

# JUSTAT

Chișinău, septembrie 2021

## Conținut

<b>Terminologie și abrevieri .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducere.....</b>	<b>7</b>
<b>Organizarea tablourilor de bord și vizualizarea datelor .....</b>	<b>10</b>
<b>Tablourile de bord și indicatorii cheie de performanță propuși pentru JUSTAT .....</b>	<b>18</b>
<b>1. TABLOU DE BORD I: Organizarea sistemului instanțelor judecătorești .....</b>	<b>19</b>
<b>2. TABLOU DE BORD II: Resursele umane ale instanțelor judecătorești.....</b>	<b>26</b>
<b>3. TABLOU DE BORD III: Volumul și structura cauzelor pe rolul instanțelor judecătorești .....</b>	<b>30</b>
<b>4. TABLOU DE BORD IV: Eficacitatea examinării dosarelor în instanțele judecătorești .....</b>	<b>37</b>
I. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Rata de soluționare a dosarelor (RSD) .....	39
II. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Rata de variație a stocului de cauze pendinte (CR).....	41
III. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Durata estimată a lichidării stocului de cauze pendinte (DT) .....	43
IV. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Durata aflării dosarelor pe rol (DDR).....	45
V. INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Durata dosarelor examinate (DDE) și/sau durata medie a dosarelor examinate (DMDE) .....	47
<b>5. TABLOU DE BORD V: Contestarea hotărârilor instanțelor judecătorești .....</b>	<b>48</b>
I. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Rata apelurilor în raport cu numărul deciziilor emise (RA).....	48
II. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Rata deciziilor anulate în raport cu numărul deciziilor emise (RDA).....	49
III. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Rata deciziilor modificate în raport cu numărul deciziilor emise (RDM) .....	50
<b>6. TABLOU DE BORD VI: Raportarea resurselor umane și financiare la rezultatele instanțelor judecătorești .....</b>	<b>53</b>
I. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Sarcina de dosare per judecător (SEDJ și SDJSI).....	54
II. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Numărul de dosare examinate per judecător (DEJ) .....	55
III. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Numărul de dosare examinate per angajat (DEA).....	56

IV. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per judecător (GC/DEJ) .....	56
V. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per angajat (GC/DEA).....	58
VI. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Cost per cauză (CPC).....	58
VII. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Costul gradului de complexitate (CGC) .....	59

### **Adnotare**

*Conceptul JUSTAT a fost dezvoltat în cadrul proiectului "Susținere pentru consolidarea în continuare a eficienței și calității sistemului judiciar din Republica Moldova", finanțat de Uniunea Europeană și Consiliul Europei, și implementat de Consiliul Europei în cadrul Programului Parteneriat pentru Buna Guvernare II 2019 – 2022. Punctele de vedere exprimate în Conceptul JUSTAT nu pot fi considerate în niciun fel ca reflectând opinia oficială a oricăreia dintre părți.*

## Terminologie și abrevieri

**În sensul prezentului concept sunt definite următoarele termene.**

**Business Intelligence (BI)** se referă la sisteme informatice de identificare, extragere și analizare a datelor disponibile într-o organizație, sisteme al căror scop este de a oferi un suport real pentru luarea deciziilor și gestionarea eficientă a activităților. Sistemele informatice de tip BI au fost considerate până recent ca fiind instrumente destinate managerilor – soluții care oferă managementului unei organizații informațiile necesare pentru îmbunătățirea performanței generale a acesteia. Un sistem BI de tip operațional își păstrează această proprietate și susține activitățile zilnice prin funcționalități specifice: informații actualizate în timp real, acces securizat la date din orice locație, monitorizarea automatizată a riscurilor, funcții analitice ușor de realizat de către orice utilizator, fără sprijin specializat etc. Această schimbare răspunde trecerii spre o nouă cultură organizațională, cea a unui management bazat pe obiective clare, măsurabile, asumate de către organizație și angajați la fiecare nivel execuțional.

**Cauză** - în sens general, cauza este un litigiu care este transmis spre soluționare unei instanțe de judecată. O cauză se bazează de obicei pe dreptul material (civil, penal etc.) și comportă părți aflate pe poziții contradictorii. Pot exista și situații nelitigioase pe marginea cărora vor fi chemate să se expună instanțele judecătorești, fiind constituite cauze și, corespunzător, întocmite dosarele lor în conformitate cu prevederile legislației procesuale.

În prezentul document termenele "cauză" și "dosar" sunt cel mai des utilizate în calitate de sinonime. Astfel, în denumirile unor indicatori precum "Durata estimată a lichidării stocului de cauze pendinte" și "Rata de soluționare a dosarelor" respectivii termeni sunt interschimbabili.

**Cerere** – actul prin care orice persoană interesată poate solicita instanței de judecată soluționarea unui litigiu sau examinarea unei chestiuni în ordinea procesuală stabilită etc. Conform articolului 7, alineat (3) al Codului de procedură civilă, la intentarea proceselor de judecare a litigiilor de drept (procedura contencioasă), se depune cerere de chemare în judecată, iar în cauzele necontencioase, se depune cerere. Cererea poate fi precursorul unei cauze judiciare, dar sunt reglementate și situații în care cererile se examinează de instanțele judecătorești de sine stătător și la diferite etape de examinare a unor cauze. Nomenclatorul gradelor de complexitate, aprobat prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 165/6 din 18 februarie 2014 și actualizat prin Hotărârea CSM nr. 518/24 din 1 august 2017, prevede 9 categorii de cereri examinate de instanțele de judecată, inclusiv cereri de strămutare, cereri privind anularea titlului executoriu, cereri privind excepția de ilegalitate etc.

**Dosar** - totalitatea înregistrărilor, inclusiv a înscrisurilor și altor elemente de comunicare sau probatoare privitoare la o cauză penală, contravențională, un litigiu civil sau de altă natură, existente la un anumit moment al activității procesuale și reunite în ordinea întocmirii, sistematizării, păstrării sau administrării lor în conformitate cu reglementările legale. În instanțele de judecată cauzele sunt gestionate sub forma unor dosare care au număr de înregistrare și alte elemente de identificare și de conținut obligatorii. Dosarele pot îmbrăca forma electronică. Astfel, dosarul electronic al cauzei este setul de date care include orice document electronic, informații primite sau întocmite nemijlocit de către instanța de judecată în legătură cu o cauză concretă, care pot fi examinate prin utilizarea unui dispozitiv electronic.

În prezentul document termenele "dosar" și "cauză" sunt cel mai des utilizate în calitate de sinonime.

**Media** - reprezintă valoarea medie a unui șir de numere. Pentru a calcula media, suma unui șir de numere se împarte la numărul celor adunate. De exemplu, valoarea medie a 5 numere: 40, 50, 70, 20 și 10 este suma acestor numere, împărțită la 5 câte s-au însumat inițial, adică  $190/5 = 38,00$ .

**Mediana** - reprezintă valoarea de mijloc într-un anumit șir de numere. De exemplu, valoarea mediană pentru aceleași cinci numere 40, 50, 70, 20 și 10 este 40. Pentru a stabili mediana, șirul de numere se aranjează în ordine crescătoare (10, 20, **40**, 50, 70), iar mediana va fi numărul din mijlocul acestui șir, adică 40 în exemplul indicat. Comparativ cu media, valorile mediane sunt mai rar afectate de extreme (minime și/sau maxime) în comparație cu valorile medii, în special atunci, când șirul de numere este relativ redus. Ținând cont de faptul că valoarea medie este puternic afectată de orice valoare extremă din șirul de numere (una sau două valori excepțional de mari sau mici pot influența dramatic valoarea medie), deseori este preferabilă utilizarea valorii mediane în calitate de valoare de referință.

**În textul prezentului concept sunt utilizate următoarele abrevieri**

**AAIJ** – Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești

**CGC** – Costul gradului de complexitate (indicator)

**CPC** – Cost per cauză (indicator)

**CR** – Rata de variație a stocului de cauze pendinte (abrevierea vine de la denumirea indicatorului în limba engleză "Clearance Rate") (indicator)

**CSM** – Consiliul Superior al Magistraturii al Republicii Moldova

**DDE** – Durata dosarelor examinate (indicator)

**DDR** – Durata aflării dosarelor pe rol (indicator)

**DEA** – Numărul de dosare examinate per angajat (indicator)

**DEJ** – Numărul de dosare examinate per judecător (indicator)

**DMDE** – Durata medie a dosarelor examinate (indicator)

**DT** – Durata estimată a lichidării stocului de cauze pendinte (abrevierea vine de la denumirea indicatorului în limba engleză "Disposition Time") (indicator)

**ENI (formula ENI)** – perioada efectiv lucrată

**GC/DEA** – Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per angajat (indicator)

**GC/DEJ** – Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per judecător (indicator)

**ICP** – Indicator(i) cheie de performanță

**PIGD** – Programul Integrat de Gestionare a Dosarelor (aplicație unică de documentare automatizată, evidență și control al activității de gestionare electronică a dosarelor și altor materiale procesuale emise de instanțele judecătorești sau prezentate spre examinare în cadrul acestora.)

**RA** – Rata apelurilor (indicator)

**RDA** – Rata deciziilor anulate în raport cu numărul deciziilor emise (indicator)

**RDESS** – Rata dosarelor soluționate într-o singură ședință (indicator)

**RDM** – Rata deciziilor modificate în raport cu numărul deciziilor emise (indicator)

**REG** – Rata eficienței generale (indicator)

**RPJ** – Rata personalului instanței per judecător (indicator)

**RAGJ** – Rata asistenților și grefierilor per judecător (indicator)

**RSD** – Rata de soluționare a dosarelor (indicator)

**RSJA** – Rata ședințelor de judecată amânate (indicator)

**SEDJ** – Sarcina efectivă de dosare per judecător (indicator)

**SDJSI** – Sarcina de dosare per judecător conform schemei de încadrare (indicator)

**TB** – Tablou(ri) de bord

# JUSTAT

## Conceptul transformării și evoluției “fișei statistice a judecătorilor” în baza exemplului CEPEJ-STAT

### Introducere

**JUSTAT** este un instrument (aplicație) online de consultare și analiză a datelor statistice din sistemul judecătoresc al Republicii Moldova și reprezintă implementarea la nivel național a conceptului **CEPEJ-STAT**<sup>1</sup>, publicat de Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ). **JUSTAT** include tablouri de bord cu date statistice, indicatori cheie de performanță și alte informații utile pentru evaluarea rezultatelor activității instanțelor judecătorești din Republica Moldova.

**Conceptul JUSTAT** se inspiră și din **Manualul privind tablourile de bord ale instanțelor (CEPEJ(2021)8REV1)**, adoptat de CEPEJ în cadrul celei de-a 36-a reuniuni plenare, pe 16 și 17 iunie 2021<sup>2</sup> (în continuare “*Manualul CEPEJ*”). Conceptul a fost elaborat de Grupul de lucru pentru dezvoltarea instrumentului național de publicare a statisticii judiciare după exemplul CEPEJ-STAT<sup>3</sup>, urmează să primească avizul Ministerului Justiției și va fi aprobat de către Consiliul Superior al Magistraturii.

---

<sup>1</sup> CEPEJ-STAT este instrumentul online (disponibil la <https://www.coe.int/en/web/cepej/dynamic-database-of-european-judicial-systems>) de consultare a bazei de date creată de CEPEJ și conținând informații statistice și de alt gen (buget, compoziția jurisdicțiilor naționale și număr de instanțe de diferit nivel, resurse umane pe categorii profesionale implicate direct sau indirect în administrarea justiției, volum de dosare din diferite categorii etc. precum și comentarii relevante) privind justiția din țările membre ale Consiliului Europei. Accesul publicului interesat (cercetători, practicieni, factori de decizie, jurnaliști etc.) la CEPEJ-STAT este facilitat de un instrument bazat pe tehnologia informațională, având o interfața WEB cu o serie din 6 tablouri de bord și 5 exploratoare, care facilitează utilizatorilor căutarea și compararea (cronologică și/sau între state) a informațiilor din bază de date CEPEJ. Platforma software utilizată de CEPEJ-STAT este dezvoltată de *Tableau Public* (informații suplimentare disponibile la <https://public.tableau.com/>).

<sup>2</sup> Traducerea în limba română a Manualului privind tablourile de bord ale instanțelor (CEPEJ(2021)8REV1) se anexează. A se vedea și <https://rm.coe.int/cepej-2021-8-handbook-on-court-dashboards-rom/1680a3d6a1>.

<sup>3</sup> Grupul de lucru pentru dezvoltarea instrumentului național de publicare a statisticii judiciare după exemplul CEPEJ-STAT a fost constituit prin delegarea unor reprezentanți de către Ministerul Justiției și Consiliul Superior al Magistraturii, incluzând și membri ai echipei de implementare și consultanți ai Proiectului „Susținere pentru consolidarea în continuare a eficienței și calității sistemului judecătoresc din Republica Moldova”. Astfel, din componența GL au făcut parte aproximativ 30 de membri și observatori. GL sa întrunit în 7 ședințe, în perioada februarie-septembrie 2021.



În prezent, pe pagina de Internet a Consiliului Superior al Magistraturii ([www.csm.md](http://www.csm.md)), este publicată "Fișa statistica a judecătorilor", linkul respectiv direcționând utilizatorul către pagina <https://statistica.instante.justice.md/>, gestionată de Agenția de Administrare a Instanțelor Judecătorești (AAIJ). Fișa statistica a judecătorilor reprezintă un bun punct de pornire pentru implementarea conceptului **JUSTAT**. Deoarece fișa statistica a judecătorilor a fost elaborată și se află în gestiunea AAIJ, este recomandabil ca noul instrument să fie publicat pe Portalul național al instanțelor (<http://aaij.justice.md/ro/portal>), care urmează să fie îmbunătățit inclusiv prin crearea unei secțiuni cu informații despre întregul sistem judecătoresc din Republica Moldova. Aplicația **JUSTAT** va fi gestionată de AAIJ.

Principalul obiectiv al **JUSTAT** este oferirea unui instrument public, bazat pe tehnologia WEB, gratuit și intuitiv pentru explorarea și analiza datelor statistice cu privire la activitatea instanțelor judecătorești din Republica Moldova, inclusiv a indicatorilor cheie de performanță. **JUSTAT** va contribui la sporirea transparenței sistemului judecătoresc și va facilita înțelegerea diferitor aspecte ale activității instanțelor judecătorești în societate. Acest instrument are menirea de a facilita cercetările în domeniul managementului judiciar prin intermediul analizei statistice, îndreptate spre evaluarea obiectivă a performanțelor instanțelor judecătorești, identificarea provocărilor dar și a bunelor practici implementate în diferite judecătorii.

Sporirea încrederii societății în sistemul judecătoresc și a satisfacției utilizatorilor (cetățenilor și altor subiecți ce intră în contact cu instanțele de judecată) depind în mare măsură de transparența, calitatea informațiilor despre activitatea instanțelor judecătorești și previzibilitatea politicilor și deciziilor de management al sistemului judecătoresc, bazate pe date obiective și principii clare de asigurarea a accesului efectiv la justiție, eficiență și calitate.

**JUSTAT** va contribui la îmbunătățirea procesului decizional cu privire la distribuirea resurselor între instanțe judecătorești, organizarea judecătorească, inclusiv harta judiciară, identificarea numărului optim de judecători și personal judiciar, stabilirea reperelor de performanță și constituirea unei ambianțe propice îmbunătățirii constante a acestora etc., prin oferirea unei analize cantitative și calitative a activității instanțelor judecătorești.

Prin aplicarea diferitor criterii de filtrare a informației și a opțiunilor de vizualizare, **JUSTAT** va pune la dispoziția publicului atât informație generală cu privire la întregul sistem judecătoresc al Republicii Moldova, cât și informații privind instanțele judecătorești individuale<sup>4</sup>. **JUSTAT** nu va conține tablouri de bord sau ICP vizând performanța individuală a judecătorilor.

---

<sup>4</sup> O problemă ce merită atenția autorităților și a dezvoltatorului **JUSTAT** este legată de reflectarea datelor per sediile instanțelor judecătorești reorganizate.

Indicatorii propuși pentru reflectare în JUSTAT sunt consistenți cu cei 17 indicatori de performanță judecătorească aprobați de Consiliul Superior al Magistraturii (Hotărârea nr. 854/37 din 19 decembrie 2017). Totodată, prezentul concept conține unele propuneri noi sau abordări puțin diferite în privința unor indicatori specifici. În consecință, aprobarea prezentului concept va condiționa actualizarea actelor CSM.

## Organizarea tablourilor de bord și vizualizarea datelor

**Tabloul de bord (TB)** este o reprezentare vizuală a datelor sub formă de tabele, scheme, grafice, diagrame, hărți, scări, eventual cu coduri de culori etc. Această reprezentare vizuală este un instrument de evaluare și gestionare, care are ca scop urmărirea, analizarea și afișarea datelor referitoare la nivelul de performanță al unei organizații sau al unui proces de lucru și centralizarea acestora într-o singură locație (un „ghișeu unic”). Cu alte cuvinte, tabloul de bord este un instrument pentru înțelegerea și îmbunătățirea performanței unei anumite organizații, a unui sistem sau proces concret, prin focusarea atenției pe indicatorii de performanță relevanți.

Există diferite clasificări ale tablourilor de bord. O clasificare ce merită a fi menționată împarte tablourile de bord în funcție de scopul lor: operațional, analitic, tactic și strategic. În acest sens, tablourile de bord operaționale monitorizează indicatorii cheie de performanță ai organizației și descriu nivelul actual de performanță. Tablourile de bord analitice facilitează analiza datelor operaționale pentru a-i ajuta pe utilizatori să înțeleagă cât mai bine situația actuală, evoluțiile și să stabilească obiective. Tablourile de bord tactice filtrează și segmentează datele la un nivel mai detaliat decât cel al tablourilor de bord analitice, valorifică natura interactivă a datelor și avansează în continuare analiza necesară pentru strategiile viitoare. În cele din urmă, tablourile de bord strategice sunt cele care se concentrează pe obiectivele pe termen lung, stabilite preliminar, și reflectă progresele înregistrate în vederea atingerii acestora, evidențiind în același timp inițiativele specifice care sunt importante pentru a atinge aceste obiective.

Tablourile de bord mai pot fi clasificate în funcție de obiectul de observare, și anume – performanța întregului sistem judecătoresc, a unei instanțe, sau performanța judecătorului individual. Această clasificare va împărți tablourile de bord în consecință în tablouri de bord la nivel de sistem, de instanță și la nivel de judecător. Proiectarea unui tablou de bord la nivel de judecător va necesita ajustări în ceea ce privește componența datelor și a indicatorilor, pentru a se acomoda funcționalităților vizate, rolului și nevoilor judecătorului individual. Un exemplu al unui astfel de tablou de bord personalizat la nivel de judecător este cel de gestionare cotidiană a sarcinilor judiciare. Acestea fiind spuse JUSTAT nu urmărește scopul de a evalua performanțele judecătorilor individuali sau de a facilita acestora gestionarea sarcinilor judiciare. Respectiv, JUSTAT nu va conține date vizând judecători identificați sau identificabili.

Elementul temporal este esențial pentru orice tablou de bord. În JUSTAT se va utiliza o afișare anuală ca setare de bază/implicită. Cu toate acestea, instrumentele de filtrare din tablourile de bord vor permite utilizatorului, atunci când se va considera fezabil și util, să filtreze datele în bază trimestrială, semi-anuală. Informațiile (indicatori, tabele și diagrame) care permit o analiză a evoluției din perspectivă cronologică, vor fi afișate în intervale anuale, pentru perioade de 3-5 ani.

Primul pas în crearea unui sistem de tablouri de bord este identificarea elementelor de date care merită a fi incluse în sistem, precum și stabilirea necesității, semnificației, dar și a posibilității de combinare armonioasă a mai multor date în unul sau o serie de tablouri de bord. Nu toate datele care pot în mod rezonabil să fie reflectate în tablourile de bord necesită să se califice drept indicatori cheie de performanță. De exemplu, deseori tablourile de bord vizând sistemele judecătorești reflectă numărul de cauze parvenite în instanțe pe parcursul unei perioade de timp, precum și distribuția acestei mase pe categorii majore de cauze. Această informație este importantă din mai multe puncte de vedere (de exemplu, poate conține indicii privind apariția unei crize sociale sau economice, creșterea criminalității, necesității unei măsuri legislative sau, din contra, privind evoluții pozitive precum succesul unui mecanism de soluționare alternativă a disputelor; poate servi drept temei pentru sporirea sau micșorarea, schimbarea specializării, instruirea resurselor umane etc.), dar nu reflectă *per se* "performanțele" instanțelor vizate, ci o stare de fapt, dictată de evoluțiile sociale în respectiva perioadă de timp.

**Indicatori cheie de performanță (ICP)** sunt date care reprezintă rezultatul unei măsurări a performanței și sunt, în general, exprimați printr-o cifră numerică și o unitate de măsură. Cifra numerică oferă informații privind cantitatea sau magnitudinea (cât de mulți/cât de mult?), iar unitatea de măsură reprezintă obiectul testat (ce?). De exemplu, unul dintre cei mai frecvent utilizați indicatori de performanță în cadrul sistemelor judecătorești din întreaga lume este numărul de cauze soluționate într-o perioadă de timp (3 luni, 6 luni, 1 an etc.).

ICP reprezintă un grup de date predefinite care, în mod ideal, satisfac următoarele cerințe:

- 1) coerență cu obiectivele<sup>5</sup> de performanță - ICP trebuie să furnizeze date relevante cu privire la obiectivele de performanță dorite ale organizației, procesului, unității etc. (în cazul JUSTAT – obiectivele de performanță ale instanțelor judecătorești și privind procesul de administrare a justiției);
- 2) definiție clară - ICP trebuie să fie simpli și ușor de înțeles/interpretat;
- 3) reflectarea tendințelor - ICP trebuie să indice tendințele în timp;
- 4) corelarea cu schimbările interne și externe din organizație - ICP trebuie să „fie sensibile” schimbărilor din interiorul sau din afara organizației;
- 5) simplitatea colectării datelor - colectarea și prelucrarea datelor pentru ICP trebuie să implice un efort minim posibil;
- 6) sustenabilitatea - ICP trebuie să fie actualizabili simplu și rapid.

Aceste șase cerințe sau criterii vor ajuta la identificarea și definirea listei indicatorilor cheie de performanță, adică a indicatorilor foarte relevanți și recomandabili, care ar trebui să fie afișați într-un sistem eficient de tablouri de bord pentru evaluarea și managementul instanțelor de judecată.

---

<sup>5</sup> Este recomandată stabilirea obiectivelor conform [conceptul de obiective SMART](#).

Întru-un tablou de bord pot fi afișați unul sau mai mulți ICP, iar combinarea diferitor ICP într-un tablou de board ține de necesitățile analitice, considerentele practice și ingeniozitatea autorilor.

Conceptul de indicator cheie (!) de performanță ne duce la ideea că exista indicatori mai importanți și mai puțin importanți. Un sistem computerizat avansat, bine conceput și fiabil de gestionare a dosarelor, care este actualizat și monitorizat în permanență, poate furniza date privind o listă lungă de informații relevante și indicatori de performanță. Totodată, gradul de interes și importanță atribuită diferitor indicatori va depinde de scopul și publicul țintă. Este evident că un judecător, o parte la un proces judiciar, un ministru al justiției sau un membru al Consiliului Superior al Magistraturii vor solicita informații diverse și se pot preocupa de diferiți indicatori de performanță.

Totodată, se va ține cont de faptul că publicarea unui număr mare de ICP poate îngreuna inutil procesul de colectare și analiză a datelor în scopul conceperii și implementării unui tablou de bord și, în plus, poate copleși utilizatorul cu informații mai puțin importante. Prin urmare, pentru a propune o listă concisă și practică de ICP, prezentul concept se concentrează pe indicatorii care îndeplinesc cele șase cerințe enumerate mai sus.

Câteva dintre motivele practice pentru utilizarea ICP includ următoarele:

- ICP fac parte integrantă din evaluarea globală a gradului în care performanța organizației îndeplinește obiectivele și planul strategic al organizației. Cu alte cuvinte, indicatorii de performanță concentrează atenția asupra aspectelor relevante pentru obținerea rezultatelor necesare și oferă feedback cu privire la progresul realizat în vederea atingerii obiectivelor organizației. În acest sens, măsurarea și îmbunătățirea performanței în sistemul judecătoresc (gestionare orientată spre rezultate) afectează multiple aspecte ale sistemului judecătoresc, cu un accent deosebit pe administrarea justiției, accesul la justiție și dreptul la un proces echitabil și într-un termen rezonabil;
- Indicatorii de performanță îmbunătățesc comunicarea atât la nivel intern (între diferiții angajați ai instanței, de exemplu), cât și extern (între sistemul judecătoresc și justițiabili sau părțile interesate, precum și publicul larg);
- Indicatorii de performanță sprijină procesul de luare a deciziilor prin demonstrarea potențialului unei anumite reforme, a unui program, proces sau politică și pot oferi justificări pentru argumentarea obiectivelor, pertinentei, relevanței și costurilor acestora.

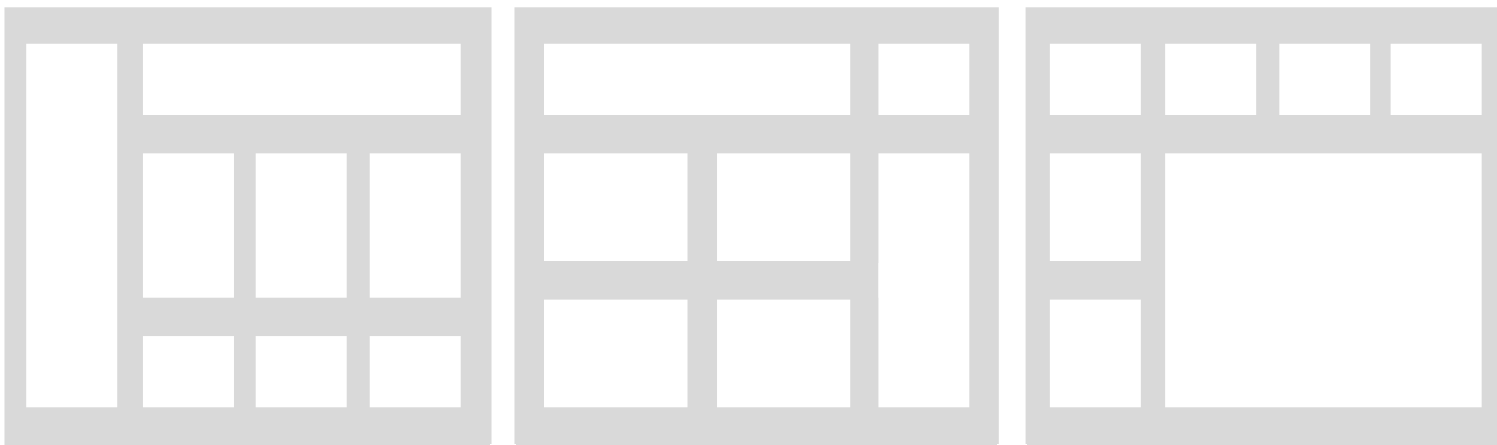
**Prezentarea grafică a tablourilor de bord are o importanță care nu poate fi subestimată.** În vederea elaborării tablourilor de board ale JUSTAT se vor aplica recomandările Manualului privind tablourile de bord ale instanțelor (CEPEJ(2021)8REV1).

În principiu, un singur tablou de bord poate afișa toate CPI. Cu toate acestea, recurgerea la respectiva soluție ar putea necesita limitarea filtrării datelor, care vor concura pentru spațiul limitat al ecranului unic și pentru atenția utilizatorilor. Pentru a organiza cât mai bine datele în spațiul

limitat al ecranului, se vor identifica mai întâi posibilele dependențe între diferitele seturi de indicatori de performanță care pot justifica dispunerea lor pe același ecran, unul lângă altul, pentru a crea o imagine completă și un flux informațional continuu. Prezentul concept propune introducerea în JUSTAT a șase tablouri de bord tematic, care pot fi implementate în etape, începând cu cele mai importante și anume: TB IV, V și VI.

După ce se decide nivelul de detaliere și se grupează seturile de indicatori de performanță care urmează să fie afișați într-un singur ecran, informațiile se vor aranja în blocuri de construcție aliniată, cu o structură coerentă și titluri simple și clare, care să lase cea mai mare parte a spațiului pentru conținutul propriu-zis. Aranjarea în blocuri va asigura un flux natural al informației, care să permită utilizatorilor să găsească datele pe care le caută în ordinea și locul la care se poate aștepta. În acest sens și ca regulă generală, se recomandă să se limiteze numărul de blocuri/grafice prezentate într-un ecran la cel mult 5-7, pentru a asigura o prezentare eficientă care să nu copleșească utilizatorii. Mai jos sunt ilustrate trei dispuneri diferite ale blocurilor de construcție într-un tablou de bord, ținând cont de faptul că există o mare varietate de opțiuni.

### ***Blocuri de construcție***



Un tablou de bord bine conceput este dotat cu un mecanism eficient de filtrare a datelor, care să permită utilizatorilor să se concentreze asupra unui grup definit în cadrul unui set mai mare de date. Acest lucru se realizează prin opțiuni de filtrare cu clic, care determină nivelul de detaliere al fiecărui tablou de bord. Cu titlu de exemplu, mai jos este expusă o bară de instrumente de filtrare orizontală care constă în șase valori de filtrare la dispoziția utilizatorilor.

**Bară cu instrumente de filtrare (sursa: Manualul CEPEJ)**

Instanța	Curtea	Anul	Trimestru	Categorie de caz	Tip de caz
<input checked="" type="checkbox"/> Instanțe <input type="checkbox"/> locale <input type="checkbox"/> Instanțe districtuale <input type="checkbox"/> Instanțe districtuale <input type="checkbox"/> Instanțe superioare <input type="checkbox"/> Instanțe speciale	<input checked="" type="checkbox"/> Toate <input type="checkbox"/> Inst. A <input type="checkbox"/> Inst. B <input type="checkbox"/> Inst. C <input type="checkbox"/> Inst. D <input type="checkbox"/> Inst. E	<input type="checkbox"/> 2018 <input type="checkbox"/> 2019 <input checked="" type="checkbox"/> 2020 <input type="checkbox"/> 2021	<input checked="" type="checkbox"/> Toate <input type="checkbox"/> Q 1 <input type="checkbox"/> Q 2 <input type="checkbox"/> Q 3 <input type="checkbox"/> Q 4	<input type="checkbox"/> Toate <input type="checkbox"/> Arestări și alte rețineri <input type="checkbox"/> Drept bancar și financiar <input checked="" type="checkbox"/> Drept civil <input type="checkbox"/> Drept comercial <input type="checkbox"/> Drept societar <input type="checkbox"/> Drept penal <input type="checkbox"/> Dreptul mediului <input type="checkbox"/> Dreptul proprietății intelectuale <input type="checkbox"/> Sectorul public și local Drept guvernamental <input type="checkbox"/> Drept fiscal <input type="checkbox"/> Testamente, trust și dreptul succesoral	<input type="checkbox"/> Toate <input type="checkbox"/> Acțiuni de clasă <input type="checkbox"/> Proceduri de evacuare <input type="checkbox"/> Fast Track <input type="checkbox"/> Asigurări și contracte <input checked="" type="checkbox"/> Infrațiuni auto <input type="checkbox"/> Neglijență și vătămări corporale <input type="checkbox"/> Alte Multi Track

În privința oricărui TB sau indicator integrat în JUSTAT se va analiza posibilitatea aplicării criteriilor de filtrare după cum urmează.

- afișarea informației per sistem; - afișarea informației per tip de instanță; - afișarea informației per judecătorie;	- afișarea informației per an - afișarea informației per perioadă selectată	- afișarea informației per categorie de angajat - afișarea informației per categorie de dosare.
--	--	--

Utilizatorul trebuie să poată selecta din listă acele elemente care dorește să fie afișate (posibilitatea afișării concomitente în diagrame a mai multor elemente, precum numărul de judecători și de dosare, bugetul și taxă de stat încasată, toate raportate la populație). Când va fi posibil, indicatorul pentru una sau câteva instanțe individuale va fi afișat cu indicarea mediane sau a mediei naționale.

Cel mai comun și deseori cel mai convenabil mod de a afișa multe informații cu un număr mare de elemente într-un singur instantaneu este o simplă grilă/un tabel de date. Acest mod de reprezentare este considerat a fi ușor de utilizat de majoritatea utilizatorilor obișnuiți să lucreze cu Word sau Excel și este, de asemenea, simplu și ușor de dezvoltat. De exemplu, primul dintre cele două tabele de mai jos afișează o „privire de ansamblu” asupra: numărului de cauze (cauze pendinte la începutul perioadei de referință, cauze recepționate și cauze soluționate pe parcursul perioadei de referință), analiza eventualelor întâzieri (cauze pendinte pe o perioadă mai îndelungată de doi ani), Rata de variație a stocului de cauze pendinte și Durata estimată a lichidării stocului de cauze pendinte.

**Tipuri de diagrame: Tabele cu utilizarea culorilor semantice (sursa: Manualul CEPEJ și [Statistica judiciară \(csm.md\)](http://Statistica.judiciala.csm.md))**

Type of cases	Pending cases on 1.1	Incoming cases	Resolved Cases	Pending cases		Clearance Rate (CR - %)	Disposition Time (DT - days)
				On 31.12	> 2 years		
<b>Civil cases</b>	<b>15 619</b>	<b>4 127</b>	<b>4 121</b>	<b>15 625</b>	<b>NA</b>	<b>100%</b>	<b>1 384</b>
Civil 1st instance	14 288	3 172	2 887	14 573	NA	91%	1 842
Non-contested	478	911	680	709	NA	75%	381
Inheritances	853	44	554	343	NA	1259%	226
<b>Administrative cases</b>	<b>1 947</b>	<b>1 720</b>	<b>1 107</b>	<b>2 560</b>	<b>NA</b>	<b>64%</b>	<b>844</b>
<b>Commercial disputes</b>	<b>301</b>	<b>766</b>	<b>431</b>	<b>636</b>	<b>NA</b>	<b>56%</b>	<b>539</b>
<b>Criminal cases</b>	<b>34 256</b>	<b>88 002</b>	<b>70 250</b>	<b>52 008</b>	<b>NA</b>	<b>80%</b>	<b>270</b>
Criminal - General division	5 719	4 283	1 462	8 540	NA	34%	2 132
Criminal - Serious crimes	2 332	1 158	578	2 912	NA	50%	1 839
Minor offences	26 205	82 561	68 210	40 556	NA	83%	217
<b>Total [Year]</b>	<b>52 123</b>	<b>94 615</b>	<b>75 909</b>	<b>70 829</b>	<b>NA</b>	<b>80%</b>	<b>341</b>

Nr. d/o	Instanța de judecată	Numărul total de cauze și materiale parvenite în perioada de referință	Total cauze încheiate	Rata de variație a stocului de cauze pendinte
1	Curtea Supremă de Justiție	11498	11636	101,2
2	Curtea de apel Chișinău	29300	29061	99,1
3	Curtea de apel Bălți	6486	6240	96,2
4	Curtea de apel Cahul	1511	1389	91,9
5	Curtea de apel Comrat	884	980	110,9
6	Botanica, mun.Chișinău	13817	13322	96,4
7	Buiucani, mun.Chișinău	18456	18771	101,7

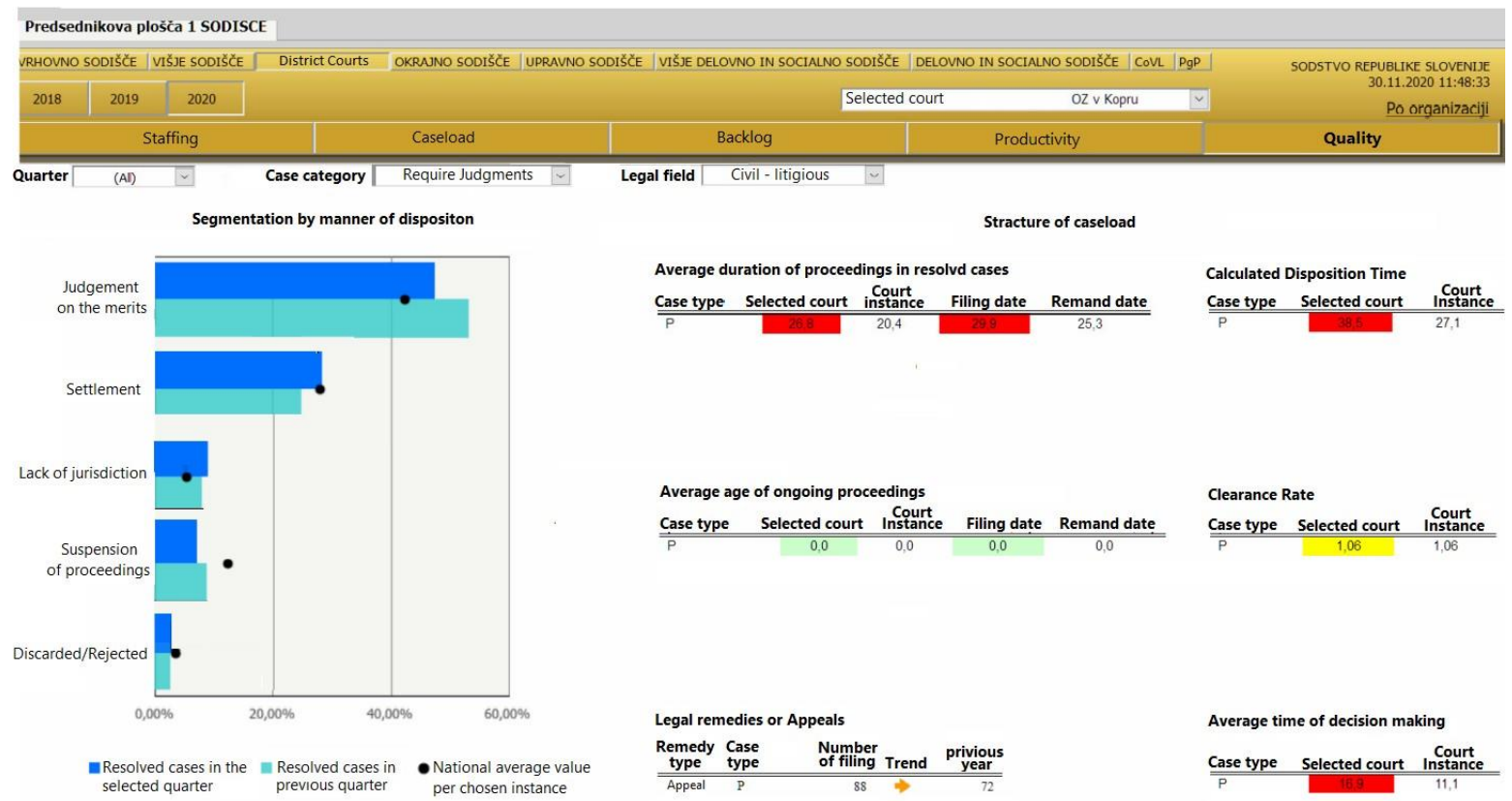
Tabelele de mai sus ilustrează, de asemenea, o utilizare a „**culorilor semantice**” care au semnificații asociate, cum ar fi verdele pentru valori/tendențe pozitive, albastru deschis și gri pentru a reprezenta informații neutre sau mai puțin importante (de exemplu, informații care nu erau disponibile); și nuanțe roșiatice pentru a reprezenta valori/tendențe negative. Culoarea portocalie este utilizată în mod tradițional pentru a reprezenta media sau valoarea mediană. Toate aceste culori contrastante urmăresc să îmbunătățească înțelegerea datelor și să concentreze cu succes atenția privitorului asupra informațiilor relevante. Va fi asigurată, în măsura posibilului, delimitarea prin culori în diagrame și tabele a categoriilor instanțelor aparținând celor trei nivele de jurisdicție.



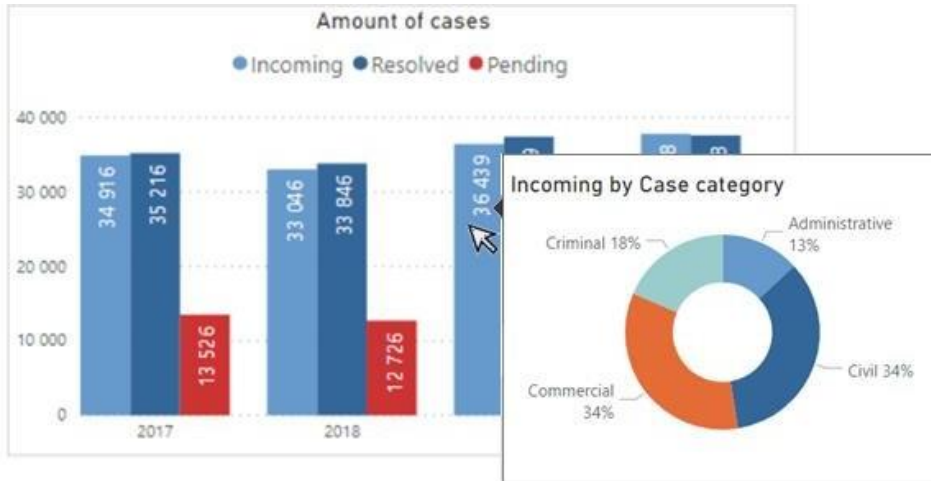
În afară de tabelul cu date, există trei tipuri de diagrame care sunt frecvent utilizate pentru compararea diferitelor valori. Aceste diagrame sunt graficul cu bare orizontale, graficul cu coloane și graficul cu linii (pentru detalii a se vedea *Manualul CEPEJ*). Va fi preferat graficul cu bare sau cu linii pentru instanța individuală, atunci când este vizualizat indicatorul în perspectivă cronologică (dinamica indicatorului, cu indicarea procentajului de variație a valorii indicatorului).

Pentru a evita aglomerarea unui tablou de bord sau grafic cu etichete de date, se propune utilizarea unei funcții speciale numite *"tooltips"*. Funcția *"tooltips"* permite ca etichetele de date să apară opțional, atunci când utilizatorul trece cu mouse-ul peste elementul grafic.

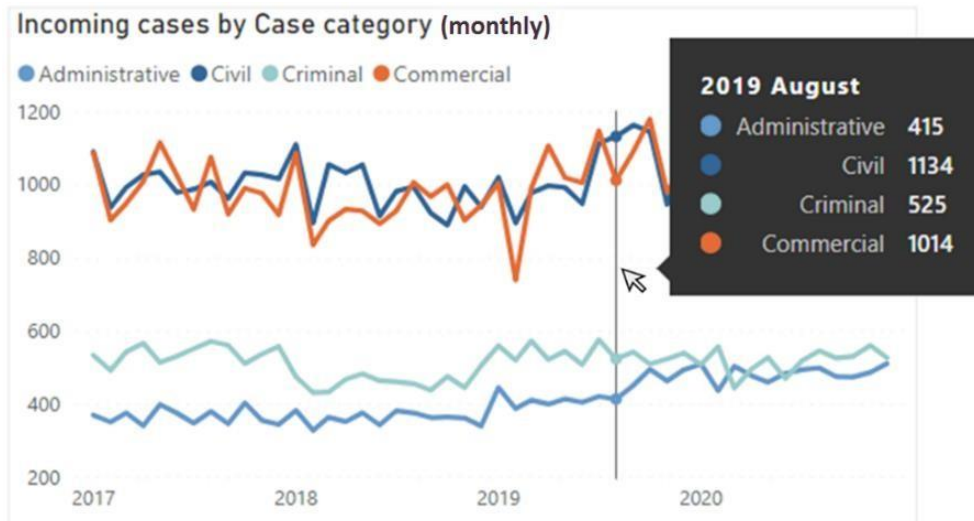
**Tablou de bord (Slovenia) care include grafic cu bare orizontale (+ bară cu instrumente de filtrare și tabele cu utilizarea culorilor semantice)**



**Tipuri de diagrame: Grafic cu coloane și demonstrarea funcției "tooltips" (sursa: Manualul CEPEJ)**



**Tipuri de diagrame: Grafic cu linii și demonstrarea funcției "tooltips" (sursa: Manualul CEPEJ)**



O altă caracteristică dezirabilă este opțiunea de a descărca datele din tabloul de bord sau de a genera un raport bazat pe tabloul de bord prin exportarea datelor într-un fișier PDF sau în format Excel, de exemplu.

## Tablourile de bord și indicatorii cheie de performanță propuși pentru JUSTAT

*Denumirea tabloului de bord, conținutul în informații și ICP*

*Definiții și formule de calcul*

*Recomandări privind utilizarea tabloului de bord sau a ICP în procesul decizional:*

- 1. evaluarea rezultatelor sistemului judecătoresc și a instanțelor de judecată;*
- 2. formularea obiectivelor strategice, politicilor sectoriale și evaluarea impactului unor reforme;*
- 3. evaluarea și promovarea calității managementului instanțelor;*
- 4. formularea propunerilor de alocare a resurselor instanțelor de judecată etc.*

*Sugestii specifice și exemple privind prezentarea grafică a TB sau a ICP și opțiuni de vizualizare a datelor*

## 1. TABLOU DE BORD I: Organizarea sistemului instanțelor judecătorești

Tabloul de bord privind organizarea sistemului instanțelor judecătorești oferă într-un singur ecran o imagine de ansamblu a organizării judecătorești în Republica Moldova (număr de instanțe per nivel de jurisdicție, amplasarea lor geografică, număr de judecători și distribuția lor per instanțe de judecată, populația deservită, resursele și volumul de dosare raportate la populația deservită). Acest tablou de bord va permite oricărei persoane să vizualizeze o imagine de sinteză privind organizarea hărții judecătorești și distribuția principalelor resurse ale sistemului judecătoresc în comparație cu numărul de dosare.

Tabloul de bord privind organizarea sistemului instanțelor judecătorești va conține următorii ICP:

- 1. Numărul de judecători și rata judecătorilor la 10 mii locuitori**
- 2. Numărul de dosare aflate pe rol și rata lor la 10 mii locuitori**
- 3. Numărul de dosare examinate și rata lor la 10 mii locuitori**
- 4. Bugetul instanței și rata bugetului la 10 mii locuitori**
- 5. Taxa de stat încasată și rata taxei de stat la 10 mii locuitori**

### Definiții și formule de calcul propuse

1. **Numărul de judecători la 10 mii locuitori** reprezintă numărul de judecători dintr-o instanță/nivel de instanțe/sistem, calculat conform formulei ENI pentru anul de referință raportat (împărțit) la numărul de locuitori (populația stabilă la sfârșitul anului de referință) din circumscripțiile teritoriale ale instanțelor vizate sau la nivel național și înmulțit la 10 mii locuitori.

Numărul de judecători la 10 mii locuitori =  $NJ/NL * 10\ 000$

2. **Numărul de dosare aflate pe rol la 10 mii locuitori** reprezintă numărul total de dosare aflate pe rolul unei instanțe/nivel de instanțe/sistem pe parcursul anului de referință (suma dosarelor pendinte la 1 ianuarie și a celor înregistrate pe parcursul anului de referință) raportat la numărul de locuitori (populația stabilă la sfârșitul anului de referință) din circumscripțiile teritoriale ale instanțelor vizate sau la nivel național și înmulțit la 10 mii locuitori.

Numărul de dosare aflate pe rol la 10 mii locuitori =  $ND/NL * 10\ 000$

3. **Numărul de dosare examinate la 10 mii locuitori** reprezintă numărul total de dosare examinate de instanțe/nivel de instanțe/sistem pe parcursul anului de referință raportat la numărul de locuitori (populația stabilă la sfârșitul anului de referință) din circumscripțiile teritoriale ale instanțelor vizate sau la nivel național și înmulțit la 10 mii locuitori.

Numărul de dosare examinate la 10 mii locuitori=  $ND/NL*10\ 000$

4. **Bugetul la 10 mii locuitori** reprezintă bugetul executat efectiv<sup>6</sup> de instanță/nivel de instanțe/sistem în anul de referință raportat la numărul de locuitori (populația stabilă la sfârșitul anului de referință) din circumscripțiile teritoriale ale instanțelor vizate sau la nivel național și înmulțit la 10 mii locuitori.

Buget la 10 mii locuitori=  $Buget\ executat\ MDL/NL*10\ 000$

5. **Taxa de stat încasată la 10 mii locuitori** reprezintă taxa de stat încasată de instanță/nivel de instanțe/sistem în anul de referință raportată la numărul de locuitori (populația stabilă la sfârșitul anului de referință) din circumscripțiile teritoriale ale instanțelor vizate sau la nivel național și înmulțită la 10 mii locuitori.

Taxa de stat încasată la 10 mii locuitori=  $Taxa\ de\ stat\ încasată\ MDL/NL*10\ 000$

### **Disponibilitate date**

Banca de date statistice a Biroului Național de Statistică din Moldova (BNS) permite obținerea datelor privind Populația stabilă, la 1 ianuarie a fiecărui an, pe raioane și municipii (a se vedea [Statistica regionala >> Populație >> Serii intrerupte \(in baza populatiei stabile\) >> Populația stabilă pe raioane, vârste, medii și sexe la sfârșitul anului, 2007-2019](#)). Respectiv, la calcularea indicatorilor JUSTAT se va lua în considerație informația publicată de BNS privind populația stabilă (la nivel național, raional și municipal) la sfârșitul anului pentru care se calculează indicatorul.

---

<sup>6</sup> În sistemul național de evidență și raportare contabilă se diferențiază bugetul executat efectiv de bugetul executat în casă. Mărimea bugetului executat în casă este în mod normal mai mare decât bugetul executat efectiv deoarece bugetul executat în casă include unele plăți programate, dar care nu au fost efectiv realizate (spre exemplu, deoarece nu au fost prezentate facturile în timp util pentru efectuarea plății până la finele anului de raportare). Având în vedere că sumele reflectate în bugetul executat în casă dar netransferate până la sfârșitul anului sunt incluse în bugetul executat efectiv al anului următor (în cazul efectuării efective a plății/transferului), se propune ca indicatorii JUSTAT să utilizeze exclusiv bugetul executat efectiv.

Potrivit anexei 2 din Legea 76/2016 cu privire la reorganizarea instanțelor judecătorești, localitățile din circumscripția instanțelor sunt stabilite după judecătorii dar nu după sedii (având în vedere că unele judecătorii au mai multe sedii).

Dezvoltatorul JUSTAT va stabili metoda reflectării datelor privind populația în sistem. În mod prioritar va fi verificată posibilitatea tehnică a obținerii automatizate a datelor din Banca de date statistice a Biroului Național de Statistică sau preferința unui mecanism de introducere a datelor în PIGD cu preluarea lor ulterioară de JUSTAT din PIGD.

Numărul de judecători per instanță de judecată este disponibil în PIGD, atât conform statelor (număr de judecători atribuit conform legislației unei instanțe judecătorești), precum și calculat cu utilizarea formulei ENI.

În PIGD sunt disponibile datele cu privire la:

- dosarelor pendinte la începutul unei perioade de referință, intrate în instanțe și examinate pe parcursul unei perioade de referință;
- rubrica buget în care instanța indică suma totală a bugetului executat. Urmează să fie stabilită o abordare uniformă a categoriilor de cheltuieli incluse de instanțe în suma bugetului executat efectiv, care va fi utilizat la calcularea indicatorilor reflectați în JUSTAT;
- taxa de stat încasată. Va fi binevenită documentarea în volum de 100% a rambursării taxei de stat în cazul refuzului primirii în procedură sau restituirii cererilor de chemare în judecată, ori examinarea posibilității extragerii datelor respective din sistemul informațional al Ministerului Finanțelor.

### **Recomandări metodologice privind utilizarea tabloului de bord**

Tabloul de bord I va oferi o imagine clară și comprehensivă privind distribuția resurselor judecătorești pe teritoriul țării, în dependență de factori socio-demografici. Informația prezentată va permite o apreciere rapidă a echilibrului în distribuția principalelor resurse ale sistemului judecătoresc (judecători și buget) în comparație cu populația căreia îi este asigurat accesul la instanță, sau cu numărul total de dosare aflate pe rol pe parcursul anului de referință și, respectiv, principalele rezultate ale activității – numărul de dosare examinate și taxa de stat încasată. Orice dezechilibru semnificativ va trebui să fie analizat, cu propunerea soluțiilor de remediere. De exemplu, fiind comparat numărul de judecători la 10 mii locuitori în diferite instanțe de judecată de același nivel, pot fi identificate sau confirmate situații de dezechilibru, care ar putea fi verificate prin analiza altor indicatori relevanți precum Numărul de dosare examinate per judecător și Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per judecător etc.

Tabloul de bord I și evoluția indicatorilor pe care le conține pe parcursul unei perioade de 3-5 ani ar putea oferi unele sugestii privind eficacitatea și eficiența instanțelor judecătorești în dependență de mărimea lor, amplasarea geografică, specializare, implementarea unor practici avansate de

management judiciar etc. De exemplu, creșterea numărului total de dosare examinate la 10 mii locuitori, în condițiile în care numărul de judecători la 10 mii locuitori a rămas constant, poate indica o sporire a eficienței instanțelor judecătorești.

Un dezechilibru semnificativ în ceea ce privește numărul de dosare aflate pe rolul instanțelor de același nivel ar putea indica asupra unor fenomene economice, sociale și demografice care merită atenția autorităților, inclusiv a celor angajate în administrarea instanțelor judecătorești.

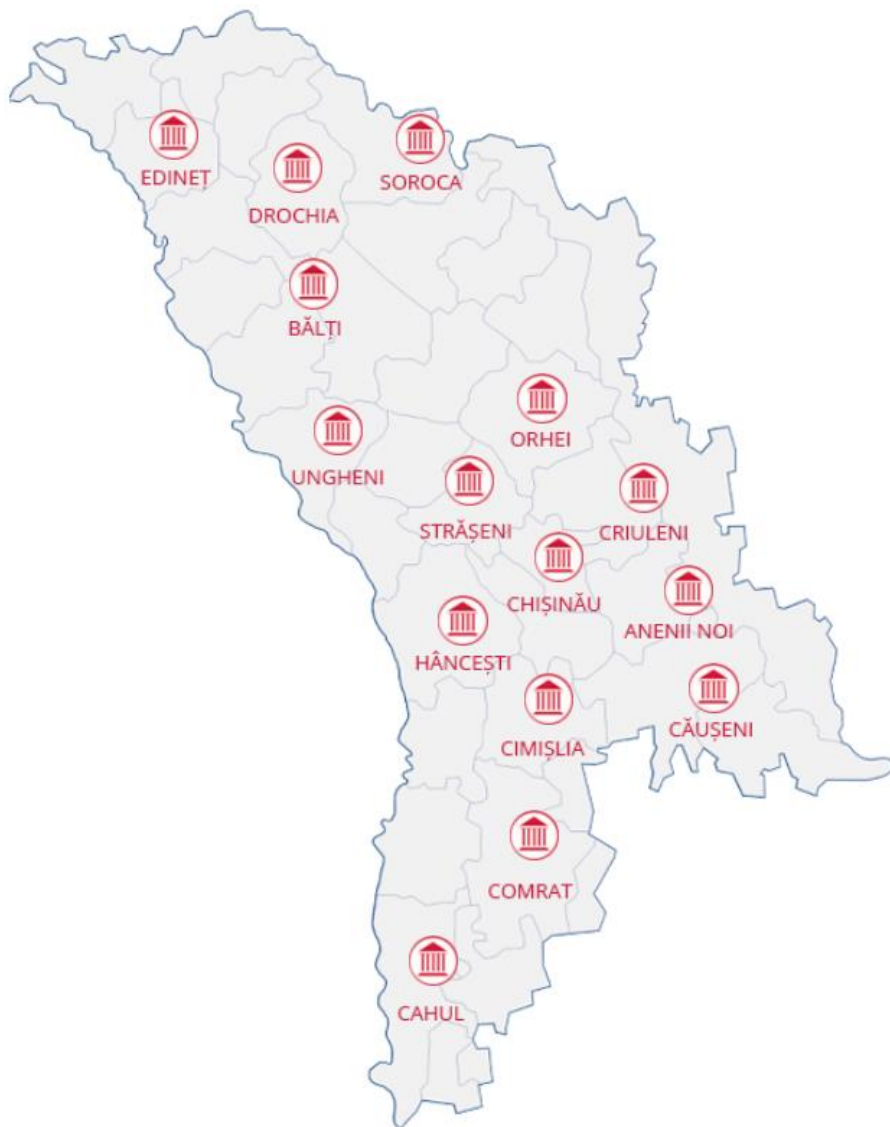
Informațiile din tabloul de bord I vor facilita înțelegerea unor importante aspecte de eficiență judiciară, vor permite monitorizarea unor evoluții legate de reforme ce vizează direct sau afectează tangențial sistemul judecătoresc și, în așa fel, vor influența procesul decizional la nivel național și la nivel de instanțe.

### **Exemple de prezentare grafică și opțiuni de căutare/vizualizare a datelor**

Va fi asigurată posibilitatea vizualizării datelor atât în diagrame/grafice cât și în tabele. Pentru a consulta diferite opțiuni de vizualizare și a selecta modelul mai intuitiv, informativ și ușor perceptibil de utilizatori, vor fi consultate exemplele de prezentare grafică din CEPEJ-STAT și alte exemple de tablouri de bord în domeniul justiției.

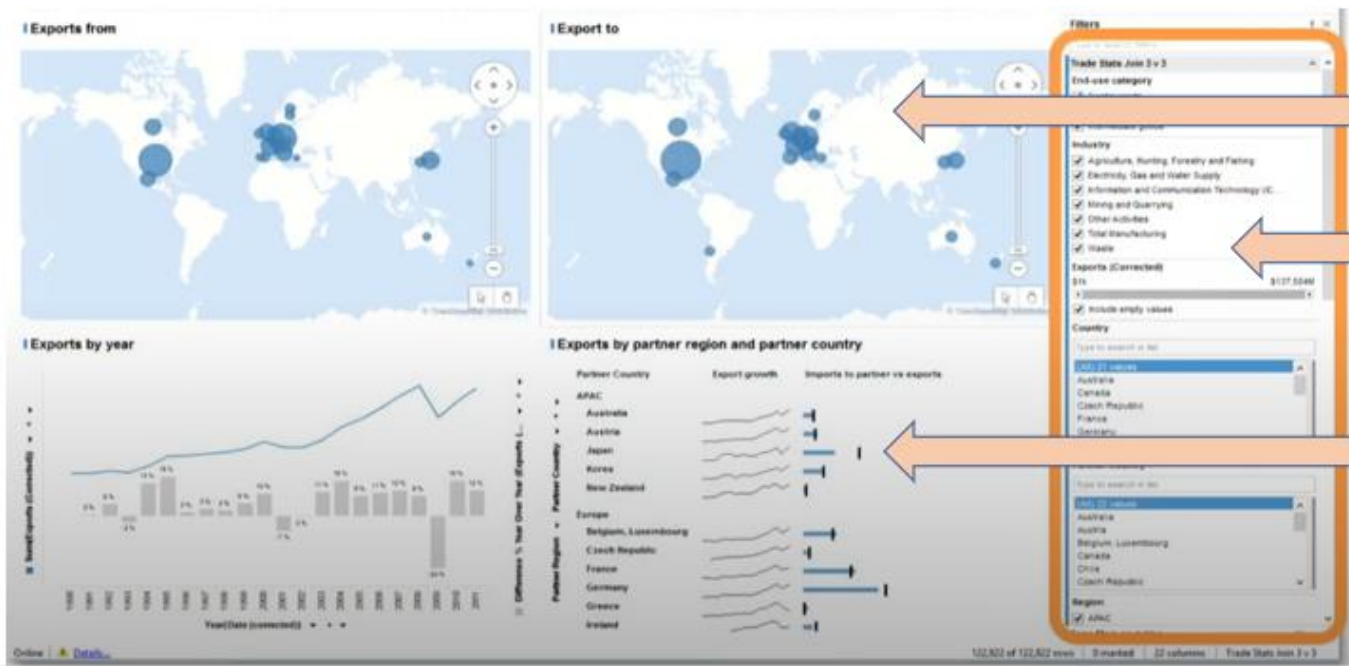
În cazul Tabloului de bord I ar putea fi privilegiată utilizarea unei diagrame bazată pe o hartă interactivă a instanțelor judecătorești.

Exemplu: [Harta instantelor - Portal informativ privind sectorul justiției din Republica Moldova](http://portal.informativ.privind.sectorul.justitiei.din.Republica.Moldova) (sursa: [justitietransparenta.md](http://justitietransparenta.md))





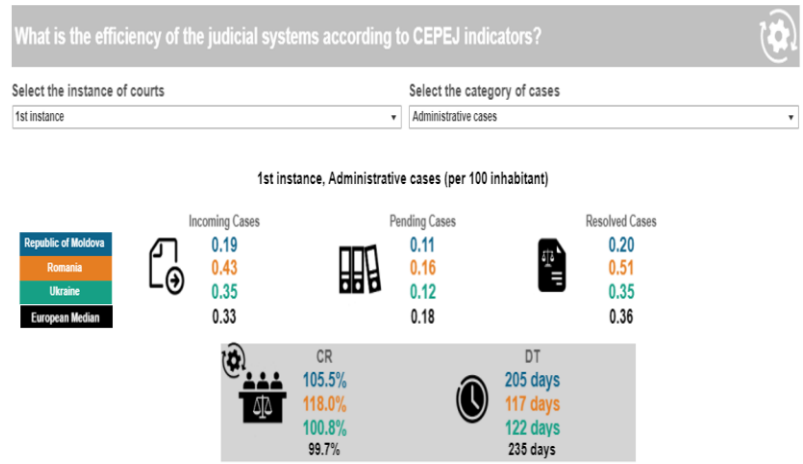
Alte exemple de posibile vizualizări a TB (sursa: CEPEJ-STAT)



Exemplu de prezentare a informației pe harta interactivă.

Exemplu de integrare în interfața TB a barei cu instrumente de filtrare.

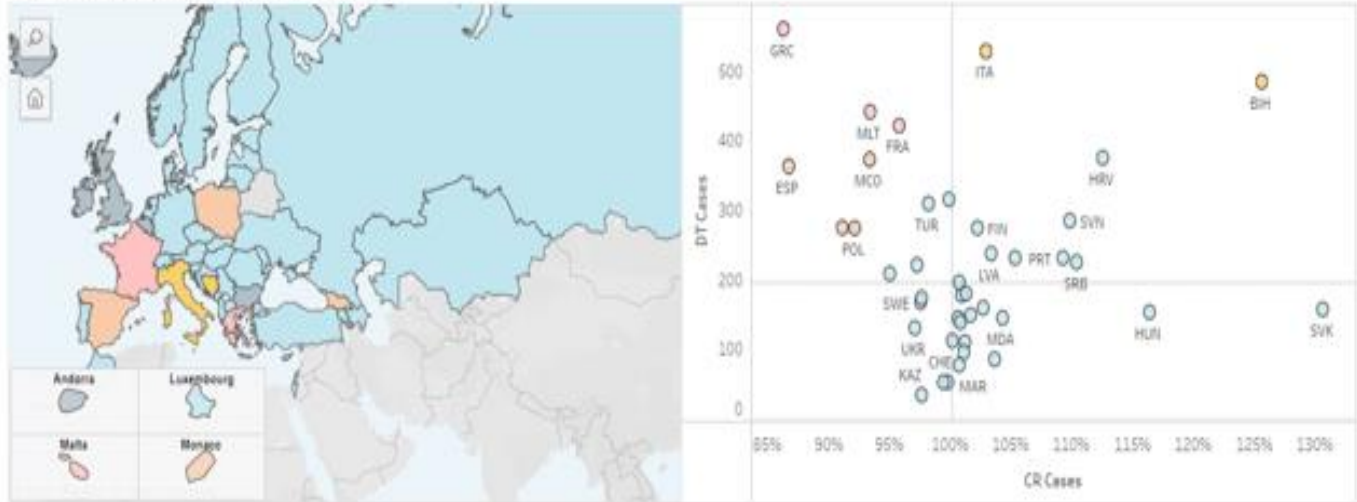
Exemple de diagrame care reflectă evoluția în timp a indicatorilor, comparația valorii pentru o unitate concretă cu media sau mediana etc.



Clearance Rate and Disposition Time defined by CEPEJ are only one aspect of the efficiency in judiciary. Combination of these two indicators is presented in 7 efficiency categories described on the right.

358/1070	CR > 100%	DT < 200 days
N/A	N/A	N/A

### Efficiency categories by state / entity



### Detailed Table

States / entities	Efficiency Category	Disposition Time	Clearance Rate					Pending Cases all and over 2 years as % of all	Comments
			Very High >200%	High 105-200%	Standard 85 - 105%	Low 65-85%	Very Low 0-65%		
Albania		172	97.6%					N/A	
Armenia		194	100.7%					N/A	
Austria		138	100.8%					N/A	
Azerbaijan		51	99.4%					1.4%	
Belgium		N/A	112.5%					N/A	
Bosnia and Herzegovina		483	125.5%					44.9%	
Croatia		374	112.5%					35.2%	
Czech Republic		149	101.6%					N/A	
Denmark		207	95.0%					N/A	
Fetonia		141	100.6%					5.2%	

## 2. TABLOU DE BORD II: Resursele umane ale instanțelor judecătorești

Tabloul de bord privind resursele umane ale instanțelor judecătorești va continua logica primului TB și va aprofunda analiza datelor privind cea mai valoroasă și importantă resursă a sistemului judecătoresc – judecătorii și personalul instanțelor de judecată. Acest tablou de bord va permite oricărei persoane să vizualizeze o imagine de sinteză privind distribuția resurselor umane în sistemului judecătoresc. El va oferi o viziune generală asupra structurii resurselor umane în instanțele judecătorești. Datele privind diferite categorii de personal/angajați ai instanțelor judecătorești vor fi dezagregate conform criteriului de gen (preferabil și conform criteriului de experiență profesională în categoria respectivă de angajați ai instanțelor).

Tabloul de bord privind resursele umane ale instanțelor judecătorești va conține următoarele informații:

- 1. Număr de judecători în perioada de referință (unități ENI).**
- 2. Număr de asistenți judiciari în perioada de referință (unități ENI).**
- 3. Număr de grefieri în perioada de referință (unități ENI).**
- 4. Număr de personal administrativ în perioada de referință (de preferință unități ENI).**
- 5. Număr de personal tehnic în perioada de referință (de preferință unități ENI).**
- 6. Ratele personalului instanței per judecător: RPJ și RAGJ**

### Definiții și formule de calcul propuse

Rata personalului instanței per judecător (RPJ) = Numărul personalului instanței (toate categoriile - asistenți grefieri, personal administrativ și tehnic)/numărul de judecători;

Rata asistenților și grefierilor per judecător (RAGJ) = Numărul de asistenți și grefieri/numărul de judecători.

Resursele umane reprezintă numărul angajaților instanțelor de judecată, per categorii, într-o perioadă de referință. Evidența și raportarea resurselor umane vor ține cont de conceptul "Echivalentul Normă Întreagă" (ENI).

Personalul per judecător determină raportul dintre numărul de angajați dintr-o instanță și numărul de judecători din cadrul aceleiași instanțe într-o anumită perioadă de timp. Pot fi reflectate ratele privind numărul de personal (toate categoriile confundate) ce îi revine unui judecător din

cadrul instanței de judecată sau numărul de asistenți și grefieri (categoriile de personal cu atribuții directe la administrarea actului de justiție) ce îi revin unui judecător.

### **Echivalentul Normă Întreagă (ENI)**

*Resursele umane de care dispun instanțele de judecată pe parcursul unor perioade de timp se indică prin referire la Echivalentul Normă Întreagă (ENI). Pentru a facilita calcularea unităților ENI se procedează în felul următor:*

- *Se calculează numărul de judecători sau personal care au lucrat pe parcursul întregului an, fără întreruperi excepționale. De exemplu, 8 judecători au activat neîntrerupt pe parcursul anului calendaristic respectiv – în acest caz, se vor atribui 8 unități ENI.*
- *Pentru acei judecători sau personal care nu au lucrat pe parcursul întregului an calendaristic în cauză, se calculează separat ENI. Absența judecătorilor sau a personalului pe parcursul concediilor anuale regulate precum și a concediilor de boală cu o durată ce nu depășește 14 zile calendaristice nu se ia în calcul pentru a reduce unitățile ENI. De exemplu, un judecător a activat în instanță pe parcursul a 3 luni ( $3/12 = 0,25$  ENI) iar altul a lucrat 4 luni ( $4/12 = 0,33$  ENI) dintr-un an calendaristic. Acești doi judecători împreună vor fi incluși în statistica și indicatorii instanței drept 0,58 unități ENI.*
- *Se vor suma unitățile ENI de mai sus pentru a calcula totalul ce urmează a fi raportat pentru instanța de judecată ( $8 + 0,58 = 8,58$  ENI).*

### **Disponibilitate date**

În PIGD sunt completate date despre angajații care utilizează PIGD-ul și funcțiile deținute. Este necesară completarea cu rigoare a listei funcțiilor în PIGD, care se face la nivel de administrator. De asemenea, prin intermediul PIGD se duce evidența absențelor principalelor categorii de angajați, ceea ce permite calcularea indicatorului ENI.

### **Recomandări metodologice privind utilizarea tabloului de bord**

Performanța și eficiența unei instanțe nu poate fi asigurată dacă în cadrul acesteia se constată deficit de personal, or aceasta este una din cauzele principale care determină îndeplinirea întârziată a actelor procesuale în instanță. Analiza ratelor personalului instanțelor per judecător poate fi utilă în special factorilor de decizie în contextul dezvoltării politicilor de personal și metodologiei gestiunii cadrelor. Analiza și compararea acestor date ar putea scoate în evidență anumite tendințe sau chiar anomalii în structura de cadre sau în procesul de selectarea/angajare a personalului instanțelor (de exemplu, discriminare de gen, vârstă). La fel, aceste date pot fi utilizate, de exemplu, și în cazul argumentării necesității de a delega

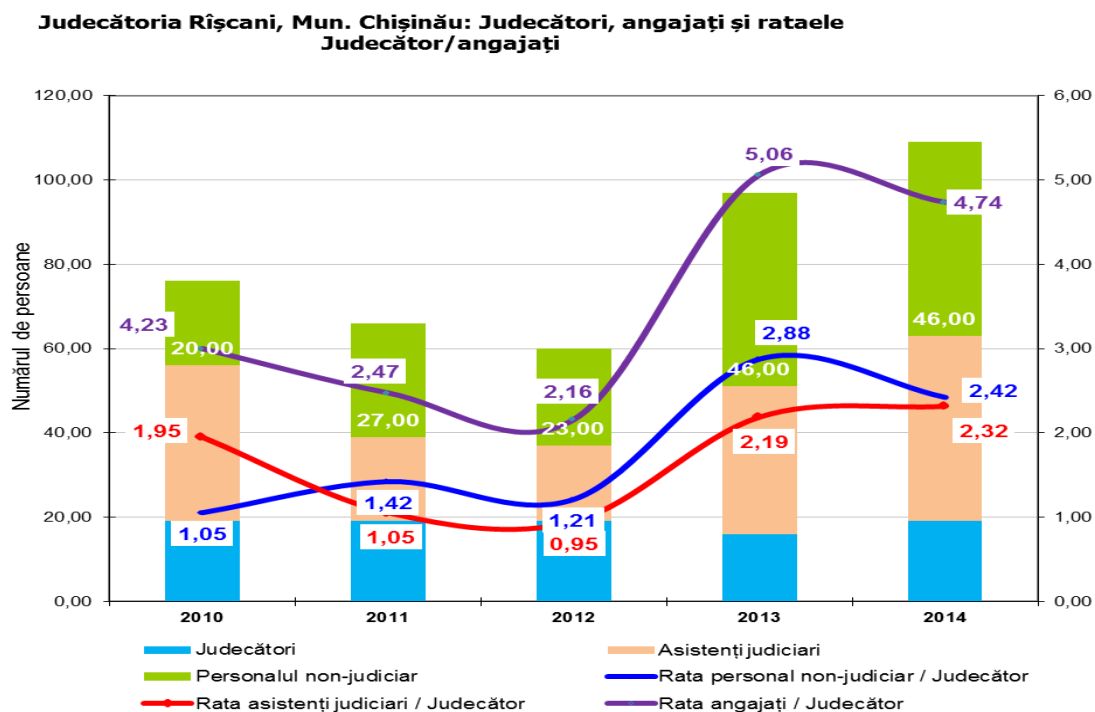
noi judecători sau de a angaja personal suplimentar. În formularea concluziilor, sugerăm interpretarea informațiilor din TB II în comun cu ICP vizând eficiența instanțelor (precum CR, DT, DDR, DEJ, DEA etc.).

Ratele menționate ar putea prezenta interes pentru instituțiile de învățământ care pregătesc personal non-judiciar și care, prin analiza acestora, ar putea să-și dezvolte viitoarele oferte de programe de studii.

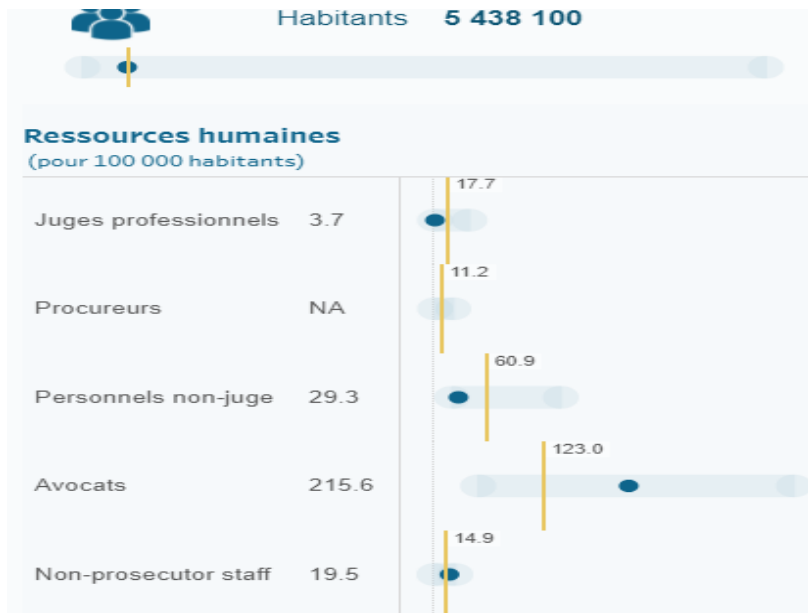
### Exemple de prezentare grafică și opțiuni de căutare/vizualizare a datelor

Utilizatorul trebuie să poată selecta din listă elemente de care este interesat, cu posibilitatea afișării concomitente în TB a mai multor indicatori din listă. Informația cu privire la ratele personalului instanței per judecător poate fi generată prin prezentarea grafică sau tabelară.

### Exemplu de diagramă pentru TB II (sursa: Ghidul pentru implementarea instrumentelor CEPEJ preselectate în instanțele de judecată din Republica Moldova)



**Alte exemple de posibile vizualizări a TB (sursa: CEPEJ-STAT)**

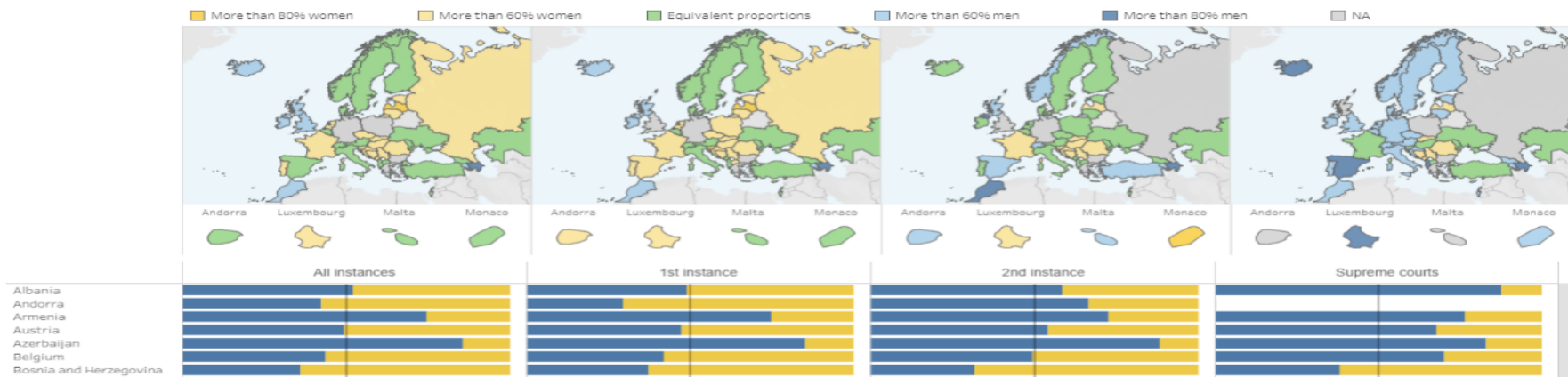


cepej | COUNCIL OF EUROPE  
 European Judicial Systems | Gender equality in courts and public prosecution services  
 (Q46, Q47, Q52, Q55, Q56, Q60)

VERSION 2020.1.1  
 26/01/2021 09:44:24

Year: 2018 | Profession: Professional judges | Instances: (All) | State/entity: (All)

**Distribution of Professional judges by gender (2018)**



### 3. TABLOU DE BORD III: Volumul și structura cauzelor pe rolul instanțelor judecătorești

Tabloul de bord vizând volumul și structura cauzelor pe rolul instanțelor judecătorești va facilita aprecierea presiunii căreia sunt supuse instanțele judecătorești din Republica Moldova, inclusiv evoluția în timp a încărcăturii cu dosare. Acest tablou de bord va permite oricărei persoane să vizualizeze o imagine mai detaliată privind fluxul de dosare, general și per diferite categorii de cauze. Datele sunt prezentate pe o perioadă care acoperă ultimii patru ani (2017-2020).

Tabloul de bord privind volumul și structura cauzelor pe rolul instanțelor judecătorești va conține informații cu privire la:

- 1. Numărul de cauze pendinte la începutul perioadei de referință, înregistrate și examinate pe parcursul perioadei de referință.**
- 2. Numărul/ponderea cauzelor penale pendinte la începutul perioadei, înregistrate și examinate pe parcursul perioadei de referință;**
- 3. Numărul/ponderea cauzelor contravenționale pendinte la începutul perioadei, înregistrate și examinate pe parcursul perioadei de referință;**
- 4. Numărul/ponderea cauzelor civile, comerciale și de contencios administrativ pendinte la începutul perioadei, înregistrate și examinate pe parcursul perioadei de referință.**

#### Definiții propuse

În vederea evaluării eficienței și gestionării sistemelor judecătorești, dar și a instanțelor judecătorești individuale, o mare importanță practică o are capacitatea de a diferenția principalele categorii de cauze și de a analiza volumul de lucru ținând cont de complexitatea specifică cauzelor din respectivele categorii. În dependentă de obiectivele urmărite, pot fi utilizate sisteme de clasificare a cauzelor mai simple sau complexe, uneori existând sisteme paralele sau complementare. Este evident că nu toate cauzele sunt identice din punct de vedere al complexității și eforturilor necesare pentru soluționarea lor. Cel mai des sistemele de clasificare a cauzelor pe categorii sunt centrate fie pe ramurile dreptului și, implicit, specializarea judecătorilor, fie pe diferențele de procedură, în special durata examinării și complexitatea garanțiilor procedurale aplicabile. Mai presus de multe alte considerente, datele statistice trebuie să fie colectate în mod automatizat pentru categoriile de cauze selectate. Numeroase sunt sistemele judecătorești care, în scopul facilitării introducerii și utilizării tablourilor de bord, au ales să utilizeze un număr minim de categorii de cauze. În această ordine de idei, Manualul CEPEJ operează cu exemple de TB care fac cel mai des referire la 4 categorii de cauze: civile; penale; administrative; și comerciale. CEPEJ face referire în rapoartele sale bienale de evaluare a sistemelor judecătorești europene la 3 categorii de cauze: administrative; civile și comerciale litigioase; și penale.

### ***Categoriile principale de cauze reflectate în JUSTAT***

Care sunt clasificările categoriilor de cauze examinate de instanțele judecătorești din Republica Moldova? Este evident că, în scopul evaluării eficienței sistemului judecătoresc și a instanțelor judecătorești la nivelul publicului-țintă al JUSTAT, clasificarea aplicabilă nu ar trebui să fie prea complexă, concentrându-se pe marile categorii de cauze.

Prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 165/6 din 18 februarie 2014 (modificată și actualizată prin Hotărârea CSM nr. 518/24 din 01 august 2017) a fost aprobat Regulamentului privind stabilirea gradelor de complexitate unice naționale a cauzelor judiciare civile, penale și contravenționale și Nomenclatorul gradelor de complexitate, parte componentă a Regulamentului. Anume în contextul implementării sistemului de stabilire a gradelor de complexitate a fost necesară o trecere în revistă exhaustivă a tuturor categoriilor de cauze care pot și supuse examinării în instanțele de judecată de toate nivelurile (prima instanță, apel și recurs). Nomenclatorul gradelor de complexitate face referire la 3 mari categorii de cauze: 1) cauze penale; 2) cauze contravenționale; și 3) cauze civile, comerciale și de contencios administrativ. În acest fel, Nomenclatorul gradelor de complexitate atribuie orice dosar, cerere, material care poate fi supus examinării instanței de judecată uneia dintre aceste trei mari categorii de cauze.

Fiecare mare categorie de cauze este compusă din câteva sub-categorii după cum urmează:

1. CAUZE PENALE: 20 de sub-categorii (inclusiv "alte categorii"), în majoritatea lor delimitate în baza capitolelor părții speciale a Codului Penal, cu referințe la articolele concrete ale codului.
2. CAUZE CONTRAVENȚIONALE: 16 sub-categorii (inclusiv "alte categorii"), în majoritatea lor delimitate în baza capitolelor părții speciale a Codului Contravențional, cu referințe la articolele concrete ale codului.
3. CAUZE CIVILE, COMERCIALE ȘI DE CONTENCIOS ADMINISTRATIV (în majoritatea lor delimitate în baza secțiunilor Titlului II al Codului de procedură civilă, dar fără referințe la articolele concrete ale codului):
  - I. PROCEDURA CONTENCIOASĂ;
  - II. PROCEDURA CONTENCIOSULUI ADMINISTRATIV;
  - III. PROCEDURA SPECIALĂ;
  - IV. PROCEDURA ÎN ORDONANȚĂ;
  - V. PROCEDURA DE DECLARARE A INSOLVABILITĂȚII.

Totodată, în baza art. 54 din Legea privind organizarea judecătorească, instanțele judecătorești prezintă Consiliului Superior al Magistraturii și Agenției de administrare a instanțelor judecătorești informații statistice referitoare la cauzele examinate în materie civilă, comercială, de



contencios administrativ, contravențională și penală, în modul stabilit de instanțe. Prin Hotărârea CSM nr. 835/27 din 14 octombrie 2014 a fost aprobată Instrucțiunea cu privire la raportarea statistică electronică în judecătorii și curțile de apel, în vigoare din 1 ianuarie 2015. CSM relevă importanța statisticii judiciare, care oferă informații esențiale cu privire la activitatea instanțelor judecătorești, prin intermediul mijloacelor de colectare a informației statistice judiciare: Modulul de raportare statistică electronică și Modulul de măsurare a performanței instanțelor judecătorești ale PIGD. Prin Hotărârea CSM nr. 85/8 din 5 mai 2020 au fost aprobate modificări la Instrucțiunea cu privire la raportarea statistică electronică în judecătorii și curțile de apel.

Reglementările citate supra fac referință la 50 de rapoarte statistice pentru judecătorii (clasate în 3 mari categorii: dosare civile; dosare penale; dosare contravenționale), 37 de rapoarte statistice pentru curțile de apel și 20 de rapoarte statistice generale. În așa fel, PIGD generează în prezent aproximativ 107 rapoarte statistice electronice. Numeroase rapoarte statistice electronice se referă la anumite categorii de cauze (de exemplu: Raport statistic despre activitatea judecătorilor din prima instanță privind examinarea dosarelor civile (indicele 2); Raport statistic despre activitatea judecătorilor din prima instanță privind examinarea dosarelor comerciale (indicele 2c); Raport statistic privind examinarea cauzelor conform Codului Administrativ (indicele 3) etc.), dar multe dintre acestea acoperă necesități foarte specifice de analiză a statisticii judiciare și, respectiv, nu au o orientare primară pe categoriile de cauze. Spre exemplu, Raportul statistic privind aplicarea măsurilor de asigurare a acțiunii sau Raportul statistic despre activitatea judecătorilor privind examinarea cauzelor civile prin mediere judiciară se axează pe proceduri în contextul procesului civil și nu pe categorii de cauze. Raportul statistic despre activitatea primei instanțe privind judecarea cauzelor penale în privința persoanelor fizice sau Raportul statistic despre activitatea primei instanțe privind judecarea cauzelor penale în privința minorilor se axează pe categoriile de persoane implicate în calitate de învinuiți în cauzele penale etc.

Cu siguranță, numărul mare și specificul rapoartelor statistice generate de PIGD sunt dictate de necesități (de evaluare, monitorizare, formulare a politicilor viitoare etc.) ale diferitor entități – autorități publice, instituții de cercetare, organizații ale societății civile etc., inclusiv de cerințele organizațiilor internaționale precum ONU sau Consiliul European. Analiza rapoartelor statistice generate de PIGD nu oferă un răspuns în vederea clasificării restrânse a dosarelor într-un nomenclator pentru JUSTAT. Aceasta deoarece JUSTAT este axat exclusiv pe informații și indicatori cantitativi de eficacitate, eficiență și calitate ale activității instanțelor judecătorești. Din această perspectivă, nomenclatorul JUSTAT urmează a fi limitat la un număr rezonabil de categorii de cauze, clasificate în dependență de apartenența lor la principalele ramuri ale dreptului și în dependență de intensitatea eforturilor judecătorești necesare pentru soluționare lor. Totuși, analiza rapoartelor statistice generate de PIGD este importantă pentru a verifica dacă acest sistem va genera în mod automat și simplu datele statistice pentru categoriile de cauze adoptate de JUSTAT.

### Informațiile reflectate în Tabloul de bord III:

Grupul de lucru pentru dezvoltarea instrumentului național de publicare a statisticii judiciare după exemplul CEPEJ-STAT a discutat intens subiectul și, în scopul facilitării procesului de elaborare și implementare a instrumentului JUSTAT, propune aprobarea raportării în Tabloul de bord III, dar și în alte tablouri de bord ale JUSTAT, dacă este cazul, a datelor statistice cu privire la încărcătura instanțelor judecătorești dezagregate pe următoarele 3 categorii de cauze: **1) cauze penale; 2) cauze contravenționale; și 3) cauze civile, comerciale și de contencios administrativ.**

Totodată, în baza dezbaterilor în cadrul grupului de lucru, având în vedere rezultatele programului de îndrumare a instanțelor pilot în vederea implementării instrumentelor CEPEJ, desfășurat în perioada anilor 2015-2017<sup>7</sup>, și anticipând o dezvoltare evolutivă a capacităților și calității JUSTAT, se recomandă luarea în considerare a următorului nomenclator al principalelor categorii și sub-categorii de cauze pentru o versiune mai avansată a Tabloul de bord III. Acest nomenclator se aliniază în mare măsură Nomenclatorului gradelor de complexitate.

Categoriile principale de cauze cu unele subcategorii
<b>1. Cauze civile</b> (procedura contencioasă)
<b>2. Cauze comerciale</b> (procedura contencioasă)
<b>3. Cauze de insolvabilitate</b>
3.a Proceduri de bază
3.b Litigii ce țin de masa debitoare
<b>4. Cauze de contencios administrativ</b>
<b>5. Cauze penale</b>
<b>6. Materiale examinate de judecătorul de instrucție</b>
<b>7. Cauze contravenționale</b>
<b>8. Cauze din alte categorii</b>
8.1 Procedura specială

<sup>7</sup> A se vedea Raportul final privind implementarea instrumentelor selectate ale CEPEJ în instanțele pilot din Republica Moldova (CEPEJ-COOP(2017)3, martie 2017) și Ghidul pentru implementarea instrumentelor CEPEJ preselectate în instanțele din Republica Moldova (CEPEJ-COOP(2017)5, martie 2017) pentru mai multe detalii

8.2 Procedura în ordonanță
8.3 Materiale privind executarea hotărârilor judecătorești
8.4 Recuzări, abțineri, strămutări
<b>9. Cereri</b>
<b>Totalul calculat de cauze</b>

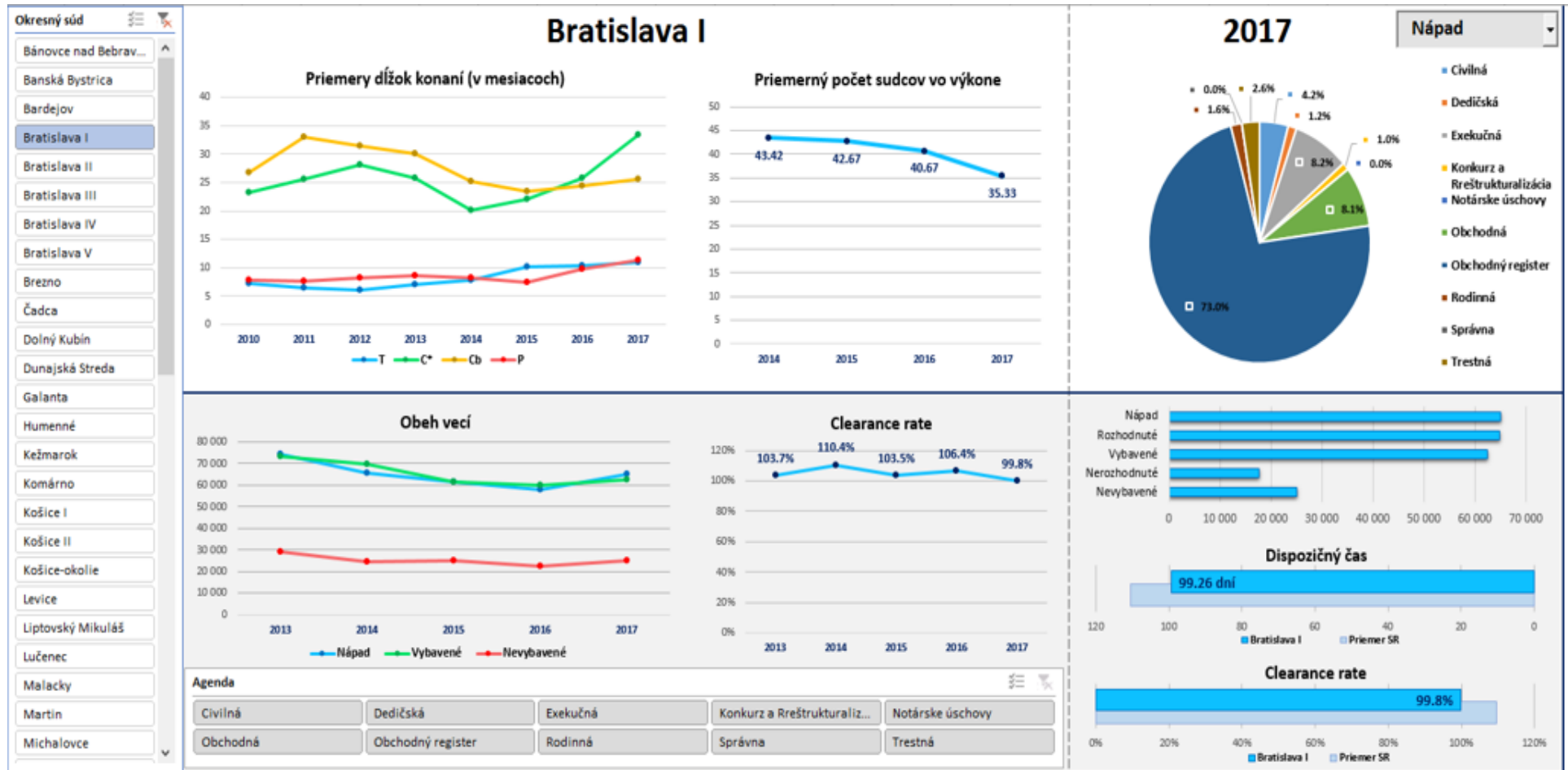
### **Disponibilitate date**

PIDG-ul integrează nomenclatoarele complexe care permit colectarea și raportarea automatizată a datelor atât în scopul funcționării sistemului de atribuire a gradelor de complexitate tuturor dosarelor înregistrate pe rolul instanțelor judecătorești, cât și a sistemului de raportare statistică prin intermediul modului BI, cu cele 100+ rapoarte statistice electronice. Deoarece nomenclatorul propus pentru JUSTAT este simplu, se prezumă că toate datele necesare aplicării lui sunt accesibile în PIGD. Mai mult ca atât, PIGD-ul implementează deja așa-numita "fișă de calcul CEPEJ", iar nomenclatorul propus pentru Tabloul de bord III într-o etapă mai avansată de implementare a JUSTAT este foarte apropiat celui utilizat în fișa de calcul CEPEJ, existând și un tabel detaliat în care fiecărei categorii de cauze îi sunt atribuiți indicatorii rapoartelor statistice corespunzătoare. Va fi necesară doar o ajustare a acestui tabel pentru necesitățile JUSTAT.

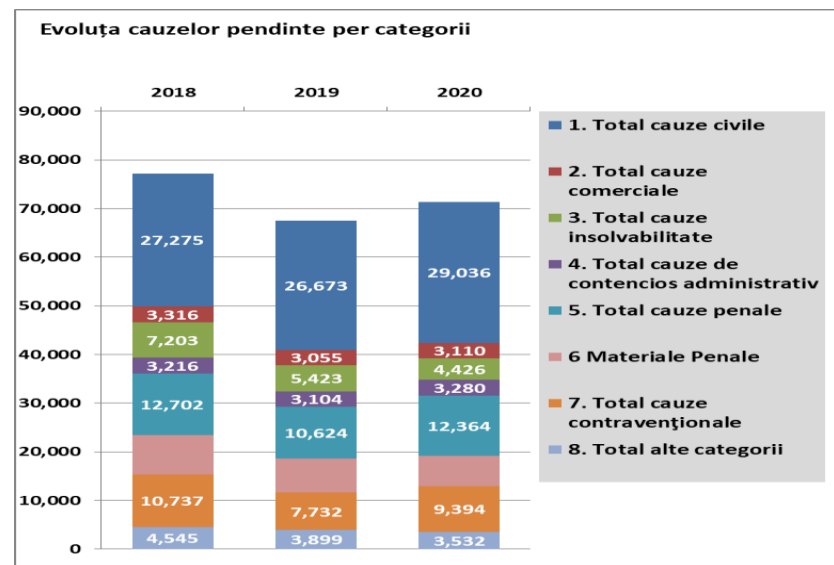
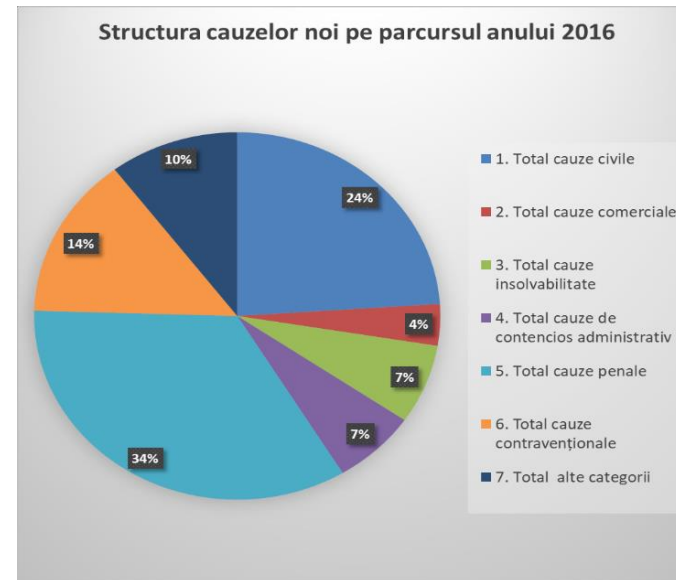
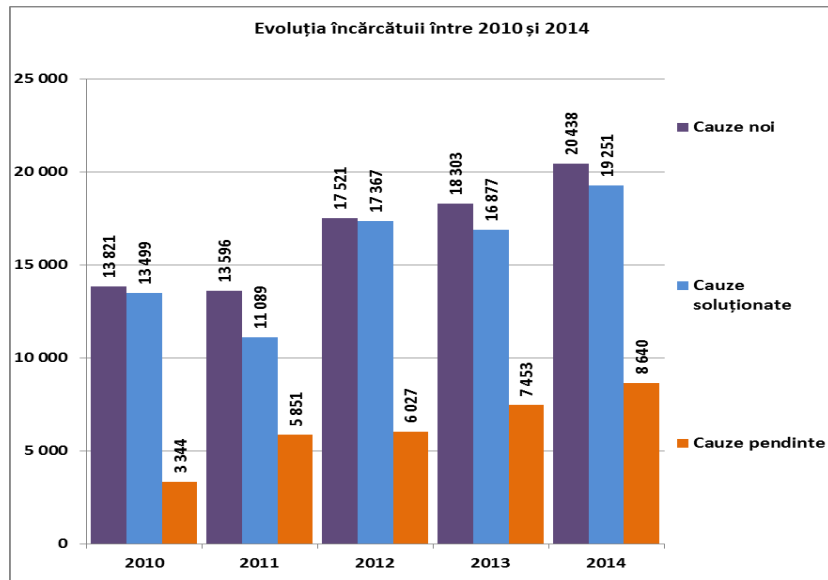
### **Recomandări metodologice privind utilizarea tabloului de bord**

Analiza structurii stocului de cauze ce parvin spre examinare instanțelor judecătorești, curților de apel și Curții Supreme de Justiție poate fi utilă din mai multe puncte de vedere, inclusiv pentru a cunoaște care rapoarte sociale generează cea mai mare presiune asupra sistemului judecătoresc. Evoluția indicatorilor pe care le conține Tabloul de bord III pe parcursul unei perioade de 3-5 ani poate oferi sugestii privind necesitatea modificării componenței instanțelor judecătorești, specializării judecătorilor sau personalului instanțelor etc.

Exemple de prezentare grafică și opțiuni de căutare/vizualizare a datelor



**Exemple de diagrame pentru TB III (sursa: Ghidul pentru implementarea instrumentelor CEPEJ preselectate în instanțele de judecată din Republica Moldova și rapoarte de activitate ale instanțelor pilot CEPEJ)**



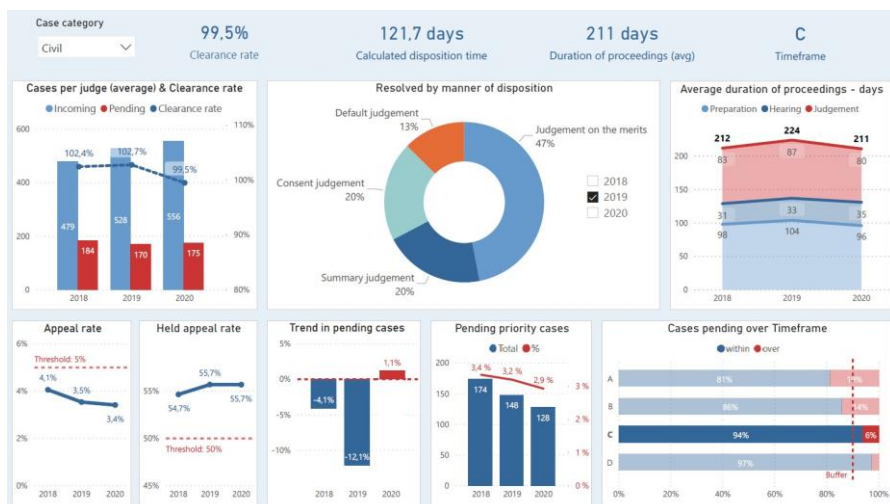
## 4. TABLOU DE BORD IV: Eficacitatea examinării dosarelor în instanțele judecătorești

Tabloul de bord privind eficacitatea examinării dosarelor în instanțele judecătorești oferă o imagine de ansamblu la nivel național, dar și informații detaliate pentru fiecare instanță în parte, privind capacitatea sistemului judecătoresc și a judecătorilor care-l alcătuiesc să facă față afluxului de dosare, în baza datelor despre numărul de dosare înregistrate și rezultatele activității judecătorilor pe parcursul unei perioade încheiate. Acest tablou de bord va facilita analiza datelor în perspectivă cronologică și compararea rezultatelor diferitor instanțe, pentru a identifica tendințe semnificative sau practici care influențează serios eficacitatea instanțelor.

Tabloul de bord privind eficacitatea examinării dosarelor în instanțele judecătorești va conține următorii ICP:

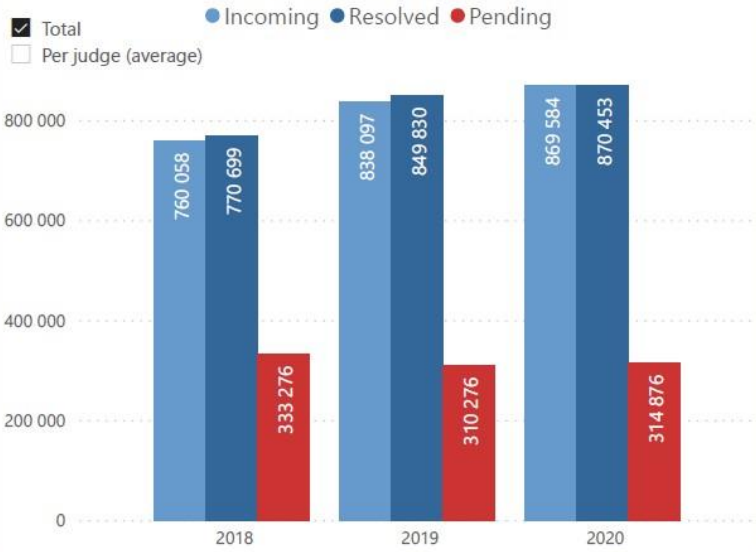
1. **Rata de soluționare a dosarelor (RSD)**
2. **Rata de variație a stocului de cauze pendinte (CR)**
3. **Durata estimată a lichidării stocului de cauze pendinte (DT)**
4. **Durata aflării dosarelor pe rol (DDR)**
5. **Durata dosarelor examinate (DDE) și/sau durata medie a dosarelor examinate (DMDE)**

**Exemple de prezentare grafică și opțiuni de căutare/vizualizare a datelor pentru TB IV (pentru detalii a se vedea sursa: Manualul CEPEJ)**



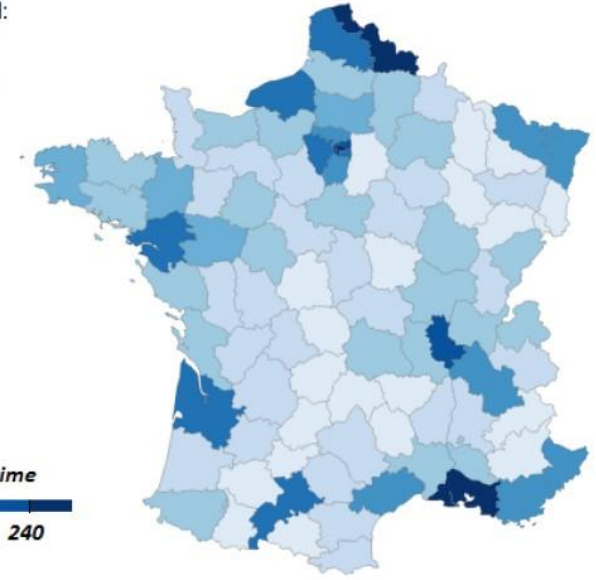
Case category All

### General case counts



### Regional comparison - select KPI:

- Clearance rate (CR)
- Calculated disposition time (CDT)
- Case per judge (CPJ)
- Duration of proceedings - avg.
- Pending over 2 years (%)
- Appeal ratio
- Held appeal rate
- Cost per case



### Duration of proceedings (avg) - days



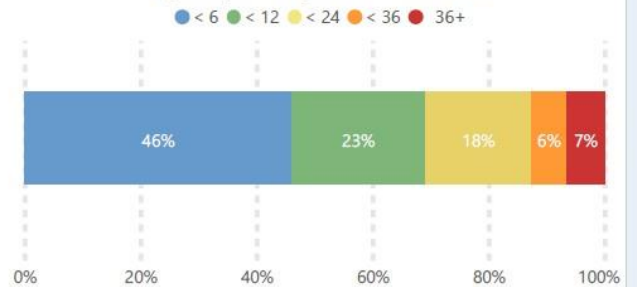
### Calculated disposition time - days



### Clearance rate



### Age of pending cases - months



## I. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Rata de soluționare a dosarelor (RSD)

### Definiția și formula de calcul propuse

Rata de soluționare a dosarelor reflectă procentul dosarelor soluționate din volumul total de dosare aflate pe rolul instanțelor de judecată într-o perioadă de referință. Acest indicator evaluează cum instanța face față volumului de lucru. Ca și majoritatea altor ICP, RSD poate fi utilizat la nivelul sistemului judecătoresc per ansamblu, dar și la nivelul unei judecătories, a unui sediu/colegiu/ complet/judecător).

RSD reflectă raportul dintre dosarele restante la începutul unei perioade și dosarele intrate (noi) față de dosarele soluționate în decursul perioadei de referință, exprimat în procente.

$$\text{RSD (\%)} = (A/(B+C)) \times 100$$

A = Numărul dosarelor soluționate de instanță în perioada de referință;

B = Numărul dosarelor înregistrate în instanță în perioada de referință;

C = Numărul dosarelor restante în instanță la începutul perioadei de referință.

Dosarele suspendate la începutul perioadei de referință nu vor fi atribuite la numărul dosarelor restante în instanță la începutul perioadei de referință. Dosarele înregistrate și suspendate pe parcursul perioadei de referință vor fi atribuite la numărul dosarelor înregistrate în instanță în perioada de referință. Dosarele suspendate în perioada de referință nu vor fi atribuite la numărul dosarelor soluționate.

### Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului

Indicatorul RSD este tradițional utilizat în sistemul judecătoresc național. De aceea, acest indicator este înțeles și interpretat uniform de reprezentanții instanțelor de judecată și administrația judecătoriesă din Republica Moldova. Totodată, pentru un observator "exterior" acest indicator prezintă dificultăți de interpretare. De exemplu, datele [Fisei statistice a judecatoriilor \(justice.md\)](https://www.justice.md/fisei-statistice-a-judecatoriilor) indică faptul că în 2019 instanțele au demonstrat o rata de soluționare a dosarelor între 88,51% (Curtea de Apel Comrat) și 62,47% (Judecătories Comrat). Aceste date nu reflectă în mod evident că una dintre aceste instanțe judecătories a avut o activitate mai eficientă în anul 2019. Diferența de procentaj se poate datora unei restante disproporționate de dosare la finele anului 2018 în Judecătories Comrat. La fel, rezultatul "înalt" la Curtea de Apel Comrat se poate datora unui număr mic de dosare, sau unei activități eficiente în 2018. Aceste deficiențe sunt mai puțin caracteristice indicatorului "Rata de variație a stocului de cauze pendinte".



Indicatorul RSD urmează a fi analizat cu precauție. În special, este necesară cunoașterea evoluției acestui indicator în instanțele judecătorești pe parcursul mai multor ani. De aceea, este relevantă compararea evoluției acestui indicator în fiecare instanță în parte pe parcursul ultimilor 3-5 ani (dinamica indicatorului) și cu mediana/media națională.

**Exemplu de diagramă pentru RSD (sursa: [Fișa statistică a judecătorilor \(justice.md\)](https://www.justice.md))**

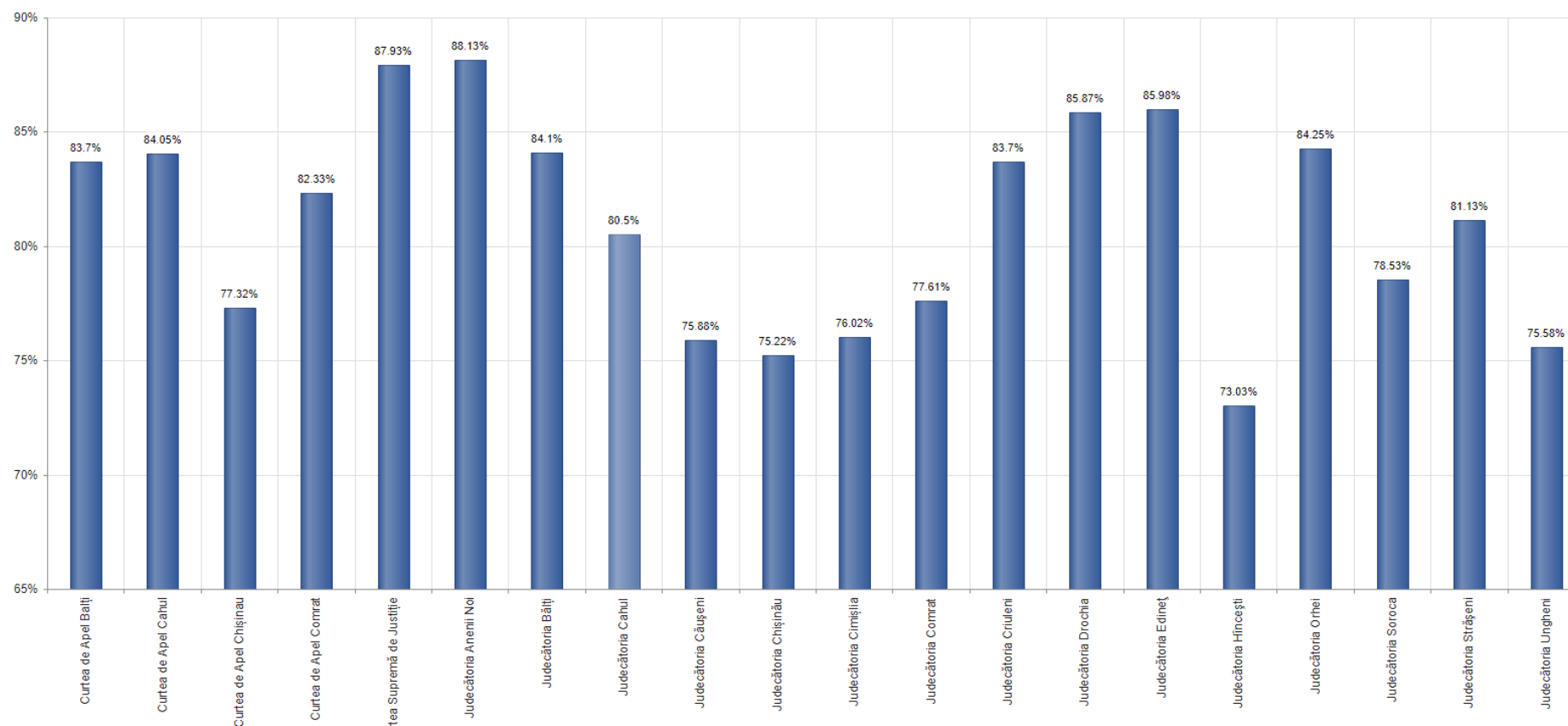
Rata de soluționare a dosarelor

[Detalii](#)

GRAFIC

TABEL

Perioada de filtrare: 2020 .. 2021



## II. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Rata de variație a stocului de cauze pendinte (CR)

### Definiția și formula de calcul propuse

Rata de variație a stocului de dosare pendinte (CR) reprezintă raportul dintre dosarele soluționate într-o perioadă de referință și dosarele noi înregistrate în aceeași perioadă, exprimat în procente.

$$CR (\%) = (A/B) \times 100$$

A = Numărul dosarelor soluționate de instanță în perioadă de referință;

B = Numărul dosarelor înregistrate în instanță în perioada de referință.

Dosarele suspendate în perioadă de referință nu vor fi atribuite la numărul dosarelor soluționate. Dosarele înregistrate și suspendate pe parcursul perioadei de referință vor fi atribuite la numărul dosarelor înregistrate în instanță în perioada de referință.

Datele din PIGD (accesibile prin meniul BI Rapoarte) asigură calcularea acestui indicator, inclusiv pentru diferite categorii de cauze. [Fisa statistică a judecătorilor \(justice.md\)](#) nu oferă detalii (la acest indicator sau la altele) privind diferite categorii de cauze. JUSTAT va conține, chiar dacă doar în perspectiva implementării pe etape, detalierea în diferite tablouri de bord a principalelor categorii de cauze. Una dintre provocările cu care s-au confruntat și instanțele pilot CEPEJ în 2016-2017 a fost legată de clasificarea cauzelor în scopul analizării performanței instanțelor. Selectarea principalelor categorii de cauze pentru a fi monitorizate pe termen lung și în mod uniform pentru toate instanțele este dificilă. Numărul categoriilor de cauze monitorizate în scopul analizei performanței sistemului judecătoresc și instanțelor nu poate fi prea mare, deoarece fezabilitatea unei analize comprehensive, utile și ciclice scade odată cu numărul detaliilor mai puțin importante adăugate la acest exercițiu. În privința listei categoriilor de cauze recomandate a se vedea propunerile pentru TB III.

### Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului

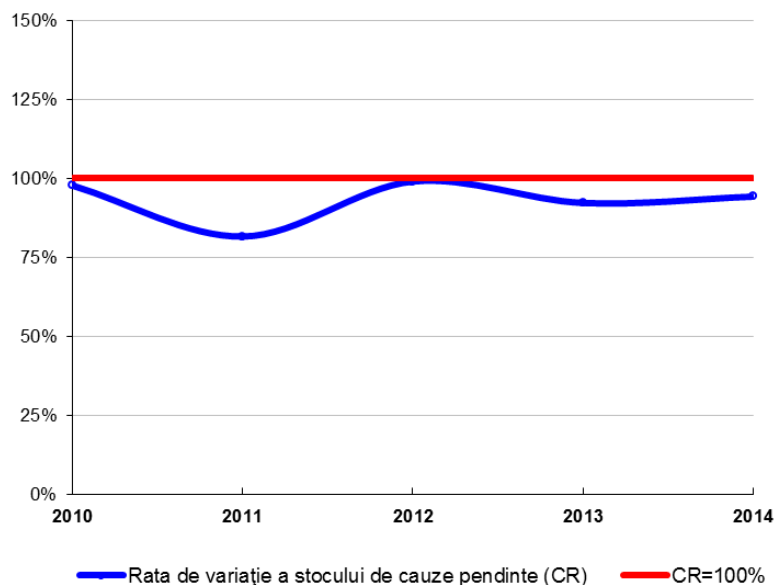
Indicatorul CR evaluează capacitatea sistemului judecătoresc sau a instanței de judecată de a gestiona și a face față afluxului curent de dosare. CR egală sau aproape de 100% indică capacitatea sistemului sau a unei instanțe de a soluționa aproximativ același număr de dosare ca și numărul de dosare înregistrate în perioada de referință. O rată de variație a stocului de cauze pendinte peste 100% indică abilitatea sistemului/instanței de a examina mai multe dosare decât au parvenit în ultima perioadă, reducând astfel stocul restant. În cele din urmă, în cazul în care numărul de dosare înregistrate este mai mare decât numărul de dosare examinate, CR va scădea sub 100%. Atunci când CR scade sub 100%, numărul de dosare nesoluționate la sfârșitul perioadei de raportare va crește în comparație cu numărul de dosare nesoluționate la începutul perioadei de raportare.

Din analiza CR pot fi deduse concluzii referitor la:

- dacă sistemul sau instanța reușește să facă față volumului de cauze (CR constant inferior sau cu mult sub 100 % este un semnal de alarmă);
- dacă au existat perioade în care CR a prezentat importante fluctuații pozitive sau negative, ceea ce ar permite de stabilit căror circumstanțe sau practici ale instanței se datorează aceste fluctuații;
- categoriile de cauze care prezintă importante fluctuații ale CR și, prin urmare, ar putea necesita o atenție specială;
- atunci când este analizat pentru o perioadă mai îndelungată, indicatorul CR poate facilita identificarea unor tendințe importante prin compararea performanțelor la nivelul diferitor instanțe, categorii de cauze etc.

**Exemplu de diagramă pentru CR (sursa: Ghidul pentru implementarea instrumentelor CEPEJ preselectate în instanțele de judecată din Republica Moldova)**

**Judecătoria Rîșcani, Mun. Chișinău: Rata de variație a stocului de cauze pendinte pentru toate categoriile de cauze**



### **III. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Durata estimată a lichidării stocului de cauze pendinte (DT)**

#### **Definiția și formula de calcul propuse**

Indicatorul Durata lichidării stocului de cauze pendinte determină numărul de zile necesare pentru ca o anumită categorie de cauze să fie soluționate. Numărul 365 zile în an este împărțit la numărul de cauze soluționate împărțit la numărul cauzelor nesoluționate la finele anului, pentru ca acesta indicatorul să poată fi exprimat în număr de zile. În consecință, se mai poate afirma că DT măsoară timpul de care este nevoie pentru soluționarea unui tip de cauze într-un sistem judecătoresc/instanță.

$$DT \text{ (zile)} = (B/A) \times 365 \text{ sau } 365/(A/B)$$

365 reprezintă numărul de zile din an

A = Numărul dosarelor soluționate într-o perioadă de timp

B = Numărul dosarelor nesoluționate de instanță (restanța la sfârșitul unei perioade de referință)

Datele din PIGD (accesibile prin meniul BI Rapoarte) asigură calcularea acestui indicator.

#### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

Durata estimată a lichidării stocului de cauze pendinte prezintă interes deoarece este indicatorul unui interval de timp. De exemplu, o extindere a DT de la 57 zile la 72 de zile este ușor de perceput. Această conversie în zile, de asemenea, este relevantă pentru a raporta (compara) durata examinării cauzelor într-un sistem judecătoresc/instanță la standardele stabilite pentru durata procedurilor, sau durata totală rezonabilă.

DT nu oferă o estimare a duratei medii de examinare a dosarelor. De exemplu, dacă DT pentru o categorie de cauze este estimat la 60 de zile, o cauză concretă din această categorie ar putea fi soluționată în 15 zile, iar alta în 75 de zile sau și mai târziu. Pentru a stabili duratele medii de soluționare a diferitor categorii de cauze, ar fi necesară o analiză completă a datelor din PIGD.

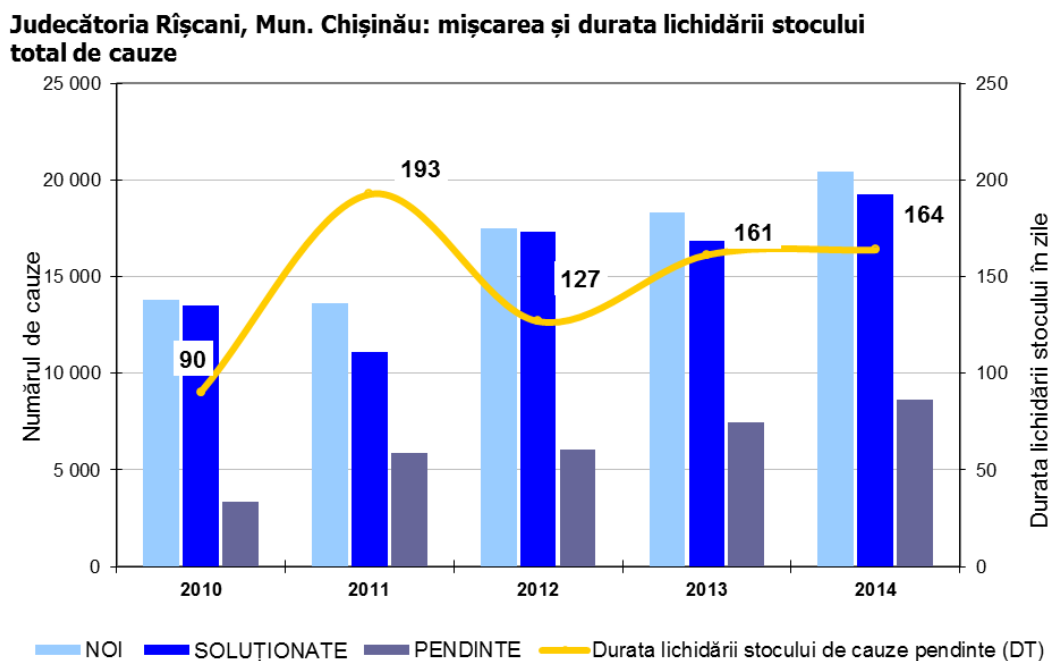
Din analiza DT pot fi deduse concluzii referitor la:

- modul în care a evoluat volumul de cauze și productivitatea instanțelor, inclusiv dacă instanțele reușesc să facă față aflului de cauze în termen scurt și mediu (comparând DT pentru o perioadă de 3-5 ani);
- cum a evoluat DP pentru întregul volum de cauze și pentru categorii concrete;
- ce categorii de cauze prezintă cele mai importante fluctuații ale DP și, prin urmare, ar putea necesita o atenție specială;

- indirect, DT oferă un indiciu orientativ la una dintre întrebările cele mai des întâlnite în sistem judecătoresc – care este durata „previzibilă” a procedurilor;
- dacă au existat perioade în care DT a prezentat importante fluctuații pozitive sau negative, ceea ce ar permite de stabilit căror circumstanțe sau practici ale instanței se datorează aceste fluctuații etc.

Utilizarea CR și DT în statistica judiciară este larg răspândită, aceștia fiind indicatori cheie aplicați de CEPEJ la evaluarea sistemelor judecătorești europene. Este recomandată interpretarea ”în pereche” a acestor doi indicatori pentru o percepție mai coerentă a performanțelor judecătorești.

**Exemplu de diagramă pentru DT (sursa: Ghidul pentru implementarea instrumentelor CEPEJ preselectate în instanțele de judecată din Republica Moldova)**



#### **IV. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Durata aflării dosarelor pe rol (DDR)**

##### **Definiția și formula de calcul propuse**

Durata aflării dosarelor pe rol (DDR) va reflect numărul sau procentul dosarelor aflate la un anumit moment pe rolul sistemului judecătoresc sau a instanței de judecată, raportat la anumite perioade de timp (număr de ani sau luni/zile) și calculat de la data înregistrării dosarului în instanța de judecată. Deseori este utilizată și denumirea "vârsta cauzelor pendinte" pentru a desemna acest indicator. Acestui indicator nu-i este aplicabilă o formulă de calcul, iar vizualizarea datelor este posibilă în baza unui tabel cu indicarea perioadelor de timp și a numărului sau procentajului de dosare durată aflării cărora pe rolul instanței corespunde perioadelor respective.

Datele din PIGD (accesibile prin meniul BI Rapoarte) asigură calcularea acestui indicator.

##### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

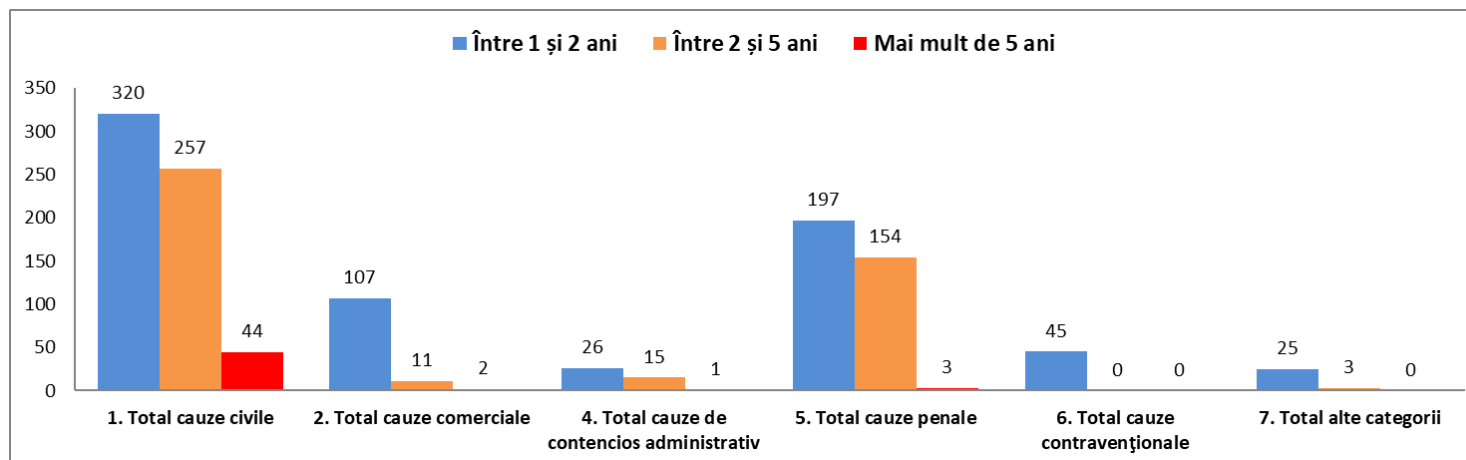
Atunci când cauzele se rețin pe rolul unei instanțe pentru o perioadă mai mare de doi ani, crește semnificativ riscul unei încălcări a cerințelor articolului 6 din CEDO privind dreptul la un proces de judecată echitabil și într-un termen rezonabil. Prin urmare, chiar și cu alți indicatori de performanță (precum RSD, CR, DT) foarte buni, un sistem judecătoresc/instanță pot fi responsabili pentru întârzieri excesive într-un număr de cauze nesemnificativ din punct de vedere statistic, dar foarte important din punct de vedere al respectării termenilor rezonabili de examinare a cauzelor. Pentru a se evita astfel de situații, este necesară monitorizarea constantă, chiar și prin expunere publică, a duratei aflării dosarelor pe rolul instanțelor, acestea fiind obligate să întreprindă măsuri pentru soluționarea cauzelor "vechi", pornind de la cele mai vechi.

Indicatorul DDR nu are menirea de a reflecta volumul de dosare al instanței, ci vechimea cauzelor pendinte. Acesta va reflect situația la o anumită dată (de exemplu, la 31 decembrie a anului respectiv). Prin urmare, în tabelul sau diagrama respectivă sunt incluse doar cauzele aflate încă pe rolul instanței la această dată, ceea ce înseamnă că multe cauze care au fost înregistrate în cursul anului respectiv dar au fost și examinate sau scoase de pe rol în alt mod înainte de data de 31 decembrie, nu vor fi reflectate în acest tabel.

Indicatorul DDR va fi interpretat cu precauție. Nu sunt excluse situațiile în care durata aflării dosarului pe rolul instanței este dictată exclusiv de comportamentul părților sau de circumstanțe în afara controlului din partea judecătorului. De exemplu, suspendarea procedurilor pentru așteptarea rezultatului într-o cauză aferentă sau pentru determinarea constituționalității unui act juridic este acceptabilă în principiu, cu condiția ca suspendarea este acordată doar cu scopul de a cauza cât mai puține întârzieri posibile. Pe de altă parte, întârzierile generale cauzate de volumul de lucru al instanțelor poate fi acceptate doar atât timp cât acestea nu sunt prelungite în timp iar autoritățile întreprind măsuri rezonabile pentru a acorda prioritate cazurilor urgente și importante.

**Exemple de prezentare grafică pentru DDR (sursa: rapoarte de activitate ale instanțelor pilot CEPEJ)**

Numărul de cauze înregistrate:								
Tipul de cauze	Mai puțin de 1 an	% din total	Între 1 și 2 ani	% din total	Între 2 și 5 ani	% din total	Mai mult de 5 ani	% din total
1. Total cauze civile	2364	35,30%	320	4,78%	257	3,84%	44	0,66%
2. Total cauze comerciale	583	8,71%	107	1,60%	11	0,16%	2	0,03%
4. Total cauze de contencios administrativ	342	5,11%	26	0,39%	15	0,22%	1	0,01%
5. Total cauze penale	898	13,41%	197	2,94%	154	2,30%	3	0,04%
6. Total cauze contravenționale	1085	16,20%	45	0,67%	0	0,00%	0	0,00%
7. Total alte categorii	215	3,21%	25	0,37%	3	0,04%	0	0,00%
<b>Totalul calculat de cauze</b>	<b>5487</b>	<b>81,93%</b>	<b>720</b>	<b>10,75%</b>	<b>440</b>	<b>6,57%</b>	<b>50</b>	<b>0,75%</b>
								<b>6697</b>



## V. *INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Durata dosarelor examinate (DDE) și/sau durata medie a dosarelor examinate (DMDE)*

### **Definiția și formula de calcul propuse**

1. Durata dosarelor examinate (DDE) reflectă numărul sau procentul cauzelor soluționate pe parcursul diferitor perioade de timp. Fiind metodologic apropiat ICP Durata aflării dosarelor pe rol (DDR), acestui indicator la fel nu-i este aplicabilă o formulă de calcul, iar vizualizarea datelor este posibilă în baza unui tabel cu indicarea perioadelor de timp și a numărului sau procentajului de dosare durată examinării cărora corespunde perioadelor respective. Spre deosebire de DDR, DDE se aplică unei perioade de timp – va fi analizată durata aflării pe rolul instanței a dosarelor examinate în perioada de referință.

2. Durata medie a dosarelor examinate (DMDE) se calculează prin împărțirea sumei duratei tuturor dosarelor încheiate (soluționate) în perioada de referință la numărul acestor dosare.

$$\text{DMDE (zile)} = B/A$$

A = Suma duratei tuturor dosarelor încheiate (soluționate) în perioada de referință

B = Numărul dosarelor încheiate (soluționate) în perioada de referință

Informația este disponibilă în PIGD, în modulul BI Rapoarte, precum și în Registrul detaliat al dosarelor (fără a fi inclusă perioada de suspendare a examinării).

### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

Acești doi indicatori sunt complementari DDR. Dacă DDR servește monitorizării stocului de dosare în lucru și, respectiv, are vocația de a preîntâmpina încălcarea termenului rezonabil de examinare a dosarelor, DDE și DMDE nu pot decât să constate careva derapaje post-factum, în baza analizei statistice a vârstei dosarelor examinate deja, sau să ofere justițiabilului un indiciu privind posibila durată a examinării unui dosar dintr-o anumită categorie.



## 5. TABLOU DE BORD V: Contestarea hotărârilor instanțelor judecătorești

Promptitudinea este o caracteristică importantă a activității unui sistem judecătoresc/instanțe, dar asigurarea unei înalte calități a hotărârilor judecătorești este nu mai puțin importantă. Tabloul de bord privind contestarea hotărârilor instanțelor judecătorești conține informații importante pentru evaluarea calității actului de justiție. Acest tablou de bord va facilita analiza elementelor de calitate, dar nu are menirea de a evalua profesionalismul judecătorilor. Rata deciziilor atacate cu apel/recurs constituie un indicator ce trebuie interpretat cu multă diligență deoarece, în anumite circumstanțe, poate fi aplicată ca o măsură indirectă a calității deciziilor, presupunând că hotărârile de o calitate inferioară sunt mai susceptibile să genereze recurgerea la o cale de atac. Analiza datelor în perspectivă cronologică și compararea rezultatelor diferitor instanțe va permite identificarea tendințelor semnificative și a practicilor care influențează serios calitatea deciziilor instanțelor judecătorești.

Tabloul de bord privind contestarea hotărârilor instanțelor judecătorești va conține următorii ICP:

1. **Rata apelurilor (RA)**
2. **Rata deciziilor anulate în raport cu numărul deciziilor emise (RDA)**
3. **Rata deciziilor modificate în raport cu numărul deciziilor emise (RDM)**

### *I. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Rata apelurilor în raport cu numărul deciziilor emise (RA)*

#### **Definiția și formula de calcul propuse**

Rata apelurilor este rata exprimată în procente a hotărârilor / deciziilor judecătorești contestate cu apel/recurs, în raport cu numărul total al hotărârilor / deciziilor emise într-o anumită perioadă de timp.

$$RA (\%) = (A/B) \times 100$$

A = Numărul deciziilor sau hotărârilor atacate cu apel sau recurs în perioadă de referință

B = Numărul total al deciziilor sau hotărârilor emise în perioadă de referință.

Datele sunt disponibile în PIGD, în meniul BI Rapoarte și în rezultatele examinării care pot fi accesate în fiecare cauză.

### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

Frecvența contestării deciziilor sau hotărârilor judecătorești este un indicator care urmează a fi "tratat cu grijă". Apelul nu se bazează întotdeauna pe chestiuni legate de eroare sau calitatea slabă a deciziei în instanța inferioară, ci poate fi rezultatul unui comportament tactic al uneia dintre părți, independent de calitatea deciziei. Cazurile de apel introduse numai pentru a provoca întâzieri sunt un exemplu în acest sens. Experții CEPEJ sunt prudenți și susțin că rata apelurilor nu este în sine un indicator al calității. Pe de altă parte, ei susțin analiza indicatorului respectiv și afirmă că o diferență puternică în valoarea indicatorului între instanțe, sau în perspectivă cronologică este cel puțin indiciul unei anomalii.

Creșterea numărului de cereri de apel poate informa factorii de decizie despre necesitatea întreprinderii de acțiuni pentru rezolvarea problemei (de exemplu, adoptarea notelor informative ce vizează practica judiciară sau eforturi de instruire profesională). RA poate fi utilizat și în vederea evaluării și planificării necesităților de resurse umane<sup>8</sup>. Astfel, în cazul în care crește numărul cererilor de apel în comparație cu o etapă anterioară, este clar că trebuie întreprinse măsuri în vederea fortificării capacității instanței de apel de a face față aflului majorat de cereri.

## ***II. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Rata deciziilor anulate în raport cu numărul deciziilor emise (RDA)***

### **Definiția și formula de calcul propuse**

Rata exprimată în procente a deciziilor judecătorești anulate sau casate de instanțele ierarhic superioare, în raport cu numărul total al deciziilor emise într-o anumită perioadă de timp.

$RDA (\%) = \text{decizii sau hotărâri anulate de instanța de apel sau recurs} / \text{total decizii sau hotărâri emise} \times 100 \%$

Datele sunt disponibile în PIGD, în meniul BI Rapoarte și în rezultatele examinării care pot fi accesate în fiecare cauză.

### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

În evaluarea datelor acestui indicator, este important a se reține că reușita apelului/recursului poate să nu aibă legătură cu calitatea hotărârii inițiale, ci să fie bazată pe alte considerente, precum o interpretare diferită a legii noi de către instanța superioară, informații suplimentare prezentate de participanți, calitatea pledoariilor, participarea avocatului în ședință, etc. Drept urmare, experții CEPEJ recomandă analiza acestui

---

<sup>8</sup> A se vedea CEPEJ Studies No. 26, pag. 260, <https://rm.coe.int/rapport-avec-couv-18-09-2018-en/16808def9c>

indicator în comun cu alte informații, care ar suplini conținutul informațional necesar a fi evaluat din perspectiva verificării calității actului de justiție<sup>9</sup>.

Informațiile furnizate de indicatorii TB V pot fi utile și reprezentanților Institutului Național al Justiției care dezvoltă programe de formare continuă pentru judecători, grefieri și asistenți judiciari. La fel informația dată poate fi utilă Plenului Curții Supreme de Justiție în competența căruia este atribuită sarcina de generalizare a practicii judiciare.

### *III. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Rata deciziilor modificate în raport cu numărul deciziilor emise (RDM)*

#### **Definiția și formula de calcul propuse**

Rata exprimată în procente a deciziilor judecătorești modificate de instanța ierarhic superioară, în raport cu numărul total al deciziilor emise într-o anumită perioadă de timp.

$RDM (\%) = \text{decizii sau hotărâri modificate de instanța de apel sau recurs} / \text{total decizii sau hotărâri emise} \times 100 \%$

Datele sunt disponibile în PIGD, în meniul BI Rapoarte și în rezultatele examinării care pot fi accesate în fiecare cauză.

#### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

Analiza informațiilor prezentate de RDM poate determina identificarea anumitor probleme precum practică neuniformă de aplicare a cadrului legal, insuficiența cunoștințelor sau experienței de interpretarea a anumitor categorii de norme etc. Astfel de concluzii pot fi etinse în baza unei analize complexe a datelor care fac referire la categorii de dosare, instanțe, perioade în care au fost emise anumite decizii. Astfel, dacă constatăm că drept efect a unor modificări legislative, s-a modificat RDM, probabil factorii de decizie ar trebui să-și concentreze eforturile în instruirea judecătorilor pe subiectul vizat.

---

<sup>9</sup> A se vedea Measuring the quality of justice. Document prepared by the CEPEJ-GT-QUAL on the basis of the preparatory work of Mr Fabio BARTOLOMEO (CEPEJ member, Italy), disponibil la: <https://rm.coe.int/1680747548>

Pentru a spori calitatea concluziilor, este important ca ratele TB V să se analizeze în tandem. Observarea valorilor referitoare la numărul de contestații, împreună cu rezultatul acestora – fie anularea sau modificarea, fie confirmarea deciziei sau hotărârii adoptate de instanța inferioară – oferă elemente utile pentru analiza calității. Astfel, spre exemplu, o rată a apelurilor mai mare în condițiile unei rate stabile a hotărârilor modificate sau anulate poate însemna diminuarea preocupării pentru hotărâri judecătorești clare și ușor de înțeles sau pentru explicarea hotărârilor justițiabililor.

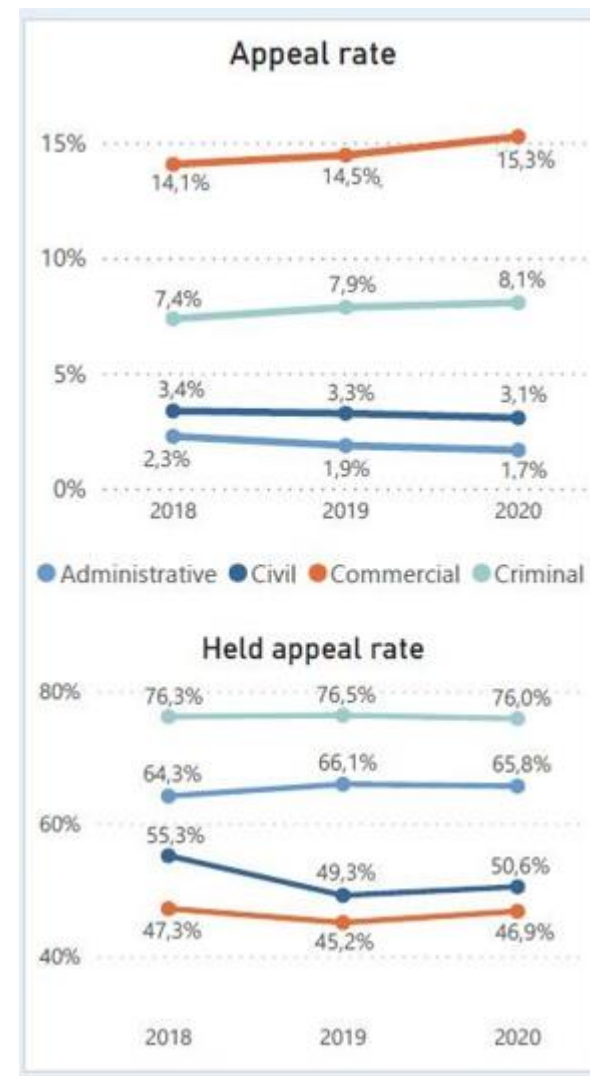
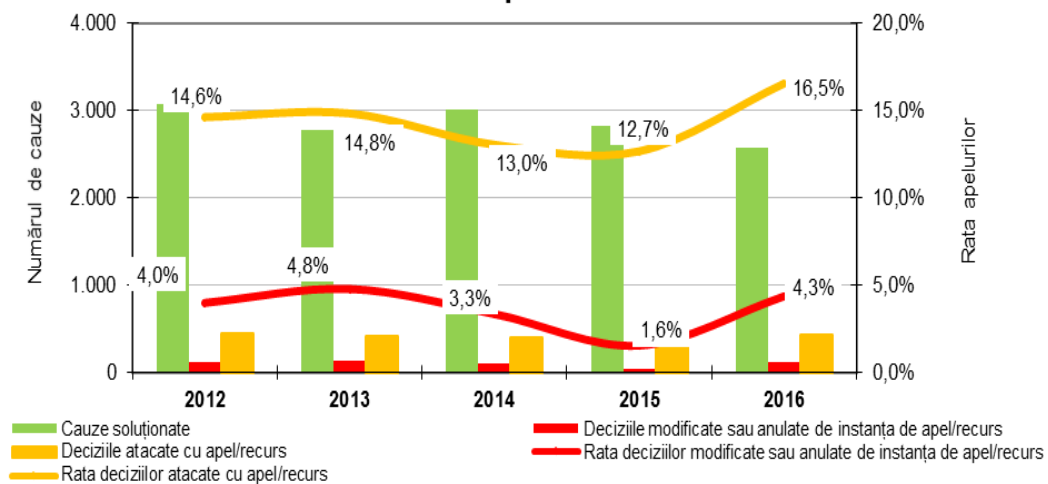
### **Exemple de prezentare grafică și opțiuni de căutare/vizualizare a datelor**

Informația cu privire la indicatorii TB V poate fi generată prin prezentarea grafică sau tabelară a informației și procentajului pentru o anumită instanță (cu indicarea medianei sau a mediei naționale), sau grad de jurisdicție. Fiecărui nivel de instanță i se va atribui în Tabloul de bord o culoare reprezentativă.

- Diagramă cu bare pentru instanța individuală atunci când este vizualizat indicatorul pentru diferite categorii de dosare (cu indicarea medianei sau mediei naționale). Pentru fiecare categorie de dosare va fi atribuită o culoare distinctă.
- Diagramă cu bare sau diagramă liniară pentru instanța individuală atunci când este vizualizat indicatorul în perspectivă cronologică (dinamica indicatorului).
- Diagramă cu bare (sau procentaj pe harta circumscripțiilor) atunci când sunt vizualizate mai multe instanțe sub formă comparativă (cu indicarea medianei sau mediei naționale).

***Exemple de prezentare grafică pentru RA, RDA și RDM (sursa: rapoarte de activitate ale instanțelor pilot CEPEJ și Manualul CEPEJ)***

**Judecătoria Ialoveni: Rata deciziilor atacate cu apel/recurs și celor modificate sau anulate. Toate tipurile de cauze.**



## 6. TABLOU DE BORD VI: Raportarea resurselor umane și financiare la rezultatele instanțelor judecătorești

Tabloul de bord privind raportarea resurselor umane și financiare la rezultatele instanțelor judecătorești va facilita analiza asigurării cu resurse a sistemului judecătoresc, dar și evaluarea uniformității și echității distribuirii resurselor în interiorul sistemului. Acest tablou de bord oferă o imagine de ansamblu, per sistem și per instanțe individuale, privind raportarea resurselor umane și a bugetelor valorificate la rezultatele în sensul numărului și complexității dosarelor examinate. Tabloul de bord va facilita analiza datelor în perspectivă cronologică și compararea rezultatelor diferitor instanțe, pentru a identifica evoluția necesităților și productivității, tendințele sau practicile care influențează eficiența instanțelor judecătorești.

După cum a fost indicat în Raportul final privind implementarea instrumentelor selectate ale CEPEJ în instanțele pilot din Republica Moldova (CEPEJ-COOP(2017)3, experții CEPEJ, mulți dintre care sunt actuali sau foști judecători, sunt de acord că eficiența instanțelor judecătorești nu este un scop în sine, ci unul dintre mijloacele de administrare mai bună a justiției și de asigurare a supremației legii. Un mod transparent și eficient de organizare a serviciului public în general, dar mai ales a puterii judecătorești, contribuie la reducerea fenomenului corupției și la creșterea încrederii publice în justiție. Eficacitatea, eficiența și calitatea activității instanțelor de judecată sau a puterii judecătorești per ansamblu ar trebui să fie analizate simultan. Când atenția este îndreptată doar către calitate, pe termen lung accesul și încrederea publică sunt amenințate datorită costurilor și întârzierilor tot mai mari. De aceea, calitatea și eficiența sau "productivitatea" puterii judecătorești ar trebui să fie puse în balanță.

Tabloul de bord privind raportarea resurselor umane și financiare la rezultatele instanțelor judecătorești va conține următorii ICP:

- 1. Sarcina de dosare per judecător (SEDJ și SDJSI)**
- 2. Numărul de dosare examinate per judecător (DEJ)**
- 3. Numărul de dosare examinate per angajat (DEA)**
- 4. Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per judecător (GC/DEJ)**
- 5. Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per angajat (GC/DEA)**
- 6. Cost per cauză (CPC)**
- 7. Costul gradului de complexitate (CGC)**

## **I. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Sarcina de dosare per judecător (SEDJ și SDJSI)**

### **Definiția și formula de calcul propuse**

*Sarcina efectivă de dosare per judecător* reflectă numărul de dosare aflate pe rolul instanței de judecată într-o perioadă de referință raportat la numărul judecătorilor care au activat efectiv în instanță în perioada respectivă. Numărul de judecători care au activat efectiv într-o instanță se determină ca medie anuală, luându-se în considerare durata perioadelor în care unii magistrați nu au activat efectiv pentru diferite motive (magistrații detașați și suspendați, concedii de maternitate și concedii de boală mai îndelungate de 30 de zile calendaristici pe parcursul perioadei de referință).

*Sarcina de dosare per judecător conform schemei de încadrare* reflectă numărul de dosare aflate pe rolul instanței de judecată într-o perioadă de referință raportat la numărul total de posturi de judecător, prevăzut în schema de încadrare ale instanțelor.

*SEDJ (număr dosare)* = numărul total de dosare în procedura instanței de judecată în perioada de referință / numărul de judecători (ENI) în perioada de referință.

*SDJSI (număr dosare)* = numărul total de dosare în procedura instanței de judecată în perioada de referință / numărul de judecători conform schemei de încadrare în perioada de referință.

PIGD oferă informația privind dosarele în procedura instanței de judecată și numărul de judecători (ENI) prin accesarea meniului BI Rapoarte.

### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

Cei doi indicatori reflectă "presiunea" căreia sunt supuși judecătorii prin volumul de cauze de pe rolul instanței. Dacă valoare acestor indicatori variază substanțial de la o judecătorie de același nivel la alta, acest fapt se va datora, cel mai probabil, unei distribuiri inechitabile a posturilor de judecător între judecătorii, sau alte anomalii. Este evident faptul că combinația dintre acești doi indicatori dorește să scoată în evidență problema discrepanțelor între schema de încadrare și realitatea resurselor umane în judecătoria. Dacă se constată o discrepanță importantă între SEDJ și SDJSI, aceasta se va datora fie unei probleme legate de selectarea și numirea în funcție a judecătorilor, de exemplu tergiversări ale procedurii, fie de lipsa îndelungată a mai multor judecători ai instanței. Deseori procedurile anevoioase și îndelungate de selectare și numire a judecătorilor, nefiind anticipate necesitățile instanțelor judecătorești, periclitează grav activitatea instanțelor. Va fi utilă compararea valorii indicatorilor instanțelor individuale cu media calculată per nivel de jurisdicție.

## II. *INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Numărul de dosare examinate per judecător (DEJ)*

### **Definiția și formula de calcul propuse**

Numărul de dosare examinate per judecător reprezintă numărul mediu al dosarelor examinate de către fiecare dintre judecătorii care au activat efectiv (ENI) în instanța de judecată într-o perioadă de referință.

*DEJ (număr dosare)* = Numărul total de dosare examinate în instanța de judecată într-o anumită perioadă de timp / numărul de judecători care au activat efectiv (ENI) în perioada de referință.

PIGD oferă informația privind dosarele examinate și numărul de judecători (ENI).

### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

Acest indicator poate fi utilizat de către decidenții din cadrul sistemului în vederea dezvoltării politicii de personal. Indicatorul trebuie însă interpretat în comun cu alte informații și anume: rata de variație a stocului de cauze pendinte; complexitatea dosarelor; sarcina efectivă de dosare per judecători etc. Astfel, indicatorul poate fi utilizat inclusiv pentru estimarea numărului de judecători necesari a fi antrenați în instanță, dar și estimarea numărului de personalul non-judiciar necesar instanței la o anumită etapă. Va fi utilă compararea valorii indicatorului afișat pentru instanțele individuale cu media calculată per nivel de jurisdicție. Analiza în comun a indicatorilor SEDJ și DEJ va fi utilă pentru a evalua echilibrul dintre fluxul de dosare și resursele atribuite instanțelor de judecată, în special numărul de judecători ce activează în instanța respectivă.

Indicatorii amintiți vor prezenta un potențial analitic și managerial mai important dacă vor fi combinați cu indicatori similari per angajat al instanței (sau per categoriile angajaților ce contribuie direct la examinarea dosarelor – grefieri și asistenți ai judecătorului). Prin analiza unor astfel de informații, managerii sistemului judecătoresc ar putea să îmbunătățească politicile de personal.



### *III. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Numărul de dosare examinate per angajat (DEA)*

#### **Definiția și formula de calcul propuse**

Numărul de dosare examinate per angajat, reprezintă rezultatul împărțirii numărului total de dosare examinate într-o anumită perioadă de timp în instanța de judecată la numărul total de angajați (exceptând judecătorii) care au activat efectiv (ENI) în perioadă de referință.

*DEA (număr dosare)* = Numărul total de dosare examinate într-o instanță judecătorească / Numărul total al angajaților (exceptând judecători) care au activat efectiv (ENI) în instanță în perioada de referință.

PIGD oferă informația privind dosarele examinate și numărul de angajați. Pentru calcularea acestui indicator, este necesar să fie completat nomenclatorul angajaților instanței.

#### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

DEA va fi analizat similar și în comun cu DEJ. Corelarea acestor indicatori cu ratele personalului instanței per judecător (RPJ și RAGJ) și cu indicatorii cost per cauză (CPC) și costul gradului de complexitate (CGC) poate genera argumente în favoarea unei anumite structuri a resurselor umane ale instanțelor de judecată. Spre exemplu, pentru a contracara creșterea volumului de dosare, se poate dovedi mai eficientă suplimentarea numărului de asistenți judiciari per judecător față de creșterea numărului de judecători.

### *IV. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per judecător (GC/DEJ)*

#### **Definiția și formula de calcul propuse**

Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per judecător reprezintă rezultatul împărțirii sumei gradelor de complexitate ale tuturor dosarelor examinate într-o anumită perioadă de timp în instanța de judecată la numărul judecătorilor care au activat efectiv (ENI) în instanța de judecată în perioadă de referință

*GC/DEJ (număr grade de complexitate)* = suma gradelor de complexitate ale tuturor dosarelor examinate în instanță / numărul de judecători care au activat efectiv (ENI) în perioada de referință.

Datele privind gradele de complexitate, utilizate la calcularea acestui indicator, sunt înregistrate în mod automatizat, în conformitate cu Regulamentul privind stabilirea gradelor de complexitate unice naționale a cauzelor judiciare penale, contravenționale și civile, aprobat prin hotărârea CSM. Datele sunt disponibile în PIGD pe fiecare tip de cauză și pentru totalul de cauze, iar în Raportul privind starea actuală a complexității per judecător și în baza a trei tipuri de cauze - civile, penale, contravenționale.

### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

În legătură cu existența și utilizarea generalizată a sistemului de stabilire a complexității dosarelor/cauzelor este oportună lărgirea și îmbunătățirea instrumentelor statistice care permit compararea volumului de muncă și rezultatelor generate de diferite instanțe. Bineînțeles ca dosarele din diferite categorii (dar, deseori și din aceeași categorie) comportă diferite nivele de complexitate și necesită un efort și în special timp judiciar diferit pentru a fi examinate. Din acest motiv, compararea numărului de dosare per judecător sau a costului per cauză urmează a fi relativizată și contextualizată, deoarece acești indicatori fac abstracției de complexitatea variabilă a cauzelor și structura neuniformă a stocului de cauze în diferite instanțe. În Republica Moldova există posibilitatea de a lua în calcul și nivelul de complexitate a dosarelor. Anume gradele de complexitate, care sunt în prezent atribuite și monitorizate în PIGD, ar permite compararea prin metode statistice mai precise a eficienței instanțelor judecătorești.

Concepția privind finanțarea sistemului judecătoresc aprobată prin Hotărârea Parlamentului nr.39 din 18.03.2010 prevede implementarea unor reglementări obiective și transparente de stabilire a bugetelor operaționale ale instanțelor de judecată, prin prisma analizei ponderate a sarcinii de dosare examinate în fiecare instanță de judecată pe parcursul unei perioade determinate de timp. O astfel de analiză ponderată va permite eficientizarea alocărilor bugetare, compararea între instanțe a volumului de muncă efectuat, stabilirea volumului optim de activitate al unui judecător, optimizarea și redistribuirea posturilor de judecător și personal auxiliar în sistem, dar și repartizarea aleatorie mai echitabilă a sarcinii de dosare per judecător în diferite instanțe judecătorești. Conform aceleiași concepții, analiza ponderată a sarcinii de dosare se va efectua atât în baza numărului de cauze examinate, cât și a complexității acestora, dat fiind faptul că nivelul efortului depus de către judecători la examinarea cauzelor diferă de la o cauză la alta. Astfel, JUSTAT va facilita analiza ponderată a sarcinii de dosare în sistemul judecătoresc și informarea deciziilor cu privire la finanțarea instanțelor.

La interpretarea indicatorului se va ține cont de faptul că, în baza hotărârilor CSM, volumul de lucru al judecătorului este limitat la mai puțin de 100% pentru anumite categorii de judecători (de exemplu, pentru președinte, vicepreședinte de instanță, membru al Colegiului CSM, etc.).

## V. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per angajat (GC/DEA)

### Definiția și formula de calcul propuse

Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per angajat reprezintă rezultatul împărțirii sumei gradelor de complexitate ale tuturor dosarelor examinate într-o anumită perioadă de timp în instanța de judecată la numărul total al angajaților (exceptând judecătorii) care au activat efectiv (ENI) în perioadă de referință

$GC/DEA$  (număr grade de complexitate) = suma gradelor de complexitate ale tuturor dosarelor examinate în instanță / numărul total al angajaților (exceptând judecătorii) care au activat efectiv (ENI) în perioadă de referință.

Datele sunt disponibile în PIGD. Suma gradelor de complexitate ale dosarelor per sistem/ instanță nu este disponibilă dar poate fi calculată fiind setate configurările necesare în aplicație.

### Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului

A se vedea recomandările privind indicatorii DEA și GC/DEJ. La fel precum rata personalului instanței per judecător (RPJ) este complementat cu rata asistenților și grefierilor per judecător (RAGJ), se va examina avantajele posibile ale calculării suplimentare a indicatorului *Totalul gradelor de complexitate ale dosarelor examinate per asistenți și grefieri* (categoriile de personal cu atribuții directe la administrarea actului de justiție).

## VI. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Cost per cauză (CPC)

### Definiția și formula de calcul propuse

Indicatorul cost per cauză reflectă valoarea medie a mijloacelor financiare ale instanței judecătorești, în baza bugetului executat pentru perioada de referință, "cheltuite" pentru soluționarea unei cauze.

$CPC$  (MDL/per cauză) = Budgetul executat de instanța de judecată în perioada de referință / Numărul de cauze soluționate în aceeași perioadă.

Surse de informație: Informația ce ține de bugetul executat va fi selectată din programul utilizat pentru managementul financiar al instanței (de ex. 1C Buget), iar informația statistică privind cauzele soluționate este disponibilă în PIGD. Spre deosebire de bugetul utilizat la calcularea

indicatorului Buget la 10 mii locuitori (TB I), budgetul folosit la calcularea acestui indicator nu va include investițiile capitale și indemnizațiile unice la eliberarea din funcție sau demisia judecătorului, precum și/sau indemnizații excepționale (ex. în legătură cu incapacitate temporară de muncă). Aceste cheltuieli sunt neregulate și adesea foarte costisitoare, ceea ce ar putea distorsiona indicatorul.

### **Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului**

În special prin analiza comparativă și în perspectivă cronologică, indicatorul CPC poate oferi informații privind eficiența înaltă, medie sau scăzută a oricărei instanțe, dar este necesar să se aplice o metodologie unică. La fel, se recomandă ca CPC să fie afișat cu indicarea mediane sau a mediei naționale.

Indicatorul reflectă un costul convențional mediu al procesării unei singure cauze. Costul per cauză creează o legătură directă între cheltuielile realizate și rezultatul obținut de instanța de judecată. Acest indicator poate fi util și pentru a evalua efectul reformelor, rentabilizarea tehnologiilor noi, impactul re tehnologizării practicilor profesionale, al instruirii personalului sau al implementării de bune practici manageriale. Analiza acestui indicator poate contribui și la identificarea procedurilor/aspectelor ineficiente în activitatea instanței.

Prin hotărârile CSM, în unele instanțe judecătorești sunt create complete specializate pentru examinarea unor cauze, iar în municipiul Chișinău specializarea este stabilită pentru fiecare sediu. Aceasta permite ca, în perspectivă, calcularea costului mediu per cauză să fie efectuat dezagregat pentru fiecare categorie majoră de cauze – civile, penale, contravenționale.

## **VII. INDICATOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ: Costul gradului de complexitate (CGC)**

### **Definiția și formula de calcul propuse**

Costul gradului de complexitate reflectă valoarea medie a mijloacelor financiare ale instanței judecătorești, în baza bugetului executat pentru perioada de referință, "cheltuite" pentru fiecare grad de complexitate din suma gradelor de complexitate ale tuturor dosarelor examinate de instanța de judecată în aceeași perioadă.

$CGC \text{ (MDL/per grad de complexitate)} = \frac{\text{Budgetul executat de instanța de judecată în perioada de referință}}{\text{Suma gradelor de complexitate a dosarelor examinate de instanță în aceeași perioadă}}$

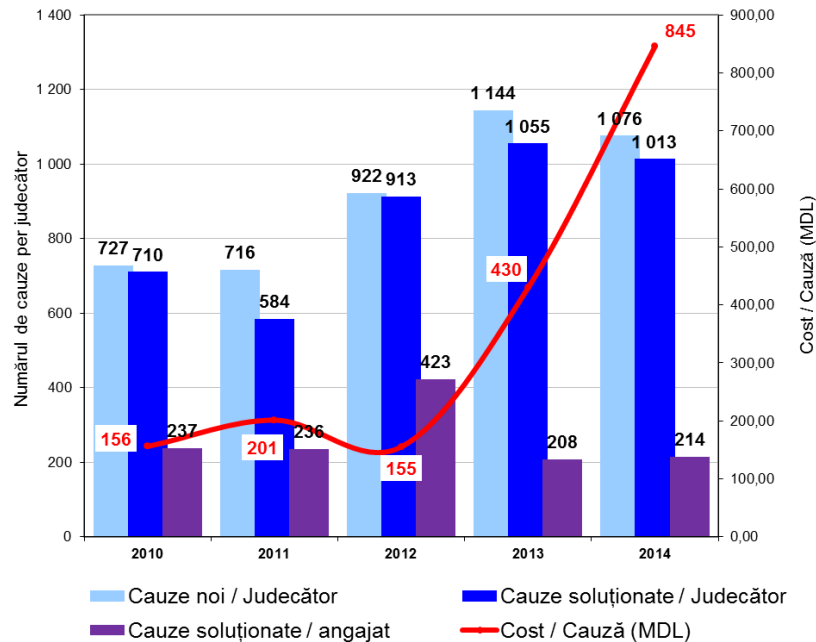
Datele privind gradele de complexitate sunt disponibile în PIGD. Suma gradelor de complexitate ale dosarelor per sistem/ instanță nu este disponibilă dar poate fi calculată fiind setate configurările necesare în aplicație. Va fi utilizată aceeași valoare a bugetului ca și pentru indicatorul CPC.

### Recomandări metodologice privind utilizarea indicatorului

A se vedea recomandările privind indicatorii GC/DEJ și CPC.

### Exemple de diagrame unde sunt reflectați indicatorii DEJ, DEA și CPC (sursa: Ghidul pentru implementarea instrumentelor CEPEJ preselectate în instanțele de judecată din Republica Moldova)

Judecătoria Rîșcani, Mun. Chișinău: Cauze Noi și Soluționate per Judecător, Cauze Soluționate per angajat, Cost per Cauză



Curtea de Apel Cahul: Cauze Noi și Soluționate per Judecător, Cauze Soluționate per angajat, Cost per Cauză

