

**PROIECT
PRIVIND EXERCITAREA
ATRIBUȚIILOR SPECIFICE
FUNCTIEI DE PROCUROR
ȘEF SECȚIE
SECȚIA JUDICIARĂ PENALĂ**

**PROCUROR
MĂDĂLINA SCARLAT**

MARTIE 2019

CAPITOLUL 1

PREZENTARE GENERALĂ DIRECȚIA NAȚIONALĂ ANTICORUPȚIE

Într-un stat democratic, corectitudinea și echitatea sistemului judiciar, protecția efectivă a libertăților și drepturilor fundamentale sunt condiționate de independența și imparțialitatea sistemului judiciar.

Direcția Națională Anticorupție este o parte componentă a sistemului judiciar și întreaga sa activitate trebuie să se circumscrie dezideratelor care marchează evoluția Ministerului Public și a autorității judecătorești.

În acest context se poate afirma ca obiectivele generale ale Direcției Naționale Anticorupție sunt identice cu cele ale Ministerului Public și ale Ministerului Justiției, acestea fiind subordonate necesității creării unui sistem judiciar eficient, apt să se integreze în ansamblul sistemelor judiciare ale țărilor membre ale Uniunii Europene.

1.1. Organizarea și funcționarea instituției

Direcția Națională Anticorupție funcționează în baza OUG nr.43/2002 cu modificările și completările ulterioare și a Ordinului Ministrului Justiției nr.1643/C/2015, fiind o structură cu personalitate juridică și buget propriu în cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.

Cadrul legislativ de organizare și funcționare a instituției asigură o independență specifică funcțională și financiară necesară exercitării imparțiale și eficiente a funcției de luptă împotriva corupției la nivel înalt.

Direcția Națională Anticorupție este independentă în raport cu instanțele judecătorești și cu parchetele de pe lângă acestea, precum și în relațiile cu celelalte autorități publice exercitându-și atribuțiile numai în temeiul legii.

Direcția Națională Anticorupție are o structură centrală și o structură teritorială formată din 14 servicii corespunzătoare circumscripțiilor parchetelor de pe lângă curțile de apel.

Structura centrală este organizată în secții:

- Secția de combatere a corupției;
- Secția de combatere a infracțiunilor asimilate infracțiunilor de corupție;

- Secția Judiciară Penală.

Funcționarea și organizarea acestor structuri sunt stabilite prin Regulamentul de ordine interioară a Direcției Naționale Anticorupție, aprobat prin Ordinul ministrului justiției nr.1643/C/2015, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr.350 din 21 mai 2015, cu modificările și completările ulterioare, precum și prin ordinele procurorului șef al direcției, emise după consultarea colegiului de conducere și modificarea statului de funcții prin Ordin al ministrului justiției, cu avizul acordat de Consiliul Superior al Magistraturii

În ceea ce privește activitatea judiciară, atribuțiile Direcției Naționale Anticorupție, sunt prevăzute în art.3 alin.1 lit. c¹ – c³ din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.43/2002, respectiv:

- sesizarea instanțelor judecătorești pentru luarea măsurilor prevăzute de lege și pentru judecarea cauzelor privind infracțiunile prevăzute în Legea nr.78/2000, cu modificările ulterioare, care sunt, potrivit art.13, în competența Direcției Naționale Anticorupție;
- participarea, în condițiile legii, la ședințele de judecată;
- exercitarea căilor de atac împotriva hotărârilor judecătorești, în condițiile prevăzute de lege.

CAPITOLUL II

Organizarea și funcționarea Secției judiciare penale

2.1. Organizarea Secției judiciare penale

Secția Judiciară Penală a fost înființată în anul 2003, prin Legea nr.161/2003, care a modificat Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.43/2002 (art.5 alin.1 lit. c).

Până în luna februarie 2015, conducerea Secției Judiciare Penale era asigurată de un procuror șef și un procuror șef adjunct.

Ca urmare a creșterii semnificative a numărului de cauze, instrumentate de Direcția Națională Anticorupție și aflate pe rolul instanțelor, dar și datorită modificărilor aduse codurilor intrate în vigoare la data de 01.02.2014, pentru a se asigura o participare eficientă, atât din punct de vedere calitativ cât și în ceea ce privește acoperirea activității la nivelul tuturor instanțelor, prin Ordinul nr.18 din 02.02.2015 al Procurorului Șef Direcție, a fost modificată structura Secției Judiciare Penale.

Începând cu această dată, Secția Judiciară Penală a fost condusă de către un procuror șef ajutat de către un procuror șef adjunct, iar în cadrul secției au fost înființate două servicii:

- *Serviciul de reprezentare la Înalta Curte de Casație și Justiție I*, condus de un procuror șef serviciu, care organizează, coordonează și asigură participarea la ședințele de judecată de la această instanță a procurorilor;
- *Serviciul de reprezentare la alte instanțe* condus, de asemenea, de un procuror șef serviciu care organizează, coordonează și asigură participarea la ședințele de judecată la toate instanțele din raza de competență a Curtii de Apel București.
- Prin ordinul nr.116 din data de 16.10.2015 al procurorului șef al Direcției Naționale Anticorupție, pentru modificarea anexei la Ordinul nr. 82/2015 pentru aprobarea structurii Direcției Naționale Anticorupție, cu modificările și completările ulterioare, a fost înființat Biroul de reprezentare la alte instanțe din cadrul Secției Judiciare Penale.
- Biroul de reprezentare la alte instanțe, prin intermediul procurorilor ce activează în cadrul acestui birou, sub coordonarea procurorului șef birou, asigură participarea în ședințele de judecată la Tribunalul București și la instanțele situate în județele Ilfov, Ialomița, Călărași, Teleorman și Giurgiu.
- Prin Ordinul nr.132/10.11.2015 al procurorului șef direcție a fost înființat - Serviciul de reprezentare la Înalta Curte de Casație și Justiție II.

Structura Secției judiciare se prezintă astfel:

- Serviciul de reprezentare la Înalta Curte de Casație și Justiție I prevăzut cu un număr de 7 posturi de procurori.
- Serviciul de reprezentare la alte instanțe care are în componența sa un număr de 8 posturi de procuror.
- Biroul de reprezentare la alte instanței din cadrul Secției Judiciare Penale este prevăzut cu un număr de 10 posturi de procurori.

Fiecare dintre aceste substructuri este condusă de către un procuror șef (doi procurori șef serviciu și un procuror șef birou). Acestora li se adaugă procurorul șef secție și procurorul șef adjunct secție, configurându-se astfel o structură de conducere cu 5 posturi.

2.2. Atribuțiile Secției judiciare penale

Atribuțiile Secției Judiciare conform art. 35 din Regulamentul de Ordine Interioara Al Direcției Naționale Anticorupție, sunt următoarele:

- asigură participarea la judecarea cauzelor penale în care instanțele de judecată au fost investite cu rechizitorii emise de către procurorii Direcției Naționale Anticorupție;
- analizează legalitatea și temeinicia hotărârilor judecătorești pronunțate de instanțe în cauzele de competența Direcției Naționale Anticorupție;
- exercită în termenele legale, căile de atac împotriva hotărârilor judecătorești pronunțate de instanțe în aceste cauze;
- ia măsuri pentru exercitarea căilor extraordinare de atac împotriva hotărârilor judecătorești definitive în cauzele penale de competența Direcției Naționale Anticorupție;
- analizează cauzele în care instanțele au pronunțat soluții de achitare și restituire la procuror;
- trimestrial întocmește situația statistică privind activitatea judiciară penală;
- examinează jurisprudența instanțelor judecătorești în cauzele de competența instituției și formulează propuneri în cazurile de aplicare neunitară a legii;
- exercită îndrumarea procurorilor din cadrul serviciilor teritoriale ale Direcției Naționale Anticorupție în activitatea desfășurată de aceștia în faza de judecată a procesului penal;
- exercită orice alte atribuții prevăzute de lege.

Art.36 din același act normativ prevede că în realizarea sarcinilor ce îi revin, Secția judiciară penală colaborează cu celelalte secții, servicii și alte compartimente de activitate din cadrul Direcției Naționale Anticorupție, cu instanțele de judecată și parchetele de pe lângă acestea, precum și cu alte instituții publice.

2.3. Resurse umane.

Situația funcțiilor de execuție (procurori)

Potrivit organigramei Direcției Naționale Anticorupție, **Serviciul de reprezentare la Înalta Curte de Casație și Justiție I** este prevăzut cu un post de procuror șef serviciu, 6 posturi de procurori cu funcții de execuție, un post de grefier șef serviciu, două posturi de grefieri, două posturi de consilier (personal contractual) și un post de șofer.

Din cele șase posturi de procurori cu funcții de execuție, un post este în prezent vacant pe acesta fiind delegat, până la data de 25.03.2019, un procuror din cadrul Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Constanța, iar unul din procurorii din cadrul acestui serviciu este delegat pe o perioadă de 6 luni în funcția de procuror șef adjunct Secție Judiciară începând cu data de 18.01.2019.

Serviciul de reprezentare la alte instanțe este prevăzut, potrivit organigramei cu un număr de 8 posturi de procurori, din care un post de procuror șef serviciu și 7 posturi de procurori cu funcții de execuție, un post de grefier șef serviciu și două posturi de grefieri.

Unul din procurorii cu funcție de execuție din cadrul acestui Serviciu este în prezent delegat pe o perioadă de 6 luni începând cu data de 15.01.2019 la Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, iar un alt procuror este delegat în funcția de procuror șef Secție Judiciară pe o perioadă de 6 luni începând cu data de 24.09.2018 delegare care a fost prelungita prin hotărârea CSM nr.152 din 15 03 2019, pana la data de 23 09 2019.

În cadrul Serviciului de reprezentare la alte instanței este în prezent delegat pe o perioadă de 6 luni începând cu data de 01.01.2019, un procuror din cadrul Parchetului de pe lângă Curtea de Apel Brașov.

Biroul de reprezentare la alte instanței din cadrul Secției Judiciare Penale este prevăzut cu un număr de 10 posturi de procurori, din care un post de procuror șef birou și 9 posturi de procurori cu funcții de conducere, și un post de grefier.

Din cele 9 posturi de procurori cu funcții de execuție, un post este vacant, iar ocupantul unui alt loc este detașat în cadrul Școlii Naționale de Grefieri pe o perioadă de 3 ani începând cu 01.11.2018.

Postul de grefier din cadrul Biroul de reprezentare la alte instanței, este vacant pe acest post fiind detașat pe o perioadă de 6 luni un grefier din cadrul Parchetului de pe lângă Judecătoria Sector 1 București.

Situația funcțiilor de conducere (grefieri).

Structura de conducere a personalului auxiliar prevede 3 posturi de grefieri șefi (1 grefier șef secție și 2 grefieri șef serviciu), toate ocupate efectiv (de persoane care exercită temporar

funcția potrivit art. 92, art. 37 din Legea nr. 567/2004), îndeplinind atribuțiile prevăzute de Regulamentul de ordine interioară al parchetelor.

Situația funcțiilor de execuție (grefieri și personal conex)

În cadrul Secției Judiciare sunt prevăzute 5 posturi de grefier cu funcție de execuție și două posturi de consilier (personal contractual) și două posturi de șofer ocupate în proporție de 88%, existând un post vacant în cadrul Biroului de reprezentare la alte instanței, ocupat prin delegare, așa cum am menționat anterior.

2.4. Prezentarea principalelor aspecte din activitatea Secției judiciare penale în anul 2018.

Activitatea judiciară a Direcției Naționale Anticorupție a fost desfășurată, în medie, de 42 procurori din care 26 procurori de la Secția judiciară penală, 1 procuror de la Serviciul pentru efectuarea urmăririi penale în cauze privind infracțiunile de corupție săvârșite de militari și circa 15 din cadrul structurilor teritoriale, ce au realizat exclusiv ori preponderent activitate judiciară.

Concret, procurorii au participat în ședințele de judecată la 13.171 cauze¹. Dintre acestea, procurorii au participat în ședințele de judecată la 67 cauze civile. La nivelul structurii centrale, procurorii au participat în 5.336 cauze, iar la nivelul structurii teritoriale a direcției în 7.835.

De asemenea, au fost verificate, în vederea exercitării căilor de atac, un număr de 2000 de hotărâri. Au fost declarate 208 apeluri² și 334 contestații³.

Au fost soluționate de instanțele de judecată 200 apeluri și 345 contestații declarate de procuror. Dintre acestea, au fost admise 118 apeluri și 131 contestații.

Ponderea achitărilor din totalul trimiterilor în judecată, conform indicatorului statistic stabilit de Consiliul Superior al Magistraturii⁴ (incluzând și achitățile dispuse ca urmare a deciziilor Curții Constituționale cu efect de dezincriminare și a celor determinate de lipsa de pericol social concret), a fost de 36%.

Calculând procentul achitărilor pronunțate în anul 2018 prin raportare la totalul inculpaților judecați în anul 2018 (933 de inculpați judecați), ponderea achitărilor este de 21%.

¹ În anul 2017 procurorii au participat în 14.052 cauze.

² În anul 2017 au fost declarate 253 apeluri.

³ În anul 2017 au fost declarate 475 contestații.

⁴ Hotărâre Plen CSM nr 1265 din 24 noiembrie 2015

Totodată, **ponderea inculpaților achitați pe alte temeuri decât lipsa de pericol social concret și deciziile Curții Constituționale cu efect de dezincriminare** a fost de **13%**.

Astfel, din cei 202 de inculpați achitați definitiv în anul 2018:

- **72** inculpați au fost achitați în temeiul art.16 alin.1 lit.b (teza I) C.pr.pen. ca urmare a aplicării Deciziei CCR nr. 405/2016 cu efect de dezincriminare parțială a infracțiunii de abuz în serviciu;
- **7** inculpați au fost achitați în baza art.18¹C.pen. apreciindu-se de către instanțele de judecată lipsa pericolului social al faptelor deduse judecării⁵;
- **123** de inculpați au fost achitați pe alte temeuri decât lipsa de pericol social și a deciziilor Curții Constituționale⁶.

Dintre cei 202 de inculpați achitați prin hotărâre definitivă, față de **64** de inculpați au fost pronunțate în primă instanță pedepse de condamnare cu până la **7 ani și 10 luni cu executare**, ceea ce relevă o jurisprudență neunitară.

În ceea ce privește temeiul procedural, față de 12 inculpați s-au aplicat dispozițiile art.16 lit.a) C.pr.pen., față de 170 de inculpați s-au aplicat dispozițiile art.16 lit.b) C.pr.pen., față de 12 de inculpați s-au aplicat dispozițiile art.16 lit.c) C.pr.pen., față de 1 inculpat s-a aplicat dispozițiile art.10 lit.d)/art.16 lit.d) C.pr.pen. și față de 7 inculpați s-au aplicat dispozițiile art.18¹ C.pen 1968.

Restituirea definitivă a cauzei la procuror s-a dispus în 8 dosare⁷, față de 63 de inculpați. În cazul a **5 acorduri de recunoaștere a vinovăției**, instanța a dispus respingerea acestora.

Ponderea restituirilor **din totalul trimiterilor în judecată**, conform indicatorului statistic stabilit de Consiliul Superior al Magistraturii, a fost de **11,33%**. Prin raportare la totalul inculpaților judecați în anul 2018 (933 de inculpați judecați), procentul restituirilor este de **6,75%**.

Au fost pronunțate **24** hotărâri definitive prin care s-a dispus **încetarea procesului penal** (față de 57 inculpați ca urmare a intervenirii prescripției speciale, față de 15 inculpați ca urmare a intervenirii decesului, față de 3 inculpați persoane juridice ca urmare a radierii acestora, față de 2 inculpați ca urmare a intervenirii unei cauze de nepedepsire potrivit dispozițiilor art.16 alin.(1) lit.h) C.pr.pen.

⁵ 3 în anul 2016

⁶ 116 inculpați în anul 2016

⁷ În anul 2017 au fost 4 dosare în care cauzele au fost restituite de instanțele de judecată

CAPITOLUL III - ATRIBUȚIILE PROCURORULUI ȘEF AL SECȚIEI JUDICIARE PENALE

Atribuțiile procurorului șef al Secției Judiciare penale sunt stabilite prin dispozițiile **art.37 din Regulamentul de Ordine Interioară al Direcției Naționale Anticorupție.**

Conform dispozițiilor menționate mai sus, procurorului șef al Secției Judiciare penale are următoarele atribuții:

- conduce și controlează activitatea întregului personal din cadrul secției, luând sau, după caz, propunând conducerii Direcției Naționale Anticorupție măsurile care se impun;
- organizează și programează participarea procurorilor la judecarea cauzelor penale, potrivit legii și ordinelor procurorului șef al Direcției Naționale Anticorupție;
- coordonează și sprijină pregătirea teoretică a procurorilor pentru ședințele de judecată, verificând modul în care procurorii cunosc lucrările dosarelor, dispozițiile legale și jurisprudența aplicabilă în fiecare cauză, dacă fișele de ședință sunt complete și dacă s-au reținut aspectele care trebuie clarificate în cursul judecății;
- urmărește modul în care procurorii participă la cercetarea judecătorească și la dezbateri și ia măsuri de valorificare a constatărilor făcute;
- face propuneri pentru valorificarea datelor rezultate din cauzele judecate;
- sesizează și reține cazurile de aplicare neunitară a unor dispoziții legale în practica instanțelor de judecată informând conducerea Direcției Naționale Anticorupție și acționând potrivit legii;
- examinează lucrările întocmite de procurori din cadrul secției și după caz lucrările întocmite de procurorii desemnați pentru desfășurarea activității judiciare din cadrul serviciilor teritoriale, propunând măsuri corespunzătoare procurorului ierarhic superior;
- ia măsuri de examinare a temeiniciei și legalității hotărârilor judecătorești rămase definitive în vederea exercitării căilor extraordinare de atac;
- asigură îndrumarea procurorilor de ședință de la serviciile teritoriale urmărind îndeplinirea sarcinilor care le revin potrivit legii;
- organizează, coordonează și controlează evidența apelurilor și recursurilor penale decalate de procurorii din secție, precum și comunicarea soluțiilor date în apel sau în contestație cu observațiile privind deficiențele constatate;
- participă la judecarea cauzelor penale importante când consideră necesar sau din dispoziția conducerii direcției;
- întocmește semestrial analiza activității judiciare în cauzele penale;

- exercită acțiuni de control tematic la serviciile teritoriale din dispoziția procurorului șef direcție;

- rezolvă sesizările, reclamațiile și plângerile în legătură cu activitatea judiciară penală repartizate de conducerea Direcției Naționale Anticorupție;

- aduce la cunoștința personalului actele normative nou apărute, ordinele și dispozițiile conducerii Direcției Naționale Anticorupție precum și cele ale Ministerului Public și ale Ministrului Justiției;

- exercită orice alte dispoziții prevăzute în legi, regulamente și ordine sau stabilite din dispoziția conducerii Direcției Naționale Anticorupție în condițiile legii.

CAPITOLUL IV

Plan de management

Planul de management vrea să răspundă în principal obiectivelor generale ale Ministerului Public și în particular exigențelor funcției de procuror șef secție judiciară.

Obiectivul general al Ministerului Public este sintetic exprimat de art. 131 din Constituție, text ce prevede că în activitatea judecătorească „Ministerul Public reprezintă interesele generale ale societății și apără ordinea de drept, precum și drepturile și libertățile cetățenilor”.

Direcția Națională Anticorupție este o parte componentă a sistemului judiciar și întreaga sa activitate trebuie să se circumscrie dezideratelor care marchează evoluția Ministerului Public și a autorității judecătorești.

În acest context se poate afirma că obiectivele generale ale Direcției Naționale Anticorupție sunt identice cu cele ale Ministerului Public și ale Ministerului Justiției, acestea fiind subordonate necesității creării unui sistem judiciar eficient, apt să se integreze în ansamblul sistemelor judiciare ale țărilor membre ale Uniunii Europene, iar obiectivele secției pe care intenționez să o conduc, vor urma aceleași direcții.

Managementul (din lat. *magnum agere* - „a conduce cu mâna”) a fost definit ca fiind arta de a înfăptui ceva împreună cu alți oameni.

În accepțiunea generală, managementul este funcția organizațională care asigură desfășurarea eficientă a activităților și care urmărește obținerea nivelului maxim de rezultate prin folosirea optimă a resurselor.

Un alt aspect avut în vedere în conceperea acestui proiect referitor la exercitarea funcției de conducere a secției, este statutul procurorului, care se află într-o evoluție continuă, în sensul sporirii independenței acestuia.

Acest aspect trebuie folosit în scopul responsabilizării procurorilor, deoarece nu poate exista independență în lipsa unei răspunderi adecvate.

Independența procurorului trebuie înțeleasă prin prisma importanței sociale a muncii sale și a impactului pe care îl are asupra societății modul în care își îndeplinește atribuțiile.

În ceea ce privește independența procurorului de sedință, căci nu trebuie să uităm că principala atribuție a procurorilor din această secție și implicit și a mea este de reprezentare a Direcției Naționale Anticorupție în fața instanțelor de judecată, trebuie subliniat că această independență este rezumată de dispozițiile art 67 alin 2 din Legea nr.304/2004, conform căruia:

Procurorul este liber să prezinte în instanță concluziile pe care le consideră întemeiate, potrivit legii, ținând seama de probele administrate în cauză. Procurorul poate contesta la Secția pentru procurori a Consiliului Superior al Magistraturii intervenția procurorului ierarhic superior, pentru influențarea în orice formă a concluziilor.

4.1. Diagnosticarea generală a viabilității Secției Judiciare din cadrul Direcției Naționale Anticorupție.

Diagnosticarea, ca metodă de management și etapă de debut în domeniul complex de remodelare managerială, are drept scop investigarea organizației și a componentelor sale în vederea cunoașterii în detaliu a „stării” domeniului de condus, respectiv a principalelor disfuncționalități și aspecte pozitive, a cauzelor ce le generează și a „zonelor” în care urmează a se interveni decizional.

4.1.1 Analiza SWOT.

În vederea diagnosticării viabilității Secției, am utilizat instrumentul de analiză SWOT, prin intermediul căreia am identificat resursele disponibile pentru atingerea scopurilor și îndeplinirea obiectivelor propuse și, în același timp, punctele slabe, oportunitățile și amenințările în activitatea Secției.

Analiza SWOT a fost realizată în două etape - o analiză internă și una a mediului (factorilor) extern.

În cadrul analizei interne, punctele tari sunt reprezentate de condițiile și tendințele intrinseci instituției, susceptibile a fi controlate de procurorul șef, și care pot fi utilizate pentru atingerea obiectivelor, în timp ce punctele slabe reprezintă probleme care trebuie soluționate.

Oportunitățile externe identificate ca rezultat al analizei factorilor externi includ factori care pot fi transformați în avantaje, chiar dacă aceștia nu sunt controlați de procurorul șef, iar amenințările se referă la problemele care trebuie rezolvate, chiar dacă ele se află în afara controlului acestuia.

În urma analizei SWOT, indiferent de acțiunile stabilite, procesul decizional ar trebui să includă următoarele elemente prioritare:

- construiește pe Punctele Tari,
- elimină Punctele Slabe,
- exploatează Oportunitățile,
- îndepărtează Amenințările.

Puncte tari:

- cadrul legislativ;
- actuala organizare a sectiei în servicii și un birou pentru reprezentare în fata fiecărei instante;
- numarul mare al procurorilor cu experienta vasta în activitatea specifica a secției;
- posibilitatea asigurării continuității procurorului în căile de atac (în cazul serviciului de reprezentare la Înalta Curte de Casație și Justiție);
- posibilitatea ca discutarea oportunității sau necesității declarării unei căi de atac să se facă chiar cu procurorii care urmează să o susțină;
- împrejurarea ca procurorii care participă la judecata în fond a cauzelor și cei care participă în judecarea cailor de atac, fac parte din aceeași structură de parchet (aceși secție), aceștia întâlnindu-se săptămânal cu ocazia sedințelor de analiză a soluțiilor, comunicarea dintre aceștia fiind mult mai eficientă;
- grefieri bine pregătiți care sprijină în mod real și efectiv munca procurorilor, în limita atribuțiilor prevazute de lege;
- implicarea personalului în procesul decizional;
- accesul procurorilor la sistemul Ecris (acces obținut ca urmare a bunavointei instanțelor);
- existența resurselor și mijloacelor logistice care să ușureze și eficientize munca personalului (laptopuri, calculatoare, telefoane de serviciu, acces internet, etc);
- existența unui sistem informatic care permite o evidență completă și detaliată a tuturor cauzelor și lucrărilor secției;

Puncte Slabe.

- insuficiența resursei umane – schema de personal incompletă sau desigur completă necorespunzătoare volumului real de activitate;
- lipsa unei strategii de resurse umane și a unor programe de pregătire profesională;
- lipsa unor spații adecvate în cadrul instanțelor de judecată în care procurorii de sedința să își desfășoare activitatea constând în pregătirea sedinței;
- volum mare de activitate și repartizarea inegală a acestuia în anumite momente, din motive obiective;

Oportunitati.

- continuarea procesului de reformă a sistemului judiciar;
- oportunitatea de a completa dispozițiile legislative prin propuneri corespunzătoare;
- implementarea unei strategii de management corespunzătoare reorganizării instituției și utilizarea unor metode moderne de management.

Riscuri.

- fluctuațiile de personal;
- percepția preponderent negativă a publicului cu privire la sistemul judiciar;
- tendința mass-media de a culpabiliza și influența mediul judiciar;
- modificările legislative extrem de numeroase (acte normative, decizii ale Curții Constituționale a României, decizii obligatorii pronunțate de Înalta Curte de Casație și Justiție, pronunțate în procedurile de unificare).

Vulnerabilități

În urma analizei efectuate și având în vedere faptul că am făcut parte din această secție timp de 15 ani, perioada în care am putut constata evoluția acestei secții, dar și a faptului că am condus secția în ultimele șase luni, am identificat, ca principale vulnerabilități ale acesteia, următoarele:

- deficit al resurselor umane;
- tendința ca procesul decizional să fie unilateral, cantonat la nivelul managerilor de top (procuror șef), consultarea colectivului fiind realizată doar formal (în trecut);
- deficit de imagine și încredere;
- lipsa sau insuficiența spațiilor pentru birourile procurorilor de ședință din cadrul instanțelor de judecată;
- necesitatea de a asimila într-o perioadă scurtă de timp o cantitate foarte mare de informație impusă atât de complexitatea cauzelor Direcției, cât și de modificările legislative frecvente (acte normative, decizii ale Curții Constituționale a României, decizii obligatorii ale Înaltei Curți de Casație și Justiție pronunțate în procedurile de unificare, jurisprudența în continuă transformare a instanțelor de judecată).

4.2. Modelul de management propus

Raportat la natura și specificul activității Secției, în cadrul căreia procurorii sunt independenți, procurorul șef având atribuții doar în ceea ce privește buna funcționare a activității Secției, modelul de management pe care-l consider eficient, este managementul pe obiective un

instrument managerial complex, care este aplicat în majoritatea instituțiilor publice ale Uniunii Europene, și care se poate plia pe specificul activității Secției judiciare.

Avantajul incontestabil al promovării și utilizării managementului prin obiective de o manieră sistemică, integratoare, îl reprezintă responsabilizarea personalului din cadrul colectivului.

Concomitent, descentralizarea managerială pe care o presupune, creează condiții favorabile pentru manifestarea reală a competenței managerilor și implicit a executanților.

Evaluarea eficienței și eficacității acestui sistem de management urmează a fi realizată fie prin compararea rezultatelor obținute cu obiectivele asumate, fie prin analiza gradului de satisfacere a așteptărilor participanților la actul de justiție.

Procurorul șef nu este exclusiv un manager, ci și, cel puțin, în egală măsură un magistrat; nu este implicat într-o singură acțiune, ci în mai multe deodată și care presupun competențe diferite: instituționale, manageriale, bugetare, procedurale, juridice .

4.2.1. Obiective specifice și direcțiile de acțiune

Obiective:

-Asigurarea continuității și stabilității participării procurorilor la soluționarea cauzelor în fond și în apel aspect care va contribui la creșterea parametrilor calitativi;

Precizari : La întocmirea planificărilor în ședințele de judecată se are în vedere continuitatea procurorului pe fiecare cauză în parte, astfel încât procurorul care a intrat la primul termen într-o cauză, va fi desemnat să participe în acea cauză până la finalizarea ei.

În cazul serviciului de reprezentare la Înalta Curte de Casație și Justiție, procurorul care a participat la judecarea cauzei în fond va participa și la judecarea cauzelor de atac.

Acest lucru este necesar, data fiind complexitatea cauzelor Direcției, care implică acumularea unei cantități mari de informație (sunt cauze care au și peste 100 de volume), și ar fi extrem de dificil și totodată ineficient ca aceeași cauză să fie studiată de mai mulți procurori.

Obiective vizând resursele umane

- **Completarea schemei de personal, în măsura în care acest aspect se afla sub controlul procurorului șef de secție;**

În mod constant, în ultimii ani Secția s-a confruntat cu un deficit de personal, situație care persistă și în prezent.

În ceea ce privește recrutarea și selecția resurselor umane, trebuie precizat că procurorul șef al Secției nu are atribuții în acest sens, modul în care se face această selecție fiind reglementat de actele normative în vigoare.

În prezent se afla în derulare concursul organizat pentru ocuparea unor funcții de execuție în cadrul Direcției, în acest context am putut constata că nu există un număr mare de persoane care să se fi înscris la acest concurs, probabil întrucât se cunoaște complexitatea deosebită a cauzelor Direcției Naționale Anticorupție, volumul mare de activitate și permanenta expunere mediatică a acestora.

Trebuie precizat că în perioada cât am îndeplinit funcția de procuror șef secție, am făcut demersuri, în sensul numirii conform procedurilor legale, în funcțiile de conducere a procurorilor șef serviciu/birou, lucru care s-a și realizat în această perioadă, întrucât de la momentul înființării posturilor, funcțiile de conducere au fost ocupate numai prin delegare.

Am apreciat că prezintă mai mare eficiență ca posturile să fie ocupate de procurori șefi numiți, cu respectarea procedurilor legale, atât pentru eliminarea stării de provizorat, cât și pentru percepția celor cu funcții de execuție, dar și pentru responsabilizarea ocupanților funcțiilor respective.

• În ceea ce privește *integrarea resurselor umane, formarea profesională și dezvoltarea carierelor, acest obiectiv se poate realiza prin:*

***Asimilarea corespunzătoare a noilor angajați prin:**

- instituirea unui stagiu minim de pregătire a procurorilor /grefierilor nou recrutați, în cadrul cărora aceștia să își însușească modul de lucru al Secției practice instanțelor judecătorești etc;

- inițierea și derularea unor programe de pregătire profesională a personalului;

*** Asigurarea condițiilor adecvate de securitate și sănătate în muncă prin:**

-optimizarea infrastructurii și logisticii Secției (birouri corespunzătoare la nivelul instanțelor în cadrul cărora asigură reprezentarea, echipamente IT, mobilier, aplicații informatice ș.a.);

*** Motivarea personalului prin:**

- potențarea încrederii în sine a oamenilor, cu scopul ca aceștia să devină motivați pentru angajarea în activități complexe;

- crearea de oportunități pentru obținerea satisfacției profesionale;

- constituirea unui climat de apreciere a muncii bine făcute;

- utilizarea pe scară mai largă a delegării atribuțiilor;

- recompensarea onorifică a performanței.

Crearea unui mediu de lucru favorabil prin imprimarea unui comportament de solitudine și respect în relațiile cu colegii și aplicarea unei strategii eficiente de motivare profesională contribuie la coeziunea internă a echipelor și a colectivului în ansamblul său.

În același timp, ascultarea activă și înțelegerea problemelor cu care se confruntă personalul și mai ales a cauzelor care le generează, urmată în cazurile în care este necesar, de măsuri corective, constituie metode constructive de comunicare ce pot transforma situațiile critice în percepție pozitivă.

Orice strategie realistă nu-și poate propune o uniformizare a caracterelor.

Standardizarea poate privi doar metodele de lucru și are efecte pozitive doar pentru situații identice sau cel mult similare.

Implicarea colectivului în procesul de analiză și soluționare a problemelor importante din activitatea instituției prin pregătirea din timp a ședințelor și încurajarea utilizării metodei „brainstorming” pentru identificarea soluțiilor optime, constituie de asemenea mijloace prin care se facilitează comunicarea și, totodată, se pot valorifica ideile și potențialul creativ al fiecărui membru al echipei.

• **Integritate. Imparțialitate. Loialitate**

Deși nu reprezintă o vulnerabilitate (nu au existat cazuri de abateri/sanțiuni disciplinare în trecut), de data recentă a existat o astfel de situație –un procuror din cadrul secției a fost sancționat cu avertisment pentru savarsirea unei abateri disciplinare și, prin urmare, chiar dacă mic, exista un risc, astfel încât aspectele de integritate vor fi urmărite permanent, concomitent cu o activitate de **aducere la cunoștință a exigențelor Codului deontologic și a jurisprudenței Inspecției Judiciare și Înaltei Curți de Casație și Justiție în materia acțiunii disciplinare/ abaterilor profesionale.**

Totodată, va fi **dezbătută jurisprudența Curții Europene a drepturilor omului în materia imparțialității**, dată fiind utilitatea cazuisticii și concluziilor acesteia (pentru procurorii care își desfășoară activitatea în ședința de judecată).

Va fi promovată loialitatea în cadrul relațiilor profesionale.

Toate aceste exigențe - integritate, imparțialitate, loialitate - vor fi avute în vedere atât în relațiile interinstituționale, cât și în raporturile cu justițiabilii. Promovarea acestei valori sociale va fi realizată pe ambele paliere care o configurează, și anume, moralitatea ca dimensiune personală și etica ca dimensiune a organizației. Însă, având în vedere dimensiunea eminentă personală a moralității, accentul va fi pus pe aspectul etic. Astfel, activitatea procurorilor Secției Judiciare, din perspectivă etică, se va înscrie în realizarea echilibrului dintre egalitatea în fața legii și echitatea acțiunii judiciare, între fermitatea acțiunii penale și protecția drepturilor si

libertăților individuale.

-Creșterea rolului activ al procurorului în cadrul ședințelor de judecată, prin asigurarea bunei pregătiri a ședințelor de judecată;

-Creșterea procentului de admisibilitate a căilor de atac promovate de procuror.

Acest obiectiv urmează a fi realizat printr-o mai bună analiză a hotărârilor judecătorești în cadrul ședințelor de lucru săptămânale, dar și aprecierea asupra oportunității declarării unor cai de atac, în situația unor practici judiciare neunitare, a constatării existenței unor deficiente ale activității de urmarire penale sau a constatării insuficienței materialului probator, studierea doctrinei și a practicii judiciare, printr-o mai bună redactare a motivelor de apel și de contestație și totodată printr-o susținere corespunzătoare a acestora cu ocazia judecării căilor de atac, participarea la întruniri cu caracter profesional, pentru crearea unei practici judiciare comune; consultarea cu procurorul ce a instrumentat dosarul, în situația apariției unor incidente procesuale sau a unor aspecte noi în cadrul judecării cauzei.

De asemenea, se va urmări motivarea căilor de atac în termenul legal, cu acordarea unei atenții sporite în ceea ce privește cauzele cu arestați.

- Având în vedere că principala atribuție a secției este participarea în ședințele de judecată în cauzele de competența Direcției **îmi propun ca obiectiv permanent** respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale omului și a dreptului la un proces echitabil, inclusiv sub aspectul vegherii la soluționarea cauzelor într-un termen rezonabil, respectarea drepturilor și garanțiilor procesuale ale tuturor părților din cadrul procesului penal.

În acest sens trebuie precizat, că în cursul anului 2018, s-a constatat o îmbunătățire a situațiilor în care durata judecării cauzelor de la sesizarea instanței până la rămânerea definitivă a hotărârii a fost între un an și doi ani (în creștere cu 15,44% față de anul 2017), concomitent cu scăderea semnificativă a numărului cauzelor pentru care judecata a fost cuprinsă între 6 ani – 7 ani (în scădere cu 81,4% față de anul 2017).

- Un alt obiectiv permanent pe care îl voi avea, este **analiza obiectivă și reală a soluțiilor de achitare dispuse de instanțe, raportat la imputabilitatea acestor soluții, procurorului care a dispus trimiterea în judecată.**

Nu orice trimitere în judecată ajunge să fie finalizată cu o condamnare (acesta ar fi un obiectiv utopic), realitatea a dovedit că în cadrul oricărei unități de parchet există și rechizitorii care se finalizează cu achitarea inculpaților.

Din perspectiva proiectului managerial pe care îl propun, situația achitărilor trebuie privită cu toată responsabilitatea și prin prisma atribuțiilor procurorului șef secție, voi depune

toate eforturile ca achitățile să fie analizate, imparțial și obiectiv, pentru că numai o astfel de analiză va putea să fie eficientă în viitor.

În legătură cu acest aspect se impun câteva precizări, astfel:

Prin Ordinul nr.37/26.03.2018 al inspectorului șef al Inspecției Judiciare a fost dispus un control tematic la Secția Judiciară Penală a Direcției Naționale Anticorupție privind situația achităților definitive înregistrate în perioada 2016-semestrul I 2017.

Controlul a avut stabilite următoarele obiective:

1. Primirea, înregistrarea și circuitul lucrărilor având ca obiect achitățile definitive înregistrate în perioada 2016 - semestrul I 2017, evidența acestor activități;
2. Verificarea îndeplinirii obiectivelor înscrise în programele de activitate vizând perioada 2016 - semestrul I 2017 referitoare la situația achităților definitive înregistrate;
3. Verificarea situației achităților definitive înregistrate în perioada 2016 - semestrul I 2017 la nivelul Secției judiciare a Direcției Naționale Anticorupție (în continuare DNA); identificarea în fiecare caz a datei sesizării primei instanțe și a momentului pronunțării soluției definitive;
4. Informările privind hotărârile definitive de achitare, întocmite în temeiul Ordinului procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție privind hotărârile definitive de achitare și restituire, pronunțate de instanțe;
5. Măsurile dispuse de procurorii cu funcții de conducere pentru organizarea activității privind achitățile definitive înregistrate în perioada 2016 - semestrul I 2017.

Verificările aferente controlului privesc activitatea desfășurată în materia analizată în anul 2016 și semestrul I al anului 2017 la nivelul Secției judiciare a DNA.

Raportul Inspecției Judiciare a fost comunicat la data de 14.06.2018 și aprobat de Secția pentru procurori a Consiliului Superior al Magistraturii prin Hotărârea nr. 417 din 11 septembrie 2018.

Această hotărâre a concluzionat că :

“Secția observă că, cu foarte puține excepții, referatele întocmite de către procurorii de ședință nu conțin aprecieri motivate efectiv și corespunzător asupra imputabilității soluției procurorului, însă cuprind, uneori, aprecieri referitoare la legalitatea și temeinicia hotărârilor judecătorești sau, mai mult, la judecătoria cauzelor(...)

Se constată că analizele efectuate asupra imputabilității procurorului a soluției de trimitere în judecată au fost așadar formale, pornind de la presupuneri și comentarii pe text, pe care procurorii de ședință le-au făcut în raport de hotărârile instanțelor de fond și de soluțiile pronunțate în ultima cale de atac, soluții în proporție covârșitoare nemotivate la momentul întocmirii referatelor de achitare, identificându-se situații în care hotărârea instanței de ultim

grad contrazice flagrant presupunerile procurorului de ședință, în sensul că achitarea nu a fost ca urmare, de exemplu, a unei dezincriminări a faptei, ci a săvârșirii unei fapte care nu e prevăzută de legea penală, fiind faptă contravențională.

Secția are în vedere faptul că fără excepție, toate soluțiile de trimitere în judecată a inculpaților achitați definitiv nu au fost considerate imputabile, chiar și în situațiile în care procurorii de ședință au făcut aprecieri în sens contrar.

Prin urmare, se remarcă o totală lipsă de implicare a procurorilor cu funcții de conducere în analiza concretă a cauzelor care au vulnerabilizat trimiterile în judecată ale DNA. Efectele unui astfel de comportament se reverberează asupra capacității de identificare a cauzelor care generează și a condițiilor care favorizează corupția, elaborarea și prezentarea propunerilor în vederea eliminării acestora, precum și pentru perfecționarea legislației penale, atribuție esențială și specifică a DNA, conform dispozițiilor OUG nr.43/2002 de înființare a acestei structuri specializate.

Din analiza proceselor — verbale de ședință întocmite cu ocazia ședințelor săptămânale de analiză a soluțiilor, se constată că nu au existat prelucrări în ședințele respective cu procurorii Secției judiciare penale a DNA și cu ceilalți procurori cu funcții de execuție a referatelor de achitare întocmite sau a analizelor semestriale privind achitățile și restituirile definitive, ceea ce s-ar fi impus, în conformitate cu art.1 alin.2 din Ordinul nr.213/2014.”

În acest context un prim obiectiv al meu la momentul preluării conducerii secției, evident cu ajurul procurorului șef direcție, a fost prevenirea pe viitor a situațiilor constatate ca deficiente de către Inspectoria Judiciară, în acest sens s-a elaborat Ordinul nr.121/2018, care ca urmare și a propunerilor mele a fost modificat prin Ordinul nr.1/2019, în vederea unei analize cât mai eficiente și obiective a soluțiilor de achitare, pentru a se putea crea o baza de plecare în constatarea deficiențelor în activitatea procurorilor care au dispus trimiterea în judecată, în vederea preîntâmpinării lor.

În urma analizei achităților definitive s-a constatat că soluțiile de achitare definitive au fost cauzate, în principal, de interpretarea diferită dată de instanțele de judecată materialului probator, dar și de administrarea unui probatoriu insuficient în cursul urmăririi penale, interpretarea greșită a mijloacelor de probă de către procuror, aprecierea greșită asupra situației de fapt, fundamentarea acuzațiilor pe baza unor probe indirecte, raționamente logice și prezumții inapte a forma convingerea judecătorului, lipsa elementelor de tipicitate în cazul infracțiunilor reținute, îndreptarea probațiunii în alta direcție decât infracțiunea care constituia obiectul acuzației, precum și altor deficiențe ale urmăririi penale.

Analiza imputabilității soluției de trimitere în judecată se face în prezent conform Ordinului informațional nr.213/2014 al Procurorului General și Ordinului nr.121/2018 al

Procurorului Sef Directie asa cum a fost modificat prin Ordinul nr.1/2019, precum si planului de munca stabilit conform normelor, pentru fiecare an.

Aceste analize se vor prelucra în cadrul sedințelor de lucru cu toti procurorii (se impune precizarea ca procurorii șefi ai secțiilor de urmărire penală, precum si procurorii care au emis rechizitoriile discutate în sedința de analiză respectivă sunt invitați să participe la sedințele săptămânale ale Sectiei Judiciare).

Trebuie precizat în același context că, colaborarea procurorilor din cadrul secției judiciare cu cei din cadrul secțiilor de urmarire penală trebuie sa fie una permanentă, reală si sa aiba ca scop unic, aflarea adevarului si tragerea la răspundere penală a celor vinovați, pe cale de consecinta, aceasta înseamnă implicit și că scopul nostru comun trebuie sa fie respectarea art 8 Cod Procedura Penala-teza finala conform căruia nici o persoana nevinovată să nu fie trasa la raspundere penală.

-Un alt obiectiv propus este participarea la recuperarea produselor infracțiunii ,in limitele competentei sectiei in acest sens .

Continuarea eforturilor de recuperare a pagubelor produse prin infracțiunile de competența Direcției și de solicitare a luarii si mentinerii măsurilor asigurătorii în vederea acoperirii prejudiciului ,a confiscării produselor infracționale și a confiscării extinse.

Participarea si rolul active la judecarea contestatiilor la executare sau alte cereri care implica masuri asiguratorii sau recuperarea pagubei produse prin infractiune.

-Un alt obiectiv este mentinerea actualei structuri a sectiei

În prezent secția are o structura pe care o apreciez ca fiind eficienta, motiv pentru care sub acest aspect intentionez să o pastrez.

Trebuie precizat că la momentul la care am preluat functia de conducere, existau in cadrul sectiei doua servicii de reprezentare la Inalta Curte de Casatie si Justitie, fiecare conduse de un procuror sef serviciu, constatând că existenta ambelor servicii nu este necesară si nu se justifică nici sub aspect financiar si nici sub aspect functional, urmând prodcedura legala, am facut propuneri in sensul desființării unuia din cele doua servicii, fapt care s-a si realizat.

-Un alt obiectiv este crearea unui fond de documentare, precum si completarea si dezvoltarea evidentelor electronice ale tuturor cauzelor si lucrarilor sectiei, precum si o mai buna organizare si gestionare a acestora.

Un fond de documentare diversificat, accesibil și actualizat este un instrument sine qua non al activității judiciare.

Secția judiciară contribuie la dezvoltarea unui astfel de fond prin punerea la dispozitie tuturor structurilor Directiei a hotărârilor judecătorești definitive si nedefinitive, a deciziilor Curtii Constitutionale, hotarari CEDO, hotarari obligatorii ale Inaltei Curti de Casație si Justitie

pronunțate în procedurile de unificare.

Periodic în format electronic, se comunică procurorilor secției întreaga jurisprudență a instanței supreme pronunțată într-o anumită perioadă, de asemenea în funcție de interesul fiecărui procuror într-o anumită problema de drept, acestuia îi poate fi înmănată practica judiciară într-o anumită materie, sau vizând o anumită problema de drept.

În ceea ce privește evidențele electronice ale cauzelor secției trebuie precizat că acestea sunt în continua evoluție și imi propun o mai bună dezvoltare și clasificare a acestora.

-Continuarea activității de îndrumare a procurorilor din cadrul serviciilor teritoriale ale Direcției Naționale Anticorupție în activitatea desfășurată de aceștia în faza de judecată a procesului penal, este un obiectiv permanent.

Trebuie precizat sub acest aspect, că activitatea de îndrumare a procurorilor de sedința din cadrul serviciilor teritoriale, se desfășoară în aceiași parametrii cu îndrumarea procurorilor din cadrul secției.

În acest sens am luat măsuri pentru ca aceștia să țină același tip de evidență a participărilor în sedințele de judecată, ca cea ținută de secție, pentru a se evita pierderea termenelor de declarare a cauzelor de atac, sau de discutare a măsurilor preventive.

Totodată accesul la fondul de documentare al secției le este în egală măsură facilitat, prin comunicarea jurisprudenței Înaltei Curți de Justiție și Casăție, CEDO, etc.

În toată perioada în care am asigurat conducerea secției, am sprijinit activitatea serviciilor, împreună cu procurorul șef adjunct, prin discutarea tuturor problemelor întâmpinate de aceștia în activitatea de reprezentare a serviciului în fața instanțelor de judecată din raza teritorială a acestora. În plus soluțiile pronunțate de instanțele judecătorești din teritoriu sunt discutate și prelucrate în sedințele de analiză săptămânale ale secției.

-Un al obiectiv pe care mi-l propun, este organizarea mai eficientă a activității de grefă.

Activitatea de grefă și secretariat se derulează în acord cu dispozițiile regulamentului de ordine interioară, ale nomenclatorului arhivistic și a celorlalte ordine interne.

Pentru desfășurarea în bune condiții a acestei activități, trimestrial se vor efectua verificări de către procurorul șef, urmărindu-se înregistrarea dosarelor, lucrărilor, prin ținerea la zi a registrelor pentru fiecare categorie, în mod corect și exact, efectuarea operațiunilor privind primirea, înregistrarea și predarea corespondenței, evidența dosarelor repartizate. De asemenea, organizarea activității de grefă va ține cont și de arhivarea și păstrarea în condiții corespunzătoare a documentelor, pentru împiedicarea distrugerii, degradării sau sustragerii lor. Se va verifica modul de completare a formularelor statistice de către grefierul șef.

Obiectivele menționate urmează a fi implementate prin stabilirea de obiective specific și prin optimizarea procesului de luare a deciziilor.

Luarea deciziilor cu privire la rezolvarea unor probleme, realizarea obiectivelor și direcțiilor de acțiune propuse este una din activitățile importante și cu implicații majore pentru orice instituție/structură.

Pentru îmbunătățirea procesului decizional, a tipologiei deciziilor adoptate și corelarea acestora cu poziția ierarhică a decidentului, sunt necesare următoarele măsuri:

-elaborarea și adoptarea fiecărei decizii să respecte următoarele condiții: să fie fundamentată științific, să aibă caracter realist, să intervină în timp util, să fie integrată în ansamblul deciziilor administrative și să fie oportună;

-schimbarea modului de luare a deciziilor importante care privesc Secția în ansamblu sau serviciile sale, din decizii individuale în decizii de grup, la elaborarea cărora să participe atât conducerea cât și procurorii sau personalul direct implicat;

-transferul unei părți a capacității decizionale a managementului de top la nivel de servicii;

-adoptarea deciziilor privind activitatea de control, prin consultarea procurorilor;

-participarea echipei de conducere la cursuri de pregătire în domeniul managementului;

-amplificarea deciziilor cu caracter motivațional, axate pe performanță și rezultate;

-consultarea instituțiilor interesate (Consiliul Superior al Magistraturii, Ministerul Justiției, Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, Înalta Curte de Casație și Justiție, instanțe), atunci când este cazul;

-un act de conducere omogen, cu elemente de predictibilitate;

-viteză de reacție, inclusiv decizională, la modificările produse în mediul intern sau extern;

-capacitatea de a dezvolta parteneriate cu instituțiile specifice sistemului judiciar și nu numai;

Comunicarea constituie esența funcției de coordonare, iar realizarea ei implică asigurarea unui climat corespunzător și gestionarea situațiilor de criză prin capacitatea de a menține ordinea și disciplina în cadrul secției; mobilizarea și motivarea personalului din subordine, prin aprecierea corectă a rezultatelor muncii fiecăruia și laudarea performanțelor; repartizarea sarcinilor și a lucrărilor în raport cu aptitudinile fiecăruia; comportarea imparțială față de întregul personal, prin respingerea influențelor ori a posibilității de a fi influențat; prin preocuparea pentru cunoașterea valențelor fiecărui subordonat și valorificarea optimă a acestora; prin capacitatea de a asculta și de a oferi sprijin în soluționarea problemelor cu care se confruntă aceștia; promptitudinea de a răspunde solicitărilor; capacitatea de a sesiza și de a soluționa în

mod adecvat orice deficiențe ivite în activitatea secției, abordarea deschisă a conflictelor.

Capacitatea de control se raportează la verificarea modului de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu de către procurori, grefieri și personalul contractual, la identificarea deficiențelor și luarea măsurilor necesare pentru corectarea acestora.

Capacitatea decizională și asumarea răspunderii implică aptitudinea de a lua hotărâri, cu promptitudine, prin evaluarea tuturor implicațiilor deciziei, dar în același timp și acceptarea erorilor în actul decizional sau a deficiențelor în activitatea instituției, tocmai pentru corijarea acestora.

Sub aspectul funcției de coordonare, ținând seama de faptul că esența acestei funcții o reprezintă comunicarea, respectiv transmiterea și recepționarea unor informații, se va urmări prelucrarea promptă a ordinelor și comunicărilor transmise pe cale ierarhică; asigurarea unui climat corespunzător în unitate și gestionarea situațiilor de criză prin identificarea din timp a conflictelor potențiale și abordarea în mod deschis a acestora cu participarea celor implicați; menținerea și întărirea raporturilor de bună colaborare și comunicare cu celelalte structuri din cadrul Direcției Naționale Anticorupție; menținerea unei bune colaborări cu procurorii, ofițerii de poliție judiciară și personalul auxiliar de specialitate.

4.3. Concluzii.

Imi desfășor activitatea ca și procuror la Secția judiciară din cadrul Direcției Naționale Anticorupție din anul 2004. În prezent dețin funcția de procuror șef secție de la data de 24.09.2018.

Provenind din interiorul structurii am ajuns să cunosc atât modul în care funcționează secția dar și valențele și implicarea fiecăruia din membrii colectivului, factorii care-i motivează.

Am reușit să conștientizez necesitatea unei bune organizări a activității, asigurării unui climat deschis al comunicării și a unei atmosfere de coeziune și echilibru, care să conducă la obținerea performanțelor de către fiecare membru al personalului, în parte.

La implementarea planului de management voi avea în vedere folosirea experienței dobândite dar și capacitatea de adaptare la situații sau sisteme funcționale noi.

CUPRINS.

CAPITOLUL I: Prezentare generală Direcția Națională Anticorupție.....	pag.1
1.1. Organizarea și funcționarea instituției.....	pag.1
CAPITOLUL II: Organizarea și funcționarea Secției judiciare penale.....	pag.3
2.1. Organizarea Secției judiciare penale.....	pag.3
2.2. Atribuțiile Secției judiciare penale.....	pag.4
2.3. Resurse umane.....	pag.5
2.4. Prezentarea principalelor aspecte din activitatea Secției judiciare penale în anul 2018.....	pag.6
CAPITOLUL III: Atribuțiile procurorului șef al Secției Judiciare Penale.....	pag.8
CAPITOLUL IV: Plan de management.....	pag.10
4.1. Diagnosticarea generală a viabilității Secției Judiciare din cadrul Direcției Naționale Anticorupție.....	pag.11
4.1.1 Analiza SWOT.....	pag.11
4.2. Modelul de management propus.....	pag.13
4.2.1. Obiective specifice și direcțiile de acțiune.....	pag.14
4.3. Concluzii.....	pag.23

BIBLIOGRAFIE

1. Regulamentul de ordine interioară al Direcției Naționale Anticorupție, aprobat prin Ordinul ministrului justiției nr. 1643/C/15.05.2015 publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr.350 din 21 mai 2015.
2. Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.43/2002 cu modificările și completările ulterioare.
3. Raportul de activitate al Direcției Naționale Anticorupție pentru anul 2018.
4. Hotărârea nr. 417 din 11 septembrie 2018 a Secției pentru procurori a Consiliului Superior al Magistraturii.

WWW.LUMEAJUSTITIEI.RO