PLAN MANAGERIAL

privind exercitarea atribuţiilor specifice funcţiei de director adjunct al Institutului Național al Magistraturii

Procuror Nelu Ciobanu

Bucureşti
Aprilie 2015

CUPRINS

CAPITOLUL I
Introducere 1

CAPITOLUL II
Diagnosticarea viabilității instituționale a INM.....3
1. Misiunea, organizarea şi funcţionarea INM.....3
2. Sistemul de conducere al INM.....6
3. Formarea profesională continuă.....7
4. Diagnosticarea generală a viabilității INM.....12

CAPITOLUL III
Funcţia de director adjunct al INM responsabil cu formarea continuă.....16
1. Atributele postului de director adjunct al INM responsabil cu formarea continuă 16
2. Modalităţile de abordare a relaţiilor de serviciu.....19

CAPITOLUL IV
Planul de management 2015 - 2018.....21
1. Date generale privind planul de management.....21
2. Progresele, disfuncţionalităţile şi măsurile corective sectoriale.....22
   A. Activitatea de formare continuă.....22
   B. Cadrul metodologic.....44
   C. Sistemul informațional.....46
   D. Tehnologizarea formării.....47
   E. Imaginea publică şi comunicarea.....49
   F. Activitatea economico-financiară şi administrativă.....51

CAPITOLUL V
Concluzii.....54

Anexă (Plan de acțiune) şi Bibliografie

ABREVIERI

Alin.	Alineatul
Art.	Articolul
CSM	Consiliul Superior al Magistraturii
CA	Curțile de apel
CJUE	Curtea de Justiție a Uniunii Europene
DIICOT	Direcția de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată şi Terorism
DNA	Direcţia Naţională Anticorupţie
ECDL	European Computer Driving Licence
FCC	Formarea continuă centralizată
FCD	Formarea continuă descentralizată
HCSM	Hotărârea Plenului Consiliului Superior al Magistraturii
HG	Hotărârea Guvernului României
INM	Institutul Naţional al Magistraturii
IT	Information Technology
ÎCCJ	Înalta Curte de Casaţie şi Justiţie
MCV	Mecanismul de cooperare și verificare
Nr.	Numărul
OUG	Ordonanța de urgență a Guvernului României
Pag.	Pagina
PCA	Parchetele de pe lângă curțile de apel
PÎCCJ	Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casaţie şi Justiţie
STS	Serviciul de Telecomunicaţii Speciale
ŞNG	Şcoala Naţională de Grefieri
UE	Uniunea Europeană

Capitolul I
INTRODUCERE

Întregul scop al educației este să transforme oglinzile în ferestre.

Sydney J. Harris[1]

Încrederea societății în sistemul judiciar depinde în mare măsură de calitatea și eficiența actului de justiție, iar pentru asigurarea acestora este necesar ca judecătorii și procurorii să învețe de-a lungul întregii vieți profesionale. Pregătirea continuă a magistraților constituie, totodată, o serioasă garanție a independenței și imparțialității acestora deoarece le conferă autonomia decizională dată de autoritatea și calitatea cunoștințelor dobândite.

INM are principalul rol instituțional în procesul de recrutare și de formare inițială și continuă a judecătorilor și procurorilor; faptul că are un caracter de unicitate îi conferă exclusivitate în sistemul judiciar românesc, prin urmare şi responsabilităţi esențiale în crearea unui corp profesional cu un înalt grad de competență profesională.

La acest moment, INM este o instituţie cu o personalitate distinctă, management consolidat, resurse umane competitive şi o imagine general pozitivă, în special pe plan internaţional. Având în vedere caracterul dinamic al evoluțiilor din domeniul judiciar, cel mai bun exemplu constituindu-l schimbările profunde induse de adoptarea noilor coduri, strategia actuală a Institutului este impusă, în principal, de mediul exterior (*outside in strategy*). Acestei tendințe reactive este necesar să îi fie opusă o reacție mai agresivă, în sens pozitiv, a INM la adresa mediului său extern, acțiune caracterizată prin management anticipativ și printr-o abordare managerială pro-activă a rolului său instituțional. Ca linie generală, apreciez că strategia instituţională de urmat este una de consolidare, de menținere a rezultatelor pozitive, dar și de ajustare a unor aspectelor care sunt încă deficitare.

Elaborarea oricărui plan de management fezabil şi în mod real util porneşte de la cunoaşterea mediului intern şi extern al instituţiei în cauză, de la sistemul managerial şi de la strategiile sale de dezvoltare. Aşa fiind, prezentul proiect are în vedere obiectivele şi măsurile specifice privind INM stabilite prin strategiile naționale, sectoriale sau interne relevante, precum şi pe cele din cuprinsul planurilor manageriale ale celorlalţi membri deja în funcţie ai conducerii Institutului, cele mai multe dintre acestea fiind considerate părţi esenţiale ale unei viitoare

[1] Sydney J. Harris (1917-1986) - profesor, scriitor și jurnalist american

agende comune a echipei manageriale. Din acest punct de vedere, planul urmează liniile generale stabilite prin planul managerial al directorului Institutului, având, în acelaşi timp, un caracter complementar acestuia, în special cât priveşte activitatea de formare continuă.

Conţinutul planului managerial are o gradualitate multidimensională: de la general la particular, de la teoretic la practic şi din trecut spre viitor. Totodată, proiectul este elaborat nu numai ca mijloc de informare, ci în special ca instrument de lucru, ale cărui direcţii să poată fi urmate efectiv în acțiunile viitoare. Întrucât activitatea INM este îndeobşte cunoscută, datele privind organizarea, funcţionarea şi activitatea curentă a acestuia sunt prezentate la modul general și doar în măsura în care pot facilita înţelegerea rolului Institutului și a mecanismelor sale instituționale. Practic, structura profundă a proiectului urmează trinomul constatare - analiză - soluții, fiind, însă, condiționată sub acest aspect de nivelul și atributele funcției pentru care candidez.

Datele utilizate au fost preluate din surse publice sau reprezintă cunoștințe cu privire la Institut dobândite în mod direct, în calitate de formator al INM și al ȘNG în mai multe domenii, precum și ca participant la seminariile organizate de către INM. De asemenea, am utilizat experiența acumulată în funcțiile de conducere ocupate de-a lungul timpului la diverse niveluri ale parchetelor, precum și cunoștințele de strictă specialitate în mai multe domenii relevante: management public, management judiciar, comunicare organizațională și formarea adulților.

Pentru continuitatea şi coerenţa expunerii, am utilizat abrevieri și am preferat să inserez chiar în cuprinsul proiectului reprezentările grafice și unele date statistice. De asemenea, pentru cursivitatea textului sunt făcute puține trimiteri la actele normative relevante, dar actele au fost enumerate în mod exhaustiv în cuprinsul anexei privind sursele bibliografice, fiind structurate astfel încât lista acestora să poată constitui un instrument util de lucru. Din aceleași rațiuni, măsurile concrete preconizate au fost structurate sub forma unui plan de acţiune, anexă la planul managerial.

Lucrarea conţine, în capitole distincte, prezentarea unor elemente de ordin general privind INM, rezultatele diagnosticării, la acest moment, a viabilităţii sale instituționale, precum și prezentarea atributelor funcției de director adjunct pentru care candidez și a modalităților preconizate de abordare a relațiilor de serviciu din perspectiva acestei funcții. În continuare este expus planul de management aferent ciclului managerial 2015-2018, care cuprinde şi expunerea măsurilor concrete avute în vedere pentru îmbunătățirea activității de formare continuă și a celei generale a INM, iar la finalul proiectului sunt inserate concluziile acestuia.

Capitolul II
DIAGNOSTICAREA VIABILITĂȚII INSTITUȚIONALE A INM

Nu zidurile fac o şcoală, ci spiritul ce domneşte într-însa.

Ferdinand I, Rege al României

§ 1. Misiunea, organizarea și funcționarea INM

INM este instituţia publică, aflată în coordonarea CSM, care are ca principală **misiune** formarea profesională, în condițiile legii, a judecătorilor şi procurorilor:

a) formarea profesională <u>inițială</u> a judecătorilor şi procurorilor;
b) formarea profesională <u>continuă</u> a judecătorilor şi procurorilor, în funcţie;
c) <u>formarea formatorilor</u>.

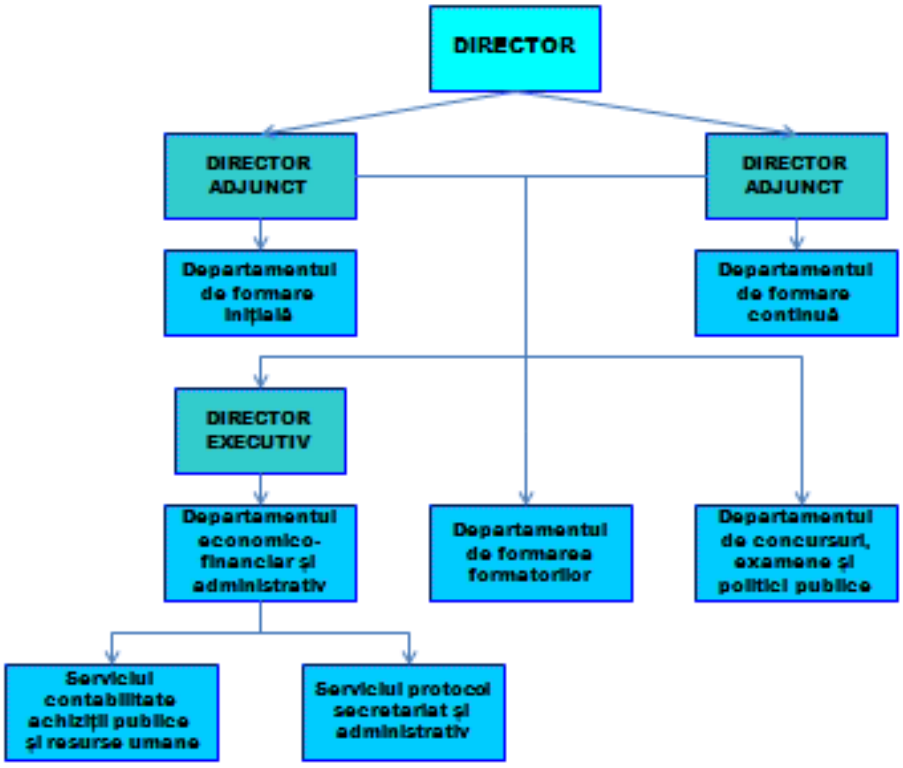
INM nu face parte din sistemul naţional de învăţământ şi educaţie şi nu este supus dispoziţiilor legale cu privire la acreditare și recunoaşterea diplomelor, fiind o instituție cu caracter interdepartamental de formare a personalului care are calitatea de judecător sau procuror.

INM are raporturi de dependență decizională și financiară față de CSM; este finanţat de la bugetul de stat, prin bugetul CSM, iar actele de decizie cu caracter strategic, precum și unele cu caracter individual sunt supuse aprobării Consiliului. Coordonarea Institutului de către Consiliu are, însă, un caracter mult mai complex și atinge o multitudine de aspecte ale activității curente a acestuia, presupunând o cooperare interinstituțională permanentă, atât la nivelul conducerii cât și la cel al aparatului tehnic.

Cadrul normativ al Institutului are un caracter complex; organizarea, funcționarea și activitatea acestuia sunt reglementate, în primul rând, de legile din pachetul privind justiția, de regulamentele proprii, dar, mai ales, de regulamentele adoptate prin hotărâri ale CSM. Totodată, mai multe acte europene, în special rezoluții al Parlamentului European, comunicări ale Comisiei Europene sar rezoluții ale organismelor consultative ale Consiliului Europei cuprind reglementări, direcții de acțiune sau recomandări privind formarea judiciară, care privesc și activitatea INM.

Structura organizatorică este configurată având în vedere cele patru principale domenii de activitate ale Institutului (stratificare verticală), fiind simplă şi adaptată scopului instituţiei. În afara organelor de conducere, această structură include:

a) Departamentul de formare profesională iniţială;
b) Departamentul de formare profesională continuă;
c) Departamentul de formare a formatorilor;
d) Departamentul de concursuri, examene şi politici publice;
e) Departamentul economico-financiar şi administrativ.



Structura organizatorică a INM

Din punctul de vedere al ştiinţei managementului, INM are o **structură organizatorică de tipul birocraţie profesională**, caracterizată, în special, prin următoarele[2]:

[2] După Ion Verboncu - Managementul organizaţiei, curs universitar destinat studenţilor la masterul „Management public" din cadrul Academiei de Studii Economice, pag. 52

- profesionalismul deosebit de ridicat al factorului uman;
- autoritatea cunoştinţelor (autoritatea personală) este prioritară autorităţii oficiale, bazată pe reguli;
- comunicarea informală este regula, iar cea formală este excepţia;
- accentul este pus pe rezultate, care nu sunt totdeauna strict cuantificabile;
- funcţionarea ca „oligarhie profesională”, structurile administrative fiind cele care oferă servicii de sprijin pentru profesionişti.

Cu toate acestea, din cauza specificului propriei activități și a realităților sistemului judiciar, INM prezintă şi caracteristici ale **birocraţiei mecanice**, în special apelarea la reguli şi norme juridice excesive şi obligatorii și specializarea funcţională la nivel de posturi. Ca orice birocraţie profesională, o asemenea instituție furnizoare de prestări de servicii al cărei monopol este instituit prin lege, poate fi mai puţin deschisă la critici ale propriei activități și mai puțin favorabilă anumitor schimbări şi inovaţii care o vizează în mod direct.

În cadrul INM îşi desfăşoară activitatea următoarele **categorii de personal**: judecători şi procurori, personal de specialitate juridică asimilat judecătorilor şi procurorilor, funcţionari publici, personal contractual și cadre didactice din învăţământul juridic superior, acreditat conform legii. Personalul Institutului este constituit din personal de instruire și din personal tehnic de specialitate (experți asimilați judecătorilor și procurorilor, funcționari publici, personal contractual).

Cât privește **personalul de instruire**, acesta este asigurat, de regulă, din rândul judecătorilor şi procurorilor în funcţie, care pot fi detaşaţi în cadrul Institutului, cu acordul lor şi cu avizul Consiliului ştiinţific, în condiţiile legii. De asemenea, pentru desfăşurarea procesului de formare profesională Institutul poate folosi, în condiţiile legii, şi cadre didactice din învăţământul juridic superior, acreditat potrivit legii, alţi specialişti români şi străini, precum şi personal de specialitate juridică asimilat magistraților. Personalul de instruire este compus din: formatori cu normă întreagă sau colaboratori și coordonatori de practică.

O caracteristică specială a INM este aceea că atât judecătorii şi procurorii numiţi sau delegaţi în funcţiile de conducere, cât și cei numiți ca personal de instruire cu normă întreagă sunt detașați în cadrul Institutului pentru o perioadă de până la trei ani. Avantajele folosirii în procesul de formare a judecătorilor și procurorilor constau în buna cunoaștere de către aceștia a instanțelor și parchetelor, precum și în legătura directă a acestora cu practica judiciară. Principalul dezavantaj constă în caracterul temporar al mandatelor și în relativa instabilitate a

acestui tip de personal, cu consecința schimbării parțiale periodice a componenței colectivului. Din acest punct de vedere un rol important revine personalului de specialitate asimilat judecătorilor și procurorilor, care poate asigura continuitatea și caracterul unitar al activității, în special în ceea ce privește cadrul procesului de formare și practicile administrative curente.

Conform ultimului său raport de activitate, INM are o **schemă de personal** formată din 78 posturi din care 3 posturi, toate de funcționar public, sunt vacante. Din cei 75 angajați un număr de 9 au funcții de conducere, 17 persoane fac parte din personalul de instruire (16 formatori cu normă întreagă și un profesor), iar 21 au calitatea de expert - personal de specialitate asimilat judecătorilor și procurorilor, celelalte 28 persoane având calitatea de funcționar public sau personal contractual.

Bugetul INM este unul de cheltuieli și, conform aceleiași surse, în anul 2014 a fost de 26.202.000 lei, din care 51.000 lei au constat în fonduri externe nerambursabile. La fel ca în cazul celorlalte instituții din sistemul judiciar, cea mai parte a bugetului este destinată cheltuielilor de personal, care împreună cu bursele auditorilor de justiție au constituit 90% din totalul bugetului. În bugetul pe anul 2015, INM are alocată suma de 1.872.000 lei pentru realizarea acțiunilor de formare continuă.

§ 2. Sistemul de conducere al INM

Institutul are un sistem de conducere complex și structurat pe mai multe niveluri, format dintr-un organ colegial - Consiliul științific și organe unipersonale, corespunzătoare managementului de top (conducerea instituției) sau managerilor pe domenii, de nivel mediu (șefii departamentelor de formare). Deși nu face parte din sistemul propriu-zis de conducere al INM, rolul cel mai important în luarea deciziilor strategice îl are CSM, care, în calitate de for tutelar, coordonează activitatea Institutului.

Organele de conducere ale Institutului sunt următoarele: Consiliul ştiinţific, directorul, directorii adjuncți și directorul executiv.

Consiliul științific este organul colegial, prezidat de directorul Institutului și format din 13 membri, care propune proiectul de buget şi hotărăşte asupra problemelor care privesc organizarea şi funcţionarea Institutului, la propunerea directorului INM. Organul consultativ de specialitate al Consiliului științific este **Consiliul pedagogic**, care analizează și formulează propuneri privind direcțiile de studiu ale INM și activitatea de formare profesională.

Conducerea INM de către un organ colegial asigură avantajele unei largi reprezentativități și conferă hotărârilor acestuia forța și calitatea deciziilor colective; dincolo de aceasta sunt prezente neajunsurile legate de operativitatea luării deciziilor și dificultățile în abordarea structurată a procesului decizional.

Directorul INM şi cei doi **directori adjuncţi** sunt numiţi pentru un mandat de trei ani, cu posibilitatea reînvestirii, de către CSM. Directorul INM are calitatea de ordonator secundar de credite, aflat în coordonarea preşedintelui CSM, care este ordonator principal de credite. În activitatea sa este ajutat de către doi **directori adjuncți**, ale căror atribuții vor fi prezentate și analizate în cadrul capitolului dedicat funcției director adjunct cu formarea continuă.

În fine, **directorul executiv** conduce activitatea Departamentului economico-financiar şi administrativ, atribuțiile sale fiind stabilite prin decizie de către directorul Institutului.

Conform atribuțiilor prevăzute prin actele normative, Consiliul științific asigură conducerea strategică a Institutului, în timp ce directorul și celelalte persoane cu funcții de conducere asigură conducerea executivă și desfășurarea activității curente, având ca principală misiune punerea în executare a deciziilor adoptate la nivelul CSM sau, după caz, al Consiliului științific.

§ 3. Formarea profesională continuă

Pregătirea profesională a judecătorilor și procurorilor are loc în cadrul celor **două tipuri de formare**:

a) formarea <u>inițială</u>, teoretică și practică, în cadrul INM, ca auditori de justiție ;
b) formarea <u>continuă</u>, ca judecători sau procurori în funcție, de-a lungul întregii cariere.

La rândul său, formarea continuă se organizează în **două forme**:

a) formarea continuă <u>centralizată</u>, care este organizată de către INM;
b) formare continuă <u>descentralizată</u>, care este organizată la nivelul CA și al PCA, precum și la instanțele și parchetele din cadrul acestora, fiind doar coordonată de către INM.

Apreciez că volumul și ponderea activităților de formare continuă în activitatea INM vor înregistra, în continuare, o creștere determinată de mărirea și diversificarea nevoilor de formare, dar și de scăderea preconizată a numărului de magistrați nou intrați în sistem[3].

[3] Conform Programului de formare continuă 2015, și în acest an numărul total al seminariilor a crescut, de la 289 în anul 2014 la 340 (17%).

Formarea inițială și cea continuă au elemente instituționale și procedurale comune, dar fiecare dintre acestea are accente distincte, o **analiză comparativă** a acestora fiind prezentată în cele ce urmează:

1) Publicul țintă și nevoile de formare

   Formarea continuă se adresează judecătorilor și procurorilor în funcție, care, în principiu, au beneficiat deja de secvența de formare inițială (excepție fac magistrații care nu au urmat cursurile INM). Cerințele de formare ale magistraților în funcție se centrează pe aspectele practice ale pregătirii, cu relevanță directă asupra uniformizării practicii judiciare, pe când auditorii de justiție beneficiază de o pregătire care combină modulele teoretice cu stagiile practice. O altă caracteristică este diferențierea pregătirii magistraților în funcție, care se realizează ținând cont de necesitatea specializării acestora, spre deosebire de formarea inițială, în cadrul căreia auditorii de justiție au o pregătire standard, identică pentru fiecare dintre cele două categorii - judecători sau procurori.

2) Personalul de instruire

   În cazul formării continue, conform cerințelor practice ale acesteia, este de dorit ca formatorii folosiți să provină dintre cei mai buni practicieni ai dreptului, să fie specializați în domeniul de referință și să se fi confruntat în mod curent cu cazuistica ce face obiectul seminariilor. Aceste cerințe fac ca numărul de formatori colaboratori să fie mult mai mare decât cel al formatorilor cu normă întreagă, iar specializarea formatorilor din cadrul formării continue să fie mai aprofundată[4].

3) Responsabilitatea formării

   În cazul formării auditorilor de justiție procesul de învățământ este gestionat de INM. Pentru formarea continuă responsabilitatea instituțională se împarte între Institut și conducătorii instanțelor sau parchetelor (în special cât privește FCD), iar accentul pus pe pregătirea individuală este unul mai puternic față de pregătirea inițială. În cazul FCD, această partajare a atribuțiilor instituționale a condus în unele situații și la o diluare a responsabilităților, ceea ce a necesitat implicarea mai activă a Institutului în organizarea seminariilor. Astfel, conform regulamentului în domeniu, Institutul coordonează activitatea de FCD prin avizarea tematicii de pregătire, furnizarea materialelor documentare şi formarea formatorilor. Pentru eficientizarea acestei activități, în ultima

[4] Lista formatorilor INM cuprinde formatori în 33 domenii diferite, în timp ce programul de formare inițială cuprinde 15 discipline.

perioadă, INM s-a implicat inclusiv în organizarea seminariilor, prin sprijinul acordat în selecția formatorilor și în stabilirea agendelor, precum și prin efectuarea plății formatorilor.

4) Volumul activităților de formare

În timp ce formarea inițială are ca obiect pregătirea concomitentă, în fiecare an a două promoții de auditori de justiție (359 persoane în anul 2015), formarea continuă privește întreaga masă a judecătorilor și procurorilor aflați în activitate, în număr de circa 6800 persoane. Spre exemplu, conform raportului de activitate, în anul 2014 au fost pregătiți în cadrul formării continue 4822 magistrați, ceea ce a presupus eforturi umane și logistice deosebite din partea personalului departamentului de specialitate care se ocupă de formarea continuă.

5) Modul de organizare a formării

Organizarea modului de desfășurare a formelor de pregătire continuă are anumite caracteristici induse de aria geografică de proveniență a participanților, modul de finanțare, conlucrarea absolut necesară între Institut, formator și instanțele sau parchetele din care provin participanții sau care organizează sesiunile de FCD. Astfel, participanții la aceste seminarii provin din instanțe și parchete răspândite pe întreg teritoriul țării, ceea ce face dificilă organizarea acestora mai ales în cazul formelor de pregătire centralizată. În timp ce costurile privind formarea inițială sunt suportate direct din bugetul INM, cele legate de formarea continuă sunt împărțite între INM și instanța sau parchetul organizator.

*

* *

În cadrul FCC Institutul organizează două **tipuri de cursuri**: generale și speciale. Caracterul special al anumitor cursuri este conferit de publicul-țintă, în concret de nevoile speciale de formare ale anumitor categorii de judecători sau procurori, acestea fiind organizate pentru[5]:

a) judecătorii şi procurorii din instanţele/parchetele specializate; în acest caz formatorii trebuie să fie, la rândul lor, specializați în materia respectivă;

[5] Cursurile organizate în vederea dobândirii de către judecători a celei de-a doua specializări sunt obligatorii, ca și cursurile de la lit. b) și c).

b) judecătorii şi procurorii care au fost numiţi direct în magistratură (module teoretice și practice de 3 luni); aceste cursuri au, în fapt, natura unor cursuri de formare inițială, de mai scurtă durată;

c) judecătorii şi procurorii care au primit calificativul "Nesatisfăcător" sau calificativul "Satisfăcător" în urma a două evaluări consecutive (cursuri de 3-6 luni); în această situație, stabilirea domeniilor de formare și tematica este personalizată și are la bază mențiunile și recomandările din cuprinsul raportului/rapoartelor de evaluare.

Din punctul de vedere al conținutului, conform legii, formarea profesională continuă este complexă, multidisciplinară și utilitaristă, curricula orientată în mod pragmatic către cunoștințele necesare și utile în abordarea zilnică a sarcinilor de serviciu. Astfel, pregătirea profesională a magistraților în funcție are în vedere dinamica procesului legislativ şi constă, în principal, în următoarele:

a) cunoaşterea şi aprofundarea:
   - legislaţiei interne și a documentelor europene şi internaţionale la care România este parte;
   - jurisprudenţei instanţelor judecătoreşti, a Curţii Constituţionale, a CEDO şi a CJUE;
   - dreptului comparat;
   - normelor deontologice ale profesiei de judecător sau de procuror;

b) abordarea multidisciplinară a instituţiilor cu caracter de noutate;

c) cunoaşterea şi aprofundarea unor limbi străine;

d) operarea pe calculator.

Formarea profesională continuă este un drept și, totodată, o obligație a judecătorilor și procurorilor. Urmarea formelor de pregătire continuă este, în principiu, opțională, existând, însă, și **obligații** concrete impuse prin lege judecătorilor și procurorilor:

a) să participe cel puţin o dată la trei ani la programe de formare profesională continuă organizate de INM sau de alte instituţii de învăţământ superior ori la alte forme de perfecţionare profesională;

b) să urmeze un curs intensiv pentru învăţarea sau aprofundarea unei limbi străine;

c) să urmeze un curs intensiv pentru iniţierea sau aprofundarea cunoştinţelor de operare pe calculator, organizate de INM ori de instanţele judecătoreşti sau de parchetele de pe lângă acestea, de instituţii de învăţământ superior, precum şi de alte instituţii de specialitate.

Principala problemă constă în inexistența mecanismelor și a preocupării verificării îndeplinirii acestor obligații legale de către fiecare magistrat. De aceea, consider că ar trebui efectuată o analiză privind respectarea periodicității minime a participării tuturor magistraților la o formă de pregătire și la urmarea de către aceștia în cursul întregii cariere a unui curs intensiv de limbi străine și a unuia de operare pe calculator. Rezultatele acestei analize ar putea constitui un nou punct de pornire pentru modul viitor de acțiune al INM.

Cursurile de formare profesională continuă se desfășoară pe baza unor **programe de formare** distincte pentru formarea continuă centralizată și, respectiv, cea descentralizată, ambele aprobate de către CSM, la propunerea Consiliului științific. Programul de FCC cuprinde domeniile și temele de formare, iar cel de FCD cuprinde: analiza activității formării anului în curs, tematica aferentă anului următor şi, după caz, propuneri de optimizare a sistemului în anul următor.

Tematica FCD cuprinde domenii comune, cu caracter obligatoriu, domenii orientative, iar la nivelul instanțelor și parchetelor se pot organiza consultări și dezbateri și asupra altor teme, în domenii specifice. Deşi programele sunt elaborate pe baza unei largi consultări a instanțelor, parchetelor, a altor parteneri instituționali și a persoanelor implicate în procesul de formare, uneori formularea propunerilor de către instanțe și parchete are un caracter formal. De aceea, este necesară conștientizarea în acest sens a judecătorilor și procurorilor, în primul rând prin transmiterea de către INM a mesajului că propunerile respective sunt importante și sunt tratate cu deosebită seriozitate în procesul de elaborare a programelor de formare.

După finalizare, programul de FCC se transmite tuturor judecătorilor și procurorilor, pentru formularea opțiunilor de participare care, după analizare și aprobare în colegiul de conducere al instanței sau parchetului, se transmit la INM în vederea centralizării și întocmirii listelor participanților la seminarii.

Cum am arătat, FCC este organizată de INM, iar cea descentralizată de instanțe și parchete, sub coordonarea Institutului. La nivelul instanțelor și parchetelor, activitatea este coordonată de CA sau, după caz, de PCA, iar responsabilii din cadrul acestora răspund și de procesul de formare continuă a judecătorilor și procurorilor de la instanțele și parchetele din circumscripție. De asemenea, la nivelul tuturor instanțelor și parchetelor sunt desemnați, de către conducătorii acestora, judecători sau procurori care răspund de buna organizare a acestei activități. Responsabilii au o contribuție importantă în elaborarea programului și a planului de formare continuă la nivel descentralizat, stabilesc forma de desfășurare a activităților și

asigură organizarea acestora, realizează selecția participanților și întocmesc documentele necesare, conform regulamentului în domeniu: rapoartele de seminar și raportările semestriale către INM.

Cursurile de FCC se desfășoară, de regulă, sub formă de seminarii, colocvii, mese rotunde sau sesiuni, la sediul INM sau la sediul centrelor regionale de pregătire, iar cele de FCD se desfășoară sub formă de seminarii, consultări, dezbateri, sesiuni, întâlniri sau mese rotunde. Pentru realizarea pregătirii continue, INM și responsabilii cu activitatea de formare descentralizată pot folosi personalul de instruire al INM, cu precizarea că în cadrul acestei activități pot fi folosite și persoane care nu au calitatea de formator al Institutului, dar cu aprobarea colegiului de conducere al instanței sau parchetului.

§ 4. Diagnosticarea generală a viabilității instituționale a INM

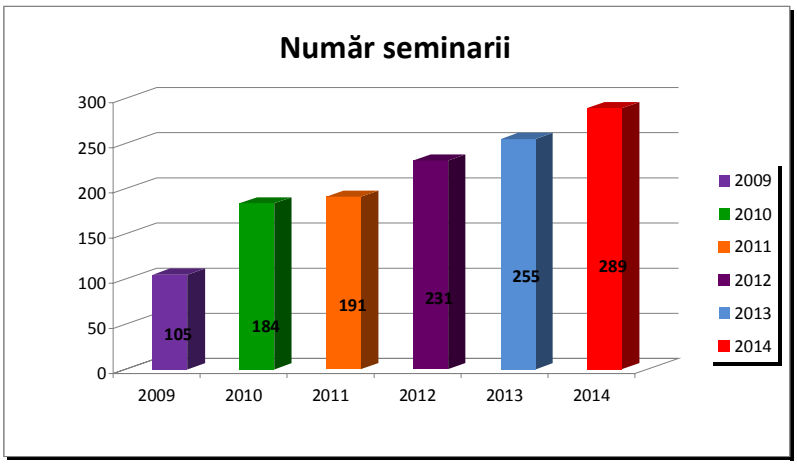
INM este o instituție de mărime medie, cu caracteristici tipice pentru o unitate de formare a adulților, unde un număr relativ mic de persoane asigură servicii pentru un public foarte larg. De aceea, una dintre recomandările formulate de Comisia Europeană în cadrul MCV a vizat consolidarea capacității INM, în special în vederea punerii în aplicare a noilor coduri. În ultimii ani, aceasta a constituit și una dintre prioritățile CSM, obiectivele asumate și măsurile concrete implementate de acest organism constituind un sprijin valoros pentru INM.

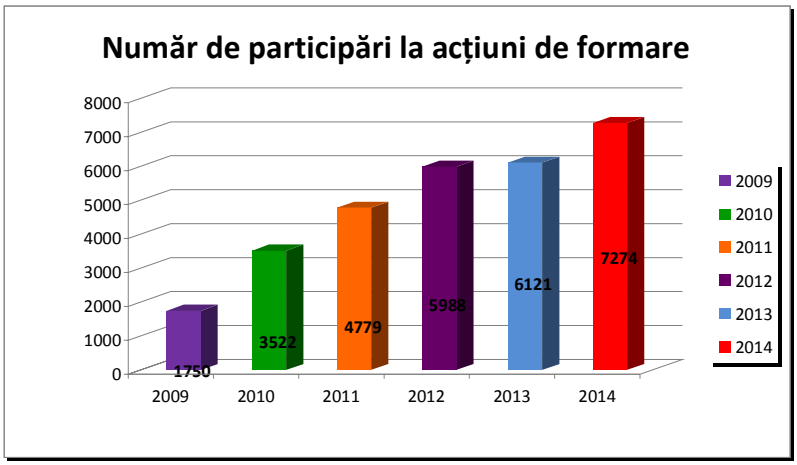
Preocuparea și eforturile sistematice ale conducerii și ale întregului personal al Institutului au condus la obținerea unor progrese semnificative în procesul de modernizare a instituției și de adaptare a acesteia la noile realități ale sistemului judiciar și ale societății românești. Semnificativă în acest sens este munca fără precedent depusă de personalul Institutului pentru pregătirea judecătorilor și procurorilor în vederea implementării noilor coduri în materie civilă și penală. Astfel, în anul 2014 au fost organizate 125 seminarii la care au participat 3092 de persoane, iar în ultimii patru ani 4983 de judecători și procurori (73% din total) au participat la cel puțin o acțiune de formare în această materie[6]. La fel de impresionante sunt și cifrele generale privind formarea continuă și componenta sa internațională, care au crescut de la un la altul. În anul 2014 au fost organizate 289 de seminarii, la care au participat efectiv 4822 magistrați și alte persoane, înregistrându-se un

[6] Raportul de activitate al INM 2014, fila 28.

număr de 7274 de participări. La acțiunile de formare din străinătate au participat 350 persoane, iar 487 de magistrați străini au participat la seminarii organizate în România.

Dinamica acțiunilor de formare continuă este figurată în graficele următoare preluate din Raportul de activitate al INM pe anul 2014[7].





Desigur, această activitate intensă a fost susținută de resursele financiare suplimentare obținute prin intermediul unor proiecte internaționale; după finalizarea acestor proiecte experiența acumulată rămâne dobândită, dar este necesar să fie identificate alte surse de finanțare pentru continuarea activităților de formare la aceiași parametri.

Toate aceste rezultate nu ar fi fost posibile fără aportul întregului personal al INM, care are o structură echilibrată și un mod profesionist de acțiune. Mediul de muncă din instituție, pe care în calitate de formator am avut ocazia să-l cunosc, este unul pozitiv și constructiv, există o bună disciplină a muncii în echipă și un stil de lucru cooperant.

[7] Raportul de activitate al INM 2014, fila 26.

Cadrul normativ secundar al INM este unul complex și bine dezvoltat, fiind bine reglementate toate aspectele activității, unele dintre acestea pe plan intern, altele de către CSM.

Dotările materiale ale Institutului sunt la nivelul altor instituții de același gen, fiind operaționalizat un sistem informatic complex. La nivel informațional, INM dispune de un sistem de culegere a datelor, care sunt ulterior centralizate și structurate, fiind operaționalizată o bază complexă de date cu privire la activitatea de formare, principalul obiect de activitate al Institutului[8].

Deși am pus accentul pe rezultate, în materia formării acestea nu sunt totdeauna strict cuantificabile și nici imediate, investițiile în educație producând rezultate subtile și care pot fi constate într-o perioadă îndelungată de timp, în special în evoluția indicatorilor de calitate și de eficiență. Consider că din punctul de vedere al volumului activității anul 2014 a fost unul de vârf urmând ca în perioada următoare, după asimilarea deplină a noilor coduri, INM să se concentreze mai puțin pe aspectele cantitative și mai mult pe cele calitative ale activității. Totodată, cum am mai arătat, consider că în anii următori centrul de greutate al activității de formare se va deplasa către formarea continuă, cu dezvoltarea accentuată a pregătirii continue descentralizate.

Trecând la vulnerabilitățile INM, cea mai importantă, în opinia mea, este aceea a lipsei resurselor materiale și financiare, soluționarea acesteia fiind condiționată și de îmbunătățirea generală a situației economice. Dotările materiale, în speciale cele cu tehnică IT și de telecomunicații de vârf, angajarea de personal suplimentar specializat în domeniul IT și al științelor educației sunt indispensabile pentru reușita planurilor de dezvoltare instituțională a INM. Managementul performanței presupune dedicarea personalului și adoptarea soluțiilor inovative, dar exclude incertitudinea legată de sursele de finanțare și asigurarea continuității acestora prin rectificări bugetare.

O altă vulnerabilitate, deocamdată latentă, dar care ar putea evolua dacă nu va fi înlăturată, este legată de nemulțumirile judecătorilor și procurorilor privind modul de acțiune al Institutului în domenii strict determinate, cum ar fi anumite atitudini și comportamente ale auditorilor de justiție, selecția participanților la seminariile din cadrul formării continue centralizate, selecția membrilor comisiilor de concurs, modul de elaborare a subiectelor de examen/concurs și modul de soluționare a contestațiilor.

---

[8] Baza de date cuprinde informații privind activitatea de formare, începând din anul 2003.

Rezolvarea unora dintre aceste probleme, care sunt reale, presupune cooperarea strânsă cu CSM, dar şi creşterea gradului de transparenţă şi intensificarea comunicării cu judecătorii şi procurorii. Unele dintre aceste aspecte sunt analizate în cadrul planului de management 2015-2018, unde sunt expuse şi măsurile preconizate pentru înlăturarea acestora.

Conform metodologiei impusă de ştiinţa managementului, nicio strategie sau plan de modernizare a organizaţiei nu are şanse reale dacă nu este corect fundamentat, printr-un studiu de diagnosticare sau printr-o analiză, care să stabilească atât premisele corecte, cât şi tendinţele şi posibilităţile viitoare de progres. În acest sens, din multitudinea instrumentelor manageriale, am recurs la **analiza SWOT**, care permite ordonarea facilă a informaţiei critice (internă şi externă, pozitivă şi negativă) şi, prin sumarizare sinoptică, favorizează înţelegerea factorilor de succes, a oportunităţilor oferite de mediul extern, dar şi a punctelor slabe şi a ameninţărilor din afară, aflate dincolo de câmpul de acţiune managerială.

Condiţionări/ Valori	**Valori pozitive**	**Valori negative**
	STRENGHT – PUNCTE FORTE	**WEAKNESSES – PUNCTE SLABE**
Condiţionări interne	+ **resurse umane profesioniste şi posesia unei echipe** + experienţă şi continuitate managerială + standarde şi metodologii bine definite şi eficiente + cultură organizaţională, climat de muncă pozitiv + lipsa tensiunilor şi a problemelor disciplinare + infrastructură informatică şi de telecomunicaţii performantă + acces la resurse legislative şi jurisprudenţă	- **resurse materiale şi financiare insuficiente** - lipsa autonomiei financiare - neînfiinţarea unor structuri organizatorice - deficitul de personal, mai ales în posturi cheie - insuficienta comunicare cu publicul ţintă
	OPPORTUNITIES – OPORTUNITATI	**THREATS – AMENINTARI**
Condiţionări externe	+ **formarea judiciară - prioritate la nivel național și european** + intrarea în vigoare a noilor coduri în materie civilă şi penală + strategiile sectoriale şi planurile de reformă a sistemului judiciar + prestigiul şi imaginea pozitivă în plan internaţional + reforma unor parteneri instituţionali	- **prelungirea crizei economice şi a austerităţii bugetare** - dinamica schimbărilor din sistemul judiciar românesc și din mediul judiciar european - lipsa de acces la resurse materiale şi financiare - accentele negative ale imaginii publice în rândul magistraților - competenţa generală de formare judiciară

Rezultatele analizei strategice SWOT privind INM

Capitolul III
FUNCŢIA DE
DIRECTOR ADJUNCT AL INM RESPONSABIL CU FORMAREA CONTINUĂ

Lumea nu-ți poate dărui ceea ce nu primeşte de la tine.
Friedrich Schiller

§ 1. Atributele postului de director adjunct al INM, responsabil cu formarea continuă

Conducerea executivă, curentă, a Institutului este asigurată de un director și de doi directori adjuncți, care coordonează în mod direct departamentul de formare inițială și, respectiv, departamentul de formare continuă.

Atribuțiile fiecăruia dintre directorii adjuncți sunt stabilite prin decizie a directorului; prin partajarea responsabilităților sale curente, acesta poate delega fiecăruia dintre cei doi directori adjuncți o parte din atribuțiile sale. În consecință, atribuțiile directorului adjunct pentru formarea continuă sunt cele stabilite prin actele normative (Regulamentul INM, hotărârile CSM și alte acte normative), care sunt circumscrise coordonării activității de formare continuă sau altor responsabilități specifice, precum și cele stabilite prin decizia directorului INM. Din analiza atribuțiilor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților care incumbă directorului adjunct pentru formare continuă (**fișa postului)** rezultă că acestea pot fi structurate după cum urmează:

A. Atribuții cu caracter general:

1. asigură respectarea normelor de disciplină interioară;
2. asigură elaborarea proiectului statului de funcţii şi statului de personal;
3. asigură elaborarea proiectului programului de relaţii externe al Institutului;
4. asigură efectuarea lucrărilor necesare pentru relaţiile cu autorităţile şi instituţiile publice, cu specialiştii români sau străini, precum şi cu reprezentanţele diplomatice străine din România, în vederea promovării intereselor Institutului în raporturile cu acestea;
5. asigură relaţiile cu mass-media şi cu publicul;
6. efectuează lucrările privind primirea în audienţă la conducerea Institutului;
7.

B. Atribuții privind activitatea de formare:

1. coordonează activitatea Departamentului de formare continuă;
2. asigură elaborarea, după caz, a proiectelor programului de învăţământ, de politici şi strategii de formare a judecătorilor şi procurorilor;
3. asigură respectarea programelor de studiu;
4. poate fi membru în comisia de selecție a candidaților înscriși în cadrul procesului de recrutare a personalului de instruire;
5. poate participa ca membru în comisiile de evaluare a personalului de instruire;

C. Atribuții privind alte concursuri și examene:

1. poate fi vicepreședinte al comisiei de admitere a concursului de admitere la INM;
2. poate fi vicepreședinte al comisiei de admitere a concursului de admitere în magistratură;
3. poate fi vicepreşedinte al comisiei de organizare a examenului de capacitate al judecătorilor stagiari şi al procurorilor stagiari;
4. poate fi vicepreşedinte al comisiei de organizare a concursului de promovare a judecătorilor şi procurorilor;
5. poate fi vicepreşedinte al comisiei de organizare a concursului de promovare în funcţia de judecător la ÎCCJ;
6. poate fi vicepreşedinte al comisiilor de organizare a concursului sau examenului pentru numirea în funcții de conducere a judecătorilor și, respectiv, a procurorilor;

D. Alte atribuții:

1. poate efectua cercetarea prealabilă în cazul săvârşirii unor abateri disciplinare de către auditorii de justiție;
2. poate verifica prestarea efectivă a activităţilor legate de constituirea şi administrarea bazelor de date cu subiecte pentru testul de verificare a raţionamentului logic, constituite în vederea organizării concursului de admitere la INM și a concursului de admitere în magistratură;
3. poate fi desemnat în calitate de funcționar de securitate;
4. îndeplinește orice alte atribuţii prevăzute de lege sau regulamente ori stabilite de CSM, Consiliul ştiinţific sau de directorul Institutului.

Deși atribuțiile manageriale propriu-zise nu sunt prevăzute, ca atare, în cadrul Regulamentului INM, acestea pot fi stabilite prin decizie a directorului, putând fi inserate

atribuții de organizare, coordonare și control al activității de formare continuă și a departamentului de specialitate sau a altor departamente. Unele dintre atribuții - cele cu caracter general și cele legate de organizarea concursurilor și examenelor - sunt comune cu cele ale directorului adjunct responsabil cu formarea inițială.

Conform Regulamentului INM, directorul adjunct are drept de semnătură propriu (conform delegării directorului), ceea ce îi conferă autonomie decizională și comunicațională în problemele curente a căror rezolvare se află în competența sa.

În activitatea curentă a Institutului ne aflăm în prezenţa unei distribuiri a puterii de conducere, între director şi directorii adjuncți, iar în absenţa conducătorului instituției are loc redistribuirea puterii de comandă către unul dintre adjuncții acestuia. Întrucât această redistribuire poate avea loc în mod intempestiv, este necesar ca fiecare dintre cei doi directori adjuncți să cunoască, în orice moment, problemele şi starea instituției şi să aibă, cu caracter subsidiar, aptitudinea de a prelua „din mers” conducerea, coordonarea şi controlul acesteia.

Directorul adjunct pentru formarea continuă al INM este un manager de nivel superior, prin prisma atribuțiilor sale fiind, în același timp, atât un manager general al Institutului, cât și un manager de domeniu, cât privește activitatea de formare continuă. Atribuțiile directorului adjunct responsabil cu formarea continuă interferează cu cele ale directorului adjunct cu formarea inițială, atât în cadrul aspectelor legate de managementul general al instituției, cât și în alte domenii punctuale, cum ar fi organizarea examenelor și a concursurilor.

Din analiza fișei postului rezultă că prerogativele funcţiei de director adjunct au un caracter interdisciplinar, presupunând cunoştinţe solide de management public şi judiciar, de comunicare, experiență în materia formării adulților, cunoștințe de drept, dar şi o bună cunoaştere a modului de organizare și de funcționare a sistemului judiciar. Fişa postului include raporturi specifice în plan vertical (de subordonare faţă de director și de coordonare faţă de personalul Departamentului de formare continuă) şi în plan orizontal, al colaborării cu directorul adjunct responsabil cu formarea inițială, și relații oblice, de cooperare, cu personalul din cadrul tuturor celorlalte departamente din cadrul INM.

Buna desfășurare a activității în cadrul INM presupune cooperarea în cadrul echipei manageriale, dar și comunicarea permanentă cu personalul din subordine și cu toți ceilalți angajați ai Institutului, aspecte ce vor fi detaliate în cadrul secțiunii următoare.

§ 2. Modalităţile de abordare a relaţiilor de serviciu

Având în vedere complexitatea sarcinilor și schimbarea accelerată a realităților organizaționale, instituțiile au dezvoltat strategii de adaptare, cea mai importantă din punctul de vedere al managementului fiind munca în echipă, ca sursă de inovare și de optimizare a activității, știut fiind faptul că totdeauna o echipă este mult mai valoroasă decât suma membrilor ei. Ca în cazul oricărei alte organizații, și la baza succesului INM stă tot orientarea spre grup, ceea ce a creat un mediu propice comunicării și afirmării calităților personale, precum și o cultură organizațională puternică. Din acest punct de vedere, misiunea oricărei persoane care preia o funcție de conducere în cadrul INM nu pare a fi dificilă, cadrul instituțional fiind stabil și performant, iar raporturile interpersonale fiind deja optimizate. Singura problemă în acest caz este legată de integrarea organizațională și de asimilarea socială a noului venit, dar aceste procese pot fi accelerate de elemente cum ar fi valorile culturale comune, atașamentul față de organizație, cunoașterea mediului acesteia și amprenta profesională comună a protagoniștilor.

Așa fiind, în ceea ce mă privește, dacă voi ocupa funcția pentru care candidez, voi încerca să depășesc cât mai repede perioada de acomodare şi să mă integrez ca membru cu obligaţii şi drepturi depline al grupului managerial și al echipei extinse a INM. Astfel, relaţiile cu directorul şi cu celălalt director adjunct se vor baza pe împărţirea judicioasă a sarcinilor şi pe colaborarea permanentă, în cadrul echipei manageriale. În raporturile cu subordonaţii și colaboratorii optez pentru adoptarea unui management prin obiective, acordând prioritate atingerii obiectivelor propuse, precum şi a unui management prin proiecte, inclusiv prin constituirea ad-hoc de echipe intercompartimentale în vederea rezolvării unor probleme punctuale. Utilizarea metodelor de planificare (calendar al activităţilor) constituie modalitatea cea mai eficace de valorificare a potenţialului uman şi managerial de care dispune instituţia, având în vedere că și bugetul de timp al personalului reprezintă o resursă importantă.

Voi utiliza permanent comunicarea internă și interpersonală ca element dinamizator al relaţiilor de serviciu şi, în acelaşi timp, ca o condiţie esenţială pentru realizarea unui climat propice realizării scopurilor propuse. În raporturile cu ceilalţi manageri şi cu toate categoriile de personal voi adopta principiul disponibilităţii, în sensul că voi fi permanent la dispoziţia acestora, în vederea rezolvării rapide şi eficiente a oricărei sarcini sau probleme de serviciu. De altfel, stilul participativ şi democratic de conducere (leadership), precum şi asigurarea

transparenţei totale a deciziilor importante constituie elemente cheie ale consolidării spiritului de echipă şi antrenării întregului personal în realizarea sarcinilor. În acest sens, voi apela la un complex motivațional compus din factori cum ar fi valorizarea fiecărei persoane în parte, comunicarea rezultatelor pozitive obținute și introducerea elementelor de concurenţă, inclusiv cu mize simbolice, între persoane și compartimente.

Orice organizaţie este constituită, înainte de toate, din oamenii care o creează, o fac să trăiască şi să progreseze. Aşa fiind, este necesar să fie încurajată în continuare dezvoltarea culturii organizaţionale a INM, ca factor de coeziune internă şi, totodată, ca modalitate colectivă de a rezolva orice problemă. Voi încuraja intensificarea contactelor informale dintre toate categoriile de personal şi voi acţiona, în calitate de agent de legătură şi de comunicare, pentru menţinerea unei atmosfere favorabile de lucru. Managerul are, în cadrul colectivului, un important rol de negociator, în special în gestionarea crizelor. Ca modalităţi pentru depăşirea unor astfel de situaţii, optez pentru comunicarea interpersonală (multilaterală, dar şi bilaterală) şi pentru utilizarea umorului, ca factor de eliminare a tensiunilor.

O preocupare constantă o va constitui managementul anticipativ, adoptarea unei conduite profilactice, pentru a preîntâmpina disfuncţionalităţile majore, dar şi a uneia corective, în sensul că acele compartimente care prezintă probleme vor reprezenta zone de interes permanent, până la remedierea în mod operativ a acestora.

Apreciez că alte **modalităţi de eficientizare şi punere în valoare a potenţialului instituţiei** sunt următoarele:

- Optimizarea raporturilor cu subordonaţii şi delegarea internă a unor sarcini, mai ales a celor cu caracter administrativ;
- Repartizarea lucrărilor pe criteriile specializării şi eficacităţii, cu asigurarea unei încărcături individuale echilibrate;
- Consultarea întregului personal asupra tuturor deciziilor importante și receptivitatea la soluțiile alternative;
- Implementarea imediată a oricărei noi soluţii organizatorice şi intensificarea schimbărilor necesare;
- Concentrarea eforturilor comune pe problemele cheie;
- Introducerea tehnicilor de marketing în evaluarea activităţii;
- Exercitarea controlului ca factor de diagnosticare periodică a componentelor structurale ale sistemului.

Capitolul IV
PLANUL DE MANAGEMENT 2015 - 2018

A pregăti viitorul nu înseamnă decât a crea prezentul.
Antoine de Saint Exupery

§ 1. Date generale privind planul de management

Având în vedere obiectivele generale și specifice stabilite prin documentele strategice, precum și rezultatele analizei SWOT și celelalte constatări cuprinse în prezentul proiect, am procedat la elaborarea planului managerial aferent ciclului managerial de trei ani al funcției de director adjunct responsabil cu formarea continuă. Au fost avute în vedere în special aspectele cuprinse în strategiile naționale, sectoriale sau interne relevante[9], precum și direcțiile de acțiune, obiectivele și recomandările formulate în cuprinsul documentelor emise sub egida UE sau a Consiliului Europei. Totodată, cum am arătat în cuprinsul capitolului introductiv, în liniile sale generale, cuprinsul planului este armonizat cu cel al planurilor manageriale ale actualei conduceri ale Institutului, iar la elaborarea sa au fost utilizate datele disponibile public, dar și rezultatele experienței proprii ca formator și participant la seminarii, precum și ale discuțiilor și schimburilor de opinii pe care le-am avut de-a lungul timpului privind activitatea Institutului. Având în vedere atributele funcției vizate, planul de management are ca obiect, în special, activitatea de formare continuă și pe cea departamentului de specialitate al Institutului, dar se referă și la alte aspecte cu caracter strategic și la alte sectoare ale INM, ultimele fiind abordate în măsura în care interferează sau influențează în mod determinant activitatea de formare continuă.

Prezentul plan de management are în vedere următoarele **obiective specifice privind formarea continuă,** așa cum acestea rezultă din cuprinsul Strategiei INM 2013-2016:

1. Adaptarea programelor de formare continuă la nevoile sistemului;
2. Dezvoltarea componentei internaționale a activității de formare continuă;
3. Continuarea dezvoltării componentei de formare continuă descentralizată;
4. Creșterea importanței tehnologiilor moderne în cadrul formării continue.

[9] Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar 2015-2020 și proiectul planului de acțiune aferent acesteia, Strategia națională anticorupție pe perioada 2012-2015, Planul multianual al CSM pentru perioada 2011-2016, Strategia INM pentru perioada 2013-2016 și planul de acțiune aferent, Planul de măsuri privind punerea în aplicare a noilor coduri.

Din cauza caracterului limitat al resurselor proprii disponibile, implementarea planului va fi una graduală, prioritatea constând în modernizarea, în continuare, a componentelor metodologică şi informaţională, proces care nu necesită resurse financiare, ci doar resurse de timp și eforturi intelectuale din partea întregului personal. Dată fiind prelungirea efectelor crizei economice, lipsa resurselor materiale și financiare va fi compensată prin calitatea şi motivarea resurselor umane, prin utilizarea resurselor informaţionale, precum şi prin soluţii economice şi tehnice bazate pe atragerea resurselor și a expertizei unor parteneri instituționali.

În secţiunea următoare sunt expuse, structurate potrivit principalelor tipuri și domenii de activitate ale Institutului (pe verticală, dar şi pe orizontală), stadiul actual și rezultatele pozitive ale sectoarelor respective, deficienţele şi problemele care încă persistă, precum şi măsurile concrete avute în vedere pentru înlăturarea acestora şi pentru prevenirea producerii altor disfuncţionalităţi. Deşi identificarea punctuală şi detaliată a disfuncţiilor face parte din activitatea de diagnoză, am preferat să le prezint în mod agregat, împreună cu măsurile sectoriale, pentru coerenţa expunerii şi pentru a arăta caracterul corelativ al acţiunilor care vor fi întreprinse în continuare.

Dat fiind caracterul aplicativ al planului de management, am preferat să expun măsurile prioritare pentru fiecare domeniu și sub forma unui **plan de acţiune** (anexă la lucrare), al cărui conținut este subsumat obiectivelor generale ale INM și celor specifice ale formării continue. În măsura în care unele dintre măsurile propuse vor fi avute în vedere de Consiliul științific și de conducerea INM, urmează ca, la momentul respectiv, acestea să fie analizate și să fie stabilite și elementele adiacente implementării şi monitorizării stadiului de aplicare a măsurilor respective: persoanele responsabile, termenele, indicatorii de evaluare şi, acolo unde sunt necesare, resursele necesare.

§ 2. Progresele, disfuncţionalităţile şi măsurile corective sectoriale

A. <u>Activitatea de formare continuă</u>

Formarea continuă este indisolubil legată de activitatea structurii organizatorice de specialitate - Departamentul de formare continuă - astfel încât în prezenta secțiune vor fi analizate și aspecte legate de activitatea acestui departament. Pentru cursivitatea expunerii, problematica formării continue a fost împărțită în sub-secțiuni distincte, care vor fi abordate în ordine cronologică.

1. Programele de formare continuă

Programele de FCC și FCD constituie, în fapt, rezultatul final al evaluării nevoilor de formare ale judecătorilor și procurorilor în funcție. Totodată, acestea reprezintă veritabile planuri de acțiune care ghidează formarea continuă de-a lungul întregului an. Așa fiind, programele trebuie să aibă la bază o analiză completă și realistă a nevoilor de formare în continuă schimbare ale sistemului. Unele dintre aceste nevoi, cum ar fi pregătirea continuă în domeniul noilor coduri, sunt manifeste, iar altele, cum sunt cele legate de etică, deontologie și integritate, sunt mai difuze, nefiind conștientizate ca atare la nivel individual.

Identificarea domeniilor de pregătire unde mai există lacune, precum și a celor mai bune metode de formare necesită o consultare reală, atât instituțională cât și individuală, care să se prelungească până la fiecare judecător și procuror din instanțe și parchete. Principala deficiență identificată în acest domeniu constă în caracterul uneori formal al răspunsurilor furnizate de instanțe și parchete. De aceea, este important ca în procesul de consultare să fie inclus, prin grija conducerii instanțelor și parchetelor, fiecare judecător sau procuror din unitatea respectivă. O posibilitate în acest sens ar fi ca propunerile privind domeniile și tematica formării continue să fie dezbătute în cadrul adunării generale a instanței sau parchetului. O altă soluție pentru îmbunătățirea calității procesului de consultare poate consta în implicarea mai activă a responsabililor de la nivelul instanțelor și parchetelor, inclusiv în formularea propunerilor pentru elaborarea programului de FCC.

Conform regulamentului specific, cele două programe de formare continuă ar trebui adoptate anual de CSM, de regulă concomitent, până în luna noiembrie a anului respectiv[10]. Explicația este aceea că, ulterior adoptării, programele sunt transmise judecătorilor și procurorilor pentru formularea opțiunilor de participare (programul de FCC) și, respectiv, CA și PCA, pentru alcătuirea, de către responsabilul de la acest nivel, a planului unitar de FCD. La rândul lor, opțiunile formulate sunt analizate și aprobate în colegiul de conducere al instanței sau parchetului și apoi sunt transmise către INM, iar în elaborarea planului unitar anual de FCD, responsabilii de la nivelul CA și PCA trebuie să consulte conducerea instanței sau parchetului, managerul economic precum și pe ceilalți responsabili de la instanțele și parchetele din

[10] Art. 18, alin. (1) din Regulamentul privind modul de desfășurare a cursurilor de formare profesională continuă a judecătorilor și procurorilor și atestare a rezultatelor obținute, aprobat prin HCSM nr. 322/2005.

circumscripție. Toate aceste activități sunt consumatoare de timp, în condițiile în care judecătorii și procurorii responsabili cu formarea continuă nu sunt degrevați de celelalte sarcini de serviciu. Spre exemplu, deși centralizarea opțiunilor formulate și transmiterea lor către INM se efectuează în sistem informatizat, manifestarea opțiunilor nu se face niciodată în anul anterior celui de referință, așa cum recomandă regulamentul[11].

O altă problemă care conduce la prelungirea duratei de adoptare a programelor constă în întârzierea adoptării bugetului INM și a bugetelor instanțelor și parchetelor (fiind vorba, în general, despre ordonatori secundari și terțiari de credite, calendarul bugetar este prelungit de repartizarea succesivă a creditelor bugetare). Prelungirea în fiecare an a procesului de elaborare a programelor face ca acestea să fie adoptate, de regulă, în cursul primului trimestru al anului la care se referă; de aici rezultă o întârziere în demararea efectivă a acțiunilor de formare continuă, pierderea începutului de an ca perioadă de formare, dar și consecințe mai puțin evidente, cum ar fi elaborarea programelor sub presiunea continuă a timpului sau efectuarea unor acțiuni de formare fără ca opțiunile pentru acestea să fi fost centralizate sau procesate. Următoarea consecință este aceea că, pentru acțiunile de formare de la începutul anului, participanții trebuie să fie desemnați de către conducerile instanțelor și parchetelor, existând riscul de a fi încălcate criteriile obiective de alcătuire a listelor.

Pentru eliminarea întârzierilor și a lucrului sub presiunea timpului la elaborarea programelor de formare continuă este necesară, în primul rând, demararea din vreme a procesului de consultare. Alte soluții identificate ar putea consta în implicarea directă și conferirea de responsabilități formale adunărilor generale în formularea de propuneri privind domeniile și temele de formare, precum și colegiilor de conducere și responsabililor cu formarea continuă de la toate nivelurile în centralizarea și transmiterea opțiunilor de participare, toate acestea grefate pe stabilirea, printr-un nou regulament privind formarea continuă, a unui calendar ferm privind etapele și procesul elaborării concomitente a celor două programe anuale de formare continuă. Cât privește problema întârzierii adoptării bugetelor, apreciez că aceasta poate fi rezolvată prin aplicarea, ca practică financiară, a prevederilor art. 37, alin. (2) din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice[12].

---

[11] Art. 9, alin. (3) din Regulament.

[12] Instituţiile publice şi acţiunile noi, aprobate în anul curent, dar care încep cu data de 1 ianuarie a anului bugetar următor, vor fi finanţate, până la aprobarea legii bugetare, în limita a 1/12 din prevederile acestora cuprinse în proiectul de buget.

2. Domeniile și temele de formare

Un aspect al programelor de formare, de care depinde în mod esențial calitatea procesului de formare continuă, îl constituie stabilirea domeniilor și tematica acțiunilor, care trebuie să acopere nevoile de formare existente, dar și să preîntâmpine eventuale disfuncții ale sistemului, prin identificarea timpurie a punctelor slabe ale acestuia. Stabilirea domeniilor și tematicii trebuie să țină seama de direcțiile de acțiune fixate prin actele europene, strategiile naționale și sectoriale, de prioritățile și de propunerile instituțiilor din sistemul judiciar, precum și de dinamica procesului legislativ și a celui de formare continuă și de rezultatele evaluării periodice a procesului de formare. În plus, ar trebui avută în vedere și chiar solicitată și opinia unor persoane din afara instanțelor și parchetelor, care au avantajul unei perspective obiective, cum ar fi avocații, notarii, executorii judecătorești, personalul de probațiune, societatea civilă.

Conform Strategiei INM, **domeniile prioritare de formare continuă** sunt următoarele:

- modificările majore din sistemul legislativ românesc (noile coduri);
- unificarea practicii judiciare în cadrul formării specializate a magistraților;
- dreptul european (jurisprudența CEDO, dreptul UE);
- dezvoltarea abilităților non juridice specifice profesiei de magistrat.

Analizând cerințele formării continue a judecătorilor și procurorilor, cea mai importantă provocare rămâne în continuare cea a punerii în aplicare a prevederilor noilor coduri în materie civilă și penală, pregătirea magistraților în acest domeniu constituind obiectivul fundamental al activității de formare continuă. Printr-un efort substanțial, impactul cunoașterii și înțelegerii noilor instituții de drept a fost deja depășit, motiv pentru care consider că, în continuare, abordarea pregătirii în acest domeniu ar trebui rafinată și orientată cu precădere către prevenirea și soluționarea problemelor apărute în practica de zi cu zi a instanțelor și parchetelor. Unul dintre obiectivele principale ale formării continue constă în realizarea unificării practicii judiciare și în prevenirea soluțiilor divergente, cu toate avantajele acestora. În afara instrumentelor legislative introduse prin noile coduri, uniformizarea practicii instanțelor și parchetelor presupune și instrumente instituționale, pregătirea profesională fiind cel mai important dintre acestea, deoarece accesul și schimbul de informații dintre actorii implicați facilitează armonizarea punctelor de vedere diferite. Consider că, dat fiind stadiul actual al cunoașterii codurilor, în afara continuării seminariilor cu caracter practic, altă direcție

de acțiune este aceea a facilitării studiului individual, prin instrumente de formare adecvate cum sunt modulele e-learning și punerea la dispoziția magistraților a unor materiale informative de sinteză.

Un exemplu de succes privind măsurile de unificare a practicii judiciare, complementar organizării seminariilor, îl constituie întâlnirile periodice ale președinților de secții din instanțe, care începând din acest an se desfășoară după metodologia detaliată, aprobată de CSM[13]. Această activitate va fi continuată, urmând ca în acest an să aibă loc opt întâlniri pentru instanțe, pe diferite materii, și una pentru parchete. INM are un rol important în organizarea și desfășurarea acestor întâlniri, care au loc în cadrul activității de formare continuă, prin implicarea expertului responsabil, a formatorilor și a catedrei de specialitate. Este necesară lărgirea ariei acestor întâlniri și la parchete, organizarea lor semestrială și invitarea unor formatori și magistrați practicieni specializați în materiile respective. Rolul acestor întâlniri ar putea fi amplificat prin implicarea formatorilor INM, care pot semnala problemele de practică judiciară neunitară culese din instanțe și parchete și apoi pot disemina în rândul magistraților rezultatele dezbaterii și punctele de vedere conturate în urma întâlnirilor periodice.

În aceeași ordine de idei, apreciez că se impune și pregătirea ”inițială” de specialitate a procurorilor imediat după încadrarea acestora în structurile specializate ale Ministerului Public - DIICOT și DNA, acțiune ce poate fi realizată în bune condiții în cadrul FCD.

Tot pe linia uniformizării practicii judiciare se înscrie și ideea organizării sub egida INM și în parteneriat public-privat a unor conferințe anuale comune cu celelalte profesii juridice, în domenii de nișă ale dreptului, cum sunt dreptul bancar, dreptul concurenței, dreptul proprietății intelectuale, insolvența sau dreptul mediului. În afara rolului informativ și de uniformizare a practicii aceste conferințe ar încuraja dialogul interprofesional și ar putea să devină, cu timpul, adevărate evenimente științifice de referință în domeniile respective.

În materia dreptului european INM constituie un model de bune practici, astfel încât mă voi limita doar la a observa că ar trebui ca în continuare formarea europeană a magistraților români să fie orientată și spre furnizarea cunoștințelor necesare, inclusiv în materia dreptului comparat, pentru o mai bună și corectă aplicare a dreptului național.

---

[13] HCSM nr. 148/2015, prin care a fost reglementată o adevărată procedură operațională de unificare a practicii judiciare prin dialog profesional.

Printre factorii de modelare a conținutului programelor de FCC și FCD o importanță aparte o au recomandările din cuprinsul rapoartelor Comisiei Europene privind progresele înregistrate în cadrul MCV, precum și prioritățile fixate de către instanțe și Ministerul Public privind propria lor activitate. Din acest punct de vedere apar ca fiind prioritare următoarele domenii de formare a judecătorilor și/sau procurorilor: unificarea practicii judiciare și creșterea calității acesteia, accelerarea procedurilor judiciare, executarea hotărârilor judecătorești, prevenirea și combaterea corupției la nivel înalt și a micii corupții, prevenirea și combaterea conflictelor de interese, a fraudei și a corupției în domeniul achizițiilor publice, combaterea spălării banilor, a evaziunii și a contrabandei, aplicarea confiscării extinse și recuperarea prejudiciilor.

În ultimii ani, Institutul a adoptat o adevărată politică de consolidare a componentei sociale a formării, atât în cadrul formării inițiale, cât și a celei continue. Succesul acestei inițiative este vădit de aportul calitativ al abilităților nejuridice la dezvoltarea celor juridice; în plus, această politică vine în întâmpinarea nevoilor reale de formare și dezvoltare personală resimțite de către fiecare magistrat. Un bun argument în acest sens îl constituie și faptul că multe dintre nemulțumirile magistraților legate de modul în care se realizează selecția sunt legate tocmai de acest tip de acțiuni de formare, unde cererea depășește, încă, oferta Institutului. Așadar, apreciez această componentă ca fiind deosebit de importantă și pretabilă la adevărate politici publice în domeniul justiției, în special în domeniul managementului judiciar și al studiului limbilor străine, dar și al integrității, eticii și deontologiei profesionale și al comunicării publice și organizaționale. În opinia mea, unele dintre aceste domenii necesită o abordare sistematică, motivată de beneficiile unor asemenea cunoștințe, dar și de realitățile sistemului judiciar, unele având conotații negative.

Un astfel de exemplu este cel al managementului judiciar, deoarece, conform obiectivelor cuprinse în Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar 2015-2020, sunt prevăzute crearea și implementarea unui sistem de management strategic la nivelul sistemului judiciar, optimizarea managementului și introducerea unor standarde de management la nivelul instanțelor și parchetelor. Prin urmare este necesar ca în aria participanților la aceste seminarii să fie incluse, în premieră, și persoanele din conducerea de înalt nivel a instituțiilor din sistemul judiciar, cele care ocupă funcții de conducere, altele decât cele ocupate prin concurs sau examen, ori membrii Inspecției Judiciare. În tematica viitoarelor seminarii trebuie să fie introduse și teme privind managementul strategic sau teme cu relevanță în activitatea individuală a judecătorilor și procurorilor, cum ar fi: managementul dosarelor, managementul

schimbării şi cel al timpului. Aceasta presupune şi consolidarea catedrei de management a Institutului, inclusiv prin crearea unor posturi cu normă întreagă pentru această disciplină[14].

Dezvoltarea de programe care să promoveze studiul limbilor străine constituie un obiectiv prevăzut ca atare în Strategia INM şi în toate actele europene în domeniul formării judiciare, unde sunt enumerate în mod exhaustiv şi multiplele beneficii ale cunoaşterii limbilor străine şi a limbajului juridic.

În cadrul formării iniţiale auditorii au parte de o formare sistematică în domeniul limbilor de circulaţie internaţională cu relevanţă în domeniul juridic - engleză şi franceză. Problema este aceea că mare parte dintre judecătorii şi procurorii, încă în funcţie, nu sunt absolvenţi ai Institutului, iar mulţi dintre aceştia nu au urmat o educaţie consistentă şi sistematică în studiul limbilor străine, astfel încât cunoaşterea acestora este aproape în exclusivitate legată de studiul individual. Din păcate, cursurile prevăzute în programul de FCC se adresează doar celor care au deja cunoştinţe medii în domeniu, sunt de scurtă durată, nu privesc cunoştinţele de bază, iar modul în care sunt organizate le face greu accesibile unor magistraţi. În aceste condiţii, singurele soluţii rămân fie studiul individual (descurajat de volumul de muncă şi de constrângerile de timp ale magistraţilor), fie abordarea sistematică a acestui domeniu de către INM şi transformarea lui într-o adevărată politică publică în domeniul justiţiei.

Pornind de la experienţa practică, cel mai eficient mod de învăţare a limbilor străine, la nivelul de bază, este studiul într-un cadru instituţional, prin parcurgerea unor cursuri intensive de durată medie. În concret, am în vedere înfiinţarea în cadrul INM a unui Centru de limbi străine, după modelul centrelor existente deja în alte instituţii, cum ar fi cele din sistemul de apărare şi securitate naţională, al căror personal cunoaşte bine cel puţin o limbă străină. Din punct de vedere financiar şi material o asemenea iniţiativă nu ar implica costuri mari, putând fi utilizată infrastructura deja existentă a Institutului, în primul rând spaţiile de studiu, dar şi formatorii cu normă întreagă la disciplinele limba engleză şi limba franceză. Crearea şi operaţionalizarea Centrului de limbi străine ar necesita angajarea unor formatori cu normă întreagă suplimentari, organizarea procesului de învăţare şi achiziţionarea manualelor şi a altor materiale necesare. După această etapă, având caracterul unei formări iniţiale, cunoştinţele generale şi limbajul profesional ar putea fi aprofundate prin cursuri la distanţă sau prin acţiuni de formare clasice, de tipul celor care se desfăşoară în prezent (învăţare „mixtă").

---

[14] În acest sens, în calitate de formator al INM la această disciplină, am formulat deja o propunere motivată către conducerea CSM.

În crearea unui asemenea centru de limbi străine ar putea fi cerut sprijinul institutelor culturale și organizațiilor internaționale de profil cu care INM are deja raporturi de colaborare. Centrul ar putea juca un rol important în derularea activităților internaționale ale Institutului, prin menținerea contactului și prin implicarea în efectuarea activităților de traducere.

Cum spuneam, selectarea domeniilor și temelor de formare trebuie să urmeze necesitățile dictate de realitățile profesionale și ale vieții sociale. În ultima perioadă, conform actelor cu caracter strategic, Institutul a acordat o atenție deosebită pregătirii în domeniul eticii și deontologiei profesionale, prin recrutarea unor formatori cu normă întreagă și prin mărirea numărului de acțiuni de formare. Având, însă, în vedere creșterea numărului de abateri disciplinare sau de la Codul deontologic și, mai ales, condamnarea multor magistrați pentru săvârșirea unor infracțiuni de corupție și de serviciu, este clar că aceste acțiuni trebuie intensificate și că trebuie schimbat conținutul acestora[15]. Am în vedere analiza posibilității de extindere a seminariilor și la aspecte privind integritatea judecătorilor și procurorilor, precum și de modificare a conținutului acestora prin prezentarea unor cazuri din practica judiciară, care să îi ajute pe participanți să conștientizeze care sunt urmările lipsei de integritate și să prevină abaterile de la normele etice și de conduită[16].

Formarea judecătorilor și a procurorilor, în special cea continuă, trebuie să urmeze permanent tendințele practicii și schimbările survenite în cadrul sistemului judiciar, inclusiv în cursul derulării programului anual de formare. Prin HCSM nr. 1305/2014 a fost aprobat Raportul Grupului de lucru privind eficiența activității instanțelor, raport ale cărui obiective sunt eficiența și eficacitatea activității instanțelor. Pentru atingerea acestor scopuri, la nivelul CSM a fost dezvoltat programul STATIS, care folosește informații din bazele de date Ecris ale fiecărei instanțe, fiind un instrument de analiză, de implementare a indicatorilor de eficiență și eficacitate și de măsurare a performanței activității instanțelor. Aplicația STATIS constituie un instrument de lucru sofisticat, deoarece poate genera rapoarte statistice și reprezentări grafice complexe, ale căror rezultate, dacă sunt corect interpretate, pot furniza repere importante pentru creșterea performanței la nivelul fiecărei secții sau instanțe, dar și al unor categorii de instanțe ori al tuturor instanțelor din România. Așa fiind, apreciez că este necesară

[15] Potrivit Strategiei naționale anticorupție aprobată prin HG nr. 215/2012, INM contribuie la realizarea unora dintre obiectivele stabilite, cum ar fi consolidarea integrității și transparenței sistemului judiciar prin promovarea măsurilor anticorupție și a standardelor etice profesionale.

[16] Ideea de a conștientiza judecătorii și procurorii asupra consecințelor juridice ale unor fapte poate părea inutilă, dar în asemenea situații puterea exemplului și particularizarea consecințelor pot avea o influență covârșitoare.

pregătirea unor persoane care să gestioneze aplicația, dar și a conducătorilor de instanțe și a membrilor judecători ai CSM pentru a cunoaște tipurile și modurile de rapoarte statistice care pot fi extrase și, mai ales, relevanța datelor și modalitățile în care acestea pot fi interpretate și utilizate în procesul decizional. De asemenea, așa cum recomandă și raportul final al grupului de lucru, având în vedere că datele și rezultate generate cu ajutorul STATIS vor fi comunicate și opiniei publice, la seminariile organizate de INM vor participa și purtătorii de cuvânt ai instanțelor și vor fi abordate și teme legate de modul în care vor fi diseminate datele către mass media și justițiabili.

În final, cred că printre temele abordate, eventual în cursul unor conferințe, ar trebui introduse treptat, cu titlu de proiect pilot, și alte subiecte utile privind activitatea zilnică a instanțelor și parchetelor ori a magistraților înșiși, cum ar fi: căutarea în bazele de date legislative și pe Internet, prevenirea și combaterea stresului ocupațional, tehnicile și tacticile de anchetă, gestionarea informațiilor clasificate, abilitățile speciale de lucru cu categoriile vulnerabile[17].

3. Selecția participanților

Fixarea publicului țintă și apoi întocmirea listelor de participanți joacă un rol determinant în reușita oricărei acțiuni de formare. În afara cursurilor obligatorii, ai căror protagoniști sunt stabiliți prin regulamente, participarea la toate celelalte acțiuni de formare se realizează pe baza liberei opțiuni a judecătorilor și procurorilor. Un element premergător unei bune selecții este publicitatea acțiunilor de formare, care, la acest moment, are loc la modul general, prin comunicarea și publicarea programelor de formare. Pe viitor ar fi de gândit dacă aducerea acțiunilor de formare la cunoștința celor interesați nu ar trebui rafinată și făcută și în mod individual și personalizat, prin utilizarea tehnologiei informatice. Totodată, având în vedere numărul magistraților care formulează opțiuni și procentul celor care participă efectiv la seminarii apreciez că este necesară o analiză privind motivele pentru care nu toți magistrații în funcție formulează opțiuni de participare și cauzele care provoacă absenteismul de la seminarii[18].

Cât privește aria de selecție efectivă a participanților la acțiunile de formare, aceasta ar trebui în continuare extinsă, atât la alte categorii de judecători și procurori, cât și la personalul altor

---

[17] Introducerea acestor cursuri este prevăzută în Planul multianual al CSM pentru perioada 2011-2016 aprobat prin HCSM nr. 999/2011.

[18] În anul 2014 au formulat opțiuni 6136 din totalul de circa 6800 (90%), iar dintre cei înscriși au participat efectiv la seminarii 4507 magistrați (73%).

instituții din sistemul judiciar. O categorie neacoperită adecvat până în prezent este cea a persoanelor din managementul la vârf al sistemului judiciar, cum ar fi membrii CSM, conducerea ÎCCJ și a PÎCCJ, cărora le poate fi făcută o ofertă personalizată de formare, incluzând, spre exemplu, teme ca managementul strategic, managementul schimbării sau comunicarea organizațională și interpersonală. Judecătorii și procurorii detașați în instituții din afara sistemului judiciar sunt ”prinși” în programele de formare ale respectivelor instituții, dar cei detașați în interiorul sistemului judiciar (CSM, Inspecția Judiciară, INM, ȘNG, MJ) pot și trebuie să fie incluși, în continuare, în acțiunile INM. Această necesitate derivă atât din natura atribuțiilor de serviciu ale acestora, cât și din statutul de magistrat și din caracterul temporar al detașării.

În principiu, abordarea curentă a INM privind selecția grupurilor țintă din perspectiva nevoilor de formare ia în considerare doar judecătorii și procurorii ale căror nevoi sunt actuale, nu și pe cei care anticipează sau cărora activitatea profesională le impune o altă nevoie de formare, cum ar fi judecătorii și procurorii care doresc să ocupe o funcție de conducere în viitor[19]. Pentru asemenea situații ar putea fi organizate acțiuni speciale, cu grup țintă determinat și cu o abordare graduală a complexității tematicilor.

Un important pas înainte în domeniul managementului anticipativ și al planificării strategice a fost făcut prin adoptarea HCSM nr. 523/2012, prin care a fost aprobată desfășurarea programului referitor la dobândirea celei de-a doua specializări de către judecători. Conform hotărârii, formarea profesională a judecătorilor în vederea dobândirii celei de-a doua specializări se realizează atât în cadrul FCC, cât și al FCD și este evidențiată ca obiectiv distinct în programele anuale de formare continuă. INM alocă în continuare o importanță specială acestui program, prin includerea sa în Programul de formare continuă 2015, unde are o pondere de 22%; până acum au beneficiat de formare pentru dobândirea celei de-a doua specializări 326 judecători, la finalizarea cursurilor fiind necesară și o evaluare a impactului formării asupra eficientizării activității instanțelor.

Aspectele cele mai problematice sunt, însă, cele privind întocmirea propriu-zisă a listelor de participanți, mai ales la seminariile din programul de FCC, aceasta constituind în prezent una dintre principalele vulnerabilități de imagine și de credibilitate ale INM în interiorul

[19] Pentru această situație (”manageri în iarbă”) a fost organizat, de către INM, un singur asemenea seminar la Giroc, în perioada 13-15 aprilie 2011, seminar dedicat judecătorilor și procurorilor care aveau intenția de a ocupa o funcție de conducere în viitor; deși seminarul a avut un succes deosebit, experiența nu a mai fost reeditată.

instanțelor și parchetelor. Există nemulțumiri reale ale judecătorilor și procurorilor legate de faptul că nu au fost selectați pentru un anumit seminar, de numărul mic de selectări pe o anumită perioadă de timp, inclusiv prin comparație cu numărul de participări al altor persoane. Apreciez că această stare de lucruri își are cauzele în existența unor lacune ale legislației secundare, precum și într-o anumită lipsă de comunicare a INM pe această temă cu beneficiarii acțiunilor de formare.

Astfel, în cadrul Regulamentului, criteriile de selecție a participanților sunt prevăzute în mod expres doar pentru activitățile de FCD[20], nu și pentru cele de FCC, care suscită cele mai aprinse discuții. Singura obligație legală este cea a analizării și aprobării opțiunilor în colegiul de conducere al instanței sau parchetului, dar această etapă nu diferențiază nimic, pentru simplul motiv că opțiunile respective sunt, de regulă, aprobate ca atare, alegerea individuală fiind considerată, în fiecare caz, cea mai potrivită. Din această cauză, la nivelul mentalului colectiv, colegiul de conducere nici nu este receptat ca fiind un filtru real, ci întreaga responsabilitate a procesului de selecție este proiectată în sarcina INM. Această lacună legislativă ar putea fi îndreptată prin reglementarea în cadrul noului regulament a criteriilor de selecție, care ar trebui unificate cu cele de la formarea descentralizată, precum și prin adoptarea unei metodologii, care să cuprindă în mod clar și transparent interpretarea criteriilor de selecție calitative și cantitative, pe baza unui punctaj specific, apt să elimine orice suspiciune de subiectivism.

Altă împrejurare de natură să altereze caracterul echitabil al procedurilor de selecție constă în desemnarea unor participanți de către conducerea instanțelor sau a parchetelor, în situația seminariilor ținute înainte de adoptarea programelor de formare sau a seminariilor la care după finalizarea înscrierilor mai există locuri vacante. De asemenea, în situația retragerii sau a imposibilității de participare a unuia sau unora dintre participanții selectați, locul acestora este ocupat de colegii de pe lista de rezervă. Pe viitor aceste situații vor trebui, după caz, evitate sau reglementate în mod clar. De asemenea, trebuie luat în considerare și caracterul obligatoriu al anumitor cursuri, cum ar fi cele organizate pentru judecători, în vederea dobândirii celei de-a doua specializări.

---

[20] Conform art. 23, alin. (2) din Regulament ”La selecția participanților sunt avute în vedere următoarele criterii: opțiunea judecătorului sau procurorului, competența materială a instanței sau parchetului de la care provine magistratul respectiv, specializarea acestuia și recomandările comisiilor de evaluare. Sunt incluși cu prioritate pe lista de participanți judecătorii sau procurorii care nu participă în anul respectiv la seminare cu tematici similare organizate de Institutul Național al Magistraturii la nivel centralizat ori de alte instituții sau organisme naționale sau internaționale”.

Dincolo, însă, de realitatea deficienţelor procedurii de selecţie în sine, cred că o bună parte dintre probleme este legată de comunicarea INM cu magistraţii şi de accesul acestora la informaţiile relevante. Cred că Institutul ar trebui să depună eforturi mai mari în explicarea caracterului incomplet al cadrului legislativ, în înfăţişarea demersurilor concrete efectuate pentru selecţia participanţilor la fiecare seminar, precum şi a cauzelor care conduc la percepţia că procesul de selecţie nu are întotdeauna un caracter echitabil[21]. Este vorba despre ceea ce autorii în domeniu numesc *comunicare internă strategică* şi care, spre deosebire de *comunicarea internă funcţională,* nu este legată nemijlocit de activitatea curentă a instituţiei. Această problematică va fi reluată pe larg la secţiunea dedicată imaginii publice şi comunicării INM, deocamdată mă limitez la a mai spune că, din păcate, judecătorii şi procurorii sunt consideraţi mai curând ca făcând parte din publicurile externe ale Institutului, în loc să fie consideraţi un public intern, care, ca orice public intern poate submina eforturile strategice legate de imaginea şi încrederea în organizaţie.

Din analiza cadrului metodologic privind procedura de selecţie a participanţilor nu rezultă cu claritate în ce măsură sunt avute în vedere şi recomandările efectuate de comisiile de evaluare a activităţii judecătorilor şi procurorilor privind pregătirea profesională a celor evaluaţi[22]. Acesta ar trebui să constituie, în fapt, un criteriu suplimentar de selecţie, sens în care INM trebuie să întreprindă demersuri pentru unificarea modului de elaborare şi pentru transmiterea acestor recomandări în timp util[23].

O altă problemă este aceea a accesului fiecărui magistrat la datele relevante privind formele de pregătire la care s-a înscris sau la care efectiv a participat; în acest sens, calea de urmat constă în posibilitatea conferirii accesului fiecărui magistrat la datele privind propria activitate de formare şi la toate materialele şi informaţiile aferente acesteia.

---

[21] Spre exemplu, toţi judecătorii şi procurorii ar trebui să fie informaţi că acţiunile din cadrul FCD sunt complementare celor din cadrul FCC, că la seminariile în domenii specializate au acces doar judecătorii şi procurorii specializaţi în materia respectivă, că în cazul FCD există restricţii de ordin geografic sau că unele seminarii, cum sunt cele pentru dubla specializare, au un public ţintă specific.

[22] Art. 31 din Regulamentul privind evaluarea activităţii profesionale a judecătorilor şi procurorilor, aprobat prin HCSM nr. 676/2007.

[23] Acest demers este cu atât mai necesar cu cât se preconizează ca, prin modificarea regulamentului în materie, aceste recomandări să fie înlocuite pe viitor cu un plan de dezvoltare personală.

4. Selecția și formarea formatorilor

Noul Statut al personalului de instruire al INM asigură un proces de selecție a formatorilor bazat pe criterii obiective, transparente și echitabile. Mare parte, însă, dintre formatorii colaboratori au fost selectați anterior adoptării acestei proceduri, iar unii dintre aceștia nu au mai susținut un seminar de mult timp. Așa fiind, cred că trebuie promovată o procedură de reînnoire anuală a calității de formator, asemănătoare celei adoptate de ȘNG, pentru a verifica intenția și motivarea formatorilor de a continua colaborarea cu INM, precum și îndeplinirea, în continuare, de către aceștia a condițiilor necesare[24].

Este necesară, în continuare, dezvoltarea și omogenizarea rețelei de formatori, în special prin recrutarea unor practicieni reputați, sens în care INM ar trebui să dea dovadă de atitudine pro-activă, de semnalare personalizată, fără a se mai limita la simpla publicare a scoaterii la concurs a unor posturi vacante. Formarea tehnică aprofundată a magistraților care își desfășoară activitatea în domeniile strict specializate, cum ar fi cei din cadrul tribunalelor specializate, DNA, DIICOT și al Inspecției Judiciare nu poate fi realizată, în principiu, decât cu formatori din interiorul acestor entități.

Pentru selecția celor mai potriviți formatori la fiecare seminar este necesar să fie avute în vedere pregătirea în domeniul dreptului și al tehnicilor didactice, abilitățile didactice și metodele de formare preconizate, specializarea formatorului și adecvarea sa la publicul țintă (și nu invers). De aceea este nevoie de stabilirea unei metodologii clare de desemnare a formatorilor pentru fiecare seminar, care să cuprindă în mod obligatoriu formularea, la începutul anului, a opțiunilor tuturor formatorilor cu privire la seminariile pe care au calificarea și disponibilitatea să le susțină în cursul anului respectiv. Ulterior, metodologia ar trebui să cuprindă și criteriile obiective pentru selecția formatorului care va fi desemnat în situația în care pentru seminarul respectiv au optat mai mulți formatori[25].

Deși specialistul INM în științele educației participă la o multitudine de acțiuni cred ar trebui ca măcar o dată la trei ani (fie și numai pe principiul simetriei cu participanții la seminarii) fiecare formator să participe la un seminar pentru dezvoltarea cunoștințelor și abilităților

---

[24] Practic, această procedură ar consta în transmiterea anuală la INM, de către fiecare formator colaborator, a unor documente: declarație privind continuarea activității, scrisoare de intenție, CV și orice alte documente relevante.

[25] Astfel de criterii obiective, ar putea consta în acreditarea pentru domeniul respectiv, specializarea, susținerea altor seminarii cu aceeași tematică și, mai ales rezultatele evaluării acțiunilor de formare și a prestației formatorului.

didactice. Date fiind numărul și răspândirea lor în toată țara este foarte dificil de organizat întruniri periodice cu toți formatorii, dar asemenea întâlniri pot fi organizate cu formatorii din cadrul fiecărei discipline, acestea fiind ocazii foarte bune pentru un schimb de experiență și de bune practici, atât în domeniul de specializare, cât și în cel al metodelor și tehnicilor de formare. Un aport imediat l-ar avea constituirea unui grup virtual de discuții al formatorilor INM, care să-i includă pe toți formatorii și pe coordonatorii de practică și care să fie moderat de o persoană din cadrul INM.

5. Organizarea și desfășurarea acțiunilor de formare

Cum deja am arătat, implicarea INM în organizarea seminariilor îmbracă două modalități: organizarea propriu-zisă și coordonarea organizării acestora, în funcție de cele două forme ale formării continue - centralizată sau descentralizată. Dacă în ceea ce privește prima formă există proceduri consolidate, cât privește FCD tendința a fost aceea a creșterii continue a gradului de implicare a INM, prin oferirea de consultanță și sprijin efectiv instanțelor și parchetelor în organizarea propriilor seminarii. În acest mod, coordonarea prevăzută de Regulament s-a transformat într-o implicare directă, scopul fiind acela al creșterii numărului de acțiuni organizate de instanțe și parchete și de asigurare a complementarității temelor de formare, dar și de unificare a metodelor didactice pentru cele două tipuri de formare continuă.

Cu toate acestea, judecătorii și procurorii preferă, încă, înscrierea la seminariile organizate în cadrul programului de FCC în detrimentul celor de la nivel descentralizat. În aceste condiții, cred că este necesară unificarea în continuare a procedurilor de organizare a seminariilor, după modelul celor organizate de INM, astfel încât să fie asigurat același nivel calitativ, iar seminariile de la nivel descentralizat să devină la fel de atractive. Practic, în acest scop, cred că ar fi necesară o abordare în <u>două etape</u>:

- o primă etapă, de creștere a contribuției concrete a INM, în cursul căreia expertiza în domeniu să fie transferată în mod treptat responsabililor de la nivelul CA și al PCA;
- o a doua etapă, de preluare graduală a tuturor responsabilităților legate de organizarea și desfășurarea seminariilor de către responsabilii menționați, în paralel cu pregătirea de către aceștia a responsabililor de la instanțele și parchetele din circumscripție.

La finalizarea acestui proces ar urma ca INM să realizeze în mod efectiv doar coordonarea generală a acțiunilor din cadrul FCD și să aibă responsabilitatea întreținerii și a realizării unor eventuale corecții ale sistemului astfel reformat. Pentru acesta este, însă, necesară crearea unui

corp de responsabili profesioniști, această cerință presupunând și degrevarea parțială a acestora de alte atribuții de serviciu, precum și numirea și pregătirea, în paralel, a unor înlocuitori ai responsabililor, care să-i ajute și să asigure continuitatea activității. De asemenea, se impune atragerea în acest proces a conducătorilor de instanțe și parchete, deoarece, conform legii, răspunderea pentru formarea continuă a judecătorilor sau procurorilor din subordine le revine în egală măsură, fiind solidară cu cea a INM[26].

Există, însă, și modalități imediate de eficientizare a activității de FCD, cum ar fi organizarea și realizarea întâlnirilor periodice dintre responsabilii de la CA și PCA[27], precum și ale acestora cu ceilalți responsabili din circumscripție, precum și cu judecătorii și procurorii. De asemenea, este necesară crearea unei rețele a responsabililor cu formarea continuă, un prim pas în acest sens fiind crearea unui grup de discuții virtual, care să-i reunească pe toți acești responsabili și pe experții din cadrul departamentului de specialitate al INM. Întâlnirile și discuțiile responsabililor pot avea ca rezultat și elaborarea, sub egida INM, a unui ghid de bune practici în organizarea activității de FCD.

Flexibilitatea formelor de pregătire continuă face posibilă abordarea integrată a tematicilor de formare, prin valorificarea componenței grupului țintă și a complementarității temelor. De pildă, la seminariile de management ale conducătorilor de instanțe și parchete pot fi abordate și teme privind bunele practici ale conducerii instanțelor și parchetelor pentru unificarea și asigurarea consecvenței practicii judiciare; la fel, în cursul seminariilor privind liberul acces la informațiile de interes public poate fi abordată și tematica complementară a gestionării informațiilor clasificate.

Experiența pozitivă privind modularizarea cursurilor ar putea fi parțial adoptată și în privința seminariilor din cadrul formării continue. Astfel, agendele seminariilor într-un anumit domeniu ar putea fi structurate cronologic și pe niveluri de cunoștințe, astfel încât să poată exista o continuitate a pregătirii și să fie evitată parcurgerea de către același magistrat a aceleiași tematici sau participarea acestuia la un seminar al cărui nivel depășește sau se situează sub nivelul cunoștințelor deținute. De asemenea, consider că ar fi utilă instituirea obligației ca materialele de seminar să fie transmise de către formator cu o anumită perioadă de timp înainte de seminar, astfel încât să poată fi diseminate în timp util participanților.

---

[26] Modul de organizare a FCD constituie, printre altele, un aspect verificat de către Inspecția Judiciară în cursul controlului activității manageriale.

[27] Deși conform prevederilor art. 17, alin. (2) din Regulament este obligatorie organizarea de către INM a unor asemenea întruniri periodice acestea nu au mai fot organizate din anul 2012.

O altă direcție de acțiune cu multiple beneficii este aceea a organizării unor seminarii comune cu instituțiile de formare ale altor profesii juridice, la care, alături de judecători și procurori, să participe și grefieri, avocați, notari, executori judecătorești sau polițiști. Este necesară dezvoltarea, în continuare, a parteneriatului cu ȘNG și implicarea ambelor școli în activități comune sau de interes comun, prin lărgirea temelor abordate și a ariei participanților.

Pentru ca o metodă de formare să își atingă scopurile este necesar să fie adaptată la componența și nivelul grupului de participanți, precum și la specificul temei abordate. Se impune dezvoltarea acțiunilor de formare realizate cu sprijinul tehnologiilor moderne, cum ar fi transmiterea on-line și postarea conferințelor privind noile coduri. În opinia mea, ar trebui încurajată utilizarea unor metode moderne de formare, cum ar fi exercițiile de spargere a gheții, jocul de rol, asaltul de idei, vizionarea unor filme, simularea și lucrul în grupuri mici; aceste metode sunt diferite de cele clasice, cum ar fi prelegerea sau dezbaterile, dar sunt extrem de eficiente prin creșterea interactivității și prin dezvoltarea, alături de cunoștințe, a abilităților practice.

6. Componenta internațională a acțiunilor de formare

Acțiunile din cadrul formării continue constituie o parte importantă a acțiunilor de formare cu componentă europeană și internațională, specificul acestora constând în prezența schimburilor de magistrați, în centrarea pe partea practică a formării și în caracterul specializat al temelor abordate. Accentul în acest domeniu este pus pe reciprocitate și pe cooperare, avantajele componentei internaționale a formării fiind multiple în plan instituțional și individual.

INM a adoptat deja numeroase măsuri privind această componentă, ce au vizat atât formarea inițială, cât și pe cea continuă, Institutul fiind un exemplu de bune practici pe plan european. Aceste acțiuni, care trebuie susținute și dezvoltate și pe viitor, sunt următoarele:

- crearea unor programe de cooperare bi- și multilaterale cu instituții responsabile cu formarea magistraților din țările din UE și din afara UE;
- schimburi transfrontaliere de magistrați, stagii și vizite de studiu la instituții juridice străine, seminarii și conferințe internaționale.

Având în vedere volumul și complexitatea acțiunilor de formare efectuate deja în domeniul dreptului european, apreciez că în viitor formarea ar trebui orientată în mod exclusiv spre aspectele practice, astfel încât studiul dreptului european să nu mai constituie un scop în sine, ci să fie subordonat aplicării, inclusiv în mod direct, a acestuia în cauzele concrete

soluționate de judecători sau procurori, soluționării problemelor de practică judiciară națională și a celor legate de cooperarea judiciară în materie civilă și penală.

O măsură prin care ar putea fi mărit numărul magistraților români participanți la programul de schimb este aceea a creșterii în continuare a numărului de locuri oferite pentru magistrații străini care doresc să efectueze stagii în România. De asemenea, apreciez că este necesară deschiderea, în continuare, a seminariilor naționale pentru participarea unor magistrați din state membre ale UE, accesul putând fi acordat și pe bază de reciprocitate. Din acest punct de vedere, România are o ”balanță” pozitivă, numărul magistraților străini care au participat în România la diverse forme de pregătire profesională fiind mai mare ca al magistraților români care s-au pregătit în străinătate[28].

Este de analizat organizarea unor acțiuni de formare direct în alte limbi străine decât engleza, pentru atragerea magistraților străini vorbitori ai limbilor respective.

O problemă întâlnită în practică este aceea legată de calitatea selecției unora dintre formatorii străini, în special de adecvarea acestora la temele care fac obiectul seminariilor. Este vorba despre proiectele cu finanțare internațională, unde selecția formatorilor se efectuează de către partenerii străini, iar materialele de formare sunt transmise cu foarte puțin timp înaintea seminariilor. În asemenea situații materialele și conținutul seminariilor nu mai pot fi rectificate sau completate, deși unele dintre acestea nu sunt conforme în totalitate temei anunțate și cerințelor grupului țintă. Soluția poate consta într-o comunicare premergătoare eficientă cu partenerul străin și cu formatorul desemnat, dar și în feed-back-ul transmis acestora după finalizarea seminarului, pentru preîntâmpinarea ivirii altor situații de același gen.

O inițiativă excelentă, integrată practicilor europene în domeniu, este aceea creării Rețelei naționale a judecătorilor-coordonatori în materia dreptului UE (EuRoQuod), menită să asiste judecătorii în materia dreptului UE. Se impune ca această rețea să fie consolidată, atât numeric cât și calitativ, inclusiv prin asistarea ei de către formatorii INM și prin participarea constantă a membrilor acesteia la acțiunile de formare în materia dreptului UE și a jurisprudenței CJUE. Totodată, prin intermediul formatorilor INM, poate fi realizată interconectarea informațională a EuRoQuod cu alte rețele de cooperare judiciară europeană în diverse materii.

În încheiere doresc să subliniez importanța colaborării cu rețelele și școlile de magistratură din UE, precum și necesitatea dezvoltării parteneriatului cu Institutul Național al Justiției din

[28] În anul 2014 numărul magistraților străini care au venit în România pentru pregătire a fost de 487 (creștere de 99,5%), în timp ce numărul magistraților români care s-au pregătit în străinătate a fost de 350 (creștere de 40%).

Republica Moldova. Această colaborare este la fel de importantă și pentru INM, fie și numai pentru simplul fapt că statele candidate la UE au un cadru instituțional puternic orientat spre cunoașterea și implementarea dreptul european[29]. În acest context se înscrie și ideea formării unui grup regional al școlilor de magistratură și judiciare din Europa de Sud-Est, care să faciliteze cooperarea intensificată a acestora în domeniul formării judiciare.

7. Evaluarea acțiunilor de formare și a formatorilor

Evaluarea activității personalului de instruire se realizează conform statutului acestui personal și metodologiei de evaluare aprobată de Consiliul științific, în mod unificat pentru formarea inițială și cea continuă. Evaluarea modului de desfășurare a sesiunilor de formare continuă se realizează prin intermediul celor patru surse diferite de evaluare a formatorilor, dar și pe baza actelor întocmite de către responsabilii FCD - rapoartele de seminar și rapoartele semestriale.

Deși, în principiu, sursele de evaluare sunt aceleași, în anul 2014 toți formatorii de la formarea continuă au obținut calificativul ”Foarte bine”, în timp ce la formarea inițială formatorii, care au o activitate didactică sistematică, având avantajele experienței și ale exercițiului, au obținut calificativul ”Foarte bine” în proporție de doar 68,75%, în timp ce restul de 31,25% au avut calificativul ”Bine”. Prin urmare, evaluarea formatorilor de la formarea inițială este mai fidelă, dată fiind și împrejurarea că aceștia își desfășoară activitatea, în principiu, la sediul INM și, prin urmare, observarea și aprecierea activității lor pot fi făcute în mod direct.

Apreciez că principala sursă de evaluare a cărei acuratețe ar putea fi îmbunătățită o constituie fișele de evaluare completate de către participanții la seminarii. De multe ori această activitate este una formală, făcută în grabă, existând și situații când participanții uită pur și simplu să completeze fișele respective, în condițiile în care, pentru ca acestea să fie valide, este necesar să fie completate de două treimi dintre respondenți. Prin urmare, deși nu există o ierarhie legală a surselor de evaluare, fișele de evaluare a sesiunilor de formare continuă au, în fapt, o pondere mare în aprecierea prestației formatorului, modalitățile de îmbunătățire a calității și fidelității acestora constând în completarea lor de către cât mai mulți dintre participanți, cu răspunsuri la cât mai multe întrebări și cât mai complete, precum și în păstrarea efectivă a caracterului anonim al fișelor respective. Ca soluții, poate fi avută în vedere completarea

[29] În căutarea de materiale relevante pe Internet am fost surprins de bogăția și calitatea materialelor elaborate în Republica Moldova în domeniul dreptului european, materiale care fiind scrise în limba română pot fi utilizate fără probleme de judecătorii și procurorii români.

fișelor de evaluare după terminarea seminarului, în mod electronic și anonim, prin crearea de conturi individuale pe pagina web a Institutului pentru fiecare judecător sau procuror. Până la crearea acestor instrumente informatice, pentru indicarea importanței completării fișelor ar putea fi alocat un timp special la sfârșitul seminariilor, care să fie prevăzut ca atare în cuprinsul agendei. În principiu, formatorii ar trebui să fie excluși din operațiunile legate de completarea și manipularea propriilor fișe de evaluare, aceste sarcini administrative putând fi preluate de către experții INM sau, după caz, de responsabilii cu FCD.

Un alt instrument pentru mărirea fidelității acestor fișe constă în personalizarea, în anumite situații, a conținutului acestora de către specialiștii INM, în funcție de tematica seminarului, rezultatele anterioare ale formatorului sau de frecvența cu care a susținut seminariile (spre exemplu, utilizarea unei fișe mai detaliate pentru cei care nu au susținut niciun seminar în anul precedent).

În concluzie, apreciez că fișele de evaluare a seminarului și a activității formatorului constituie o sursă esențială a evaluării, că în această privință sunt necesare schimbări și că acestea privesc valorizarea și creșterea fidelității metodei, conținutul, modul de completare și de gestionare a fișelor de evaluare. Schimbările ar putea fi operate prin elaborarea unei metodologii speciale privind acest aspect, care să fie inclusă în metodologia de evaluare a personalului de instruire.

În sfârșit, un aspect important referitor la fișele de evaluare completate de participanți este acela că pot și trebuie să fie folosite, în egală măsură, pentru evaluarea calității și a structurii tematicilor și a altor elemente ale programului de formare continuă, fiind unul dintre principalele criterii pentru îmbunătățirea activității de formare continuă, în ansamblul său. De asemenea, sub acest aspect, instrumentele de măsurare a satisfacției participanților ar putea fi completate prin introducerea unor activități tip follow-up, prin chestionare transmise, prin sondaj, participanților la seminar, după trecerea unui timp de la acesta, pentru a evalua în mod concret calitatea și utilitatea seminarului respectiv. În acest domeniu pot fi utilizate și tehnici de marketing împrumutate din zona privată, cum sunt interviurile telefonice post-factum.

Un criteriu suplimentar, cât se poate de justificat, pentru evaluarea formatorilor de la formarea continuă îl constituie disponibilitatea acestora de a participa la acțiunile de formare prevăzute în programul anual de formare continuă. Pentru a da relevanță acestui criteriu cred că este necesar ca solicitarea adresată unui formator de a participa la o anumită acțiune de formare să fie formalizată (efectuată în scris), astfel încât să existe o evidență a solicitărilor și a

răspunsurilor formatorului. Desigur, în măsura în care selecția formatorilor va presupune pe viitor o procedură prealabilă de exprimare a opțiunilor de participare la seminariile din cursul anului de referință, va putea fi utilizată și această evidență în procesul de evaluare. O evidență clară a solicitărilor și a refuzurilor formatorilor de a participa la sesiunile de formare continuă este necesară și pentru că, potrivit Statutului personalului de instruire, refuzul repetat și nejustificat poate constitui motiv de revocare din calitatea de formator.

De asemenea, după revizuirea activității de formare continuă, se impune introducerea, după modelul adoptat pentru formarea inițială, a unui program de monitorizare a modului de desfășurare a acțiunilor de formare continuă, separat pentru FCC și FCD. Această măsură poate complini neajunsurile legate de faptul că evaluarea formatorilor și a seminariilor nu are în vedere decât în puține cazuri observarea directă de către membrii comisiei de evaluare sau de către alți specialiști ai INM. O altă posibilitate ar putea consta în introducerea, după modelul care va fi adoptat în cazul evaluării activității judecătorilor și procurorilor, a posibilității ca membrii comisiei de evaluare să realizeze un interviu cu formatorul evaluat, în situația când este necesară clarificarea unor aspecte legate de activitatea acestuia.

Un alt aspect al procesului de evaluare este acela că are loc doar dacă formatorul respectiv a desfășurat efectiv activitate ca formator în anul de referință. Cum în cadrul formării continue sunt și formatori ”inactivi” perioade mari de timp rezultă că aceștia nu vor fi evaluați în perioadele respective, astfel încât la revenirea lor la seminarii Institutul nu va avea nicio garanție a menținerii cunoștințelor și abilităților necesare pentru păstrarea calității de formator. Soluția pe care o întrevăd este aceea de a se stabili prin regulament o perioadă maximă în cursul căreia formatorul să fie obligat să susțină un număr minim de seminarii (de exemplu, minimum trei seminarii în trei ani), în caz contrar, dacă dorește să-și păstreze în continuare calitatea de formator la disciplina respectivă să aibă obligația de a fi supus unei proceduri sumare de formare și de evaluare (de reacreditare ca formator). Această procedură, analogă celei de reluare la cerere a activității după suspendare, ar putea consta, spre exemplu, într-un interviu în fața Consiliului științific sau/și în participarea la un curs de formare în domeniul abilităților didactice, urmată de un seminar demonstrativ, la care să participe, ca observator-evaluator, specialistul în științele educației. O asemenea abordare i-ar motiva pe formatori să participe la seminarii și, totodată, ar ”curăța” lista de formatori, în cadrul acesteia rămânând doar cei cu adevărat motivați să-și exercite atribuțiile sau să se supună procedurii de reacreditare.

Toate aceste măsuri trebuie să aibă la bază o analiză prealabilă a listei de formatori, a structurii disciplinelor și a numărului de formatori pentru fiecare disciplină, precum și a numărului și frecvenței seminariilor susținute de fiecare formator. Totodată, premisa întregului proces de evaluare trebuie să fie aceea că evaluarea nu este un scop în sine, ci un instrument pentru obținerea unor îmbunătățiri.

Un aspect important este acela că și CSM poate efectua propria evaluare a formatorilor cu normă întreagă cu prilejul prelungirii detașării acestora și a tuturor formatorilor la aprobarea listei anuale ale acestora.

Cât privește contribuția Departamentului de formare continuă la procedura de evaluare, este necesar ca acesta să coopereze strâns cu Departamentul de formare a formatorilor și cu membrii comisiei de evaluare, în primul rând prin culegerea și punerea la dispoziția acestora a tuturor informațiilor necesare.

8. Cercetarea științifică și documentarea

În atingerea dezideratului ca INM să devină o instituție de cercetare și de documentare de referință pentru sistemul judiciar o contribuție importantă are și componenta de formare continuă deoarece este cea care, fiind ancorată în realitățile practicii judiciare, răspunde în cel mai înalt grad nevoilor concrete ale magistraților. Formatorii Institutului se află la confluența dintre pregătirea teoretică și cea practică și vin în contact cu toate problemele ridicate de activitatea judecătorilor și procurorilor. Expertiza științifică și prestigiul calității de formator legitimează desfășurarea unor activități cu caracter științific, precum și implicarea formatorilor, ca moderatori sau coordonatori ai unor acțiuni de interes general pentru sistemul judiciar. Prin urmare, prin intermediul formatorilor săi, Institutul ar trebui să se implice mai activ în toate activitățile ce necesită expertiză de specialitate, cum ar fi emiterea unor puncte de vedere, coordonarea sau participarea la diverse proiecte și grupuri de lucru. Totodată, în calitatea sa de unică instituție de formare judiciară pentru magistrați, INM ar trebui să contribuie la inițierea și implementarea unor proiecte de anvergură, cu mare utilitate pentru judecători și procurori, care ar face să sporească prestigiul Institutului în rândul tuturor profesiilor juridice. Un astfel de proiect, de importanță națională, îl constituie culegerea și sistematizarea întregii jurisprudențe relevante a ÎCCJ și a Curții Constituționale, sub forma a

două baze de date, urmată de postarea acesteia pe pagina web a celor două instanțe și a INM[30]. Pentru ușurința identificării și accesării jurisprudenței, bazele de date pot fi structurate după modul de prezentare a jurisprudenţei jurisdicţiilor internaţionale: repertoriu electronic, prezentare sistematică a hotărârilor, index alfabetic al materiilor şi comentarii de doctrină privind hotărârile.

În afara materialelor elaborate pentru pregătirea auditorilor de justiție, formatorii INM - cu normă întreagă sau colaboratori - ar putea fi implicați în elaborarea unor manuale, broșuri și a unor studii de specialitate având ca obiect aspecte controversate de drept ori a unor studii monografice dedicate unor instituții juridice.

În cadrul acțiunilor de formare inițială și continuă sunt elaborate anual numeroase materiale scrise și audio-video care, pentru a putea fi valorificate în mod eficient, ar trebui centralizate, filtrate, sistematizate și puse la dispoziția judecătorilor și procurorilor, unul dintre rolurile INM fiind şi acela de informare și de facilitare a studiului individual. Acest lucru se poate realiza prin crearea unei Biblioteci virtuale care să cuprindă, în integralitatea lor și într-un singur loc, aceste materiale, structurate pe domenii ale dreptului și pe tematici, astfel încât să poată fi accesate în mod facil. Cu timpul, această bibliotecă ar putea fi completată cu cărți, manuale și reviste de specialitate în format electronic, precum și cu alte materiale, cum ar fi cele puse la dispoziție de instituțiile din străinătate unde judecătorii și procurorii români efectuează stagii sau vizite de lucru. Biblioteca poate conține și o secțiune accesibilă doar formatorilor, cu materialele de formare standardizate și aprobate de catedrele de specialitate. Având în vedere volumul informațiilor care se vor strânge, foarte importante vor fi modul de structurare a acestora pe ramuri și instituții de drept, precum și dotarea bibliotecii cu un instrument puternic de căutare avansată a informației.

9. Activitatea Departamentului de formare continuă

Resursele umane reprezintă, fără îndoială, „capitalul” cel mai important al unei organizaţii. Sunt singurele resurse care se pot „întoarce” împotriva acesteia, dar şi cele care pot contribui, în mod esenţial, la progresul şi performanţele sale. De aceea, și în cadrul Departamentului de formare continuă este necesară dezvoltarea unui aparat tehnic eficient şi profesionist, deoarece

---

[30] La acest moment simpla publicare a tuturor hotărârilor, așa cum este cea avută în vedere de inițiativa ROLII, nu este suficientă, identificarea jurisprudenţei relevante fiind foarte dificilă fără instrumente puternice și sofisticate de căutare.

de calitatea activităţii acestuia depinde, în bună măsură, performanţa de ansamblu a Institutului. Pentru eficientizarea cadrului organizatoric al activității se impun revizuirea periodică a fișelor postului de către șeful departamentului, împărțirea eficientă, în mod formal, a sarcinilor repetitive, precum și constituirea unor echipe de lucru pentru îndeplinirea sarcinilor complexe.

O însemnătate deosebită are formarea profesională a personalului propriu, de exemplu, pregătirea experților în domeniul tehnicilor didactice și al celor de evaluare este importantă și pentru că fișele de evaluare întocmite de aceștia reprezintă una dintre sursele de evaluare a formatorilor.

Având în vedere specificul și amploarea activității de FCD este necesară înființarea în cadrul departamentului a unui Birou de formare profesională continuă descentralizată ale cărui principale atribuții vor consta în coordonarea acestui tip de formare și în elaborarea, implementarea și evaluarea implementării programului anual de FCD. Înființarea acestui birou ar fi și cea mai potrivită ocazie pentru crearea în cadrul departamentului a unor posturi cheie suplimentare, cum ar fi cele de specialist IT și de specialist în științele educației, dar și pentru o evaluare serioasă a necesarului de personal de specialitate asimilat judecătorilor și procurorilor. De asemenea, având în vedere caracteristicile activității de FCD, care presupun comunicarea permanentă și deplasările frecvente în țară acest birou necesită dotări speciale: mijloace de transport, tehnică IT și de telecomunicații.

B. Cadrul metodologic

La acest moment, cadrul metodologic al activităţii Institutului este unul modern şi deosebit de complex, fiind adoptate numeroase acte, cu sau fără caracter normativ, ce reglementează sau abordează în detaliu organizarea şi funcţionarea instituţiei, precum şi activitatea de formare, în toate componentele sale. Prin urmare, consider că accentul trebuie să se îndrepte mai puțin spre completarea acestui cadru prin emiterea de noi acte și mai mult spre înnoirea, actualizarea și completarea celor existente.

Nicio organizație nu poate progresa dacă liderii săi nu au o viziune clară, care să fie transpusă inclusiv în documente programatice cu caracter formal. La acest moment, actele strategice interne sunt Strategia INM pentru perioada 2013-2016 și planul de acțiune aferent

acesteia[31]. Apreciez că, având în vedere perioada care face obiectul strategiei, o prioritate a conducerii INM în perioada imediat următoare ar trebui să o constituie elaborarea unei noi strategii interne, care să acopere o perioadă mai lungă, de minim patru ani, astfel încât să asigure continuitate și coerență acțiunilor INM. La prima vedere inițierea procesului de elaborare a strategiei începând cu ultimul trimestru al anului curent poate părea prematură, dar elaborarea și adoptarea unei strategii instituționale de calitate este un proces lung și complex, care presupune derularea unor etape obligatorii de informare, consultare, evaluare și concepție.

Totodată, cum am arătat, este necesară trecerea în revistă și revizuirea permanentă a întregii legislații secundare care privește activitatea INM, cu accent pe aspectele punctuale care necesită intervenția imediată, prin formularea de propuneri motivate către CSM, după analizarea acestora în cadrul Consiliului științific. Din acest punct de vedere apreciez că o prioritate a perioadei următoare o constituie elaborarea și adoptarea unui nou Regulament privind modul de desfășurare a cursurilor de formare profesională continuă a judecătorilor și procurorilor. Actualul regulament a fost adoptat în anul 2005 și a fost modificat în anii 2009 și 2013, iar, în opinia mea, nu mai corespunde în totalitate realităților formării continue și, mai ales, cerințelor de modernizare și de uniformizare a FCC cu FCD. Printre aspectele care ar putea fi îmbunătățite se numără următoarele: stabilirea unui calendar strict al elaborării programelor de formare, introducerea degrevării parțiale a responsabililor cu formarea continuă, atribuirea, clarificarea și partajarea responsabilităților privind formarea continuă.

Este necesară, de asemenea, actualizarea periodică a tuturor documentelor interne (în special a actelor administrative cu caracter normativ) care au ca obiect diferitele tipuri de activități sau sectoare ale INM, cum ar fi protecția informațiilor clasificate, paza și supravegherea clădirii, prevenirea și stingerea incendiilor, securitate și sănătatea în muncă, controlul intern managerial, urmând ca unele dintre aceste aspecte să fie detaliate în cadrul secțiunii dedicată activității economico-financiare și administrative. Nu în ultimul rând, este necesară adoptarea de proceduri operaționale privind domenii esențiale, cum ar fi gestionarea bazelor de date și efectuarea controlului managerial.

La acest moment, INM deține „Certificarea ISO 9001:2008” privind sistemul de management al calității, ceea ce reprezintă pentru partenerii săi instituționali o garanție a

[31] Strategia a fost aprobată prin HCSM nr. 543/2013 și a înlocuit și actualizat, într-o viziune unitară și integrată, mai multe strategii sectoriale anterioare ale Institutului.

calității actului managerial, a bunelor practici din instituție și a orientării acesteia în direcția calității. Pe lângă menținerea acestui certificat, apreciez că Institutul poate implementa măsurile și standardele operaționale necesare pentru obținerea certificatelor din clasa ISO 27001:2013 - Managementul securității informațiilor, dar și a celor privind calitatea formării, cum ar fi ISO 10015:1999.

C. Sistemul informaţional

Sistemul informaţional reprezintă un subsistem important al sistemului de pilotaj al organizaţiei şi un instrument esenţial al managementului operaţional. Are şi o importantă funcţie decizională întrucât, în special prin fluxurile informaţionale verticale (ascendente şi descendente), contribuie la fundamentarea calitativă a deciziilor la toate nivelurile şi la îmbunătăţirea comunicării manageriale, oferind fundamentul informaţional pentru evaluarea corectă a performanţelor sistemului şi dispunerea măsurilor de corecţie necesare. În acest sens, accentul este pus pe informaţiile tehnico-tactice şi statistice (raportări periodice sau ale unor evenimente), dar şi pe diseminarea şi receptarea informaţiilor operative sau de interes general (ordine, decizii, dispoziţii, etc.).

Și în cadrul INM este necesară reglementarea detaliată, prin decizie a Consiliului Științific, a organizării și funcționării sistemului informațional, prin care să fie raportate periodic, pe cale ierarhică, datele și informațiile privind desfășurarea activității de formare și a activității proprii a Institutului, precum și incidentele ori evenimentele apărute în cadrul acestora. Sistemul informațional presupune și vehicularea descendentă a informației, mai ales a actelor de decizie manageriale, care pot fi astfel aduse la cunoștința tuturor destinatarilor acestora. Cât privește canalele de comunicare un rol important revine sistemului Intranet, care va trebui utilizat pe scară largă și al cărui conținut informațional trebuie structurat și actualizat permanent. Totodată, aria de culegere a informațiilor ar trebui să cuprindă și activitatea coordonatorilor de practică, a responsabililor cu FCD, dar și fișele de evaluare întocmite de participanți după fiecare seminar.

INM dispune deja de o bază de date cu evidența formării magistraților, dar este necesară dezvoltarea acestei baze, astfel încât să cuprindă și mențiuni detaliate privind participările la seminariile internaționale și la seminariile din cadrul FCD, precum și date privind evaluarea formatorilor, care să constituie o secțiune separată. Baza de date poate fi folosită ca un excelent instrument de lucru pentru generarea de rapoarte statistice, dar și pentru asigurarea

informării magistraților cu privire la seminariile la care vor participa sau la care au participat deja. Pentru a constitui o unealtă eficientă, dar şi pentru securizarea anumitor informații este necesar ca accesarea bazei de date să poată fi făcută pe mai multe niveluri de acces: formatori, responsabili, magistrați și personalul INM, fiecare pe bază de parolă individuală, astfel încât baza de date să poată fi disponibilă și prin accesarea de pe site-ul Institutului. Pe această cale, formatorii şi participanții ar putea completa on-line fișele de autoevaluare și pe cele de evaluare, în măsura în care nu le-au completat pe cele în formă fizică.

La baza sistemului informaţional, dar şi a bunei funcţionări a altor componente structurale stă sistemul informatic şi de comunicaţii, care trebuie menținut în stare de funcționare, prin înlocuirea componentelor uzate fizic sau moral și prin actualizări ale produselor software. Este esențială securitatea informatică, în special sub aspectul securității informațiilor din bazelor de date gestionate de INM. De asemenea, este necesar ca periodic datele să fie protejate prin crearea unor copii de siguranță (back-up).

Un sprijin determinant în dezvoltarea unui sistem informatic și de comunicații performant poate oferi STS, care acordă deja asistență instituțiilor din sistemul judiciar și care dispune de echipamentele și specialiștii necesari. În acest sens ar putea fi puse bazele unui parteneriat colaborativ, formalizat prin încheierea unui protocol de cooperare.

D. Tehnologizarea formării

Tehnologiile informatice sunt cele care dau acces în timp real la informații și permit stocarea, structurarea, standardizarea și diseminarea acestora către un număr mare de destinatari. Aceste caracteristici fac ca metodele moderne de formare, care folosesc tehnologia IT și de comunicații, să fie ideale pentru formarea continuă. Aceste metode au avantajul de a fi disponibile oricând, se adresează unui număr nedefinit de persoane, presupun costuri mult mai scăzute decât cele ale formării clasice și pot fi utilizate pentru pregătirea la distanță. În cadrul Institutului s-au făcut deja pași importanți în privința formării pe suport tehnologic. Astfel, inițiativa organizării de conferințe care sunt transmise on-line prin sistemul e-streaming și postate ulterior pe site ar putea fi extinsă și la anumite seminarii din cadrul FCC, organizate în materia noilor coduri sau în alte domenii de interes general.

O altă direcție importantă de dezvoltare este aceea a cursurilor e-learning, care ar putea fi utilizate pe scară largă, ca o alternativă, mai puțin costisitoare, dar la fel de eficientă, la

seminariile clasice din prezent[32]. Cursurile la distanță au avantajul că sunt mult mai ieftine, nu presupun dislocarea participanților de la serviciu, pot fi accesate oricând și de oriunde, iar un formator poate modera pregătirea unui număr mare de cursanți. Întrucât distanțele nu contează, pot fi inițiate și cursuri care să se adreseze atât magistraților români, cât și străini, în domenii de interes comun, cu sprijinul formatorilor cunoscători de limbi străine.

Totuși, aceste cursuri presupun formatori specializați în administrarea platformei e-learning și investiții în tehnologia necesară. Din acest punct de vedere, cred că este necesară dotarea cu o platformă mai performantă de e-streaming și cu una de e-learning, care să permită, de exemplu, și descărcarea materialelor didactice postate, crearea de grupuri virtuale de discuții, încărcarea unor teme practice și posibilitatea monitorizării efectuării lor, știut fiind că învățarea experiențială, activă, reprezintă cea mai durabilă și mai eficientă formă de învățare. Pe această linie se înscrie și crearea sau utilizarea prezentărilor multimedia și a unor programe informatice de învățare (soft-uri), care pot fi folosite în domenii cum ar fi cel al abilităților non juridice, dar și în disciplinele tehnice, de drept.

Tot pe linia utilizării tehnologiei IT se înscrie și integrarea deplină a sistemului informatic al INM în rețeaua securizată de comunicații de arie extinsă a sistemului judiciar, care face posibilă conexiunea informatică cu orice instanță sau parchet și facilitează accesul, în scop didactic, la bazele de date și la sistemul Intranet al acestora, precum și utilizarea sistemelor de videoconferință cu instanțele și parchetele.. Pentru realizarea acestor proiecte este nevoie de echipamente IT performante, precum și de personal IT suplimentar, dar un sprijin esențial în acest sens ar putea acorda STS.

Desigur, o condiție prealabilă pentru utilizarea tehnologiilor informatice constă în dobândirea de către toți magistrații în funcție a abilităților tehnice minimale pentru lucrul cu calculatorul. În aceste sens, se impune acreditarea INM ca centru de obținere a certificatului ECDL de bază (permisul european de conducere a calculatorului), urmată de identificarea magistraților care nu știu încă să folosească computerul și de instruirea intensivă a acestora, mai ales că urmarea unui asemenea curs este obligatorie conform legii.

[32] În plus, conform politicii europene în materie, modulele de învățare la distanță îndeplinesc în cea mai mare măsură criteriile necesare pentru a atrage în mod preferențial furnizarea de sprijin financiar din partea Comisiei Europene

E. Imaginea publică și comunicarea

Cum am mai menționat, la acest moment INM are o identitate proprie și o imagine bună, mai ales în plan extern, acolo unde prestigiul a fost dobândit prin eforturi constante și printr-o muncă tenace a tuturor persoanelor implicate.

Caracteristica principală a comunicării Institutului este aceea că are, în general, un public de nișă, format din beneficiarii formării, în special auditori, judecători și procurori. Prin urmare, deși este un prestator de servicii, INM nu lucrează cu publicul în sensul larg al cuvântului, ci întreține relații profesionale doar cu beneficiarii serviciilor sale. De aici, o primă idee care se desprinde este aceea că interesul față de Institut și activitatea sa vine în primul rând din interiorul sistemului judiciar, auditorii și magistrații fiind singurii care, într-un cadru formal sau informal, fac evaluări personale asupra activității de formare și asupra relației proprii cu Institutul.

Așa cum am mai arătat, apreciez că în comunicarea cu beneficiarii formării sunt prezente două premise greșite: că aceștia reprezintă un public extern și că este suficientă comunicarea funcțională (operațională) cu aceștia. În realitate, date fiind specificul organizării sistemului judiciar și rolul INM în cadrul acestuia, auditorii și magistrații reprezintă un public intern, astfel încât comunicarea cu aceștia trebuie să fie abordată după principiile comunicării interne. Mai departe, comunicarea funcțională, curentă[33], cu acest public este necesar să fie dublată de o comunicare strategică, prin care să fie aduse la cunoștința beneficiarilor Institutului elementele cheie privind strategia, schimbările preconizate și cultura organizațională, care să fie explicate pur și simplu, fără să fie legate de vreo activitate anume a Institutului. Este vorba, așadar, de o comunicare planificată, prin care, în mod transparent și în termenii comunicării interne, să fie întărite reputația și imaginea Institutului. Mai adaug și faptul că o asemenea abordare ar fi cea mai eficientă și cea mai puțin costisitoare formă de promovare a INM și în mediul extern, către publicul larg, deoarece toți beneficiarii formării ar acționa în exterior ca vectori interni de imagine. În concret, așa cum arătam mai sus, o asemenea acțiune ar putea consta, printre altele, în transmiterea către toți magistrații a unei informări privind problemele identificate în selecția participanților, precum și a explicațiilor

[33] Acest tip de comunicare nu necesită mijloace formalizate sau sofisticate, fiind suficientă, de exemplu, operaționalizarea și popularizarea unei adrese mail dedicate cum ar fi **comunicare@inm-lex.ro**, la care magistrații să poată formula întrebările sau să poată transmite propunerile lor.

referitoare la procedura legală și la metodologia concretă de selecție. Această comunicare ar putea constitui și oportunitatea pentru împărtășirea proiectului de a îmbunătăți procedura de selecție și pentru valorizarea magistraților, prin consultarea acestora privind procedura în discuție.

Alte activități complementare comunicării strategice constau în elaborarea unui manual de identitate vizuală, precum și în editarea și actualizarea unei cărți de telefon cu toate coordonatele de contact ale personalului Institutului, inclusiv ale formatorilor, și transmiterea periodică a acesteia în format electronic către toate instanțele și parchetele, pentru facilitarea comunicării între furnizorii și beneficiarii formării.

Închei subiectul privind comunicarea strategică prin a spune că pentru această comunicare Institutul dispune de un canal eficient și facil, și anume formatorii și experții săi, care prin intermediul seminariilor la care participă pot transmite mesajele strategice către toți judecătorii și procurorii.

În anul 2013 a fost încheiat un protocol între mai multe instituții din cadrul sistemului judiciar și Ministerul Educației Naționale privind educația juridică în unitățile de învățământ preuniversitar. Având în vedere obiectul protocolului consider că ar trebui inclus și INM printre instituțiile semnatare, deoarece formatorii s-ar putea aduce o contribuție importantă prin susținerea activităților de educație juridică și prin unificarea și asigurarea calității materialelor de educație juridică destinate elevilor.

Pagina web oficială a INM constituie principala sursă de informare cu privire la activitățile instituției și forma cea mai facilă a interacțiunii cu magistrații în ansamblul lor; neajunsurile comunicării unilaterale care caracterizează orice pagină de Internet sunt compensate prin gradul de accesibilitate, volumul și actualizarea în timp real a informației conținute. Pagina web are un tipar modern și un conținut bogat în informație, dar aceasta ar putea fi, în continuare, dezvoltată și modernizată prin mărirea gradului de accesibilitate și a cursivității formatului, precum și prin agregarea, structurarea și completarea informațiilor oferite. Este necesară utilizarea tehnicilor de web design și implementarea soluțiilor de personalizare a noutăților transmise fiecărui magistrat, așa cum acestea au fost stabilite prin Strategia INM pentru perioada 2013-2016, prin crearea de conturi de utilizator, transmiterea directă a informațiilor pe e-mail sau pe telefonul mobil ori prin abonarea la fluxul de știri și la actualizările conținutului paginii web (newsletter).

Cât privește liberul acces la informațiile de interes public este necesară implementarea tuturor măsurilor prevăzute de legislația în domeniu, în primul rând comunicarea, prin postarea pe site, sub forma unui buletin informativ, a tuturor informațiilor prevăzute de art. 5 din Legea nr. 544/2001. De asemenea, sunt necesare crearea și postarea pe site a unui mecanism de audiență la conducerea Institutului, care să poată fi utilizat atât de judecători sau procurori, cât și de publicul larg.

Nu în ultimul rând trebuie implementate integral prevederile legale pentru protecția persoanelor cu privire la prelucrarea și libera circulație a datelor cu caracter personal, inclusiv în ceea privește notificarea și utilizarea numărului de operator de date cu caracter personal în domeniul resurselor umane, fiind necesară și semnalarea automată a expirării termenului de un an în vederea ștergerii de pe site a datelor cu caracter personal ale candidaților la concursurile sau examenele organizate de CSM prin INM.

F. Activitatea economico-financiară și administrativă

Departamentul economico-financiar și administrativ oferă suportul necesar pentru derularea tuturor celorlalte activități ale INM, în primul rând a procesului de formare. O atitudine instituțională răspândită este aceea că personalul acestui departament este privit ca un ”rezolvator de sarcini”, fiind luat în considerare doar atunci când apar probleme de competența sa. Un alt mit instituțional, prezent mai ales în unitățile care au un alt specific decât cel economico-financiar, cum sunt cele din sistemul judiciar, este acela că activitatea economico-financiară este atât de tehnică și de specializată încât managementul de nivel superior nu o poate coordona în mod efectiv și direct; așa fiind, atribuțiile specifice, cum ar fi cele de ordonator de credite, sunt de obicei delegate șefului departamentului economico-financiar și administrativ. În acest mod departamentul capătă o pronunțată autonomie decizională și operațională, dar reversul constă în lipsa unui control eficient și în izolarea comunicațională față de managementul instituției și față de celelalte structuri organizatorice.

Pentru eficientizarea activității în ansamblul ei consider că este necesar ca toate celelalte structuri să coopereze cu departamentul economico-financiar și administrativ, lucrul cel mai important fiind ca procesul de comunicare internă să fie bilateral, iar structurile ”operative” de formare să pună la dispoziția departamentului economico-financiar și administrativ toate datele și informațiile necesare pentru buna desfășurare a activității acestuia.

Totodată, apreciez că este necesară implicarea directă a managementului, inclusiv a managerilor pe domenii, cum sunt șefii de departamente din cadrul INM, în buna desfășurare a activității economico-financiare și administrative. Un bun exemplu în acest sens îl constituie necesara implicare în fundamentarea în mod ştiinţific a bugetului de cheltuieli, cu respectarea procesului de proiecţie bugetară. În acest sens, persoanele cu funcții de conducere ar putea să formuleze sau, după caz, să centralizeze propunerile de finanţare a activităţii, defalcate - conform clasificaţiei bugetare - pe categorii de cheltuieli şi articole bugetare, inclusiv prin elaborarea unor note de fundamentare în care să fie expuse, în mod detaliat, raţiunile legale şi tehnice care au stat la baza stabilirii fiecărei cheltuieli din proiectul de buget.

Întrucât bugetul Institutului este unul de cheltuieli, modalitatea de a obține un surplus financiar, disponibil pentru activități neplanificate, este aceea de a identifica și de a aplica metode de economisire și de folosire eficientă a fondurilor deja acordate. De asemenea, finanţarea cheltuielilor s-ar mai putea realiza şi prin suplimentarea creditelor cu prilejul rectificărilor bugetare și prin includerea în continuare a Institutului în programe de asistenţă externă. Pentru susținerea activității de formare continuă este esențial ca INM să aplice pentru a fi în continuare, împreună cu CSM și cu alte instituții sau școli de formare, partener în proiecte finanțate de Comisia Europeană sau prin alte mecanisme financiare[34].

Modernizarea bazei materiale a instituţiei trebuie să pornească de la elementele de infrastructură, în acest sens elementele esențiale fiind spațiile pentru birouri, dar și mobilierul și tehnica IT. Spațiile sunt necesare şi pentru că cele mai multe dintre încăperi trebuie să aibă destinație specială: spații de învățământ, arhivă, sală de lectură, laborator informatic, sală de procese simulate; în acest mod rămân puține spații destinate personalului propriu și activităților administrative ale Institutului. În afara extinderii, prin dobândirea unor încăperi suplimentare, singurele soluții constau în organizarea eficientă a celor existente, inclusiv utilizarea intensivă a spațiilor comune, cum sunt cele de învățare, și prin conferirea unei duble utilități pentru anumite încăperi. Un alt aspect este cel al aranjării spațiilor și mobilierului pe principiile ergonomiei, inclusiv prin eliberarea de spațiu în birourile de lucru, prin păstrarea documentelor curente și selecționarea celor din anii trecuți. În aceste sens constituie măsuri necesare: identificarea de soluții privind modul de selecționare a documentelor emise înaintea adoptării nomenclatorului arhivistic, numirea comisiei de selecționare și elaborarea

[34] În ultimii ani INM a beneficiat de finanțare consistentă prin derularea unor astfel de proiecte, cum ar fi Contribuția elvețiană pentru Uniunea Europeană extinsă și Mecanismul financiar norvegian

metodologiei de lucru a acesteia, selecționarea anuală a tuturor documentelor și constituirea unei arhive unice în care să fie introduse anual toate documentele create în anul calendaristic precedent, crearea de proceduri privind evidența, consultarea și scoaterea documentelor din arhivă.

Achiziționarea ca atare a mobilierului și a mijloacelor IT a fost interzisă în mod expres prin acte normative succesive. În aceste condiții, modalitățile alternative pentru înnoirea și completarea dotărilor materiale absolut necesare sunt reprezentate de primirea unor bunuri prin transmiterea fără plată sau donație, primirea de sponsorizări, precum și recurgerea la fonduri externe nerambursabile, în condițiile legii.

Un alt aspect important pentru buna desfășurare a activității economico-financiare și administrative, care poate afecta și celelalte structuri organizatorice, îl constituie reglementarea strictă a circuitului documentelor și stabilirea precisă, prin acte interne, a responsabilităților în cadrul procesului de angajare, lichidare, ordonanțare și plată a cheltuielilor.

Trecând strict la activitatea administrativă o prioritate o va constitui eficientizarea secretariatului managementului [35], aceasta putând fi realizată prin decizii legate de organizarea și desfășurarea muncii, cum ar fi utilizarea curentă a programelor informatice de secretariat și utilizarea metodelor moderne de structurare a informației în formă electronică.

Este necesară revizuirea și actualizarea permanentă a deciziilor și documentelor aferente unor activități periferice obiectului central de activitate al INM, dar importante, deoarece se referă la domenii strict reglementate de lege, nerespectarea normelor legale putând conduce la grave consecințe asupra întregii instituții. Mă refer, în primul rând, la activitatea de protecție a informațiilor clasificate, mai ales că directorul adjunct al INM are, conform legii, și calitatea de funcționar de securitate. Apoi este vorba despre activitatea de prevenire și stingere a incendiilor, de securitatea și sănătatea în muncă, dar și accesul, paza și supravegherea sediului. Implementarea cu scrupulozitate a tuturor prevederilor legale în aceste domenii, la care îmi voi aduce aportul conform experienței și cunoștințelor specifice, este deosebit de importantă deoarece, fiind vorba despre o instituție care lucrează cu publicul, sediul INM este frecventat sau vizitat zilnic de câteva sute de persoane.

---

[35] Relevanța deosebită a muncii de secretariat asupra eficienței activității conducerii unității este deseori ignorată; în acest sens, reputatul profesor I. Verboncu arata că deși face parte din „ghetoul gulerelor roz”, secretara a progresat de la „maestra hârtiilor” la „soția de birou” a managerului, reprezentând un adevărat „manager administrativ” al conducătorului pe care îl asistă.

Capitolul V
CONCLUZII

Acta, non verba

Fapte, nu vorbe (doar faptele conving)

INM reprezintă principala instituție de învățământ cu profil judiciar din România, contribuția sa fiind esențială în realizarea unui sistem judiciar modern și performant, precum și în integrarea acestuia în mediul judiciar european. Avantajul său competitiv constă în gradul înalt de specializare şi în unicitatea sa, precum şi în calitatea cadrului metodologic, a resurselor sale umane și informaționale.

Capacitatea instituțională a INM s-a consolidat în mod sistematic; efortul intens prilejuit de intrarea în vigoare a noilor coduri juridice a testat limitele acestei capacități, dar a arătat și caracterul durabil al progreselor înregistrate. În același timp, Institutul a căpătat notorietate pe plan european și internațional, fiind deja un nume de referință în mediul extrem de specializat al școlilor judiciare. Recunoașterea meritelor și creșterea prestigiului INM sunt însoțite, însă, de așteptări și mai mari ale magistraților români și ale partenerilor externi.

Dezvoltarea instituțională pe multiple planuri a INM a avut loc pe măsura derulării procesului de reformă judiciară, iar în acest moment formarea continuă constituie, prin anvergura și scopurile sale, una dintre misiunile principale ale INM, orientată spre cele două obiective majore ale acestei perioade: pregătirea în privința noilor coduri și unificarea practicii judiciare, precum și pregătirea în materia dreptului european.

Vulnerabilitățile INM sunt legate în special de factori externi, cum ar fi insuficiența resurselor materiale și financiare, de caracterul foarte dinamic al realităților sistemului judiciar românesc și de interdependența acestuia cu contextul judiciar european. Aceste provocări trebuie abordate în mod pro-activ și sistematic, factorul de succes fiind asumarea colectivă a obiectivelor urmată de identificarea și implementarea neîntârziată a celor mai bune soluții.

În contextul general al acestui efort de grup şi de durată, cu caracter indivizibil, se înscrie şi prezentul plan managerial, care are un caracter iterativ, urmând ca în funcţie schimbările survenite, precum şi de sugestiile şi observaţiile primite de la toate părţile interesate, să suporte ajustările şi corecţiile necesare.

Anexă

PLAN DE ACȚIUNE

A. ACTIVITATEA DE FORMARE CONTINUĂ

Nr. crt.	*Domeniul*	*Măsuri*
1.	**Cadrul general al activității**	a) Formularea de propuneri pentru un nou Regulament privind activitatea de formare continuă b) Evaluarea necesarului de personal suplimentar și înființarea unui Birou de formare continuă descentralizată c) Organizarea eficientă a activității Departamentului de formare continuă d) Formarea profesională specializată a personalului propriu e) Îmbunătățirea comunicării strategice privind formarea continuă
2.	**Programele de formare continuă**	a) Implicarea directă a responsabililor din cadrul instanțelor și parchetelor în procesul de consultare pentru elaborarea propunerilor b) Dezbaterea în cadrul adunării generale a propunerilor formulate de instanțe și parchete c) Consultarea partenerilor instituționali și a reprezentanților profesiilor juridice d) Inițierea în timp util a procesului și respectarea calendarului legal de elaborare
3.	**Domeniile și temele de formare**	a) Abordarea integrată a tematicilor de pregătire b) Continuarea seminariilor privind noile coduri, cu accent pe caracterul practic al acestora c) Facilitarea studiului individual privind noile coduri, prin realizarea de module e-learning și de materiale de sinteză d) Continuarea și dezvoltarea întâlnirilor președinților de secții din instanțe (inclusiv la parchete) e) Organizarea unor conferințe anuale interprofesionale în domenii specializate ale dreptului f) Pregătirea ”inițială” a procurorilor după încadrarea în structurile specializate ale Ministerului Public g) Includerea în programele de formare continuă a seminariilor din domeniile prioritare ale instanțelor și Ministerului Public h) Continuarea seminariilor în domeniul dreptului european și a celor cu componentă internațională, cu accent pe caracterul practic al acestora i) Extinderea seminariilor de management, în domeniul managementului strategic și al managementului propriei activități j) Includerea unor cursuri de bază, de durată medie, pentru învățarea limbilor străine (crearea unui Centru de limbi străine) k) Accentuarea componentei de integritate în cadrul seminariilor din domeniul etică și deontologie l) Organizarea de seminarii privind gestionarea și utilizarea programului statistic STATIS m) Includerea unor conferințe pe subiecte de larg interes pentru magistrați

4.	**Selecția participanților**	a) Efectuarea unei analize privind cauzele neformulării opțiunilor de participare și ale absenteismului de la seminarii b) Comunicarea personalizată a acțiunilor de formare în vederea formulării opțiunilor c) Includerea în grupurile țintă a persoanelor ale căror nevoi de formare privesc activități sau funcții viitoare d) Unificarea și reglementarea detaliată, în cadrul noului regulament, a procedurilor de alcătuire a listelor participanților e) Îmbunătățirea comunicării cu magistrații în legătură cu procedurile de selecție și accesul acestora la datele privind propria selecție f) Includerea, ca un criteriu efectiv de selecție, a recomandărilor făcute de comisiile de evaluare
5.	**Selecția și formarea formatorilor**	a) Promovarea unei proceduri de reînnoire anuală a calității de formator b) Dezvoltarea rețelei de formatori prin recrutarea cu prioritate a practicienilor c) Creșterea pro-activității INM în cadrul procedurilor de recrutare d) Adoptarea unei metodologii de desemnare a formatorilor pentru fiecare seminar e) Formarea periodică a tuturor formatorilor în domeniul abilităților didactice f) Organizarea de întruniri periodice ale formatorilor, pe fiecare disciplină
6.	**Organizarea și desfășurarea acțiunilor de formare**	a) Reformarea activității de FCD, prin unificarea procedurilor din cadrul FCC și FCD, prin crearea unui corp de responsabili profesioniști, inclusiv prin degrevarea lor parțială de sarcini, precum și prin implicarea conducătorilor instanțelor și parchetelor b) Organizarea întâlnirilor periodice și crearea unei rețele a responsabililor cu formarea continuă (inclusiv a unui grup virtual de discuții) c) Elaborarea unui ghid de bune practici privind organizarea seminariilor din cadrul FCD d) Modularizarea seminariilor și structurarea lor pe niveluri de cunoștințe e) Organizarea de conferințe și seminarii comune cu alte profesii juridice f) Încurajarea utilizării tehnologiei și a metodelor moderne de formare
7.	**Componenta internațională a acțiunilor de formare**	a) Deschiderea seminariilor pentru magistrații străini și mărirea numărului de locuri alocat acestora b) Organizarea unor seminarii direct în alte limbi decât engleza c) Inițierea unor cursuri e-learning cu componentă internațională și înscrierea magistraților români la astfel de cursuri organizate în străinătate d) Comunicarea premergătoare cu experții străini care susțin acțiuni de formare în România e) Consolidarea rețelei EuRoQuod și interconectarea ei cu alte rețele de cooperare judiciară f) Dezvoltarea, în continuare, a colaborării cu partenerii străini și realizarea unei cooperări privilegiate cu Institutul Național al Justiției din Republica Moldova g) Crearea unui grup regional de cooperare intensificată al școlilor de magistratură și judiciare din Europa de Sud-Est

8.	**Evaluarea acțiunilor de formare și a formatorilor**	a) Îmbunătățirea modului de completare a fișelor de evaluare de către participanții la seminarii și elaborarea unei metodologii de completare a acestora, care să fie inclusă în metodologia de evaluare a personalului de instruire b) Introducerea unor activități tip follow-up pentru evaluarea calității și utilității seminariilor c) Formalizarea procedurilor de solicitare a formatorilor pentru participarea la seminarii și realizarea unei evidențe a acestor solicitări și a răspunsurilor d) Introducerea unui program de monitorizare a acțiunilor de formare continuă e) Îmbunătățirea modului de evaluare a formatorilor prin: introducerea interviului facultativ ca metodă de evaluare, a cerinței unui număr minim de seminarii într-o anumită perioadă de timp și a unei proceduri de reacreditare pentru formatorii inactivi o perioadă îndelungată de timp
9.	**Cercetarea științifică și documentarea**	a) Implicarea formatorilor în activități cu caracter științific și în proiecte de anvergură pentru sistemul judiciar b) Inițierea unui proiect de culegere și sistematizare a jurisprudenței naționale relevante c) Crearea și actualizarea unei Biblioteci virtuale, care să cuprindă toate resursele destinate formării magistraților

B. ACTIVITATEA INM

Nr. crt.	***Domeniul***	***Măsuri***
1.	**Cadrul metodologic**	a) Inițierea procesului de elaborare a noii Strategii a INM pentru perioada următoare b) Evaluarea cadrului normativ secundar și formularea propunerilor necesare către CSM c) Evaluarea și actualizarea periodică a documentelor interne privind activitățile desfășurate d) Adoptarea de proceduri operaționale privind domeniile esențiale de activitate e) Menținerea certificării ISO 9001:2008 și obținerea unor noi certificări ISO în domeniul securității informațiilor și al calității formării
2.	**Sistemul informațional**	a) Reglementarea organizării și funcționării sistemului informațional b) Dezvoltarea bazei de date privind formarea și acordarea accesului pe niveluri de acces c) Menținerea funcționalității și îmbunătățirea sistemului informatic d) Asigurarea securității informațiilor deținute e) Încheierea unui protocol de colaborare cu STS

3.	**Tehnologizarea formării**	a) Extinderea transmiterii prin sistem e-streaming și la alte seminarii din cadrul FCC b) Extinderea modulelor e-learning și specializarea formatorilor în acest domeniu c) Dotarea cu platforme de e-streaming și e-learning mai performante d) Utilizarea mai largă a metodelor moderne de formare care folosesc tehnologia informației e) Integrarea INM în rețeaua securizată de comunicații de arie extinsă a sistemului judiciar f) Acreditarea INM ca centru de obținere a ECDL
4.	**Imaginea publică și comunicarea**	a) Dezvoltarea comunicării strategice interne cu judecătorii și procurorii b) Elaborarea unui manual de identitate vizuală c) Editarea și actualizarea unei cărți de telefon și transmiterea către instanțe și parchete d) Includerea INM în protocolul privind educația juridică în unitățile de învățământ preuniversitar e) Dezvoltarea și modernizarea paginii web oficiale f) Implementarea deplină a măsurilor privind liberul acces la informațiile de interes public și protecția persoanelor cu privire la prelucrarea și libera circulație a datelor cu caracter personal
5.	**Activitatea economico-financiară și administrativă**	a) Fundamentarea științifică a bugetului de cheltuieli b) Implicarea, în continuare, în proiecte cu finanțare externă c) Aplicarea metodelor de economisire și de folosire eficientă a fondurilor și atragerea de resurse suplimentare din surse extrabugetare d) Eficientizarea secretariatului managementului e) Implementarea măsurilor privind protecția informațiilor clasificate, prevenirea și stingerea incendiilor, securitatea și sănătatea în muncă, accesul, paza și supravegherea sediului f) Organizarea eficientă și ergonomică a spațiilor de lucru g) Selecționarea anuală a arhivei

BIBLIOGRAFIE

A. Lucrări şi publicaţii

1. Ken Blachard şi alţii – Conducerea la nivel superior, Editura Meteor Press, Bucureşti, 2011
2. Eugen Burduş, Gheorghiţa Căprărescu - Fundamentele managementului organizaţiei, Editura Economică, Bucureşti, 1999
3. Eugen Burduş şi alţii - Managementul schimbării organizaţionale, ediţia a II-a, Editura Economică, Bucureşti, 2003
4. Philippe Cabin, Jean-François Dortier – Comunicarea, Editura Polirom, Bucureşti, 2010
5. Diana-Maria Cismaru – Comunicarea internă în organizaţii, Editura Tritonic, Bucureşti, 2008
6. Viorel Cornescu, Ioan Mihăilescu, Sica Stanciu - Management general, Editura Actami, Bucureşti, 2001
7. Constantin Diaconu – Management judiciar, Editura C.H. Beck, Bucureşti, 2007
8. Peter Drucker şi alţii – The Essetial Drucker, Editura Meteor Press, Bucureşti, 2010
9. Ion Avram Dunăreanu - Justiţie, management, judecători, Editura All Beck, 2005
10. Tatiana Gavrilă, Viorel Lefter - Managementul general al firmei, ediţia a II-a, Editura Economică, Bucureşti, 2004
11. Institutul Român de Management - Standarde profesionale pentru formatorii Institutului Național al Magistraturii, București, 2009
12. Sultan Kermally – Maeştrii managementului resurselor umane, Editura Meteor Business, Bucureşti, 2009
13. Viorel Lefter, Alexandrina Deaconu şi alţii – Managementul resurselor umane Teorie şi practică, Editura Economică, Bucureşti, 2008
14. Annie McKee, Richard Boyatzis - Inteligenţa emoţională în leadership, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2007
15. Ovidiu Nicolescu (coordonator) - Managerii şi managementul resurselor umane, Editura Economică, Bucureşti, 2004
16. Georgeta Pânişoară, Ion-Ovidiu Pânişoară – Managementul resurselor umane. Ghid practic, Editura Polirom, Bucureşti, 2007
17. Georgeta Pânișoară - Integrarea în organizații, Editura Polirom, București, 2006
18. Ion-Ovidiu Pânişoară – Comunicarea eficientă, Editura Polirom, Bucureşti, 2008
19. Mona Maria Pivniceru, Cătălin Luca – Elemente de management judiciar, Editura Hamangiu, Bucureşti, 2007
20. Delia Popescu – Management, Editura Economică, Bucureşti, 2006
21. Marius Profiroiu şi alţii - Reforma administraţiei publice în contextul integrării europene, studiu de cercetare întocmit în anul 2005 în cadrul Institutului European din România

22. Marius Profiroriu, Ion Popa, Alina Profiroiu - Managementul organizaţiilor publice, curs universitar destinat studenţilor la masterul „Management public” al Academiei de Studii Economice, Bucureşti, 2005
23. Alexandru Puiu - Management internaţional, Editura Independenţa Economică, Brăila, 1999
24. Carmen Radu - Managementul resurselor umane, Editura Dareco, 2004
25. Robert V. Vaughn - Manualul trainerului profesionist, Editura Codecs, Bucureşti, 2008
26. Ion Verboncu - Managementul organizaţiei, curs universitar destinat studenţilor la masterul „Management public” din cadrul Academiei de Studii Economice, Bucureşti, 2005

B. <u>Acte normative</u>

1. Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor şi procurorilor
2. Legea nr. 317/2004 privind Consiliul Superior al Magistraturii
3. OUG nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulţilor
4. HG nr. 215/2012 privind aprobarea Strategiei naţionale anticorupţie pe perioada 2012 - 2015, a Inventarului măsurilor preventive anticorupţie şi a indicatorilor de evaluare, precum şi a Planului naţional de acţiune pentru implementarea Strategiei naţionale anticorupţie 2012 - 2015
5. HG nr. 1155/2014 pentru aprobarea Strategiei de dezvoltare a sistemului judiciar 2015-2020
6. HCSM nr. 322/2005 pentru aprobarea Regulamentului privind modul de desfăşurare a cursurilor de formare profesională continuă a judecătorilor şi procurorilor şi atestare a rezultatelor obţinute
7. HCSM nr. 326/2005 privind aprobarea Regulamentului de organizare şi funcţionare a Consiliului Superior al Magistraturii
8. HCSM nr. 184/2006 pentru aprobarea profilului profesiei de judecător și procuror, în vederea stabilirii condițiilor de admitere în magistratură
9. HCSM nr. 320/2006 privind aprobarea Regulamentului de organizare şi desfăşurare a concursului sau examenului pentru numirea în funcţii de conducere a judecătorilor şi procurorilor
10. HCSM nr. 439/2006 pentru aprobarea Regulamentului privind concursul de admitere şi examenul de absolvire a Institutului Naţional al Magistraturii
11. HCSM nr. 581/2006 pentru aprobarea Regulamentului privind examenul de capacitate al judecătorilor stagiari şi al procurorilor stagiari
12. HCSM nr. 621/2006 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea şi desfăşurarea concursului de promovare a judecătorilor şi procurorilor
13. HCSM nr. 676/2007 pentru aprobarea Regulamentului privind evaluarea activităţii profesionale a judecătorilor şi procurorilor
14. HCSM nr. 127/2007 pentru aprobarea Regulamentului Institutului Naţional al Magistraturii
15. HCSM nr. 999/2011 pentru aprobarea Planului multianual al Consiliului Superior al Magistraturii

16. HCSM nr. 74/2012 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea şi desfăşurarea concursului de promovare în funcţia de judecător la Înalta Curte de Casaţie şi Justiţie
17. HCSM nr. 231/2012 pentru aprobarea - Aprobarea Programului privind pregătirea profesională a judecătorilor şi procurorilor numiţi în condiţiile art. 33 din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor şi procurorilor
18. HCSM nr. 279/2012 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea şi desfăşurarea concursului de admitere în magistratură
19. HCSM nr. 520/2012 privind demararea de către Institutul Naţional al Magistraturii a unui proiect având drept obiectiv crearea la nivel naţional a unei reţele de judecători cu rol de coordonatori în domeniul aplicării dreptului Uniunii Europene
20. HCSM nr. 523/2012 pentru aprobarea desfăşurării programului referitor la dobândirea celei de a doua specializări de către judecători
21. HCSM nr. 531/2012 pentru aprobarea Statului personalului de instruire al Institutului Național al Magistraturii
22. HCSM nr. 1091/2012 pentru aprobarea Planului de măsuri pentru punerea în aplicare a Codului civil, Codului de procedură civilă, Codului penal și a Codului de procedură penală
23. HCSM nr. 543/2013 pentru aprobarea Strategiei Institutului Național al Magistraturii pentru perioada 2013-2016
24. HCSM nr. 1305/2014 pentru aprobarea Raportului Grupului de lucru privind eficiența activității instanțelor
25. HCSM nr. 1431/2014 pentru aprobarea proiectului de contract referitor la inițiativa ROLII de anonimizare a hotărârilor judecătorești și de publicare a acestora pe o pagină web care să poată fi accesată gratuit de public
26. HCSM nr. 148/2015 pentru aprobarea procedurii întâlnirilor trimestriale în care sunt dezbătute problemele de drept care generează practică neunitară

C. <u>Alte documente și lucrări</u>

1. 2008/C 299/01 Rezoluția Consiliului și a reprezentanților guvernelor statelor membre reuniți în cadrul Consiliului privind formarea profesională a judecătorilor, a procurorilor și a personalului din justiție în cadrul Uniunii Europene
2. Avizul nr. 4 (2003) al Consiliului Consultativ al Judecătorilor Europeni (CCJE) în atenţia Comitetului de Miniştri privind formarea iniţială şi continuă specifice judecătorilor la nivel naţional şi european
3. 17024/09 Programul de la Stockholm pentru perioada 2010-2014 (program multianual al Consiliului UE)
4. COM(2011) 551 final Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social și Comitetul Regiunilor - Instaurarea unui climat de încredere in justiție la nivelul UE. O nouă dimensiune a formării judiciare europene
5. 2012/2575(RSP) Rezoluția Parlamentului European din 14 martie 2012 referitoare la formarea judiciară
6. 2012/2864(RSP) Rezoluția Parlamentului European din 7 februarie 2013 referitoare la formarea judiciară - coordonatorii din cadrul tribunalelor
7. Analiza Funcțională a Sectorului Justiției din România, martie 2013

D. Pagini Internet

1. www.inm.ro
2. www.csm-just.ro
3. www.mpublic.ro
4. www.just.ro
5. www.europa.eu
6. www.coe.int
7. www.e-justice.europa.eu