

PROIECT

**PRIVIND EXERCITAREA ATRIBUȚIILOR
SPECIFICE FUNCȚIEI DE ADJUNCT AL PROCURORULUI
GENERAL AL PARCHETULUI DE PE LÂNGĂ ÎNALTA CURTE DE
CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE**

**MARIA MAGDALENA MILITARU
PROCUROR
PARCHETUL DE PE LÂNGĂ ÎNALTA CURTE DE CASAȚIE ȘI
JUSTIȚIE**

CUPRINS

CUPRINS	1
CONSIDERAȚII GENERALE	2
I. MANAGEMENTUL JUDICIAR DIN PERSPECTIVA.....	3
FUNCȚIEI DE ADJUNCT AL PROCURORULUI GENERAL AL PARCHETULUI DE PE LÂNGĂ ÎN ALTA CURTE DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE	3
I.1. Considerații privind managementul în sistemul parchetelor	3
I.2. Realizarea funcțiilor managementului din perspectiva exercitării funcției de adjunct al procurorului general la Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție	4
II. MINISTERUL PUBLIC	7
II.1. PREZENTARE GENERALĂ	7
II.2. RESURSE UMANE.....	10
II.3. VOLUMUL DE ACTIVITATE.....	11
III. ANALIZA SWOT.....	12
IV. OBIECTIVELE ACTIVITĂȚII DE CONDUCERE PRIVITE PRIN PRISMA FUNCȚIEI DE ADJUNCT AL PROCURORULUI GENERAL ȘI MĂSURI PENTRU REALIZAREA ACESTORA.....	15
IV.1. Diminuarea stocului de dosare mai vechi de un an de la data sesizării și monitorizarea domeniilor prioritare de activitate.....	16
IV.2. Îndeplinirea unui act de urmărire penală de calitate cu respectarea drepturilor și garanțiilor procesuale ale persoanelor.....	17
IV.5. Dezvoltarea infrastructurii Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și parchetelor din subordine.	19
IV.6. Creșterea integrității instituționale	19
IV.7. Creșterea transparenței activității desfășurate de Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și parchetele din subordine.....	19
V. PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE A PARCHETULUI DE PE LÂNGĂ ÎN ALTA CURTE DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE.....	20
VI. CONCLUZII	21

CONSIDERAȚII GENERALE

Sistemul Ministerului Public are un statut special, în care actul managerial se înfăptuiește adaptând metodele general cunoscute la particularitățile acestui sistem.

Misiunea sistemului judiciar este de a îndeplini un act de justiție eficient și accesibil, realizat în condiții de independență, integritate, stabilitate legislativă și instituțională, cu respectarea drepturilor și libertăților persoanelor.

Ministerul Public, ca parte componentă a autorității judecătorești, își exercită atribuțiile prin procurori constituiți în parchete, organizate pe lângă fiecare instanță judecătorească, care își desfășoară activitatea potrivit principiilor legalității, imparțialității și al controlului ierarhic, sub autoritatea ministrului justiției.

La nivelul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, adjunctul procurorului general este un manager general și își subordonează operațional procurorii Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, procurorii generali ai parchetelor de pe lângă curțile de apel și prin aceștia ceilalți procurori din cadrul Ministerului Public.

În acest cadru complex, cu multiple și variate particularități, acțiunea de conducere și coordonare a activității administrativ-judiciare presupune folosirea eficientă a resurselor umane și materiale în scopul atingerii unui nivel de performanță în concordanță cu obiectivele generale ale Ministerului Public.

Actualele provocări legislative și instituționale impun un comportament managerial bazat pe evoluție și pe dezvoltare permanentă a aptitudinilor prin învățare și adaptare.

Obiectivul prezentului proiect referitor la exercitarea atribuțiilor specifice funcției de adjunct al procurorului general îl constituie operaționalizarea funcțiilor manageriale în vederea maximizării rezultatelor în activitatea Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și parchetelor subordonate.

Proiectul este elaborat pe baza experienței acumulate în activitatea pe care am desfășurat-o ca procuror general adjunct la Parchetul de pe lângă Curtea de Apel București, cea mai mare unitate de parchet din țară sub aspectul numărului de unități care se află în raza sa de competență, al volumului de activitate și al schemei de personal, deservind 17% din populația țării.

În această poziție am fost confruntată cu o paletă largă de probleme, de complexități diferite, ce necesitau o rezolvare rapidă și eficientă, probleme ce pot fi considerate reprezentative pentru activitatea întregului Minister Public.

Un manager de succes la vârful Ministerului Public trebuie să aibă o activitate reprezentativă în cadrul sistemului, să fie un bun profesionist, vizionar și deschis spre schimbare, să aibă un comportament adecvat și flexibil, să fie corect și să dezvolte munca în echipă. Acestea sunt principiile în care cred și pe care le-am urmărit în activitatea mea managerială.

I. MANAGEMENTUL JUDICIAR DIN PERSPECTIVA FUNCTIEI DE ADJUNCT AL PROCURORULUI GENERAL AL PARCHETULUI DE PE LÂNGĂ ÎNALTA CURTE DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE

1.1. Considerații privind managementul în sistemul parchetelor

Managementul judiciar trebuie să țină seamă de caracterul de serviciu public al justiției, cu o misiune și un sistem de obiective proprii, care presupune o finanțare corespunzătoare, legi clare și stabile aplicate de organele judiciare în mod unitar și previzibil, scheme de personal adecvate cu ierarhii bine determinate, precum și infrastructura care să permită înfăptuirea actului de justiție în condiții de calitate.

Managementul judiciar este guvernat de principiul legalității, urmărind realizarea obiectivelor fundamentale stabilite prin legi. Totodată managementul judiciar are și un caracter autonom, lăsând managerului libertatea de a adopta tehnicile, metodele și instrumentele apte să conducă la realizarea obiectivelor.

Managementul judiciar urmărește gestionarea eficientă a tuturor categoriilor de resurse umane, materiale, informaționale – destinate realizării obiectivelor, ținând seama de schimbările ce apar în domeniul intern și extern al sistemului judiciar.

În realizarea obiectivelor stabilite, managerii parchetelor desfășoară activități funcționale, determinate de specificul pregătirii profesionale pe care o au, și activități administrative concretizate în coordonarea generală a activității unității. Întrucât nu există o delimitare clară a celor două tipuri de activități este necesar ca managerul să dețină solide cunoștințe profesionale și să aplice în mod constructiv cunoștințele de management.

Strategia managerială a Ministerului Public este stabilită de managementul superior de la nivelul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.

Pentru un management eficient în conducerea unui parchet, conducătorul trebuie să aibe solide aptitudini profesionale, care țin de calitatea sa de magistrat, și care-i facilitează acceptarea ca lider. Aceste calități trebuie dublate de aptitudini specifice atribuțiilor manageriale: capacitate de organizare, capacitate de decizie, rezistență la stres, autoperfecționare, capacitate de analiză și sinteză, previziune, strategie și planificare pe termen scurt, mediu și lung, inițiativă și capacitate de adaptare, precum și de un caracter centrat pe onestitate, fermitate în decizii, integritate, sociabilitate și perseverență.

1.2. Realizarea funcțiilor managementului din perspectiva exercitării funcției de adjunct al procurorului general la Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție

Regulamentul de ordine interioară al parchetelor în art.16 prevede că adjunctul procurorului general acționează pentru îndeplinirea ordinelor și altor dispoziții ale procurorului general, coordonează, controlează și răspunde de activitatea secțiilor Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și a celorlalte parchete, în funcție de atribuțiile ce i-au fost repartizate prin ordin al procurorului general.

În prezent este în desfășurare procedura pentru numirea procurorului general. Prezentul proiect pleacă de la premisa că noul procuror general va avea propria strategie privind organizarea activității și împărțirea atribuțiilor între prim adjunct și adjunct se va face raportat la această viziune.

Apreciez ca pentru eficientizarea activității echipei de conducere a Ministerului Public este necesar ca distribuirea atribuțiilor între prim adjunct și adjunct să se facă echilibrat și raportat la experiența profesională a acestora în diferite domenii de activitate, în cadrul parchetului. De asemenea, ar fi utilă și o repartizare între adjuncți a coordonării parchetelor din subordine și instituirea unui mecanism care să asigure unitatea deciziei.

Independent de strategia managerială a procurorului general, managementul judiciar la nivelul Ministerului Public trebuie să realizeze cele cinci funcții consacrate ale unui management eficient: prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare.

Prin funcția de prevedere se determină obiectivele Ministerului Public și resursele necesare realizării acestora.

În activitatea parchetelor se identifică trei categorii de obiective: strategice, generale și operaționale.

Obiectivul strategic al tuturor unităților de parchet din cadrul Ministerului Public îl constituie realizarea unui sistem judiciar modern și eficient, în acord cu exigențele specifice spațiului Uniunii Europene.

Obiectivele generale ale parchetelor sunt descrise în Constituție - „Ministerul Public reprezintă interesele generale ale societății, apără ordinea juridică și libertățile cetățenești” și Legea nr. 304/2004 - „Ministerul Public exercită prin procurori următoarele atribuții: efectuează urmărirea penală în cazurile și în condițiile prevăzute de lege și participă, potrivit legii, la soluționarea conflictelor prin mijloace alternative; conduce și supraveghează activitatea de cercetare penală a poliției judiciare, conduce și controlează activitatea altor organe de cercetare penală; sesizează instanțele judecătorești pentru judecarea cauzelor penale, potrivit legii; exercită acțiunea civilă, în cazurile prevăzute de lege; participă, în condițiile legii, la ședințele de judecată; exercită căile de atac împotriva hotărârilor judecătorești, în condițiile prevăzute de lege; apără drepturile și interesele legitime ale minorilor, ale persoanelor puse sub interdicție, ale dispăruților și ale altor persoane, în condițiile legii; acționează pentru prevenirea și combaterea criminalității, sub coordonarea ministrului justiției, pentru realizarea unitară a politicii penale a statului; studiază cauzele care generează sau favorizează criminalitatea, elaborează și prezintă ministrului justiției propuneri în vederea eliminării acestora, precum și pentru perfecționarea legislației în domeniu; verifică respectarea legii la locurile de deținere preventivă; exercită orice alte atribuții prevăzute de lege”.

Obiectivele operaționale sunt definite în Regulamentul de ordine interioară al parchetelor, care stabilește atribuțiile procurorilor cu funcții de conducere, ale secțiilor din cadrul unităților de parchet și ale celorlalte compartimente de specialitate.

Toate aceste obiective trebuie integrate în strategia organizațională stabilită la nivelul managementului superior, care dă liniile directoare ale priorităților Ministerului Public.

Pentru atingerea obiectivelor propuse este important ca acestea să reflecte nevoile Ministerului Public și așteptările societății, să fie clare și realizabile, astfel încât să permită managerilor de nivel mediu punerea în aplicare a strategiilor generale ale instituției și aplicarea tacticilor corespunzătoare îndeplinirii obiectivelor asumate.

În acest scop este important să se realizeze prognoze, programe de activitate semestriale sau anuale și să se identifice măsurile necesare.

Organizarea presupune delimitarea domeniilor de activitate din Ministerul Public, a componentelor acestora, gruparea pe posturi sau compartimente/secții, atribuirea clară a sarcinilor personalului în vederea realizării obiectivelor stabilite.

În mod concret, prin funcția de organizare se stabilește cine și cum trebuie să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite. Rolul adjunctului procurorului general este de a organiza cât mai eficient activitățile ce îi sunt repartizate de procurorul general pentru realizarea integrală și în termen a obiectivelor asumate.

Prin **funcția de coordonare** se armonizează deciziile și acțiunile personalului Ministerului Public, pentru realizarea obiectivelor stabilite la nivel managerial și concretizate printr-o organizare eficientă.

Adjunctul procurorului general trebuie să stabilească legăturile între compartimentele de activitate și între persoanele care își desfășoară activitatea în cadrul compartimentelor, precum și succesiunea în timp a activităților pe care le au de îndeplinit.

În cadrul parchetelor, coordonarea poate fi bilaterală (între șef și subordonat) sau multilaterală (în cazul schimbului de informații între șef și mai mulți subordonați). În asigurarea activității de coordonare, rolul managerului în Ministerul Public trebuie să țină seama de specificitatea activității, anume de respectarea independenței procurorului. Pentru acest motiv, comunicarea clară și constantă ține de esența funcției de coordonare.

Având în vedere că procurorii își desfășoară activitatea potrivit principiului controlului ierarhic, forma de comunicare frecvent practică în parchete este cea descendentă, fără a o exclude însă pe cea ascendentă.

Realizarea funcției de coordonare implică:

- menținerea și perfecționarea unui sistem informațional flexibil care să asigure transmiterea unor informații reale, clare și complete;
- colectarea și gestionarea corectă a informațiilor;
- realizarea unei bune comunicări cu procurorul general, cu prim adjunctul, cu procurorii din subordine, cu personalul auxiliar, justițiabili și alte persoane implicate în actul de justiție;
- asigurarea unui climat corespunzător și gestionarea din timp a situațiilor de criză;
- asigurarea unei bune colaborări cu instanțele de judecată, cu organele de poliție judiciară și cu alte organe ori instituții implicate în realizarea actului de justiție, conform competențelor legale.

Funcția de antrenare cuprinde ansamblul deciziilor prin care personalul Ministerului Public este angajat în realizarea obiectivelor stabilite, folosindu-se factorii motivaționali.

Întrucât salarizarea stimulativă sau promovarea nu sunt la îndemâna procurorilor cu funcții de conducere trebuie folosite cu abilitate alte pârghii existente în sistemul public, precum:

- crearea unor oportunități pentru obținerea de satisfacții în muncă prin asigurarea unui climat de apreciere publică a muncii bine făcute;
- creșterea încrederii în sine a subalternilor, pentru a fi motivați să se angajeze în activități complexe. În acest sens, delegarea unor sarcini contribuie la creșterea încrederii de sine și stimulează o implicare mai activă în realizarea obiectivelor;
- mobilizarea și motivarea personalului din subordine, prin promovarea unui climat favorabil de muncă, imparțialitate și corectitudine, încurajarea și cooptarea acestuia în procesul decizional;
- o bună comunicare cu personalul din subordine, printr-o cunoaștere a valențelor fiecăruia, a aptitudinilor, a experienței acestora și o repartizare a sarcinilor în funcție de aceste coordonate, explicând fiecăruia ce se așteaptă de la el.

Funcția de control - reglare presupune ansamblul proceselor prin care rezultatele obținute în activitatea parchetului sunt comparate cu obiectivele stabilite în cadrul funcțiilor de prevedere și organizare, în scopul depistării eventualelor abateri, a cauzelor acestora și luarea măsurilor necesare pentru eliminarea în viitor a deficiențelor constatate.

Pentru a fi eficientă, funcția de control - reglare trebuie să fie permanentă, pe tot parcursul activităților desfășurate, să fie preventivă - în sensul de a preîntâmpina abaterile, și corectivă - să elimine aspectele negative și să generalizeze faptele pozitive.

II. MINISTERUL PUBLIC

CAPACITATE ADMINISTRATIVĂ ȘI VOLUM DE ACTIVITATE

II.1. PREZENTARE GENERALĂ

Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție coordonează activitatea parchetelor din subordine, are personalitate juridică și gestionează bugetul Ministerului Public. Este condus de procurorul general ajutat de un prim-adjunct și un adjunct.

Structura organizatorică a Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție cuprinde secții, servicii și birouri, inclusiv pentru combaterea infracțiunilor săvârșite de militari, conduse de procurori șefi.

Secția de urmărire penală și criminalistică – exercită atribuțiile Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție în legătură cu activitatea de urmărire penală, potrivit legii, și coordonează activitatea de urmărire penală și activitatea de criminalistică desfășurate de celelalte parchete. În cadrul secției funcționează Serviciul de urmărire penală cu Biroul de urmărire penală și Biroul de criminalistică, Serviciul pentru coordonarea activității Ministerului Public în domeniul drepturilor de proprietate intelectuală și Serviciul tehnic.

Evaluarea activității secției și întocmirea unui plan de creștere a eficienței acesteia trebuie să aibă în vedere specificul activității de urmărire penală ce rezultă din competența redusă stabilită de normele legale, în principal competență după calitatea persoanei. Trebuie pus în valoare rolul pe care îl are secția în coordonarea activității de urmărire penală și criminalistică. Astfel trebuie menținut un echilibru între efectuarea urmăririi penale în cauzele de competență proprie, preluarea unor cauze penale și coordonarea activității parchetelor din subordine. Dacă preluarea unor cauze complexe are efecte benefice pe termen scurt, cu rezolvarea unor situații punctuale, o activitate eficientă de coordonare poate îmbunătăți activitatea parchetelor pe termen lung, prin creșterea eficienței și calității activității de urmărire penală desfășurată de acestea.

Secția pentru investigarea infracțiunilor din justiție – efectuează urmărirea penală în cauzele având ca obiect infracțiunile comise de judecători și procurori.

Deși înființarea și funcționarea secției sunt motiv de multe controverse atât în rândul magistraților cât și al opiniei publice și decidenților legislativi, la acest moment nu se poate ignora faptul ca secția își desfășoară activitatea în cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție. Procurorii din cadrul secției au în instrumentare un număr mare de cauze penale astfel încât este necesar, ca și în cazul celorlalte structuri din cadrul Ministerului Public, să existe o preocupare permanentă ca activitatea să se desfășoare cu respectarea principiilor legalității, imparțialității și controlului ierarhic.

Faptul că un număr mic de procurori, respectiv 8, trebuie să gestioneze un volum de activitate ce anterior era împărțit între parchetele de pe lângă curțile de apel, Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, Direcția Națională Anticorupție și Direcția de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism, precum și competența teritorială extinsă la toată țara nu sunt deloc factori care să favorizeze desfășurarea unei activități de urmărire penală eficiente și de calitate.

Secția judiciară – exercită atribuțiile Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție în legătură cu desfășurarea activității judiciare penale și civile și coordonează activitatea judiciară desfășurată de celelalte parchete. În cadrul secției funcționează procurori cu o bogată experiență profesională, activitatea de participare în ședințele de judecată realizându-se la standarde ridicate. O importanță deosebită în activitatea secției apreciez că o are studierea practicii judiciare, sesizarea problemelor controversate și de practică neunitară și inițierea promovării recursului în interesul legii.

Secția de resurse umane și documentare – exercită atribuțiile Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție privind structura și organizarea parchetelor, evidența personalului Ministerului Public și administrarea carierei acestora, precum și activitatea de analiză, studii și documentare juridică, de cunoaștere a cauzelor care generează și a condițiilor care favorizează criminalitatea, de centralizare a datelor statistice și pe cele privind protecția minorilor, de registratură și arhivă și coordonează aceste activități desfășurate de celelalte parchete. Prin trecerea competenței în materia delegării procurorilor la Secția pentru procurori din cadrul Consiliului Superior al Magistraturii, volumul de activitate al secției pe componenta resurse umane s-a diminuat. Există astfel oportunitatea canalizării eforturilor pe conceperea unor strategii eficiente de resurse umane, prin regândirea schemelor de personal în raport de volumul de activitate și pentru dinamizarea politicii de resurse umane în ceea ce privește personalul auxiliar.

De asemenea este necesară o inventariere a tuturor ordinelor Procurorului general aflate în vigoare, o evaluare a acestora privind utilitatea și aplicabilitatea lor și centralizarea acestora pe domenii, astfel încât să permită tuturor procurorilor accesul facil și eficient la acestea.

Secția parchetelor militare – exercită atribuțiile Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție în legătură cu activitatea de urmărire penală, activitatea de criminalistică, precum și cele în legătură cu participarea la ședințele de judecată în cauzele penale având ca obiect infracțiuni săvârșite de militari desfășurate de parchetele militare. Este adevărat că în urma modificărilor legislative privind competența, volumul de activitate la parchetele militare a crescut. Însă este necesară o intensificare a eforturilor pentru soluționarea dosarelor vechi și mai ales cele cu un impact social puternic.

Serviciul de îndrumare și control – exercită atribuțiile în legătură cu controlul ierarhic și alte atribuții ale procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.

Serviciul de cooperare judiciară internațională, relații internaționale și programe – îndeplinește activitățile legate de relațiile externe ale Ministerului Public, precum și activitatea de protocol funcționând în subordinea directă a procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.

Serviciul de documente clasificate – asigură îndeplinirea tuturor obligațiilor stabilite prin legislația privind documentele și informațiile clasificate.

Serviciul de tehnologia informației – desfășoară activitățile specifice tehnologiei informației și comunicațiilor și funcționează în subordinea directă a procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.

Biroul de informare și relații publice – realizează activitatea de informare publică și este subordonat direct procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție.

În cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție funcționează, ca structuri cu personalitate juridică proprie, Direcția Națională Anticorupție și Direcția de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism.

În cadrul Ministerului Public funcționează 15 parchete de pe lângă curțile de apel, 43 parchete de pe lângă tribunale și 176 parchete de pe lângă judecătorii.

Sistemul parchetelor militare este format din Secția parchetelor militare din cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, Parchetul Militar de pe lângă Curtea Militară de Apel și patru Parchete Militare de pe lângă Tribunalele Militare.

II.2. RESURSE UMANE

Numărul total de posturi prevăzut în statele de funcții este de 2970 (649 posturi de conducere și 2321 posturi de execuție). Din totalul posturilor de procuror prevăzute, 2237 sunt la parchetele de pe lângă curțile de apel, tribunale și judecătorii, 93 la parchetele militare, 135 la Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, 195 la Direcția Națională Anticorupție, 295 la Direcția de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism și 15 la Secția de investigare a infracțiunilor din justiție.

Gradul de ocupare la nivelul parchetelor de pe lângă curțile de apel, tribunale și judecătorii este 81,18% (1823 posturi ocupate).

Trebuie remarcat că există 40 de unități de parchet, considerate parchete neatractive, cu un grad de ocupare de 50% sau mai mic ceea ce face ca activitatea în cazul acestora să se desfășoare cu dificultate. Astfel, se remarcă Parchetul de pe lângă Tribunalul Brăila cu un

grad de ocupare de 21,43% (3 posturi ocupate din 14), Parchetul de pe lângă Judecătoria Panciu cu un grad de ocupare de 25% (un post ocupat din 4) și cazul excepțional al Parchetului de pe lângă Judecătoria Toplița unde nu este ocupat niciun post de procuror.

Pentru că resursele umane reprezintă o componentă importantă, cu impact major în desfășurarea activității oricărei organizații este necesar ca echipa managerială a Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție să dezvolte o colaborare efectivă cu Secția pentru procurori din cadrul Consiliului Superior al Magistraturii, principalul decident în această materie, și cu procurorii cu funcții de conducere de la unitățile din subordine, în scopul promovării unei politici de resurse umane coerente și eficiente și a ocupării posturilor vacante.

II.3. VOLUMUL DE ACTIVITATE

Volumul de activitate cuprinde toți indicii relevanți și reprezintă un reper de orientare în privința activității cantitative, dar și calitative a unităților de parchet din cadrul Ministerului Public. Examinarea volumului de activitate permite o radiografiere a situației, cu posibilitatea de a trage concluzii, inclusiv asupra îndeplinirii corespunzătoare a atribuțiilor de către persoanele investite cu funcții de conducere.

Pentru analiză s-a avut în vedere Raportul de activitate al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție pe anul 2018, la data întocmirii prezentului proiect nefiind centralizate datele statistice pentru anul 2019.

În anul 2018, procurorii din cadrul Ministerul Public s-au confruntat în continuare cu un volum mare de activitate, înregistrându-se un total de 1.753.540 cauze de soluționat, fiind soluționate 543.971 cauze (31% din totalul cauzelor), cu 10.931 cauze mai multe ca în anul 2017, fiind întocmite 46.441 rechizitorii.

Procentul de soluționare a cauzelor, raportat la totalul cauzelor de soluționat a fost de 35,7%. Din totalul cauzelor soluționate 34,8% au fost soluționate în mai puțin de 6 luni de la sesizare, 19,3% au fost soluționate între 6 luni și 1 an de la data sesizării și 30,5% au fost soluționate în mai mult de 1 an de la data sesizării.

În anul 2018 au fost achitați definitiv 1.290 inculpați, ponderea achitaților definitiv din totalul inculpaților trimiși în judecată a fost de 2,2% și s-a dispus restituirea și trimiterea dosarelor la procuror într-un număr de 236 cauze, reprezentând 0,51% din numărul trimerilor în judecată.

În procedura prevăzută de art. 340 C.P.P. judecătorii de cameră preliminară au soluționat 10.385 plângeri împotriva soluțiilor procurorului, fiind admise 2008.

Plecând de la datele statistice care reflectă activitatea unităților de parchet atât din punct de vedere cantitativ cât și calitativ, noua echipă managerială a Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție împreună cu procurorii cu funcții de conducere de la unitățile de parchet din subordine trebuie să identifice atât segmentele de activitate în care sunt necesare măsuri ferme pentru remedierea disfuncționalităților, unitățile de parchet unde sunt înregistrate astfel de disfuncționalități, cât și soluțiile cele mai eficiente.

Soluționarea cu celeritate a cauzelor trebuie să constituie o prioritate astfel încât să fie redus stocul de dosare vechi aflate în instrumentarea parchetelor, prin fixarea unor obiective realiste cu șanse reale de realizare. Simpla raportare periodică a dosarelor mai vechi de 1 an de la data sesizării nu este de natură să conducă la rezolvarea problemei. Apreciez că într-o primă etapă o soluție ce ar putea avea rezultate ar fi întocmirea unui calendar cu termene clare pentru soluționarea dosarelor mai vechi de 3 ani de la data sesizării, acesta fiind potrivit experienței mele manageriale un factor mobilizator și eficient.

Calitatea actului de urmărire penală trebuie să fie un obiectiv permanent pentru toți procurorii din cadrul Ministerului Public. O urmărire penală efectuată cu respectarea tuturor drepturilor și garanțiilor procesuale ale părților, finalizată cu o soluție confirmată de instanța de judecată va consolida încrederea societății în sistemul judiciar. Astfel, echipa de conducere a Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție va avea obligația să monitorizeze în mod constant acest aspect al activității, să identifice încă de la primele semne unitățile de parchet unde se înregistrează un număr de achitări sau restituiri peste media națională, domeniile în care instanțele de judecată nu confirmă soluțiile procurorilor sau probleme de practică neunitară în activitatea parchetului.

III. ANALIZA SWOT

Prezentarea activității Ministerului Public reflectată în indicatori statistici poate fi completată printr-o analiză SWOT. Identificarea factorilor importanți de influență și probabilitatea apariției lor permite ulterior selecția sistematică a direcțiilor de acțiune în vederea atenuării efectelor, riscurilor și maximizării avantajelor și oportunităților.

PUNCTE TARI

- Stabilirea unei strategii și fixarea priorităților Ministerului Public la nivelul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție;
- Calitatea factorului uman – procurori cu experiență profesională considerabilă și bine pregătiți și existența numai cu titlu de excepție a problemelor de disciplină în rândul procurorilor și celorlalte categorii de personal;
- Colaborarea eficientă între procurorii de judiciar și cei ce efectuează urmărirea penală;
- Preocuparea pentru cunoașterea și aprofundarea jurisprudenței Înaltei Curți de Casație și Justiție, a Curții Constituționale, a Curții Europene pentru Drepturile Omului, a Curții de Justiție a Comunităților Europene, atât la nivel descentralizat, cât și la nivel centralizat;
- Sistemul informatic conectat la Internet, asigurându-se la nivelul unităților de parchet accesul fiecărui procuror la informații utile și în timp real;
- Raporturi funcționale optime cu structurile Direcției de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism și Direcția Națională Anticorupție;
- Implementarea efectivă, reală a aplicației informatice ECRIS și funcționarea eficientă a acesteia;
- Existența cadrului legal pentru democratizarea procesului de luare a deciziei în cadrul unităților de parchet, astfel încât, prin convocarea Colegiilor de conducere și a Adunărilor generale ale procurorilor, se creează atât o mai largă participare a colectivului la actul de decizie (cel puțin la nivel consultativ), cât și o coeziune internă sporită;
- Existența specialiștilor antifraudă la parchetele de pe lângă curțile de apel și parchetele de pe lângă tribunale, care aduc o contribuție importantă la celeritatea urmăririi penale și reducerea cheltuielilor judiciare;
- Existența la Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și la parchetele de pe lângă curțile de apel a specialiștilor în percheziții informatice și analiza informației;
- Accesul la baze de date necesare desfășurării activității în condiții optime.

PUNCTE SLABE – DISFUNCȚIONALITĂȚI

- Existența unor scheme de personal necorelate cu volumul de activitate la parchetele de pe lângă judecătorii și tribunale;

- Existența unor parchete cu probleme majore de personal, ale căror scheme de personal au un grad de ocupare sub 50%;
- Număr insuficient de grefieri;
- Pregătirea preponderent teoretică a absolvenților Institutului Național al Magistraturii;
- Insuficientă supraveghere din partea procurorilor a organelor de poliție judiciară;
- Implicarea insuficientă a unora dintre procurori în soluționarea dosarelor;
- Legislație fluctuantă cu modificări frecvente, incoerență legislativă și inconsecvența conceptuală în actele normative;
- Numeroase norme penale și de procedură declarate neconstituționale, împrejurare ce induce o instabilitate în domeniul competenței și atribuțiilor organelor judiciare.
- Lipsa accesului la sistemul ECRIS al instanțelor.

OPORTUNITĂȚI

- Perfecționarea profesională continuă a procurorilor;
- Existența unor baze informatice care permit accesul la legislație și jurisprudență;
- Existența unor colective de procurori tineri, care au un nivel de pregătire ridicat;
- Posibilitatea comunicării directe și eficiente cu instituțiile centrale implicate în activitatea de urmărire penală, cum ar fi Institutul Național de Criminalistică din cadrul Inspectoratului General al Poliției Române, Institutul Național de Expertize Criminalistice din cadrul Ministerului Justiției, Institutul Național de Medicină Legală.
- Derularea de către Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție a mai multor programe cu finanțare externă.

RISCURI

- Tendința de ingerință externă în procesul deliberativ și decizional al actului de justiție;
- Punerea continuă în discuție, în mediile de influență, a statutului procurorului;
- Diversificarea modului de operare al infractorilor;
- Lipsa procurorilor cu experiență în activitate la nivelul unităților locale care să poată contribui la formarea practică a absolvenților Institutului Național al Magistraturii și a desăvârșirii lor profesionale;

- Numărul insuficient de lucrători de poliție specializați în investigarea infracțiunilor economice;
- Dificultățile înregistrate de specialiștii antifraudă din cadrul parchetelor de accesare a bazelor de date;
- Frecvențele schimbări în rândul lucrătorilor de poliție judiciară și implicarea acestora în acțiuni nonjudiciare precum și blocajul înregistrat în ceea ce privește acordarea avizelor de poliție judiciară;
- Modificările legislative cu privire la condițiile de vechime în cazul promovării în funcții de execuție și conducere;
- Modul de reglementare a răspunderii magistraților.

IV. OBIECTIVELE ACTIVITĂȚII DE CONDUCERE PRIVITE PRIN PRISMA FUNCȚIEI DE ADJUNCT AL PROCURORULUI GENERAL ȘI MĂSURI PENTRU REALIZAREA ACESTORA

Activitatea de conducere desfășurată sub toate aspectele sale (prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control) are un specific aparte în cadrul unităților de parchet, prezentând particularități atât în ceea ce privește conținutul său, cât și în ceea ce privește stilul, natura și tipul relațiilor ce trebuie promovate în munca cu oamenii.

Datorită importanței deosebite pe care o are factorul uman pentru o organizație ca Ministerul Public, trebuie ținut seama de asigurarea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat, recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante, antrenarea în procesul decizional a celor cu competență profesională ridicată și aptitudini manageriale.

Aceste deziderate pot fi atinse printr-un management perseverent, flexibil, care să stimuleze creativitatea prin angajarea personalului parchetului în căutarea de soluții la problemele concrete, să promoveze lucrul în echipă și să acționeze ferm atunci când este necesar.

În fiecare act de coordonare și control al activității din cadrul secțiilor și compartimentelor auxiliare trebuie manifestată preocuparea de a acționa întotdeauna la timp și în cunoștință de cauză, grija și priceperea de a adopta decizii optime, încercându-se în acest fel înlăturarea improvizației, a rutinei și a formalismului.

Un stil adecvat de coordonare și control al activității parchetului este acela prin care se aplică metode potrivite de lucru, astfel încât personalul să fie antrenat în realizarea integrală și în bune condiții a sarcinilor, precum și în perfecționarea continuă a pregătirii lor profesionale.

Stilul de muncă adoptat de conducător trebuie să implice legătura cu oamenii, o bună cunoaștere a problemelor profesionale și personale, capacitățile intelectuale ale acestora și experiența fiecăruia.

În acest context, obiectivele propuse au în vedere respectarea și aplicarea principiilor care guvernează funcționarea sistemului judiciar și a Ministerului Public din perspectiva Legii 304/2004 privind organizarea judiciară, a Regulamentului de ordine interioară al parchetelor, precum și implementarea obiectivelor de referință prevăzute în cadrul Mecanismului de cooperare și verificare.

Obiectivele propuse au un caracter general și le apreciez ca fiind de o importanță esențială pentru activitatea Ministerului Public. Modul în care vor fi aduse la îndeplinire trebuie să fie în acord cu viziunea noului procuror general, un mod de acțiune unitar al echipei de conducere a Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție fiind esențial pentru buna desfășurare a activității Ministerului Public. Adjunctul procurorului general va putea face propuneri concrete de eficientizare a activității doar după ce prin ordin al procurorului general i se vor stabili compartimentele, unitățile de parchet și domeniile pe care le va coordona.

IV.1. Diminuarea stocului de dosare mai vechi de un an de la data sesizării și monitorizarea domeniilor prioritare de activitate.

- Monitorizarea și efectuarea de controale la unitățile de parchet având ca obiectiv identificarea cauzelor ce conduc la prelungirea duratei procedurilor;
- Verificarea modului în care se desfășoară activitatea de supraveghere a cercetărilor penale, urmărindu-se identificarea disfuncționalităților intervenite în această activitate;
- Organizarea de întâlniri periodice cu procurorii cu funcții de conducere pentru a facilita schimbul de bune practici.
- Valorificarea rolului Biroului de criminalistică din cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție în ceea ce privește acordarea sprijinului sub aspect tehnic, tactic și metodologic procurorilor în cauzele cu grad mare de complexitate în vederea eficientizării și dinamizării activității de urmărire penală;
- Monitorizarea modului de soluționare a cauzelor care au ca obiect infracțiuni de violență;

- Monitorizarea modului de implementare la nivelul parchetelor din subordine a strategiilor de luptă împotriva corupției și evaziunii fiscale;
- Creșterea eficacității recuperării prejudiciilor produse prin infracțiuni, prin dispunerea de măsuri asigurătorii eficiente și aplicarea confiscării extinse și prin implicarea specialiștilor antifraudă din cadrul parchetelor în vederea efectuării investigațiilor financiare privind indisponibilizarea de bunuri.

IV.2. Îndeplinirea unui act de urmărire penală de calitate cu respectarea drepturilor și garanțiilor procesuale ale persoanelor.

- Reducerea numărului de achitări, restituiri și infirmări. Analiza temeinică a cauzelor care au condus la pronunțarea unor hotărâri definitive de achitare sau restituire, punându-se accent pe deficiențele urmăririi penale și luarea măsurilor necesare astfel încât concluziile să fie cunoscute de procurori. În acest sens este necesară o colaborare strânsă cu Institutul Național al Magistraturii, astfel încât în programul de formare atât inițială, cât și continuă să fie introduse problemele identificate în urma analizei.
- Susținerea pregătirii profesionale descentralizate. Încurajarea procurorilor cu o experiență bogată în soluționarea unor anumite tipuri de cauze cu precădere a celor din cadrul domeniilor prioritare (infracțiuni economice, infracțiuni contra vieții etc.) de a disemina cunoștințele;
- Sprijinirea demersului inițiat de conducerea Secției de urmărire penală și criminalistică din cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție de organizare a unor forme periodice de pregătire profesională;
- Identificarea unor probleme de practică neunitară la nivelul parchetelor în ceea ce privește interpretarea normelor de drept și elaborarea unor note de îndrumări;
- Îmbunătățirea colaborării cu instituțiile angrenate în activitatea judiciară și în realizarea unui act de justiție de calitate;
- Acordarea unei atenții sporite identificării problemelor apărute în procesul de aplicare a legii și formularea de propuneri de modificări legislative.

IV.3. Îmbunătățirea activității de reprezentare în fața instanței de judecată

- Soluționarea conflictelor de competență apărute în activitatea judiciară între unitățile specializate de parchet și celelalte unități de parchet prin emiterea unor ordine sau prin revizuirea ordinelor existente, astfel încât dispozițiile legale care reglementează activitatea judiciară să fie interpretate și aplicate unitar;
- Reevaluarea cazurilor în care procurorul este obligat să participe în cauze civile, prin ordinul procurorului general, având în vedere interesele generale ale societății, apărarea drepturilor și intereselor minorilor, ale dispăruților și ale persoanelor puse sub interdicție, menținerea unui just echilibru între părți, principiul „egalității armelor”, dar și dificultățile legate de lipsa de personal și necesitatea unei specializări a procurorilor în domeniul civil;
- Reglementarea unitară a activității judiciare penale la nivelul Ministerului Public prin emiterea unui ordin care să stabilească în concret modalitatea în care procurorul asigură participarea în cauzele penale;
- Organizarea la nivelul Ministerului Public a unor întâlniri de analiză a practicii neunitare, cu largă participare a procurorilor de la pachetele de pe lângă judecătorii, tribunale și curți de apel.

IV.4. Realizarea unei coeziuni manageriale la nivelul Ministerului Public.

- Asigurarea unei comunicări permanente între echipa de conducere a Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și procurorii cu funcții de conducere din cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și unităților de parchet din subordine în vederea înțelegerii nevoilor și evaluării corecte a performanțelor;
- Dezvoltarea unei comunicări manageriale care să contribuie la realizarea unei informări corecte și eficiente pe verticală și pe orizontală, pentru rezolvarea în condiții optime a disfuncționalităților;
- Identificarea împreună cu procurorii cu funcții de conducere a problemelor de resurse umane cu care se confruntă parchetele din subordine și promovarea unei politici eficiente în acest domeniu în colaborare permanentă cu Consiliul Superior al Magistraturii;
- Evaluarea modalității de alocare a resurselor de personal în funcție de volumul de activitate și de competențele actuale ale structurilor de parchet specializate și ale celorlalte unități de parchet și adaptarea schemelor de personal în funcție de încărcătura pe procuror;

- Adaptarea Nomenclatorului arhivistic utilizat în activitatea Ministerului Public la categoriile de documente emise și gestionate de unitățile de parchet în prezent, la necesitățile de păstrare a acestor documente și la necesitatea protecției datelor cu caracter personal.

IV.5. Dezvoltarea infrastructurii Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și parchetelor din subordine.

- Monitorizarea constantă a lucrărilor de extindere și reabilitarea a sediilor parchete din subordine;
- Lărgirea accesului la bazele de date;
- Dotarea tuturor unităților de parchete cu tehnică pentru înregistrarea audierilor. Implementarea proiectului cu finanțare externă SIPOCA53 – Întărirea capacității Ministerului Public de punere în aplicare a noilor prevederi ale codurilor penale în domeniul audierilor având ca scop crearea unui sistem IT performant ce va fi utilizat în această materie;
- Menținerea unei preocupări permanente pentru dotarea tehnică a unităților de parchet și distribuirea echilibrată a resurselor materiale.

IV.6. Creșterea integrității instituționale

- Tratarea adecvată a eventualelor semnalări privind conduita personalului în dezacord cu normele deontologice;
- Încurajarea participării procurorilor la forme de pregătire profesională pe teme de etică, deontologie și integritate.

IV.7. Creșterea transparenței activității desfășurate de Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și parchetele din subordine.

- Menținerea unei atitudini pro-active în raporturile cu mass-media și facilitarea accesului liber și nediscriminatoriu la informațiile de interes public;
- Capacitate de reacție rapidă a purtătorului de cuvânt pentru asigurarea unei percepții corecte asupra activităților Ministerului Public;
- Asigurarea transparenței activităților, în condițiile legii, în scopul potențării efectului

preventiv – educativ al acestor activități.

V. PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE A PARCHETULUI DE PE LÂNGĂ ÎNALTA CURTE DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE

Activitatea oricărui manager are drept scop îmbunătățirea rezultatelor organizației pe care o conduce, prin eficientizarea activităților desfășurate și utilizarea judicioasă a resurselor existente.

Fiind lipsiți de pârghii în selectarea, angajarea, salarizarea personalului și recompensarea materială a subordonaților care ating un nivel de performanță ridicat, procurorii cu funcții de conducere trebuie să identifice, să folosească și să dezvolte alte mijloace care să conducă la realizarea obiectivelor propuse.

Faptul că am făcut parte din echipa de conducere a Parchetului de pe lângă Curtea de Apel București, o unitate de parchet cu un volum de activitate considerabil și complex, îmi oferă avantajul de a avea o cunoaștere adecvată a problemelor cu care se confruntă Ministerul Public. Astfel, bazându-mă pe această experiență, voi susține:

Practicarea unui management participativ ce presupune consultarea și informarea membrilor colectivului cu privire la problemele importante, încurajarea participării active la procesul decizional a personalului din subordine, precum și angrenarea și cooptarea procurorilor eficienți și cu spirit de inițiativă în luarea deciziilor. Pentru a fi posibilă o asemenea abordare este imperios necesar ca managerul să cunoască foarte bine valențele fiecărui lucrător, pentru a putea exploata la parametri optimi capacitățile și resursele acestora.

Practicarea acestui stil de management nu exclude fermitatea și reacția rapidă, inclusiv adoptarea unui stil autoritar în anumite situații.

Delegarea eficientă a sarcinilor și creșterea gradului de motivare a personalului
– Delegarea anumitor sarcini este esențială pentru un manager pentru că, pe de o parte, îl ajută să-și administreze eficient timpul managerial necesar pentru alte activități și, pe de altă parte, îi oferă posibilitatea de perfecționare și motivare a personalului din unitate.

Sporirea eficienței actului de control prin accentuarea rolului său de îndrumare și prevenire – Activitatea de control va urmări depistarea cauzelor obiective care generează disfuncționalități, punerea lor în evidență și identificarea soluțiilor necesare pentru remedierea lor urgentă. Indiferent de tipul și natura actului de control, rolul acestuia este de a depista și

înlătura la timp anumite elemente deficitare, de a conduce spre performanță și nu de a produce sentimente de teamă și neîncredere celor verificați, cu impact negativ asupra activității.

Îmbunătățirea comunicării organizaționale prin stimularea unei comunicări deschise și permanente.

VI. CONCLUZII

Prin proiectul prezentat am încercat să evidențiez cu precădere aspecte generale și cu importanță majoră în activitatea parchetului, identificate în decursul carierei mele de magistrat și al experienței manageriale. Propunerea de proiect se completează, în mod evident, cu planul managerial al procurorului general.

Un comportament deschis, corect și echitabil în raporturile cu persoanele cu care voi conlucra, bazat pe respect și încredere, constituie un avantaj în procesul de comunicare cu colegii mei și fundamentul unui management eficient. Consider că prin experiența mea profesională și de management în cadrul Ministerului Public pot contribui la performanța acestuia.

Procuror

Maria Magdalena Militaru



BIBLIOGRAFIE

I. Lucrări de specialitate

BURDUȘ E. CĂRPĂRESCU GH. – Fundamentele managementului organizației – Editura Economică București 1999;

RADU EMILIAN, GABRIELA TIGU, OLIMPIA STATE, CLAUDIA ȚUCLEA – Managementul resurselor umane – Editura A.S.E;

V. CORNESCU, I. MIHĂILESCU, S. STANCIU – Managementul organizației – Editura All Beck, București 2003;

Manualul Institutului Național al Magistraturii – Managementul judiciar.

II. Legislație și alte documente

Legea 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor republicată, cu modificările ulterioare;

Legea 304/2004 privind organizarea judiciară republicată, cu modificările ulterioare;

Legea 317/2004 privind Consiliul Superior al Magistraturii republicată, cu modificările ulterioare;

Legea 567/2004 privind statutul personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea;

Regulamentul de ordine interioară al parchetelor, aprobat prin Hotărârea Secției pentru procurori din cadrul Consiliului Superior al Magistraturii nr.947/14.11.2019.

Ordinul nr. 213/15.07.2014 al Procurorului General privind sistemul informațional din Ministerul Public, cu modificările ulterioare;

Raportul de activitate pe anul 2018 a Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție;

Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar 2015-2020 publicată în Monitorul Oficial nr. 19 din 12.01.2015;

Strategia națională anticorupție 2016-2020 și Hotărârea nr. 161/26.02.2018 a Plenului Consiliului Superior al Magistraturii pentru aprobarea Planului de integritate la nivelul Autorității Judecătorești;

Ghidul privind relația dintre sistemul judiciar din România și mass-media.