

PLAN MANAGERIAL
privind exercitarea atribuțiilor specifice funcției de director
adjunct al Institutului Național al Magistraturii,
responsabil cu formarea inițială

Amelia-Raluca Onișor

2024

CUPRINS

1. MISIUNEA ȘI ATRIBUȚIILE INM	3
2. STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ A INSTITUTULUI	3
3. CONTEXTUL ACTUAL AL FORMĂRII INIȚIALE	5
4. DISFUNȚIONALITĂȚI ȘI VULNERABILITĂȚI	8
a) Capacitatea administrativă neadaptată sub toate aspectele nevoilor actuale ale INM	9
b) Lipsa elementelor necesare care să asigure predictibilitatea datei de începere a anului I de formare	11
c) Lipsa unui număr adecvat de formatori care să preia sarcina suplimentară	11
d) Imaginea uneori nefavorabilă asociată judecătorilor sau procurorilor	11
4. PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE A INSTITUTULUI	15
A. Creșterea calității actului de formare	16
B. Consolidarea corpului personalului de instruire	19
C. Dezvoltarea capacității administrative de formare și creșterea capacității de adaptare a INM la evenimente neprevăzute	19
D. Îmbunătățirea procesului de recrutare a magistraților	20
CONCLUZII	20

1. Misiunea și atribuțiile INM

Ca instituție publică cu personalitate juridică, Institutul Național al Magistraturii (în continuare „INM” sau „Institutul”) funcționează sub coordonarea Consiliului Superior al Magistraturii (în continuare „CSM”) și are ca principale atribuții recrutarea și formarea inițială a viitorilor judecători și procurori, formarea profesională continuă a judecătorilor și procurorilor în funcție, precum și recrutarea și formarea formatorilor.

Institutul are un rol esențial în cadrul sistemului judiciar, prin cultivarea unor standarde profesionale și prin promovarea integrității, imparțialității și independenței judecătorilor și procurorilor - valori esențiale care susțin capacitatea sistemului judiciar de a funcționa autonom. Institutul se asigură, prin toată activitatea sa, în special prin misiunea sa de formare inițială, că judecătorii și procurorii sunt nu doar buni cunoscători ai legislației, jurisprudenței relevante a instanțelor naționale și internaționale, ai doctrinei juridice, dar și că dețin abilitățile practice pentru gestionarea problemelor juridice complexe.

Sub coordonarea CSM, INM adaptează formarea judecătorilor și procurorilor pentru a reflecta schimbările legislative, evoluția normelor societale și a progreselor tehnologice, menținând astfel relevanța și eficacitatea sistemului judiciar în societatea modernă.

2. Structura organizațională a Institutului

Conform art. 2 din Regulamentul Institutului Național al Magistraturii, aprobat prin Hotărârea Plenului CSM nr. 92/2023, structura organizatorică a acestuia include: directorul și directorii adjuncți, Consiliul științific, Departamentul de formare profesională inițială, Departamentul de formare profesională continuă, Biroul de concursuri și examene, Biroul de relații internaționale, proiecte cu finanțare externă și relații publice, Compartimentul de formare a formatorilor, Direcția economico-financiară și administrativă, Biroul resurse umane, documentare și arhivă, Biroul de achiziții publice și informatică, Compartimentul juridic și Compartimentul de psihologie a personalului.

Astfel, în temeiul art. 5 din Regulament, Institutul Național al Magistraturii este condus de directorul INM și doi directori adjuncți, numiți și revocați de Plenul CSM. Potrivit ultimilor

modificări legislative, Consiliul științific are, în principal, un rol consultativ, atribuțiile sale fiind descrise de prevederile art. 14 din Regulament. În privința formării inițiale, Consiliul științific avizează programele de formare profesională, avizează rezultatele procedurilor de selecție a personalului de instruire, avizează folosirea în mod excepțional, pentru activitatea de formare inițială, continuă sau, după caz, de formare a formatorilor, a altor specialiști în drept sau cu o altă specializare decât cea juridică, români sau străini, în condițiile legii, avizează menținerea calității de formator pentru magistrații pensionați, în condițiile Statutului personalului de instruire. În plus, realizează evaluarea personalului de instruire al Institutului, aplică sancțiunile disciplinare auditorilor de justiție, dispune prezentarea auditorilor de justiție la expertiza medicală de specialitate, în cazurile și condițiile prevăzute de lege, hotărăște asupra suspendării și încetării suspendării calității de auditor de justiție și hotărăște exmatricularea din Institut a auditorilor de justiție, în cazurile și condițiile prevăzute de lege.

După cum rezultă din art. 8 din Regulamentul INM, atribuțiile directorilor adjuncți ai INM sunt de a asigura, în principal, respectarea programelor de formare și a normelor de disciplină interioară și elaborarea politicilor și strategiilor de formare, precum și a proiectelor programelor de formare profesională. Aceștia coordonează structurile organizatorice încredințate de directorul Institutului, participă la elaborarea proiectului statului de funcții și statului de personal și a proiectului programului de relații externe al Institutului.

Referitor la domeniul de competență a directorilor adjuncți, aceleași dispoziții legale prevăd că directorul Institutului stabilește atribuțiile fiecăruia dintre ei. Specificul funcției de director adjunct responsabil cu formarea inițială impune atribuții specifice legate de organizarea activității pe care o coordonează. În plus, în prezent s-a stabilit în sarcina acestuia, alături de alte atribuții, asigurarea evaluării nevoilor de formare a viitorilor magistrați¹.

Desigur, directorii adjuncți exercită orice alte atribuții prevăzute de lege sau regulamente ori stabilite de CSM sau de directorul Institutului. În plus, directorul Institutului poate delega atribuțiile și responsabilitățile care îi revin directorilor adjuncți sau altor persoane împuternicite în scris, în acest scop. Persoanele astfel împuternicite vor acționa exclusiv în limita puterilor conferite de directorul Institutului.

¹ Potrivit Deciziei nr. 157/2023 a Directorului INM.

3. Contextul actual al formării inițiale

Formarea inițială a auditorilor de justiție joacă un rol esențial în asigurarea calității și eficienței sistemului judiciar, pregătind viitorii judecători și procurori să răspundă provocărilor unei profesii dinamice și în permanentă schimbare. Aceasta este destinată nu doar transmiterii cunoștințelor teoretice necesare, ci și dezvoltării competențelor practice și interdisciplinare care sunt cruciale pentru aplicarea efectivă a legii într-un mod echitabil și profesionist. Astfel, misiunea formării inițiale se concentrează pe cultivarea unei înțelegeri profunde a dreptului și a procedurilor judiciare, îmbunătățind în același timp abilitățile analitice, gândirea critică, capacitatea de a lua decizii ale auditorilor.

Conform art. 25 alin. (4) din Legea nr.303/2022, programul de formare inițială a auditorilor de justiție se aprobă anual de Plenul CSM, la propunerea Institutului.

Pe baza programului de formare, este rândul formatorilor să elaboreze programele analitice aferente fiecărei discipline, care cuprind temele și subtemele seminarelor și cursurilor, precum și detalii privind evaluarea auditorilor de justiție.

În prezent, obiectivele specifice formării inițiale a judecătorilor și procurorilor sunt corelate cu direcțiile de acțiune asumate de conducerea INM prin Strategia de Dezvoltare a Sistemului Judiciar 2022-2025, cu principiile formării judiciare adoptate de Rețeaua Europeană de Formare Judiciară (în continuare „EJTN”)² și cu Strategia europeană în materie de formare judiciară pentru perioada 2021-2024³.

Obiectivele strategice instituționale în materie de formare profesională inițială, astfel cum sunt reflectate în ultimii trei de activitate, vizează: asigurarea caracterului preponderent practic, pluridisciplinar și interdisciplinar al formării, asigurarea unei formări complexe, consolidarea caracterului unitar al formării și evaluării, diversificarea metodologiilor de formare utilizate și implicarea auditorilor de justiție în activități cu caracter internațional.

Structura programului de pregătire profesională inițială pentru auditorii de justiție în 2024 a fost organizată pentru a asigura o formare cuprinzătoare și practică pe parcursul celor doi ani de studiu.

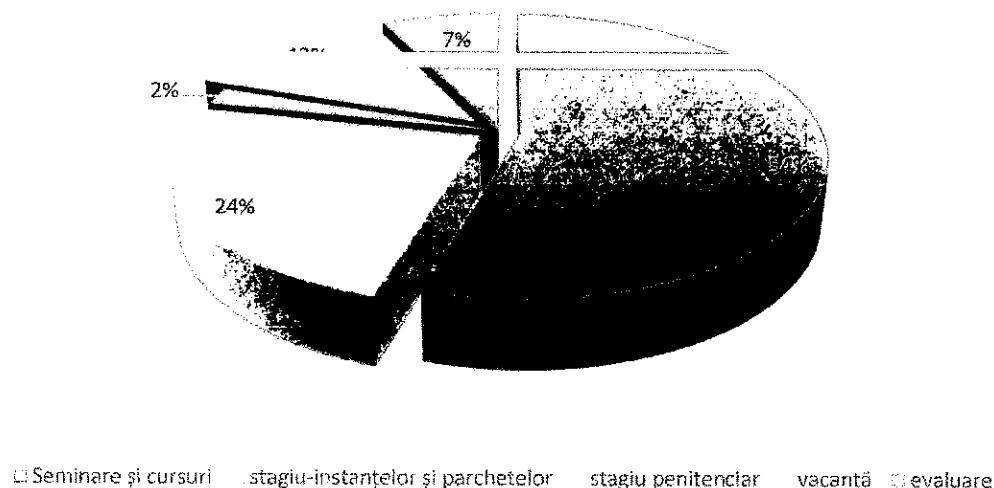
Anul I de pregătire profesională inițială este organizat, în prezent, sub forma a două semestre. Pentru 2024, structura anului I cuprinde, astfel, 55 de săptămâni, din care: 30 de săptămâni de formare efectivă sub formă de curs și seminar, 13 săptămâni de stagiu în cadrul

² Adoptate la 10 iunie 2016: https://portal.ejtn.eu/PageFiles/15756/Judicial%20Training%20Principles_RO.pdf.

³ Comunicarea Comisiei privind „Asigurarea justiției în UE - o strategie europeană în materie de formare judiciară pentru perioada 2021-2024”, COM(2020) 713 final.

instanțelor și al parchetelor, 1 săptămână de stagiu în cadrul penitenciarelor, 7 săptămâni vacanță, 4 săptămâni de sesiune/evaluare.

An I de formare. 2024-2025



Studierea disciplinelor fundamentale („Drept civil”, „Drept procesual civil”, „Drept penal” și „Drept procesual penal”) a rămas unul dintre obiectivele principale ale formării inițiale. Astfel, acestea sunt predate pe parcursul întregului an I și sunt alocate un număr distinct de seminare și cursuri pentru aspectele de drept substanțial și cele de procedură, pentru a se asigura o abordare echilibrată a acestora. Având în vedere importanța acordată caracterului practic al formării, în desfășurarea seminarelor din cadrul tuturor disciplinelor juridice studiate au fost incluse activități care presupun studiul dosarelor, redactarea actelor de procedură, realizarea unor procese/secvențe simulate.

În 2023, în ceea ce privește disciplinele „Dreptul UE” și „CEDO”, evaluarea finală a cunoștințelor acumulate la cele două discipline a fost realizată în cadrul examenelor finale de la disciplinele juridice fundamentale. Evaluarea cunoștințelor la „Dreptul UE” și „CEDO” s-a realizat, de asemenea, în cadrul componentei de evaluare continuă, în contextul lucrărilor scrise comune la disciplinele „Drept civil” și „Drept procesual civil” și, respectiv „Drept penal” și „Drept procesual penal”, programate în sesiunea de evaluare aferentă lunii octombrie 2023.

Din 2024, s-a avut în vedere reflectarea importanței disciplinelor „Dreptul UE” și „CEDO” și, astfel, aceste discipline vor avea evaluare continuă și evaluare finală a cunoștințelor de sine stătătoare.

În 2024, disciplinele care vizează abilități non-juridice au fost grupate, similar anilor anteriori de formare, în cadrul unui pol de discipline dedicat științelor socio-umane, fiind abordate teme legate de psihologie, sociologie, gândire critică. Având în vedere dezideratul de a se accentua caracterul practic al formării pe parcursul anului I de studiu, în cadrul disciplinelor fundamentale au fost introduse seminare distincte de scriere juridică și un modul intitulat "Administrarea probatoriului în cauzele cu minori" cu participarea în calitate de formatori, a unor echipe de magistrați și psihologi, specializați în audierea minorilor.

Pentru a se asigura cadrul necesar ca toate cunoștințele și abilitățile dobândite să fie asimilate într-un mod integrat, la finalul celui de-al doilea semestru s-au desfășurat procese simulate, pornind de la dosare având ca obiect materiile studiate, cu elemente de comunicare, etică, dezvoltare personală. Activitățile de tipul proceselor simulate au fost organizate în colaborare cu Institutul Național pentru Pregătirea și Perfecționarea Avocaților (INPPA), în cadrul acestora participând, alături de auditorii de justiție și formatorii INM, avocați stagiați – cursanți ai INPPA, precum și avocați – formatori în cadrul INPPA.

Pentru a avea posibilitatea de a cunoaște în mod direct activitățile pe care le desfășoară judecătorii și procurorii și pentru a putea identifica diferitele aspecte de ordin administrativ specifice viitoarei activității profesionale, auditorii de justiție efectuează, de asemenea, un stagiu de observare în cadrul instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea.

În 2024, cel de al doilea an de pregătire profesională cuprinde 29 de săptămâni de stagiu în cadrul instanțelor și parchetelor, 4 săptămâni de stagiu în cadrul cabinetelor și societăților de avocați, o săptămână de stagiu la penitenciare, o săptămână de stagiu în cadrul serviciului de probațiune, 6 săptămâni modul cu caracter practic.

Anul II de formare. 2024-2025



Există o serie de activități extracurriculare în care sunt cooptați auditorii de justiție. De exemplu, potrivit Protocolului de colaborare încheiat în anul anterior între INM și Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 2, aceștia pot desfășura activități de voluntariat, în cadrul centrelor rezidențiale ale Direcției Protecția Copilului.

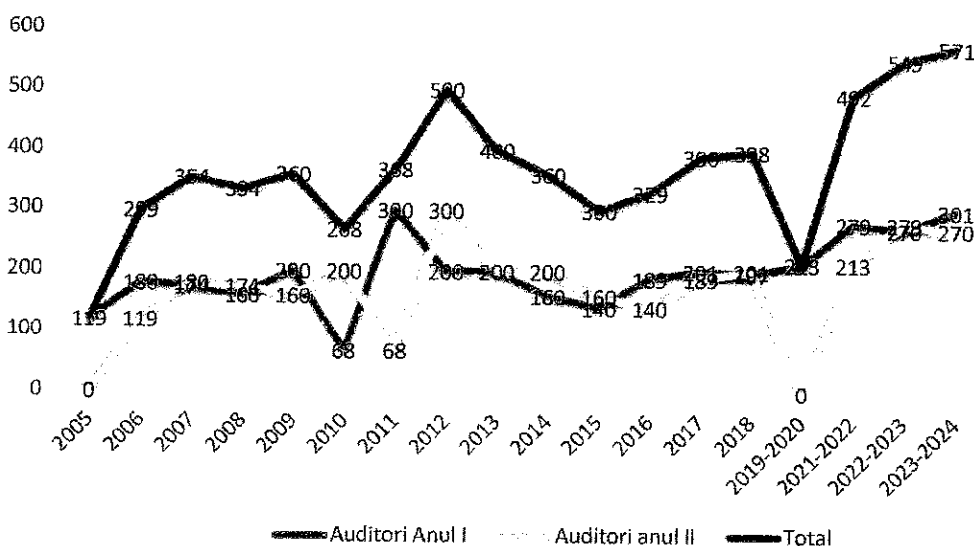
4. Disfuncționalități și vulnerabilități

În cadrul procesului de modernizare și optimizare a activității Institutului, este esențial să recunoaștem disfuncționalitățile și vulnerabilitățile care pot afecta eficacitatea și reputația instituției. Problemele identificate includ capacitatea administrativă care nu este pe deplin adaptată la cerințele și volumul crescut de activitate, lipsa predictibilității în stabilirea datei de începere a anului I de formare, insuficiența numărului de formatori calificați pentru a gestiona sarcinile suplimentare, precum și o imagine uneori nefavorabilă asociată profesiei de judecător sau procuror. De asemenea, este vital să se observe că nu sunt exploatare la maximum oportunitățile oferite de noile tehnologii, ceea ce ar putea contribui semnificativ la îmbunătățirea proceselor de formare și, implicit, la eficientizarea practicilor judiciare. Prezentul capitol al planului managerial va explora aceste aspecte, identificând soluții concrete pentru a remedia vulnerabilitățile și pentru a întări funcționarea INM în concordanță cu standardele de excelență și inovație necesare în contextul actual.

a) Capacitatea administrativă neadaptată sub toate aspectele nevoilor actuale ale INM

De la înființarea sa în anul 1992⁴, INM a evoluat în toate aspectele care susțin îndeplinirea misiunii sale. În privința formării inițiale, în anul 2023, Institutul a realizat formarea unui număr total de 548 de auditori de justiție, dintre care 269 auditori în anul I și 279 auditori în anul al II-lea. În 2024, sunt formați 571 auditori (300 de anul I și 270 de anul II). Prin comparație, în 2006, erau formați 299 de auditori de justiție (180 auditori de anul I și 119 auditori de anul al II-lea). Astfel, din 2006 a intervenit o creștere cu aproximativ 90% a numărului de auditori de justiție care sunt supuși formării inițiale⁵.

Număr de auditori între anii 2005-2024



Mai mult, perspectivele viitoare anticipează o creștere și mai mare a volumului de activitate. Conform reglementărilor actuale, până în 2028, INM va trebui să pregătească simultan trei generații de auditori, ceea ce va amplifica semnificativ nevoile de spațiu și resurse⁶.

⁴ Prin HG nr. 48/1992, a fost înființat Institutul Național pentru Pregătirea și Perfecționarea Magistraților care își propunea să realizeze formarea profesională continuă a judecătorilor și procurorilor în funcție. În principal, magistrații numiți Prin Legea nr. 142/1996 de modificare și completare a Legii nr. 92/1992 privind organizarea judiciară, atribuțiile Institutului au fost extinse, denumirea acestuia modificată. Noul Institut Național al Magistraturii era subordonat Ministerului Justiției și avea drept obiective: recrutarea magistraților și formarea inițială și continuă a acestora.

⁵ Datele sunt extrase din „Statistica privind concursul de admitere la INM pentru anul 2024-2025”, disponibilă la adresa: <https://inn-lex.ro/informatii-statistice-cu-privire-la-concursurile-de-admitere-la-inm-2/>.

⁶ Prin Hotărârea Plenului CSM nr. 103/13 mai 2024, s-a dispus sesizarea MJ în vederea efectuării demersurilor necesare pentru modificarea art. 283 alin. (1) și (3) și a art. 294 alin. (2) din Legea nr. 303/2022 privind statutul judecătorilor și procurorilor.

În pofida acestor diferențe considerabile privind responsabilitățile de formare, INM încă funcționează în aceeași clădire istorică. Această clădire este inadecvată pentru a face față nevoilor actuale și viitoare. Problemele legate de spațiu pot afecta calitatea formării și capacitatea de a forma un număr tot mai mare de auditori, ceea ce ar putea avea repercusiuni pe termen lung asupra calității formării.

În prezent, a fost demarată procedura de achiziție publică cu denumirea Realizare obiectiv „Lucrări de intervenții la imobilul situat în Bd. Regina Elisabeta nr. 53, sector 5, București” – inclus la finanțare prin subprogramul ”Alte obiective de interes public sau social în domeniul construcțiilor” derulat prin CNI SA. Potrivit calendarului estimativ al achiziției, recepția lucrării va avea loc, cel mai devreme, în 2026.

În acest sens, alături de CSM, INM va fi nevoit să identifice opțiuni pentru relocarea temporară a INM într-un nou sediu care să fie adaptat pentru a răspunde necesităților în continuă creștere ale instituției. Aceasta ar asigura că Institutul poate continua să își îndeplinească misiunea eficient, oferind o formare de calitate auditorilor de justiție.

Pe viitor, împreună cu instituțiile abilitate, este necesar să fie găsite soluții pe termen lung pentru a identifica un spațiu suplimentar, având în vedere că INM folosește clădirea de pe bulevardul Regina Elisabeta nr. 53 împreună cu alte instituții publice. În lumina noilor modificări legislative, mai precis, conform dispozițiilor Legii nr. 11/2024⁷, recrutarea în vederea ocupării posturilor de greșier (inclusiv greșierul judiciar, de ședință și principal) se realizează prin concurs organizat la nivel național de CSM, prin Școala Națională de Greșieri.

Astfel, centralizarea procesului de selecție a greșierilor de ședință și a greșierilor principali și asigurarea de către SNG a unei formări profesionale pentru aceste categorii de greșieri presupune, cel mai probabil, o modificare a paradigmei privind capacitatea instituțională a acestei instituții, întrucât SNG va avea nevoie de facilități fizice adecvate pentru a desfășura programele de instruire. Or, INM se baza într-o măsură importantă pe sălile de seminar puse la dispoziția SNG, îndeosebi în perioada în care aceasta din urmă nu realiza formare inițială.

În plus, atribuțiile sporite ale SNG va majora statul de funcții și de personal care vor augmenta, totodată, nevoia de spațiu pentru birouri a acestei instituții.

⁷ Legea nr. 11/2024 privind statutul greșierilor și al altor categorii de personal care ocupă funcții de specialitate în cadrul instanțelor judecătorești, al parchetelor de pe lângă acestea și al Institutului Național de Expertize Criminalistice.

b) Lipsa elementelor necesare care să asigure predictibilitatea datei de începere a anului I de formare

Lipsa predictibilității datei de începere a anului I de formare pentru auditorii de justiție la Institutul Național al Magistraturii generează anual vulnerabilități serioase pentru formarea inițială. Pentru a evita planificarea deficitară a semestrelor, distribuția inegală a sarcinilor didactice, incertitudinea pentru participanți, gestionarea ineficientă a resurselor este necesar să se găsească soluții adecvate.

În principal, împreună cu CSM se impune să se stabilească un calendar stabil și previzibil pentru declanșarea procedurii de admitere la INM și pentru începerea anului I de formare.

De asemenea, prin strânsa colaborare a Institutului cu CSM, pot fi adoptate soluții complementare pentru a minimiza efectele negative ale oricărui posibil dezechilibru care ar putea apărea în pofida adoptării unui calendar stabil, precum: elaborarea unor planuri de contingență pentru resurse, monitorizarea continuă a situației și ajustarea programului de formare pentru a optimiza și echilibra sarcinile de formare. Aceste măsuri ar ajuta la minimizarea impactului negativ al incertitudinilor și ar asigura o formare eficientă și echilibrată.

c) Lipsa unui număr adecvat de formatori care să preia sarcina suplimentară ce revine formării inițiale din cauza majorării numărului de auditori, pensionării magistraților care dețin și calitatea de formator și care renunță adesea la această din urmă calitate, dar și din cauza duratei relativ mari a procedurilor de recrutare a formatorilor.

Această vulnerabilitate poate fi combătută prin colaborarea strânsă cu CSM pentru a reduce termenele privind procedura de recrutare prevăzute în statutul personalului de instruire al INM. De asemenea, se impune intensificarea eforturilor de recrutare pentru a lărgi baza de formatori disponibili pentru activitățile de formare inițială, fără a se depăși ceea ce este necesar pentru atingerea acestui scop.

d) Imaginea uneori nefavorabilă asociată judecătorilor sau procurorilor

Această vulnerabilitate, reclamată atât de instanțe și parchete, cât și de ceilalți profesioniști ai dreptului (în special, grefieri și avocați) sau de societatea civilă, cu efecte nefaste asupra încrederii cetățenilor în actul de justiție, impune, pe de o parte, intensificarea

eforturilor formării inițiale pentru dobândirea unei conștiințe și culturi profesionale, prin calibrarea corectă a curriculei.

Concret, consider că se poate realiza acest deziderat astfel:

- conștientizarea consecințelor erorilor judiciare:

Organizarea de sesiuni sau simulări bazate pe cazuri reale, în care au fost constatate erori judiciare, poate fi esențială. Aceste activități ar trebui să includă analize detaliate ale erorilor comise și discuții despre impactul lor asupra vieților individuale și asupra încrederii publice în sistemul judiciar. Astfel, auditorii vor învăța despre gravitatea consecințelor greșelilor judiciare și despre importanța rigurozității în practica lor.

- participarea activă în activitățile desfășurate de avocați în cadrul stagiului de practică:

Este important ca auditorii să fie implicați activ, nu doar ca observatori, în diversele faze ale procesului judiciar, inclusiv în redactarea de acte procedurale, depunerea de documente la arhiva instanțelor etc. Aceasta le-ar oferi o înțelegere practică despre cum se construiește și se susține o argumentație legală, despre interacțiunea dinamică între avocați și instanțe, despre timpul necesar pentru efectuarea anumitor acțiuni curente ale avocatului, precum și alte aspecte relevante din această perspectivă.

- activități comune de formare cu alți profesioniști ai dreptului:

Organizarea de ateliere de lucru și seminare comune cu grefieri, avocați și alți profesioniști din domeniul justiției poate facilita schimbul de experiențe și poate spori înțelegerea reciprocă a rolurilor și responsabilităților fiecăruia în cadrul sistemului judiciar. Aceste interacțiuni pot contribui la formarea unei viziuni integrate asupra justiției, esențială pentru funcționarea eficientă a acesteia.

Prin integrarea acestor elemente în programul de formare, se poate asigura că auditorii de justiție nu doar că înțeleg profund aspectele tehnice și legale ale profesiei lor, dar și că sunt pregătiți să acționeze cu o conștiință a impactului social al deciziilor lor, contribuind astfel la consolidarea încrederii publice în justiție. Aceste eforturi combină teoria cu practica și încurajează o abordare holistică a formării judiciare, crucială pentru formarea unui profesionist complet.

În special, cooperarea cu Institutul Național pentru Pregătirea și Perfecționarea Avocaților (în continuare „INPPA”) și SNG pare deosebit de relevantă în acest context.

Colaborarea cu INPPA a fost consolidată odată cu măsurile luate după organizarea de către INM a unei conferințe cu tema „Împreună în folosul justiției. Convorbiri interprofesionale în scopul consolidării formării tinerilor practicieni”, la 12 februarie 2024. Printre măsurile care au fost agreate și care urmează să fie implementate sunt: standardizarea activităților desfășurate

de auditori în cadrul stagiilor de pregătire desfășurate la cabinetele de avocatură, pe baza unor reguli prestabilite de INM și INPPA/UNBR, precum și deschiderea accesului cursanților și formatorilor INPPA la „Revista Themis”⁸, aceștia putând contribui ca autori ai articolelor științifice publicate începând cu numărul din 2024 al Revistei.

În legătură cu SNG, auditorii de justiție participă la 2 seminare dedicate proceselor simulate pentru fiecare disciplină fundamentală. Acestea se desfășoară, în prezent, cu sprijinul INPPA. Astfel, la procesele simulate participă, alături de auditorii de justiție și formatorii INM, avocați stagiați – cursanți ai INPPA, precum și avocați – formatori în cadrul INPPA. În această privință, consider că se impune cooptarea și a cursanților SNG în desfășurarea proceselor simulate, care ar putea avea rol de greșier de ședință. De asemenea, pot fi concepute seminare care să presupună o colaborare între auditorii de justiție și cursanții SNG în realizarea unor exerciții practice, la materia „Dreptul UE” și „etică și organizare judiciară”. Astfel, câte un auditor și un cursant SNG ar putea lucra în echipă pentru realizarea unei comunicări de acte procedurale într-un alt stat membru UE, folosind în acest scop formularele prevăzute de Regulamentul (UE) 2020/1784⁹, Regulamentul (UE) 2020/1783¹⁰, Atlasul judiciar european în materie civilă¹¹ și e-CODEX¹². La materia ”etică și organizare judiciară”, pot fi organizate ateliere de lucru comune ale auditorilor și cursanților SNG, care ar putea aduce beneficii multiple, contribuind semnificativ la consolidarea înțelegerii interprofesionale și la îmbunătățirea colaborării dintre diferitele cadre ale sistemului judiciar.

Totodată, pare deosebit de utilă o inițiere a auditorilor de justiție privind particularitățile ECRIS. În acest sens, se pot realiza activități comune cu SNG care își justifică utilitatea nu doar sub aspectul dobândirii unor aptitudini practice pentru participanți, dar mai ales prin aceea că asigură conștientizarea de către auditori a etapelor necesare pentru efectuarea unei operațiuni în ECRIS și a timpului de realizare a acesteia. În acest fel, aceștia vor avea reprezentarea exactă

⁸ „Revista Themis” a fost fondată de INM în 2005 ca revistă de specialitate juridică, în care auditorii de justiție și formatorii INM au posibilitatea de a publica articole științifice, studii de specialitate sau alte lucrări cu caracter juridic, cu relevanță practică. În prezent, aceasta este indexată internațional în două baze de date, HeinOnline și EBSCO.

⁹ Regulamentul (UE) 2020/1784 al Parlamentului European și al Consiliului din 25 noiembrie 2020 privind notificarea sau comunicarea în statele membre a actelor judiciare și extrajudiciare în materie civilă sau comercială (notificarea sau comunicarea actelor) (reformare), JO L 405, 2.12.2020, p. 40-78.

¹⁰ Regulamentul (UE) 2020/1783 al Parlamentului European și al Consiliului din 25 noiembrie 2020 privind cooperarea între instanțele statelor membre în domeniul obținerii de probe în materie civilă sau comercială (obținerea de probe) (reformare), JO L 405, 2.12.2020, p. 1-39.

¹¹ <https://e-justice.europa.eu>.

¹² E-CODEX este sistemul informatizat pentru schimbul electronic transfrontalier de date în domeniul cooperării judiciare în materie civilă și penală

a resurselor (inclusiv cele de timp) necesare pentru implementarea unei operații dispuse de către un viitor magistrat în sarcina grefierului.

Aceste activități interprofesionale, desfășurate de INM prin mijlocirea INPPA și SNG ar trebui să contribuie la înțelegerea reciprocă a rolurilor și responsabilităților, dezvoltarea abilităților de comunicare interprofesională, aplicarea practică a principiilor de etică, creșterea coeziunii în cadrul sistemului judiciar și facilitarea feedback-ului bidirecțional.

Astfel, prin colaborarea directă, auditorii și cursanții INPPA și SNG pot învăța unii de la alții despre responsabilitățile specifice și provocările fiecărei profesii. Aceasta poate ajuta la reducerea neînțelegerilor și la îmbunătățirea eficienței în procedurile judiciare.

În privința dezvoltării abilităților de comunicare interprofesională, atelierelor comune pot oferi o platformă pentru dezvoltarea abilităților de comunicare și colaborare între auditori și grefieri. Aceste competențe sunt esențiale în contextul judiciar, unde interacțiunile eficiente pot influența pozitiv desfășurarea litigiilor.

e) Nevalorificarea pe deplin a oportunităților oferite de tehnologiile actuale în cadrul sistemului judiciar

Potrivit datelor existente¹³, următoarea strategie europeană de formare judiciară¹⁴ va pune un accent semnificativ pe digitalizare, atât din perspectiva conținutului, cât și a metodelor de formare, în scopul de a îmbunătăți eficiența și accesibilitatea formării judiciare la nivel european.

Această abordare reflectă nevoile actuale ale sistemului judiciar de a se adapta la tehnologiile în schimbare și de a răspunde eficient cerințelor unei societăți tot mai digitalizate. Formarea inițială ar trebui să includă, de asemenea, sesiuni de „blended learning” (învățare hibridă), care combină tehnologiile și oportunitățile de formare online cu metodele clasice derulate față în față, în sălile de curs sau de seminar.

Cu titlu de exemplu, INM a propus Comisiei Europene, în cadrul procedurii demarate prin publicarea Anunțului de participare pentru acordarea de fonduri publice pentru a promova

¹³ Conform Raportului EJTN privind evaluarea nevoilor de formare din 2024 (document intern).

¹⁴ Aceasta va înlocui Strategia Comisiei Europene în materie de formare judiciară pentru perioada 2021-2024, COM(2020) 713.

cooperarea judiciară în materie civilă și penală, JUST-2024-JCOO15, un proiect cu denumirea „CiviLink: Connecting Borders through e-CODEX Judicial Training”¹⁶.

Instrumentele de *e-learning* dezvoltate în cadrul proiectului (webinarii, tutoriale și podcasturi) reprezintă resurse de formare digitale care pot fi folosite și în cadrul formării inițiale. Astfel de resurse pot servi la îmbogățirea și diversificarea formării inițiale, consolidând fundamentele pentru o justiție mai eficace și mai accesibilă în contextul european. Aceste inițiative sunt vitale pentru a asigura că viitorii magistrați sunt bine pregătiți să navigheze și să exploateze eficient noile tehnologii în serviciul justiției.

4. Propuneri pentru îmbunătățirea activității manageriale a institutului

În contextul actual, marcat de dinamica rapidă a schimbărilor legislative și tehnologice, precum și de evoluția continuă a reglementărilor la nivel național și internațional, INM se confruntă cu provocări în adaptarea și eficientizarea formării profesionale a magistraților. Eficiența procesului de formare și convergența acestuia cu nevoile actuale ale sistemului judiciar sunt esențiale pentru asigurarea unei act de justiție de calitate, echitabil și transparent. Prin urmare, este imperativ să optimizăm activitatea managerială a INM, astfel încât să răspundem eficient și proactiv la aceste provocări.

Acest capitol își propune să exploreze și să dezvolte o serie de propuneri menite să optimizeze activitatea managerială a INM, cu scopul de a crește calitatea și eficacitatea formării inițiale. Voi aborda aspecte precum modernizarea curriculumului, îmbunătățirea metodologiilor de predare și integrarea tehnologiilor digitale. De asemenea, voi aduce în discuție modalități de creștere a transparenței în procesele decizionale și de implicare a tuturor părților interesate în evaluarea și reformarea cursurilor de formare. Toate aceste inițiative vor contribui nu doar la dezvoltarea profesională a magistraților, dar și la consolidarea încrederii publice în sistemul judiciar.

¹⁵ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-details/just-2024-jcoo?programmePeriod=2021%20-%202027&frameworkProgramme=43252386> .

¹⁶ În limba română, „CiviLink: Conectând frontiere prin formarea judiciară în domeniul e-CODEX”.

A. Creșterea calității actului de formare

Accentul va fi pus pe **adaptarea curriculumului la standardele actuale**, încorporând noi tehnologii de instruire („blended learning”) și metode interactive de predare. Formarea auditorilor trebuie să se concentreze pe dezvoltarea abilităților necesare pentru exercitarea profesiei de judecător și de procuror. În acest scop, se va urmări ca obiectivele de învățare stabilite pentru seminare și pentru stagiile de practică să aibă în vedere, în principal, dezvoltarea de competențe necesare pentru analiza unui dosar, sintetizarea situației de fapt, identificarea regulilor de procedură aplicabile, administrarea probatoriuului, efectuarea de audieri, redactarea de acte, capacitatea de a lua decizii ținând seama de toate elementele relevante.

Consolidarea caracterului unitar al formării inițiale și evaluării auditorilor de justiție reprezintă un pilon esențial în asigurarea unui nivel de pregătire consistent și eficace. Prin standardizarea planurilor de seminar și armonizarea metodologiilor de instruire și evaluare, se garantează că fiecare auditor primește aceeași calitate a instrucției, indiferent de variabilele individuale inerente (formatori diferiți, de exemplu).

Existența mai multor grupe de auditori, a mai multor formatori la aceeași disciplină și a mai multor coordonatori de practică pentru centrele de stagiu dispersate în circumscripțiile tuturor curților de apel vulnerabilizează caracterul unitar al formării. Din acest motiv, cred că este necesară realizarea unor planuri de seminar și a unor materiale didactice comune formatorilor de la fiecare disciplină, organizarea și evaluarea comună a stagiilor de practică, dar și un dialog continuu al formatorilor și al coordonatorilor de practică. Este de dorit chiar o colaborare strânsă între formatori de la discipline complementare pentru a concepe planuri de seminar și materiale didactice coordonate și integrate.

Această abordare contribuie la eliminarea discrepanțelor în competențele auditorilor, facilitând o tranziție fluidă și echitabilă în rolurile lor profesionale. De asemenea, evaluările standardizate asigură o măsurare obiectivă a performanței și competențelor. Implementarea acestui sistem unitar nu doar că sporește eficiența procesului de formare, dar și întărește integritatea și credibilitatea INM în fața comunității juridice și a societății în general.

Formarea auditorilor de justiție nu trebuie să fie limitată exclusiv la cunoștințele juridice. Sunt deosebit de relevante competențele de comunicare și ascultare, gestionarea situațiilor dificile, lucrul în echipă, respectarea regulilor deontologice și adoptarea unei atitudini adecvate pentru un magistrat, care să echilibreze autoritatea cu empatia. Dezvoltarea

acestor competențe este crucială, auditorii trebuie să fie conștienți de impactul comportamentului lor în instanțe și parchete, precum și în societate, precum și să dobândească abilități de comunicare adecvată. Pentru a atinge aceste obiective, este necesară extinderea studiului materiilor non-juridice, incluzând comunicare și dezvoltare personală, psihologie, economie comportamentală, sociologie, filozofie și etică.

În egală măsură, consider că este important să se asigure caracterul **interdisciplinar al formării**, prin asimilarea cunoștințelor și dobândirea abilităților necesare pentru exercitarea viitoarei profesii într-un mod integrat. De exemplu, procesele simulate permit aplicarea practică a cunoștințelor într-un mediu controlat, auditorii putând să înțeleagă mai bine cum se interconectează anumite discipline. Consider că introducerea noțiunilor de drept UE și privind aplicarea CEDO în astfel de procese simulate ar fi benefică și ar susține concret acest obiectiv. Astfel, trebuie continuată practica organizării de procese simulate gestionate de echipe mixte de formatori din catedrele disciplinelor non-juridice, precum și din catedra aferentă materiei juridice relevante prin raportare la obiectul dosarului, însă ar trebui să fie implicați și formatori de la catedrele de „Drept UE” și „CEDO”.

Este necesar ca auditorii să **înțeleagă contextul extra judiciar în care își vor desfășura activitatea**. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv este necesar să fie dezvoltate și diversificate stagiile de practică, vizitele și conferințele extracurriculare la care sunt invitați reprezentanții unor instituții. Pot fi avute în vedere și alte instituții decât cele care sunt implicate în prezent în astfel de activități, astfel că se pot include direcțiile de asistență socială și protecție a copilului, Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Oficiul National al Registrului Comerțului, Agentul Guvernamental pentru CEDO și Agentul Guvernamental pentru CJUE, Consiliul Legislativ. Astfel cum s-a arătat anterior, o atenție deosebită trebuie acordată în continuare parteneriatului dintre INM și INPPA, precum și între INM și SNG. În plus, este util ca auditorii să cunoască contextul social și economic în care își vor desfășura activitatea. Cred că trebuie continuată practica organizării de întâlniri între auditori și reprezentanții unor ONG-uri, persoane aflate în stare de vulnerabilitate și personalități ale lumii culturale.

Încurajarea și facilitarea participării active a auditorilor de justiție la activități internaționale, cum ar fi programul Aiakos al Rețelei Europene de Formare Judiciară (EJTN) și Competiția Themis, îi ajută pe auditori să își extindă orizonturile profesionale, să își dezvolte competențele lingvistice și interculturale, precum și abilitățile de argumentare și prezentare. Participarea la programele internaționale oferă auditorilor de justiție oportunitatea de a înțelege mai bine sistemele judiciare din alte țări, practicile și procedurile lor. Acest lucru contribuie la

o mai bună apreciere a diversității judiciare la nivelul UE și poate conduce la un schimb de bune practici. În cadrul acestor activități, auditorii sunt încurajați să comunice în limbi străine și sunt expuși la medii multiculturale, ceea ce îmbunătățește competențele de comunicare internațională și sensibilitatea culturală. Interacțiunea cu alți colegi din diferite sisteme judiciare permite formarea de viitoare rețele profesionale solide. Aceste conexiuni pot fi valoroase pentru schimbul de informații, colaborări pe termen lung și suport reciproc în chestiuni juridice complexe.

Pentru a atinge acest obiectiv, este nevoie de măsuri specifice, cum ar fi organizarea de sesiuni de informare și pregătire pentru a-i familiariza pe auditorii cu oportunitățile disponibile și pentru a-i pregăti eficient pentru participare, crearea unui cadru de mentorat unde auditorii mai experimentați care au participat la aceste evenimente în trecut să îi ghideze pe cei noi, implicarea unui număr suficient de formatori care să dețină competențele necesare. Consider că se impune ca INM să implementeze, separat de EJTN și în scopuri complementare, evaluarea și feedback-ul post-participare ale acestor activități, pentru a măsura impactul lor asupra dezvoltării profesionale a auditorilor.

Prin implementarea acestui obiectiv, INM nu doar că îmbunătățește calitatea formării oferite auditorilor de justiție, dar contribuie și la consolidarea prestigiului internațional al institutului și al sistemului judiciar.

Adaptarea programelor analitice la nevoile sistemului judiciar este esențială pentru asigurarea unei formări eficiente și relevante a magistraților și a altor profesioniști din domeniul justiției. Acest proces implică o serie de acțiuni strategice și tactice menite să alinieze curricula și metodele de predare la cerințele și provocările actuale ale sistemului judiciar.

Astfel, este necesar să se efectueze o **analiză periodică a nevoilor sistemului judiciar**, prin efectuarea de studii și sondaje periodice pentru a identifica noile tendințe, provocări și necesități ale sistemului judiciar. În plus, se impune implicarea activă a judecătorilor, procurorilor, avocaților și altor practicieni în evaluarea programelor de formare pentru a asigura că acestea răspund nevoilor reale ale profesiei. Deosebit de relevant mi se pare să se realizeze un sondaj în rândul foștilor auditorii de justiție, la un an după examenul de capacitate, care să colecteze opinii privind adecvarea programului de formare la nevoile lor concrete în exercitarea funcțiilor lor. Astfel, colectarea feedback-ului de la auditorii și de la practicienii care au intrat în contact cu aceștia în activitatea profesională este esențială pentru a identifica punctele forte și slabe ale programelor de formare și pentru a face ajustările necesare. Prin implementarea acestor măsuri, programele analitice vor deveni mai relevante și mai eficiente, asigurându-se astfel că magistrații sunt bine pregătiți pentru a face față provocărilor actuale și viitoare.

B. Consolidarea corpului personalului de instruire

Consolidarea corpului personalului de instruire este esențială pentru asigurarea unei formări inițiale de înaltă calitate a auditorilor de justiție. Acest obiectiv vizează îmbunătățirea procesului de selecție și formarea continuă a formatorilor, pentru a garanta transmiterea eficientă a cunoștințelor și aplicarea unitară a metodelor didactice. Formatorii vor fi instruiți să integreze în mod eficient aspectele practice și teoretice ale predării.

Acest obiectiv se poate realiza prin dezvoltarea și implementarea unor programe de formare continuă pentru formatori, care să includă cursuri de pedagogie, tehnici moderne de predare și utilizarea tehnologiei în educație, cursuri privind utilizarea aplicațiilor, platformelor de *e-learning*, a resurselor digitale și a altor tehnologii moderne pentru a face procesul de învățare mai interactiv și eficient, evaluarea și îmbunătățirea continuă a performanței formatorilor, prin implementarea unui sistem de evaluare periodică a performanței formatorilor.

Consolidarea corpului personalului de instruire prin îmbunătățirea procesului de selecție și formare continuă a formatorilor va asigura o transmitere eficientă a cunoștințelor și o aplicare unitară a metodelor didactice. Prin aceste măsuri, se va asigura o formare de înaltă calitate a auditorilor de justiție, pregătindu-i să răspundă cu succes provocărilor profesionale și să contribuie la un sistem judiciar eficient și echitabil.

C. Dezvoltarea capacității administrative de formare și creșterea capacității de adaptare a INM la evenimente neprevăzute

Obiectivul menționat se va realiza prin optimizarea resurselor umane, financiare și materiale pentru a sprijini un proces de formare eficient. Acest lucru implică utilizarea tehnologiei pentru gestionarea eficientă a activităților de formare și o mai bună coordonare a personalului implicat.

Buna funcționare a Institutului și organizarea eficientă a activităților de formare și examene se datorează efortului depus de aparatul tehnic. Este important să se acorde atenție atât organizării activităților departamentelor interne, cât și asigurării unui climat de lucru bun. Sporirea eficienței devine un obiectiv permanent în contextul unui volum de activitate tot mai mare și al posibilei reduceri temporare a personalului tehnic (concedii, relocare etc.). Creșterea gradului de informatizare și un stil de management eficient sunt măsuri esențiale pentru

atingerea acestui obiectiv. De asemenea, asigurarea unei bune atmosfere de lucru, prin comunicare eficientă și prețuirea calității muncii, contribuie semnificativ la eficiența activității.

D. Îmbunătățirea procesului de recrutare a magistraților

Evaluarea continuă a procesului de recrutare este necesară pentru a identifica și soluționa orice deficiențe. Acest obiectiv se concentrează pe asigurarea transparenței și a egalității de șanse în selecția candidaților, precum și pe adaptarea criteriilor de selecție la nevoile actuale ale profesiei. Criteriile de selecție trebuie să fie în permanentă aliniere cu evoluțiile din profesia juridică și cu competențele necesare unui magistrat modern. Aceasta presupune actualizarea periodică a competențelor evaluate, pentru a include competențe interpersonale și o înțelegere profundă a eticii profesionale.

Instituirea unui sistem robust de monitorizare a procesului de recrutare, cu rapoarte periodice prezentate INM și CSM, va asigura că orice probleme sunt adresate într-un mod transparent și eficient. Implementarea acestui obiectiv va consolida încrederea în sistemul de selecție al auditorilor de justiție și va asigura că procesul de recrutare contribuie la formarea unei generații noi de magistrați bine pregătiți, capabili să facă față provocărilor în continuă evoluție a sistem judiciar.

Concluzii

Aceste obiective prioritare pe care mi le-am propus pentru dezvoltarea formării inițiale a judecătorilor și procurorilor pot fi atinse în perioada mandatului de director adjunct prin conjugarea eforturilor tuturor actorilor implicați.

Un dialog continuu între Institut și CSM¹⁷, în a cărei coordonare se află activitatea acestuia, managementul integrat al factorilor de decizie din cadrul INM, motivarea și responsabilizarea întregii echipe care asigură formarea inițială, buna colaborare cu instituțiile

¹⁷ A se vedea și „Principalele direcții de acțiune și obiective ale Consiliului Superior al Magistraturii, pentru mandatul 2023-2029”. La punctul 2.2. din acest document, CSM „reafirmă preocuparea pentru formarea profesională atât inițială, cât și continuă a magistraților, componentă esențială a politicii de resurse umane și garanție a păstrării unor standarde înalte de calitate, reflectate în însăși calitatea actului de justiție”.

de interes pentru INM pot conduce la atingerea optimă a obiectivelor propuse, la depășirea inerentelor provocări și la consolidarea culturii de formare judiciară.

Creșterea eficienței activităților departamentelor interne, printr-o adecvare a proceselor și mijloacelor tehnologice, un stil de management eficient, alături de asigurarea unui climat de lucru pozitiv, sunt esențiale. Extinderea stagiilor de practică și a activităților extracurriculare, preocuparea constantă de a contribui la construirea unei imagini pozitive a sistemului judiciar care să reflecte onest realitatea din instanțe și parchete, precum și menținerea unei conduceri etice, responsabile și transparente, orientate către nevoile sistemului judiciar și așteptările societății sunt acțiuni vitale pe care mi se propun într-o astfel de funcție.