

PAȘI CĂTRE MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN SISTEMUL DE JUSTIȚIE DIN ROMÂNIA

Rezultatele unui proiect pilot de evaluare externă a activității judecătorilor

Alexandrina Rădulescu, judecător, Membru CSM

Așa cum se arată în Raportul Grupului de lucru al Rețelei Consiliilor Judiciare Europene privind Managementul Calității, calitatea nu poate fi experimentată într-o instanță decât în legătură cu așteptările utilizatorilor și a altor persoane interesate. “Atunci când organizația ce furnizează produsul sau serviciul este un serviciu public, utilizatorii și persoanele interesate sunt cetățenii. Un cetățean poate fi utilizatorul unui anumit serviciu și fiecare cetățean este, spre exemplu, plătitor de taxe, deci o persoană interesată de serviciile oferite”¹.

Rezultatul lanțului de activități profesionale realizate de toți membrii unei instanțe - felul în care este percepută funcționarea diferitelor sectoare destinate publicului, modul în care este organizată informația cu privire la procesele aflate pe rol, jurisprudența, etc. - este determinat de nivelul de interes pe care președinții de instanțe îl arată față de ceea ce nemulțumește publicul în funcționarea unei instanțe, precum și de implicarea lor în corectarea situațiilor care pot afecta funcționarea instanței și percepția publică despre aceasta.

În ultimul deceniu al secolului trecut, în țările din vestul și nordul Europei cetățenii și societatea civilă au formulat cereri diverse cu privire la serviciile furnizate de sistemul judiciar. Această atenție crescută din partea societății și a cetățenilor față de funcționarea instanțelor a dus la considerarea atitudinii și a comportamentului judecătorilor și procurorilor ca elemente ale calității sistemului de justiție. Subiecte precum imparțialitatea și integritatea, unitatea practicii judiciare, calificarea profesională, oportunitatea și claritatea deciziilor, precum și buna comunicare cu utilizatorul justiției sunt importante în acest context. În Olanda, de exemplu, instruirea și evaluarea colegilor (peer review) sunt inițiative utilizate în strategia de asigurare a calității pentru a îmbunătăți performanța judecătorilor și a procurorilor. În cadrul acestei evaluări judecătorii discută comportamentul lor profesional în audieri cu alți judecători, dar și cu un expert extern. Această inițiativă are în vedere și favorizarea unei atmosfere deschise în instanțe.

Pe lângă calitatea profesională a judecătorilor și a procurorilor, calitatea obiectivelor de organizare, a strategiei, a proceselor, a aspectelor materiale, a personalului și cooperarea cu magistrații pentru asigurarea calității în instanțe constituie o consecință a redefinirii scopurilor și a instrumentelor de calitate destinate instanțelor. Gestionarea reclamațiilor, auto-evaluarea funcționării organizației, precum și evaluarea făcută de persoanele din exterior interesate de bunul mers al instanțelor reprezintă partea de feed-back a instanței, dar și a

¹ ENCJ – Raportul grupului de lucru “managementul calității”, capitolul 1
<http://www.alexandrina-radulescu-csm.ro/docs/evaluarea-calitatii-in-justitie.pdf>

sistemului de justiție. Acestea sunt în același timp și instrumentele raționale prin care lumea exterioară poate observa calitatea, ca o condiție a asumării acesteia. Procedura privind reclamațiile, de exemplu, ar trebui să aibă ca rezultat posibilitatea ca justițiabilii să-și poată înainta reclamațiile și ca aceste reclamații să ducă într-adevăr la îmbunătățirea organizației.

Astăzi, în tot mai multe state din Europa preocuparea pentru calitatea sistemelor judiciare primește din ce în ce mai multă atenție: Grupul de lucru din cadrul Rețelei Europene a Consiliilor Judiciare privind Managementul calității are o nouă temă pentru anul 2010, și anume accesul la justiție.

I. Evaluarea externă ca mijloc de îmbunătățire a imaginii sistemului de justiție

În ultimii ani sistemul judiciar românesc a făcut eforturi importante pentru a stabili standarde pentru profesia de judecător. Discuțiile îndelungi, dar deosebit de valoroase purtate de judecătorii de la diferitele grade de jurisdicție au stat la baza elaborării în anul 2006 a Profilului magistratului din România și, mai apoi, a Ghidului de evaluare a magistratului pentru criteriile: eficiență, integritate, calitate și pregătire profesională continuă.

Prin intermediul legislației secundare și a unui ghid, Consiliul Superior al Magistraturii a orientat, în urmă cu trei ani, procesul de evaluare individuală a magistraților către atingerea scopului principal al evaluării, anume îmbunătățirea activității magistraților. Această singură pârghie de evaluare aplicabilă judecătorilor se dovedește a fi insuficientă pentru atingerea acestui scop. În mod natural, o îmbunătățire a activității magistraților ar fi trebuit să fie regăsită în nivelul de percepție al utilizatorilor și al societății în general. Ori, în ultimii ani, în România încrederea publicului în justiție a scăzut constant.

Una din cauzele acestui fenomen, ieșită cu ușurință la iveală în ultimii doi ani, este aceea că sistemul judiciar românesc a primit evaluări externe fără să fie pregătit pentru acest lucru. Mass-media s-a dovedit cea mai interesată de explorarea fără margini a acestui teritoriu lăsat liber chiar de sistemul de justiție. Aceste evaluări au îmbrăcat forma unor subiecte controversate de presă, care își propuneau să pună la îndoială conduita unor magistrați. Acestor atacuri din afară nu i s-au putut opune ca răspuns decât apărări contextuale din interior, prin intermediul magistraților. Acesta este un exercițiu important al democrației, aparent incomod pentru magistrați, dar valoros pentru societate.

Refuzul sistemului însuși de a explora acest teritoriu al evaluării *din afară* a sistemului de justiție a îngustat forța de apărare a imaginii magistraților. Simplele reacții la atacurile mediatice s-au dovedit, de asemenea, ineficiente. În mare parte, credibilitatea scăzută a sistemului judiciar s-a datorat articolelor și reportajelor denigratoare din mass media. Chiar dacă în cea mai mare parte Consiliul Superior al Magistraturii a apărat reputația judecătorilor, dovedind lipsa de adevăr din multe acuzații apărute în mass-media, acestea au fost creatoare de imagine negativă.

Este incontestabil că sistemul românesc de justiție nu se poate sustrage unei evaluări din afară. Până acum judecătorii au permis ca aceste judecăți să aibă loc doar la inițiativa altora, după criterii conjuncturale, aliniate diferitelor interese. Sistemul de justiție nu va avea niciodată destule argumente pentru

apărarea credibilității instanțelor românești și a actului de justiție dacă nu creează un sistem transparent, obiectiv de evaluare externă.

Evaluările externe cu privire la acțiunile concrete ale conducătorilor și la comportamentul judecătorilor dintr-o instanță se constituie în repere corecte cu privire la credibilitatea instanței și a sistemului de justiție, dar pentru aceasta ele trebuie realizate și puse la îndemâna societății și a celor interesați.

O apărare reală a imaginii sistemului românesc de justiție presupune ca obiectivele de calitate asumate și apărare public de magistrați să se ancoreze și să se dezvolte în legătură cu așteptările utilizatorilor serviciului de justiție, ale cetățenilor și ale societății.

În urma acestei caracterizări a problemelor de azi din sistemul de justiție a ieșit la iveală nevoia de a încerca și alte metode, mai cu seamă din perspectiva utilizării instrumentelor de evaluare calitativă a activității magistraților, pentru a face ca instanțele să reacționeze mai bine, mai eficient la nevoile utilizatorilor. La acest moment instanțele sunt pregătite să învețe să măsoare în mod formal nivelul de mulțumire al persoanelor interesate de calitatea serviciului judiciar și trebuie să facă acest lucru cel puțin pentru a fi siguri că eforturile judecătorilor din instanțe sunt corect orientate către creșterea calității.

II. Descrierea proiectului și a rezultatelor lui

Programul pe care îl voi prezenta poate fi un exemplu de bună intenție a judecătorilor de a deschide o nouă poartă către societate dar și către o nouă viziune cu privire la nevoia actuală de dezvoltare profesională. Participanții sunt judecători clujeni, membrii ai Asociației Magistraților din România – Filiala Cluj și avocați din Baroul Cluj. Acest program nu s-ar fi putut realiza fără sprijinul Seminarului Pro Etica al Universității Babeș Bolyai care a găzduit întâlnirile și asigurat medierea dintre judecători și avocați.

De ce judecătorii au invitat în acest program doar avocați? Poate fi o întrebare legitimă atâta timp cât, așa cum am arătat în partea de început a lucrării, aceste aprecieri de calitate trebuie să fie rezultatul percepției tuturor utilizatorilor unei instanțe.

Această alegere s-a datorat atingerii următoarelor obiective:

a) S-a dorit ca primul feedback extern asupra performanțelor judecătorilor să fie luat de la profesioniștii cei mai apropiați de viața instanțelor. Avocatul este persoana cu care judecătorul cazului ar trebui să interacționeze cel mai ușor din perspectiva utilizării limbajului profesional, a parteneriatului pe care trebuie să îl aibă pe durata soluționării unui caz. Astfel, programul își propune ca rezultat o mai bună înțelegere a rolurilor și a așteptărilor fiecărei categorii profesionale. Un argument care a întărit această alegere a fost acela că avocații din Baroul Cluj cunosc judecătorii instanțelor evaluate pentru că au participat de mai multe ori la ședințele acestora, acest lucru reprezentând o cerință pentru aprecierea nominală a judecătorilor.

b) Ne propunem o îmbunătățire a percepției asupra muncii judecătorului așa încât cu acest program ne-am concentrat atenția asupra primei verigi din lanțul comunicării externe a unei instanțe (relația judecător - avocat). Dacă privim procesele din instanță din punct de vedere al rolurilor comunicaționale putem spune că avocatul reprezintă "*cureaua de transmisie*" între instanță și părțile implicate într-un proces. Din această perspectivă putem spune că avocatul

cauzei poate influența chiar decisiv felul în care este percepută instanța de către litiganti.

Cele doua categorii profesionale au fost reprezentate de câte 10 judecători și 10 avocați în cadrul unui focus-grup care a elaborat și dezbătut cele 31 de afirmații care priveau conduitele profesionale publice ale judecătorilor.

Cele două sesiuni de dezbateri au avut loc în lunile ianuarie și februarie 2009 și au fost moderate de Conf. Dr. Ion Copoeru de la Universitatea Babeș-Bolyai. Participanții la focus grup au căzut de acord că aceste evaluări de percepție trebuie să fie făcute cu privire la un judecător și nu la un grup, pentru că feedback-ul în acest caz poate folosi în parte judecătorilor. Din totalul de 32 de judecători de la Judecătoria Cluj Napoca doar 17 au dorit să primească rezultatul evaluării de percepție, aceștia fiind interesați mai ales de punctele critice pe care profesioniștii din afara instanței le percep în legătură cu activitatea judecătorilor.

În data de 27 martie 2009 au fost distribuite 400 de chestionare la 200 de avocați din Baroul Cluj și fiecare avocat a completat **două chestionare cu același conținut de afirmații**. *Diferența dintre cele două a constat în faptul că pentru primul chestionar (varianta A), respondentul trebuia să nominalizeze judecătorul pe care îl apreciază cel mai mult, iar pentru cel de al doilea chestionar (varianta B) pe judecătorul pe care îl apreciază cel mai puțin.*

Au fost utilizate patru variante de răspuns pentru fiecare afirmație/item: întotdeauna (I); aproape întotdeauna (AI); aproape niciodată (AN); niciodată (N).

S-au întors completate în aceeași zi un număr de 361 chestionare și au fost validate astfel:

- 216 chestionare pentru Judecătoria Cluj-Napoca
- 99 chestionare pentru Tribunalul Cluj
- 9 chestionare pentru Tribunalul Comercial Cluj

Au fost invalidate 27 de chestionare.

Au fost aleși de către avocați pentru a fi apreciați astfel:

La Judecătoria Cluj-Napoca: 28 de judecători (din totalul de 32) din care **10** judecători au primit aprecieri de percepție A; **7** judecători au primit aprecieri de percepție B; **11** judecători au primit aprecieri de percepție A și B.

La Tribunalul Cluj: 25 de judecători (din totalul de 29); **16** judecători au primit aprecieri de percepție A; **4** judecători au primit aprecieri de percepție B; **5** judecători au primit aprecieri de percepție A și B.

La Tribunalul Comercial Cluj: 5 judecători (din totalul de 6); **2** judecători au primit aprecieri de percepție A; **2** judecători au primit aprecieri de percepție B; un judecător a primit aprecieri de percepție A și B .

Categoria cea mai exigentă în aprecieri asupra activității judecătorilor o înregistrează avocații cu experiență între 7 și 15 ani, secondati de cei cu experiența cea mai mică, iar cei care au dat cele mai multe aprecieri pozitive sunt avocații cu cea mai mare experiență.

Interpretarea acestor date se grupează în patru categorii de apreciere și anume: *expertiza judecătorilor, eficiența judecătorilor, aparența de imparțialitate a judecătorilor, competența de comunicare a judecătorilor.*

1. Expertiza judecătorilor

Item	Descriere	Jud %	Trib %
9	Cunoaște bine conținutul dosarului	79	74
13	Abordează cu profesionalism problemele de drept din cauză	65	72
14	Demonstrează cunoștințe temeinice de practică judiciară	64	67
20	Manifestă constanță și fermitate în măsurile procesuale	65	77

Tabelul 1. Expertiza judecătorilor chestionare A+B, răspunsuri I+AI

Rezultatele generale pe acești itemi ne arată că cei de la judecătorie sunt percepuți mai bine în activitatea de pregătire a ședințelor de judecată însă sunt devansați de colegii lor de la tribunal atunci când e vorba despre abordarea profesionistă a cazurilor, felul în care sunt demonstrate cunoștințele juridice sau jurisprudențiale. Totuși, pentru ambele instanțe, aprecierile pozitive (aproape întotdeauna, întotdeauna) la itemii care evocă expertiza judecătorilor sunt comparabile: pentru judecătorie, se atinge un nivel de încredere de 68% iar pentru tribunal de 72,5%.

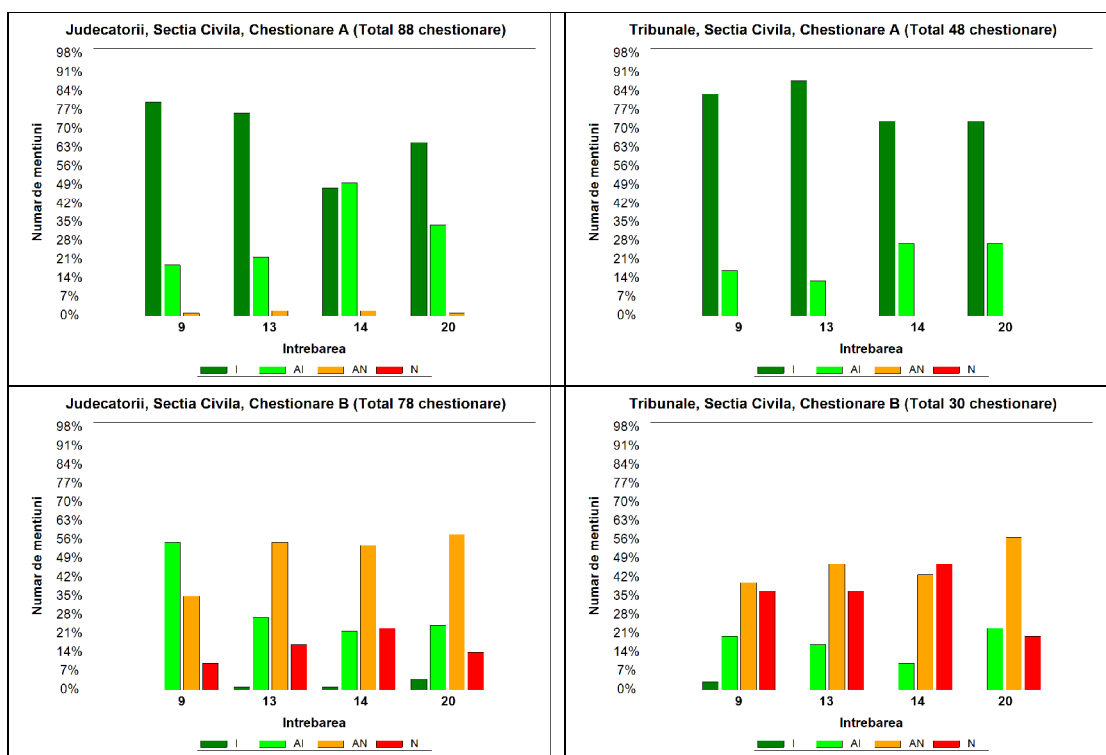


Figura 1. Grafice pentru expertiza judecătorilor, secțiile civile

Așteptările celor 178 de avocați sunt atinse de ambele instanțe la categoria judecătorilor apreciați cu A pentru itemii care descriu expertiza judecătorilor.

Pentru cea de-a doua categorie a judecătorilor apreciați cu B, cei treizeci de avocați care s-au referit la un judecător de la secția civilă a tribunalului au cotate cu aprecieri pozitive mai puțin de 20% din rândul acestora, înregistrându-se o frecvență dublă de aprecieri negative („niciodată”) față de cei de la judecătoria. Această evidență ne îndreptățește să spunem că standardul de apreciere al avocaților pentru această categorie de itemi apare mai ridicat decât cel aplicat pentru judecătoria.

Proporția mai mare a judecătorilor apreciați cu A de la tribunale este cea care ajută la departajarea acestei instanțe, față de judecătoria.

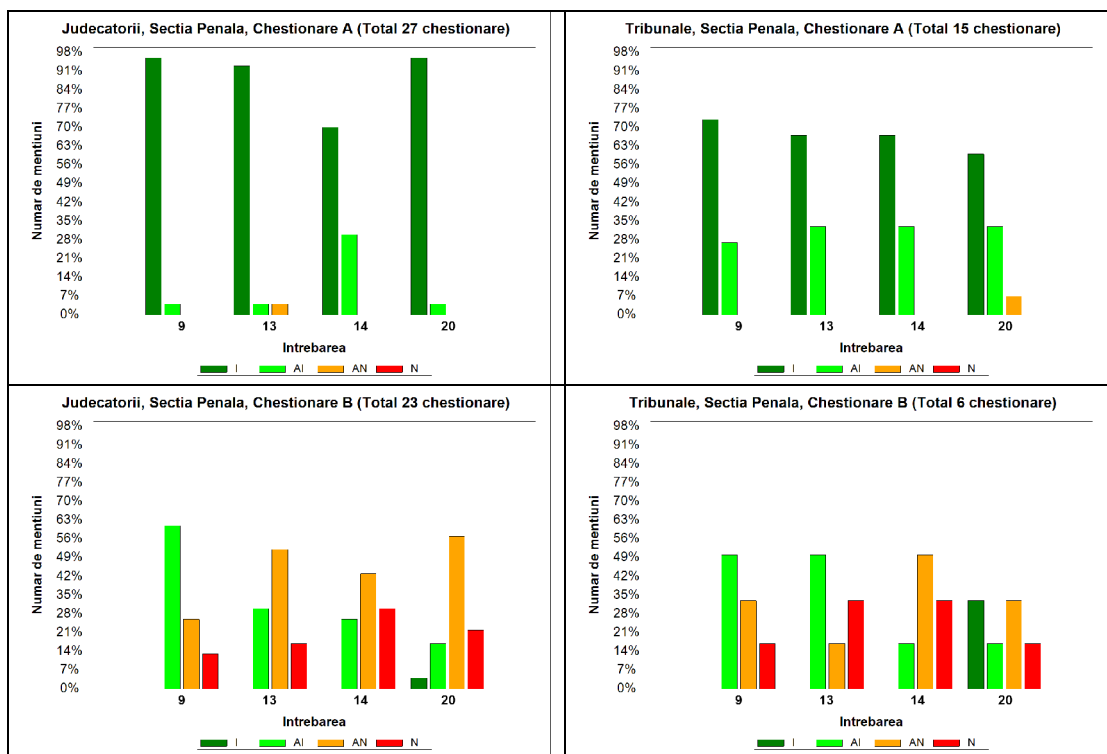


Figura 2. Grafice pentru expertiza judecătorilor, secțiile penale

În ce privește secțiile penale, cea mai mare diferență de apreciere în cadrul categoriei B se regăsește la itemul 20, care se referă la percepția de consecvență și fermitate în luarea măsurilor procesuale unde tribunalul înregistrează mai multe aprecieri pozitive. Această atitudine a judecătorilor tribunalului influențează pozitiv percepția asupra termenului rezonabil al proceselor (Tabelul 2, itemul 31).

2. Eficiența judecătorilor

Item	Descriere	Jud %	Trib %
23	Dispune amânări doar pentru motive justificate	75	81
25	Asigură informare corectă, completă și la timp prin minute	75	75
26	Motivează temeinic repunerile cazurilor pe rol	71	75
27	Redactează considerentele hotărârilor în termene rezonabile	75	75

30	Hotărârile asigură finalizarea litigiului	69	73
31	Soluționează cauzele într-un termen apreciat ca rezonabil	71	78

Tabelul 2. Eficiența judecătorilor chestionare A+B, răspunsuri I+AI

Se observă că aprecierile generale sunt bune pentru această categorie de itemi, pentru ambele instanțe, în proporție de 72,5 % pentru judecătorii de la prima instanță și în proporție de 76 % pentru judecătorii tribunalului. Diferențele dintre cele două instanțe sunt date în principal de o mai mare diligență a judecătorilor de la tribunal pentru a valorifica fiecare termen de judecată (prin atingerea unui nivel de încredere de 81%) și care, de asemenea, se răsfrânge și asupra percepției duratei rezonabile a procesului (item-ului 31) unde aceștia obțin un scor mai bun cu 6% decât judecătorii de la judecătoria.

Și în cadrul acestei categorii de itemi, judecătorii apreciați în chestionare de tip A, la ambele instanțe, se dovedesc a fi bune modele profesionale pentru eficiența cu care sunt conduse procesele.

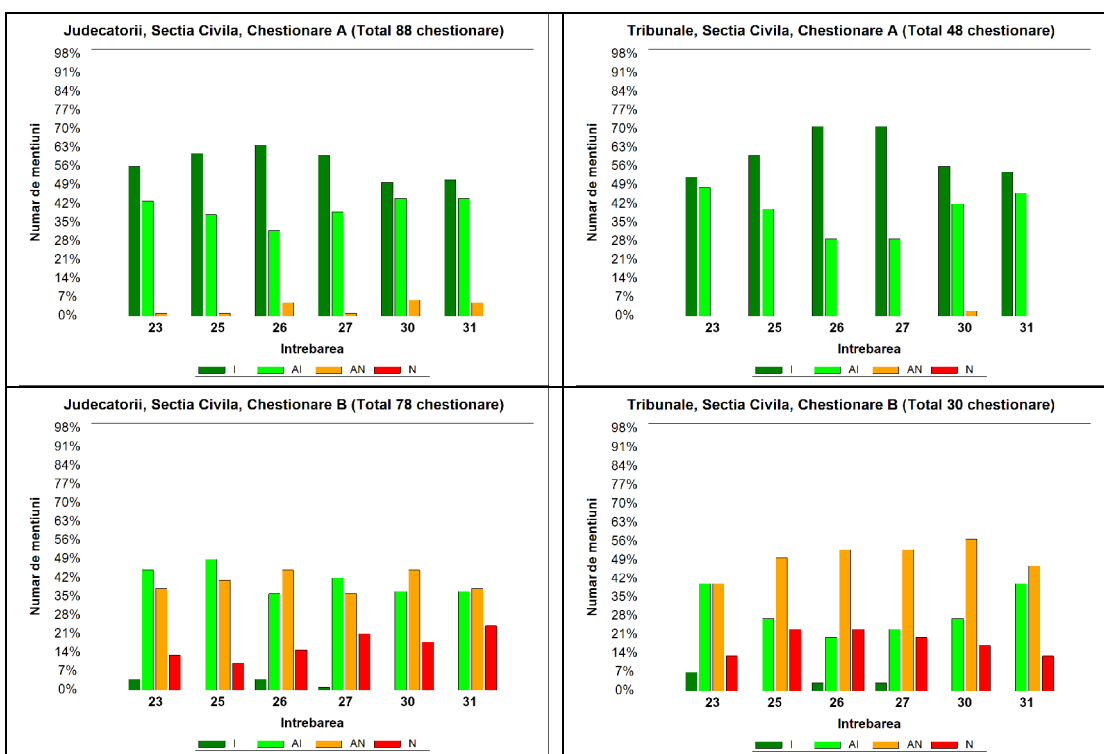


Figura 3. Grafice pentru eficiența judecătorilor, secțiile civile

Ambele instanțe au obținut cele mai bune rezultate la itemii care se referă la acțiunile ale judecătorului care reflectă preocuparea pentru înscrierea judecătorului în limitele termenului rezonabil de soluționare a cauzelor, înregistrându-se cele mai apropiate răspunsuri între categoriile A și B de apreciere. Această atitudine a judecătorului este formată de mulți ani și este dată de ritmul pe care președinții de instanțe îl impun prin politicile de repartizare a dosarelor la primul termen. Motivația acestora o regăsim într-o deprindere veche a managementului instanțelor de a considera în principal că o instanță este

gestionată bine, are rezultate bune, atunci cand indicatorul anual de operativitate este foarte ridicat, cu consecința scaderii stocului de dosare vechi.

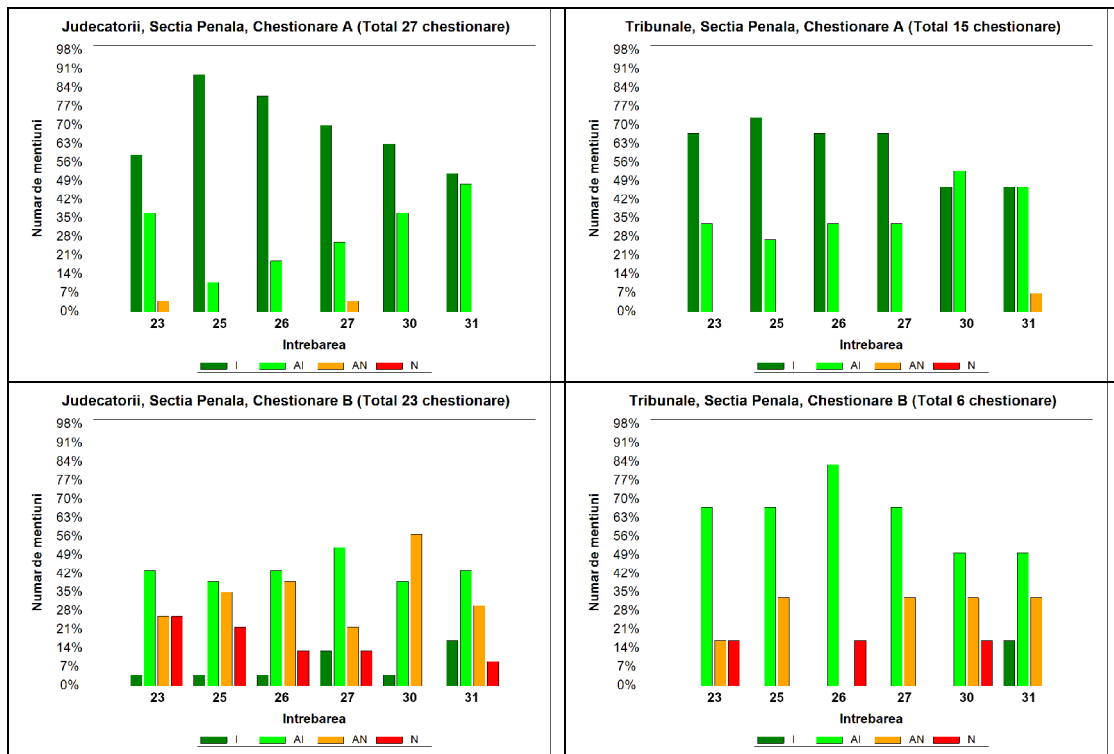


Figura 4. Grafice pentru eficiența judecătorilor, secțiile penale

Cele mai bune aprecieri le regăsim în chestionarele aplicate pentru judecătorii secțiilor penale de la ambele instanțe unde aprecierile pozitive, chiar și a celor din categoria B, sunt de peste 50%, la tribunal și de peste 40% la judecătoria. Această diferență dintre specializări poate să fie dată, pe de o parte, de o predictibilitate mai mare a măsurilor în cadrul procesului penal decât în procesul civil, și pe de altă parte poate fi influențată de numărul mai mic de cauze anuale repartizate unui judecător de la secția penală decât unui judecător de la secția civilă.

3. Aparența de imparțialitate a judecătorilor

Item	Descriere	Jud %	Trib %
8	Tratează părțile în mod imparțial	64	69
21	Audiază martorii exhaustiv și cu imparțialitate	74	74
22	Consemnează nedistorsionat declarațiile martorilor/expertiilor	76	75
24	Consemnează fidel dezbaterile din ședința de judecată	71	75

Tabel 3. Aparența de imparțialitate, chestionare A+B, răspunsuri I+AI

Este important de remarcat, urmărind datele din Tabelul 3, că pentru această competență a judecătorului, esențială pentru procesul echitabil, ambele instanțe înregistrează scoruri de credibilitate de sub 70% atunci când avocații sunt chestionați cu privire la o afirmație generală (itemul 8) despre imparțialitatea judecătorului nominalizat. În același timp, pentru itemii care specifică conduitele imparțiale ale judecătorului (itemii 21, 22, 24), avocații acordă mai multe aprecieri pozitive celor evaluați, de peste 70% pentru ambele instanțe.

Este probabil ca aceste diferențe de apreciere între itemul general al imparțialității și cei specifici să se regăsească în alte atitudini, acțiuni ale judecătorului care sunt incorporate în afirmațiile care urmează să fie analizate la categoria competenței de comunicare.

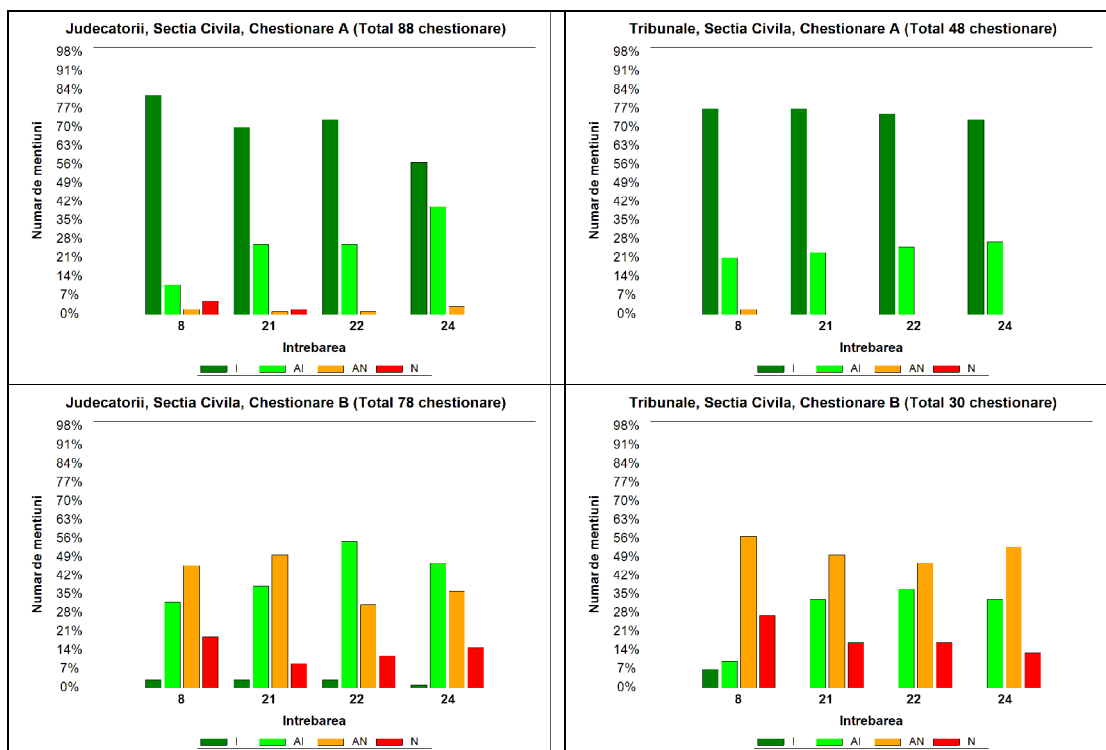


Figura 5. Grafice pentru aparența de imparțialitate a judecătorilor, secțiile civile

Din nou, Chestionarele de tip A, la această categorie de itemi, relevă faptul că așteptările respondenților cu privire la competența de imparțialitate sunt atinse la un nivel înalt, răspunsurile sunt aproape identice pentru ambele instanțe.

Aprecierile făcute la chestionarele de tip B ne scot în evidență o percepție de conduită imparțială mai bună la judecătorii de la secția civilă a judecătoriei, de peste 40% la itemii 21 și 24 și de 55% la itemul 22, decât la judecătorii secției civile de la tribunal, care înregistrează la acești trei itemi procente de credibilitate de sub 35%. În schimb, pentru secțiile penale de la cele două instanțe, rezultatele sunt inversate, pentru itemii 21, 22, 24, judecătoria obține la chestionarele de tip B scoruri la de la 10% la 20% nivel de acceptare din parte avocaților în timp ce tribunalul, între 30% și 40%.

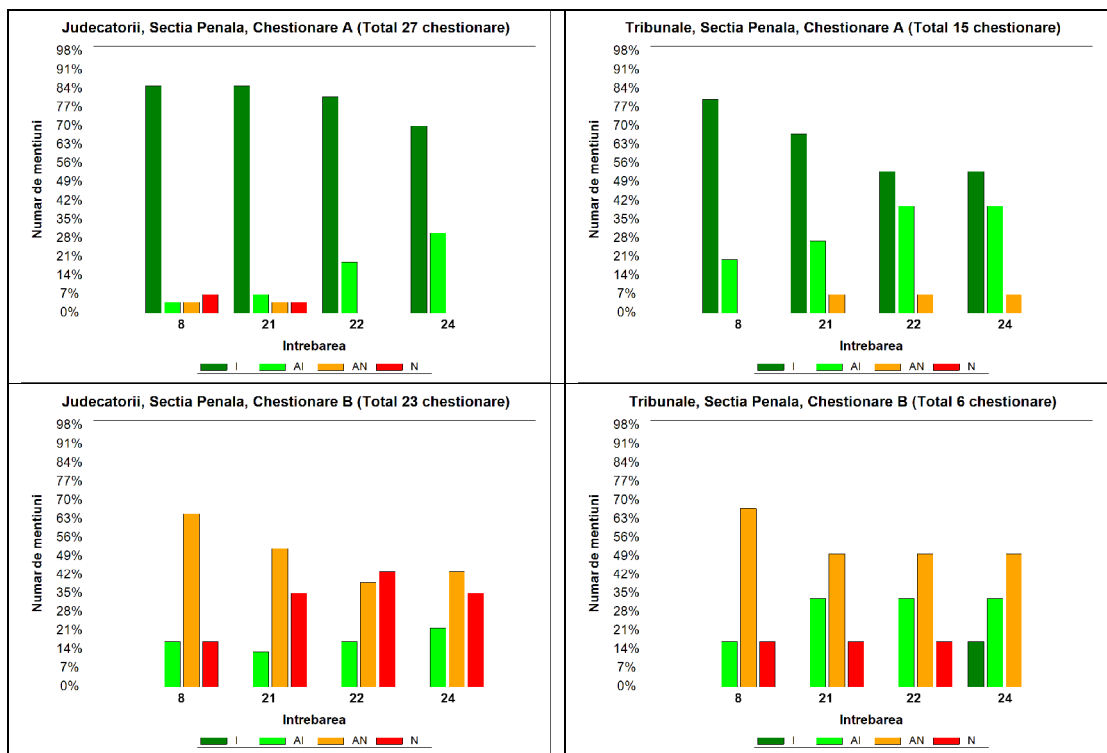


Figura 6. Grafice pentru aparența de imparțialitate a judecătorilor, secțiile penale

Pentru itemii 21, 22 și 24, secția penală a judecătoriei înregistrează o creștere accentuată a aprecierilor negative, față de cei de la tribunal, depunctarea fiind determinată de o posibilă nesiguranță de sine în administrarea probatoriului apărută pe fondul experienței relativ scăzute a judecătorilor de la nivelul judecătoriei.

Dacă acest rezultat îl coroborăm cu răspunsurile de la itemul 20 - care se referă la percepția de consecvență și fermitate în luarea măsurilor procesuale, unde tribunalul înregistrează mai multe aprecieri pozitive – putem concluziona că experiența profesională este sursa principală de creștere a siguranței de sine a judecătorului de la secția penală.

4. Competența de comunicare a judecătorilor

Item	Descriere	Jud %	Trib %
10	Ascultă cu atenție toate punctele de vedere prezentate	71	73
11	Manifestă respect și răbdare față de participanții la proces	62	69
12	Abordează realist circumstanțele cauzei	59	66
15	Se adresează părților într-un limbaj accesibil	70	74
16	Manifestă rol activ în soluționarea cauzelor	65	68
17	Explică părților motivele încuviințării/respingerii probelor	57	68
18	Explică motivele admiterii/respingerii excepțiilor ridicate	56	68
19	Explică motivele efectuării sau nu a actelor de procedură	59	70
28	Considerentele hotărârilor sunt redactate clar, accesibil	71	69
29	Motivează convingător hotărârile	63	66

Tabelul 4. Competența de comunicare, chestionare A+B, răspunsuri I+AI

Aceste afirmații sunt menite să măsoare transparența în sine a actului de justiție, prin punerea la lumină a nivelului de empatie al judecătorului în faza dezbaterilor publice dar și de persuasivitate în decizia finală. Aceste competențe ale judecătorului sunt direct responsabile de formarea unei percepții de transparență a procesului față de participanți.

Și pentru această competență profesională judecătorii tribunalului au obținut rezultate mai bune la itemii ce au exprimat abilitățile de comunicare cu o medie a aprecierilor pozitive de 69% în timp ce judecătorii de la judecătoria au atins un procent de doar 63%.

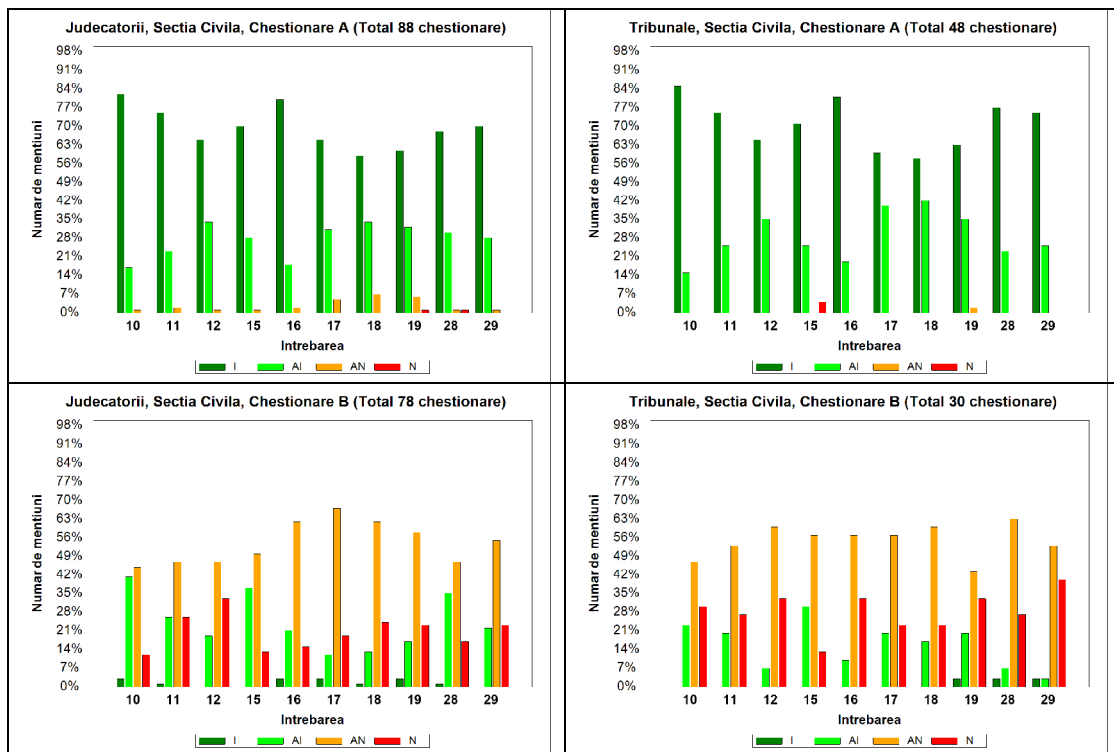


Figura 7. Grafice pentru competența de comunicare a judecătorilor, secțiile civile

Diferențele de apreciere pentru cele două instanțe, indiferent de specializare, sunt semnificative pentru itemii 12, 16-19. În medie, pentru acești itemi s-au înregistrat aprecieri pozitive (întotdeauna, aproape întotdeauna) în procente între 92% - 99% la judecătorii apreciați cu A și cu procente între 12% - 37% la judecătorii apreciați cu B.

Pentru judecătorii tribunalului, avocații adaugă o exigență în plus în ce privește considerentele hotărârilor pronunțate (vezi itemul 29). Cei nominalizați în chestionarele de tip B de la secția civilă înregistrează un scor foarte mic de aprecieri pozitive, de doar 8%.

O diferență semnificativă de apreciere între judecătorii de la tribunal și cei de la judecătoria este evidențiată în răspunsurile pentru itemul 19 care descrie

limbajul accesibil al judecătorilor în derularea unor acte de procedură. Răspunsurile pentru acest item ne indică faptul că judecătorii tribunalului au o abilitate mai mare de comunicare fiind apreciați în total cu 11 procente mai bine decât judecătorii de la judecătoria. Diferența se regăsește și la această categorie de itemi în răspunsurile la chestionarele de tip B.

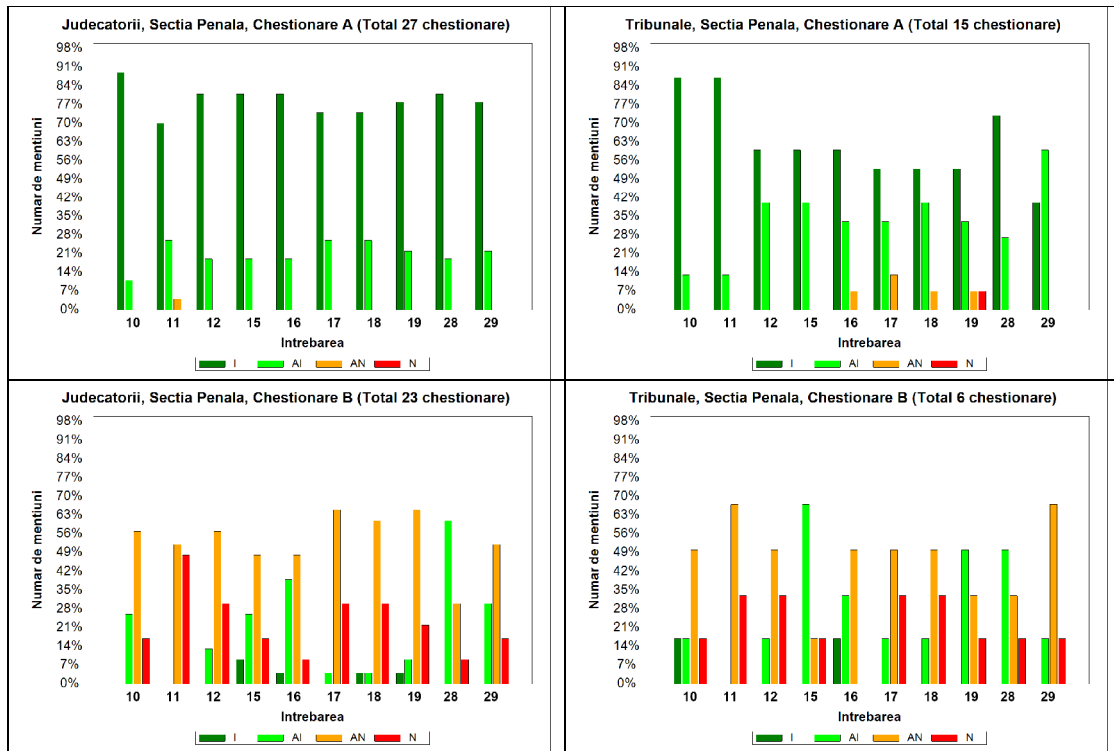


Figura 8. Grafice pentru competența de comunicare a judecătorilor, secțiile penale

Polaritatea aprecierilor între bun și slab (între cei apreciați în chestionare de tip A și cei apreciați în chestionare de tip B) este cel mai puternic relevată pentru ambele instanțe în răspunsurile la item-ul 11, pentru judecătorii cu specializare în penal (un scor ușor ameliorat a fost înregistrat și pentru secțiile civile). Toți cei 43 de avocați respondenți care au ales să nominalizeze de la secția penală un judecător bun au apreciat că acesta este răbdător și respectuos, în timp ce toți cei 29 avocați care s-au referit la un judecător slab s-au exprimat ferm că nu are aceste calități.

Această evidență îmi dă șansa să afirm că **avocații respondenți au făcut alegerea între judecătorul bun (nominalizat în chestionarul de tip A) și judecătorul slab (nominalizat în chestionarul de tip B), în primul rând, referindu-se la felul în care comunică judecătorului.**

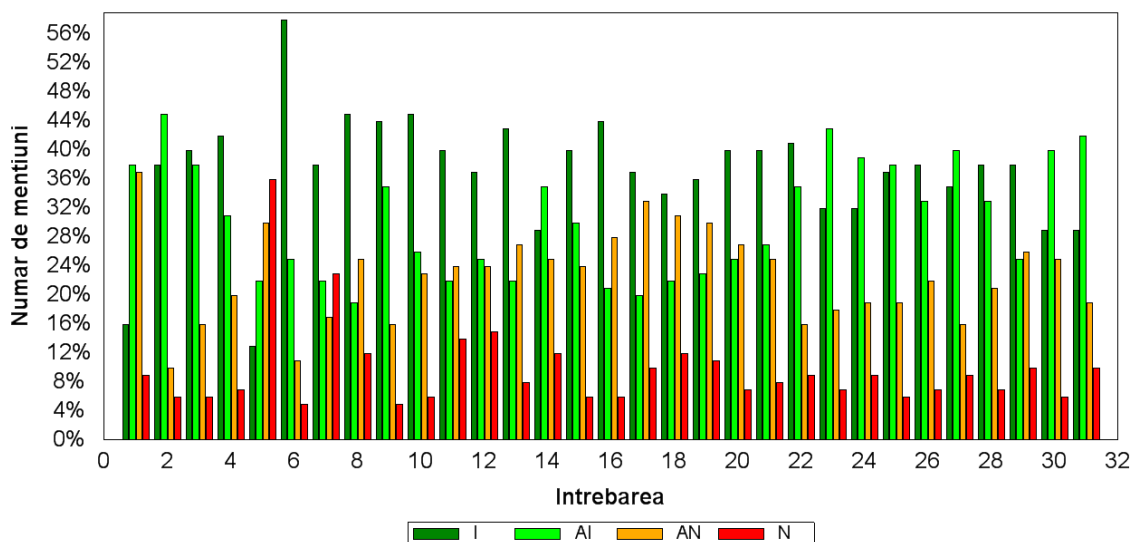


Figura 9. Toate chestionarele (216, A și B) Judecătoria Cluj Napoca

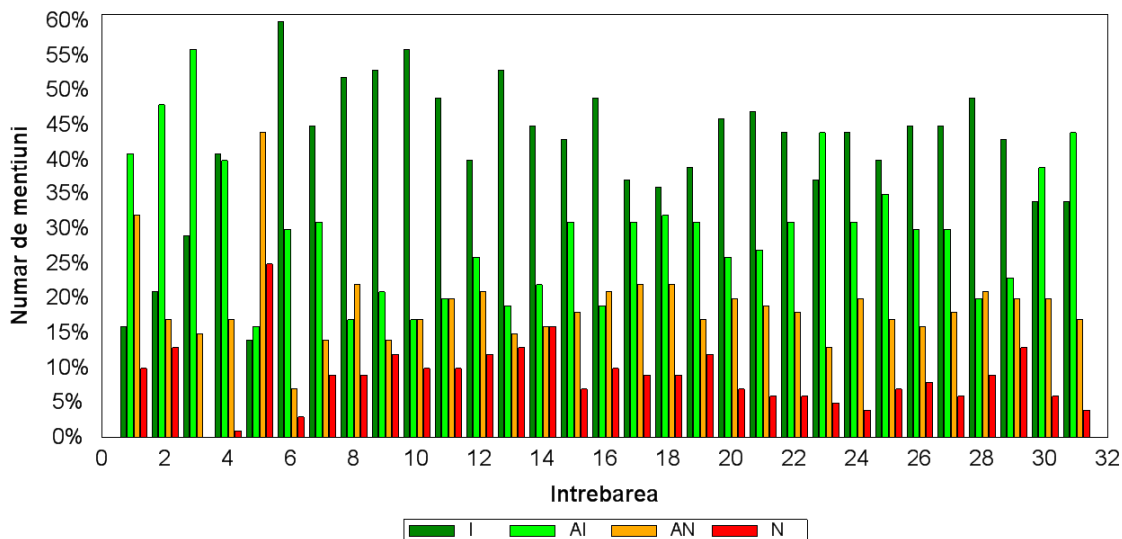


Figura 10. Toate chestionarele (99, A și B) Tribunalul Cluj

III. Concluzii

Ideea acestui program a fost inspirată și de afirmația unui avocat care, în cadrul unui seminar anterior intitulat “Aparența de imparțialitate a instanței” organizat de AMR – Filiala Cluj a declarat că *“trebuie luat în considerare și rolul avocatul care ar putea să sprijine instanța explicând părții motivele pentru care judecătorul ia o anumită decizie în proces sau în hotărârea finală și astfel **clientul ar putea fi mulțumit** de judecata cazului. Dar atunci când nu se găsesc argumente juridice convingătoare, acest lucru nu se poate întâmpla. **Ceea ce nu poate fi expus nu ar trebui să fie acceptat**”*.

Importanța acestei ipoteze de cercetare în proiect a fost bine anticipată de acest avocat întrucât rezultatele studiului au confirmat acest punct critic: relația pe care o inițiază și apoi o gestionează judecătorului de fond cu exteriorul, și care a constituit **principalul criteriu** de departajare a judecătorilor, în cele două categorii: **“cel mai apreciat judecător” (grupa A)** și **“cel mai puțin apreciat judecător” (grupa B)**.

Spuneam într-o lucrare anterioară privitoare la evaluarea profesională a magistraților din perspectiva comisiilor de evaluare constituite în cadrul instanțelor (evaluare internă făcută de judecători) că judecătorul care ignoră faptul că participanții la proces nu dau atenție numai dispozitivului hotărârii sau îndeplinirii cerințelor procedurale, ci se așteaptă ca instanța să ajungă la hotărârea pronunțată printr-o procedură **pe care ei o consideră** justă și echitabilă nu atinge un nivel acceptabil de credibilitate. Formarea acestei percepții depinde mai cu seamă de împrejurarea dacă participanții la proces consideră că le-a fost permis să aibă un impact asupra procesului, și asupra examinării cauzei lor, precum și de cât de respectuos și de atent au fost tratați de judecător. Fără îndoială, credibilitatea instanțelor este rezultatul acțiunii mai multor factori care uneori exced controlului instanțelor. Totuși putem afirma că există o listă de presupuneri în legătură cu activitățile judecătorului pe parcursul derulării procedurii judiciare care au potențialul de a influența direct nivelul de încredere al cetățenilor în actul de justiție.

Programul pe care l-am prezentat a pus în evidență faptul că avocații au folosit o scală diferită de apreciere a judecătorilor în funcție de interesul concret pentru fiecare etapă procesuală.

Astfel, cel mai mare interes al avocaților pentru o etapă procesuală a născut și cele mai mari așteptări, care s-au evidențiat în tipurile de răspuns la chestionar.

Pentru instanța de fond, avocatul este cel mai mult interesat de felul în care judecătorul ascultă participanții la proces și se poate face înțeles, reușește să transmită un mesaj coerent și cursiv. Acest lucru pare destul de facil dacă judecătorul este mulțumit de felul în care avocatul abordează cazul. Etapa fondului este destinată administrării probatoriului, felul în care judecătorul primește speța de la avocat și părți are importanță aproape crucială asupra cursivității și coerenței procesului. Lucrurile se complică din punct de vedere comunicațional atunci când judecătorul cauzei nu are aceeași viziune asupra cazului ca și cea a avocatului așa încât este evident că abilitățile de comunicare ale judecătorului, în această situație, trebuie afirmate la un nivel superior. Faptul că un număr dublu de judecători ai judecătoriei au primit aprecieri de A și B față de cei ai tribunalului, ne face să credem că există mai multe puncte de abordare a evaluărilor pentru judecătorul de primă instanță.

Pentru judecătorii tribunalului, în ceea ce privește secția civilă, cei apreciați în chestionare de tip B se situează la o mai mare distanță față de colegii lor apreciați în chestionare de tip A, decât judecătorii de la judecătorie, pentru răspunsurile care se referă la expertiză, aparența de imparțialitate și competența de comunicare. Pentru judecătorii secției penale a tribunalului, avocații observă o mai bună aplicare a normelor de procedură și o mai mare fermitate a judecătorilor în luarea măsurilor și a deciziilor.

Experiența în profesie este o cauză a performanțelor crescute și apreciate la judecătorii tribunalului, cel puțin în comparație cu colegii lor mai tineri de la judecătorie. Ceea ce a făcut diferența, în general între cele două instanțe, în

favoarea tribunalului, a fost ponderea mai mare a judecătorilor apreciați în chestionare de tip A, chiar dacă au fost depunctați mai ferm cei nominalizați în chestionarele de tip B.

Programul de față, deși nu și-a propus să pună în evidență ceva anume, ne dă posibilitatea să afirmăm ceea ce de câțiva ani a devenit vizibil în instanțele românești, și anume că efortul extraordinar al unor judecători de a acumula cunoștințe, de a se informa asupra jurisprudenței, de a descoperi lucruri noi, de cerceta în domeniul dreptului rămâne fără recunoaștere din partea celor care primesc actul de justiție, dacă cei dintâi nu se dovedesc și buni comunicatori. Orice fel de atitudine concurențială față de alți profesioniști ai dreptului nu poate decât să separe judecătorul de valorile profesiei. Profesioniștii din afara instanțelor înțeleg că **un judecător bun** în România este acela care reușește să încorporeze cunoștințele profesionale în atitudinea deschisă și respectuoasă față de participanții la proces, caută mai întâi să înțeleagă și apoi să se facă înțeles, își clarifică mesajul în sala de judecată și dovedește considerație față de părți în hotărârile pe care le emite. Din aceeași perspectivă, un judecător este perceput ca **slab** atunci când este arogant, nu are capacitatea de a asculta și de a fi rezervat, și ignoră consecințele mesajului transmis participanților la proces, chiar dacă celelalte calități profesionale sunt susținute cu multă disciplină de către judecător.

Acest program încorporează destule argumente pentru ca în interiorul profesiei, atunci când vorbim despre calitatea justiției să lăsăm în urmă scindarea între „*realitatea noastră*” (analizată doar din interiorul corpului profesional prin intermediul comisiilor de evaluare de la nivelul instanțelor) și „*realitatea celorlalți*” (asa cum ne vedem prin ochii celor care primesc rezultatele muncii noastre). Corpul profesional al judecătorilor e dornic să obțină încrederea pe care crede că o merită din partea societății. Fiecare judecător are potențialul de a-și cultiva calitatea de a fi demn de încredere, iar acesta este drumul către excelența în instanțe și nu este deloc ușor. Pentru început, dialogul despre calitate are nevoie de parteneriate interprofesionale pentru ca apoi calitatea instanțelor să poată fi experimentată la un nivel superior.