

PLAN MANAGERIAL

**privind exercitarea atribuțiilor specifice funcției de
director adjunct al Institutului Național al Magistraturii,
responsabil cu formarea continuă**



procuror Viorel BADEA

Motto :

**Nimic nu este posibil fără oameni,
nimic nu durează fără instituții**

Jean Monnet

CUPRINS

| | |
|--|----|
| Capitolul I: Considerații preliminare.Viziune | 2 |
| Capitolul II: Prezentarea Institutului Național al Magistraturii | 2 |
| - Misiune | 2 |
| - Valori instituționale | 3 |
| - Scurt istoric – principalele repere ale funcționării instituției | 3 |
| - Cadrul legislativ de organizare și funcționare | 4 |
| - Organizarea și funcționarea instituției | 4 |
| - Resurse umane | 5 |
| - Resurse materiale | 6 |
| Capitolul III: Evaluarea activității manageriale din perspectiva exercitării funcției de director adjunct responsabil cu formarea continuă | 6 |
| - Atribuțiile directorului adjunct responsabil cu formarea continuă | 6 |
| - Formarea continuă a magistraților | 7 |
| - Recrutarea, formarea și evaluarea personalului de instruire | 12 |
| Capitolul IV: Analiza SWOT | 13 |
| Capitolul V: Obiectivele activității de conducere specifice funcției de director adjunct | 16 |
| Capitolul VI: Concluzii | 25 |

I. CONSIDERAȚII PRELIMINARE. VIZIUNE

Planul managerial referitor la exercitarea atribuțiilor specifice funcției de director adjunct – responsabil cu formarea continuă își propune să eficientizeze activitatea compartimentelor coordonate, cu scopul principal de a proiecta și implementa cu succes proiecte de dezvoltare instituțională și programe de formare adaptate nevoilor actuale ale sistemului judiciar și, în final, de a contribui, în limita competențelor legale, la îmbunătățirea calității actului de justiție.

Realizarea acestui deziderat presupune definirea activității instituției și a misiunii acesteia, stabilirea valorilor instituționale, precum și prezentarea instituției și a evoluției acesteia de-a lungul timpului, realizarea unei analize a structurii organizatorice și a atribuțiilor conferite de lege, a activității fiecărui compartiment și a resurselor materiale și umane disponibile, identificarea oportunităților și amenințărilor externe, determinarea punctelor forte și a celor slabe din interiorul instituției, stabilirea obiectivelor și modalității de atingere a acestora.

În procesul de stabilire a obiectivelor asumate și a modalității de aducere la îndeplinire am pornit de la viziunea și obiectivele asumate de directorul instituției în planul managerial, precum și de obiectivele și măsurile stabilite în documentele programatice asumate la nivelul sistemului judiciar, având totodată în vedere și Strategia europeană în materie de formare judiciară (2021-2024). De asemenea, am ținut cont și de rezultatele analizei SWOT.

În alt plan de idei, viziunea exprimată în planul de managerial are la bază experiența dobândită de-a lungul carierei și rezultatele avute în activitatea desfășurată în funcții de execuție sau de conducere la D.I.I.C.O.T., Parchetul pe lângă Tribunalul București și Institutul Național al Magistraturii.

II. PREZENTAREA INSTITUTULUI NAȚIONAL AL MAGISTRATURII

1. Misiune

Institutul Național al Magistraturii este o organizație bazată pe cunoaștere și care are misiunea de a *furniza cunoaștere beneficiarilor din sistemul judiciar*, prin crearea unui context de excelență în procesul de selecție și formare profesională a judecătorilor și procurorilor.

Concret, această misiune se traduce în asigurarea unui standard de formare profesională a magistraților la nivelul cerințelor impuse de statutul României de membru al Uniunii Europene.

În această paradigmă vocațională, Institutul Național al Magistraturii și-a asumat rolul de a contribui, în limita competențelor sale legale, la *consolidarea sistemului judiciar și eficientizarea actului de justiție*, prin obiectivele referitoare la îmbunătățirea modalităților de

recrutare, formare, evaluare și promovare a magistraților, crearea unei culturi juridice europene, consolidarea integrității în cadrul sistemului judiciar prin asumarea sistemului de valori și principii specifice funcției de magistrat și promovarea standardelor etice profesionale, reducerea duratei procedurilor judiciare, unificarea practicii judiciare și pregătirea profesională interdisciplinară a participanților la îndeplinirea actului de justiție.

2. Valori instituționale

Institutul are un rol esențial în cadrul sistemului judiciar prin asumarea sistemului de valori și principii specifice funcției de judecător sau procuror și prin promovarea standardelor etice profesionale.

Activitatea instituției, în toate domeniile de competență, se subsumează respectării următoarelor valori etice: *integritate, profesionalism, responsabilitate, transparență, prioritatea interesului public.*

Totodată, personalul de instruire al Institutului își exercită funcția cu *obiectivitate și imparțialitate*, fără a da curs presiunilor și influențelor de orice natură.

În plus, magistrații și celelalte categorii de personal trebuie să aibă un *comportament etic și o ținută morală* conforme poziției ocupate, să-i trateze pe oameni cu *respect și demnitate* și să păstreze rezervorul de încredere și credibilitate al instituției.

3. Scurt istoric – principalele repere ale funcționării instituției

Institutul Național al Magistraturii a fost fondat în anul 1992, prin Hotărârea de Guvern nr. 48/1992, cu denumirea *Institutul Național pentru Pregătirea și Perfecționarea Magistraților*, având atribuții în ceea ce privește formarea profesională continuă a judecătorilor și procurorilor în funcție. Durata de școlarizare pentru judecătorii și procurorii nou intrați în profesie și care doreau să urmeze cursurile Institutului era de un an, timp în care aceștia desfășurau concomitent și activitate practică în instanțe sau parchete.

Anul 1997 a adus o schimbare radicală atât în ceea ce privește denumirea instituției, dar mai ales în ceea ce privește domeniul de activitate al INM. Astfel, prin Legea nr. 142/1997 de modificare și completare a Legii nr. 92/1992 privind organizarea judiciară, a fost introdusă o secțiune numită *"Institutul Național al Magistraturii"*, care prevedea atât subordonarea Institutului față de Ministerul Justiției, cât și atribuțiile principale ale acestuia, respectiv recrutarea viitorilor magistrați, pregătirea specifică a acestora și perfecționarea profesională a magistraților în funcție.

Admiterea la Institutul Național al Magistraturii a devenit astfel modalitatea principală de recrutare a magistraților. Durata cursurilor de pregătire specifică inițială a viitorilor

judecători și procurori în cadrul Institutului Național al Magistraturii a fost stabilită inițial la un an.

Judecătorii și procurorii stagiați care nu erau absolvenți ai Institutului Național al Magistraturii aveau posibilitatea să urmeze, pe perioada celor 2 ani de studiu, cursurile de pregătire ale INM și ulterior ocupau posturile de judecător sau procuror în ordinea mediilor obținute la examenul de capacitate.

Începând cu anul 2000, accesul în magistratură pentru absolvenții facultăților de drept fără vechime în activitatea juridică nu se mai poate realiza decât prin intermediul admiterii la INM, iar perioada de școlarizare a crescut de la un an la doi ani.

În urma unor ample reforme legislative în sistemul judiciar ce au avut loc în anul 2004, Institutul a fost trecut în coordonarea Consiliului Superior al Magistraturii.

4. Cadrul legislativ de organizare și funcționare

Institutul Național al Magistraturii este organizat și funcționează potrivit Legii nr. 304/2022 privind organizarea judiciară, Legii nr. 303/2022 privind statutul judecătorilor și procurorilor și Legii nr. 305/2022 privind Consiliul Superior al Magistraturii, precum și potrivit prevederilor Regulamentului Institutului Național al Magistraturii.

5. Organizarea și funcționarea Institutului Național al Magistraturii

Institutul Național al Magistraturii este instituția publică, cu sediul în municipiul București, aflată în coordonarea Consiliului Superior al Magistraturii, care realizează recrutarea judecătorilor și procurorilor, formarea profesională inițială și formarea profesională continuă a judecătorilor și procurorilor în funcție, precum și formarea formatorilor.

Institutul nu face parte din sistemul național de învățământ și educație și nu este supus dispozițiilor legale referitoare la acreditarea instituțiilor de învățământ superior și recunoașterea diplomelor.

Institutul are următoarea **structură organizatorică**: directorul și directorii adjuncții, Consiliul Științific; Departamentul de formare profesională inițială; Departamentul de formare profesională continuă (include și Compartimentul de formare a formatorilor și Compartimentul de formare profesională continuă descentralizată); Serviciul de concursuri și examene (include și Compartimentul de psihologie a personalului); Serviciul de comunicare și relații internaționale; Direcția economico-financiară și administrativă; Serviciul de resurse umane, documentare, arhivă și relații cu publicul; Serviciul de achiziții publice, informatică și proiecte cu finanțare externă; Compartimentul juridic.

Directorii

Directorul Institutului și directorii adjuncți sunt numiți – prin concurs - pentru un mandat de 3 ani, cu posibilitatea reînvestirii, de Consiliul Superior al Magistraturii, din rândul personalului de instruire de specialitate juridică al Institutului, al judecătorilor și procurorilor sau al cadrelor didactice din învățământul superior juridic, acreditat potrivit legii. *Directorul Institutului*, sprijinit de cei doi directori adjuncți, *asigură conducerea curentă a activității Institutului*.

Consiliul științific

Consiliul științific este format din 13 membri reprezentativi pentru mediul juridic național (judecători, procurori, profesori universitari, formatori, auditori de justiție); directorul Institutului face parte de drept din Consiliu și îl prezidează.

Consiliul științific își desfășoară activitatea în ședințe ordinare (lunar) sau extraordinare, în prezența a 2/3 din numărul membrilor și adoptă hotărâri cu votul majorității membrilor prezenți.

Consiliul științific are în principal un *rol consultativ*, atribuțiile sale fiind descrise de prevederile at. 14 din Regulamentul de organizare și funcționare a Institutului.

În privința formării continue, Consiliului Științific are în principal *atribuții de avizare* în ceea ce privește programul de formare profesională continuă a judecătorilor și procurorilor și selecția formatorilor sau experților care participă la acestea, programul de relații externe al Institutului, precum și referitor la implicarea Institutului în activități de cooperare cu instituții de formare profesională a judecătorilor și procurorilor din alte state, protocoalele de colaborare încheiate între Institut și autorități, instituții și organizații naționale și internaționale.

6. Resurse umane

Conform Statului de funcții și personal, aprobat prin Hotărârea CSM nr. 134/18.06.2024, schema de personal are prevăzute 95 de posturi, dintre care sunt ocupate 88 de posturi și 7 vacante (5 posturi personal de instruire și 2 personal contractual).

Prin Hotărârea de Guvern nr. 891/2024 a fost crescut numărul de posturi de la 95 la 105, finanțate începând cu data de 01.01.2025. Cele 10 posturi suplimentare sunt structurate după cum urmează: magistrați și personal de specialitate juridică asimilat judecătorilor și procurorilor (5 posturi), funcții publice (3 posturi) și personal contractual (2 posturi). În cadrul Departamentului de formare profesională continuă își desfășoară activitatea 11 persoane, iar în cadrul Serviciului de achiziții publice, informatică și proiecte cu finanțare externă tot 11 persoane.

7. Resurse materiale

Institutul Național al Magistraturii își desfășoară activitatea în imobilul din Bd. Regina Elisabeta nr. 53, sector 5, București. De asemenea, Institutul mai are în folosință un imobil situat în str. Dimitrie Pompei nr 5, sector 2, București (destinat cazării auditorilor de justiție și persoanelor admise în magistratură în baza art. 33 din Legea nr. 304/2004), precum și o sală din incinta Judecătorei Orșova (spații destinate activităților de formare continuă).

Funcționarea instituției este asigurată cu fonduri de la *bugetul de stat*, iar în ceea ce privește programele de formare continuă și din *surse alternative* (fonduri europene/parteneriate și colaborări cu autorități, instituții și organizații naționale și internaționale). Astfel, pentru perioada 2024-2029, activitățile de formare profesională continuă organizate vor fi finanțate în special din fonduri externe, respectiv Mecanismul de Finanțare Elvețian (MFE), Mecanismul de Finanțare Norvegian (MFN), alte mecanisme de finanțare gestionate de Comisia Europeană sau Banca Mondială.

III. EVALUAREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE DIN PERSPECTIVA EXERCITĂRII FUNCȚIEI DE DIRECTOR ADJUNCT RESPONSABIL CU FORMAREA CONTINUĂ

1. Atribuțiile directorului adjunct responsabil cu formarea continuă

Potrivit art. 8 alin. 1 din Regulamentul Institutului Național al Magistraturii directorii adjuncți au următoarele atribuții: asigură respectarea programelor de formare și a normelor de disciplină interioară; asigură elaborarea politicilor și strategiilor de formare a judecătorilor și procurorilor, precum și a proiectelor programelor de formare profesională; coordonează structurile organizatorice încredințate de directorul Institutului; participă la elaborarea proiectului statului de funcții și statului de personal; participă la elaborarea proiectului programului de relații externe al Institutului.

În același timp, directorii adjuncți exercită orice alte atribuții prevăzute de lege sau regulamente ori stabilite de Consiliul Superior al Magistraturii, Consiliul științific sau de directorul Institutului.

În concret, atribuțiile fiecărui director adjunct sunt stabilite de directorul instituției prin decizie scrisă.

Astfel, directorul adjunct – responsabil cu formarea continuă are în prezent atribuții de coordonare, organizare și control în ceea ce privește activitatea de *formare continuă* și de *formare a formatorilor*, precum și cu privire la activitatea desfășurată de *Serviciul de achiziții publice, informatică și proiecte cu finanțare externă*.

Totodată, directorul adjunct – responsabil cu formarea continuă reprezintă instituția în relația cu alte autorități sau instituții publice, în limita atribuțiilor delegate de directorul instituției.

Pe de altă parte, în situația în care directorul instituției lipsește, directorul adjunct – responsabil cu formarea continuă poate exercita atribuțiile acestuia.

În considerarea acestor atribuții, am fost desemnat să desfășor activități specifice actului de conducere în următoarele proiecte derulate cu fonduri europene:

- manager al proiectului POCA *"Justiția 2020: profesionalism și integritate"*, elaborat și implementat în integralitate de INM, având ca atribuții coordonarea implementării proiectului, planificarea și distribuirea resurselor umane și financiare, verificarea, monitorizarea și raportarea progreselor înregistrate;

- manager în cadrul proiectului *"Formarea și consolidarea capacității în sistemul judiciar"* finanțat în cadrul Mecanismului Financiar Norvegian 2014-2021, coordonat de către Consiliul Superior al Magistraturii, având ca atribuții coordonarea de ansamblu a implementării, monitorizării și raportării activităților aflate în atribuțiile INM, ca partener în proiect;

- manager în cadrul proiectului POCA *"TAEJ - Transparență, accesibilitate și educație juridică prin îmbunătățirea comunicării publice la nivelul sistemului judiciar"*, coordonat de CSM, având ca atribuții coordonarea implementării, monitorizării și raportării activităților incluse în proiect și realizate de echipa tehnică de implementare din cadrul INM;

- reprezentant în echipa de management în cadrul proiectului POCA *"CPCI - Creșterea performanței și calității instituționale prin îmbunătățirea sistemului de evaluare și asistență psihologică la nivelul sistemului judiciar"*, având ca atribuții coordonarea implementării activităților specifice proiectului în termenii și condițiile prevăzute în cadrul contractului de finanțare;

- manager al proiectului Civilink: Connecting Borders through e-CODEX Judicial Training, elaborat și implementat în integralitate de INM, având ca atribuții coordonarea implementării proiectului, planificarea și distribuirea resurselor umane și financiare, verificarea, monitorizarea și raportarea progreselor înregistrate.

2. Formarea continuă a magistraților

Aspecte generale

Institutul Național al Magistraturii are un *rol central* în formarea profesională continuă a judecătorilor și procurorilor, în sensul că, potrivit dispozițiilor legale, Institutul coordonează întreaga activitate de formare continuă.

Pentru aducerea la îndeplinire a obiectivelor strategice ale formării continue, Institutul asigură pregătirea judecătorilor și procurorilor atât prin activități de formare la *nivel centralizat* (conferințe, seminare, întâlniri de practică neunitară), cât și prin activități de formare la *nivel descentralizat*. Formarea continuă la nivel descentralizat vine în completarea celei desfășurate la nivel centralizat printr-un număr în continuă creștere de sesiuni de pregătire adaptate nevoilor actuale ale sistemului judiciar.

În esență, programul de formare profesională continuă la nivel centralizat are în vedere nevoile actuale de formare ale sistemului judiciar stabilite prin consultarea magistraților, precum și nevoile de formare care au fost asumate ca obiective instituționale și stabilite prin strategiile sistemului judiciar.

Programul de formare profesională continuă astfel elaborat se transmite instanțelor și parchetelor, după aprobarea acestuia de către Consiliul Superior al Magistraturii, pentru ca judecătorii și procurorii să formuleze opțiuni de participare la acțiunile de formare continuă pentru anul următor.

Institutul centralizează în baza de date proprie opțiunile formulate de judecători și procurori și realizează, prin intermediul aplicației, selecția participanților pentru fiecare activitate de formare aflată în catalogul activităților de formare continuă. Selecția este realizată în baza unor criterii obiective și transparente, alocarea magistraților la activitățile de formare continuă centralizată realizându-se în funcție de punctajul obținut în baza criteriilor aplicate.

Totodată, INM *coordonează activitatea de formare profesională continuă* de la nivelul curților de apel și de la parchetele de pe lângă acestea, prin avizarea tematicii de pregătire, furnizarea materialelor documentare și propunerea formatorilor în cadrul programelor de formare la nivel descentralizat.

Specificul activității de formare continuă la nivel descentralizat generează complementaritatea față de formarea continuă la nivel centralizat, prin abordarea unor teme ce nu intră în programul de formare continuă centralizată sau care sunt specifice doar activității judiciare din raza anumitor curți de apel ori parchete de pe lângă curți de apel.

În general, programul de formare profesională continuă este centrat pe aspecte practice, raționament și schimbul de idei, care să faciliteze atât însușirea cunoștințelor juridice, cât mai ales să contribuie la dezvoltarea de valori și competențe profesionale, în acord cu principiile fundamentale ale formării judiciare stabilite la nivel european.

Prioritățile formării continue în perioada 2017-2024

În ultimii ani, eforturile personalului INM s-au concentrat în direcția implementării unor proiecte de anvergură finanțate din fonduri structurale sau alte surse de finanțare

externă având ca obiectiv consolidarea corpului magistraților prin îmbunătățirea procesului de recrutare și formare profesională.

Astfel, cel mai important proiect derulat de INM sub denumirea **"Justiția 2020: profesionalism și integritate"**, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA), în valoare totală de 14.506.361,93 lei (aproximativ 3.000.000 Euro), a fost finalizat cu succes în decembrie 2023. Institutul și-a asumat prin acest proiect să contribuie, în limita competențelor sale legale, la *consolidarea sistemului judiciar și eficientizarea actului de justiție*, prin îmbunătățirea cunoștințelor juridice și dezvoltarea abilităților specifice profesiei, unificarea practicii judiciare, precum și prin asumarea sistemului de valori și principii specifice funcției de magistrat și promovarea standardelor etice profesionale. Astfel, în perioada 2019-2023, au fost organizate **447** de activități de formare profesională la care au participat **8.430** de judecători, procurori și alți membri ai sistemului judiciar. De asemenea, în cadrul proiectului au fost elaborate **3 ghiduri de bune practici** în domeniile administrarea probatoriului în cauzele penale, tehnici de audiere și management judiciar.

Un alt proiect semnificativ în procesul de formare a judecătorilor și procurorilor, derulat sub coordonarea Consiliului Superior al Magistraturii, a fost **"Formarea profesională și consolidarea capacității la nivelul sistemului judiciar"**, finanțat în cadrul Mecanismului Financiar Norvegian (MFN) 2014-2021. Proiectul a urmărit dezvoltarea culturii judiciare europene în cadrul sistemului judiciar din România, îmbunătățirea mediului de justiție pentru minori, îmbunătățirea accesului la justiție, în special pentru grupurile vulnerabile (cu accent pe populația de etnie romă), precum și consolidarea capacității instituționale a actorilor cheie din cadrul sistemului judiciar din România, pentru a ține pasul cu progresul tehnologic și pentru a răspunde nevoilor diverse și complexe ale sistemului judiciar. Proiectul a fost finalizat cu succes în luna martie 2024. Astfel, în perioada 2020-2024, au fost organizate **111** de activități de formare profesională la care au participat **2.545** de judecători, procurori și alți membri ai sistemului judiciar. De asemenea, în cadrul proiectului au fost elaborate **2 ghiduri de bune practici** în domeniile executării hotărârilor penale și tehnicilor de audiere a minorilor, precum și **4 programe de studiu/curriculum pe termen lung** (achiziții publice, procedură fiscală, tehnici de audiere a minorilor și executarea hotărârilor penale) și **o metodologie de formare**, a fost reamenajată aula INM și au fost achiziționate echipamente IT necesare desfășurării activității instituției.

Institutul a desfășurat activități, în calitate de partener, în cadrul proiectului coordonat de CSM **"Transparență, accesibilitate și educație juridică prin îmbunătățirea comunicării publice la nivelul sistemului judiciar"**, care a avut ca obiectiv general îmbunătățirea și abordarea unitară a comunicării publice la nivelul sistemului judiciar, în vederea consolidării imaginii acestuia, asigurarea unei transparențe sporite în interiorul și exteriorul sistemului,

precum și îmbunătățirea accesului la justiție prin creșterea gradului de informare, conștientizarea drepturilor cetățenilor și dezvoltarea culturii juridice. Unul dintre obiectivele specifice asumate, care a fost adus la îndeplinire de INM se referă la organizarea a **24 de activități de formare** dedicate judecătorilor, procurorilor și purtătorilor de cuvânt (inclusiv 2 sesiuni de formare a formatorilor). În plus, INM a beneficiat de expertiza din proiect pentru elaborarea unei broșuri de prezentare, a unui manual de vizibilitate, a unui manual de gestionare a situațiilor de criză (în comunicare) și pentru construcția unui website nou care să reflecte elementele unitare de vizibilitate stabilite, tot în cadrul proiectului, pentru instituțiile din sistemul judiciar.

Totodată, INM a avut calitatea de partener în cadrul proiectului „**CPCI - Creșterea performanței și calității instituționale prin îmbunătățirea sistemului de evaluare și asistență psihologică la nivelul sistemului judiciar**”, coordonat de CSM. Obiectivul proiectului a vizat optimizarea sistemului de evaluare și asistență psihologică în cadrul sistemului judiciar, în principal prin elaborarea unor instrumente de reglementare în materia evaluării psihologice și definirea profilului psiho-profesional dezirabil pentru sistemul judiciar, pregătirea personalului responsabil cu implementarea mecanismelor îmbunătățite de evaluare și asistență psihologică, precum și derularea unei campanii de informare și conștientizare la nivelul întregului corp profesional al magistraților. Proiectul a fost finalizat cu succes în decembrie 2023.

La nivelul Institutului, cel mai mare beneficiu obținut în urma derulării acestor mari proiecte este legat de *întărirea capacității instituționale*, în sensul că implementarea acestora a condus la o reorganizare a instituției în acord cu provocările generate de implementarea proiectelor sus-amintite: au fost înființate un birou de relații internaționale, proiecte cu finanțare externă și relații publice și un birou de achiziții publice și informatică. Pe de altă parte, faptul că au fost organizate proceduri de selecție pentru ocuparea a 139 (POCA) și 79 (MFN) poziții de formatori ne-a oferit o *imagine reală asupra potențialului de formare* care există în sistemul judiciar, unde sunt plusurile și unde sunt minusurile în configurația corpului de formatori aflat în portofoliul instituțional. A rezultat faptul că, în privința domeniilor generale civil/penal, Institutul se poate baza pe suficienți formatori sau experți care au disponibilitatea de a împărtăși din cunoștințele și experiența lor. Probleme au fost în domeniile specializate, de nișă, unde bazinul de selecție a fost insuficient în raport de nevoia de formare. Drept urmare, în viitoarele proiecte cu finanțare externă am previzionat *organizarea de sesiuni de formare formatori în domeniile respective* (justiția pentru minori, achiziții publice, financiar-fiscal, criminalitate informatică, criminalitate economico-financiară etc). Totodată, pentru a asigura sustenabilitatea procesului de formare și valorifica expertiza valoroasă furnizată în cadrul proiectelor, au fost declanșate proceduri de selecție

pentru unele domenii specializate abordate în proiect (în urma acestui demers fiind selectați 14 noi formatori).

Însă, cel mai important câștig pentru INM este *experiența* rezultată din aceste proiecte și, mai ales, *încrederea* de a concepe și implementa proiecte de anvergură cu finanțare externă.

Pe de altă parte, resursele financiare alocate de la bugetul de stat au fost repartizate cu prioritate organizării unor *sesiuni de formare profesională cu impact semnificativ în activitatea judiciară*:

- unificarea practicii judiciare - în fiecare an au fost organizate una sau două întâlniri ale președinților secțiilor specializate din cadrul curților de apel și Înaltei Curți pentru fiecare dintre domeniile: Drept civil, Drept comercial, Drept penal, Dreptul muncii și asigurărilor sociale, Drept administrativ, financiar și fiscal;

- pregătirea judecătorilor și procurorilor admiși în magistratură în baza art. 33 din Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor (actualul art. 63 din Legea nr. 303/2022);

- formarea profesională la nivel descentralizat;

- consolidarea rețelei naționale de judecători-coordonatori în materia dreptului Uniunii Europene (EuRoQuod) prin organizarea de conferințe anuale dedicate/seminare de formare specializată;

- elaborarea unor module de formare în domeniul combaterii infracțiunilor de mediu și a infracțiunilor silvice, în vederea creării unei practici unitare în materie;

- dezvoltarea componentei de formare în materia combaterii discriminării, cu accent pe combaterea infracțiunilor motivate de ură în domenii relevante pentru dinamica socială actuală (precum antisemitismul, discriminare pe criterii rasiale, de gen etc.);

- activități de încurajare a dialogului interprofesional, prin intermediul parteneriatelor cu Institutul pentru Pregătirea și Perfecționarea Avocaților, Institutul Național pentru Pregătirea Practicienilor în Insolvență, Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării ș.a.

De asemenea, sunt de menționat evenimentele organizate anual de Institut sub denumirea *Școală de vară*, care au facilitat, la fiecare ediție, interacțiunea, schimbul de bune practici și comunicarea intra și interprofesională. Aceste evenimente au fost dedicate unor teme de interes precum etica, justiția pentru minori, comunicarea și leadership-ul, ce au permis magistraților să-și îmbunătățească competențele profesionale, să exploreze

perspective noi și să dezvolte un spirit de leadership bazat pe integritate și responsabilitate, esențial pentru un sistem judiciar modern și credibil.

Nu în ultimul rând, programele de formare continuă finanțate de la bugetul de stat au răspuns constant necesității sistemului judiciar de abordare multidisciplinară a formării prin dezvoltarea abilităților non-juridice specifice profesiilor de judecător și procuror, facilitarea dialogului interprofesional și realizarea unei comunicări eficiente, corecte și transparente între magistrați și societate. Astfel, au fost organizate anual activități de formare în domenii precum management judiciar, leadership și comunicare, etică și deontologie profesională, etică și judgecraft – arta de a fi judecător, instrumente și bune practici de comunicare pentru îmbunătățirea activității de relații publice a personalului din sistemul judiciar, metodologia actului de justiție, dezvoltare personală și programare neurolingvistică și formare a personalului de instruire (formatori și coordonatori de practică), inclusiv în utilizarea instrumentelor digitale de formare.

3. Recrutarea, formarea și evaluarea personalului de instruire

Aspecte generale

Procedurile de recrutare, formare și evaluare a personalului de instruire al INM, precum și actualizarea permanentă a listei personalului de instruire se realizează de către Compartimentul de formare a formatorilor.

Personalul de instruire al INM este compus din formatori cu normă întreagă, formatori colaboratori și coordonatori de practică. Aceștia asigură desfășurarea programelor de formare profesională inițială, de formare profesională continuă a judecătorilor și procurorilor, precum și a celor de formare a formatorilor, în baza programelor aprobate.

Recrutarea personalului de instruire

Selecția formatorilor și coordonatorilor de practică se realizează cu preponderență din rândul judecătorilor și procurorilor, pe baza cunoștințelor în domeniul respectiv și a aptitudinilor didactice. Procesul de recrutare a personalului de instruire constă în parcurgerea următoarelor etape: evaluarea admisibilității dosarelor de înscriere; susținerea unui interviu în fața unei comisii de selecție; susținerea unei secvențe demonstrative de seminar (doar în cazul formatorilor).

Formarea personalului de instruire

Personalul de instruire al INM beneficiază de formare continuă în domeniul dezvoltării cunoștințelor profesionale și a abilităților didactice. În acest sens, compartimentul de formare a formatorilor organizează anual cursuri de formare a formatorilor, în funcție de

nivelul de experiență în materia formării adulților, precum și de specificul activității (formare inițială, formare continuă, coordonarea auditorilor de justiție aflați în practică).

Evaluarea personalului de instruire

Evaluarea personalului de instruire urmărește respectarea, de către formatori, respectiv de către coordonatorii de practică, a unor înalte standarde profesionale, comportamentale și morale specifice, precum și îndeplinirea atribuțiilor generale și a îndatoririlor stabilite prin lege, strategii, regulamente sau acte ale organelor de conducere ale instituției. Evaluarea personalului de instruire se realizează anual în cadrul compartimentului de formare a formatorilor, în baza unei metodologii adaptate specificului fiecărui tip de formare.

Prioritățile compartimentului de formare a formatorilor în perioada 2017-2022

În ultimii ani, prioritatea în acest domeniu de activitate a reprezentat-o **consolidarea corpului personalului de instruire**.

Prin urmare, o atenție deosebită a fost acordată *recrutării* formatorilor și organizării unor *sesiuni de formare dedicate*.

Recrutarea a vizat domeniile clasice (civil, penal, administrativ, litigii cu profesioniști, financiar-fiscal, achiziții publice, C.E.D.O., dreptul Uniunii Europene), domenii nou-introduse (administrare probatoriu, audiere minori), dar și domenii considerate de interes mai ales pentru etapa formării inițiale (criminalistică, psihologie judiciară, limbi străine, dezvoltate personală, comunicare). Au fost recrutați în această perioadă **21** formatori cu normă întreagă, **66** de formatori colaboratori și **136** de coordonatori de practică.

Anual au fost organizate cursuri de formare a personalului de instruire (formatori și coordonatori de practică), în funcție de nivelul de experiență în materia abilităților didactice sau de mentorat, precum și de specificul activității (formare inițială, formare continuă, coordonarea auditorilor de justiție aflați în practică).

IV. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT este un instrument de evaluare a unei organizații care permite identificarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor existente la momentul realizării acesteia. Acest instrument de diagnoză oferă o imagine de ansamblu a instituției și a contextului în care își desfășoară activitatea, bazată pe înțelegerea factorilor interni și externi, care pot influența stabilirea obiectivelor și modalității de atingere a acestora.

1. Puncte forte (Strengths) - caracteristici interne ale instituției care oferă un avantaj competitiv:

- capacitate instituțională adecvată misiunii, competențelor și obiectivelor instituției;
- cultură organizațională bazată pe cooperare, lucrul în echipă, comunicare, loialitate față de valorile sistemului judiciar și perfecționarea continuă a personalului și a mecanismelor interne de funcționare;
- reputația pe plan intern și internațional de care e bucură Institutul și încrederea în profesionalismul și imparțialitatea personalului instituției la nivelul sistemului judiciar;
- personal calificat, cu experiență vastă și abilități verificate în conceperea și implementarea unor proiecte cu finanțare externă, precum și în designul, organizarea și evaluarea sesiunilor de formare profesională a magistraților;
- proceduri de selecție a personalului de instruire obiective și transparente, bazate pe criterii adaptate specificului procesului de formare a magistraților;
- corp de formatori cu experiență în domeniile principale de interes pentru îmbunătățirea performanțelor membrilor sistemului judiciar;
- existența unei metodologii de formare moderne orientate spre dobândirea de abilități și competențe și a unor programe de studiu/curricula de formare pe termen lung actualizate periodic de formatorii INM;
- programe de formare profesională elaborate profesionist, cu consultarea și implicarea tuturor instituțiilor și organizațiilor relevante pentru sistemul judiciar, adaptate dezideratului de îmbunătățire a performanțelor profesionale;
- implementarea și utilizarea sistemelor informatizate, baze de date, aplicații, partii comune;
- apartenența la Rețeaua Europeană de Formare Judiciară (EJTN), poziția pe care o ocupă Institutul în Grupul de Pilotaj (Steering Group) al rețelei și imaginea pozitivă de care se bucură în cadrul acesteia.

2. Puncte slabe (Weaknesses) - limitări interne sau lipsuri care pot împiedica atingerea obiectivelor:

- situația curentă a imobilului în care își desfășoară activitatea instituția;
- insuficiența fondurilor bugetare raportată la obiectivele actuale ale instituției (spre exemplu, în ceea ce privește formarea profesională continuă, bugetul INM a fost grevat în ultimii ani de necesitatea formării magistraților recrutați în condițiile art. 63 din Legea 303/2022);

- absența unei platforme de e-learning care să asigure formarea unui număr mai mare de judecători și procurori în domenii care necesită o informare/formare pe scară largă a sistemului judiciar;
- numărul insuficient de formatori în domeniile specializate (achiziții publice, financiar-fiscal, dreptul muncii, criminalitate informatică, criminalitate economico-financiară, criminalitate de mediu, audiere minori);
- cunoașterea limitată a limbilor străine și/sau disponibilitatea redusă a formatorilor de a participa la activități de formare internațională sau proiecte cu componentă internațională.

3. Oportunități (Opportunities) - factori externi pe care organizația îi poate valorifica pentru a se dezvolta:

- existența unor programe/mecanisme de finanțare externă dedicate dezvoltării sistemului judiciar din România (Mecanismul Financiar Elvețian, Mecanismul Financiar Norvegian) sau existente la nivelul Comisiei Europene sau al Băncii Mondiale;
- posibilitatea de a încheia sau dezvolta parteneriate cu instituții de formare judiciară internațională sau instituții și organizații neguvernamentale din zona juridică;
- apariția unor nevoi noi de formare în domeniile emergente (digitalizare, protecția datelor cu caracter personal, combaterea criminalității informatice);
- schimbările tehnologice care permit inovarea în procesul de formare a magistraților;

4. Amenințări (Threats) - factori externi care pot reprezenta riscuri pentru instituție:

- calamități/situații epidemiologice neprevăzute;
- schimbări macroeconomice (crize financiare, recesiuni economice);
- atacuri cibernetice asupra bazelor de date și a fluxului informațional instituțional;
- fluctuații de personal în cadrul sistemului judiciar;
- modificarea intempestivă sau insuficient documentată a cadrului juridic în baza căruia Institutul își desfășoară activitatea;
- generarea de nevoi de formare imediate și pentru un număr mare de destinatari din cadrul sistemului judiciar;
- reducerea oportunităților de finanțare a programelor de formare din fonduri europene.

V.OBIECTIVELE ACTIVITĂȚII DE CONDUCERE SPECIFICE FUNCȚIEI DE DIRECTOR ADJUNCT RESPONSABIL CU FORMAREA CONTINUĂ

Obiectivele asumate au în vedere faptul că Institutul este o *organizație bazată pe cunoaștere* și care are misiunea de a *furniza cunoaștere* beneficiarilor din sistemul judiciar în scopul de a asigura justițiabililor un act de justiție eficient și integru.

În procesul de stabilire a obiectivelor și a măsurilor de aducere la îndeplinire a acestora am pornit de la **atribuțiile funcției** de director adjunct – responsabil cu formarea continuă care în prezent coordonează activitatea de formare continuă și de formare a formatorilor, achiziții publice, informatică și proiecte cu finanțare externă și am avut în vedere **rezultatele analizei SWOT** referitoare la imaginea instituțională actuală, demersul având ca finalitate punerea în valoare a punctelor forte pentru a valorifica oportunitățile, a minimiza efectele punctelor slabe și evita amenințările.

În același timp, obiectivele asumate în prezentul plan managerial se subsumează **viziunii și obiectivelor asumate de directorul instituției** în planul managerial, precum și de **obiectivelor și măsurilor stabilite în documentele programatice ale sistemului judiciar** (inclusiv proiectul Strategiei de dezvoltare a sistemului judiciar 2025-2029). De asemenea, am avut în vedere obiectivele de formare a membrilor sistemelor judiciare europene stabilite prin Strategia europeană în materie de formare judiciară (2021-2024).

Pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor am construit un **plan de acțiune** care cuprinde detalierea acțiunilor/măsurilor aferente obiectivelor asumate, sursa resurselor financiare avute în vedere și termenele de realizare preconizate.

1. Direcție strategică - Dezvoltarea programelor de formare continuă profesională

1.1. Obiectiv specific: Eficientizarea, creșterea calității și diversificarea activităților de formare continuă

Acest deziderat presupune, în primul rând, *definirea conceptului și identificarea caracteristicilor unei formării de calitate*. Astfel, se poate afirma că o acțiune de formare este valoroasă în măsura în care ea răspunde unei nevoi reale de formare, iar răspunsul este prompt, riguros din punct de vedere științific, complet și ușor de asimilat. O serie de factori concură în acest proces, fiecare dintre aceștia fiind esențial în atingerea rezultatului: identificarea acelor domenii juridice/nonjuridice în care există o nevoie de formare, alegerea celor mai potrivite metode de formare, identificarea formatorilor/expertilor care pot susține activitatea de formare la un nivel optim.

Pe de altă parte, trebuie avut în vedere că *formarea judiciară este un tip de pregătire cu caracter practic și pluridisciplinar*, în mod esențial orientată către transmiterea de valori și dezvoltarea de abilități profesionale, complementare educației juridice. În plus, *aplicarea*

principiilor etice în activitatea judiciară reprezintă o garanție în plus pentru profesionalismul și independența magistraților.

În același timp, formarea are capacitatea de a influența calitatea actului de justiție prin îmbunătățirea abilităților de comunicare a magistraților, dobândirea de cunoștințe în domeniul limbilor străine sau a dreptului comparat, schimbarea mentalităților prin intermediul unor contacte cu alte culturi juridice, cultivarea apartenenței la spațiul comun european.

Prin urmare, obiectivul va fi atins prin intermediul următoarelor **măsuri/actiuni**:

- mutarea accentului de pe dobândirea de cunoștințe spre dobândirea de abilități și crearea unor *instrumente practice, intuitive și atractive* apte să formeze și să dezvolte abilități; se înscriu în această direcție inițiative cum sunt organizarea de activități de formare în domeniile engleză juridică, digitalizare, administrarea probatoriului și tehnici de audiere în materie penală, precum și elaborarea unor ghiduri de bune practici/manuale multimedia/ module e-learning (de învățare la distanță);
- creșterea ponderii și importanței *abordării multidisciplinare* în cadrul activităților de formare organizate, în special în acele materii în care apare nevoia de a deține cunoștințe multiple, în afara ariei juridice, cu precădere organizarea de activități de formare în domenii precum: etică și judgecraft, comunicare și leadership, management organizațional, achiziții publice, drept financiar și fiscal, criminalistică;
- asigurarea unei *abordări interprofesionale* a formării, printr-un dialog constant cu profesiile juridice conexe și prin organizarea unor activități de formare profesională comune (de exemplu, în acest an au fost organizate/vor fi organizate evenimente comune cu mediatorii bancari, avocați, inspecții de integritate);
- creșterea ponderii activităților de *formare la distanță* (webinare) în domenii în care se pune accentul pe transmiterea de informații/cunoștințe punctuale (de exemplu, în situația unor modificări legislative importante, pregătirea magistraților admiși în profesie în condițiile art. 63 din Legea 303/2022) sau care contribuie la unificarea practicii judiciare (de exemplu, întâlniri de practică neunitară);
- revizuirea periodică a programelor de formare pentru a reflecta evoluțiile recente în jurisprudență, legislație și digitalizare, în vederea introducerii de module noi pe teme emergente, cum ar fi dreptul digital, protecția datelor sau combaterea criminalității informatice.

1.2. Obiectiv specific: Creșterea importanței tehnologiilor moderne în cadrul formării continue

Formarea la distanță și utilizarea instrumentelor digitale în procesul de formare continuă a magistraților reprezintă o *oportunitate* pentru formarea profesională continuă a magistraților întrucât, în comparație cu formarea care implică prezență fizică, prezintă o serie de *avantaje*: costuri reduse, flexibilitate și adaptabilitate, nivelul ridicat de adresabilitate, sustenabilitatea pe termen lung.

Având în vedere aceste avantaje certe și nevoia de complementaritate a ofertei de formare, este necesar, pe de o parte, să fie dezvoltată *infrastructura adecvată formării la distanță*, iar pe de altă parte, să fie organizate sesiuni de formare a formatorilor pentru dobândirea de cunoștințe și abilități în *utilizarea tehnologiilor moderne de predare*.

Pentru transmiterea de informații punctuale, practice sau teoretice, se impune continuarea dezvoltării de *webinare*, de scurtă durată (1-2 ore), pentru transmiterea unor informații de actualitate sau pentru lămurirea unor aspecte de practică neunitară stringente.

Utilizarea mijloacelor moderne de formare este încurajată și de Parlamentul European în proiectul de Rezoluție referitor la formarea judiciară și judecătorii-coordonatori nr. 2012/2864 (RSP).

Obiectivul va fi atins prin următoarele **măsuri/acțiuni**:

- crearea/dezvoltarea unei *platforme de învățare la distanță*, care poate include module de formare, ghiduri, metodologii, podcasturi, webinare, transmisiile online ale activităților de formare organizate de INM;
- asigurarea unui *suport tehnic adecvat* pentru utilizarea platformelor de e-learning și alte tehnologii educaționale pentru personalul de instruire;
- dezvoltarea/îmbunătățirea *infrastructurii tehnologice* pentru desfășurarea activităților de formare (ecrane smart pentru săli de curs, proiector aulă, tablete/laptop-uri pentru formatori și cursanți, aplicații electronice utile procesului de predare-învățare);
- dezvoltarea și implementarea unor *instrumente moderne/complementare de formare*, precum module e-learning, utilizarea e-tools, podcast-uri, înregistrări video ale cursurilor de formare);
- dezvoltarea *componentei academice* a INM: crearea unei biblioteci digitale a INM care să conțină materiale scrise, audio și video rezultate în urma activității de formare pe care o desfășoară INM; achiziționarea de abonamente la biblioteci juridice virtuale.

1.3. Obiectiv specific: Creșterea ponderii și calității activităților de formare continuă descentralizată

Dezvoltarea formării continue descentralizate se impune de la sine întrucât *raportul costuri/beneficii* este superior celor organizate la nivel centralizat (INM asigură din surse bugetare plata onorariului formatorilor, a cheltuielilor privind cazarea, transportul și masa acestora). În același timp, un avantaj major îl constituie implicarea și *experiența responsabililor de formarea continuă descentralizată*, cunoașterea problematicii și a nevoilor de formare din instanțele și parchetele în care aceștia își desfășoară activitatea.

Pe de altă parte, *flexibilitatea domeniilor* programelor de formare la nivel descentralizat este de natură să favorizeze, în ipoteza unei nevoi de formare nou apărute (de ex. modificări legislative), posibilitatea unei reacții prompte din partea INM și derularea programului de pregătire în cadrul formării descentralizate.

Prin urmare, obiectivul este atingerea unei **complementarități** al acestui palier de formare cu formarea continuă centralizată, prin creșterea ponderii și asigurarea unei formări de calitate la nivel descentralizat, urmând ca la nivel centralizat să fie organizate în principal activitățile cu o durată mai mare de timp, întâlnirile naționale pentru unificarea practicii neunitare, seminariile cu participare internațională, conferințe.

Obiectivul va fi atins prin următoarele **acțiuni/măsuri**:

- selectarea și pregătirea unor formatori în *domeniile de specializate/tehnice* și încurajarea acestora de a se implica în activități de formare la nivel descentralizat (de exemplu, în domeniile criminalitate informatică și audiere minori nevoia de formare din sistemul judiciar depășește capacitatea INM de a organiza activități de formare care să producă o schimbare semnificativă într-un termen rezonabil);
- *alocarea cu prioritate a resurselor financiare* activităților organizate la nivel descentralizat și încurajarea responsabililor cu formarea continuă descentralizată de a organiza cu precădere astfel de activități;
- organizarea unor activități de formare la nivel descentralizat în proiecte cu finanțare externă;
- organizarea de întâlniri periodice cu responsabilii de formarea continuă descentralizată.

1.4. Obiectiv specific: Dezvoltarea componentei internaționale a activității de formare continuă

Viziunea și obiectivele de formare asumate în cadrul componentei internaționale a formării continue au la bază *politica de formare judiciară de la nivelul Ununii Europene* și, bineînțeles, *nevoile sistemului judiciar național* materializate în strategii și planuri de acțiune.

Dezvoltarea conceptului de cultură juridică europeană, formarea profesioniștilor din domeniul justiției cu privire la dreptul Uniunii Europene, schimbul de experiență facilitat de programele internaționale de formare reprezintă *instrumente esențiale* pentru asigurarea aplicării corecte și eficiente a dreptului UE, pentru stimularea încrederii reciproce în procedurile transfrontaliere și pentru sprijinirea punerii în aplicare a valorilor și principiilor UE. De aceea, este important ca Institutul să-și consolideze poziția în cadrul EJTN și să crească numărul parteneriatelor bilaterale cu școli și institute de formare pentru a facilita participarea unui număr considerabil de magistrați la programele internaționale de formare.

În acest sens, principala provocare asumată la nivel instituțional o reprezintă implementarea proiectului *CiviLink: Connecting Borders through e-CODEX Judicial Training*. În cadrul acestui proiect, Institutul își propune să desfășoare împreună cu Școala de grefieri și școlile de magistratură din Bulgaria, Italia, Polonia, Portugalia și Spania un amplu program de formare de tip *blended learning*. Acest proiect vizează îmbunătățirea capacităților digitale ale judecătorilor și personalului instanțelor în domeniul cooperării judiciare în materie civilă la nivelul U.E., în contextul Regulamentelor (UE) 2020/1783 și 2020/1784. Proiectul va forma peste 260 de judecători și grefieri implicați în aplicarea dreptului UE în cazuri civile din șase state membre ale UE, prin 6 seminarii, fiecare fiind precedat de un webinar introductiv și o conferință finală. Activitățile sunt susținute de instrumente de e-learning: trei tutoriale și șase podcasturi de învățare reflectivă.

În același timp, Institutul este implicat în calitate de partener în mai multe proiecte inițiate de alte școli de magistratură sau instituții de formare judiciară: „*A friendly justice for unaccompanied minors facing criminal networks*”, promovat de Școala de Magistratură din Franța (ENM); „*Judicial training to prepare criminal justice professionals to #digitalisation and #AI*”, inițiat de Academia de Drept European (ERA); „*Provision of seminars to train judges and legal practitioners on EU gender equality and EU non-discrimination legislation*”, implementat de ERA; „*JUST-fAIr - Training European justice professionals in the use of AI: a key challenge for fundamental rights*”, coordonat de Școala de Magistratură din Franța (ENM); „*Detention, Alternatives, Mutual Trust and Mutual Legal Assistance*”, coordonat de ERA; „*Human Rights Education for Legal Professionals (HELP) in the EU - HELP in the EU IV*”, propus de HELP.

Totodată, în calitate de membru al Grupului de Pilotaj (Steering Group) din partea EJTN, INM a contribuit, alături de instituțiile de formare din Bulgaria, Austria și Slovenia, la implementarea programului derulat de Direcția Generală Vecinătate și Negocieri privind Extinderea (DG NEAR) din cadrul Comisiei Europene, având ca beneficiari state din Balcanii de Vest. Programul pilot este implementat în perioada 2022-2024 și are ca obiectiv susținerea procesului de integrare și asociere, prin consolidarea statului de drept, îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților judecătorilor și procurorilor și consolidarea capacității instituțiilor

de formare judiciară din Serbia și Muntenegru, cu precădere în ceea ce privește formarea în domeniul *acquis*-ului Uniunii Europene.

Pe de altă parte, o preocupare constantă a ultimilor ani a reprezentat-o consolidarea rețelei naționale de judecători-coordonatori în materia dreptului Uniunii Europene (EuRoQuod) prin organizarea de conferințe anuale dedicate, formarea membrilor acesteia și conectarea cu celelalte rețele similare la nivel european.

O inițiativă recentă care trebuie menționată în legătură cu vizibilitatea rețelei și aportul acesteia adus formării magistraților români în contextul mai larg al cooperării europene se referă la dezvoltarea bazei de date a EuRoQuod în materia trimiterilor preliminare formulate de instanțele române. Prin eforturile conjugate ale Departamentului IT și catedrei de drept UE din cadrul INM, s-au dezvoltat două aplicații informatice care vor asigura actualizarea acestei baze de date. Magistrații naționali vor avea acces la încheierile/cererile de trimitere preliminară formulate de instanțele române, în temeiul art. 267 TFUE.

De asemenea, în acord cu practica ultimilor ani, Institutul va continua să susțină eforturile de integrare europeană a Republicii Moldova, în cadrul parteneriatului strategic bilateral, prin programe de formare organizate în colaborare cu Institutul Național al Justiției din Republica Moldova (INJ).

Prin urmare, obiectivul va fi atins prin următoarele **acțiuni/măsuri**:

- continuarea participării în proiecte transnaționale cu finanțare externă, fie în calitate de lider de proiect (de exemplu, Civilink), fie în proiecte promovate de partenerii externi: instituții de formare judiciară europene de prestigiu - Academia de Drept European (ERA), Școala Națională de Magistratură din Franța (ENM), alte școli de magistratură sau programe ale unor organizații la nivel european – Programul HELP al Consiliului Europei etc.
- creșterea rolului Rețelei naționale a judecătorilor coordonatori în materia Dreptului Uniunii Europene – EuRoQuod, formarea membrilor acesteia și conectarea cu celelalte rețele similare la nivel european;
- organizarea de activități de formare utile sistemului judiciar național deschise participării magistraților europeni (de exemplu, în domenii precum *tranziția digitală, criminalitate informatică, interacțiunea cu minorii în timpul procedurilor judiciale, engleză juridică, judgecraft, comunicare*);
- consolidarea poziției instituționale în cadrul EJTN și extinderea parteneriatelor bilaterale cu școli și institute de formare în scopul dezvoltării unor programe de formare internaționale comune pentru a crește numărul de magistrați români implicați în programe internaționale;

- dezvoltarea și implicarea în programe de formare în cadrul unor parteneriate la nivel european și regional, menite a contribui la sporirea prestigiului de care se bucură institutul în rândul școlilor europene (de exemplu, participarea în proiectul EJTN pentru Balcanii de Vest);
- consolidarea relației instituționale cu Institutul Național al Justiției din Republica Moldova, prin facilitarea schimbului de experiență al formatorilor din cele două institute și prin organizarea unor acțiuni de formare comune (de exemplu, în 2023 au participat la activități de formare continuă organizate de INM un număr de 12 formatori, judecători și procurori din Republica Moldova).

2. Direcție strategică – Dezvoltarea componentei de formare a formatorilor

Institutul Național al Magistraturii este responsabil pentru recrutarea personalului de instruire și asigurarea formării acestuia în vederea organizării unor programe eficiente de formare profesională pentru judecători și procurori.

Componenta de formare a formatorilor are rolul de a promova și menține standardele înalte de comportament și etică în rândul formatorilor, contribuind astfel atât la formarea auditorilor de justiție, care înțeleg și respectă sistemul de valori și principii al funcției de judecător sau procuror, cât și la dezvoltarea profesională a judecătorilor și procurorilor, într-un mod competent și adaptabil.

Pentru asigurarea caracterului unitar al formării în contextul schimbărilor legislative și în vederea menținerii unui înalt nivel calitativ al pregătirii profesionale la nivel centralizat și descentralizat, este nevoie de un număr suficient de formatori atât în domeniile fundamentale, cât și în domeniile de strictă specializare.

Totodată, o atenție aparte trebuie acordată asigurării unui număr suficient de coordonatori de practică în fiecare centru de stagiu, precum și formării anuale a acestora.

Contextul actual în care își desfășoară activitatea magistrații, apariția sau creșterea în amploare a unor fenomene sociale, mai ales în domeniul infracționalității economice, necesită cunoștințe complexe, nu numai de drept ci și de economie, informatică, ceea ce presupune atragerea, în continuare, a specialiștilor cu o altă formare decât cea juridică.

În vederea creșterii calității activităților de formare inițială/continuă, îmi propun să ating o serie de obiective specifice, care vor avea ca rezultat consolidarea corpului de formatori și asigurarea unei pregătiri continue a acestora, bazată pe promovarea excelenței și eticii profesionale în cadrul procesului de formare a auditorilor de justiție/magistraților.

2.1. Obiectiv specific: Consolidarea corpului personalului de instruire al INM, prin următoarele măsuri/acțiuni:

- recrutarea de noi formatori cu normă întreagă/colaboratori pentru a acoperi necesarul de formatori atât la formarea inițială, cât și la formarea continuă;
- actualizarea listei de formatori și realizarea unui profil detaliat al fiecărui formator (fișă de competențe și abilități, activități de formare susținute, calificative obținute);
- proiectarea și organizarea unor acțiuni de formare cu *caracter mixt* (dezvoltare cunoștințe juridice/non-juridice/interdisciplinare și dobândire/aprofundare cunoștințe specifice formării adulților și exersare abilități didactice) în domenii de specializate/tehnice (achiziții publice, financiar-fiscal, dreptul muncii criminalitate economico-financiară și corupție, criminalitate informatică, spălare de bani, recuperarea produsului infracțiunii), în vederea recrutării de *formatori specializați* dintre persoanele care au urmat aceste sesiuni de formare;
- dezvoltarea de parteneriate internaționale cu instituții similare pentru schimburi de bune practici și de formatori.

2.2. Obiectiv specific: Dezvoltarea competențelor personalului de instruire, prin următoarele măsuri/acțiuni:

- proiectarea și organizarea unor activități de formare a formatorilor pe niveluri de competență, punând accent pe dobândirea de cunoștințe și abilități în *utilizarea tehnologiilor moderne de predare*;
- asigurarea unei componente de formare la distanță dedicată formatorilor, care să includă module interactive, resurse digitale și posibilitatea de discuție pentru schimbul de bune practici (forum);
- explorarea tehnologiilor de realitate virtuală (VR) și realitate augmentată (AR) în programul de formare pentru a simula scenarii complexe de predare și învăța.

3. Direcție strategică – Consolidarea structurii de achiziții publice, informatică și proiecte cu finanțare externă

Serviciul de achiziții publice, informatică și proiecte cu finanțare externă a fost înființat ca urmare a reorganizării instituției (Decizia directorului nr. 247/25.06.2024) prin transformarea Biroului de achiziții publice și informatică, fiind transferate și atribuțiile legate de implementarea proiectelor cu finanțare externă.

În domeniul achizițiilor publice, principalele responsabilități ale acestui compartiment includ planificarea achizițiilor, întocmirea documentației de atribuire, organizarea și derularea procedurilor de achiziție, precum și monitorizarea și controlul derulării

contractelor de achiziții publice. Compartimentul are un rol *important* în asigurarea utilizării eficiente și responsabile a fondurilor publice, precum și a fondurilor provenite din finanțări externe externe.

Compartimentul IT este responsabil de gestionarea și întreținerea infrastructurii IT, inclusiv rețele, hardware, software, securitate. În activitatea curentă, principala atribuție este de a asigura suportul tehnic pentru activitățile desfășurate atât la formare inițială, cât și la formare continuă. Prin urmare, compartimentul IT este *vital* pentru realizarea obiectivelor instituționale asumate, asigurând continuitatea activității, protecția datelor și sprijinul tehnic necesar pentru a răspunde provocărilor formării judiciare moderne.

Compartimentul proiecte cu finanțare externă joacă un rol esențial în atragerea de resurse financiare suplimentare, prin elaborarea și implementarea proiectelor finanțate din fonduri europene, granturi internaționale, sau alte forme de finanțare nerambursabilă. În contextul actual, activitatea desfășurată în acest domeniu este *decisivă* pentru finanțarea și organizarea programelor de formare continuă a magistraților.

Prin urmare, obiectivele asumate se circumscriu nevoii de consolidare a serviciului, în toate cele trei compartimente ale sale, prin elaborarea unor proceduri specifice programelor de finanțare externă și prin facilitarea participării la cursuri de formare profesională.

În procesul de stabilire a obiectivelor și măsurilor de atingere a acestora am avut în vedere faptul că, deși serviciul este înființat de curând, persoanele care lucrează în cadrul acestuia au o experiență vastă în domeniile de competență și în implementarea proiectelor cu finanțare externă.

3.1. Obiectiv specific: Consolidarea Compartimentului achiziții publice, prin următoarele măsuri:

- elaborarea unei proceduri de achiziție specifice programelor de finanțare externă;
- facilitarea participării la cursuri de formare profesională acreditate care acoperă legislația, procedurile și bunele practici în achizițiile publice.

3.2. Obiectiv specific: Consolidarea Compartimentului IT, prin următoarele măsuri/acțiuni:

- facilitarea participării la cursuri de formare profesională în vederea dobândirii de noi cunoștințe și formării de abilități și competențe specifice tehnologiei informațiilor;
- refacerea infrastructurii rețelei interne (desktop-uri/laptop-uri cu licențe Windows și Office, stații grafice cu licențe și baterii externe, switch-uri 10/100/1000 Mb/s birouri, access point-uri săli curs, switch-uri layer 3, firewall fortigate, SAN - servere stocare, server virtual cu licențe Windows);

- achiziționarea de echipamente audio, stații grafice cu licențe și baterii externe, ecrane smart pentru săli de curs, proiector aulă, aparate foto profesionale cu trepied și obiectiv, spotlight led, camere video profesionale 4k cu trepied, telepromptere, microfoane shotgun și lavalieri profesionale, carduri memorie.

3.3. Obiectiv specific: Consolidarea Compartimentului proiecte cu finanțare externă, prin următoarele măsuri/actiuni:

- elaborarea de proceduri specifice aplicabile fiecărui program de finanțare – fonduri structurale, Mecanismul Financiar Elvețian, Mecanismul Financiar Norvegian, Civilink: Connecting Borders through e-CODEX Judicial Training, alte mecanisme de finanțare externă;
- facilitarea participării la cursuri de formare profesională în elaborarea și managementul proiectelor cu finanțare externă.

V. CONCLUZII

Realizarea obiectivelor propuse implică crearea unui **context de excelență** bazat pe **responsabilitate instituțională și personală**, prin asumarea principiilor și valorilor specifice sistemului judiciar, lucrul în echipă și implicarea activă a colectivului în luarea deciziilor, stimularea inițiativei prin promovarea filosofiei depășirii așteptărilor și recompensării celor creativi.

Consecvent principiului conform căruia *oamenii dau valoare oricărei organizații*, în exercitarea actului de conducere voi ține cont de personalitatea, nivelul de pregătire și orizontul deziderativ al fiecăruia, precum și de raporturile specifice interumane de la nivelul colectivului. Totodată, consider că actul de conducere trebuie să se bazeze pe dialog, respect reciproc, asigurarea unui echilibru între concurență și cooperare.

Realizarea obiectivelor propuse implică comunicarea adecvată cu personalul instituției, indiferent de poziția ocupată în organigramă, încrederea reciprocă și menținerea conlucrării între compartimentele unității, precum și cooperarea loială cu celelalte instituții implicate în actul de justiție.

Plan de acțiune aferent obiectivelor asumate prin planul de management

| Direcția/Departamentul | Obiectivul specific | Acțiune/Intervenție | Resurse/Finanțare | Termen | Activități/Scenariu |
|--|--|---|---|------------------|--|
| <p>1. Dezvoltarea programelor de formare continuă profesională</p> | <p>1.1 Eficientizarea, creșterea calității și diversificarea activităților de formare continuă</p> | <p>- mutarea accentului de pe dobândirea de cunoștințe spre dobândirea de abilități și crearea unor <i>instrumente practice, intuitive și atractive</i> apte să formeze și să dezvolte abilități (organizarea de activități de formare în domeniile engleză juridică, digitalizare, administrarea probatorului și tehnici de audiere în materie penală, precum și elaborarea unor ghiduri de bune practici/manuale multimedia/module e-learning;</p> <p>- creșterea ponderii și importanței abordării multidisciplinare în cadrul activităților de formare organizate, în special în acele materii în care apare nevoia de a deține cunoștințe multiple, în afara ariei juridice, precum: etică și judgecraft, comunicare și leadership, management organizațional, achiziții publice, drept financiar și fiscal, criminalistică;</p> <p>- asigurarea unei abordări interprofesionale a formării, printr-un dialog constant cu profesii juridice conexe și prin organizarea unor activități de formare profesională comune (avocați, executori judecătorești,</p> | <p>Bugetul public MFE MFN CivilLink</p> | <p>2024-2027</p> | <p>Programe de formare implementate</p> <p>Module e-learnig disponibile pe platforma INM</p> <p>Întâlniri comune organizate cu profesii juridice conexe</p> <p>Program de formare la distanță complementar programelor clasice</p> |

| Direcție strategică | Obiective specifice | Acțiune/activitate | Resursa/buget | Termen | Activități/realizări |
|---------------------|--|---|--|-------------------------|---|
| | | <p>practicieni în insolvență, notari, mediatori bancari, inspecții de integritate);</p> <p>- creșterea ponderii activităților de formare la distanță (webinare) în domeniul în care se pune accentul pe transmiterea de informații/cunoștințe punctuale (modificări legislative importante, pregătirea magistraților admiși în profesie în condițiile art. 63 din Legea 303/2022) sau care contribuie la unificarea practicii judiciare (întâlniri de practică neunitară);</p> <p>- revizuirea periodică a programelor de formare pentru a reflecta evoluțiile recente în jurisprudență, legislație și digitalizare, în vederea introducerii de module noi pe teme emergente, cum ar fi dreptul digital, protecția datelor sau combaterea criminalității cibernetice.</p> | | | |
| | <p>1.2. Creșterea importanței tehnologiilor moderne în cadrul formării continue</p> | <p>- crearea/dezvoltarea unei <i>platforme de învățare la distanță</i>, care poate include module de formare, ghiduri, metodologii, podcasturi, webinare, transmisii online etc. ale activităților de formare organizate de INIM;</p> <p>- asigurarea unui suport tehnic adecvat pentru utilizarea platformelor de e-learning și alte tehnologii educaționale pentru personalul de instruire;</p> | <p>Bugetul public MFE MFN CivilLink</p> | <p>2024-2027</p> | <p>Platformă e-learning funcțională</p> <p>Infrastructură tehnologică achiziționată</p> |

| Direcție/strategie | Obiectiv/pecific | Aspecte/măsură | Resurse/instrumente | Termen | Activități/Rezultate |
|--|------------------|--|--|-----------|---|
| | | <p>- dezvoltarea/îmbunătățirea <i>infrastructurii tehnologice</i> pentru desfășurarea activităților de formare (ecrane smart pentru săli de curs, proiector aulă, tablete/laptop-uri pentru formatori și cursanți, aplicații electronice utile procesului de predare-învățare);</p> <p>- dezvoltarea și implementarea unor <i>instrumente moderne/complementare de formare</i>, precum module e-learning, utilizarea e-tools, podcast-uri, înregistrări video ale cursurilor de formare);</p> <p>- dezvoltarea <i>componentei academice</i> a formării prin crearea unei biblioteci digitale a INM care să conțină materiale scrise, audio și video rezultate în urma activității de formare pe care o desfășoară INM; achiziționarea de abonamente la biblioteci juridice virtuale.</p> | | | <p>Module e-learning, podcast-uri, înregistrări video ale cursurilor de formare realizate</p> <p>Biblioteca digitală funcțională/Abonamente la biblioteci juridice virtuale achiziționate</p> |
| 1.3. Creșterea ponderii și calității activităților de formare continuă descentralizată | | - selectarea și pregătirea unor formatori în domeniile specializate și încurajarea acestora de a se implica în activități de formare la nivel descentralizat (de exemplu, în domeniile criminalitate informatică și audiere minori nevoia de formare din sistemul judiciar depășește capacitatea INM de a organiza activități de formare care să producă o schimbare semnificativă într-un termen rezonabil); | <p>Bugetul public</p> <p>MFE</p> <p>MFN</p> | 2024-2027 | <p>Formatori recrutați și formați în domeniile specializate</p> <p>Programe de formare implementate la nivel descentralizat</p> |

| Direcție strategică | Obiectiv specific | Agiune/măsură | Resurse/finanțare | Termen | Activități/Rezultate |
|---------------------|---|--|--|--------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - alocarea cu prioritate a resurselor financiare activităților organizate la nivel descentralizat și încurajarea responsabililor cu formarea continuă descentralizată de a organiza cu precădere astfel de activități; - organizarea unor activități de formare la nivel descentralizat în proiecte cu finanțare externă; - organizarea de întâlniri periodice cu responsabilii de formarea continuă descentralizată | | | <p>Număr crescut de activități organizate la nivel descentralizat</p> |
| | <p>1.4. Dezvoltarea componentei internaționale a activității de formare continuă</p> | <ul style="list-style-type: none"> - continuarea participării în proiecte transnaționale cu finanțare externă, fie în calitate de lider de proiect, fie în proiecte promovate de partenerii externi; - creșterea rolului Rețelei naționale a judecătorilor coordonatori în materia Dreptului Uniunii Europene – EuRoQuod, formarea membrilor acesteia și conectarea cu celelalte rețele similare la nivel european; - organizarea de activități de formare utile sistemului judiciar național deschise participării magistraților europeni - consolidarea poziției instituționale în cadrul EJTN și extinderea parteneriatelor bilaterale cu școli și institute de formare în scopul dezvoltării unor programe de formare internaționale comune pentru a | <p>Bugetul public MFN CivilLink</p> | | <p>Proiecte comune implementate</p> <p>Rețea EuRoQuod consolidată</p> <p>Consolidarea rolului INM în cadrul rețelelor școlilor de formare</p> |

| Direcție strategică | Obiectiv specific | Acțiune/măsură | Resurse/impuneri | Termen | Activități/Rezultate |
|--|---|--|--|-------------------------|---|
| | | <p>crește numărul de magistrații români implicați în programe internaționale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - dezvoltarea și implicarea în programe de formare în cadrul unor parteneriate la nivel european și regional, menite a contribui la sporirea prestigiului de care se bucură institutul în rândul școlilor europene - consolidarea relației instituționale cu Institutul Național al Justiției din Republica Moldova, prin facilitarea schimbului de experiență al formatorilor din cele două institute și prin organizarea unor acțiuni de formare comune | | | <p>Parteneriat consolidat cu Institutul Național al Justiției din Republica Moldova</p> |
| <p>2. Dezvoltarea componentei de formare a formatorilor</p> | <p>2.1. Consolidarea corpului personalului de instruire al INM</p> | <ul style="list-style-type: none"> - recrutarea de noi formatori cu normă întreagă/colaboratori pentru a acoperi necesarul de formatori atât la formarea inițială, cât și la formarea continuă; - actualizarea listei de formatori și crearea unei baze de date/aplicație care să conțină profilul detaliat al fiecărui formator (fișă de competențe și abilități, activități de formare susținute, calificative obținute); - proiectarea și organizarea unor acțiuni de formare cu caracter mixt în domeniul de nișă/tehnice, în vederea recrutării de formatori specializați dintre persoanele care au urmat aceste sesiuni de formare; | <p>Bugetul public MFE MFN</p> | <p>2024-2027</p> | <p>Rețea de formatori specializați</p> <p>Baza de date/aplicație funcțională</p> |

| Direcția strategică | Obiectiv specific | Acțiune/măsură | Resurs/finanțare | Termen | Activități/Realizări |
|---|--|---|--|-----------|---|
| | | <p>- dezvoltarea de parteneriate internaționale cu instituții similare pentru schimburi de bune practici și de formatori;</p> | | | Parteneriate încheiate cu alte școli de magistratură/instituții internaționale |
| 2.2. Dezvoltarea competențelor personalului de instruire | | <p>- proiectarea și organizarea unor activități de formare a formatorilor pe niveluri de competență, punând accent pe dobândirea de cunoștințe și abilități în utilizarea tehnologiilor moderne de predare;</p> <p>- asigurarea unei componente de formare la distanță dedicată formatorilor, care să includă module interactive, resurse digitale și posibilitatea de discuție pentru schimbul de bune practici (forum);</p> <p>- explorarea tehnologiilor de realitate virtuală (VR) și realitate augmentată (AR) în programul de formare pentru a simula scenarii complexe de predare și învățare.</p> | <p>Bugetul public</p> <p>MFE</p> <p>MFN</p> <p>Civilink</p> | 2024-2027 | <p>Programe de formare formatori implementate</p> <p>Module interactive bazate pe realitatea virtuală/augmentată implementate</p> |
| 3. Consolidarea structurii de achiziții publice, informatică și proiecte cu finanțare externă | 3.1. Consolidarea Compartimentului achiziții publice | <p>- elaborarea unei proceduri de achiziție specifice programelor de finanțare externă;</p> <p>- facilitarea participării la cursuri de formare profesională acreditate care acoperă</p> | <p>Bugetul public</p> | | <p>Procedură de achiziție implementată</p> <p>Personal format</p> |

| Direcția strategică | Obiectiv specific | Acțiune/activitate | Resurse/finanțare | Termen | Activități/realizări |
|---|--|--|----------------------------------|--------|---|
| | | legislația, procedurile și bunele practici în achizițiile publice. | | | |
| 3.2. Consolidarea Compartimentului IT | <p>- facilitarea participării la cursuri de formare profesională în vederea dobândirii de noi cunoștințe și formării de abilități și competențe specifice tehnologiei informațiilor;</p> <p>- refacerea infrastructurii rețelei interne (desktop-uri/laptop-uri cu licențe Windows si Office, stații grafice cu licențe si baterii externe, switch-uri 10/100/1000 Mb/s birouri, access point-uri săli curs, switch-uri layer 3, firewall fortigate, SAN - servere stocare, server virtual cu licențe Windows server);</p> <p>- achiziționarea de echipamente audio, stații grafice cu licențe si baterii externe, ecrane smart pentru săli de curs, proiector aulă, aparate foto profesionale cu trepied si obiectiv, spotlight led, camere video profesionale 4k cu trepied, telepromptere, microfoane shotgun și lavaliere profesionale, carduri memorie.</p> | <p>- facilitarea participării la cursuri de formare profesională în vederea dobândirii de noi cunoștințe și formării de abilități și competențe specifice tehnologiei informațiilor;</p> <p>- refacerea infrastructurii rețelei interne (desktop-uri/laptop-uri cu licențe Windows si Office, stații grafice cu licențe si baterii externe, switch-uri 10/100/1000 Mb/s birouri, access point-uri săli curs, switch-uri layer 3, firewall fortigate, SAN - servere stocare, server virtual cu licențe Windows server);</p> <p>- achiziționarea de echipamente audio, stații grafice cu licențe si baterii externe, ecrane smart pentru săli de curs, proiector aulă, aparate foto profesionale cu trepied si obiectiv, spotlight led, camere video profesionale 4k cu trepied, telepromptere, microfoane shotgun și lavaliere profesionale, carduri memorie.</p> | <p>Bugetul public</p> <p>MFN</p> | | <p>Infrastructură IT îmbunătățită</p> <p>Echipamente achiziționate</p> <p>Personal format</p> |
| 3.3. Consolidarea Compartimentului de proiecte cu finanțare externă | | <p>- elaborarea de proceduri specifice aplicabile fiecărui program de finanțare – fonduri structurale, Mecanismul Financiar Elvețian, Mecanismul Financiar Norwegian etc.;</p> | <p>Bugetul public</p> | | <p>Proceduri specifice implementate</p> <p>Personal format</p> |

| Direcție strategică | Obiectiv specific | Acțiune/măsură | Resurse/finanțare | Termen | Activități/Rezultate |
|---------------------|-------------------|--|-------------------|--------|----------------------|
| | | <p>- facilitarea participării la cursuri de formare profesională în elaborarea și managementul proiectelor cu finanțare externă.</p> | | | |

