

PROIECT DE MANAGEMENT

pentru exercitarea atribuțiilor specifice funcției de procuror șef

al Direcției Naționale Anticorupție

procuror Florentina MIRICĂ

- București, 2018 -

CAPITOLUL I: Scurt istoric al Direcției Naționale Anticorupție

Direcția Națională Anticorupție a fost înființată ca o structură a Ministerului Public, specializată în urmărirea penală a infracțiunilor de mare corupție. Inițial, în baza O.U.G. nr. 43/2002, această structură a avut statutul unei unități independente de parchet - *Parchetul Național Anticorupție* - care, mai târziu, în anul 2005, ca urmare a unei dispute juridice lămurite prin decizia Curții Constituționale nr. 235 din 5 mai 2005, a fost reorganizată ca structură pendinte de Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, cu o nouă denumire: *Departamentul Național Anticorupție* și, ulterior, *Direcția Națională Anticorupție*, având personalitate juridică și buget propriu.

Ideea înființării unei structuri de parchet independente, specializate în combaterea corupției a apărut în anul 2002, ca răspuns la cerințele Consiliului Europei, în domeniul legislației penale în materia anticorupției – autoritățile specializate în anticorupție trebuie să aibă independența necesară pentru îndeplinirea efectivă și în afara presiunilor a atribuțiilor legale¹.

Evoluția activității instituției nou înființate a avut o etapă preliminară caracterizată prin rezultate nesemnificative până în anul 2005, însă, începând cu anul 2006 și până în prezent, activitatea s-a caracterizat prin progrese clare și cuantificate în funcție de mai multe criterii, după cum urmează:

- numărul de rechizitorii și de inculpați trimiși în judecată (în perioada 2006-2011 au fost întocmite rechizitorii privind peste 4.000 de inculpați, din care peste 50% pentru comiterea de infracțiuni în exercitarea unor funcții publice de conducere și/sau control; la finele anului 2017, s-a atins cifra anuală de 997 de inculpați trimiși în judecată²);
- procentul condamnărilor – aproximativ 90%;
- calitățile oficiale ale inculpaților (șefi ori membri ai Guvernului, deputați, senatori, judecători, procurori, șefii ai unor agenții naționale, prefecti, secretari de stat ș.a.) și cuantumul sumei de bani ce a reprezentat obiectul infracțiunilor de corupție ori al prejudiciilor cauzate. Din Raportul de activitate al Direcției Naționale Anticorupție a reieșit că situația produselor infracționale se prezintă astfel: valoarea banilor sau bunurilor dobândite ca obiect al infracțiunilor de corupție este de peste 130 milioane lei, echivalentul a 28,4 milioane euro, iar prejudiciile produse se ridică la suma de 3.689 milioane lei, echivalentul a 807,6 milioane euro.

¹ art. 20 din *Criminal Law Convention on Corruption*, Strasbourg, 27.I.1999

² Raportul de activitate al Direcției Naționale Anticorupție - https://www.pna.ro/bilant_activitate.xhtml?id=40

Pentru o imagine de ansamblu, la nivelul Direcției Naționale Anticorupție, sunt prevăzute³ 195 posturi de procurori, 260 posturi de ofițeri și agenți de poliție judiciară, 65 posturi de specialiști, 25 posturi de specialiști antifraudă, 109 posturi de personal auxiliar de specialitate, 44 posturi de personal conex și 89 posturi de personal economic și administrativ.

Competența materială a Direcției Naționale Anticorupție, ca structură specializată în combaterea infracțiunilor prevăzute de Legea nr. 78/2000, este reglementată⁴ pe baza a două criterii alternative: criteriul valoric (s-a cauzat o pagubă materială mai mare decât echivalentul în lei a 200.000 euro sau obiectul infracțiunii prevăzute de Legea nr. 78/2000 este mai mare decât echivalentul în lei a 10.000 euro), precum și criteriul personal - infracțiuni prevăzute de Legea nr. 78/2000, comise de persoane care au anumite calități speciale.

La nivelul Direcției Naționale Anticorupție, atribuțiile procurorului șef sunt prevăzute în Regulamentul de ordine interioară al acestei direcții⁵, semnificative fiind următoarele:

- conduce și coordonează întreaga activitate a Direcției Naționale Anticorupție, luând măsuri pentru buna organizare și funcționare a acesteia;
- urmărește repartizarea cauzelor sau, după caz, repartizează cauze, în raport cu criteriul obiective;
- ia măsuri pentru respectarea programului de activitate și folosirea eficientă a timpului afectat acestuia de către întregul personal al Direcției Naționale Anticorupție, pentru îndeplinirea la timp și în condiții de calitate a lucrărilor și pentru stabilirea unor raporturi de serviciu care să asigure realizarea corespunzătoare a atribuțiilor;
- convoacă și prezidează Adunarea generală a procurorilor din cadrul Direcției Naționale Anticorupție;
- convoacă colegiul de conducere și prezidează ședințele acestuia;
- înființează și desființează secțiile Direcției Naționale Anticorupție, cu avizul Consiliului Superior al Magistraturii, și dispune cu privire la înființarea și desființarea serviciilor și birourilor teritoriale, a serviciilor, birourilor și a altor compartimente de activitate de la nivel central;
- numește și revocă procurorii Direcției Naționale Anticorupție, cu avizul Consiliului Superior al Magistraturii, în condițiile legii;
- propune Consiliului Superior al Magistraturii numirea sau revocarea procurorilor din funcțiile de conducere ale Direcției Naționale Anticorupție, potrivit legii;

³ art. 27 din O.U.G. nr. 43/2002.

⁴ art. 13 din O.U.G. nr. 43/2002

⁵ art. 7 din Regulament, aprobat prin Ordinul nr. 1643/C emis la 15 mai 2015 de Ministerul Justiției, publicat în Monitorul Oficial nr. 350 din 21 mai 2015

- propune procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție delegarea procurorilor la Direcția Națională Anticorupție;
- numește și revocă ofițerii și agenții de poliție judiciară ai Direcției Naționale Anticorupție, potrivit legii;
- numește, cu avizul ministerelor de resort, specialiști cu înaltă calificare în domeniul economic, financiar, bancar, vamal, informatic, precum și în alte domenii;
- numește personalul de specialitate juridică asimilat judecătorilor și procurorilor, personalul auxiliar de specialitate, personalul conex și personalul economic și administrativ, respectiv funcționarii publici și personalul contractual, inclusiv consilierul pentru afaceri europene din cadrul Direcției Naționale Anticorupție;
- repartizează procurorii și celelalte categorii de personal din cadrul Direcției Naționale Anticorupție pe secții, servicii, birouri și alte compartimente de activitate;
- asigură și verifică modul de respectare a dispozițiilor legale, a ordinelor și a regulamentelor de către întregul personal;
- exercită controlul asupra activității procurorilor și a întregului personal din subordine, direct sau prin procurori anume desemnați;
- propune ministrului justiției aprobarea statelor de funcții și de personal ale Direcției Naționale Anticorupție;
- analizează anual volumul de activitate al Direcției Naționale Anticorupție și, dacă se impune, face propuneri ministrului justiției pentru suplimentarea sau reducerea numărului de posturi, cu avizul Consiliului Superior al Magistraturii, în condițiile legii;
- prezintă Consiliului Superior al Magistraturii și ministrului justiției raportul anual privind activitatea Direcției Naționale Anticorupție;
- stabilește modul de gestionare și de utilizare a depozitului în valoare de 2 milioane lei prevăzut în bugetul anual al Direcției Naționale Anticorupție pentru acțiuni privind organizarea și constatarea infracțiunilor flagrante de corupție.

Regulamentul de ordine interioară al Direcției Naționale Anticorupție stabilește, printre altele, atribuțiile procurorului șef, ca reglementare subsidiară Legii nr. 304/2004 (art. 80 - 88) și O.U.G. nr. 43/2002 (art. 4).

Managementul Direcției Naționale Anticorupție a fost asigurat succesiv de procurorii Daniel Marius MORAR și, respectiv, Laura Codruța KOVESI, în perioadele 2005 – 2013 și, respectiv, 2013 -2018.

În prezent, instituția se află într-o dispută publică și juridică, care a atins o cotă ce impune **schimbarea organizațională**, în sensul asumării problemelor, al analizării cauzelor și al identificării soluțiilor pentru atingerea obiectivelor judiciare.

CAPITOLUL II: Strategia managerială. Etape.

Managementul Direcției Naționale Anticorupție trebuie corelat cu planul de management al procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, urmând a fi avute în vedere principalele obiective ale Ministerului Public, astfel:

- prioritățile de politică penală ale statului român, asumate prin Strategia Națională Anticorupție (SNA) 2016-2020, adoptată prin Hotărârea Guvernului nr. 583/2016;
- angajamentele specifice asumate prin Tratatul de Aderare al României la U.E. și recomandările formulate în Rapoartele Comisiei Europene privind progresele realizate în cadrul Mecanismului de Cooperare și Verificare.

Distinct de obiectivele generale ale Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, strategia managerială a Direcției Naționale Anticorupție presupune parcurgerea mai multor etape ce vor fi prezentate în cele ce urmează.

SECȚIUNEA I: Etapa de diagnoză organizațională și informare

Înainte de a „distruge” un mod de organizare este nevoie de o structură organizatorică mai puternică, care să înlocuiască treptat actualele modalități de funcționare a activității. Urmând raționamentul, pentru a edifica ceva eficient este necesară cunoașterea „fundației”, scop în care voi prezenta în cele ce urmează problemele și resursele acestei unități de parchet.

Într-o ordonare ce are ca punct de plecare gradul maxim de semnificație, **punctele forte** ale Direcției Naționale Anticorupție încep cu o **cultură organizațională** specifică unei instituții tinere, cu valori ce și-au impus ca obiectiv judiciar tranziția către o unitate de parchet modernă, specializată, eficientă, operativă și eliberată de birocrația inutilă, cu standarde la nivelul instituțiilor similare din Uniunea Europeană.

Această cultură organizațională - construită în ultimii 15 ani - a condus la o bună cunoaștere, delimitare și respectare a competențelor între structurile Direcției Naționale Anticorupție, la o gestionare eficientă a resurselor materiale și umane, la o comunicare și informare profesională rapidă și completă, precum și la stabilitate și independență profesională corespunzătoare nivelului de responsabilitate în exercitarea atribuțiilor.

Posibilitatea de valorificare a culturii organizaționale - în acord cu obiectivele prezentului proiect de management – trebuie concretizată în proceduri standardizate de comunicare între structurile Direcției Naționale Anticorupție (inclusiv prin corespondență electronică, cu solicitare de termene de soluționare/răspuns, cu feed-back obligatoriu și comunicat operativ de evaluare/reevaluare a termenelor stabilite), posibilitatea și

obligativitatea de semnala/soluționa problemele ivite în activitatea de urmărire penală, inclusiv practica neunitară a procurorilor și a ofițerilor de poliție delegați. Procedurile standardizate urmează a fi reunite într-un **ghid de bune practici**, disponibil pe site-ul Direcției Naționale Anticorupție, adoptat prin ordin intern al procurorului șef, un act intern ce va fi revizuit/completat/corelat continuu cu legislația și jurisprudența în materie.

Termenul de elaborare și implementare al obiectivului antemenționat este de **3 luni**.

Un alt punct forte al Direcției Naționale Anticorupție este **colectivul de procurori** care efectuează urmărirea penală - peste 100 procurori - ce permite instrumentarea eficientă a unui număr mare de dosare penale. Experiența profesională a procurorilor este, în medie, de 10 -20 ani, media de vârstă fiind de 40 ani.

Posibilitatea de valorificare a resurselor umane trebuie concretizată în echipe de 2-4 procurori, desemnați să efectueze urmărirea penală în cauze complexe, distribuția procurorilor în echipe urmând să aibă în vedere competențe profesionale complementare: experiența profesională superioară, pregătirea profesională specializată, potențialul de rezistență fizică și intelectuală al personalului aflat în formare/specializare profesională, spiritul inovativ, capacitatea de însușire a științelor interdisciplinare. Concomitent, se impune numirea de noi procurori și ofițeri de poliție judiciară/specialiști/personal auxiliar, în vederea completării schemei de personal, pe baza unor criterii de înalt profesionalism, dublat de capacitatea/motivația de performa în condiții de stres, program de lucru nenormat și criterii de calitate ce se situează cu mult peste media parchetelor nespecializate.

Termenul de aducere la îndeplinire a obiectivului este de **6 luni**, urmând ca obiectivul subsecvent – instrumentarea unor dosare complexe – să fie de încă **6 luni - 1 an**, cu o medie de 1 - 2 dosare complexe/ 1 an/ 1 echipă de lucru.

Această planificare conduce la o diminuare a numărului de dosare soluționate, concomitent însă cu o creștere a semnificației fenomenului infracțional dedus judecății, cu o riguroasă respectare a procedurilor legale, cu un control ierarhic temeinic exercitat, atât în litera, cât și în spiritul legii, interpretarea normelor de procedură penală urmând a fi efectuată în sensurile consacrate de jurisprudența CEDO și CJUE – de a da eficiență principiilor enunțate în Convenția Europeană privind Drepturile Omului și Libertățile Fundamentale, în tratatele constitutive ale Uniunii Europene, precum și în celelalte reglementări comunitare cu caracter obligatoriu.

O altă posibilitatea de valorificare a resurselor umane - în afară de cele anterior menționate - este redistribuirea procurorilor între structurile Direcției Naționale Anticorupție (servicii teritoriale, servicii care nu efectuează urmărire penală).

Un proiect pilot al aceluiași topic va avea în vedere, pe măsură ce se stabilizează echipele de anchetă și rezultatele aferente, preluarea de către procurorii care au efectuat urmărirea penală, parțial și numai în București, a activităților de reprezentare a Direcției Naționale Anticorupție în instanțele de judecată, în cauzele pe care le-au instrumentat, în vederea evitării disipării responsabilității procurorilor cu privire la eventualele hotărâri judecătorești ce constată probatorii insuficiente ori vicii procedurale.

În ceea ce privește **vulnerabilitățile** Direcției Naționale Anticorupție, principalul obiectiv va fi de analiză a cauzelor care au condus la numărul mare de **achitări** - eventual a celor ce vor fi pronunțate în continuare, ca urmare a activității anterioare - pentru a delimita erorile de interpretare a relevanței probelor, de erorile judiciare ce vizează încălcarea normelor procedurale, ignorarea standardului de probațiune ce impune răsturnarea prezumției de nevinovăție, ignorarea jurisprudenței Înaltei Curți de Casație și Justiție, a Curții Constituționale, a CEDO și a CJUE.

Termenul de aducere la îndeplinire a obiectivului este de **3 luni**.

Pentru a delimita managementul viitorului șef al Direcției Naționale Anticorupție, se impune **reevaluarea modalității de raportare statistică** a rezultatelor activității Direcției Naționale Anticorupție, după criterii științifice, întrucât în prezent noțiunea de „statistică” la nivelul organelor judiciare nu are nicio legătură cu principiile ce guvernează știința statisticii. În prezentul proiect, în **termen de 1 an** de la preluarea mandatului, ca proiect pilot, în paralel cu modalitatea de raportare statistică a Ministerului Public, se va proceda la analize statistice anuale publice, revizuibile lunar, astfel încât pentru fiecare an de activitate să fie evidențiat numărul de rechizitorii, inculpați, infracțiuni, condamnări, achitări, restituiri, dosare aflate în curs de soluționare.

Cultura organizațională se schimbă foarte greu și de aceea trebuie monitorizate permanent toate strategiile a căror reușită implică noile valori, norme, comportamente, prin încurajare, feed-back, discuții deschise etc.

Publicitatea „negativă” poate fi un element de demotivare, în pofida eforturilor de schimbare organizațională. Pentru înlăturarea acestei vulnerabilități, se va proceda la marcarea progreselor, recunoașterea internă și solicitarea unei evaluări din exterior, precum și la recompensarea atitudinilor constructive, ca mijloace de înlăturare a acestei amenințări.

Vulnerabilitățile privind volumul diferit de muncă, lipsa de complexitate a cauzelor și/sau practica neunitară a **serviciilor teritoriale** vor fi eliminate treptat prin adoptarea procedurilor standardizate, constituirea de echipe de anchetă, analize semestriale, concomitent cu exercitarea controlului ierarhic, evaluarea rezultatelor și schimbări organizaționale.

Termenul de aducere la îndeplinire a obiectivului este de **3 ani**, cu termene intermediare de **6 luni**.

O altă vulnerabilitate care amenință buna funcționare a Direcției Naționale Anticorupție este **insuficiența personalului auxiliar**, urmând a se recurge la resurse externe și fără costuri organizaționale, pe care alte instituții ale statului le-au adoptat deja, pentru remedierea aceluiași tip de problemă: **contractul de voluntariat**. Având în vedere exigențele activității judiciare, voluntarii vor fi recrutați numai dintre studenții la drept, cu rezultate universitare bune și în baza recomandărilor din mediul universitar, urmând să își desfășoare activitatea în cadrul Direcției Naționale Anticorupție cu respectarea confidențialității și fără a aduce atingere competențelor judiciare legale.

Termenul de implementare a obiectivului este de **3 luni**.

Una dintre cele mai grave probleme ale Direcției Naționale Anticorupție, rămase fără reglementare administrativă, privește efectele deciziei Curții Constituționale nr. 51/2016, întrucât a scăzut cu circa 90% **capacitatea de a se pune în aplicare mandatele de supraveghere tehnică**, emise de judecătorii de drepturi și libertăți. În concret, din cele 5 unități de punere în aplicare a mandatelor de supraveghere tehnică – D.I.P.I., S.R.I, D.G.A., D.O.S., Serviciul tehnic al Direcției Naționale Anticorupție – activitățile de ascultare/redare au rămas în sarcina procurorului de caz, cu sprijinul parțial al Serviciului tehnic al Direcției Naționale Anticorupție (care nu are capacitatea de a răspunde tuturor solicitărilor procurorilor). Efectele la nivel național ale înlăturării serviciilor de informații din rândul structurilor specializate ce pot pune în aplicare măsurile de supraveghere tehnică au condus la depășirea capacității Poliției Române de a da curs și solicitărilor Direcției Naționale Anticorupție, pe lângă cele ale unităților de parchet cu care colaborează în mod curent și ale D.I.I.C.O.T. Mai mult, reglementarea competenței D.G.A. a condus la eliminarea acestei instituții din rândul organelor de poliție judiciară ce pot fi delegate pentru instrumentarea dosarelor Direcției Naționale Anticorupție, întrucât competențele nu se mai intersectează decât pentru faptele comise de personalul Ministerului de Interne și numai în condițiile ce îndeplinesc criteriile de competență prevăzute de art. 13 din O.U.G. nr. 43/2002.

În ceea ce privește activitățile de supraveghere operativă (filaj), Direcția Națională Anticorupție nu a mai desfășurat astfel de activități, deși a obținut mandate în acest sens, întrucât nu a avut logistica necesară punerii în aplicare. Prin urmare, activitățile de înregistrare ambientală în teren, fotografiere de la distanță, documentare informativă prealabilă efectuării perchezițiilor/reținerilor, asigurarea protecției investigatorilor au rămas fără suport logistic.

Față de această vulnerabilitate care lipsește de eficiență urmărirea penală, făcând inaplicabile instrumentele de anchetă proactivă (măsurile de cercetare speciale și de

supraveghere tehnică) se impune reorganizarea resurselor Direcției Naționale Anticorupție (centrarea resurselor în echipe comune de anchetă), precum și alocarea de noi resurse: structuri interne noi (investigatori, filaj, amplasare și utilizare tehnică, monitorizare 24 ore/24 ore a rezultatelor punerii în aplicare a mandatelor de supraveghere tehnică).

Termenul de aducere la îndeplinire a obiectivului este de **6 luni**.

Concomitent cu eficientizarea punerii în aplicare a mandatelor de supraveghere tehnică se impun soluții noi de **analiză a informațiilor** obținute (inclusiv cele financiare), similare celor efectuate de Poliția Română – U.C.A.I. Pentru atingerea acestui obiectiv, în **termen de 6 luni**, la nivelul structurii de IT a Direcției Naționale Anticorupție se va face o analiză comparativă a mijloacelor (soft-uri, echipamente tehnice, resurse umane, specializare) prin care ar deveni funcțională o structură restrânsă de analiză a informațiilor, aptă să ofere scheme relaționale ce ar urma să fie administrate ca mijloace de probă în dosarele complexe.

Un segment important de activitate al Direcției Naționale Anticorupție este relaționat cu **competențele Serviciului pentru efectuarea urmăririi penale în cauze privind infracțiunile săvârșite de militari**, sens în care se impune o analiză a cauzelor care au determinat căderea în desuetudine a cauzisticii din domeniul militar. În cadrul analizei activității acestei structuri, se va stabili dacă a avut loc o diminuare a fenomenului infracțional - situație în care se justifică și reducerea indicatorilor statistici - ori este vorba despre neîndeplinirea rolului activ al procurorului în administrarea probelor, cu atât mai mult cu cât Curtea Constituțională a admis o excepție de neconstituționalitate⁶ invocată de Direcția Națională Anticorupție, stabilind că *„protecția informațiilor clasificate nu poate avea caracter prioritar față de dreptul la informare al acuzatului și față de garanțiile dreptului la un proces echitabil ale tuturor părților din procesul penal, decât în condiții expres și limitativ prevăzute de lege”*. Decizia de a militariza serviciul de informații al Ministerului de Interne, după investigarea penală a unor achiziții nelegale clasificate are aparența unei *retrageri* din fața competențelor procurorilor civili, sugerând că ar exista o dublă măsură în instrumentarea dosarelor penale, între structurile civile și cele militare ale Direcției Naționale Anticorupție, situație care nu poate fi acceptată într-un stat de drept.

Comunicarea publică și transparența decizională a Direcției Naționale Anticorupție va fi reorganizată după criterii obiective și caracterizate de discreție, urmând a fi corelate cu exigențele legale, dar și cu normele celorlalte organe judiciare și ale Consiliului Superior al Magistraturii. Criteriile vor fi elaborate de Direcția Națională Anticorupție în termen de 3 luni și vor fi supuse analizei prelabile publice și a Consiliului Superior al Magistraturii. Se va

⁶ decizia nr. 21 din 18 ianuarie 2018, publicată în Monitorul Oficial nr. 175/22 februarie 2018

avea în vedere asigurarea accesului separat al persoanelor acuzate, al victimelor și al martorilor, printr-o intrare în clădire fără vizibilitate pentru reprezentanții mass-media.

În vederea asigurării exercitării efective a dreptului la apărare, ca proiect pilot, cu derogare de la ordinul procurorului general, prin care au fost stabilite tarifele de obținere a copiilor din dosarul de urmărire penală, voi propune ca accesul la dosarul de urmărire penală să fie asigurat în mod gratuit, în măsura în care nu incumbă costuri suplimentare pentru parchet. Se va analiza posibilitatea transmiterii în format electronic a dosarului de urmărire penală (fie prin predare – primire la sediul instituției, fie prin acces cu parolă pe o platformă informatică). Această necesitate a rezultat din timpul mare alocat calculului și formalităților de achitare a copiilor (de exemplu, într-un dosar complex, astfel de formalități se regăsesc pe parcursul a circa 3 volume – 1.500 pagini), dar și din volumul mare al actelor și din cuantumul tarifelor care depășesc cu mult cheltuielile de scanare și de imprimare pe suport tip DVD, uneori depășind posibilitățile financiare ale inculpaților, care, deseori, au bunurile indisponibilizate prin măsuri asigurătorii și/sau sunt suspendați din funcții. Pentru exercitarea dreptului la apărare, se impune asigurarea posibilității de a studia formatul electronic al dosarului și în locurile de detenție/arest preventiv.

Importantă, în cadrul diagnozei organizaționale, este informarea colectivului, întrucât însăși cunoașterea parametrilor în care se desfășoară activitatea profesională are un rol ameliorator în rezolvarea problemelor. Tehnicile recomandate vizează: mese rotunde, material organizat, bine comunicat, explicat, motivat, discutat, în scris, sugestii, obiecțiuni; reeditare a discuției în cadru interinstituțional, modalități de comunicare și conlucrare.

SECȚIUNEA a II-a: Etapa de implementare a proiectului de management

Activitatea de management este indisolubil legată de calitatea actelor de urmărire penală care se desfășoară în cadrul Direcției Naționale Anticorupție, astfel încât principalele obiective ale acestui tip special de management judiciar sunt generate de necesitatea de a ne asigura că, pe de o parte, dosarele cuprind soluții motivate în fapt și în drept, cu profesionalism, care au finalitate, operativitate, coerență în practica unității și în jurisprudență, iar, pe de altă parte, există atât criterii obiective de delimitare a competențelor, cât și respect în exercitarea controlului ierarhic.

Pe linia raționamentului enunțat mai sus, principalii indicatori ai activității manageriale (note de serviciu, condici, evidențe, statistici ș.a.m.d.) prezintă relevanță numai în măsura în care se corelează cu rezultate corespunzătoare în activitatea de urmărire penală.

Astfel, pornind de la principiul asigurării calității actelor de urmărire penală, organizarea activității are în vedere următoarele **obiective**:

- *monitorizarea operativității* (termene rezonabile, ritmicitate în administrarea probelor) și *verificarea legalității procedurilor* (de înregistrare, repartizare și arhivare a cauzelor, de competență materială și după calitatea persoanei, de începere a urmăririi penale, de comunicare a soluțiilor, respectarea dreptului la apărare, asigurarea drepturilor martorilor, dispunerea expertizelor, folosirea adecvată a instituției delegării);

- *coordonarea activității de urmărire penală cu cea a compartimentului de greșă*, fiind necesară evidențierea cauzelor, prin mențiunile corespunzătoare în registrul penal, prin monitorizarea evoluției volumului cauzelor, prin monitorizarea timpului necesar pentru soluționarea acestor cauze, pe trimestre, semestre și anual;

- *aplicarea eficientă a măsurilor asigurătorii, în vederea confiscării speciale și extinse a bunurilor*, subordonată acestui scop fiind *colaborarea interinstituțională cu Agenția Națională de Integritate și cu Agenția Națională de Administrare a Bunurilor Sechestrate (ANABS)*, din cadrul Ministerului Justiției.

Având în vedere că fenomenul corupției relevă, cu precădere, venituri ilicite în patrimoniul unor persoane care au calități speciale, obligate să respecte reguli stricte de transparență în dobândirea bunurilor, apare ca fiind deplin justificată aplicarea sancțiunii penale a confiscării extinse, observând și faptul că, deși reglementată recent în România, această măsură se regăsește în majoritatea sistemelor de drept occidentale, fiind impusă și de normele comunitare la care statul român a aderat. Aplicarea acestei materii rezultă din necesitatea practică de recuperare în favoarea statului a bunurilor dobândite pe cale ilicită și, ca atare, confiscarea extinsă în cauzele de corupție judiciară corespunde exigențelor textului art. 112¹ alin. (1) lit. m) și alin. (2) din Codul penal, care este în concordanță cu actul normativ european pe care îl implementează, respectiv art. 3 din Decizia-Cadru 2005/212/JAI, privind confiscarea produselor, instrumentelor și altor bunuri aflate în legătură cu criminalitatea (decizie obligatorie pentru statele membre) și cu art. 1 din Protocolul 1 adițional la Convenția pentru Apărarea Drepturilor Omului și Libertăților Fundamentale, privitor la „Protecția proprietății”, precum și cu exigențele art. 44 alin. (8) din legea fundamentală a României.

- asigurarea participării procurorilor și ofițerilor de poliție atât la *programele de învățământ profesional* organizate la nivelul Direcției Naționale Anticorupție, cât și la *formele de pregătire profesională organizate de Institutul Național al Magistraturii*, în vederea aplicării eficiente și unitare a prevederilor legale.

- *utilizarea adecvată a metodelor speciale de supraveghere sau cercetare penală* (interceptarea comunicațiilor, supravegherea audio-video, localizarea persoanelor, obținerea datelor privind tranzacțiile financiare, utilizarea investigatorilor sub acoperire sau cu identitate reală).

*

* *

În concret, în vederea eficientizării activității de urmărire penală, pot fi identificate cauze ale problemelor actuale și soluții pentru atingerea obiectivelor antemenționate:

- se va evita stilul managerial extrem. Soluție: se vor stabili competențele în concret pentru procurorii șefi, precum și limitele și condițiile în care se exercită;
- diminuarea practicii judiciare neunitare. Soluție: se vor identifica problemele de practică neunitară și se va încerca lămurirea acestora în timp real, prin documentare și comunicare cu alte unități de parchet, cu profesorii de la facultățile de drept, cu Institutul Național al Magistraturii, cu instanțele de judecată, cu asociațiile de avocați (prin proceduri prestabilite și agreate bilateral etc.);
- se va evita gestionarea greșită a conflictelor (prin secretizarea conflictului sau căutarea de vinovați). Soluție: negocierea conflictelor și diferendelor, pe modelul „câștig-câștig”; se va identifica eroarea, cum ar fi putut să fie prevăzută sau cum ar fi putut fi evitate consecințele, dacă a fost o eroare sistemică sau care a intervenit la nivel personal, obiectivă sau subiectivă, care au fost consecințele, cum se pot înlătura efectele negative, dacă și ce sancțiuni este cazul să se aplice și dacă este cazul să fie recompensată persoana care a remediat problema;
- se va evita disiparea vinovăției și a meritelor. Soluție: se va stabili cine a încălcat atribuțiile de serviciu și a afectat funcționarea eficientă a activității instituției, stabilindu-se în concret ce a greșit, precum și cine are merite deosebite și care sunt acestea în concret, greșelile și realizările deosebite nefiind incompatibile în cadrul activității aceleiași persoane;
- se va evita analiza activității judiciare ca sursă de tensiuni. Soluție: protocol de discuții, stabilirea unor principii de bază care vor împiedica abordarea greșită a problemelor, în scopul gestionării eficiente a diferendelor de opinie;
- se va înlătura comunicarea informală defectuoasă (zvonurile) – între libertate de exprimare și tehnică de manipulare. Soluție: crearea unei noi culturi organizaționale, în care oricine are dreptul la opinie și la propriile sentimente, fiind indicat să le exprime, pentru a evita să planeze asupra lor secretizarea; experiența în exprimare și comunicare fac parte din cultura organizațională; într-un colectiv se pot ivi un set de probleme interpersonale și este

necesară învățarea exprimării lor și acordarea posibilității celui vizat să își exprime opinia; se va descuraja circuitul obscur al informației, fiind recomandat să se discute inclusiv zvonul, fără a se mai pune problema persoanei care l-a transmis.

- interesul pentru ergonomia spațiilor, inclusiv din perspectiva spațiilor de primire în audiență a publicului, a locurilor de așteptare pentru părți, cameră de ședințe, de anchetă, recunoaștere din grup etc. Soluție: amenajarea spațiilor deja existente într-un mod mai eficient, precum și dotarea acestora cu aparate automatizate pentru asigurarea necesităților privind hrană, apă, cafea etc. (în jurisprudența CEDO au fost invocate relele tratamente ce decurg din lipsa posibilității acuzatului de a își procura alimente, în perioada de derulare a procedurilor judiciare).

- motivarea personalului. Soluție: stabilirea de comun acord a recompenselor, la nivel individual (fiecare fiind motivat diferit: compensarea orelor suplimentare cu timp liber, recunoașterea meritelor, avansare, selectarea pentru participare la stagii suplimentare de pregătire profesională etc.).

- rezolvarea contradicției dintre independența procurorului și subordonarea ierarhică. Soluție: standarde legale, teoretice și practice, de interpretare a legii, discutarea și stabilirea în concret a aspectelor esențiale pentru asigurarea independenței procurorului, responsabilitatea aferentă, exercitarea în concret a controlului ierarhic, răspunderea aferentă infirmării actelor procurorului, modalități de comunicare eficientă în vederea diminuării situațiilor de infirmare a actelor procurorului. Regula va fi că aceste criterii vor fi stabilite în cadrul adunărilor generale ale procurorilor.

- se vor evita situațiile de comunicare defectuoasă, de tipul formal descendent și ascendent (exemple de autoritate discreționară: „*Am dat acest ordin și nu trebuie să mă justific!*”). Soluții: mesele rotunde, dialogul, politica „ușilor deschise”, întâlnirile formale și informale, tehnica scrisorilor către manager.

- diminuarea vulnerabilităților ce decurg din schimbarea legislației, des și necorelat. Soluție: persoane responsabile cu documentarea, corelarea legislativă, prin rotație, pe bază de voluntariat, cu explicarea avantajelor și recompenselor.

*

* *

Pentru elaborarea acestui proiect am consultat bibliografia menționată în finalul lucrării, mi-am folosit cunoștințele pe care le-am dobândit în cursul studiilor universitare de drept și de psihologie, experiența de peste 19 ani ca procuror, intuiția, dar întotdeauna am avut în vedere că există o parte de necunoscut, o parte nescrisă în munca de conducere a parchetelor.

Am plecat în căutarea unui scop principal, un **obiectiv central al managementului** parchetului, întrucât, pe parcursul detalierii, clasificărilor, planificărilor de tip managerial, se construiește impresia că activitatea de conducere este copleșitoare. Într-adevăr, nu există posibilitatea realistă de a controla totul – probabil că nimeni nu va exercita un control complet – și, pentru a avea finalitate, privirea, replierea trebuie să se orienteze către un obiectiv principal, care trebuie să fie începutul și sfârșitul - *alfa și omega* în activitatea de management. Analiza managementului procurorilor șefi anteriori mi-a confirmat ceva care este de un extrem de simplu și de un evident bun-simț: orice evaluare a activității de management va avea în vedere, în principal, conținutul dosarelor penale. Atâta vreme cât dosarele cuprind soluții motivate în fapt și în drept, cu profesionalism, care au finalitate, operativitate, în care procedurile au fost derulate cu bună-credință și cu respectarea drepturilor părților, cât timp există coerență între practicile unității, dar și cu jurisprudența în materie, dacă există o ritmicitate și o ordine vis-à-vis de delimitarea competențelor, respect în exercitarea controlului ierarhic, în final, evaluarea va constata că lacunele, deficiențele, mai mult sau mai puțin inerente, reprezintă probleme care au fost tratate la modul constructiv, în cadrul unui management eficient.

Pornind de la acest obiectiv central, organizarea activității va viza specificul atribuțiilor exercitate prin structurile Direcției Naționale Anticorupție

În **activitatea de urmărire penală**, repartizarea dosarelor și evaluarea complexității acestora va fi efectuată pe baza unui punctaj elaborat la nivelul Direcției Naționale Anticorupție (număr de inculpați, număr de acuzații penale, procedee probatorii folosite, măsuri asigurătorii dispuse și aplicate, măsuri preventive, valoarea produsului infracțional, număr de declarații, durata audierilor ș.a.). Acest punctaj va fi util și în evaluarea activității procurorilor și a structurilor din cadrul Direcției Naționale Anticorupție.

În vederea diminuării perioadelor de timp neoperative, se va stabili o procedură de verificare rapidă a competenței materiale și după calitatea persoanei, cu prilejul înregistrării cauzelor.

O regulă de bază ale activității unui procuror este ca – imediat după sesizare - să își verifice competența, în special cea materială și după calitatea persoanei, sancțiunea nerespectării acestor dispoziții fiind nulitatea absolută a actelor. În planul consecințelor adăugăm timpul și efortul investite inutil, tergiversarea cercetărilor prin întârzierea efectuării lor de o unitate de parchet necompetentă, precum și prezumția relativă de gravă neglijență sau de necunoaștere a legii.

Pentru evitarea consecințelor negative enunțate mai sus, se impun standarde, în baza cărora să se depisteze imediat cauzele înregistrate pe rolul Direcției Naționale Anticorupție,

fără respectarea competențele acesteia. În cadrul fișelor tip ce vor însoți actele de sesizare vor fi bifate criteriile esențiale privind cerințele de formă și de fond ale actului de sesizare:

- la primirea plângerii sau denunțului penal, de către persoana desemnată, din cadrul Direcției Naționale Anticorupție, sesizarea va fi rezoluționată cu data și numărul de primire, infracțiunea sesizată, prezumtivul făptuitor, eventuala calitate specială a făptuitorului. Persoana desemnată să primească sesizările va exercita rol activ, solicitând petiționarului să precizeze relații cu privire la obiectul sesizării și persoana împotriva căreia se îndreaptă;

- pe baza rezoluției de primire, fără a exclude propria răspundere în verificarea sesizării, conducerea secției sau a serviciului teritorial, primind la mapă plângerea sau denunțul, va repartiza lucrarea spre soluționare, cu mențiunea verificării de urgență a competenței;

- pentru sesizările din oficiu sau prin corespondență, se va întocmi fișa infracțiunii, cu completarea tuturor rubricilor, inclusiv cu mențiunea existenței vreuneia din calitățile speciale; respectarea acestor proceduri va fi monitorizată de conducătorul secției/serviciului teritorial, în exercitarea controlului ierarhic;

- obiectivul acestei proceduri este ca într-un termen de 7 zile de la înregistrarea unei cauze la Direcția Națională Anticorupție, să se identifice cazurile în care nu este incidentă competența legală și să se decline competența de soluționare, inclusiv expedierea către parchetul competent.

Monitorizarea operativității cauzelor soluționate/de soluționat va avea în vedere următoarele criterii:

- încadrarea în media de operativitate per procuror, la nivelul tipului de cauză și la nivelul structurii de parchet, cu reținerea gradului de complexitate al cauzei, pe baza punctajului la care am făcut referire în cele ce preced;

- încadrarea în termenele de recomandare, de 1 an pentru dosarele în care urmărirea penală a fost începută *in rem* și, respectiv, în termenul de 6 luni, pentru cazurile în care au fost formulate acuzații penale *in personam*;

- pentru dosarele care depășesc termenele de recomandare, se vor întocmi fișe de operativitate, care vor avea în vedere cauzele care au condus la întârziere, analiza acestora (obiective sau subiective), măsuri de urgentare și monitorizare;

- analiza operativității va fi efectuată trimestrial, semestrial și anual, în cadrul ședințelor de lucru, în vederea formulării unor concluzii și a unor propuneri, atât la nivel intern, cât pentru cazurile în care este incidentă colaborarea interinstituțională.

Respectarea normelor în materia actelor care privesc libertatea persoanei constituie un criteriu intrinsec profesionalismului procurorului, răspunderea fiind personală și nu colectivă, de natură să afecteze cariera profesională a procurorului, prin evaluările

periodice sau prin alte modalități prevăzute de lege, iar orice intervenție în acest domeniu are în vedere – din punctul de vedere al managerului – crearea unui cadru organizațional de natură să faciliteze desfășurarea activității în condiții legale.

În situația în care actul procurorului este nelegal, se va exercita, din oficiu sau la cerere, valența operativă a procurorului ierarhic superior, prin înfirmare, însă această modalitate apare ca fiind de ultim resort și de excepție, obiectivul principal fiind desfășurarea tuturor actelor de urmărire penală de către un procuror independent și profesionist, care nu va întocmi acte nelegale.

Ca atare, procedurile în materie trebuie să fie transparente și obiective, eventual standardizate ca structură, urmând a fi stabilite criteriile minime de calitate, în cadrul ședințelor de lucru, de comun acord și în acord cu legea și jurisprudența în materie, concluziile urmând a face obiectul unei note de studiu.

În materia interceptărilor/înregistrărilor se va monitoriza aplicarea procedurilor standardizate, care vizează înregistrarea, cartarea, evidența, circuitul informațiilor confidențiale, suportul, locul de păstrare temporară sau de arhivare. Este necesară evidența persoanelor care au acces la aceste informații, situația lor în raport cu gradul de acces la informații, tipul de acces – total ori numai de transmitere/custodie - crearea unei proceduri care să permită în manieră nebirocratică o asemenea evidență, respectiv fișe de predare-primire, sigilare/desigilare, pentru fiecare asemenea operațiune.

Cu privire la situația măsurilor care au fost luate în domeniul libertății persoanei, fără a se întocmi rechizitoriu, acestea vor fi evidențiate distinct și se va proceda la analiza fiecărui caz în parte, în cadrul ședințelor de lucru, pentru a se determina dacă sunt rezultatul unor cauze obiective sau subiective, unor erori de organizare sau al unor erori rezultate din planul de anchetă. Analiza va avea în vedere și consecințele produse, dar și modalitățile în care ar putea fi prevenite pe viitor asemenea situații.

Organizarea activității **Secției judiciare** intră în competența procurorului șef al Direcției Naționale Anticorupție în măsura în care obiectivele planului managerial trebuie să fie concordante cu cele ale procurorului șef al acestei structuri. Secția judiciară nu poate fi privită altfel decât ca parte a instituției, cu atât mai mult cu cât – prin tradiție – este „fața văzută a parchetului”.

Într-un mecanism organizatoric, fiecare piesă este legată de o alta, astfel încât dacă o componentă nu funcționează sau nu se sincronizează cu celelalte, întregul mecanism este afectat, concluzia generală fiind că mecanismul este defect și nu componenta lui.

În atare situație, planul managerial al procurorului șef al Secției judiciare trebuie subsumat și armonizat cu planul managerial al procurorului șef al Direcției Naționale Anticorupție.

Independența procurorului este o noțiune foarte prețioasă pentru noi și – pentru a nu mai părea o utopie – apare ca necesară dezvoltarea unei culturi organizaționale, în cadrul căreia noțiuni ca „lucrul în echipă” și „controlul ierarhic” să nu mai fie văzute ca amenințări la adresa independenței, ci ca proceduri care servesc funcționarea justiției, în mod onest și constructiv.

Este probabil o introducere poate prea diplomată pentru subiectul care face ca organizarea și analiza activității Secției judiciare să fi oscilat între calificări de tipul „*imixtiune în activitatea justiției*” și interpretări situate la polul opus, apreciindu-se că procurorul de ședință „*trebuie*” să susțină „*punctul de vedere al Parchetului*”.

În realitate, procurorul de ședință nu este un procuror privilegiat față de alți procurori, nu se bucură de vreo „mică inamovibilitate”, este un procuror independent ca toți procurorii, pornind de la dreptul conferit expres de lege de a fi liber să își expună concluziile, este supus controlului ierarhic, în condițiile legii și ale regulamentelor și – ce este mai important – este subordonat respectării legilor, ca orice cetățean. Singura deosebire derivă din specificul activității, respectiv din faptul că procurorul ierarhic superior nu are posibilitatea - *de jure* ori *de facto* – să îi infirme „soluțiile”, pentru că soluțiile procurorului de ședință sunt concluziile.

Pe de altă parte, procurorul de ședință nu este nici vreun „*servitor*” al acuzării, rolul său fiind clar stabilit de lege, iar „parchetul” nu este vreo persoană ca să exprime un punct de vedere.

Există, într-adevăr, o problemă, în situația în care Parchetul, prin procurorul de caz, solicită în scris instanței de judecată o măsură (de exemplu, o percheziție sau o măsură de arestare preventivă) și tot Parchetul, reprezentat de procurorul de ședință formulează concluzii de respingere a cererii scrise. Deși este o problemă teoretică la nivelul Direcției Naționale Anticorupție, în cazuistica Ministerului Public există astfel de situații, generate de faptul că același dosar este prezentat – în același timp – de doi procurori la fel de independenți, care, de obicei, nu au aceeași specializare, unul trimite solicitarea în scris, iar celălalt susține sau nu solicitarea în fața judecătorului, cu aceleași argumente sau cu contraargumente. Ideal ar fi ca procurorul care efectuează ancheta să și susțină cauza în fața instanței de judecată, deziderat atins la nivelul Direcției Naționale Anticorupție, în ceea ce privește cererile adresate judecătorului de drepturi și libertăți. În cazurile deduse judecății, propun un proiect pilot, în care parțial procurorii care au efectuat urmărirea penală la nivelul structurii centrale a

Direcției Naționale Anticorupție, în cauze complexe și în echipe comune, să reprezinte parchetul și în fața instanței de judecată, atât la judecata în fond, cât și în apel.

În planul organizării activității judiciare, se vor avea în vedere și următoarele:

- repartizarea procurorilor în compartimentul judiciar, în funcție de specializare și opțiuni; pentru preîntâmpinarea sau atenuarea problemelor expuse anterior, pregătirea unui procuror ar trebui să cuprindă toate sectoarele de activitate, pentru a cunoaște și a înțelege particularitățile și realizarea în concret a actelor de urmărire penală;

- ședințele de „analiză a soluțiilor” ar trebui să își schimbe măcar denumirea (de exemplu, în analiza practicii judiciare), pentru că o asemenea titulatură are efectul de a evoca sau „invoca” practici din alte timpuri. Din discuțiile informale, am înțeles că nici judecătorii nu agreează denumirea prim menționată, pe care o consideră ofensatoare și, sincer, pot empatiza cu un asemenea feed-back, pentru că nici eu nu m-aș simți confortabil dacă aș avea cunoștința că judecătorii au programate ședințe de „analiză a rechizitoriilor”.

Revenind la organizarea Secției judiciare, este necesară o analiză a activității profesionale, concomitent cu cea a activității de urmărire penală, cu problemele ivite în jurisprudență, cu identificarea progreselor și dificultăților, analizarea cauzelor și identificarea de soluții la probleme, în condiții de masă rotundă, unde procurorii șefi au rolul de a asculta și a media, eventual de a îndruma către găsirea de soluții, încurajând în principal cooperarea colectivului pentru găsirea de soluții.

- repartizarea procurorilor în ședințele de judecată trebuie să fie echilibrată și să se asigure principiul continuității;

- activitatea de control ierarhic trebuie să puncteze: condicile de evidență a ședințelor și hotărârilor, respectarea termenelor, modul în care fișele de ședință reflectă pregătirea concluziilor, folosirea eficientă a logisticii (laptop-urile ar trebui să devină instrumente indispensabile ale procurorului în ședințele de judecată), verificarea minutelor, exercitarea căilor de atac, calitatea motivelor de apel și contestație, modul de prezentare a concluziilor în ședințele de judecată, colaborarea cu procurorii de caz, în situațiile care reclamă a asemenea măsură; identificarea problemelor și modul de soluționare.

- analiza cauzelor care au condus la achitări și restituiri definitive, a căilor de atac admise părților, pe motiv de nelegalitate, și în care parchetul nu a exercitat calea de atac;

- verificarea modului în care sunt puse în executare hotărârile penale.

Mijloacele de aducere la îndeplinire a strategiei manageriale privesc: utilizarea logisticii, fișele de repartizare a responsabilităților, grilele de timp alocat, grilele de control, criteriile de control, indicatorii de performanță, tabloul de recompense și sancțiuni, delegarea

de atribuții, procedurile de delegare a ofițerilor de poliție judiciară, procedurile de protecție a victimei și martorilor prin colaborare interinstituțională.

Prognoza se bazează pe etapele anterioare, pornind de la înregistrarea cauzelor care conduc sau nu la eficiență, această funcție având rolul de a sprijini managementul în conturarea unor programe care să diminueze eșecul.

Pornind de la indicatorii de performanță, se urmărește îmbunătățirea acestora în procente care pot varia de la 10% (de ex. satisfacția personalului, a justițiabililor, prin chestionare) și până la 100% (de exemplu, rezolvarea operativă a dosarelor cu acuzații *in personam*), pe trimestre, semestre, anual, final de mandat.

O premisă a aducerii la îndeplinire cu succes a proiectului o constituie implicarea colectivului în elaborarea și luarea deciziilor, înainte ca managerul să decidă. Pe această cale, managerul întâi își afirmă decizia (de a schimba o situație organizațională), apoi își „vinde” decizia (convingerea), are loc schimbul de idei, întrebări, se stabilesc limitele în care decizia poate suferi modificări, se analizează sugestiile și există posibilitatea luării lor în calcul.

În acest fel calitatea deciziei este mai bună, iar motivația este mai puternică, gradul de implicare în îndeplinirea proiectului crește, iar rezistența la schimbare scade.

Etapetele trebuie să fie marcate la intervale scurte, cu recompense și feed-back pozitiv, atât din partea managerului cât și a membrilor echipei. Secretul schimbării de calitate și durabile îl constituie pașii mici, care nu creează impresia unei schimbări majore, pentru ca, în final, schimbarea să fie vizibilă. Confirmarea și satisfacția apar atunci când un sistem *bun* are capacitatea să funcționeze de la sine, aproape ca un *perpetuum mobile* („Ceea ce este bun în mod absolut, considerat subiectiv după sentimentul pe care îl insuflă, ca determinabilitate a facultăților subiectului prin reprezentarea unei legi *absolut-constrângătoare*, se distinge în special prin modalitatea unei necesități care se bazează pe concepte *a priori* și care nu numai că pretinde acordul fiecăruia, ci îl *poruncește*; considerat în sine, el nu ține desigur, de facultatea de judecată estetică, ci de cea intelectuală pură și nu este exprimat de o judecată pur reflexivă, ci de una determinativă, el nu este atribuit naturii, ci *libertății*”).

Procesul de monitorizare a etapelor proiectului vizează mai degrabă procesul, decât rezultatele, îndeplinind rolul de feed-back. Astfel, managerul adună datele și asigură coerența proiectului, putând diminua eșecurile prin desfășurarea supravegheată a unor activități. Se urmărește buna desfășurare a proiectului, atingerea obiectivelor, căile de abordare a acestora, realizarea obiectivelor specifice.

Marcarea etapelor de îndeplinire a proiectului are rol de feed-back, de atenuare a rezistenței la schimbare sau de „șoc” în fața viitorului. Sunt acordate recompense, sancțiunile

⁷ I. Kant, *Critica Facultății de Judecare*

privesc neacordarea recompenselor, premiile pot fi constituite și din întâlniri informale (petreceri ale copiilor angajaților) sau înscrierea în programe de formare profesională într-un cadru semiformal (seminarii la munte).

Identificarea derapajelor de la proiect presupune evaluarea cauzelor și consecințelor acestora cu modificarea corespunzătoare a proiectului în sensul unor măsuri de ameliorare/optimizare care să conducă la ameliorarea proiectului (prin comparații, analiză, concluzii, propuneri, modificări).

SECȚIUNEA a III-a: Etapa de evaluare

Criteriile de evaluare a îndeplinirii proiectului de management sunt cele folosite la monitorizare, la bilanțul anual, precum și la sfârșitul celui de-al treilea an de mandat, urmărindu-se indicatorii de performanță pentru fiecare segment de activitate (de exemplu, cauze de soluționat, cauze rămase de soluționat, cauze înregistrate, cauze soluționate, declinări de competență, rechizitorii, inculpați trimiși în judecată, cauze în care s-au emis soluții de netrimitere în judecată, conexări ș.a.).

Pe parcursul evaluării, trebuie avute în vedere câteva principii etice:

- ✓ evaluarea se realizează pe baza informațiilor relevante;
- ✓ evaluarea se realizează pe baza informațiilor suficiente;
- ✓ evaluările trebuie să fie oneste;
- ✓ se păstrează evaluările în forma scrisă, detaliată;
- ✓ se acordă feed-back adecvat, formulat ca și opinie.

CONCLUZII:

Din perspectiva experienței personale dobândite în calitate de procuror în cadrul Direcției Naționale Anticorupție, Secția de combatere a corupției, începând cu data de 15.10.2010 și până în prezent, am constatat că în cauzele de corupție este necesară elaborarea unor strategii de anchetă care implică administrarea probatoriului în condiții dificile și pe parcursul unor perioade îndelungate de timp.

De exemplu, într-un caz în care au fost inculpați 94 polițiști de frontieră și lucrători vamali din Moravița, ancheta s-a desfășurat pe o perioadă de 9 luni, au fost autorizați 4 investigatori sub acoperire și cu identitate reală, aceștia fiind roțiți în cadrul mai multor servicii, au fost interceptate 150 posturi telefonice, au fost efectuate înregistrări audio-video ambientale în mediul infracțional, în condițiile cooperării cu alte instituții (S.R.I., D.G.A. și

D.I.I.C.O.T.), fiind sechestrate bunuri în vederea confiscării speciale a sumei de 3.300.000 euro, sens în care s-a procedat și la dispunerea unei comisii rogatorii internaționale pentru imobile existente în Austria.

Într-o altă speță, în care s-a reținut că doi judecători din cadrul Tribunalului București au constituit un grup infracțional organizat, în vederea comiterii unor infracțiuni informatice și de corupție, fiind trimiși în judecată 23 de inculpați. Administrarea probatoriului (pe o perioadă de 11 luni) a relevat că pretinderea și primirea sumelor de bani de către magistrații în cauză aveau loc, în mod exclusiv, într-o locuință personală. De asemenea, s-a stabilit că unul dintre magistrații implicați, în calitate de președinte al Secției a II-a penale din cadrul Tribunalului București, a efectuat modificări în sistemul informatic de repartizare aleatorie a dosarelor în vederea distribuirii dirijate a cauzelor penale, situație care a necesitat efectuarea unei percheziții informatice a bazei de date ECRIS.

Un alt exemplu privește un judecător de la Curtea de Apel București, inculpat în contextul în care s-a stabilit că obiectul infracțiunii de mită a fost în cuantum de 1.000.000 euro. Pe parcursul urmăririi penale a rezultat că acest magistrat obișnuia să acorde ca „garanție” a realității promisiunilor făcute de intermediarul actului de corupție, un „semn” față de beneficiarul intervenției, cum ar fi un gest prestabilit făcut în sala de judecată ori întâlniri aparent întâmplătoare în locuri publice cu utilizarea unor expresii verbale prestabilite, cu aparență de conversație de complezență. Investigația financiară efectuată în această cauză a condus la extinderea cercetărilor sub aspectul comiterii infracțiunii de spălare de bani, întrucât s-a stabilit că obiectul infracțiunii de corupție a fost transferat de către judecătorul în cauză pe numele unei rude cu reședința în Spania, printr-o operațiune disimulată de vânzare-cumpărare a unui imobil.

Cea mai inedită situație este, însă, aceea a unui alt judecător de la Curtea de Apel București, Secția penală, inculpat și arestat preventiv pentru constituirea unui grup infracțional organizat, a 7 infracțiuni de corupție și a infracțiunii de folosire, în orice mod, direct sau indirect, de informații care nu sunt destinate publicității și permiterea accesului unor persoane neautorizate la aceste informații. Instrucția penală de referință a relevat faptul că magistratul în cauză a hotărât să contacteze, prin intermediari, aproape toți inculpații de pe lista proprie de ședință, pentru a le pretinde sume de bani, cu titlu de mită, în schimbul pronunțării unor hotărâri judecătorești favorabile. Pe parcursul anchetei (7 luni), administrarea probatoriului a fost extrem de dificilă în condițiile în care locul ales de membrii grupării infracționale, pentru a discuta despre activitatea infracțională a fost o încăpere specială a unei locuințe personale.

În anul 2018, s-a atins un nivel maxim al antrenării de resurse umane și materiale, pentru instrumentarea unui dosar penal privind o grupare infracțională organizată din domeniul ocrotirii sănătății, cu ramificații în instituțiile publice și la nivelul furnizorilor privați de servicii medicale: au fost formulate acuzații penale față de peste 100 persoane fizice și juridice, au fost dispuse măsuri preventive față de 40 persoane, au fost dispuse și puse în aplicare măsuri asigurătorii față de toți inculpații, au fost audiați circa 1.300 martori, dosarul a cumulat peste 1.300 volume, rechizitoriul a atins 2.000 pagini, în dosar au fost desemnați să efectueze urmărirea penală 5 procurori, au fost delegați peste 20 de ofițeri de poliție judiciară ai Direcției Naționale Anticorupție și, pe o perioadă de 6 luni, au fost delegați 6 ofițeri de poliție din cadrul I.G.P.R.

Aceste particularități ale dosarelor complexe instrumentate de Direcția Națională Anticorupție, într-o dinamică ascendentă în raport cu fenomenul infracțional, dar și pe un fond ascendent al exigențelor de asigurare a respectării procedurilor penale și a garanțiilor aferente privind drepturile persoanelor acuzate penal, impun schimbări organizaționale de natură să atingă obiectivele antemenționate, fără a conduce la o blocare instituțională.

În concluzie, indiferent de identitatea persoanei care va fi numită procuror șef al Direcției Naționale Anticorupție, aceasta va trebui să dovedească faptul că a fost capabilă să instrumenteze dosare complexe, ca o premisă și ca o garanție a capacității de a conduce și de a organiza activitatea procurorilor din subordine.

*

* *

Dintr-o perspectivă de ansamblu, managementul instanțelor și parchetelor face parte din Strategia Națională Anticorupție (SNA) 2016-2020, adoptată prin Hotărârea Guvernului nr. 583/2016, care, la rândul ei, se înscrie într-o reformă a statului român, de la abordarea legalistă a sectorului public, spre o abordare centrată pe servicii, pe rezultate. Dar și în această abordare, *calitatea vieții* devine conceptul central, în locul celui de *calitate a serviciilor* oferite, întrucât problemele cetățenilor transgresează liniile de separare administrativ-organizatorică a serviciilor oferite.

În atare context, prin strategia de selecție a procurorului șef al Direcției Naționale Anticorupție, ministrul Justiției își acordă propria șansă de reușită, în calitate de autoritate ce garantează, alături de Consiliul Superior al Magistraturii și de președintele României, calitatea activității Ministerului Public din România, în fața Justițiabilului, structură caracterizată atât prin probleme globale, cât și prin dificultăți specifice.

BIBLIOGRAFIE:

- Abric J.C., *Psihologia Comunicării*, Editura Polirom, Iași, 2002
- Boncu Ș., *Psihologia Influenței Sociale*, Editura Polirom, Iași, 2002
- Burduș E., *Management: studii de caz*, Editura Economică, București, 2005
- Burduș E., Căprărescu G., Androniceanu A., *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008
- Butoi T., Butoi T.I., *Tratat Universitar de Psihologie Judiciară*, Editura Phobos, București, 2003
- Charan R., *Know-How: 8 abilități care-i diferențiază pe liderii de succes*, Editura ALL, București, 2008
- Cismaru D.-M., *Comunicarea Internă în Organizații*, Editura Tritonic, București, 2008
- Dimitrescu M., *Managementul Modern între autoritate și influență*, Editura C.H. Beck, București, 2008
- Dunăreanu – Avram I., *Managementul organizațiilor judiciare*, Editura C.H. Beck, București, 2008
- Florian G., *Prevenirea criminalității – teorie și practică*, Editura Oscar Print, București, 2005
- Florian G., *Psihologie Penitenciară*, Editura Oscar Print, București, 2006
- Kant I., *Critica Facultății de Judecare*, Editura Trei, București, 1995
- Kessler R., *F.B.I.*, Editura ALLFA, București, 2000
- Neculau A., *Educația adulților*, Editura Polirom, Iași, 2004
- Păunescu M., *Managementul public în România*, Editura Polirom, Iași, 2008
- Peretti A. De, Legrand J.A., Boniface J., *Tehnici de Comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2008
- Visscher P. DE, Neculau A., *Dinamica Grupurilor*, Editura Polirom, Iași, 2001