



**PROIECT MANAGERIAL**



**PROIECT  
REFERITOR LA EXERCITAREA  
ATRIBUȚIILOR SPECIFICE  
FUNCȚIEI DE PROCUROR ȘEF  
AL DIRECȚIEI NAȚIONALE  
ANTICORUPȚIE**

**CANDIDAT  
FLOREA ADINA**

## CAPITOLUL I

### DIRECȚIA NAȚIONALĂ ANTICORUPȚIE, ÎNCOTRO?

În ultimii ani, România a făcut pași importanți în lupta împotriva corupției, atât evaluările externe, cât și analizele interne, reflectând rezultatele consistente în acest domeniu, procurorii din cadrul Direcției Naționale Anticorupție (în continuare DNA) jucând un rol central prin activitatea desfășurată în mod constant.

Fără a nega, astfel, lucrurile bune care s-au realizat în ultimii ani, un bilanț necosmetizat al activității DNA pune în lumină destule, dacă nu prea multe, abateri de la rigorile statului de drept.

Fie că vorbim despre activitățile desfășurate de către procurori cu funcții de execuție, fie (mai grav) că ne raportăm la cei cu funcții de conducere, chiar la nivel de vârf, regăsim comportamente care s-au îndepărtat simțitor de la abordarea profesionistă, echilibrată, în contrast cu statutul profesiei noastre, iar uneori chiar în conflict cu legea.

Așa s-a ajuns ca, prin contribuția conjugată a unor membri ai corpului profesional din DNA, să se recurgă, caz fără precedent, la revocarea procurorului șef al Direcției pentru *"exercitarea discreționară a funcției și deturnarea activității de la combaterea corupției și a instituției DNA de la rolul său constituțional și legal"*<sup>1</sup>.

Procedura actuală de numire a conducerii DNA vine pe fondul acestei stări de fapt și a unui climat de neîncredere care s-a propagat în societate raportat la activitatea propriu – zisă a procurorilor DNA.

Consonantă cu una dintre ideile de forță cuprinse în Raportul privind activitatea managerială de la DNA – ***„Lucrurile bune nu le justifică pe cele rele”***<sup>2</sup>, îmi pun la dispoziție toate resursele și experiența profesională acumulată în 27 de ani desfășurați numai în activitatea de procuror pentru recâștigarea încrederii acestei importante instituții din România.

---

<sup>1</sup> Raportul privind activitatea managerială de la DNA (nr. 17472/22.02.2018), întocmit de Ministrul Justiției

<sup>2</sup> citat din Raportul Ministrului Justiției menționat la nota de subsol de mai sus

## CAPITOLUL II

### PREZENTAREA SINTETICĂ A DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE

#### 2.1. Prezentare generală

**Direcția Națională Anticorupție** face parte din Ministerul Public, „este organizată ca structură cu personalitate juridică în cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și este specializată în combaterea infracțiunilor de corupție, potrivit legii” (art. 1 din Ordinul nr. 1643/C din 15 mai 2015 pentru aprobarea Regulamentului de ordine interioară al DNA).

Organizarea, funcționarea și atribuțiile Direcției Naționale Anticorupție sunt reglementate, în principal, prin Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară, O.U.G. nr. 43/2002 privind funcționarea DNA, Legea nr. 78/2000 privind prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, Regulamentul de ordine interioară al parchetelor, Regulamentul de ordine interioară al DNA, Codul de procedură penală.

Din punct de vedere funcțional, DNA funcționează potrivit principiilor legalității, imparțialității și controlului ierarhic, sub autoritatea ministrului justiției, în condițiile legii (art. 62 din Legea nr. 304/2004), fiind o structură independentă *”în raport cu instanțele judecătorești și cu parchetele de pe lângă acestea, precum și în relațiile cu celelalte autorități publice exercitându-și atribuțiile numai în temeiul legii și pentru respectarea acesteia”* (art. 2 din O.U.G. nr. 43/2002).

Procurorul șef al DNA este, din punct de vedere managerial, manager de nivel înalt, având în subordinea sa manageri de nivel mediu, în persoana procurorilor șefi de secții și a procurorilor șefi de servicii teritoriale, iar, prin intermediul acestora, conform principiului subordonării ierarhice, procurorii cu funcții de execuție care-și desfășoară activitatea în cadrul subsistemelor conduse.

Activitatea și profilul profesional și moral al procurorului șef al DNA se circumscriu modelului de **manager de instituție**, implicat în promovarea integrității instituției, prin oferirea propriului exemplu de integritate, sancționând sau gestionând încălcarea regulilor.

La nivel central, Direcția Națională Anticorupție este constituită într-o structură denumită „structura centrală”, iar, la nivel teritorial, funcționează un număr de 14

servicii teritoriale și un birou teritorial. Structura centrală este organizată în secții (Secția de combatere a corupției, Secția de combatere a infracțiunilor asimilate infracțiunilor de corupție, Secția judiciară penală), servicii, birouri și compartimente de activitate, iar activitatea economică, financiar - administrativă este coordonată de Departamentul economico – financiar și administrativ, condus de un manager economic, subordonat procurorului șef.

## **2.2. Logistica Direcției Naționale Anticorupție**

Activitatea profesională a structurii centrale se desfășoară la sediul din Municipiul București, iar activitatea serviciilor și a biroului teritorial se desfășoară în sedii proprietate sau închiriate, circumscripția acestora fiind stabilită de către procurorul șef, de regulă în localitățile în care-și au sediile parchetele de pe lângă curțile de apel.

Serviciul tehnic funcționează cu două birouri componente: biroul tehnic, respectiv biroul telecomunicații, și beneficiază de echipamente IT proprii, destinate realizării activităților procedurale.

Procurorii din cadrul DNA, ofițerii și agenții de poliție judiciară, specialiștii în domeniul economic, financiar, bancar, vamal, informatic și în alte domenii și specialiștii antifraudă au asigurat accesul la bazele de date care aparțin și care sunt gestionate de alte instituții, acces care facilitează, în mod nemijlocit, documentarea infracțiunilor aflate în urmărire penală, precum și identificarea și tragerea la răspunderea penală a persoanelor care au săvârșit infracțiuni care intră în competența de instrumentare a DNA.

## **2.3. Resurse umane**

Conform articolului (19) din Regulamentul de ordine interioară al Direcției Naționale Anticorupție, această structură funcționează cu următoarele categorii de personal:

- procurori, procurori militari;
- personal de specialitate juridică asimilat judecătorilor și procurorilor;
- ofițeri și agenți de poliție judiciară;
- specialiști de înaltă calificare în domeniul economic, financiar, bancar, vamal, informatic și în alte domenii;
- specialiști antifraudă;
- personal auxiliar de specialitate;
- personal conex personalului auxiliar de specialitate;

- personal economic și administrativ, respectiv funcționari publici și personal contractual, inclusiv consilierul pentru afaceri europene.

La sfârșitul semestrului I/2018, situația resurselor umane la nivelul DNA se prezenta astfel:

- 195 posturi de procuror, cu un grad de ocupare de 90,4%, fiind vacante 19 posturi;
- 260 posturi de ofițeri și agenți de poliție judiciară, cu un grad de ocupare de 89,6%, fiind vacante 27 posturi;
- 65 posturi de specialiști, cu un grad de ocupare de 87,6%, fiind vacante 8 posturi;
- 25 posturi de specialiști antifraudă, cu un grad de ocupare de 64%, fiind vacante 9 posturi;
- 109 posturi de grefier, cu un grad de ocupare de 94,5%, fiind vacante 6 posturi;
- 89 posturi de personal administrativ, funcționari publici și personal conex, cu un grad de ocupare de 95,5%, fiind vacante 4 posturi;
- 44 posturi de conducători auto, cu un grad de ocupare de 90,9%, fiind vacante 4 posturi.

#### **2.4. Activitatea procurorului șef al Direcției Naționale Anticorupție, manager de nivel înalt, prin prisma exercitării atribuțiilor manageriale**

Stabilirea obiectivelor, a mijloacelor de realizare a acestora, a termenelor de îndeplinire sunt specifice funcției de *previziune*.

Obiectivele vor fi subsumate activității și competențelor specifice DNA și vor avea drept finalitate combaterea eficientă a faptelor de corupție, înlăturarea deficiențelor și obținerea unor indicatori de performanță superiori.

Din punct de vedere managerial, stabilirea corectă a obiectivelor Direcției este deosebit de importantă în economia rolului pe care DNA îl joacă în combaterea corupției.

În acest scop, vor fi întreprinse, în principal, următoarele activități:

- elaborarea (*anual*) a programului de activități specifice, stabilirea responsabililor și a termenelor de realizare (acolo unde este cazul);
- implicarea procurorilor din cadrul DNA în activitatea de verificare și de elaborare a analizelor privind corupția, macrocriminalitatea economico-financiară și evaziunea fiscală, analize care să eficientizeze activitatea de urmărire penală;

- elaborarea unor planuri, împreună cu procurorii cu funcții de conducere de la nivelul structurii centrale și a structurilor teritoriale, care să vizeze eficientizarea activității de urmărire penală și stabilirea unei strategii de soluționare a cauzelor din competența DNA;

- elaborarea unor programe lunare și trimestriale care să vizeze scăderea stocului de dosare mai vechi.

**Organizarea** activităților, ca funcție managerială, implică identificarea și repartizarea resurselor umane și materiale, precum și stabilirea modului în care vor fi realizate obiectivele.

În concret, la nivelul DNA, se va urmări:

- realizarea unei repartizări a procurorilor pe compartimente de activitate în raport de specializarea acestora, de experiență, dar și de determinare. Voi urmări realizarea unui echilibru în cadrul fiecărui compartiment, astfel încât activitatea să se desfășoare în mod eficient, cu evitarea apariției situațiilor privind conflictele de interese sau incompatibilitățile în exercitarea funcției;

- asigurarea unui volum de muncă echilibrat, printr-o repartizare judicioasă a cauzelor și lucrărilor în cadrul secțiilor și serviciilor;

- organizarea unui program corespunzător de primire în audiență a persoanelor astfel încât să se poată realiza o degrevare parțială a procurorilor de această activitate;

- măsuri de organizare pentru implementarea strategiilor naționale și sectoriale în domeniul justiției, conform H.G. nr. 583/2016 din 10 august 2016 privind aprobarea Strategiei Naționale Anticorupție;

- organizarea activității de pregătire profesională și formare a procurorilor și a personalului auxiliar de specialitate;

- luarea de măsuri care să conducă la folosirea judicioasă a resurselor umane, materiale și financiare;

- organizarea și asigurarea studiului practicii instanțelor de judecată; a activității de documentare juridică, a dotării cabinetelor de documentare;

- organizarea activității de primire în audiență a justiciabililor, precum și a activităților de soluționare a reclamațiilor, plângerilor, sesizărilor.

Funcția de **coordonare** urmărește armonizarea deciziilor cu acțiunile personalului și are, ca principală pârghie, comunicarea. Aceasta trebuie să fie adecvată în scopul transmiterii informațiilor între procurorul șef și celălalt personal, atât pe orizontală, cât și pe verticală, așa încât să asigure:

- buna gestionare a informațiilor, cu precădere din punct de vedere judiciar - operativ;
- stabilirea circuitelor fluxurilor informaționale;
- colaborarea eficientă cu procurorii din subordine, cu celălalt personal, dar și cu alte unități de parchet, instanțe judecătorești, alte instituții, inclusiv mass-media;
- transparență decizională.

Coordonatele activității procurorului șef, menționate mai sus, trebuie să conducă la asigurarea unui climat de muncă sănătos, la valorificarea informațiilor judiciar operative, precum și la îmbunătățirea percepției publice referitoare la activitatea DNA.

**Antrenarea**, ca funcție managerială, presupune determinarea participării fiecărei persoane la îndeplinirea obiectivelor.

Promovarea unui climat de muncă lipsit de tensiuni și bazat pe recunoaștere profesională, cu consultarea personalului, așa încât să faciliteze cunoașterea nevoilor și așteptărilor profesionale, stilul deschis și încurajator, sunt premise pentru motivarea acestora.

Consider că este necesară o schimbare în conduita procurorilor cu funcții de conducere și a procurorilor cu funcții de execuție din cadrul DNA, prin încurajarea participării active la procesul decizional, astfel încât personalul din subordine să fie informat cu privire la scopurile propuse și la mijloacele de realizare a acestora.

În realizarea funcției de **control - reglare**, voi urmări modul în care sunt îndeplinite atribuțiile de serviciu, fie direct, fie prin intermediul procurorilor anume desemnați, iar, ca instrumente concrete de exercitare:

- controlul operativ curent;
- controlul tematic;
- controlul de fond.

Finalitatea acestei activități va avea, ca și consecință, remediarea deficiențelor și îmbunătățirea calității activității, urmând a fi caracterizată, ulterior, prin continuitate, dar, în principal, prin prevenție, care se va realiza, în concret, prin prelucrarea rezultatelor controlului cu întregul colectiv, în vederea cunoașterii deficiențelor, precum și a măsurilor necesare corectării lor.



### CAPITOLUL III

#### **PRINCIPALELE DISFUNCȚII ȘI VULNERABILITĂȚI IDENTIFICATE ÎN ACTIVITATEA DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE. SOLUȚII PENTRU REMEDIEREA ACESTORA**

Am privit, în ultimii ani, situația din cadrul Direcției Naționale Anticorupție dintr-o dublă perspectivă, pe de o parte, atașată valorilor profesiei de procuror pe care o exercit cu pasiune și rigoare de peste 27 de ani, iar, pe de altă parte, ca persoană preocupată de așezarea societății românești pe baze echitabile. Din această perspectivă, am identificat următoarele disfuncții esențiale:

- ▶ plasarea activității DNA în afara legii prin activități de investigare care au depășit limitele de competență prevăzute de Constituție și de legile organice,
- ▶ diminuarea încrederii publice în DNA prin activități explicite de încălcare a principiilor care guvernează exercitarea funcției de procuror șef;
- ▶ respect instituțional, intenționat diminuat față de alte instituții și/sau autorități publice, cooperare loială deficitară, obligația de rezervă eludată;
- ▶ pasivitatea în fața unor semnale publice repetate de încălcare a legii de către unii procurori din cadrul DNA; absența preocupării de a verifica activitatea profesională și conduita anumitor procurori "vedetă" și chiar promovarea acestora ca fiind exemple de conduită și probitate profesională;
- ▶ lipsa de asumare a responsabilităților profesionale de către procurorul șef al DNA în situații în care o asemenea asumare se impunea ca urmare a stabilirii, prin hotărâri judecătorești definitive, a caracterului deficitar și/sau nelegal, a activităților procesual-penale derulate de procurorii din cadrul Direcției;
- ▶ numărul în creștere al soluțiilor de achitare definitivă dispuse de instanțele de judecată, important barometru al ineficienței DNA;
- ▶ modul deficitar de soluționare a situațiilor de criză care au umbrit activitatea DNA;
- ▶ indicii de atragere a competenței altor unități de parchet, cu încălcarea normelor de competență legală;

► semnale publice privind practici de "prioritizare" a anchetelor penale fără niciun fundament legal, cu riscul creării percepției sau chiar existența unor „vendete” și prin denaturarea sensului real al sintagmei *"... exercitându-și atribuțiile numai în temeiul legii și pentru asigurarea respectării acesteia"*;

► comunicare deficitară între procurorul șef al DNA și procurorii cu funcții de conducere de la nivelul structurilor clasice de parchet, cu repercusiune asupra inexistenței unei riposte ferme asupra fenomenului infracțional din domeniile vulnerabile la corupție;

► promovarea în structurile DNA, pe baza interviurilor organizate la nivelul structurii centrale, în fața unor comisii constituite pe baza unor criterii netransparente, a unor procurori fără experiență profesională în instrumentarea dosarelor penale având ca obiect infracțiuni de corupție, la nivel înalt și/sau mediu, infracțiuni de fraudă în materia achizițiilor publice, infracțiuni de macrocriminalitate economico – financiară, cu consecința decredibilizării profesionale a acestei structuri.

**1) Plasarea activității DNA în afara legii prin activități de investigare care au depășit limitele de competență prevăzute de Constituție și de legile organice;**

După cum este cunoscut, Curtea Constituțională a României a constatat existența unui conflict de natură constituțională (Decizia CCR nr. 68/2017) între Ministerul Public și Guvernul României. Curtea a reținut că procurorii DNA au manifestat, prin activitatea de investigare a unei ordonanțe de urgență a guvernului, o conduită ce echivalează cu *„o încălcare gravă a principiului separației puterilor în stat, deoarece și-a depășit atribuțiile prevăzute de Constituție și lege și își arogă atribuții ce aparțin puterii legislative sau Curții Constituționale (...), și-a arogat competența de a efectua o anchetă penală într-un domeniu care excedează cadrului legal, ce poate conduce la un blocaj instituțional din perspectiva dispozițiilor constituționale ce consacră separația și echilibrul puterilor în stat (...) DNA a acționat ultra vires, și-a arogat o competență pe care nu o posedă”*<sup>3</sup>.

**Soluție:** În eventualitatea desemnării mele, activitatea DNA se va realiza conform competenței materiale și după calitatea persoanei prevăzute de Legea nr. 78/2000 și OUG nr. 43/2002, cu respectarea Constituției, a legilor în vigoare care

---

<sup>3</sup> Idem – citat din Raportul privind activitatea managerială de la Direcția Națională Anticorupție

guvernează organizarea judiciară și statutul procurorilor, precum și a Codului deontologic al judecătorilor și procurorilor.

**2) Diminuarea încrederii publice în DNA prin activități explicite de încălcare a principiilor care guvernează exercitarea funcției de procuror șef;**

**Soluție:** Recunoașterea și respectarea locului și rolului pe care procurorul, implicit procurorul șef al DNA îl au în cadrul sistemului judiciar – acela de reprezentant al intereselor generale ale societății care apără ordinea de drept precum și drepturile și libertățile cetățenilor, chemat să aplice legile în vigoare.

Realizarea unei comunicări publice care să se bazeze pe asigurarea unei informări nediscriminatorii, care să respecte prezumția de nevinovăție, precum și caracterul nepublic al urmăririi penale, în conformitate cu prevederile Ghidului privind relația dintre sistemul judiciar din România și mass – media, aprobat de Consiliul Superior al Magistraturii.

**3) Respect instituțional, intenționat diminuat față de alte instituții și/sau autorități publice. Cooperare loială deficitară. Obligația de rezervă eludată;**

Unul dintre conflictele de natură constituțională a fost generat de comportamentul fostului procuror șef al DNA, potrivit Deciziei nr. 611/2017 a CCR. Astfel, s-a stabilit că, prin conduita sa, procurorul șef al DNA nu numai că a înlăturat a priori orice colaborare loială cu Parlamentul României, dar a și refuzat să clarifice aspecte legate de un eveniment de interes public, împiedicând desfășurarea activității parlamentare, încălcându-i, totodată, autoritatea<sup>4</sup>.

**Soluție:** Îndeplinirea rolului procurorului șef al DNA, de reprezentant al acestei structuri, prin asigurarea respectului reciproc și cooperarea loială între instituții, principiu enunțat și prin documente internaționale, inclusiv prin avize ale Comisiei de la Veneția<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Idem notă subsol 3

<sup>5</sup> Avizul nr. 685/2012 privind compatibilitatea cu principiile constituționale și statul de drept a acțiunilor Guvernului și Parlamentului României cu privire la alte instituții ale statului adoptat în Sesiunea Plenară din 14 – 15 decembrie 2012 și prin asumarea responsabilității pentru acțiunile structurii în fața publicului, principiu enunțat de Comisia de la Veneția în Raportul privind Standardele europene referitoare la independența sistemului judiciar – Partea III – organele judiciare adoptat în Sesiunea Plenară din 17 – 18 decembrie 2010.

**4) Pasivitatea în fața unor semnale publice repetate de încălcare a legii de către unii procurori din cadrul DNA; absența preocupării de a verifica activitatea profesională și conduita anumitor procurori "vedetă" și chiar promovarea acestora ca fiind exemple de conduită și probitate profesională;**

**Soluție:** Promovarea respectului și recunoașterii profesionalismului, integrității și conduitei morale ale tuturor procurorilor care-și desfășoară activitatea în cadrul DNA, dar și delimitarea de orice derapaj de la realizarea atribuțiilor de serviciu, de la instrumentarea dosarelor penale, cu nesocotirea legii și nerespectarea drepturilor și libertăților părților implicate în dosare.

Folosirea pârghiilor legale împotriva conduitelor de natură să plaseze activitatea procurorilor DNA în sfera abuzurilor și a abaterilor de la conduita profesională și morală.

**5) Lipsa de asumare a responsabilităților profesionale de către procurorul șef al DNA în situații în care o asemenea asumare se impunea ca urmare a stabilirii, prin hotărâri judecătorești definitive, a caracterului deficitar și/sau nelegal, a activităților procesual-penale derulate de procurorii din cadrul Direcției;**

**Soluție:** O analiză riguroasă a tuturor situațiilor stabilite, prin hotărâri judecătorești definitive, de instanțele de judecată ca reprezentând încălcări ale legii sau deficiențe în efectuarea activității de urmărire penală; stabilirea caracterului imputabil al acestor situații raportat la procurorii care au instrumentat aceste cauze precum și evitarea creării unor situații similare prin derularea procedurilor penale cu respectarea legii și a drepturilor fundamentale ale părților.

Se va exclude, din cultura organizațională a DNA, practica comentării legalității și temeiniciei hotărârilor judecătorești în orice alt cadru decât cel al căilor legale de atac.

**6) Numărul în creștere al soluțiilor de achitare definitivă dispuse de instanțele de judecată, important barometru al ineficacității DNA;**

**Soluția:** Derularea urmăririi penale cu profesionalism, cu respectarea principiilor imparțialității, a bunei credințe, a respectării drepturilor și libertăților tuturor părților implicate în proces; administrarea unui material probator riguros documentat care să se bazeze pe o interpretare obiectivă a faptelor și prin coroborarea tuturor

mijloacelor de probă administrate în cauză, atât cele care constituie acuzarea, cât și mijloacele de probă propuse în apărare. Control ierarhic riguros prin mecanismele prevăzute de lege.

**7) Modul deficitar de soluționare a situațiilor de criză care au umbrit activitatea DNA;**

**Soluție:** Voi trata cu respect activitatea fiecărui procuror, precum și a celorlalți angajați din cadrul Direcției, fără a recurge la practici sau tehnici manageriale de tip autocrat.

Voi utiliza instituția delegării în practicarea managementului, valorificarea experienței profesionale și manageriale a echipei de conducere de la nivelul structurii centrale a Direcției și de la nivelul serviciilor teritoriale; voi valorifica capacitățile profesionale ale procurorilor cu funcții de execuție astfel încât eforturile acestora să fie canalizate pentru realizarea unui act de justiție credibil, prin interpretarea și aplicarea unitară a legii.

**8) Indicii de atragere a competenței altor unități de parchet, cu încălcarea normelor de competență legală;**

**Soluție:** Respectarea cu rigurozitate a normelor legale care atrag competența DNA; derularea activității în limitele deontologiei profesionale prin asigurarea respectului pentru activitatea desfășurată de structurile de parchet clasice.

**9) Semnale publice privind practici de "prioritizare" a anchetelor penale fără niciun fundament legal, cu riscul creării percepției sau chiar existența unor „vendete” și prin denaturarea sensului real al sintagmei "... exercitându-și atribuțiile numai în temeiul legii și pentru asigurarea respectării acesteia", prevăzută de articolul 81 alin. 2 din Legea nr. 304/2004, modificată și completată;**

**Soluție:** Instrumentarea dosarelor penale se va realiza exclusiv pe criterii obiective constând în complexitatea cauzelor penale, data înregistrării acestora în sistem, valoarea prejudiciilor produse prin săvârșirea infracțiunilor, fiind exclusă instrumentarea acestora în funcție de persoanele cercetate și/sau de un anume context social.

**10) Comunicare deficitară între procurorul șef al DNA și procurorii cu funcții de conducere de la nivelul structurilor clasice de parchet, cu repercusiune asupra inexistenței unei riposte ferme asupra fenomenului infracțional din domeniile vulnerabile la corupție;**

**Soluție:** Realizarea unei comunicări efective cu procurorii cu funcții de conducere din cadrul structurilor de parchet clasice, precum și cu instituțiile care asigură furnizarea de informații cu privire la domeniile vulnerabile la corupție, în vederea realizării unei strategii realiste și eficiente în combaterea fenomenului corupției și, ulterior, întreprinderea de măsuri efective în vederea materializării obiectivelor stabilite prin strategia elaborată.

**11) Promovarea în structurile DNA, pe baza interviurilor organizate la nivelul structurii centrale, în fața unor comisii constituite pe baza unor criterii netransparente, a unor procurori fără experiență profesională în instrumentarea dosarelor penale având ca obiect infracțiuni de corupție, la nivel înalt și/sau mediu, infracțiuni de fraudă în materia achizițiilor publice, infracțiuni de macrocriminalitate economico – financiară, cu consecința decredibilizării profesionale a acestei structuri.**

**Soluție:** Încadrarea DNA cu procurori care să aibă experiență profesională în instrumentarea dosarelor penale care intră în competența acestei structuri, care să respecte legea și să acționeze numai în limitele și în spiritul său, să dea dovadă de obiectivitate, maturitate, respect și deontologie profesională în activitatea desfășurată, în conformitate cu prevederile art. 87 din Legea nr. 304/2004 modificată prin Legea nr. 207/2018.

## CAPITOLUL IV

### STABILIREA ȘI DEFINIREA OBIECTIVELOR, PROPUNERI DE MĂSURI PENTRU REALIZAREA ACESTORA

Obiectivele propuse au în vedere respectarea și aplicarea principiilor care guvernează funcționarea sistemului judiciar și a Ministerului Public din perspectiva Legii nr. 304/2004, modificată și completată, privind organizarea judiciară, a Regulamentului de ordine interioară al parchetelor, a Strategiei de dezvoltare a sistemului judiciar 2015 – 2020, a Strategiei Naționale Anticorupție 2016 – 2020, precum și implementarea obiectivelor de referință prevăzute în cadrul Mecanismului de Cooperare și Verificare.

**1. Prioritar, am în vedere efectuarea unei evaluări a activității desfășurate în cadrul DNA (structură centrală și cele teritoriale) care să măsoare eficiența și calitatea prin raportare la folosirea resurselor umane și materiale, raportul resurse investite – rezultate obținute<sup>6</sup>**

Rezultatele evaluării vor fi cuprinse într-un raport ce va fi prezentat procurorului general al României, Secției pentru procurori din cadrul CSM și ministrului justiției și va constitui un instrument relevant pentru stabilirea liniilor directoare necesare strategiei și planificării acțiunilor pe termen scurt și mediu. Totodată, raportul va fi adus la cunoștința publicului.

**Termen de realizare:** 3 luni de la data declanșării procedurii de evaluare

**2. Toleranță zero la corupție. Îmbunătățirea activității de urmărire penală pentru asigurarea combaterii eficiente a acesteia.**

Corupția vulnerabilizează statul, generează prejudicii economiei și afectează potențialul de dezvoltare a țării, buna guvernare, decizia în folosul cetățenilor și

---

<sup>6</sup> Indicatori manageriali prevăzuți expres de art. 51 din Legea nr. 303/2004 privind statutul magistraților, pentru organizarea eficientă a activității oricărei unități de parchet

comunităților, precum și încrederea în actul de justiției și în instituțiile statului. În plan extern, persistența corupției are un impact negativ asupra credibilității imaginii României<sup>7</sup>.

Măsurile de combatere a corupției luate de DNA nu au avut suficientă sustenabilitate și predictibilitate prin raportare, în special, la eșecurile din fața instanțelor judecătorești din ultima vreme, dar și la recuperarea redusă a prejudiciilor.

Această situație reclamă, pe lângă analiza anterior menționată, o regândire a acțiunilor DNA și, evident, o îmbunătățire a activităților de urmărire penală și supraveghere, inclusiv prin creșterea controlului de legalitate asupra actelor de urmărire penală și a celor de sesizare a instanțelor.

**Termen de realizare:** permanent

**3. Asigurarea sprijinului procurorilor șefi adjuncți ai DNA, a procurorilor șefi ai serviciilor teritoriale, precum și a procurorilor cu funcții de execuție pentru coordonarea și pentru desfășurarea unei activități de urmărire penală care să aibă ca finalitate stoparea și diminuarea fenomenului corupției.**

Astfel, vom identifica factorii favorizanți care conduc la amplificarea fenomenului corupției, precum și a domeniilor vulnerabile la acest fenomen, la nivelul fiecărei zone unde funcționează serviciile teritoriale și valorificarea acestora cu prilejul întâlnirilor de lucru.

**Termen de realizare:** permanent

**4. Control operativ curent în scopul verificării managementului de caz pentru procurorii cu funcții de execuție, în vederea asigurării finalității urmăririi penale și evitării situațiilor de achitare.**

Astfel, se va urmări:

- operativitatea soluționării dosarelor;
- dacă procurorul de caz cunoaște și se implică, în mod direct, în administrarea materialului probator sau dacă folosește, excesiv, instituția delegării lucrătorilor de poliție judiciară în administrarea materialului probator;

---

<sup>7</sup> Strategia Națională de Apărare a Țării 2015-2019



- dacă are o strategie și o tactică de anchetă penală menite să asigure: ritmicitatea administrării materialului probator; valorificarea momentelor operative care rezultă din ansamblul tehnicilor și metodelor investigative utilizate;
- dacă s-au semnalat situații de nerespectare a drepturilor și garanțiilor procesuale ale părților implicate în dosar;
- dacă a dispus măsurile procesual - penale obligatorii în materia asigurării recuperării prejudiciilor;
- dacă a utilizat în mod rațional și eficient resursele materiale și financiare pe care le are la dispoziție în scopul instrumentării dosarului penal;

**Termen de realizare:** semestrial

**5. Efectuarea unei evaluări a situațiilor în care s-au dispus măsuri restrictive privind libertatea persoanei sau în care s-au obținut mandate de supraveghere tehnică în ultimii ani, fără ca dosarele penale să se finalizeze cu trimitere în judecată.**

Se va urmări:

- temeinicia dispunerii unor măsuri restrictive privind libertatea persoanei prin raportare la informațiile operative / probele existente la momentul luării măsurii;
- oportunitatea solicitării mandatelor de supraveghere tehnică;
- modalitatea de valorificare a informațiilor;
- costurile necesare derulării acestor proceduri lipsite de finalitate judiciară.

**Termen de realizare:** 6 luni

**6. Analiză profesională a soluțiilor de achitare definitivă dispusă de instanțele de judecată, precum și a celor de restituire.**

Se va avea în vedere temeiul procedural reținut de instanțele de judecată pentru pronunțarea soluțiilor de achitare definitivă, actele procedural – penale stabilite de instanțele de judecată ca fiind administrate cu încălcarea dispozițiilor legale și a drepturilor subiecților procesuali principali; deficiențele constatate de instanțele de judecată în administrarea materialului probator, iar, în măsura în care se va stabili caracterul imputabil al acestor soluții, se va proceda la evaluarea aplicării prevederilor legale vizând revocarea din DNA sau alte măsuri, în raport de gravitatea semnalată.

**Termen de realizare:** permanent

**7. Identificarea problemelor determinate de modificările intervenite asupra Codului de procedură penală, a Codului penal și a altor legi speciale cu dispoziții penale în activitatea profesională internă, cât și în raporturile cu alte instituții, colectarea datelor, explorarea diferitelor interpretări posibile ale unei situații date.**

Pentru îndeplinirea acestui obiectiv măsurile propuse sunt:

- definirea și însușirea scopului comun, acela de a desfășura activitatea profesională în conformitate cu noile norme penale și procesual penale, prin evitarea eșecurilor și creșterea încrederii cetățeanului în activitatea procurorilor DNA;
- motivarea tuturor celor implicați de aceste schimbări legislative, la nivelul DNA astfel încât aceștia să-și împartă responsabilitatea pentru evoluția instituției în ansamblul său;

***Termen de realizare:*** permanent

**8. Realizarea unei comunicări manageriale cu instituțiile angrenate în activitatea judiciară care să contribuie la realizarea unei informări corecte, eficiente și eficace, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe și în concordanță cu obiectivele stabilite, prin stabilirea contactelor și realizarea întâlnirilor periodice în scopul cunoașterii, valorificării în timp util a informațiilor judiciare și a realizării unor anchete profesionale, în general și în domeniile de interes (corupție, evaziune fiscală , macrocriminalitate economico – financiară, conflicte de interese, fraude în materia achizițiilor publice).**

***Termen de realizare:*** permanent

**9. Asigurarea respectului și a colaborării loiale a procurorului șef al DNA, precum și a celorlalți procurori din cadrul structurii cu celelalte instituții și autorități ale statului.**

Se va urmări practicarea unei culturi organizaționale care să promoveze locul și rolul procurorului în cadrul sistemului judiciar, importanța muncii desfășurate de acesta, respectul pentru eforturile depuse de procurori pentru respectarea și aplicarea legilor, asigurarea respectării și aplicării normelor constituționale și procesual penale care apără drepturile și libertățile cetățenilor.

***Termen de realizare:*** permanent

## **10. Diminuarea stocului de dosare vechi**

Măsuri propuse:

- identificarea dosarelor mai vechi existente în lucru de la data înregistrării și cunoașterea stadiului urmăririi penale efectuate în fiecare cauză;
- verificarea de către procurorii cu funcții de conducere, încă de la momentul direcționării plângerilor penale, a obiectului acestora, a calității persoanelor împotriva cărora s-au formulat plângerile penale, a existenței unor plângeri anterioare cu identitate de părți și de obiect pentru evitarea pierderii unor timpuri importanți în efectuarea urmăririi penale (uneori trec și 2-3 ani până la stabilirea corectă a competenței);
- desfășurarea ritmică a activităților de urmărire penală și valorificarea momentelor operative care să asigure administrarea riguroasă a materialului probator.

**Termen de realizare:** semestrial

## **11. Creșterea transparenței activității desfășurate de DNA, prin:**

- facilitarea accesului neîngrădit la informațiile de interes public și asigurarea transparenței procesului decizional, în limitele legii<sup>8</sup>;
- îmbunătățirea condițiilor de exploatare a sistemului de gestionare a bazei de date a DNA prin introducerea integrală în sistemul ECRIS a dosarelor penale, a plângerilor și a celorlalte lucrări la nivelul tuturor serviciilor și a structurii centrale;
- atitudine proactivă în cadrul raporturilor instituționale, dar și în reprezentarea instituției cu terții;

**Termen de realizare:** permanent

## **Alte obiective menite să conducă la îmbunătățirea activității:**

- asigurarea capacității procurorilor care-și desfășoară activitatea în cadrul secției judiciare a structurii centrale a DNA și care participă la ședințele de judecată în teritoriu, de a cunoaște dosarele deduse judecății, de a fi pregătiți să răspundă excepțiilor și întrebărilor formulate din oficiu de instanțele de judecată sau ridicate de părți și să formuleze concluzii argumentate pe dispozițiile penale, procesual penale, pe practica CEDO și a CJUE;
- declinarea dosarelor având ca obiect infracțiuni sesizate ca fiind săvârșite de magistrați către Secția pentru investigarea infracțiunilor din justiție din cadrul

---

<sup>8</sup> În acord cu Strategia Națională Anticorupție 2016 – 2020

Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție în momentul în care această structură va deveni operațională;

- intensificarea activităților de formare profesională, în special în domenii de activitate care implică o specializare deosebită;

- asigurarea participării la schimburi de experiență cu structuri similare specializate în combaterea corupției din statele membre ale UE sau din alte state.

## CAPITOLUL V

### PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE A CONDUCERII DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE

#### **I. Asigurarea unei conduceri participative**

(A) ADUNAREA GENERALĂ A PROCURORILOR (*art. 84 în ref. la art. 51 din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară*)

Normativ, adunarea generală a procurorilor reprezintă organismul cu cea mai largă participare la înfăptuirea managementului judiciar atribuindu-i-se aptitudinea și competența de alegere și revocare a membrilor colegiilor de conducere; de alegere și inițiere a procedurii de revocare a membrilor Consiliului Superior al Magistraturii; de a dezbate activitatea anuală a parchetelor.

La DNA există premisele convocării adunării generale a procurorilor în toate situațiile care implică decizii esențiale pentru parchet (în vederea consultării), întrucât această procedură asigură transparența decizională precum și o comunicare eficientă între manager și membrii organizației.

(B) COLEGIUL DE CONDUCERE (*art. 83 în ref. la art. 49 alin. (3)-(7) din Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară*)

Ca organism colectiv de conducere, colegiul de conducere este format din 7 procurori: conducătorul parchetului, unul dintre adjuncți și 5 membri aleși de adunarea generală pe o perioadă de trei ani și avizează problemele generale de conducere ale pachetelor.

Concret, la nivelul DNA, deciziile referitoare la implementarea direcțiilor principale de acțiune ale parchetului trebuie să aibă suportul colegiului de conducere, căruia procuror șef are posibilitatea să-i formuleze propunerii de îmbunătățire a activității.

#### **II. Cunoașterea și aplicarea factorilor implicați în stilul de conducere al procurorului șef al DNA**

Din punct de vedere psihoorganizațional, trei categorii de factori sunt determinanți în stilul de conducere, respectiv:

- **factorii ce caracterizează persoana** – definiți, în ceea ce mă privește de: obiectivitate, corectitudine, bună-credință, receptivitate, disponibilitate la efort; implicare în activitatea profesională astfel încât să fie asigurate eficiența și calitatea sporite ale actului de justiție; încrederea în procurorii operativi și în deciziile acestora; promovarea ideilor și susținerea proiectelor procurorilor operativi și ale personalului auxiliar de specialitate în activitate; experiența profesională de peste 27 de ani și managerială, de 16 ani, sentimentul de siguranță pe care-l confer persoanelor cu care colaborez prin asumarea răspunderii;

- **factori ce caracterizează profilul profesional al procurorilor din subordine**, respectiv: nevoia puternică de independență; asumarea responsabilității în luarea tuturor deciziilor; interesul pentru identificarea obiectivelor și atenția acordată acestora; înțelegerea scopurilor organizaționale; expertiza necesară abordării și soluționării problemelor; măsura în care au învățat să participe la luarea deciziilor;

- **factori care vizează particularitățile activității profesionale desfășurate de procurori**: eficiența și eficacitatea grupului; natura problemelor supuse analizei din punct de vedere profesional și managerial; presiunea timpului; rezistența la stresul produs de complexitatea spețelor instrumentate; de personalitatea persoanelor cu care se stabilesc contactele de natură profesională.

### **III. Practicarea unui stil de conducere participativ**

*Important pentru conducerea activității este ca procurorul șef să acționeze adecvat în raport cu toți factorii menționați anterior și să promoveze un stil de conducere participativ care, apreciez, că este corespunzător profilului moral și profesional al colectivului DNA.*

Consider că, practicarea acestui stil de conducere are efecte benefice, dintre care:

- favorizarea dezvoltării libertății de decizie a personalului care să contribuie la creșterea calității actului de justiție;

- impulsionarea tendinței de a face sugestii, de a lua inițiativa în legătură cu organizarea activităților.

Cultivarea unei relații bazate pe încredere reciprocă între procurorul șef și procurorii șefi adjuncți, între procurorul șef și ceilalți procurori cu funcții de conducere, procurorii operativi, personalul auxiliar de specialitate, va constitui, pentru mine, o

prioritate a activității, de această relație depinzând omogenitatea echipei manageriale și, respectiv, modul de antrenare a tuturor în realizarea obiectivelor propuse.

\*\*\*

Un management eficient presupune ca managerul să aibă o comunicare profesională și interpersonală corespunzătoare, care să aibă drept finalitate asigurarea unui climat necesar susținerii eforturilor depuse de întregul personal.

Important în realizarea obiectivelor stabilite este efortul de înțelegere reciprocă a celuilalt, atât ca om, cât și ca subordonat, iar reușita acestui efort se va concretiza în reacțiile scontate ale tuturor celor implicați, cu posibilitatea antrenării lor, mai apoi, în demersurile necesare.

Conștientă fiind că un bun manager trebuie să-și planifice activitatea ținând seama de realitățile instituției, pe parcursul exercitării mandatului, obiectivele manageriale vor fi adaptate, în mod evident, în funcție de realitățile intervenite, cu identificarea soluțiilor optime, în găsirea căroră, comunicarea și puterea argumentului, vor constitui demersuri pentru depășirea eventualelor momente critice ivite.

Prezentul proiect a avut o abordare obiectivă, succintă și realizabilă a activității manageriale pe care îmi propun să o desfășor, având în vedere și specificitatea sistemului judiciar care se raportează, în permanență, la valorile umane cu diversele lor valențe.

## BIBLIOGRAFIE

### I. Lucrări și publicații

1. Tudorel Toader, Ministrul Justiției – Raportul privind activitatea managerială de la DNA (nr. 17472/22.02.2018);
2. Eugen Burduș, Gheorghița Căprărescu – Fundamentele managementului organizației, Editura Economică, București, 1999;
3. Eugen Burduș și alții – Managementul schimbării organizaționale, ediția all-a, Editura Economică, București, 2003;
4. Tudorel Toader – Constituția României – decizii CCR, hotărâri CEDO, hotărâri CJUE, legislație conexă (coautor), Editura Hamangiu, București, 2015;
5. Constantin Furtună, Constantin Diaconu – Managementul administrativ – judiciar, Editura All Beck, București, 2002;
6. Charles B. Dygert, Richard A. Jacobs – Managementul culturii organizaționale, Editura Polirom, Iași, 2006;
7. Ion Ovidiu Pânișoară – Comunicarea eficientă, Editura Polirom, Iași, 2008 ;
8. Viorel Cornescu, Iona Mihăilescu, Sica Stanciu – Management general, Editura Actami, București, 2001;
9. Kate Keenan – Cum să motivezi, Editura Rentrop&Straton, 1995;
10. Mielu Zlate – Leadership și management, Editura Polirom, 2004;
11. Alex Mucchielli – Artă de a comunica, Editura Polirom, 2005;
12. Cristina Coman – Relații publice, principii și strategii, Editura Polirom, 2006;
13. Georgeta Pânișoară și Ion-Ovidiu Pânișoară – Managementul resurselor umane, Editura Polirom, 2005;
14. Georgeta Pânișoară și Ion-Ovidiu Pânișoară – Motivarea eficientă, Editura Polirom 2010;



## **II. Legislație**

1. Legea nr. 303/2004 privind statutul judecătorilor și procurorilor;
2. Legea nr. 304/2004 privind organizarea judiciară;
3. Legea nr. 317/2004 privind Consiliul Superior al Magistraturii;
4. Legea nr. 567/2004 privind statutul personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea;
5. OUG nr. 43/2002 privind Direcția Națională Anticorupție;
6. Legea nr. 78/2000 privind prevenirea și descoperirea faptelor de corupție;
7. HG nr. 583/2016 privind aprobarea Strategiei Naționale Anticorupție 2016 - 2020

## **III. Acte administrative cu caracter normativ**

- Ordinul Ministrului Justiției nr. 2632/C/2014 pentru aprobarea Regulamentului de ordine interioară al parchetelor;
- Ordinul Ministrului Justiției nr. 1643/C/2015 pentru aprobarea Regulamentului de ordine interioară al Direcției Naționale Anticorupție;
- Raport al Comisiei către Parlamentul European și Consiliu privind progresele înregistrate în România în cadrul Mecanismului de Cooperare și de Verificare – Bruxelles, 15.11.2017;
- Hotărârea nr. 328 din 24 august 2005 a Consiliului Superior al Magistraturii privind aprobarea Codului deontologic al judecătorilor și procurorilor;