, etc)	56	198	3.5357 14286	
						57.93
Total minute pe materie						100.50
Minute pe punct de complexitate						9.13

Analiza datelor

Din analiza datelor rezultate din măsurători se observă că unui punct de complexitate i s-a alocat un timp de lucru mediu de 27,37 minute de către judecător și, respectiv, de 13,55 minute de către grefier.

Este important a sublinia că rezultatele măsurătorilor sunt afectate de factori subiectivi (modul de lucru al fiecărei persoane, ritmul în care sarcinile sunt îndeplinite, randamentul, ce variază în funcție de împrejurări personale), dar și că, prin calcularea unei medii a rezultatelor înregistrate de către diferiți subiecți ai exercițiului-pilot pe parcursul celor două luni și, respectiv, a unei medii între rezultatele înregistrate în diferitele categorii de cauze se poate dobândi un grad rezonabil de obiectivitate.

Diferențele relevate între materii sunt determinate de caracteristicile fiecărei specializări și de numărul dosarelor rulate în perioada de referință în fiecare materie.

În privința activității judecătorului, se observă că, deși ponderea cea mai mare o au etapa studiului dosarului (fie anterior ședinței de judecată, fie cu ocazia deliberării și pronunțării hotărârii) și cea a redactării hotărârii, o durată importantă este alocată activităților cu caracter pronunțat administrativ, cum este procedura scrisă prealabilă, care în etapa căilor de atac (care are cea mai mare pondere în activitatea Curții de Apel) presupune verificarea din punct de vedere formal a cererilor depuse și dispunerea comunicării între părți a cererilor de apel sau recurs, a întâmpinărilor formulate sau a altor înscrisuri depuse la dosar prealabil cercetării judecătorești.

De asemenea, este important să se observe faptul că, în cadrul etapei redactării hotărârii, judecătorii au tehnoredactat, în cea mai mare parte, hotărârea (în dauna altor modalități ce presupun prelucrarea unui proiect de hotărâre întocmit de grefier ori tehnoredactarea de către grefier a hotărârii scrise în prealabil de către judecător), iar acestei etape i-a fost alocată cel mai îndelungat interval de timp în perioada de referință (aproximativ 183 minute în materia litigiilor de muncă, 112 minute în materie comercială, 117 minute în materia contenciosului administrativ și 198 minute în materie penală).

O asemenea modalitate de lucru poate, fără îndoială, să afecteze eficiența activității judecătorului, aspect ce poate fi îmbunătățit, având în vedere că reglementările procedurale din România impun ca hotărârea judecătorească să cuprindă o parte expozitivă, ce prezintă cadrul procesual și argumentele părților, parte a cărei realizare nu impune abilitățile specifice judecătorului, ci doar capacitatea profesională a grefierului.

O concluzie clară a acestei analize este aceea că este necesară îndeplinirea acestei sarcini (redactarea proiectului de hotărâre) de către grefier și nu de către judecător, ceea ce i-ar permite acestuia din urmă alocarea unei perioade mai mari de timp studiului dosarului și pronunțării hotărârii, urmată de redactarea părții relevante din hotărâre, ce cuprinde analiza în drept și, dacă este cazul, în fapt a cauzei.

Din păcate, putem însă afirma că acest scop nu poate fi atins în coordonatele prezente ale schemei de grefieri, insuficientă chiar și față de actuala repartizare a atribuțiilor judecătorilor și grefierilor.

4. Calcularea timpului ipotetic / teoretic per dosar

A. Calcularea timpului mediu per dosar pentru anul 2015

Calculul timpului mediu per dosar reflectă care resursele care trebuie alocate în mod normal unui dosar și care sunt măsurate în minute. Acesta nu trebuie să fie confundat cu durata procedurilor. Timpul mediu este considerat drept o resursă și reprezintă în cazul fiecărui dosar suma dintre timpul alocat de către judecător, timpul alocat de către grefieri și timpul administrativ.

Pentru calcularea duratei medii necesare pentru a soluționa un dosar, s-au folosit următoarele date: durata disponibilă în instanța de judecată (pentru judecători, pentru grefieri și pentru sarcini administrative) și numărul total de dosare.

Durata de timp totală disponibilă pentru judecători și grefieri se obține din numărul de zile lucrătoare pe parcursul unui an, excluzând concediul de odihnă. Acesta nu include timpul petrecut în afara orelor de lucru și nu ia în considerare nicio situație excepțională, atunci când persoana care nu se află în instanță (de exemplu, concediu medical).

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

În consecință, durata totală a timpului disponibil pe parcursul unui an - **218 zile lucrătoare** pentru judecători (253 de zile lucrătoare în 2015, minus 35 de zile de concediu de odihnă anual pentru judecători) și **223 de zile lucrătoare** pentru grefieri (253 de zile lucrătoare în 2015, minus 30 zile de concediu de odihnă anual pentru grefieri), respectiv **1744 de ore pentru judecători și 1784 pentru grefieri**, reprezintă timpul disponibil pentru resursele umane.

În ceea ce privește timpul administrativ în instanța de judecată, acest lucru este dificil de măsurat, astfel încât grupul de lucru a fost de acord să se ia în considerare raportul dintre timpul administrativ și timpul total calculat ca raport între costurile administrative în instanța de judecată (administrarea clădirii, drivere etc.) și bugetul total al instanței. Cel mai convenabil mod este de a menține același raport pentru costuri și timp și care este de 17.21% din total. (Pentru detalii, a se vedea raportul dintre costurile administrative în capitolul 6.A de mai jos).

Numitorul comun pentru raport este numărul total de dosare ale Curții de Apel București pe parcursul unui an (calculate ca stocuri de la începutul anului și dosare nou intrate în cursul anului în cauză).

Următoarea formulă a fost utilizată pentru a determina timpul total disponibil:

$T_{a.t.} = 1744 \text{ ore} \times A \text{ judecători} + 1784 \text{ grefieri ore} \times B \text{ grefieri} + C \text{ sarcini administrative},$

$$T_{f.} = \frac{1744 \text{ ore} \times A \text{ judecători} + 1784 \text{ ore} \times B \text{ grefieri} + C \text{ sarcini administrative}}{\text{Numărul total de dosare}}$$

Unde:

T a.t - timpul total disponibil

A - numărul de judecători care soluționează dosare în instanță în anul 2015

B - numărul de grefieri care participă la soluționarea dosarelor în instanță în anul 2015

C - timp necesare pentru îndeplinirea sarcinilor administrative, ca un raport fix de 17.21%.

În consecință:

T A.t. 2015 = 194 judecători x 1744 ore + 1784 ore x 98¹⁶ grefieri + 17,21% sarcini administrative,

T A.t. 2015 = (338,336 ore pentru judecători + 174,832 ore pentru grefieri) + 17.21% = 619,843 ore

Numărul total de dosare = stocuri + dosare noi = 24,274 + 38.689 = 62,963

$$T f. CAB 2015 = \frac{(338,336 \text{ ore pentru judecători} + 174,832 \text{ ore pentru grefieri}) + 17.21\%}{62,963 \text{ dosare}}$$

T f. CAB 2015 = 5.37 ore pentru judecători + 2.78 ore pentru grefieri + 1.69 ore administrative = 9.84 ore

Din această perspectivă, folosind o metodă simplă de calcul (împărțirea timpului disponibil într-un an la numărul total de puncte de complexitate în instanța de judecată), se poate obține timpul necesar a fi acordat unui punct de complexitate. Toate celelalte perioade pot fi stabilite prin multiplicarea acestui timp cu numărul de puncte de complexitate.

Știind că numărul total de puncte de complexitate în 2015 pentru Curtea de Apel București a fost 931.285, atunci:

1 punct de complexitate = 0.363 ore judecători + 0,188 ore grefieri = 21.80 min judecători + 11.26 min grefieri

Se poate observa că, în conformitate cu exercițiul-pilot, pentru a fi soluționat, un punct de complexitate pentru judecători are nevoie de 27.37 min, iar un punct de complexitate pentru grefieri are nevoie de 13,56 min.

Diferența rezultă din natura atribuțiilor specifice judecătorilor și grefierilor reglementate de legislația primară și cea secundară, acestea având conținut și grad de dificultate diferite, astfel încât nu se poate pune semnul egalității între timpul necesar a fi alocat unui punct de complexitate de către un judecător și respectiv de către un grefier.

Mai mult decât atât, în cazul în care trebuie să comparăm timpul pentru un punct de complexitate în practică cu un punct de complexitate în teorie, raportul dintre timpul teoretic și practic în cadrul exercițiului-pilot este de 79.64% pentru judecători și 83.04% pentru grefieri.

¹⁶ S-a avut în vedere numărul grefierilor ale căror atribuții sunt direct legate de soluționarea dosarelor, în timp ce activitatea celorlalți grefieri din instanță, care funcționează în departamente administrative precum arhiva, registratura etc, se reflectă în raportul fix al sarcinilor administrative.

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

Diferența dintre timpul teoretic și cel rezultat din exercițiul practic arată că schema actuală de personal nu permite soluționarea dosarelor în timpul de lucru legal, sarcinile fiind îndeplinite prin alocarea de către judecători și grefieri a timpului personal.

Astfel, în cazul judecătorilor analiza a relevat necesitatea acoperirii unei perioade de lucru suplimentare cu circa 20% mai mare, respectiv 67.667 ore anual, iar în cazul grefierilor, a unei perioade de lucru cu 17% mai mare, respectiv 22.728 ore anual.

Raportul dintre timpul disponibil în teorie și cel în practică alocat judecătorilor și cel alocat grefierilor este următorul:

Teorie CAB

$$\frac{\text{Timp pentru judecători}}{\text{Timp pentru grefieri}} = \frac{5.73 \text{ ore}}{2.78 \text{ ore}} = 1.93$$

Practică CAB

$$\frac{\text{Timp pentru judecători}}{\text{Timp pentru grefieri}} = \frac{6.58 \text{ ore}}{4.22 \text{ ore}} = 1.55$$

Prima concluzie care poate fi trasă este că acest instrument poate fi utilizat pentru a evidenția alocarea resurselor judecătorilor și grefierilor și a raportului între timpul ca resursă necesară pentru judecători și timp pentru grefieri. Ar trebui să existe un echilibru între aceste două resurse și modalitatea de a ajunge la acest echilibru este prin delegarea de către judecători a unora dintre atribuții grefierilor.

Mai mult decât atât, din diferența dintre cele două rezultate în teorie și în practică, se poate observa faptul că grefierii, în practică, preiau o parte din atribuțiile judecătorilor, dar există în continuare necesitatea de a delega mai multe sarcini, în scopul de a păstra un echilibru între activitatea judecătorilor și activitatea grefierilor și de a folosi resursele în modul cel mai eficient.

B. Calcularea timpului mediu per dosar pentru anul 2015 în raport de tipurile de dosare

Utilizând aceleași instrumente, calculul poate fi efectuat pentru fiecare dintre materiile / secțiile instanței, cu scopul de a evidenția alocarea echilibrată a resurselor între secțiile instanței, în funcție de nevoile lor.

C. Calcularea timpului pentru anii 2015, 2014 și 2013. Puncte de complexitate

Utilizând aceeași formulă ca la punctul 4.A, aceleași date pot fi obținute pentru anii anteriori, pentru a observa o tendință. Cu toate acestea, în cazul de față, acest calcul a fost disponibil numai pentru judecători, din cauza dificultății în determinarea numărului de grefieri de la Curtea de Apel București, care au desfășurat activități strict legate de dosare și nu alte activități administrative.

În consecință, timpul total disponibil în 2014 - **216 de zile lucrătoare** pentru judecători (251 de zile lucrătoare în anul 2014, minus 35 de zile de concediu anual pentru judecători), respectiv **1728 de ore** reprezintă timpul disponibil pentru resurse umane judecători. Timpul de lucru pentru anul 2013 este de **1744 de ore pentru judecători**.

$$T \text{ f. judecător CAB 2014} = \frac{(1,728 \text{ ore} \times 194 \text{ judecători})}{67,256 \text{ dosare}} = 4.98 \text{ ore}$$

$$T \text{ f. judecători CAB 2013} = \frac{(1,744 \text{ ore} \times 190 \text{ judecători})}{66,424 \text{ dosare}} = 4.99 \text{ ore}$$

	Practică exercițiu pilot CAB	Teorie CAB	Nivel național
Timp per dosar 2016	6.58 ore		
Timp per dosar 2015		5.73 ore	5.76 ore
Timp per dosar 2014		4.98 ore	4.56 ore
Timp per dosar 2013		4.99 ore	3.67 ore
Timp per punct de complexitate 2016	27.37 min		
Timp per punct de complexitate 2015		21.80 min	28.09 min
Timp per punct de complexitate 2014		19.39 min	24.75 min
Timp per punct de complexitate 2013		20.54 min	20.98 min

Puncte de complexitate per dosar

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

5. Calculul costurilor ipotetice / teoretice ale dosarelor

A. Calculul costului mediu per dosar pentru 2015

În scopul de a determina costurile medii per dosar pentru anul 2015, bugetul Curții de Apel alocat pentru activitatea instanței a fost împărțit la numărul total de dosare soluționate în 2015, conform următoarei formule:

$$P \text{ per dosar} = \frac{\text{Bugetul alocat activității instanței}}{\text{Numărul total de dosare}}$$

Bugetul care a fost luat în considerare cuprinde salariile, alte cheltuieli de personal, întreținerea și administrarea, dar nu și bugetul alocat pentru investiții sau asistență juridică. Bugetul pentru anul 2015 a fost pus la dispoziție de către Curtea de Apel.

Numărul de dosare cuprinde numărul de stocuri la începutul anului și numărul de dosare intrate în cursul anului menționat.

În consecință, prețul mediu per dosar pentru anul 2015 a fost următorul:

$$P \text{ per dosar 2015} = \frac{71,624,449 \text{ RON}(15,916,544.2 \text{ EUR})}{62,963 \text{ dosare}} = 1,137.56 \text{ RON}(252.79 \text{ EUR})$$

Prețul mediu per dosar este compus din următoarele elemente:

$$P \text{ per dosar}(252.79 \text{ EUR}) = Ch. \text{ jud } (167.32 \text{ EUR}) + Ch. \text{ gref}(41.96 \text{ EUR}) + Ch. \text{ adm}(43.51 \text{ EUR})$$

Unde: P per dosar - prețul mediu pe un dosar în 2015

Cheltuieli jud - cheltuielile medii cu judecătorii pentru fiecare dosar

Cheltuieli gref - cheltuieli medii cu grefieri pentru fiecare dosar

Cheltuieli adm - cheltuieli administrative medii per dosar

Se poate observa că din totalul cheltuielilor pentru fiecare dosar în 2015, 66.19% au fost cheltuieli cu judecătorii, cheltuielile de 16,60%, cu grefierii și 17,21% cheltuieli administrative.

$$P \text{ per dosar} = Ch. \text{ jud } (66.19\%) + Ch. \text{ gref}(16.60\%) + Ch. \text{ adm}(17.21\%)$$

În timp ce cheltuielile administrative sunt relativ fixe, din punctul de vedere al eficienței ar fi relevant să se acorde mai multă atenție în costul dosarului, la raportul dintre cheltuielile efectuate de judecători și cheltuielile efectuate de grefieri, care este acum în jurul valorii de 3-1.

Dacă luăm în considerare numărul total de puncte de complexitate pentru Curtea de Apel București, 1 punct de complexitate = 76,91 lei (17,09 euro).

B. Calculul costurilor medii per dosar pentru anul 2015 cu privire la tipurile de cazuri.

Grupul de lucru a simțit nevoia de a intra mai mult în detaliu și de a stabili costul mediu al dosarului în diferite materii aflate pe rolul instanței de judecată.

Folosind ca model sistemul implementat în sistemul judiciar din Olanda, care are ca scop măsurarea nevoii de resurse în cadrul procesului bugetar, judecătorii români și judecătorii olandezi au fost de acord să urmeze cinci categorii de cauze, după cum urmează: a) dreptul penal; b) dreptul civil și al familiei; c) comercial și de insolvență; d) litigii de muncă și asigurări sociale și e) dreptul administrativ.

Datele pentru anul 2015 pe fiecare categorie de cazuri:

a) Drept penal

$$P \text{ dosar penal} = \frac{18,521,337 \text{ RON}(15,916,544.2 \text{ EUR})}{13,212 \text{ dosare}} = 1,401.86 \text{ RON}(311.52 \text{ EUR})$$

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

$$P \text{ dosar penal} = \text{Cheltuieli jud (63.33\%)} + \text{Cheltuieli gref(25.34\%)} + \text{Cheltuieli adm(11.33\%)}$$

b) Drept civil și Dreptul familiei

$$P \text{ dosar civil} = \frac{13,516,547 \text{ RON}(15,916,544.2 \text{ EUR})}{6,707 \text{ dosare}} = 2,015.29 \text{ RON}(447.84 \text{ EUR})$$

$$P \text{ dosar civ} = \text{Chelt jud (70.16\%)} + \text{Chelt gref(19.75\%)} + \text{Chelt adm(10.09\%)}$$

c) Comercial și insolvență

$$P \text{ dosar com} = \frac{13,282,029 \text{ RON}(15,916,544.2 \text{ EUR})}{9575 \text{ dosare}} = 1,387.16 \text{ RON}(308.26 \text{ EUR})$$

$$P \text{ dosar com} = \text{Chelt jud (71.39\%)} + \text{Chelt gref(16.17\%)} + \text{Chelt adm(12.44\%)}$$

d) Dreptul muncii și securității sociale

$$P \text{ dosar dr. muncii} = \frac{9,902,977 \text{ RON}(15,916,544.2 \text{ EUR})}{12,800 \text{ dosare}} = 773.67 \text{ RON}(171.93 \text{ EUR})$$

$$P \text{ dosar dr. muncii} = \text{Chelt jud (65.52\%)} + \text{Chelt gref (16.08\%)} + \text{Chelt adm(18.40\%)}$$

$$P \text{ per dosar dr. muncii} = \frac{16,401,559 \text{ RON}(15,916,544.2 \text{ EUR})}{15,522 \text{ dosare}} = 1,056.67 \text{ RON}(313.44 \text{ EUR})$$

e) Drept administrativ

$$P \text{ dosar adm} = \frac{16,401,559 \text{ RON}(3,644,790.9 \text{ EUR})}{20,059 \text{ dosare}} = 809.59 \text{ RON}(179.91 \text{ EUR})$$

$$P \text{ dosar adm} = Chelt \text{ jud (62.37\%)} + Chelt \text{ gref(21.95\%)} + Chelt \text{ adm(15.68\%)}$$

C. Calculul costurilor pentru anii 2015, 2014 and 2013

$$P \text{ per dosar 2015} = \frac{71,624,449 \text{ RON}(15,916,544.2 \text{ EUR})}{62,963 \text{ dosare}} = 1,137.56 \text{ RON}(252.79 \text{ EUR})$$

$$P \text{ per dosar 2014} = \frac{83,688,095 \text{ RON}(18,597,354.44 \text{ EUR})}{67,256 \text{ dosare}} = 1,244.32 \text{ RON}(276.51 \text{ EUR})$$

$$P \text{ per dosar 2013} = \frac{61,187,251 \text{ RON}(13,597,166.9 \text{ EUR})}{66,429 \text{ dosare}} = 921.09 \text{ RON}(204.68 \text{ EUR})$$

	P per dosar CAB	Media soluționate CAB	Media soluționate NAT
2015	252.79 euro	14.82	12.30
2014	276.51 euro	13.54	11.06
2013	204.68 euro	13.03	10.48

I. Delegarea

1. Context

Pe baza discuțiilor din cadrul celor două întâlniri preliminare (din 26-29 octombrie 2015 și 11-14 aprilie 2016), echipele din România și din Olanda au agreeat, cu ocazia întâlnirii din iunie 2016, că delegarea atribuțiilor personalului auxiliar din instanțe reprezintă un mijloc important pentru îmbunătățirea eficienței.

Cele două delegații au prezentat modul în care atribuțiile sunt transferate de la judecători la grefieri, în practică, în cele două sisteme judiciare (ce și cum se realizează delegarea atribuțiilor) și au avut un schimb de opinii și idei cu privire la ce ar putea fi îmbunătățit în sistemul judiciar din România pe baza practicii din sistemul judiciar olandez.

S-a ajuns la concluzia ca delegarea ar putea fi folosită în ceea ce privește: pregătirea dosarelor, fișa dosarului, elaborarea minutelor ședințelor, pentru redactarea încheierilor interlocutorii, participarea la deliberări, redactarea hotărârilor. S-a agreeat, de asemenea, că delegarea ar putea fi implementată cu succes în cauze privind dreptul familiei, dreptul administrativ, cauzele în materia securității sociale sau cauze mai puțin complexe în materie comercială sau penală.

Au fost stabilite următoarele obiective generale și specifice în materia delegării:

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

Obiective generale:

1. Eficiență
2. Calitate
3. Dezvoltare personală

Obiective specifice:

- a. Cum se poate delega – care sunt atribuțiile/activitățile care trebuie îndeplinite exclusiv de judecători și care sunt cele care se pot delega de sub responsabilitatea judecătorilor
- b. O mai bună cooperare judecători/grefieri
- c. Stocuri mai mici de dosare

Echipele au avute în vedere următoarele rezultate posibile:

- a. hotărâri redactate în termen
- b. o mai bună echilibrare a volumului de muncă, inclusiv mai mult timp pentru judecători
- c. o mai bună cooperare între judecători și procurori.

Metoda folosită pentru atingerea obiectivelor generale și specifice a fost cea a două exerciții pilot desfășurate în septembrie și octombrie 2016:

- unul dintre acestea în cadrul Judecătoriei sectorului 6 București, în cauze penale: judecător Bogdan Gavrilă și grefierii Loredana Elena Mocanu și Claudia Oprea;
- celălalt în cadrul Curții de Apel București, în cauze comerciale: judecător Speranța Cornea și grefierul Camelia Lupu.

2. Descrierea activităților:

2.1 Experiența delegației la Tribunalul din Rotterdam

În cadrul vizitei de schimb de experiență la Tribunalul din Rotterdam (11-14 aprilie 2016), echipa olandeză, dar și judecătorii și grefierii au avut prezentări ample cu privire la instituția delegării privind cauzele în materie penală și non-penală.

După ce experiența olandeză a fost împărtășită participanților la discuții, echipa României a ajuns la următoarele concluzii privind delegarea în sistemul judiciar în Olanda:

a. Delegarea este determinată de eficiența costurilor: pe de o parte, costurile pentru personalul auxiliar din sistemul judiciar (ex. salarii) sunt mai mici decât cele ale judecătorilor; pe de altă parte, judecătorii nu trebuie să îndeplinească toate procedurile pentru soluționarea cauzelor.

În loc să avem mai mulți judecători ar fi mai ieftin să avem mai mulți grefieri și mai multe dintre atribuțiile judecătorilor să le fie delegate acestora.

b. Delegarea nu este utilizată într-o manieră reglementată restrictiv, ci într-o modalitate mai degrabă flexibilă și practică, stabilită de instanță.

Nu există reglementări primare sau secundare (ex. reglementările Consiliului Judiciar, așa cum există în sistemul judiciar românesc) cu privire la cine și ce activități trebuie să deruleze sau cu privire la ce atribuții trebuie îndeplinite exclusiv de judecători, respectiv cele care pot fi delegate grefierilor.

Acest aspect nu înseamnă că atribuțiile și competențele nu sunt stabilite pentru judecători și grefieri, ci mai degrabă că acestea sunt cele dezvoltate în practica instanțelor, într-o manieră mai clară.

De asemenea, nu există categorii diferite de personal auxiliar (ex. grefieri, magistrați asistenți etc.) și, astfel, atribuțiile pot fi delegate nu numai unei anumite categorii (de ex. magistrați asistenți).

Pentru sistemul judiciar din România aceasta ar presupune faptul că nu este necesară crearea unei noi categorii de personal auxiliar decât cea existentă, grefierul – deși au fost făcute asemenea propuneri -, ci mai degrabă să crească numărul de grefieri.

Faptul că, în Olanda, delegarea nu este dispusă pe baza unor reglementărilor stricte primare și secundare nu pot exista situații în care un membru al personalului auxiliar să refuze a fi delegat de către un judecător pe motiv că aceasta nu ar fi legală (așa cum se întâmplă uneori în sistemul judiciar românesc).

c. Multe dintre atribuțiile judecătorilor sunt delegate personalului auxiliar, după cum urmează:

Personalul auxiliar pregătește dosarele și ședințele de judecată pentru judecător: citirea dosarelor în întregime și a fiecărui dosar în parte, sublinierea documentelor importante, rezumarea și prezentarea dosarului judecătorului, redactarea fișei dosarului, atenționarea asupra cauzelor care au anumite aspecte mai problematice etc.

În acest sens, judecătorii pot vedea mai multe dosare în cursul unei ședințe de judecată și pot pronunța mai multe soluții, fără a fi nevoiți să citească în detaliu fiecare dosar, putând să se concentreze pe cauzele mai dificile.

Personalul auxiliar participă (nu în sens judiciar) la deliberare: spunându-și opinia privind cauza, ajutând la luarea deciziei și notând cele discutate în timpul deliberărilor pentru redactarea ulterioară a hotărârii.

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

Personalul auxiliar redactează hotărârile care sunt apoi revizuite de judecători.

Astel, judecătorii au mai puține sau chiar nicio decizie de redactat și se pot concentra pe pronunțarea hotărârilor și redactarea acestora în cauzele mai dificile.

d. *Toate dosarele sunt transformate în format digital și înregistrate în instanță.* Formatul digital permite o redactare mai ușoară, sublinierea și găsirea documentelor, economisirea timpului pentru activitatea judecătorilor și a grefierilor.

e. *Numărul personalului auxiliar este mai mare decât cel al judecătorilor*, astfel că un judecător poate lucra cu mai mult de un grefier (raportul personal auxiliar – judecător este mai mare de 1).

2.2 Experiența delegației Judecătoriei Sectorului 6, București în exercițiul-pilot

Exercițiul-pilot derulat la Judecătoria Sectorului 6, București, a fost derulat în perioada 5 septembrie - 31 octombrie la care au luat parte:

- Judecătorul Bogdan Gavrilă, cu 5 ½ ani de experiență în cauzele penale;
- Grefier Loredana Elena Mocanu, cu o experiență de 3 ani din care 1 an, în cauzele penale
- Grefier Claudia Oprea, cu o experiență de 5 ani, dar fără experiență în cauzele penale.

După prima săptămână (5-11 septembrie), în care au fost testate modalități de divizare a competențelor și a atribuțiilor între membrii echipei, s-a agreeat împărțirea atribuțiilor după cum urmează:

- Prim grefier Claudia Oprea:

- Îndeplinește toate sarcinile administrative (de exemplu, contactul în scris cu autoritățile și părți, completând cererea internă în Ecris etc.);
- Participă la ședințele de judecată în fiecare săptămână (în perioada 19 septembrie - 17 octombrie, în total 5 ședințe de judecată);
- Redactează încheierile ședinței de judecată și îndeplinește sarcinile administrative ulterioare;
- ajută la elaborarea proiectelor de decizii în cazuri foarte simple (de exemplu, decizii care se încheie în urma procedurii preliminară, decizii de confirmare a unei soluții de renunțare a urmăririi penale

dispuse de către procuror, decizii în procedura de confiscare sau invalidare a unui document, atunci când un dosar este soluționat de către procuror);

- al doilea grefier Loredana Elena Dogaru:

- Pregătește dosarele în procedura de cameră preliminară (citește dosarele, stabilește măsurile legale necesare pentru finalizarea acestei proceduri, urmărește îndeplinirea termenelor în cadrul acestei proceduri);
- Oferă o scurtă descriere a cazului judecătorului, în ziua următoare înregistrării dosarului și prezintă măsurile legale stabilite pentru finalizarea procedurii de cameră preliminară;
- Prezintă dosarul judecătorului privind termenele în procedura de cameră preliminară și propune măsurile legale necesare pentru ședințele de judecată;
- Participă la toate ședințele de judecată cu privire la măsurile preventive în procedura de cameră preliminară și în timpul procesului;
- Redactează deciziile în materia măsurilor preventive;
- Redactează decizii în cazuri mai complexe (de exemplu, furt, infracțiuni contra siguranței drumurilor publice), dar, de asemenea, în cazuri simple (atunci când este necesar);

- Judecător Bogdan Gavrilă:

- Supraveghează sarcinile administrative efectuate de către prim grefier;
- Revizuieste toate măsurile legale stabilite de către cel de-al doilea grefier pentru finalizarea procedurii de cameră preliminară și pentru ședințele de judecată;
- Studiază dosarele pentru ședințele de judecată;
- Examinează toate proiectele de decizii redactate de către ambii grefieri;
- Redactează decizia în cazurile care au depășit termenul legal;

Prin implementarea sistemului de mai sus de competențe și atribuții, exercițiul-pilot a vizat un număr total de 20 de ședințe de judecată (9 în septembrie și 11 în octombrie), dintre care 9 au fost audieri planificate (în fiecare săptămână, în ziua de luni, 4 în septembrie și 5 în octombrie) și 11 au fost audierile privind măsurile preventive (control judiciar, arest la domiciliu, arest preventiv) și privind procedura de cameră preliminară (5 în septembrie și 6 în octombrie).

Un număr total de 103 decizii au fost emise (56 în septembrie și 47 în octombrie), în cazurile privind audierile planificate (infracțiuni și alte cauze penale)¹⁷ cu privire la măsurile preventive și cu privire la procedura de cameră preliminară. Din acestea:

¹⁷ De exemplu, plângerile formulate împotriva ordonanțelor de începerii urmăririi penale sau clasare Articolul 340 din Codul de procedură penală; Revizuirea hotărârii finale a instanței - articolul 452 din Codul de procedură penală;

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

- 33 au fost elaborate de către al doilea grefier Loredana Elena Mocanu (19 decizii privind infracțiuni și alte cauze penale, 10 decizii privind măsurile preventive și 4 decizii privind procedura de cameră preliminară);
- 19 au fost redactate de către primul grefier Claudia Oprea (11 decizii cu privire la alte cauze penale, 2 decizii privind măsurile preventive și 6 decizii privind procedura de cameră preliminară);
- 6 au fost redactate de către judecătorul Bogdan Gavrilă (2 decizii privind infracțiunile și 4 decizii privind măsurile preventive).

Restul deciziilor nu au fost încă redactate.

De asemenea, pe parcursul celor 9 ședințe de judecată planificate, unele dosare nu au putut fi soluționate și a trebuit să fie amânate (din diverse motive). Pentru aceste cazuri, cei doi grefieri au trebuit să scrie încheierile ședinței de judecată (în total, 114 încheieri) și îndeplinește sarcinile administrative ulterioare (de exemplu, legătura cu autoritățile și părțile scrise, completând datele necesare în aplicația internă a instanțelor Ecris, etc.).

Pe lângă competențele și atribuțiile convenite, al doilea grefier Loredana Elena Mocanu, a trebuit să supravegheze și să ghideze activitatea primului grefier Claudia Oprea, întrucât nu a avut o experiență anterioară cu dosare penale.

De asemenea, în timpul perioadei exercițiului-pilot, judecătorul Bogdan Gavrilă a trebuit să redacteze decizii în cazurile în care s-a depășit termenul legal și a îndeplinit atribuțiile de conducere din cadrul Judecătoriei Sectorului 6, București.

2.3 Experiența privind delegarea în cadrul exercițiului-pilot derulat de Curtea de Apel București

Programul pilot în cadrul Curții de Apel București s-a derulat în perioada 5.09.-31.10.2016, în cadrul Secției a V a Civilă, specializată în litigii cu profesioniști și insolvență.

Echipa a fost compusă din:

Reabilitare- Articolul 528 din Penal Deciziile care confirmă soluțiile de clasare - articolul 318 din Codul de procedură penală; Deciziile de confiscare sau invalidare a unui document, atunci când un caz este închis de către procuror - Articolul 5491 din Codul de procedură penală.

1. Președintele Secției a V a Civilă, judecător Maria - Speranța Cornea, cu o vechime de 33 ani în magistratură, care funcționează ca judecător în cadrul Curții de Apel București – Secția a V-a Civilă, din anul 2001, având o specializare neîntreruptă în litigiile cu profesioniști (drept comercial) și insolvență de 18 ani, 4 ani la Tribunalul București și 14 ani în cadrul Curții de Apel București.
2. Grefier Camelia Lupea, grefier cu studii superioare, având 3 ani și 10 luni experiență în munca de grefier și tot atâția ani în domeniul litigiilor cu profesioniști și insolvență.
3. Grefier Cristina Lale, grefier cu studii superioare, având 3 ani experiență în munca de grefier și tot atâția ani în domeniul litigiilor cu profesioniști și insolvență. D-ra grefier Cristina Lale a fost delegată pentru realizarea acestui proiect pentru o perioadă de 60 de zile de la Tribunalul Teleorman, respectiv în perioada 1.09.-31.10.2016.

Programul a inclus două ședințe de judecată, din 12.09.2016 și 10.10.2016, ambele conduse de către d-na Jud. Speranța Cornea și s-au regăsit pe rol dosare de fond, dosare de apel și dosare de recurs.

Astfel, ședința de judecată din **12.09.2016** a avut pe rol un număr de 33 de dosare, dintre acestea 23 de dosare de apel, 7 dosare de recurs și 3 dosare de fond, totalizând un număr de 554 puncte de complexitate.

Au fost soluționate **29 de dosare**: 22 dosare de apel, dintre care 13 dosare de insolvență și 9 dosare de litigii cu profesioniști, 4 dosare de recurs, toate având ca obiect insolvență și 3 dosare de fond, tot în domeniul insolvenței.

În ședința de judecată din **10.10.2016** au fost pe rol 21 de dosare, dintre care 16 dosare de apel și 5 dosare de recurs și au fost soluționate 16 dosare, respectiv 14 dosare de apel (11 dosare de insolvență și 3 dosare litigii cu profesioniști) și 2 dosare de recurs, ambele dosare de insolvență, totalizând un număr de 362 puncte de complexitate.

Pregătirea ședințelor de judecată a fost efectuată de către d-ra grefier **Camelia Lupea** care, sub îndrumarea d-nei judecător **Speranța Cornea**: -a asigurat pentru deliberare, consultarea actelor normative necesare și informații privitoare la jurisprudență și doctrină;

- a îndrumat activitatea grefierului de ședință;
- a luat măsuri, din dispoziția președintelui completului de judecată, pentru efectuarea de către grefierul de ședință și arhivă a tuturor lucrărilor necesare bunei desfășurări a ședinței de judecată;
- a participat la ședințele de judecată și a consemnat, pentru fiecare dosar în parte, susținerile orale ale părților, precum și măsurile dispuse de instanță;
- a redactat practicele hotărârilor;
- a participat la deliberări, cu caracter consultativ;
- a redactat hotărârile până la considerentele reținute de către instanță;

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

- a redactat hotărâri, sub îndrumarea și controlul d-nei judecător Speranța Cornea, cu respectarea termenelor legale;
- a coordonat și a verificat încheierile întocmite de către greșierul de ședință, precum și celelalte acte de procedură întocmite de către acesta;
- a verificat înregistrările în sistem informatic;
- a transmis prin intermediul greșierului de ședință, lista dosarelor aflate pe rol judecătorilor care au compus completul de judecată, după prealabila verificare a acesteia;
- a pregătit ședințele de judecată, studiind dosarele aflate pe lista de ședință;
- a verificat dacă toate documentele depuse de părți, pentru dosarele pe rol în ședințele de judecată menționate, așa, cum sunt evidențiate în Ecris, se află la dosarul cauzei;
- a scăzut hotărârile și a închis documentele în ECRIS.

Grefierul de ședință, **Cristina Lale**, a desfășurat următoarele activități:

- a preluat și a predat dosarele la arhivă;
- a întocmit citații, adrese;
- a verificat regularitatea îndeplinirii procedurii de citare, depunerea dovezii de achitare a taxei judiciare de timbru, efectuarea comunicării actelor de procedură;
- a urmărit atașarea la dosar de către arhivă a dovezilor de citare a părților și de comunicare a actelor, a corespondenței, a notelor scrise;
- a întocmit lista dosarelor aflate pe rol;
- a asigurat afișarea listei dosarelor aflate pe rol în arhivă și la ușa sălii de ședință;
- a efectuat lucrările necesare bunei desfășurări a ședinței de judecată, sub îndrumarea d-rei greșier Camelia Lupea;
- a verificat buna funcționare a echipamentelor informatice precum și a echipamentului de înregistrare din sala de ședință;
- a asigurat consultarea dosarelor de către avocați și de către părți înainte de începerea ședinței de judecată;
- a consemnat în caietul greșierului, numerotat și semnat, pentru fiecare dosar în parte, datele necesare în vederea transcrierii ședinței;

- realizează toate operațiunile de utilizare a mijloacelor de înregistrare a ședinței de judecată;
- a transcris înregistrările audio, în condițiile legii;
- a efectuat comunicarea actelor de procedură, conform legii;
- a redactat încheierile de ședință.

3. Concluzii și recomandări pentru pașii următori

La finalul exercițiului-pilot, membrii celor două echipe ale exercițiului-pilot au ajuns la următoarele concluzii:

Pentru Judecătoria Sectorului 6, București:

- cu siguranță, a existat un echilibru mai bun între activitatea judecătorului și cea a greșierului, deoarece unele activități care nu necesită neapărat atenția sau contribuția judecătorului au fost preluate și repartizate greșierului. Astfel de activități sunt în primul rând:

-pregătirea dosarelor în procedura de camera preliminară (citirea dosarelor, stabilirea măsurilor legale necesare, respectarea termenelor, oferind o scurtă descriere a cazului, prezentarea dosarului judecătorului privind termenele) și

-redactarea de decizii în cazuri simple și chiar mai complexe (decizii prin care se încheie procedura de cameră preliminară, decizii de confirmare a închiderii unui dosar de către procuror, deciziile în procedura de confiscare sau invalidare a unui document, atunci când un caz este soluționat de către procuror, deciziile privind măsurile preventive, deciziile în cazul infracțiunilor de furt, tâlhărie, infracțiuni contra siguranței pe drumurile publice).

-Volumul de activitate al judecătorului a fost cu siguranță redus având ca rezultat mai mult timp pentru alte activități profesionale (un studiu mai extins a cazurilor, doctrină și jurisprudență, pronunțarea unor soluții mai bune, concentrându-se asupra unor cazuri mai importante), precum și cel al doilea greșier, ale cărui sarcini administrative consumatoare de timp (rapoarte de audiere, completarea în cererea internă a instanțelor ECRIS de contact scris cu autoritățile și părțile) au fost repartizate greșierului. Volumul de muncă pentru primul greșier a rămas aproximativ la fel.

- Exercițiul- pilot a avut drept rezultat o activitate mai interesantă pentru al doilea greșier, raportat la sarcinile administrative mai degrabă plictisitoare care au fost schimbate cu munca intelectuală și gândirea creativă.

- Nu s-au putut redacta până la sfârșitul exercițiului- pilot toate deciziile pronunțate, dar s-au redus atât durata pentru redactarea hotărârilor, cât și numărul hotărârilor care rămăseseră neredactate.

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

-S-a dezvoltat o cooperare mai strânsă între judecător și al doilea grefier, al doilea grefier și primul grefier, precum și între judecătorul și grefierul de primă instanță.

Acest lucru s-a datorat faptului că judecătorul și al doilea grefier au trebuit să coopereze mai îndeaproape pentru a finaliza procedura de cameră preliminară și pentru a decide cu privire la motivarea hotărârilor. Al doilea grefier și primul grefier au trebuit să coopereze mai îndeaproape pentru a îndeplini sarcinile administrative și pentru a ghida activitatea primului grefier, ținând cont de faptul că nu avea experiență cu dosare penale. Judecătorul și primul grefier au trebuit să coopereze mai îndeaproape pentru a pregăti ședințele de judecată, pentru elaborarea rapoartelor de judecată și de a decide cu privire la motivarea hotărârilor.

Cu toate că nu s-au confruntat cu dificultăți majore, unele limitări ale proiectului pilot au fost determinate de perioada scurtă de timp pentru implementare (prima săptămână a fost necesară pentru a distribui competențele și atribuțiile și ultima săptămână a fost necesară pentru ca prim-grefierul să finalizeze toate lucrările înainte de a reveni la judecătoria Sectorului 3, București) și, într-o măsură mai mică, de faptul că prim-grefierul nu avea experiență cu dosare penale.

În timpul exercițiului- pilot, nu s-au putut delega grefierului pregătirea ședințelor de judecată (citirea în detali a dosarelor și prezentarea cazului judecătorului) și participarea la deliberări. Acest lucru s-a datorat volumului de muncă, atât a judecătorului și a grefierului, precum și faptului că aceste activități presupun alocarea unei mari perioade de timp .

Pentru Curtea de Apel București:

S-a observat că activitățile care au fost repartizate grefierului asistent delegat (pregătirea dosarului, înregistrarea dosarului, participarea la dezbateri și în special elaborarea deciziilor sub îndrumarea și supravegherea judecătorului) au avut ca rezultat :

- o pregătire mai eficientă a ședințelor
- o rezolvare mai operativă a cauzelor
- redactarea în termenul legal a tuturor deciziilor
- un timp mai îndelungat alocat judecătorului pentru studierea jurisprudenței și doctrina și

- posibilitatea judecătorului de a îndeplini, în acest caz, sarcinile administrative care de obicei au fost îndeplinite în calitate de președinte de secție și membru al Colegiul de conducere al Curții de Apel București.

Scopul este ca fiecare judecător să poată lucra împreună cu un grefier de ședință și cu un grefier arhivar asistent, ceea ce ar conduce la :

- o activitate mai eficientă
- soluționarea cauzelor cu celeritate și într-un termen rezonabil
- pronunțarea soluțiilor legale pe baza unui studiu mai amplu al dosarelor, al jurisprudenței, doctrine și
- redactarea acestora în termenul legal, eliminându-se redactările tardive.

Pentru atingerea acestui scop este imperativă suplimentarea numărului de grefieri cu studii medii care să participe efectiv la ședințele de judecată și a numărului de grefieri cu studii superioare cărora să le poată fi delegate atribuțiile menționate, așa cum s-a arătat anterior, prin asigurarea unei formări profesionale adecvate și a unei salarizări corespunzătoare.

Totodată, dar nu în ultimul rând, este necesară sublinierea faptului că, deși delegarea atribuțiilor de la judecători la grefieri este o măsură importantă de îmbunătățire a eficienței, acest rezultat nu poate fi atins dacă același grefier va primi în continuare mai multe sarcini și va deveni suprasolicitat. Soluția este să fie suplimentat numărul de grefieri astfel încât aceștia să poată îndeplini sarcinile delegate de judecători într-o manieră rezonabilă și realistă. Astfel, solicitarea este ca raportul personal auxiliar - judecatori să fie mai mare de 1.

II. Concluzii și recomandări pentru implementarea rezultatelor

1. Cooperarea între cei doi parteneri ai proiectului a fost una de succes. A avut loc un schimb consistent de informații și ambele delegații au finalizat acest proiect cu succes.
2. Activitățile derulate în cadrul Proiectului au fost inițiate ca urmare a unor probleme serioase ale sistemului, probleme care acționează conjugat, respectiv un deficit major de resurse umane, dublat de un exces de reglementare, cu efecte în creșterea birocrăției.
3. Rezultatele pozitive ale celor două exerciții-pilot constituie o sursă importantă de informații și de argumente pentru delegația română, în vederea inițierii dialogului cu Consiliul Superior al Magistraturii cu privire la finanțe în cadrul Curții de Apel București și al celorlalte instanțe, precum și cu privire la timpul necesar per dosar versus timpul disponibil.

„Îmbunătățirea eficienței și calității sistemului judiciar, cu accent pe o alocare echilibrată a resurselor printr-un management judiciar adecvat”

Conferință finală pentru prezentarea rezultatelor

*Proiect derulat de Consiliul Superior al Magistraturii și Consiliul Judiciar din Țările de Jos, cu sprijinul Ministerului Justiției din Țările de Jos, Ministerul Afacerilor Externe din Țările de Jos și Ambasadei Regatului Țărilor de Jos la București
22 noiembrie 2016, București, România*

O concluzie importantă a exercițiului-pilot cu privire la finanțe este aceea că este recomandabil ca raportul personal auxiliar/judecător să fie mai mare de 1. Această concluzie coincide cu rezultatele celui de-al doilea exercițiu-pilot cu privire la delegare. Rezultă că delegarea de atribuții de la judecători la grefieri conduce la un mai bun echilibru al activității, o mai bună cooperare între judecători și grefieri, exercitarea atribuțiilor non-judiciare de către grefieri permițând judecătorilor să se concentreze asupra sarcinilor judiciare, precum și la satisfacție profesională atât a judecătorilor, cât și a grefierilor. Un număr optim de judecători și grefieri, în situația în care numărul grefierilor ar trebui mărit, va asigura o mai bună calitate a actului de justiție și o perspectivă diferită asupra distribuirii atribuțiilor (astfel cum s-a arătat, prin preluarea sarcinilor non-judiciare de către grefieri). Acest lucru va conduce, cu costuri similare, la o reconfigurare a schemei de personal. Trebuie însă subliniat faptul că, prin recurgerea la instrumentul delegării, atribuțiile și responsabilitățile cu caracter juridic rămân în sarcina judecătorului.

Prin urmare, analizând exercițiul-pilot cu privire la delegare, se poate susține că delegarea nu presupune modificări legale imediate. Pentru implementarea delegării este necesar ca judecătorii și grefierii care au participat în exercițiile-pilot să acționeze în calitate de ambasadori și să prezinte experiențele pozitive și rezultatele pe întreg teritoriul României.

4. Atingerea obiectivelor propuse poate fi făcută doar prin asumarea implementării măsurilor arătate de către Consiliul Superior al Magistraturii și Ministerul Justiției, potrivit responsabilităților specifice.

5. Nu în ultimul rând, o măsură importantă pentru obținerea rezultatelor menționate constă în schimbarea mentalității, inclusiv într-o mai bună înțelegere a responsabilității sociale majore pe care o implică funcțiile ocupate.