

**PROIECT PENTRU EXERCITAREA ATRIBUȚIILOR
SPECIFICE FUNCȚIEI DE CONDUCERE DE PROCUROR
ȘEF AL DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE**

Gabriela SCUTEA

**Procuror, Parchetul de pe lângă Curtea
de Apel Brașov**

August 2018

CUPRINS

	DESPRE MOTIVAREA DE A CANDIDA	3
I.	CADRUL ORGANIZAȚIONAL AL DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE	4
1.1.	Considerații introductive	4
1.2.	Structura organizatorică a DNA	5
II.	REZULTATELE ACTIVITĂȚII. RESURSELE LA DISPOZIȚIA DNA	7
2.1.	Evoluția indicatorilor statistici ai activității în perioada 2016-2017	7
2.2.	Alte tipuri de activități	8
2.3.	Resursele umane și resursele materiale angajate pentru desfășurarea activității	8
III.	PROFILUL MANAGERIAL AL FUNCȚIEI DE PROCUROR ȘEF AL DNA	9
3.1.	Funcțiile managementului și limitele specifice	10
3.2.	Analiza SWOT	13
IV.	OBIECTIVELE GENERALE ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE PENTRU MANDATUL DE PROCUROR ȘEF AL DNA	15
4.1.	Obiectivele generale privind activitatea DNA	15
4.2.	Obiective specifice	15
4.3.	Sistemul de monitorizare și sursele de verificare	19
V.	COMUNICAREA INTERNĂ ȘI ASIGURAREA RELAȚIILOR CU MEDIUL EXTERN	20
VI.	MANAGEMENTUL RISCULUI	21, 24
VII.	CONCLUZII	21
	Alte surse bibliografice	23

Abrevieri:

DNA – Direcția Națională Anticorupție

MP – Ministerul Public

PÎCCJ – Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție

PG – Procurorul General al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție

CSM – Consiliul Superior al Magistraturii

CCR – Curtea Constituțională a României

CEDO – Curtea Europeană a Drepturilor Omului

MJ – Ministerul Justiției

IJ – Inspekția Judiciară

DIICOT – Direcția de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism

CA/PCA – curtea de apel / parchetul de pe lângă curtea de apel

T/PT – tribunalul/ parchetul de pe lângă tribunal

TMF/PTMF – tribunalul / parchetul de pe lângă tribunalul pentru minori și familie

J/PJ – judecătoria / parchetul de pe lângă judecătoria

ST – Serviciul Teritorial

ROI DNA– Regulamentul de ordine interioară al Direcției Naționale Anticorupție, aprobat prin Ordinul nr. 1.643/C din 15 mai 2015 al ministrului justiției, cu modificările și completările ulterioare

UE – Uniunea Europeană

MCV – Mecanismul de Cooperare și Verificare

DGA – Direcția Generală Anticorupție

Infracțiuni PIF – infracțiuni împotriva intereselor financiare ale Uniunii Europene

**Motto: „Attitude is a little thing that makes a big difference.”¹
- Sir Winston Churchill**

DESPRE MOTIVAREA DE A CANDIDA

Candidez pentru funcția de procuror șef al Direcției Naționale Anticorupție pe baza experienței în funcții de conducere, mai mult decât jumătate din vechimea de 22 de ani ca procuror, dar și mai mult pe baza responsabilizării pe care specializarea în activitatea judiciară (de ședință) ți-o imprimă, antrenându-te într-un mod de gândire extrem de dinamic, comprehensiv, anticipativ, competitiv.

Faza urmăririi penale este cea de construcție, când – indiferent de competența de urmărire proprie sau de supravegherea cercetărilor – procurorul angajează resurse. Faza judiciară este cea de contradictorialitate în cel mai pur sens, de confirmare a raționamentelor rechizitoriului bazate pe probe.

DNA este puternic ancorată într-un set de norme adoptate la nivel internațional, mai stricte – cele de la nivelul Uniunii Europene, mai flexibile - cele de la nivelul Organizației Națiunilor Unite. Misiunea instituției de a combate marea corupție va fi permanent susținută prin politicile aplicate la nivelul UE, prin apropierea din ce în ce mai pregnantă între consolidarea statului și combaterea corupției.

Nu în ultimul rând, abilitățile manageriale care implică gestionarea resurselor instituției, axarea pe obiective de dezvoltare instituțională, dialogul interinstituțional, capacitatea de adaptare și sarcinile multidisciplinare le-am dobândit² în cadrul exercitării a două mandate de conducere în cadrul PÎCCJ și consider că pot constitui elementul care face diferența în evaluarea candidaților, dar și în capitalul de încredere din partea procurorilor DNA. Colegii au încrederea și respectul meu, ca profesioniști specializați, fiind cei care continuă în mod profesionist anchetarea cazurilor de mare corupție.

¹ Traducerea candidatului: „Atitudinea este acel detaliu minor din care rezultă diferența esențială.”

² Acelea care sunt specifice funcțiilor de nivelul Procurorului General și adjuncților acestuia, care nu au echivalent în nicio funcție de la nivel teritorial

I. CADRUL ORGANIZAȚIONAL AL DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE

1.1. Considerații introductive

Rolul constituțional al MP (art.131 din Constituție, republicată) de a reprezenta interesele generale ale societății, de a apăra ordinea de drept, precum și drepturile și interesele cetățenilor determină antrenarea procurorilor în dinamica socială, cu aceeași viteză pe care o are dezvoltarea societății, cu aceleași crize pe care le poate traversa societatea, cu o **permanentă raportare la lege** și la factorii externi care pot pune în discuție calitatea legii, așa cum definește art.20 privind Tratatul internațional privind drepturile omului³. Nu numai indicatorii profesionali, tehnici relevă calitatea funcționării acestei instituții judiciare, ci și un indicator informal – nivelul încrederii cetățenilor în funcționarea organelor judiciare.

Calitatea participării la realizarea actului de justiție este necesar să transpară la oricare din nivelurile jurisdicțiilor, pentru că aceleași principii, reguli și proceduri sunt aplicate de către toți procurorii, iar supremația legii trebuie să fie clar exprimată în orice act procedural destinat cetățeanului.

Controlul ierarhic reprezintă unul din principiile de funcționare ale MP, iar perspectiva managerială asupra acestuia este cel mai pregnant exprimată prin competențele acordate procurorilor șefi – în sens larg, nu numai ca exercitare a controlului operativ, ci și din perspectiva controlului tematic ori a celui solicitat de către PG, MJ ori efectuat de către IJ.

Putem să ne adresăm întrebarea dacă o instituție judiciară are nevoie să funcționeze în baza unor strategii⁴ ori dacă societatea beneficiază de misiunea organelor judiciare atunci când unele domenii sunt definite ca prioritare. Răspunsul afirmativ se justifică/susține prin aceea că societatea poate fi afectată mai mult decât de simpla urmare imediată a unei activități infracționale și că dezvoltarea capacității instituționale și creșterea calității în sistemul judiciar trebuie să cumuleze resurse alocate omogen, să atingă obiective de etapă care să permită măsurarea rezultatelor, să ajungă la justițiabil ca beneficiar al serviciului public punând în evidență eficiența, să rezolve probleme sistemice identificate în instituțiile judiciare.

³ (1) Dispozițiile constituționale privind drepturile și libertățile cetățenilor vor fi interpretate și aplicate în concordanță cu Declarația Universală a Drepturilor Omului, cu pactele și cu celelalte tratate la care România este parte.

(2) Dacă există neconcordanțe între pactele și tratatele privitoare la drepturile fundamentale ale omului, la care România este parte, și legile interne, au prioritate reglementările internaționale, cu excepția cazului în care Constituția sau legile interne conțin dispoziții mai favorabile.

⁴ În prezent, se derulează Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar 2015- 2020 - Hotărârea Guvernului nr.1155/2014, Strategia Națională Anticorupție 2016-2020 - Hotărârea Guvernului nr. 583/2016

Abordarea acestui proiect de exercitare a atribuțiilor manageriale este construită în jurul aspectelor concrete care caracterizează statusul curent al DNA, fără a reproduce prevederile legale de organizare și funcționare, cele referitoare la competență. Motivarea acestei abordări ține cont de nivelul foarte înalt al funcției vizate, în ierarhia MP, de conținutul vast și totodată cu valențe de sinteză, generalizare și abstractizare al atribuțiilor de conducere⁵ care revin procurorului șef.

1.2. Structura organizatorică a Direcției Naționale Anticorupție

Nivelul de conducere centrală al DNA este asigurat în condiții de stabilitate⁶ prin mandatul celor doi adjuncți până în lunile mai, respectiv iulie 2019. Consider că datele decalate de expirare a celui de-al doilea mandat pentru procurorii șefi adjuncți reprezintă o oportunitate pentru introducerea în activitate a viitorilor noi adjuncți, prin posibilitatea de transmitere și de consultare asupra bunelor practici la nivelul DNA, asupra gestionării conducerii serviciilor teritoriale. În același timp, o nouă generație de procurori cu aptitudini și vocație pentru aceste funcții de conducere trebuie motivați și antrenați pentru asumarea responsabilităților, într-o agendă care să țină cont de viziunea conducerii Ministerului Public asupra priorităților în domeniul combaterii corupției.

Procedura de selecție deschisă de către ministrul justiției pentru funcțiile de conducere⁷ la nivelul Secției de combatere a corupției și a Secției judiciare consider că va da posibilitatea CSM – Secția pentru procurori să coreleze obiectivele manageriale ale candidatului care va fi propus de ministrul justiției pentru funcția de procuror șef a DNA cu viziunea procurorilor șefi (și adjuncți) de secție, în cadrul interviului.

Determinat de modificările aduse Legii nr.304/2004 privind organizarea judiciară prin Legea nr.207/2018, **modificarea la nivel organizatoric pentru Structura centrală cu referire la Serviciul de combatere a corupției în justiție trebuie propusă⁸ în cel mai scurt timp**, în mod corespunzător și actualizarea ROI DNA. Aspectul de luat în considerare cu referire la menținerea sau nu a unei structuri distincte privește faptul că art.13 din OUG nr.43/2002 corelat cu art.88¹ din Legea nr.304/2004 elimină din competența DNA doar infracțiunile comise de judecători și procurori, păstrându-se în sens larg o competență pentru combaterea corupției în

⁵ Art.7 ROI DNA

⁶ Sursa: site CSM, evidența funcțiilor de conducere la DNA, actualizat iulie 2018, <https://www.csm1909.ro/280/3843/Direc%C5%A3ia-Na%C5%A3ional%C4%83-Anticorup%C5%A3ie>

⁷ Perioada interviurilor cu ministrul justiției: 5-14.09.2018

⁸ Competențe conform art.86 din Legea nr.304/2004

justiție, atunci când faptele privesc exclusiv avocați, executori judecătorești, experți, polițiști judiciari.

Existența a 14 posturi de conducere vacante în cadrul Structurii centrale (șef serviciu, șef birou) consider că poate fi abordată gradual în primele 4 luni de la preluarea mandatului prin transmiterea propunerilor de numire⁹ către Secția de procurori a CSM, cu excepția Serviciului de combatere a infracțiunilor de corupție împotriva intereselor financiare ale Uniunii Europene și a Serviciului informațiilor clasificate și centralizare a datelor privind corupția, pentru următoarele argumente:

- exercitarea unui management asumat privind competența pentru infracțiunile PIF are legătură cu contribuția DNA, promovarea unor propuneri de către conducerea Direcției în raporturile interinstituționale pentru operaționalizarea Parchetului European¹⁰, pentru reglarea raporturilor de lucru cu OLAF pentru competența care se păstrează pentru autoritățile naționale pentru infracțiunile care nu intră în competența EPPO, precum și în vederea transpunerii Directivei privind combaterea fraudelor îndreptate împotriva intereselor financiare ale Uniunii prin mijloace de drept penal¹¹
- stabilirea unor instrumente de lucru pe baze previzibile și continue pentru procurorul șef, prin centralizarea datelor privind corupția. Obiectivul primordial este îndeplinirea condiționalității 3 din cadrul MCV¹², ca și contribuția la consolidarea rezultatelor în cadrul condiționalității 1. Raportul de activitate al DNA pentru anul 2018 consider necesar să reflecte

În termeni obiectivi, în luna septembrie 2018 toate posturile de conducere la nivelul structurilor teritoriale vor fi vacante. Inițierea propunerilor de numire în alte funcții de conducere decât cele care revin competenței ministrului justiției va implica analiza unor factori concreți, obiectivi și subiectivi, în cursul primelor 3 luni de mandat: dinamica de personal după promulgarea și publicarea modificărilor Legii nr.303/2004 (fiind semnalată deja la nivelul întregului MP posibilitatea solicitării pensionării unor procurori), gradul de acoperire a

⁹ Procedura art.55 din Legea nr.303/2004.

¹⁰ Regulamentul (UE) 2017/1939 al Consiliului din 12 octombrie 2017 de punere în aplicare a unei forme de cooperare consolidată în ceea ce privește instituirea Parchetului European (EPPO), sursa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/ELI/?eliuri=eli:reg:2017:1939:oj>

¹¹ Directiva (UE) 2017/1371 a Parlamentului European și a Consiliului din 5 iulie 2017

¹² Decizia Comisiei din 13 decembrie 2006 de stabilire a unui mecanism de cooperare și de verificare a progresului realizat de România în vederea atingerii anumitor obiective de referință specifice în domeniul reformei sistemului judiciar și al luptei împotriva corupției [notificată cu numărul C(2006) 6569]

Obiectivul de referință 1: Garantarea unui proces judiciar mai transparent și mai eficient totodată, în special prin consolidarea capacităților și a responsabilizării Consiliului Superior al Magistraturii. Raportarea și evaluarea impactului noilor coduri de procedură civilă și penală.

Obiectivul de referință 3: Continuarea, în baza progreselor realizate deja, a unor cercetări profesionale și imparțiale cu privire la acuzațiile de corupție la nivel înalt.

schemelor de personal corelat cu imposibilitatea unor procurori de a mai candida pentru funcții de conducere¹³, calitatea activității fiecărui serviciu teritorial, apreciată pe baza rezultatelor la finalul sem.I/2018 prin raportare la anul 2017, rezultatul unor consultări la nivelul Colegiului de conducere al DNA după preluarea mandatului de procuror șef al Direcției¹⁴.

II. REZULTATELE ACTIVITĂȚII. RESURSELE LA DISPOZIȚIA DNA

2.1. Evoluția indicatorilor statistici ai activității în perioada 2016-2017

Un comentariu preliminar se referă la faptul că DNA, deși autonomă¹⁵, folosește indicatorii, instrumentele manageriale stabilite global pentru MP, respectiv colectarea și prelucrarea datelor statistice, datele care servesc sistemului informațional¹⁶ al MP.

Aceste instrumente și indicatori sunt, de asemenea, folosiți unitar și de către Inspecția Judiciară, pentru efectuarea verificărilor tematice la nivelul DNA.

Anul	Dosare de soluționat	Din care înregistrate în anul de referință	Dosare soluționate	Din care rechizitorii și ARV	Inculpați trimiși în judecată	Condamnați definitiv	Dosare rămase în lucru	Inculpați achitați definitiv
2016	12.353	5251	3341	403	1270	879	7.566	134 ¹⁷
2017	11.234	3668	3893	381	997	713	6078	122 ¹⁸

În ceea ce privește operativitatea soluționării cauzelor, situația descrisă în rapoartele privind activitatea din anii 2016-2017 relevă:

Anul	Total cauze soluționate	(1) Din care în 1 an de la sesizare	(2) Din care în 2 ani de la sesizare
2016	3341	1,034	728
2017	3893	1.158	1.108

¹³ Prin efectuarea a 2 mandate de conducere

¹⁴ 28 de posturi vacante de conducere, 9 posturi vacante de execuție la 10.07.2018 (total 37 posturi din 195 prevăzute), sursa: site CSM, evidența posturilor vacante procurori, <https://www.csm1909.ro/ViewFile.ashx?guid=f267f60a-a141-4871-93fd-b3329c164880|InfoCSM>

¹⁵ Art.80 alin.2 din Legea nr.304/2004

¹⁶ Ordinul nr.213/2014 al Procurorului General al PÎCCJ privind organizarea și funcționarea sistemului informațional al Ministerului Public

¹⁷ 10,5% din totalul inculpaților trimiși în judecată în anul 2016

¹⁸ 12,2% din totalul inculpaților trimiși în judecată în anul 2017

Concluziile Raportului privind activitatea desfășurată de DNA în anul 2017, Secțiunea 6 reține:

- Creșterea continuă a volumului de activitate,
- Creșterea numărului de acorduri de recunoaștere a vinovăției,
- Creșterea eficienței în investigarea fraudelor cu fonduri europene,
- Soluționarea prin rechizitoriu a unor cauze importante care au vizat corupția la nivel înalt și confirmarea legalității și temeiniciei trimerii în judecată în astfel de cauze prin hotărâri definitive de condamnare,
- Activitate eficientă¹⁹ a procurorilor care au participat la judecarea cauzelor.

2.2. Alte tipuri de activități

Cooperarea judiciară și activitatea de relații internaționale (activități internaționale anticorupție) sunt centrate pe contribuția la îndeplinirea obiectivelor de referință ale MCV, pe contribuția pentru activitățile altor organizații internaționale (ONU – UNCAC, CoE – GRECO, OECD - Rețeaua Anti-Corupție pentru Europa de Est și Asia Centrală și Rețeaua Investigatorilor Anticorupție, Instrumentul Comisiei Europene pentru Asistență Tehnică și Schimb de Informații TAIEX), pe colaborarea cu Statele Membre UE prin Eurojust (în condițiile competenței acestuia, conform Deciziei Consiliului 2002/187/JAI – consolidată, 2009), pe realizarea cererilor de asistență judiciară internațională active și pasive, în relația cu jurisdicții diverse.

Profilul DNA ca instituție cu înaltă specializare și cu rezultate consolidate este unul notoriu.

Se impune menționarea Serviciului tehnic în abordarea proiectului managerial, pentru că este prima structură de acest fel constituită la nivelul MP, are o dimensiune relativ adecvată nevoilor instituției și a asigurat, de o manieră mai atenuată, impactul Deciziei CCR nr.51/2016.

La fel, Compartimentul de investigații financiare înființat în anul 2015, precum și desemnarea unor lucrători de poliție judiciară cu astfel de atribuții în serviciile teritoriale consolidează capacitatea operațională și specializarea DNA, lucrătorii specializați deținând cunoștințe și având acces la instrumente care diferă de cele folosite în mod uzual de organele de urmărire penală.

2.3. Resursele umane și resursele materiale angajate pentru desfășurarea activității

Din punct de vedere funcțional²⁰, DNA are o structură centrală formată din 3 secții (din care 2 secții efectuează urmărire penală și 1 activitate judiciară), 1 serviciu care efectuează

¹⁹ Admisibilitate 70,6% a căilor de atac promovate

urmărirea penală în cauze privind infracțiuni săvârșite de militari, 5 servicii (care au în subordine în total 4 birouri și 4 compartimente), 1 birou, 3 compartimente și 1 departament economico-financiar și administrativ (care are în componere 2 servicii, și 4 birouri, 1 compartiment și 1 formație) și o structura teritorială care este formată din 14 servicii, unul dintre acestea având și un birou teritorial.

Gradul general de ocupare a schemei de procurori era de 81,03% la data de 10.07.2018, iar datele de referință pentru stabilirea unor obiective privind celelalte categorii de personal (poliție judiciară, specialiști, specialiști antifraudă, personal auxiliar și conex, funcționari publici, personal contractual) sunt cele prezentate în Raportul²¹ privind activitatea desfășurată de DNA în anul 2017.

Din punct de vedere al resurselor materiale, pornesc de la premisa expusă în Raportul 2017, Secțiunea 5.10 privind un nivel de 98,06 % al execuției bugetare (efectiv 90,63 %, din cauza destinației exclusive a fondului de flagrant). Pot concluziona că, în calitatea sa de ordonator secundar de credite, DNA are premisele asigurării resurselor materiale de bază pentru desfășurarea activității. Voi expune în secțiunea *Analiza SWOT* câteva considerații privind riscurile cu implicații pentru resursele materiale ale DNA.

III. PROFILUL MANAGERIAL AL FUNCȚIEI DE PROCUROR ȘEF AL DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE

În baza art.80 din Legea nr.304/2004 privind organizarea judiciară, republicată și cu modificările ulterioare, procurorul șef conduce o structură autonomă în cadrul MP, cu atribuții pe întreg teritoriul României, fiind coordonată de Procurorul General al PÎCCJ.

Obiectivele manageriale generale ale procurorului șef acoperă planificarea și organizarea direcțiilor de acțiune, termenele de realizare, alocarea resurselor necesare, utilizarea eficientă a delegării, controlul, stabilirea procedurilor de evaluare a sarcinilor și monitorizarea activității, *leadership*-ul – respectiv adaptabilitatea în relațiile superiori/subordonați în vederea realizării sarcinilor, adoptarea și asumarea deciziilor.

Procurorul șef este chemat să ia decizii referitoare la crearea premiselor organizatorice necesare realizării obiectivelor, face propuneri și inițiază schimbul de idei cu privire la eficientizarea activității, participând activ la îndeplinirea misiunii MP. Totodată, ia decizii referitoare la schimbările care apar în instituție – până la ultima structură componentă, vine cu inițiative care să introducă schimbări și participă activ la ceea ce trebuie făcut.

²⁰ Art.4 ROI DNA

²¹ Disponibil site DNA, <http://www.pna.ro/faces/results.xhtml>

Rolul său este unul proactiv. Acest rol este foarte diferit de cel de factor de soluționare a perturbărilor, care îl solicită să ia decizii pornind de la evenimente pe care nu le are sub control și sunt de neprevăzut. Acest rol definește capacitatea procurorului șef de a reacționa la evenimente și de a planifica, totodată, activitatea.

Rolul de negociator este de asemenea important. Acesta "negociază" cu personalul instituției²² și trebuie să fie capabil să ia decizii clar motivate și comunicate privind felul în care se folosesc resursele structurii centrale și ale celor din subordine, care în anumite componente sunt dependente de structura centrală.

Poziția DNA trebuie să asigure transpunerea și particularizarea obiectivelor de acțiune, pe termen scurt și mediu, ale PÎCCJ în termenii necesari la nivelul competenței²³ sale. În mod corespunzător, mandatul și obiectivele procurorului șef se vor raporta la obiectivele Procurorului General și vor parcurge ajustările necesare, pe baza monitorizării rezultatelor activității.

Funcția de procuror șef implică un **rol de leader** (în sensul că trebuie să armonizeze interesele DNA cu interesele individuale ale subordonaților), precum și un **rol interpersonal de legătură** (de corelare a intereselor instituției cu PÎCCJ, CSM, MJ, MAI – în principal).

Îmbunătățirea activității manageriale a celorlalți procurori cu funcții de conducere din cadrul DNA consider că reprezintă un instrument prin care obiectivele fixate pentru activitatea Ministerului Public în anul 2018 pot fi atinse și reflectate în actul de justiție de calitate (și consider că prezintă relevanță pe termen mai lung de 1 an).

3.1. Funcțiile managementului și limitele specifice

Mandatul managerial este orientat, pe de-o parte, de exercitarea în mod direct atribuțiilor pur judiciare ale procurorului șef (exercitarea atribuțiilor privind repartizarea cauzelor, repartizarea personalului în cadrul structurilor, controlul legalității și temeiniciei soluțiilor procurorilor șefi subordonați, exercitarea controlului asupra activității procurorilor din subordine în sensul art. 65 alin.3, art.69 din Legea nr.304/2004). Pe de altă parte, poziția DNA în ierarhia MP completează activitatea instituției cu prerogativele de resurse umane (în care ocupă o pondere importantă gestionarea poliției judiciare), prerogativele de ordonator secundar de credite.

Procurorul șef trebuie să asigure, mai presus de toate, garantarea independenței efective a procurorilor, garantarea accesului liber la justiție, responsabilizarea instituției judiciare.

²² Exemple: pentru realizarea prioritizării pe baze obiective între cerințele concurente lansate Serviciului tehnic ori Compartimentului de investigații financiare de către secțiile specializate în urmărirea penală; pentru a prioritiza repartizarea fondurilor pentru realizarea lucrărilor de reparații la sediile serviciilor teritoriale; pentru a echilibra repartizarea procurorilor în cadrul secțiilor, ținând cont de specializare și de aptitudini și pentru a acoperi acele sectoare deficitare, dar a căror competență funcțională este incompatibilă cu amânarea unor acte și măsuri (participarea la ședințele de judecată).

²³ Art.13 din OUG nr.43/2002, art.56 alin.3 lit.d, alin.4 C.pr.pen.

Funcția de prevedere

Obiectivele pe termen lung (1 la 3 ani) și cele pe termen mediu (6 luni la 1 an) doresc să fie completate de cele permanente.

Obiectivele permanente vor fi expuse detaliat și vor cuprinde activitățile de realizat, persoanele ce urmează să le execute, persoanele care vor efectua controlul asupra execuției și termenele de realizare. Obiectivele permanente au ca scop principal atingerea unor obiective pe termen mediu, în sfera de competență a procurorului șef fiind: calitatea exercitării atribuțiilor de conducere de către ceilalți procurori cu funcții de conducere, identificarea mijloacelor care servesc la modernizarea instrumentarului procedural folosit în cadrul investigațiilor, analiza volumului anual de activitate în scopul adresării unor propuneri către ministrul justiției, identificarea problemelor de drept pe baza practicii instanțelor (care să stea la baza fie a declanșării verificării de către PÎCCJ pentru promovarea recursului în interesul legii, fie a inițierii unor proceduri pentru pronunțarea de hotărâri prealabile pentru dezlegarea unor chestiuni de drept), contribuția la examinarea unor probleme teoretice și practice, în cadrul consultărilor organizate de către CSM, MJ și PÎCCJ, aprobarea propunerilor în sfera resurselor umane privind promovarea personalului – potrivit competenței legale – și corelarea acestor demersuri cu bugetarea adecvată a posturilor.

În ceea ce privește atribuțiile de ordonator principal de credite, consider că are o importanță mai mare în atingerea obiectivelor instituției exercitarea performantă a funcției de prevedere, aceasta reflectându-se în propunerea bugetului anual în condițiile art.4 alin.4 din OUG nr.43/2002²⁴, ulterior funcția de organizare având reflectarea în buna execuție bugetară. Tot funcția de prevedere este cea care permite rezolvarea situațiilor urgente și neprevăzute, în condițiile Legii nr.500/2002 privind finanțele publice, întrucât în perspectiva unor cheltuieli neprevăzute și în situația (nedorită) a lipsei resurselor bugetare suplimentare trebuie operate unele reduceri, la titluri/capitole/articole de cheltuieli, fără a determina afectări semnificative ale activității de bază a instituției.

Funcția de organizare²⁵

O mare parte a atribuțiilor definite de art.7 ROI DNA sunt subsumate funcției de organizare: repartizarea personalului în cadrul structurilor DNA, folosirea eficientă a timpului înființarea/desființarea secțiilor și a celorlalte structuri, propunerea, respectiv dispunerea

²⁴ ...evidențiate distinct în bugetul PÎCCJ.

²⁵ Atât pentru funcția de organizare, cât și pentru funcția de coordonare, antrenarea întregului personal al instituției – în sensul funcției interpersonală de menținere a coeziunii și a angajării personalului – constituie o responsabilitate permanentă (și dificil de măsurat).

delegărilor în funcție de categoria de personal vizată, folosirea eficientă a timpului în programul de activitate.

Funcția de coordonare²⁶

Din perspectiva funcției de procuror șef al Direcției, coordonarea se configurează **cu accent** semnificativ **pe verticală**, între nivelul de conducere și toate structurile componente ale DNA. Coordonarea trebuie clădită pe o bună comunicare, ca premisă a atingerii obiectivelor în termenele fixate, pe folosirea în mod constant a instrumentelor de lucru care oferă nivelul optim de date pentru rezolvarea lucrărilor curente (baza de date centralizată privind corupția, analizele și raportările de date în baza sistemului informațional, ca și avansarea – în viitor – pentru utilizarea RMS²⁷), pe valorificarea experienței profesionale și memoriei instituționale acumulate de către procurori și restul personalului. Consider că acest segment al coordonării poate conduce la îmbunătățiri semnificative ale indicatorilor unităților componente și ale DNA în ansamblu, pentru luarea măsurilor adecvate în scopul reducerii numărului inculpaților achitați²⁸, pentru gestionarea mai bună a duratei procedurilor în faza urmăririi penale²⁹.

Coordonarea pe orizontală, în cadrul DNA, prezintă relevanță în ceea ce privește activitatea Colegiului de conducere și sprijină coordonarea pe verticală, având în vedere componența Colegiului. Sunt garanții mai mari de succes: experiența crescută a procurorilor, competența materială limitată, tribunalul ca nivel minim de instanță de fond, respectiv ponderea mare a cauzelor care se judecă la ÎCCJ în ultimă instanță, experiența managerială anterioară a multora dintre procurorii cu funcții de conducere și cu funcții de execuție – care facilitează asimilarea și urmărirea standardelor de calitate și eficiență necesare desfășurării activității.

De asemenea, am în vedere utilizarea unor mijloace de comunicare combinate, ca rezultat al prelucrării și distribuirii informațiilor, dar și integrarea mediilor de comunicare, pentru o bună colaborare cu alte instituții publice.

²⁷ Sistemul Integrat de Management al Resurselor dezvoltat de MJ

²⁸ Consider că acest rezultat este mai bine ancorat în funcția de coordonare, decât în cea de control-reglare. Coordonarea are valențe legate de competența DNA pentru întreg teritoriul țării, în timp ce PCA/PT sunt în principal ancorate de circumscripția lor teritorială și cu o mai bună previzibilitate asupra parcursului judiciar al unei cauze raportat la jurisprudența constantă a instanței pe lângă care desfășoară activitatea.

²⁹ Explicație: raportul IJ nr. 2315/IJ/589/DIP/2018 de control privind verificarea modului în care au fost remediate deficiențele constatate la nivelul Secției de combatere a infracțiunilor asimilate infracțiunilor de corupție din cadrul Direcției Naționale Anticorupție, ca urmare a verificărilor anterioare, aprobat de Secția pentru procurori a CSM nr.246 din 12.06.2018 reține rezultatul semnificativ de reducere a stocului dosarelor mai vechi de 5 ani de la sesizare, de , de la 724 la data de 25 august 2017, la 547 la data de 11 mai 2018.

Funcția de control-reglare

Luarea măsurilor necesare pe baza rezultatelor monitorizării urmărește să aducă ajustările necesare activității ori să determine revizuirea obiectivelor și declanșarea unui nou proces.

Acest proces este legat de exercitarea controlului operativ-curent, al controlului tematic și/sau de fond, cadrul controlului realizat de către procurorii cu funcții de conducere, în cadrul fixat de Ordinul Procurorului General nr.5/2016 privind reglementarea activității de control în cadrul Ministerului Public. Analiza achitărilor definitive se înscrie în exercițiul funcției de control-reglare, cu țintă spre prevenirea deficiențelor urmăririi penale. Dacă la nivel individual unele măsuri nu mai sunt posibile sau nu mai au dimensiunea reală (de exemplu, din cauza duratei destul de mari a judecării cauzelor de competența DNA și a încetării activității unor procurori care au emis trimiterile în judecată soldate cu achitare, valorificarea în evaluarea profesională a constatărilor privind calitatea rechizitoriului și a urmăririi penale nu se mai produce), generalizarea și abstractizarea unor constatări reprezintă o obligație pentru procurorii cu funcție de conducere. Constituie un avantaj faptul că poliția judiciară funcționează în cadrul DNA, astfel că polițiștii vor fi conectați permanent și nemediat la toate dispozițiile conducerii, destinate îmbunătățirii activității.

În prezent, constituirea echipei de conducere alături de cei doi adjuncți aflați la al doilea mandat reprezintă un factor benefic pentru aplicarea obiectivelor DNA pentru un ciclu de 3 ani, pornind de la continuitatea în bune practici, de la discutarea pe principii *evidence-based* a abordărilor de îmbunătățire a calității actului de conducere la toate nivelurile pe care o propun, de la coeziunea stabilită în cadrul colectivului de procurori.

3.2. Analiza SWOT³⁰

Puncte tari	Puncte slabe
▪ Experiența crescută a procurorilor și pregătirea profesională specializată ▪ Confirmarea rezultatelor DNA în cadrul evaluărilor MCV ▪ Apetența procurorilor pentru dezbaterile problemelor teoretice și abordarea multidisciplinară (<i>think out of the box</i>) ▪ Posibilități reale de orientare a	▪ Complexitatea ridicată a cauzelor DNA împreună cu operativitatea scăzută, în unele cazuri, conduce la pierderea eficacității și valorii probante a probelor; cauzele vechi sunt favorizate de discontinuitatea procurorilor desemnați pentru efectuarea urmăririi penale ▪ Suspiciunile și abaterile de la cadrul

³⁰ Conform teoriilor de management, analiza SWOT – având în vedere că pleacă de la perspectiva celei mai înalte funcții din ierarhia DNA – va reflecta numai aspectele relevante considerate de candidat. Această analiză nu va reflecta abordarea unor probleme de micro-management.

personalului pentru realizarea unui climat de comunicare deschis, orientat spre soluții și cu rol de indicator feedback ▪ Comunicarea eficientă între sectorul judiciar și cel al urmăririi penale în cursul judecării cauzelor, după depășirea etapei camerei preliminare ▪ Instrumentele de lucru de monitorizare permanentă a finalității judiciare (sinteză condamnări publicată lunar)	deontologic cerut de lege³¹ produc "unde de șoc" și afectarea încrederii în întreaga instituție și în managementul acesteia ▪ Redactarea actelor procedurale, în unele cazuri, nu sprijină stabilirea fără echivoc a obiectului judecării, cu consecințe privind evoluția cauzelor în camera preliminară³²
▪ Demararea de către MJ a unui proiect POCA de re-scriere a aplicației ECRIS, urmărind și optimizarea corelărilor necesare în urma aplicării pachetului legislativ „noile coduri” ▪ Abordarea în cadrul controlului intern managerial a funcționării compartimentului grefă, ceea ce stimulează standardizarea activităților ▪ Susținerea politicilor anticorupție la nivel de politici globale, cu consecința modernizării mijloacelor de investigare și a posibilității de a centra la nivel intern orice discuții în jurul conceptului "stat de drept" ▪ Măsuri agreate la nivelul Guvernului pentru consolidarea capacității organizaționale³³	▪ Incoerența legislativă (mai ales în sfera non-penală, dar care determină punerea în discuție a chestiunilor prealabile) ▪ Acțiunile cu potențial de afectare a independenței procurorilor, dar și a sistemului judiciar în ansamblu sunt cvasi-majoritar legate de anchete/măsuri sale/în legătură cu DNA ▪ Creșterea duratei procedurilor ca o consecință a unor prevederi modificatoare ale C.pr.pen. (procedură legislativă avansată)³⁴ ▪ Percepția publică defavorabilă activității desfășurate de către procurori și neîncrederea manifestată de populație față de actul de justiție
Oportunități	Amenințări

³¹ Condiția **conduitei morale ireproșabile** este prevăzută în art.87 alin.2 din Legea nr.304/2004

³² Explicație: în etapa pregătirii proiectului, am consultat numai date din surse publice privind activitatea DNA, de aceea – pe baza Ordinului nr.213/2014 al PG – voi urmări în special valorificarea constatărilor referitoare la cauzele restituirilor definitive și ale infirmărilor dispuse de instanțe.

Consider, pe baza unor constatări proprii din activitatea judiciară, că actele procedurale trebuie centrate pe scopul măsurii procesuale respective, să fie concise și clare.

³³ MJ a pus în dezbatere publică HG pentru majorarea numărului maxim de posturi la DNA, cu 90 de posturi de ofițeri și agenți de poliție judiciară, jumătate destinate serviciilor teritoriale. De asemenea, prevede majorarea numărului de grefieri cu 50 de posturi (28 de posturi destinate serviciilor teritoriale, câte 2 pentru fiecare dintre acestea), majorarea numărului de specialiști cu 20 de posturi.

³⁴ De exemplu, eliminarea efectuării constatărilor de către specialiști conform art.172, art.181 C.pr.pen. și recurgerea exclusiv la expertiză va crește termenele de soluționare a cauzelor; implicațiile este de așteptat să fie dublate și de resursele financiare necesare pentru dispunerea expertizelor în faza urmăririi penale. Acest aspect va fi incident pentru toate parchetele, pentru activitatea de urmărire penală efectuată de către procurori, or în baza experienței mele curente pot afirma cu certitudine că MAI nu are resursele necesare pentru plata expertizelor pentru cauzele de supravegherea cercetărilor.

IV. OBIECTIVELE GENERALE ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE PENTRU MANDATUL DE PROCUROR ȘEF AL DNA

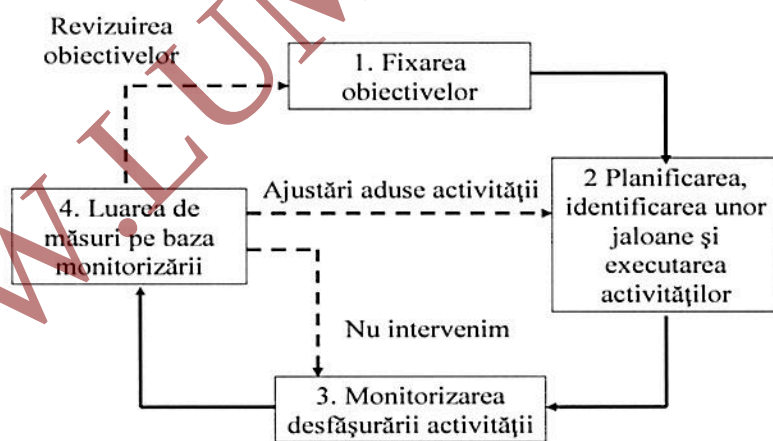
4.1. Obiective generale privind activitatea DNA

- Contribuția la constatarea îndeplinirii³⁵ obiectivelor de referință ale MCV
- Creșterea continuă a calității actelor de urmărire penală, corelat cu reducerea numărului achitărilor definitive
- Exercițarea fermă a actului managerial și a controlului (în toate formele sale) de către procurorii cu funcții de conducere
- Dezvoltarea climatului de competitivitate la nivelul categoriilor de funcții operative.

4.2. Obiective specifice

Obiectivele specifice intenționează să pornească de la **activitatea de conducere centrată pe relația procurorului șef și a adjuncților săi cu procurorii șefi de secții, de servicii din Structura centrală și din serviciile teritoriale**, respectiv să deschidă abordări pentru eficientizarea activității în toate sectoarele.

În stabilirea obiectivelor strategice și operaționale pe care le propun pentru îmbunătățirea activității manageriale am utilizat o „bucă de control”, redată schematic în figura de mai jos, fiecare etapă menționată fiind cuprinsă în planificarea concepută.



Bucă de control, sursa CODECS

³⁵ România ... să atingă obiectivele de referință în mod corespunzător (Decizia Comisiei din 13 decembrie 2006).

Conturarea unui cadru pentru propunerea obiectivelor specifice se bazează pe exercitarea tuturor atribuțiilor enunțate de art.7 ROI DNA, precum și pe obiectivele activității DNA în anul 2018 menționate în Anexa 7.2 a Raportului de activitate pe anul 2017. Obiectivele specifice sunt prezentate în perspectiva unui termen mediu, 1-2 ani, în complementaritate cu obiectivele strategice și permanente stabilite de către Procurorul General al PÎCCJ, precum și cu recomandările MCV³⁶.

Ghidarea definirii obiectivelor specifice cu cea mai mare relevanță pentru activitatea DNA la acest moment ține cont de criteriile de evaluare a activității manageriale³⁷ prezentate de art.51 alin.3-6 din Legea nr.303/2004, de orientarea spre rezultate și modernizare.

- Prezentarea către Procurorul General a obiectivelor și activităților care apreciez că se impun să fie incluse în prioritățile anuale ale MP.
- Observarea preemptivă a problemelor de drept sau a domeniilor infracționalității în care soluțiile pronunțate de instanțe nu confirmă trimerile în judecată dispuse de către procurori; prin comunicarea cu procurorii cu funcții de conducere, voi putea obține informații suplimentare și consolidate, pentru a fi în măsură să dispun măsuri generale³⁸ cu referire la desfășurarea urmăririi penale sau, cel puțin, analiza teoretică a problemei de drept.
- Monitorizarea strânsă a activității procurorilor cu funcții de conducere (numiți și delegați), ca obiectiv pe termen scurt, în vederea formulării unor concluzii privind adecvarea lor

³⁶ "Comisia consideră că sunt necesare eforturi suplimentare cu privire la recomandarea 10. În general, o evaluare pozitivă a progreselor realizate în cadrul obiectivului de referință nr. 3 se bazează pe o Direcție Națională Anticorupție independentă, care să fie în măsură să își desfășoare activitățile cu toate instrumentele pe care le are la dispoziție și să continue să înregistreze rezultate. În rapoartele anterioare, faptul că Direcția Națională Anticorupție a continuat să înregistreze rezultate în ciuda faptului că s-a confruntat cu o presiune puternică a fost menționat drept un semn de sustenabilitate. Din acest motiv, Comisia nu a făcut decât o singură recomandare în cadrul obiectivului de referință nr. 3. În cazul apariției unor presiuni cu efecte negative asupra luptei împotriva corupției, Comisia s-ar putea vedea obligată să reevalueze această concluzie."

Sursa: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/comm-2017-751_ro.pdf

³⁷ (3) La verificarea organizării eficiente a activității vor fi avute în vedere, în principal, următoarele criterii: folosirea adecvată a resurselor umane și materiale, evaluarea necesităților, gestionarea situațiilor de criză, raportul resurse investite - rezultate obținute, gestionarea informațiilor, organizarea pregătirii și perfecționării profesionale și repartizarea sarcinilor în cadrul instanțelor sau parchetelor.

(4) La verificarea comportamentului și comunicării vor fi avute în vedere, în principal, comportamentul și comunicarea cu judecătorii, procurorii, personalul auxiliar, justițiabilii, persoanele implicate în actul de justiție, alte instituții, mass-media, asigurarea accesului la informațiile de interes public din cadrul instanței sau parchetului și transparența actului de conducere.

(5) La verificarea asumării responsabilității vor fi avute în vedere, în principal, îndeplinirea atribuțiilor prevăzute de lege și regulamente, implementarea strategiilor naționale și secvențiale în domeniul justiției și respectarea principiului distribuirii aleatorii sau, după caz, al repartizării pe criterii obiective a cauzelor.

(6) La verificarea aptitudinilor manageriale vor fi avute în vedere, în principal, capacitatea de organizare, capacitatea rapidă de decizie, rezistența la stres, autoperfecționarea, capacitatea de analiză, sinteză, previziune, strategie și planificare pe termen scurt, mediu și lung, inițiativă și capacitatea de adaptare rapidă.

³⁸ Art.64 alin.1 din Legea nr.304/2004

la standardizarea care rezultă din ordinele și dispozițiile interne ale PG, în vederea comunicării clare și prompte din partea mea a așteptărilor privind transmiterea de informații/informări de calitate către managementul superior al DNA.

- Revizuirea ordinului de delegare a atribuțiilor către adjuncți; consider util – de principiu – ca în decursul celor 3 ani de mandat să intervină cel puțin o modificare a repartizării coordonării structurilor teritoriale între cei 3 procurori șefi, pentru a menține dinamismul raporturilor funcționale, a preveni instalarea unei rutine de lucru (cu valențe contraproductive). În mod cert, activitatea Serviciului Teritorial Ploiești va fi preluată în coordonarea procurorului șef al Direcției.

- Pe baza bunei cunoașteri a activității specifice a secțiilor / compartimentelor coordonate în mod direct, cât și a celorlalte activități ale unității de parchet, precum și în perspectivă multidisciplinară, intenționez să dispun controale tematice, cu aplicabilitate pe termen scurt (1 an), inclusiv pornind de la analize comparative ale activității altor parchete pe teme care au fost abordate de IJ în activitatea sa de control.

- Demararea de către PÎCCJ a proiectului *Întărirea capacității Ministerului Public de punere în aplicare a noilor prevederi ale condurilor penale în domeniul audierilor* – SIPOCA53 va constitui o oportunitate de a propune cooptarea reprezentanților DNA în grupul de lucru care va asigura introducerea elementelor de substanță în noul mijloc de digitalizare.

- Consecutiv atingerii stadiului procesual prevăzut de art.145, art.146 C.pr.pen., din monitorizarea hotărârilor judecătorești pronunțate și a operării modului de soluționare de către procuror a cauzelor în care au fost efectuate măsuri de supraveghere tehnică, se va realiza obligația de informare a persoanei supravegheate, respectiv conservarea materialelor rezultate, pentru a asigura o respectare strictă a standardelor asociate dreptului la viață privată, ocrotit de art.8 din Convenția europeană pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale.

- Metoda desemnării unor procurori coordonatori la nivelul Secției judiciare pentru fiecare dintre celelalte unități teritoriale realizează coordonarea prin consultările pe chestiuni concrete și monitorizarea hotărârilor examinate în vederea exercitării căilor de atac³⁹.

³⁹ Trebuie menținută în atenție colaborarea la nivel teritorial a procurorilor șefi serviciu cu președinții instanțelor/președinții secțiilor penale, pentru a realiza – când este cazul – programarea ședințelor de judecată de o manieră care să permită participarea procurorului la standarde calitative adecvate, să evite organizarea concomitentă a ședințelor de judecată. La nivel de lege, în sensul garanțiilor art.6 din Convenția Europeană a Drepturilor Omului privind procesul echitabil, este reglementată numai **continuitatea judecătorilor pentru soluționarea cauzelor**, însă continuitatea procurorilor este – la rândul ei – esențială pentru contribuția calitativă la cercetarea judecătorească. Am în vedere cauzele complexe, cu număr mare de inculpați, buna cunoaștere a probatoriului administrat la urmărirea penală, cu atât mai mult cu cât dispozițiile legale s-au modificat în ceea ce privește, de exemplu, art.118 C.pr.pen. după încheierea definitivă de cameră preliminară. De asemenea, construirea unei strategii de dezbateri a cauzei, atunci când sunt înlăturate anumite probe și s menține dispoziția de trimitere în judecată.

- Specializarea realizată pentru activitatea judiciară, ca și modul de organizare a ședințelor de judecată, în special la structurile cu deficit de personal nu permit în măsură optimă participarea procurorilor din secțiile și compartimentele judiciare la activități de formare centralizată. În mod imediat, organizarea activităților de formare la nivel descentralizat va încerca să țină seama de corelarea cu programările procurorilor din acest sector.
- Principala provocare a pregătirii ședințelor de judecată o reprezintă excepțiile de neconstituționalitate admise în principal referitor la prevederile Codului de procedură penală (chiar după 4 ani de la aplicarea Legii nr.135/2010), astfel că deciziile CCR aduc modificări ale textelor legale, în punerea în acord a acestui nou cadru legislativ cu principiile constituționale. Modificările comportă o componentă organizațională importantă; toate acestea necesită o abordare dinamică care să permită realizarea principalei sarcini în sectorul judiciar – reprezentarea cu profesionalism a MP în cauzele penale, contribuția la realizarea unei jurisprudențe unitare.
- Studierea practicii instanțelor de judecată în vederea sesizării cauzelor de aplicare neunitară a legii, formulând propuneri de promovare a recursului în interesul legii⁴⁰.
- Declanșarea procedurilor privind apărarea reputației profesionale a procurorilor și privind apărarea independenței sistemului judiciar, în același timp reacționând prin mijloacele controlului managerial și ale evaluării profesionale la suspiciunile de comportamente inadecvate ale procurorilor față de standardele statutului și de prevederile Codului deontologic.
- În componenta de propuneri pentru formarea profesională am în vedere și găzduirea unor stagii din partea Rețelei Europene de Formare Judiciară la Structura centrală sau unitățile teritoriale. Pun accent, în lumina experienței anterioare, pe o agendă de substanță, axată pe probleme de drept de interes general, pe aplicabilitatea în Statele Membre UE din care provin magistrații a instrumentelor legislative ale Uniunii Europene transpuse în legislația internă, pe aspecte de percepție privind sistemul judiciar român și pe clarificări în ceea ce privește funcționarea cooperării judiciare internaționale în materie penală.
- Formarea profesională la nivel descentralizat consider că prezintă avantaje prin organizarea regională⁴¹, generând un schimb de practici constructiv.

⁴⁰ Raportarea la obiectivul evitării jurisprudenței neunitare o privesc și din perspectiva informațiilor publicate de ÎCCJ pe site-ul propriu, nefiind relevante numai deciziile de admitere în materie de RIL sau hotărâre prealabilă pentru dezlegarea unei chestiuni de drept, ci și monitorizarea soluțiilor de anumite categorii după pronunțarea unor hotărâri de respingere a sesizării, atunci când respingerea reține elementele insuficiente supuse analizei. În mod corelativ acestei activități, în consultare la nivelul DNA cu procurorul desemnat responsabil pentru formarea profesională la nivel descentralizat, vor fi integrate în activitatea de formare probleme de drept derivate din judecarea cauzelor.

Consider util să se propună PÎCCJ ca analiza efectuată asupra unor probleme de drept, rezultate din activitatea unei circumscripții, să fie transmise – după aprobarea modului de soluționare de către Procurorul General sau adjuncții acestuia – în toate circumscripțiile, pentru observare.

▪ Asigurarea pregătirii corespunzătoare a personalului auxiliar de specialitate⁴². Obiectivul specific se referă la utilizarea mijloacelor tehnice din dotare în scopul obținerii în mod rapid a tuturor datelor care interesează activitatea DNA. PÎCCJ a organizat sistemul informațional pe baze de relevanță, frecvență, complexitate a datelor, dar interacțiunea cu alte organisme și instituții, în principal internaționale⁴³, determină necesitatea producerii unor date și informații de nișă. Astfel de comunicări este important să se caracterizeze prin acuratețe, să nu lase loc de echivoc.

4.3.Sistemul de monitorizare și sursele de verificare

Periodicitatea caracterizează activitatea de control tematic, iar procedurile instituite prin ordinele și instrucțiunile emise de Procurorul General constituie **surse apte și comparabile**, care fundamentează măsurile conducerii DNA.

Îmi propun participarea activă în cadrul consultărilor inițiate de către PÎCCJ pentru optimizarea instrumentelor manageriale interne, pentru a avea o permanentă raportare nu numai la poziția oficială adoptată de conducerea MP, dar și o cunoaștere comprehensivă a abordărilor apărute în cele 15 circumscripții ale PCA, știut fiind că problematica infracțională are specific distinct în fiecare dintre acestea și unele ramificații în ceea ce privește fenomenul infracțional care intră în competența DNA.

Alte surse: integrarea surselor interne (informări periodice) cu sursele externe (activitatea CSM, Rapoartele MCV), concluziile rapoartelor Inspecției Judiciare, auditul intern, controale tematic, evaluarea personalului.

Indicatori de monitorizare:

- Reducerea volumului cauzelor mai vechi de 5 ani de la sesizare. **Mijloace:** în cauzele complexe, desemnarea pentru soluționare a 1-2 procurori, astfel încât cunoașterea cauzei să fie foarte bună, să permită administrarea accelerată a probelor necesare aflării adevărului, să permită monitorizarea fermă a efectuării activităților delegate polițiștilor, efectuarea constatărilor sau expertizelor. De asemenea, practica referitoare la contestația privind durata proceselor va fi o sursă relevantă de informare și fundamentare a deciziilor. **Țintă:** păstrarea la nivel global a unui procent de reducere a

⁴¹ Exemplu: ST Brașov, ST Alba Iulia, ST Târgu Mureș; ST Cluj, ST Oradea; ST Galați, ST Ploiești.

⁴² Dincolo de a fi o problemă subiectivă de raportare la cerințele sau stilul unui conducător de parchet, consider că o bună stăpânire de către grefieri a instituțiilor procedurale și a instrumentelor de lucru folosite sprijină colaborarea eficientă și calitativă între structurile unui parchet.

⁴³ De exemplu, Serviciul Executări al CEDO

acestor cauze de minim 15, anual. **Reglare:** măsuri aprofundate în cazul subunităților care nu reduc cu 8-10% acest indicator.

- Reducerea numărului achitărilor definitive. **Mijloace:** cunoașterea continuă de către procurorul șef a cauzelor în care s-au pronunțat hotărâri în primă instanță de achitare; implicarea Secției judiciare în redactarea calitativă a căilor de atac (cu cerințele care decurg din art.421 pct.2 lit.a C.pr.pen.; comunicarea operativă – pe tipologii de fapte – a soluțiilor de condamnare dispuse după achitare către structurile care se confruntă cu aceleași probleme teoretice refritoare la achitățile înregistrate. Cunoașterea cauzelor în care nu s-au pronunțat încă soluții de achitare, deși posibilitatea este ridicată, rezultând din aplicarea deciziilor CCR. **Țintă:** reducerea și menținerea procentului de achitări la 8-10; aceste valori au fost menționate în Raportul de activitate pe anul 2016 corespunzătoare anilor 2014 - 10% și 2015 - 8%. în cursul anului 2015. **Reglare:** în urma analizei pe baza instrumentelor și raportărilor interne ale DNA pentru perioade anterioare, ținta va putea fi revizuită. Din prima etapă de exercitare a mandatului de conducere, structurile care au o deviație +5% față de media la nivelul DNA privind achitățile vor forma obiectul unor măsuri aprofundate.
- Evaluarea profesională conform art.39 din Legea nr.303/2004. Acest instrument se completează cu dispozițiile art.87 alin.7 din Legea nr.304/2004. **Țintă:** responsabilizarea procurorilor, având în vedere că procesul de evaluare este unul continuu. Am folosit în activitatea de conducere anterioară valorificarea constatărilor din activitatea curentă în activitatea de evaluare. Aceeași rigoare se va reflecta în componenta de evaluare a ofițerilor și agenților de poliție judiciară și a specialiștilor.

V. COMUNICAREA INTERNĂ ȘI ASIGURAREA RELAȚIILOR CU MEDIUL EXTERN

Forța deciziei rezidă în argumentare. În relația cu structurile componente, dar și cu celelalte parchete se realizează un schimb de informații, se identifică alternative de soluționare a problemelor și au loc consultări prealabile luării deciziilor. Rezultatele deciziilor și acțiunilor sunt măsurate.

Mijloacele de comunicare și de informare în cadrul DNA sunt apte să susțină crearea premiselor pentru o activitate calitativă a tuturor structurilor.

Consiliul Superior al Magistraturii și Ministerul Justiției: având în vedere procedurile privind organizarea DNA și numire personalului, conform Legii nr.304/2004 și OUG nr.43/2002,

frecvența și consistența acestor raporturi de lucru este ridicată. La nivelul personalului de execuție, există bunele practici necesare unei colaborări eficiente.

Alte instituții din sfera judiciară: comunicare în limitele competențelor constituționale. Subliniez, în context, propunerea pe care o voi adresa procurorului general privind tratarea interpelărilor parlamentare și răspunsul la întrebările adresate de parlamentari, pentru un just echilibru între puterile Statului. Consider că astfel de comunicări⁴⁴ nu trebuie să dezvăluie elementele confidențiale ale investigațiilor, iar procurorii cu funcții de conducere pot evidenția în contribuția lor eventuale constatări izvorâte din exercitarea controlului de legalitate, din cazuistica parchetului soluționată definitiv și transpusă în soluții consacrate jurisprudențial pentru anumite probleme de drept ori, în ultimă instanță, să indice căile de adresare de către justițiabili către organele de conducere ale parchetelor, pentru soluționarea unor aspecte în cadrul stabilit de Codul de procedură penală.

În relația cu structurile de organizare a profesiilor liberale, în special cu UNBR, îmi exprim speranța că reprezentanții acestora au păstrat percepția dialogului onest și constructiv pe care l-am avut în decursul timpului.

Comunicarea publică este organizată conform Legii nr.544/2001 și răspunde, prin intermediul Ghidului aprobat de CSM, unui just echilibru privind caracterul confidențial al urmăririi penale și justificarea interesului pentru informații publice, rezultate din activitatea DNA.

VI. MANAGEMENTUL RISCULUI

Se tratează schematic în Anexă.

VII. CONCLUZII

Îmi propun, în cazul obținerii acestui mandat de conducere, un stil bazat pe asumare, dinamism, comunicare deschisă și eficientă. Ministerul Public dezvoltă, ca mod de lucru, susținerea capacității decizionale de/prin mijloace specializate.

⁴⁴ Decizia CCR nr.611/2017 conține elemente de ghidaj. De asemenea, în timpul mandatelor la PÎCCJ am găsit o modalitate echilibrată prin care să stabilesc un cadru de răspuns (fie și prin fapte negative, dar care reflectă faptul că cetățenii trebuie să facă uz de căile procedurale pentru a-și exprima criticile față de activitatea de urmărire penală; de exemplu: la parchetul X care investighează cauza indicată de petent nu au fost soluționate cereri depuse de această persoană referitoare la tergiversarea cercetărilor/la critica ordonanțelor emise etc.) și intenționez să transpun corespunzător acest mod de lucru.

				deplin exercițiu al dreptului de apărare
4. Inegalități și discrepanțe între unele secții/servicii, privind suprasolicitarea/supraîncărcarea, în timp ce alte structuri să fie mai puțin vizate	medie		Secția de combatere a infracțiunilor asimilate infracțiunilor de corupție Serviciile teritoriale	- Monitorizarea participării procurorilor la activități de formare profesională și orientarea acestora către două obiective-țintă: <i>aprofundarea cunoștințelor în specialitate și dezvoltarea de abilități și competențe în domenii complementare.</i> - Evidența paralelă a personalului format prin intermediul INM și prin intermediul programelor cu finanțare externă nerambursabilă, astfel încât domeniile mai puțin acoperite de o sursă de formare să fie cuprinse în cealaltă, prin pârguile la dispoziția Colegiului de conducere și a procurorului șef.
5. Gestionarea cauzelor complexe în faza de judecată (cauze cu număr foarte mare de inculpați, care generează pentru instanțe inclusiv probleme de natură logistică)	Redus		Toate structurile	- Respectând independența procurorului în soluționarea cauzelor și cu excepția cauzelor care rețin art.367 C.pen., consider că trimiterea în judecată a unor loturi mai mari de 50 de persoane ridică serioase dificultăți, cu atât mai mult în condițiile Legii nr.135/2010. - CSM a emis o poziție în anul 2017 referitoare la examinarea cu maximă rigoare a unei astfel de abordări, transmisă parchetelor cu caracter de recomandare de către PG. - În prezent, reține atenția rechizitoriul emis cu privire la fraude în domeniul serviciilor medicale, conform comunicatului din 13.07.2018, privind 90 de inculpați. - Desemnarea pentru activitatea de judecată a 2 procurori de sedință.

MANAGEMENTUL RISCULUI

Risc potențial	Probabilitate de apariție	Structură/ Domeniu potențial de apariție	Soluții posibile
1. Deficit de procurori peste 30%	medie	Toate structurile	- În colaborare⁴⁵ cu PİCCJ și CSM, mai ales față de condițiile mai restrictive de selecție pentru DNA introduse prin Legea nr.207/2018
2. Practică judiciară neunitară	medie	Toate structurile	- Monitorizarea jurisprudenței pe domenii de infraționalitate - Practica de casare - Controlul operativ bazat pe criterii unitare de apreciere a probelor și de aplicare a principiilor C.pr.pen.
3. Modificări legislative de natură să determine împiedicarea exercitării acțiunii penale și să pună în discuție dreptul la un proces echitabil și într-un termen rezonabil	ridică	Toate structurile	- Verificări urgente pentru determinarea numărului cauzelor afectate, - Identificarea cauzelor care îndeplinesc condițiile de fond pentru dispunerea unor acte procesuale cu consecința evitării acestei situații și efectuarea în continuare cu celeritate a urmăririi penale - Conștientizarea procurorilor din sectorul urmăririi penale asupra faptului că trimiterea în judecată trebuie să lase timp, în interiorul termenului de prescripție specială, pentru efectuarea cercetării judecătorești cu asigurarea tuturor garanțiilor de contradictorialitate și

⁴⁵ Un astfel de risc va afecta întregul MP, ca și instanțele. Practic, baza de selecție pentru numirea în cadrul DNA se va limita, pentru că procurorii care vor rămâne în activitate vor completa pozițiile care se vor vacanta la nivelul PT și PCA, PİCCJ.

Alte surse bibliografice:

Prof.univ.dr.Radu EMILIAN, Conf.univ.dr. Gabriela TIGU, Lect univ. Olimpia STATE,
Lect.univ. Claudia TUCLEA - Managementul resurselor umane; <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=48&idb>

Manualul INM – Management judiciar,
<http://www.inm-lex.ro/displaypage.php?p=85&d=1107>

EUGEN BURDUȘ, ION POPA - Fundamentele Managementului Organizației - Ed. Pro
Universitaria, București, 2016

Rapoartele MCV 2012-2017,
https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/effective-justice/rule-law/assistance-bulgaria-and-romania-under-cvm/reports-progress-bulgaria-and-romania_en

Jurisprudența CCR și ÎCCJ privind aplicarea N C.pen. și N.C.pr.pen. citată în codurile
adnotate

Proiectul nu are pretenția de a epuiza întreaga paletă a activităților, atribuțiilor și responsabilităților ce decurg din exercitarea funcției, am considerat că acele aspecte care în prezent se desfășoară la un nivel bun și foarte bun nu impun o analiză și o prezentare amănunțită, întrucât exercitarea funcției se va realiza pe fondul unei activități gestionate în mandatele anterioare ale colegilor procurori care au reușit să-și atingă obiectivele, în prezent impunându-se continuarea acestora și dezvoltarea performanțelor obținute.

Constituie o provocare în sine dialogul generațiilor, raportându-ne la vechimea medie a procurorilor DNA, ca și la înnoirea continuă a colectivului. Experiența și motivația pentru perfecționare sunt prezente, există competitivitate, iar aceste premise consider că vor asigura o raportare eficace la obiectivele acestui proiect de exercitare a atribuțiilor de conducere.

Sunt angajată să construiesc, în continuare, practici viabile și încredere, alături de colegi, pentru a exprima experiența, specializarea aprofundată și dinamismul colectivelor de procurori. Îmi exprim deschiderea pentru abordarea interviului pentru clarificarea oricăror aspecte legate de viziunea expusă, potrivit standardelor de evaluare pe care MI le-a asumat.

Procuror
Gabriela SCUTEA