

## Program privind stabilirea volumului optim de muncă și de asigurare a calității muncii în instanțe

### Prezentare cadru:

În ședința **Comisiei de Organizare instanțe din data de 11 martie 2009** ([Vezi / Descarcă](#)) s-a aprobat constituirea unui grup de lucru pentru stabilirea volumului optim de muncă în instanțe.

S-a propus un proiect organizațional în locul unui proiect rațional (``impus`` de sus) pentru că acesta își propune o îmbunătățire a climatului organizațional din instanțe, și care vizează toate categoriile de personal dintr-o instanță.

În acest context, este necesar ca proiectul să fie construit în așa fel încât să faciliteze formarea unei ``culturi a dialogului`` în sistemul de justiție. Astfel, se pot colecta și valorifica cele mai bune practici și idei de la profesioniștii din instanțe, din cadrul CSM, INM, SNG, și de asemenea, se pot valorifica mai bine soluțiile propuse de experții străini care vor fi cooptați în acest proiect. (Proiectul privind Proceduri optime în instanțe finanțat de Banca Mondială).

Un proiect organizațional se construiește progresiv. Contribuțiile experților, a fiecărui nivel ierarhic, fiecare secție sau compartiment specializat din instanțe adaugă idei și soluții pentru acest program. Aceasta reprezintă una dintre condițiile angajării diferiților actori. Astfel elaborat, programul conciliază diferitele puncte de vedere și diferitele mize. Ajută conducerea sistemului de justiție să realizeze această conciliere, necesară pentru realizarea coeziunii interne, afirmării celor mai bune practici de lucru dar și a motivației.

Membrii Grupului de lucru<sup>1</sup> privind stabilirea volumului optim de muncă și de asigurarea calității muncii în instanțe asigură coordonarea proiectului, aproba planul de activitate al programului, conciliază între experți și diferitele grupuri care vin cu idei și evaluări. Prin intermediul acestui grup se realizează schimbul de informație între actorii implicați în proiect, atât pe verticală cât și pe orizontală, și în final supune aprobării Comisiei Organizarea și funcționarea sistemului judiciar din CSM, apoi Plenului CSM rezultatele proiectului, propunerile privind implementarea măsurilor.

Grupul de lucru privind stabilirea volumului optim de muncă și de asigurarea calității muncii în instanțe este compus din membri CSM, persoane din aparatul tehnic al CSM, persoane care sunt desemnate de conducerea instanțelor din municipiul București (curte de apel, tribunal, judecătorie)

---

<sup>1</sup> - judecător *Alexandrina Rădulescu* – membru CSM, judecător dr. *Dan Lupașcu* – membru CSM, judecător *Ana Cristina Lăbuș* – membru CSM, judecător *Cristian Ioniță* – șef Birou Statistică judiciară, judecător *Lucia Uță* – Curtea de Apel București, judecător *Mariana Constantinescu* – vicepreședinte la Tribunalul București, judecător *Coralia Jacob* – președinte Secția Civilă la Tribunalul București, judecător *Constantin Ciuculescu* – Tribunalul București, judecător *Claudia Cipariu* – Tribunalul București, judecător *Manuela Guțu* – Tribunalul București; judecător *Ana Maria Puiu* – Judecătoria Sector 1 București, psiholog *Marius Babici* – Biroul concursuri – CSM, doctor *Cătălin Mihail Istrătescu* – Centrul Medical de Diagnostic și Tratament Ambulatoriu, magistrat asistent *Ruxandra Olaru* – Înalta Curte de Casație și Justiție, consilier *Alexandru Răduțoiu* – secretar grup de lucru.

medicul de medicina muncii din cadrul MJ, câte un reprezentant al INM și SNG.

### **I. Obiective:**

Obiectivele și pașii generali ai proiectului au fost aprobate în ședința Grupului de lucru privind stabilirea volumului optim de muncă în instanțe, din data de 12 mai 2009 ([Vezi / Descarcă](#)) cu anexe.

Anexa 1: Obiective

Anexa 2: Pași generali

Anexa 3: Determinarea încărcăturii neuropsihice

Anexa 4: Chestionar psiho-civil

### **1. Stabilirea standardelor pentru determinarea duratei procedurilor pe categorii și tipuri de cauze. Stabilirea standardelor de timp pentru alte activități necesare bunei funcționări a instanței.**

Membrii grupului au căzut de acord că în accepțiunea acestui program, durata procedurilor trebuie standardizată pentru fiecare tip de litigiu și în raport de această durată predictibilă se va stabili timpul de muncă necesar pentru toate cauzele dintr-o instanță, de la momentul înregistrării unei cereri sau sesizării și până la momentul în care hotărârea judecătorească este comunicată părților din proces.

Categoriile de activități pentru care se va determina timpul optim de munca pentru judecători și grefieri sunt :

<p><b>A1, TIMPUL OPTIM ALOCAT PENTRU CAUZELE IN CURS DE SOLUȚIONARE</b></p> <p>Grupe de activități: 1. CHESTIUNI PRELABILE 2. STUDIUL DOSARULUI 3. ȘEDINTA DE JUDECATĂ 4. DELIBERAREA 5. REDACTAREA HOTĂRÂRII</p>	<p><b>A2, CONSUMUL DE TIMP PENTRU ACTIVITĂȚI DESTINATE BUNEI FUNCȚIONĂRI A INSTANȚEI</b></p> <p>Grupe de activități: 1. MANAGEMENTUL INSTANȚEI 2. FUNCȚIONAREA SERVICIILOR AUXILIARE 3. ALTE ACTIVITĂȚI DESFĂȘURATE DE JUDECĂTORI</p>
<p><b>B1, ACTIVITĂȚI NOI PREVĂZUTE DE NOILE CODURI DE PROCEDURĂ PENTRU CAUZELE ÎN CURS DE SOLUȚIONARE</b></p>	<p><b>B2, ACTIVITĂȚI NOI DESTINATE BUNEI FUNCȚIONĂRI A INSTANȚEI</b></p>

### **2. Crearea unui sistem de monitorizare și analiză periodică a standardelor de timp și a obiectivelor pentru diferitele tipuri de cauze în vederea identificării rapide a tendințelor, anticiparea schimbărilor și prevenirea problemelor legate de durata procedurilor.**

Membrii grupului au căzut de acord că atingerea acestui obiectiv facilitează identificarea în timp optim a schimbărilor care intervin în volumul de

muncă al instanțelor și ajută la realizarea unei prognoze corecte a nevoilor de personal din fiecare instanță.

### **3. Crearea unei facilități de realocare a resurselor într-o manieră rapidă și eficientă pentru evitarea întârzierilor și restanțelor (CEPEJ - Liniile directe ale Centrului Saturn -2008 capitolul II)**

Acest obiectiv se află în legătură cu cel anterior întrucât experiența de până acum ne-a demonstrat că este nevoie de noi proceduri de realocare a resurselor umane în așa fel încât o creștere mare a volumului de activitate dintr-o instanță, care poate afecta funcționarea acesteia, să poată fi corectată într-o manieră mai flexibilă și rapidă.

### **4. Elaborarea unui ghid pentru gestionarea timpului de soluționare a cauzelor în vederea unificării managementului de caz (CEPEJ-Liniile directe ale Centrului Saturn -2008 capitolul V)**

Determinarea timpului optim de muncă pentru administrarea procedurilor din instanțe trebuie să vizeze în egală măsură eficacitatea și calitatea actului de justiție.

Cu acest obiectiv, ne propunem o îmbunătățire a managementului de caz. Acesta poate fi realizat cu ușurință cât timp metoda de lucru propusă în acest program are o componentă teoretică pentru determinarea timpului optim de muncă.

Prin acest program ne propunem să identificăm cele mai bune practici pentru managementul timpului de lucru (adică să reanalizăm *ce trebuie făcut, cum trebuie îndeplinită fiecare sarcină de către personalul instanței și apoi să determinăm timpul minim necesar pentru realizarea acesteia*).

### **5. Determinarea încărcăturii neuro-psihiice a judecătorilor și grefierilor în condițiile actuale de lucru în instanțe.**

Se va realiza un studiu organizațional cu următoarele obiective:

a. Determinarea activităților specifice profesiei de judecător și grefier precum și a timpului alocat acestora în scopul determinării unor posibile suprasolicitări reflectate în managementul timpului în funcție de complexitatea dosarelor și de volumul de activitate al instanței

b. Identificarea funcțiilor psihice implicate în exercitarea profesiei precum și determinarea nivelului de solicitare a acestora în îndeplinirea sarcinilor în scopul stabilirii unei psihoprofesiograme( profil psihologic optim al postului), în funcție de care se vor putea stabili posibile influențe ale agenților stresori asupra dinamicii funcțiilor psihice implicate

c. Determinarea nivelului de suprasolicitare subiectivă resimțită de practicieni și stabilirea cauzelor acestora, prin identificarea agenților stresori legați de muncă, în scopul stabilirii unor condiții optime de lucru

## **II. Pașii generali pentru determinarea volumului optim de activitate pentru magistrați și grefieri**

### **Prima etapă:**

1. Determinarea teoretică a duratei optime a activităților juridictionale efectuate de judecători în funcție de stadiu procesual, materie și obiect, în condițiile actualelor norme procedurale;
2. Determinarea încărcăturii neuropsihice a magistraților în condițiile actuale de lucru. Realizarea unei analize de tip organizațional în scopul evaluării și cuantificării gradului de încărcare profesională, respectiv relevarea nivelului de solicitare a resurselor psihice la locul de muncă pentru profesia de judecător.

### **A doua etapă:**

1. Determinarea teoretică a duratei optime a activităților efectuate de grefieri în actualele condiții procedurale;
  1. Identificarea activităților suplimentare (sau care nu mai sunt actuale) în viziunea noilor coduri de procedură pentru fiecare obiect din cadrul fiecărei materii;
  2. Măsurarea duratei proceselor în aceste noi condiții, numai pentru obiectele vizate de modificări.
2. Măsurarea duratei activităților administrative prin prisma noilor coduri de procedura;
  1. Determinarea unei proporții între activitățile judiciare și cele administrative, în vederea determinării timpului efectiv de lucru/zi la dispoziția judecătorului/grefierului pentru instrumentarea dosarelor în viziunea actualelor și viitoarelor coduri;
  2. Identificarea unui algoritm de determinare a volumului optim de activitate care să cuprindă toate variabilele dorite (ex. timpul maxim de lucru, timpul optim pe categorii de dosare, volumul mediu de cauze din ultimii ani, ponderea unui tip de dosar în ansamblul materiei de care aparține, gradele de complexitate a cauzelor, etc);
  3. Crearea unei aplicații informatizate care să permită calculul volumului optim de activitate pentru fiecare instanță în parte în mod automat;

### **Finalizarea proiectului**

Verificarea practică a rezultatelor în instanțe

Elaborarea propunerilor pentru implementarea concluziilor proiectului

## **III. Calendarul activităților până la data de 14 iulie 2009**

*(aprobata în ședința Grupului de lucru privind stabilirea volumului optim de muncă în instanțe, din data de 26 mai) ([Vezi / Descarcă](#)) cu anexe*

Anexa 1: Eșantion expertiza încărcătura neuropsihica

Anexa 2: Calendar acțiuni încărcătura neuropsihica

Anexa 3: Fisa timp

Anexa 4: Calendar determinare teoretica

Anexa 5: Chestionar studiu

Anexa 6: Fisa dosar civil

**a. Calendarul activităților pentru determinarea teoretică a timpului optim pentru activitățile jurisdicționale**

26 mai – 10 iunie	- finalizarea fiselor pentru determinarea timpului optim pentru judecător - elaborarea fișei electronice a dosarului	- analiza modelelor de fișă în instanțele din care provin membri grupului - se vor elabora fisele în așa fel încât să poată fi completate de grupurile de judecători astfel: <b>* pentru fiecare obiect</b> <b>* pentru fond, apel și recurs</b> <b>* pentru doua variante de complexitate (medie și mare)</b>
10 iunie – 16 iunie	- alegerea grupurilor de judecători în vederea completării <b>fiselor pentru determinarea timpului optim de muncă</b>	- se vor constitui câte trei grupuri independente de judecători pentru: <b>* fiecare categorie de cauze (civil, penal, contencios, comercial)</b> <b>* nivel de jurisdicție</b>
Începând cu data de 23 iunie 2009	- completarea fiselor pentru determinarea timpului optim muncă de către grupurile de judecători desemnate	- vor fi desemnați membri din grupul coordonator pentru a asista judecătorii și a le îndruma activitatea - grupurile de judecători desemnate cu completarea fișelor vor determina timpul în care vor finaliza activitatea.

**b. Calendarul activităților pentru determinarea încărcăturii neuro-psihiice optime pentru activitatea de judecător**

Perioada de timp	Grupul de psihologi	Metoda
1 iunie – 6 iunie	• Se comunică specialiștilor preselectați, nominal, invitația de participare la studiu, în calitate de expert, în vederea autoevaluării postului pe care îl ocupă	• Se va trimite la instanța la care funcționează fiecare specialist selectat, în plic sigilat, cu mențiunea „Personal”
8 iunie – 12 iunie	• Centralizarea acordurilor primite de la specialiști; • Evaluarea numărului participanților la studiu, în funcție	• Se va realiza un tabel cu specialiștii selectați și răspunsul primit de la aceștia

	<p>de acordurile exprimate</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectarea numărului de specialiști necesar în vederea completării eșantionului calculat inițial</li> <li>• Comunicarea invitației de participare la studiu, în calitate de expert, în vederea autoevaluării postului pe care îl ocupă, specialiștilor selectați pentru a asigura numărul participanților în eșantionul stabilit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor fi selectați alți specialiști care să întrunească caracteristicile experților care au exprimat dezacordul de a participa la studiu sau care nu au exprimat nici un punct de vedere cu privire la acest aspect</li> <li>• Se va trimite, la instanțele la care funcționează aceștia, invitația de a participa la studiu, în plic sigilat, cu mențiunea „Personal”</li> </ul>
15 iunie – 19 iunie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizarea chestionarului de analiza muncii pentru specialiștii participanți la studiu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se va realiza, separat, câte un chestionar pentru judecători și pentru grefieri, ce va cuprinde activitățile specifice fiecărei profesii</li> </ul>
22 iunie – 27 iunie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuirea chestionarelor grupului ales pentru pretestare, din care fac parte alți specialiști decât experții selectați pentru a face parte din eșantionul selectat</li> <li>• Colectarea chestionarelor distribuite</li> <li>• Testarea psihologică de grup pentru determinarea performanțelor maxime, medii și minime, evidențierea dinamicii evoluției acestora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chestionarul pentru pretestare va fi distribuit de către psihologul din cadrul CSM unui număr de 30 de specialiști care funcționează la o instanță din București, neparticipanți la studiu, pentru a se evita contaminarea rezultatelor</li> </ul>
29 iunie – 6 iulie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizarea analizei statistice a datelor colectate de la grupul specialiștilor participanți la pretestare</li> <li>• Prezentarea metodologiei de realizare a analizei privind solicitarea neuropsihică</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se va utiliza programul Excel pentru centralizarea rezultatelor oferite de grupul de pretestare</li> <li>• Se vor prezenta activitățile ce vor fi realizate pentru a determina solicitării neuropsihice</li> </ul>
6 iulie – 13 iulie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentarea chestionarului final ce va fi utilizat pentru analiza muncii</li> <li>• Prezentarea calendarului de activități, în vederea realizării analizei muncii și a chestionarului pentru determinarea solicitării neuropsihice a specialiștilor din</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor fi reținute rezultatele relevante obținute la pretestare, pentru a fi introduse în chestionarul final de analiză a muncii, care va fi distribuit eșantionului selectat</li> </ul>

eșantionul selectat
• Prezentarea rezultatelor parțiale la testarea psihologica de grup.

Distribuția eșantionului pe instanțe în funcție de volumul de cauze pe judecător – propuneri 2009

<b>Curți de Apel</b>				
<b>Media națională a cauzelor pe judecător</b>				
<b>595</b>				
<b>Nr. Crt.</b>	<b>Tip volum</b>	<b>Instanțe propuse</b>	<b>Cauze pe judecător</b>	<b>Responsabili</b>
1	Mic	C.A. Pitești	386	psiholog Marius Babici
		C.A. Brașov	438	psiholog Marius Babici
2	Mediu	C.A. București	618	psiholog Marius Babici
		C.A. Oradea	548	psiholog Borlean Camelia
		C.A. Cluj	524	psiholog Visu Petra George
3	Mare	C.A. Craiova	917	psiholog Vasilescu Constantin
		C.A. Timișoara	730	psiholog Afilipoaie Cristina

<b>Tribunale</b>					
<b>Media națională a cauzelor pe judecător</b>					
<b>800</b>					
<b>Nr. Crt.</b>	<b>Tip Volum</b>	<b>Jurisdicția</b>	<b>Instanțe propuse</b>	<b>Cauze pe judecător</b>	<b>Responsabili</b>
1	Mic	C.A. București	Tribunalul Călărași	483	psiholog Marius Babici
			Tribunalul Ialomița	543	
		C.A. Cluj	Tribunalul Sălaj	598	psiholog Visu Petra George
		C.A. Timișoara	Tribunalul Caraș Severin	610	psiholog Afilipoaie Cristina
2	Mediu	C.A. Timișoara	Tribunalul Arad	710	psiholog Afilipoaie Cristina
		C.A. Craiova	Tribunalul Dolj	729	psiholog Vasilescu Constantin
			Tribunalul Olt	768	
3	Mare	C.A. București	Tribunalul București	1194	psiholog Marius Babici
		C.A. Oradea	Tribunalul Bihor	1053	psiholog Borlean Camelia
		C.A. Craiova	Tribunalul Gorj	1080	psiholog Vasilescu Constantin

		C.A. Timișoara	Tribunalul Timiș	1133	psiholog Afilipoaie Cristina
--	--	----------------	------------------	------	------------------------------

<b>Judecătorii</b>						
<b>Media națională a cauzelor pe judecător</b>						
<b>632</b>						
<b>Nr. Crt.</b>	<b>Tip volum</b>	<b>Jurisdicția</b>	<b>Tribunal</b>	<b>Instanțe propuse</b>	<b>Cauze pe judecător</b>	<b>Responsabili</b>
1	Mic	C.A. Timișoara	Tribunalul Timiș	Judecătoria Făget	312	psiholog Afilipoaie Cristina
			Tribunalul Caraș Severin	Judecătoria Caransebeș	354	
		C.A. Craiova	Tribunalul Dolj	Judecătoria Filiași	428	psiholog Vasilescu Constantin
		C.A. Cluj	Tribunalul Cluj	Judecătoria Dej	417	psiholog Visu Petra George
		C.A. București	Tribunalul București	Judecătoria Sector 4	523	psiholog Marius Babici
2	Mediu	C.A. Timișoara	Tribunalul Timișoara	Judecătoria Timișoara	626	psiholog Afilipoaie Cristina
		C.A. Cluj	Tribunalul Cluj	Judecătoria Gherla	637	psiholog Visu Petra George
		C.A. Oradea	Tribunalul Bihor	Judecătoria Oradea	645	psiholog Borlean Camelia
		C.A. București	Tribunalul București	Judecătoria Sector 5	679	psiholog Marius Babici
3	Mare	C.A. Timișoara	Tribunalul Timișoara	Judecătoria Lugoj	752	psiholog Afilipoaie Cristina
		C.A. Cluj	Tribunalul Cluj	Judecătoria Cluj Napoca	790	psiholog Visu Petra George
		C.A. Constanta	Tribunalul Constanța	Judecătoria Constanța	814	psiholog Marius Babici
		C.A. București	Tribunalul București	Judecătoria Sector 1	883	psiholog Marius Babici
			Tribunalul Ilfov	Judecătoria Cornetu	975	