

PLAN MANAGERIAL

privind exercitarea atribuțiilor funcției de

DIRECTOR AL INSTITUTULUI NAȚIONAL AL MAGISTRATURII

Judecător Simona Camelia Marcu

București, 2026

CUPRINS

CONSIDERAȚII INTRODUCATIVE	3
CAPITOLUL I - VIZIUNEA ASUPRA MANDATULUI ȘI IDENTITATEA STRATEGICĂ A INM	4
CAPITOLUL II - DIAGNOZA INSTITUȚIONALĂ: REALIZĂRI, VULNERABILITĂȚI, OPORTUNITĂȚI..	5
1. REALIZĂRILE PERIOADEI DE REFERINȚĂ: DE LA REZILIENȚĂ INSTITUȚIONALĂ LA CONSOLIDARE STRATEGICĂ .	5
2. VULNERABILITĂȚILE ȘI CONSTRÂNGERILE: PUNCTELE DE PRESIUNE ALE UNEI INSTITUȚII AFLATE ÎN CREȘTERE	13
3. OPORTUNITĂȚILE: PREMISELE UNUI NOU SALT INSTITUȚIONAL	14
4. SINTEZA DIAGNOSTICULUI	16
CAPITOLUL III	17
DIRECȚIILE MAJORE DE ACȚIUNE PENTRU NOUL MANDAT	17
1. CONSTRUIREA UNEI ARHITECTURI UNITARE A FORMĂRII JUDICIARE	17
2. CONSOLIDAREA ROLULUI FORMĂRII ÎNȚIALE DE A ASIGURA FORMARE PROFESIONALĂ, DAR ȘI DE A ȘLEFUI CARACTERE.....	18
3. RECONFIGURAREA FORMĂRII CONTINUE ÎN LOGICA RELEVANȚEI, ACCESULUI ȘI IMPACTULUI.....	19
4. CONSOLIDAREA CORPULUI DE FORMATORI.....	20
5. TRANSFORMAREA DIGITALĂ	22
6. SUSTENABILITATE ADMINISTRATIVĂ ȘI FINANCIARĂ: INFRASTRUCTURA SOLIDĂ A EXCELENȚEI	22
7. COMUNICARE STRATEGICĂ, DIALOG PROFESIONAL ȘI CULTURĂ INSTITUȚIONALĂ.....	23
CAPITOLUL IV - GUVERNANȚĂ, MONITORIZARE ȘI EVALUARE.....	25
CAPITOLUL V - REGISTRUL PRINCIPALELOR RISCURI MANAGERIALE.....	28
CAPITOLUL VI - INDICATORI-CHEIE DE PERFORMANȚĂ	29
CONCLUZII	31

CONSIDERAȚII INTRODUCTIVE

Calitatea justiției nu depinde exclusiv de normele care o guvernează ori de instituțiile care o administrează, ci și de relevanța, rigoarea și continuitatea procesului prin care sunt formați cei chemați să o înlăptuiască. Într-un stat de drept matur, formarea judiciară nu constituie un episod periferic al carierei magistratului, ci infrastructura acesteia permanentă și decisivă. De aceea, Institutul Național al Magistraturii (în continuare, „INM”) este mai mult decât o simplă instituție de pregătire profesională, reprezintă una dintre instituțiile-cheie prin care sistemul judiciar își proiectează standardele, își consolidează cultura profesională și își pregătește propria capacitate de adaptare.

Legea nr. 304/2022 consacră expres poziția INM ca instituție publică cu personalitate juridică, aflată în coordonarea Consiliului Superior al Magistraturii, cu misiunea de a realiza formarea inițială și formarea profesională continuă a judecătorilor și procurorilor, formarea formatorilor, precum și organizarea și desfășurarea examenelor și concursurilor prevăzute de lege. În același cadru normativ, directorul institutului este chemat să asigure unitatea de viziune, coerența decizională și orientarea strategică a întregii activități a INM, în relație instituțională directă cu Plenul Consiliului Superior al Magistraturii, care îi asigură coordonarea.

Funcția de director nu are, în aceste condiții, o miză pur administrativă. Mandatul pentru funcția de director trebuie să fie, în mod necesar, un mandat de conducere strategică: un mandat prin care INM trece de la buna administrare a unui portofoliu de activități la afirmarea deplină a vocației sale de instituție-pivot a sistemului judiciar. Această trecere presupune depășirea unei logici de simplă reacție la solicitări și asumarea unei logici de construcție instituțională, în care anticiparea nevoilor, coerența programelor, disciplinarea resurselor, calitatea guvernantei și credibilitatea publică devin componente ale aceleiași viziuni.

INM intră în noul ciclu managerial având la bază o fundație solidă: o arhitectură de formare continuă consolidată și diversificată, o creștere vizibilă a componentelor de formare descentralizată și digitală, un proces susținut de recrutare și profesionalizare a personalului de instruire, o re poziționare semnificativă a comunicării publice și o capacitate bugetară diferită celei din anul 2023, traversată de constrângeri financiare reale. Tocmai de aceea, ambiția noului mandat nu trebuie să fie aceea de a reinventa instituția, ci de a o așeza la nivelul întregului său potențial.

Viziunea prezentului plan se întemeiază pe patru concepte-cadru: excelență în formare, ca standard de fond al întregii activități; coerență instituțională, ca principiu de organizare; anticipație strategică, ca mod legitim de exercitare a leadership-ului; și autoritate publică discretă, credibilă și europeană, ca expresie a maturității instituției.

CAPITOLUL I - VIZIUNEA ASUPRA MANDATULUI ȘI IDENTITATEA STRATEGICĂ A INM

Voi exercita atribuțiile funcției de director pornind de la convingerea că INM trebuie să își asume, în mod deplin și fără ezitare, rolul de infrastructură strategică a calității justiției. O asemenea poziționare presupune trei exigențe concomitente. Mai întâi, INM trebuie să rămână standardul de excelență al formării inițiale și continue, printr-o cultură a exigenței profesionale. În al doilea rând, institutul trebuie să devină un centru de convergență între nevoile reale ale sistemului judiciar, direcțiile strategice europene și resursele interne disponibile. În fine, INM are vocația de a se afirma ca reper instituțional, capabil să genereze și să difuzeze standarde profesionale, metodologii moderne și o cultură instituțională a excelenței, către profesia judiciară, către partenerii instituționali, către profesiile juridice conexe și către spațiul public, acolo unde încrederea în justiție se construiește și prin calitatea celor care o servesc.

Această viziune este în acord atât cu rolul legal al INM, astfel cum este definit de Legea nr. 304/2022, cât și cu reperele europene actuale. Planul strategic 2021-2027 al Rețelei Europene de Formare Judiciară pune în centrul acțiunii sale formarea de înaltă calitate, inovarea metodologică, cultura judiciară europeană comună, schimburile profesionale, evaluarea și deschiderea către noi categorii de beneficiari. Strategia europeană în materie de formare judiciară pentru perioada 2025-2030 a Comisiei Europene adaugă acestei fundații imperative noi: alfabetizarea digitală, inclusiv în domeniul inteligenței artificiale, consolidarea competențelor privind justiția digitală, dezvoltarea instrumentelor de învățare *blended* (mixtă, care valorifică atât instrumente clasice, cât și moderne de formare) și construirea unei culturi instituționale capabile să valorifice responsabil tehnologia.

Viziunea acestui mandat este aceea a unei continuități lucide și constructive, menite să așeze instituția pe o treaptă superioară de dezvoltare. Ceea ce a fost construit trebuie păstrat, consolidat și valorificat, pentru că rezultatele reale reprezintă capitalul de credibilitate al instituției. Dar fidelitatea față de acest parcurs nu poate însemna stagnare: o instituție matură își dovedește forța nu prin repetarea automată a formulelor care au funcționat, ci prin capacitatea de a le transforma în mecanisme stabile, standarde de referință și impact durabil.

Institutul Național al Magistraturii trebuie condus ca o instituție care nu doar organizează formare, ci produce standarde profesionale, asigură continuitate între generațiile profesiei, anticipează transformările justiției și oferă sistemului judiciar un centru de gravitație intelectuală, metodologică și etică.

CAPITOLUL II - DIAGNOZA INSTITUȚIONALĂ: REALIZĂRI, VULNERABILITĂȚI, OPORTUNITĂȚI

Diagnoza instituțională a Institutului Național al Magistraturii pentru perioada de referință nu poate fi redusă la o simplă inventariere de activități, cifre sau programe. O lectură fidelă realității arată că INM a traversat, în ultimii ani, un proces mai complex: a fost chemat, simultan, să absoarbă modificări legislative succesive cu impact direct asupra formării inițiale, să extindă și să diversifice formarea continuă într-un context bugetar mai sever, să își consolideze poziționarea europeană prin proiecte, rețele și parteneriate și, în același timp, să își redefinească prezența publică și identitatea instituțională. Din această perspectivă, fotografia fidelă a instituției nu este aceea a unui simplu furnizor de programe de pregătire, ci a unei instituții aflate într-o fază de maturizare accelerată, în care volumul de activitate, complexitatea sarcinilor și expunerea strategică au crescut concomitent.

În esență, perioada 2023-2025 relevă trei direcții de acțiune. Prima este consolidarea nucleului profesional al Institutului, prin adaptarea programelor de formare inițială și continuă la noi exigențe normative, profesionale și sociale. A doua este extinderea amprente europene a INM, atât în ceea ce privește participarea la rețelele de formare judiciară, cât și în planul proiectelor, mobilităților și a cooperării internaționale. A treia este trecerea de la logica administrării eficiente a activităților la logica unei guvernante instituționale de nivel superior, capabile să transforme acumulările cantitative în standarde, mecanisme și impact de durată. Tocmai în acest punct se află miza reală a noului mandat, nu doar de a continua ceea ce funcționează, ci de a converti capitalul instituțional deja acumulat într-o formă mai înaltă de coerență, autoritate și influență profesională.

1. Realizările perioadei de referință: de la reziliență instituțională la consolidare strategică

INM a demonstrat, în perioada de referință, o capacitate instituțională remarcabilă de adaptare. Această capacitate nu trebuie înțeleasă într-un sens defensiv, ca simplă reacție la constrângeri, ci dimpotrivă ca aptitudine de a menține coerența misiunii instituționale în condiții care sunt frecvent supuse schimbărilor. Formarea judiciară a fost obligată să răspundă unor modificări legislative succesive, unor presiuni de volum, unor transformări în nevoile de competențe și unor exigențe tot mai accentuate legate de digitalizare, cooperare europeană, protecția persoanelor vulnerabile și dialogul dintre justiție și societate. Faptul că, în acest cadru, Institutul a reușit nu doar să funcționeze, ci să își diversifice instrumentele, să își lărgască oferta de formare și să își consolideze vizibilitatea constituie, în sine, o realizare instituțională majoră.

1.1. Formarea inițială: consolidarea nucleului profesional al instituției

În privința formării inițiale, realizările sunt mai ample decât rezultă dintr-o lectură strict administrativă a documentelor. Mai întâi, trebuie subliniat faptul că INM a gestionat, în intervalul analizat, un volum foarte mare de activitate, reflectat în numărul ridicat al auditorilor de justiție aflați concomitent în formare: 548 în anul 2023, 571 în anul 2024 și 551 în anul 2025. Această realitate numerică nu este neutră, întrucât implică presiuni logistice, metodologice și umane semnificative. Totuși, trebuie să se remarce că această adaptare la un volum ridicat de activitate s-a realizat fără pierderea direcției strategice de formare și fără diluarea caracterului practic al pregătirii, ceea ce indică un caracter robust instituțional al INM.

La aceasta se adaugă dificultatea suplimentară generată de schimbările legislative succesive privind structura stagiilor de practică și momentul opțiunii pentru funcția de judecător sau procuror. Institutul a fost nevoit să administreze, într-o perioadă relativ scurtă, un cadru normativ în dezvoltare, în care s-au suprapus reguli tranzitorii, noi obligații privind durata minimă a practicii și o nouă logică a formării comune până la finalul studiilor. În mod esențial, INM nu s-a limitat la a integra aceste schimbări în formarea inițială, ci a reconceput programele de formare astfel încât acestea să rămână coerente, să ofere auditorilor o perspectivă completă asupra ambelor profesii și să permită exercitarea unei opțiuni profesionale informate la finalul formării. Aceasta este, în fond, o realizare de arhitectură curriculară și de guvernanță pedagogică, nu doar o adaptare tehnică.

Un al doilea plan al realizărilor în domeniul formării inițiale privește consolidarea cadrului normativ și metodologic secundar care susține procesul de formare. În perioada de referință, au fost dezvoltate sau actualizate instrumente esențiale pentru coerența și rigoarea instituțională: Codul de conduită al auditorilor de justiție, Regulamentul de ordine interioară al căminului, Metodologia de desfășurare a probelor scrise și Statutul personalului de instruire, cu o componentă importantă pentru formarea inițială. Aceste instrumente arată trecerea de la o cultură a funcționării bazate predominant pe practici consacrate la o cultură a explicitării standardelor, a predictibilității și a disciplinei instituționale. Într-o instituție de formare judiciară, această tranziție este esențială, pentru că transmite viitorilor magistrați ideea că rigoarea profesională începe chiar din arhitectura mediului în care se formează.

Conținutul programelor de formare inițială a cunoscut, de asemenea, o evidentă maturizare. Au fost păstrate disciplinele fundamentale, dar s-a urmărit și o distribuție mai adecvată a materiilor în raport cu nevoile reale de învățare ale auditorilor, fiind reconfigurată planificarea unor discipline precum dreptul administrativ, dreptul familiei sau litigiile cu profesioniștii. Începând cu anul de formare 2024–2025, a revenit evaluarea distinctă a disciplinelor CEDO și Dreptul Uniunii Europene, semn al importanței crescânde acordate acestor componente. În același timp, a fost dezvoltată dimensiunea interdisciplinară a formării, prin discipline socio-umane, prin consolidarea competențelor digitale și lingvistice și prin introducerea unor noi discipline sau module opționale, de la comunicare și *public speaking* la protecția drepturilor fundamentale în limbi străine, metodologia actului de justiție, tehnici de luare a deciziilor și tehnici de audiere a minorilor. Această dezvoltare a domeniului formării indică modernitatea instituțională, deoarece demonstrează înțelegerea faptului că, astăzi, formarea magistraților nu mai poate fi limitată la cunoștințele juridice clasice.

Se impune a se evidenția și evoluția semnificativă a metodelor de formare. Programele de formare sunt centrate în mod pronunțat pe caracterul practic al învățării, prin studii de caz, exerciții de redactare juridică, jocuri de rol, secvențe de proces simulat și utilizarea, din ce în ce mai mult, a formulelor de *blended learning*. În loc să includă note, evaluarea continuă a auditorilor a fost regândită pentru a oferi feedback personalizat care se concentrează pe nevoile individuale de formare ale auditorilor. În plus, instrumentele comune, cum ar fi planurile de seminar și materialele didactice, susțin caracterul unitar al pregătirii. Această orientare a INM trebuie consemnată ca o realizare de substanță în contextul în care tendințele europene majore pun accent pe metode de formare judiciară interactive, moderne și practice.

De asemenea, extinderea și aprofundarea stagiilor practice reprezintă o realizare importantă a formării inițiale. Începând cu anul 2024, stagiul de practică a fost organizat într-un cadru normativ nou, în acord cu exigențele Legii nr. 303/2022 și ale regulamentelor subsecvente, iar în anul 2025 ponderea evaluării stagiului de practică în programul anului al II-lea a fost crescută în mod semnificativ. Or, importanța practică a stagiului nu rezidă doar în dobândirea de competențe profesionale, ci și în clarificarea identității profesionale a auditorului. Într-un sistem în care opțiunea pentru funcția de judecător stagiar sau procuror stagiar se realizează la finalul cursurilor în cadrul INM, contactul direct cu instanțele și parchetele devine parte din însăși construcția vocației profesionale. În plus, INM a menținut și a dezvoltat stagiile de practică în cadrul cabinetelor și societăților de avocați. În anul 2024, au participat la aceste stagii 548 de auditori, în timp ce peste 250 de forme de exercitare a profesiei de avocat s-au implicat în program. Acest tip de deschidere interprofesională are o valoare de formare deosebită, pentru că oferă viitorilor magistrați o înțelegere concretă a rolului avocatului și a dinamicii proceselor judiciare.

În același registru trebuie menționată și colaborarea cu Institutul Național pentru Pregătirea și Perfecționarea Avocaților („INPPA”), care include efectuarea de procese simulate comune. Aceste demersuri reflectă o schimbare de paradigmă evidentă. În prezent, formarea magistratului nu mai este concepută într-un spațiu izolat, autosuficient, ci într-un ecosistem profesional mai larg, în care înțelegerea rolului fiecărui participant la proces și exersarea dialogului interprofesional sunt elemente esențiale ale culturii actului de justiție. Acest sistem reprezintă un câștig instituțional cu efecte pe termen lung, prin aceea că susține dezvoltarea competențelor tehnice ale auditorilor de justiție, dar mai ales a reflexelor de cooperare interprofesională și de respect reciproc.

Tot în legătură cu formarea inițială trebuie evidențiată dezvoltarea unor componente care depășesc sensul clasic al pregătirii juridice și care conferă profil moral și civic viitorului magistrat. Activitatea de voluntariat, extinsă semnificativ începând cu anul 2024 la nivelul întregii promoții 2024–2026, a transformat o inițiativă punctuală într-o componentă permanentă și de substanță a formării. Dacă în 2023 voluntariatul a implicat 31 de auditori, din 2024 a cuprins toate cele 16 grupe ale promoției respective, respectiv 302 auditori de justiție, fiind orientat către categorii diverse de persoane vulnerabile. În aceeași logică se înscriu activitățile extracurriculare, conferințele, dialogul cu personalități ale lumii juridice și culturale, precum și implicarea compartimentului psihologic prin ateliere și sesiuni de consiliere. Toate acestea arată că INM a înțeles formarea inițială nu doar ca transmitere de cunoștințe, ci ca proces de configurare a unei conștiințe profesionale mature, empatică și reflexive.

De asemenea, trebuie menționată dezvoltarea unei dimensiuni academice și editoriale proprii a INM. Revista THEMIS, relansată în anul 2023, cu două numere publicate în 2025, 28 de articole, 20 de consultanți științifici și indexare în trei baze de date internaționale, reprezintă mai mult decât un proiect editorial, este un instrument de afirmare academică a Institutului și de consolidare a unei comunități profesionale de reflecție. În jurul ei a fost construit și proiectul Conferințelor THEMIS, care creează o punte fertilă între formare, doctrină, practică judiciară și dialog interprofesional. Pentru o instituție de formare, un asemenea proiect înseamnă trecerea de la rolul de organizator de activități la acela de spațiu de producție și circulație a ideilor profesionale relevante.

Nu în ultimul rând, formarea inițială a cunoscut o consolidare evidentă a dimensiunii sale europene. Programul AIAKOS a oferit auditorilor români experiențe de interacțiune directă cu viitori magistrați din alte state membre, iar România a găzduit, la rândul său, participanți străini. Datele din perioada 2023-2025 sunt elocvente: 50 de auditori români și 43 de participanți străini în 2023, 59 și 64 în 2024, respectiv 80 și 67 în 2025. La acestea se adaugă participarea auditorilor la școli de vară lingvistice organizate de EJTN și rezultatele remarcabile obținute în competiția THEMIS: găzduirea Marii Finale în 2023, locul I în 2024 și, la ediția din 2025, locul I și locul III în Marea Finală organizată la Curtea de Justiție a Uniunii Europene. Aceste performanțe nu sunt simple succese punctuale, ci indică nivelul de competitivitate europeană al formării inițiale oferite de INM și capacitatea institutului de a forma magistrați care pot performa într-un cadru comparativ exigent.

1.2. Formarea continuă: extindere, specializare și diversificare a instrumentelor

În domeniul formării continue, realizarea majoră a perioadei de referință constă în faptul că Institutul a reușit să mențină și să extindă o ofertă vastă, relevantă și adaptată unor nevoi profesionale din ce în ce mai diversificate. În anii 2023–2025 au fost organizate la nivel centralizat 222, 121 și, respectiv, 127 de activități în format clasic, la care s-a adăugat în 2025 un program pilot de 42 de *webinare*. Numărul total al participanților la activitățile de formare centralizată a fost de 4.316 în 2023, 3.195 în 2024 și 3.846 în 2025. În paralel, formarea descentralizată a cunoscut o creștere constantă, de la 74 de activități și 1.324 de participanți în 2023 la 123 de activități și 3.498 de participanți în 2025.

Mai important decât volumul este, însă, conținutul acestei formări continue. În perioada analizată, INM a susținut atât obiectivul unificării practicii judiciare, prin întâlniri periodice ale președinților secțiilor specializate și ale procurorilor șefi de secție, cât și dezvoltarea unei formări specializate în domenii cu miză ridicată: combaterea corupției și a criminalității economico-financiare, traficul de persoane, traficul de droguri, criminalitatea informatică, justiția pentru minori, protecția consumatorului, insolvență, dreptul muncii și multe altele. A fost consolidată componenta europeană a formării, inclusiv prin rețeaua EuRoQuod și prin valorificarea Catalogului EJTN, iar teme precum violența domestică, protecția victimelor vulnerabile, discriminarea, discursul motivat de ură și criminalitatea de mediu au fost aduse în centrul agendei de formare. Acest lucru arată că INM nu a înțeles formarea continuă ca actualizare formală a cunoștințelor, ci ca instrument de răspuns instituțional la evoluțiile sensibile ale dreptului, societății și practicii judiciare.

Un element deosebit de important îl reprezintă lansarea, în 2025, a programului pilot de *webinare*. Cele 42 de sesiuni derulate între timp au arătat relevanța acestui nou format: mai rapid de construit, mai flexibil, mai ușor de integrat în ritmul profesional al magistraților și, în același timp, apt să răspundă cu promptitudine modificărilor legislative și jurisprudențiale. Interesul ridicat manifestat pentru *webinare*, exprimat și prin evaluările participanților, confirmă că INM a intuit corect direcția de evoluție a formării profesionale. Or, în contextul strategiilor europene recente din domeniul justiției, care plasează competențele digitale, formarea în domeniul instrumentelor și infrastructurilor digitale și utilizarea unor formate moderne de învățare în centrul transformării justiției, această mutație capătă o semnificație strategică și nu doar pur operațională.

De asemenea, merită subliniată componenta de formare destinată magistraților admiși în magistratură în condițiile art. 63 din Legea nr. 303/2022. În perioada de referință, 857 de judecători și procurori au parcurs programele prevăzute de lege. Dincolo de amploarea numerică, acest program a presupus un efort instituțional considerabil, dat fiind că presupune organizarea unor sesiuni multiple, o calibrare atentă a conținutului și o mobilizare importantă a resurselor umane și financiare. Faptul că această componentă a putut fi absorbită și integrată în ansamblul activității Institutului este un nou indicator al capacității sale de execuție instituțională.

Dezvoltarea formării interprofesionale este o realizare cu valoare strategică distinctă. Începând cu anul 2024, cooperarea dintre INM, UNBR și INPPA a permis avocaților să participe la cursuri de formare continuă dedicate magistraților în domenii de interes comun. Tendința este clar ascendentă: 32 de avocați au participat în 2024, în cadrul a 11 activități, iar în 2025 au participat 76 de avocați în 29 de activități. Această deschidere depășește ceea ce ar putea fi un gest de cooperare instituțională și dobândește o miză culturală profundă. Într-un sistem judiciar modern, credibilitatea actului de justiție depinde și de calitatea dialogului între profesiile juridice. Faptul că INM a cultivat această dimensiune arată maturizarea viziunii sale asupra formării.

1.3. Corpul formatorilor și personalul de instruire: o investiție în capacitatea instituțională de durată

În perioada de referință, a existat o preocupare constantă pentru consolidarea corpului de formatori. În intervalul analizat, au fost recrutați 12 formatori cu normă întreagă, în domenii esențiale și, în parte, nou-introduse; schema posturilor de formator cu normă întreagă a fost extinsă de la 18 la 21 de posturi în 2025, dintre care 19 sunt deja ocupate, iar pentru două domenii procedurile sunt în desfășurare. În paralel, au fost derulate 33 de proceduri de recrutare pentru formatori colaboratori, în urma cărora au fost selectați 47 de colaboratori și 106 coordonatori de practică pentru instanțe și parchete. Aceste date arată că INM a investit nu doar în programe, ci și în infrastructura umană a propriei capacități formative.

Mai mult, Institutul a acordat atenție formării și evaluării personalului de instruire, inclusiv prin sesiuni dedicate utilizării instrumentelor digitale de formare, tehnicilor de *social learning*, managementului judiciar și coordonării activităților practice. Aprobarea noului Statut al personalului de instruire în 2023 și actualizarea sa ulterioară în funcție de experiența de aplicare indică o preocupare reală pentru profesionalizarea și normarea acestui corp esențial pentru progresul instituției. De fapt, acesta reprezintă unul dintre cele mai importante semne de maturitate instituțională: capacitatea de a construi nu doar evenimente de formare, ci un sistem de formare, cu reguli, standarde, evaluare și dezvoltare profesională internă.

1.4. Relațiile internaționale: trecerea de la participare la poziționare

Unul dintre cele mai puternice argumente în favoarea ideii că INM și-a depășit profilul strict național este reprezentat de evoluția relațiilor internaționale. Dimensiunea internațională nu mai apare, în această etapă, ca o anexă onorifică a activității institutului, ci ca o componentă structurală a misiunii sale. INM participă activ la arhitectura europeană a formării judiciare, în special prin Rețeaua Europeană de Formare Judiciară, unde în anul 2025 și-a reconfirmat statutul de membru al Comitetului de Pilotaj, obținând unul dintre cele mai mari numere de voturi dintre instituțiile candidate și cel mai mare număr de voturi din istoria INM. Institutul este reprezentat în toate grupurile de lucru ale EJTN și coordonează subgrupul de drept administrativ. Acest nivel de implicare arată că INM nu este doar beneficiar al unei agende europene, ci participant credibil și activ la configurarea acesteia.

Această poziționare este cu atât mai relevantă cu cât planul strategic al EJTN pentru 2021–2027 afirmă explicit că rețeaua trebuie să acționeze ca platformă principală a formării judiciare europene, să dezvolte formate noi de pregătire, să investească în metodologii, evaluare și resurse digitale și să se afirme inclusiv ca *think tank* și *scene setter* în domeniul politicilor de formare judiciară. În această logică europeană, se conferă rolului asumat de INM în cadrul EJTN o semnificație strategică deosebită, de a participa la definirea standardelor, nu doar la recepția și implementarea lor.

În anii 2024 și 2025, participarea Institutului Național al Magistraturii la mecanismele europene de formare coordonate de EJTN a confirmat nu doar continuitatea, ci și consistența profilului său internațional. Astfel, în 2024, 119 magistrați și formatori români au participat la diferite componente ale programului de schimb, de la stagii de 5 sau 10 zile la instanțe și parchete din alte state europene, până la mobilități dedicate formatorilor, schimburi specializate, programe destinate conducătorilor de instanțe și parchete, precum și stagii de durată la CtEDO, CJUE, EUROJUST și EPPO. De asemenea, România a găzduit, în contrapartidă, 86 de magistrați și formatori europeni. În anul 2025, dimensiunea acestei prezențe a rămas substanțială, prin participarea a 86 de magistrați și formatori români la programul de schimb și prin găzduirea a 67 de participanți europeni în România. În același interval, 25 de magistrați români în 2024 și 31 în 2025 au luat parte la vizite de studiu organizate la instituții europene de prim rang, între care CtEDO, CJUE, EUROJUST, EPPO, Institutul Max Planck, precum și instituții ale Uniunii Europene.

Totodată, interesul pentru Catalogul EJTN și Catalogul Plus s-a menținut la un nivel ridicat: în 2024, INM a organizat două proceduri principale de selecție pentru 114 activități de formare, în cadrul cărora s-au înregistrat 368 de magistrați înscriși, 1.459 de opțiuni exprimate și 231 de participări efective, iar în 2025, trei sesiuni de selecție pentru 123 de activități, cu 431 de magistrați înscriși, 1.718 opțiuni formulate și 214 participări efective. În plus, Institutul nu s-a limitat la rolul de beneficiar al ofertei europene de formare, ci a contribuit el însuși la aceasta, organizând, în cadrul Catalogului Plus, în 2024, trei seminare de engleză juridică în domeniul cooperării civile și penale, la care au participat 26 de magistrați europeni și 32 de magistrați români, iar în 2025 alte două seminare, unul consacrat englezei juridice și cooperării în materie comercială, celălalt comunicării în instanță reunind 19, respectiv 20 de participanți români și europeni.

Foarte importante sunt și acordurile de cooperare instituțională încheiate cu școli de magistratură de prim rang din Europa: **École Nationale de la Magistrature din Franța**, **Centro de Estudios Jurídicos din Spania** (care formează procurorii și grefierii spanioli), **Escuela Judicial din Spania** (care formează judecătorii spanioli) și **Scuola Superiore della Magistratura din Italia**. Aceste parteneriate nu reprezintă simple acte de protocol, ci creează cadrul pentru programe comune, schimb de bune practici, proiecte europene și cooperare profesională aprofundată. Ele oferă INM o bază instituțională solidă pentru a-și dezvolta profilul de actor european de referință în regiune.

În aceeași categorie a realizărilor trebuie situată și dezvoltarea proiectelor cu finanțare europeană. Proiectul CivilLink, finanțat de Comisia Europeană prin programul JUST și coordonat de INM, precum și proiectul CivilLink 2.0, depus în cadrul apelului JUST-2026-JTRA, arată că Institutul nu se limitează la participarea la proiecte concepute de alții, ci poate genera și coordona inițiative europene complexe, cu accent pe dezvoltarea competențelor digitale, utilizarea e-CODEX și aplicarea instrumentelor de cooperare judiciară transfrontalieră. Într-un moment în care Strategia europeană de formare judiciară 2025–2030¹ așază în centrul său, în Programul DigitalJustice@2030, competențele digitale, interoperabilitatea și utilizarea infrastructurilor digitale și a IA în justiție, asemenea proiecte reprezintă oportunități de finanțare, dar și semnale puternice de adecvare strategică.

Cooperarea cu Programul HELP al Consiliului Europei (*Human Rights Education for Legal Professionals*), inclusiv prin alegerea INM în Board-ul Director al programului, și relațiile de cooperare cu Academia de drept de la Trier (*European Law Academy – ERA*), Rețeaua de formare judiciară euro-arabă (*Euro-Arab Judicial Training Network – EAJTN*) și Institutul Național al Justiției din Republica Moldova completează această imagine. Mai ales, dimensiunea cooperării cu Republica Moldova, inclusiv vizita de studiu organizată în România pentru 34 de reprezentanți ai sistemului judiciar moldovean, arată că INM poate juca și un rol regional, de transfer de expertiză și sprijin pentru apropierea unor sisteme judiciare de standardele europene.

¹ Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor, COM(2025) 801 final, 20.11.2025, *Strategia europeană în materie de formare judiciară pentru perioada 2025-2030. Crearea unui mediu favorabil pentru DigitalJustice@2030*.

1.5. Comunicarea publică: de la prezență la identitate instituțională

Un alt câștig important al perioadei de referință este reconfigurarea comunicării publice. Începând cu anul 2024, comunicarea INM a trecut de la o logică de prezență administrativă la una de identitate instituțională și de construcție a comunității. Au fost create conturile de *Instagram* și *LinkedIn*, a fost abandonată preluarea automată a conținutului de pe site, iar mesajele au fost regândite editorial, în funcție de publicul vizat și de obiectivele de imagine. Rezultatele sunt vizibile: comunitatea de pe *Facebook* a crescut de la aproximativ 9.100 de urmăritori la aproape 18.000, iar noile canale au atins aproximativ 4.500 de urmăritori pe *Instagram* și aproximativ 5.000 pe *LinkedIn*. Sensul acestor demersuri a fost ca rolul și activitățile instituției să devină mai ușor de înțeles, mai accesibile și mai relevante pentru candidații la examenele de acces în profesie, auditori, magistrați și publicul larg.

A fost acordată o atenție deosebită și tipului de comunicare construit în această perioadă. În acest sens, campania „Vreau să fiu magistrat!” a susținut un proces de orientare a potențialilor candidați, în timp ce campania „Jurnal de voluntar” a făcut vizibilă dimensiunea umană a formării inițiale. În paralel, Conferințele THEMIS au creat un nou spațiu de dialog profesional și de vizibilitate academică, important pentru INM, iar marcarea Zilei Naționale a fost integrată într-un registru simbolic și cultural. Aceste constatări sunt relevante pentru că arată că INM a început să comunice public despre sine nu într-un mod defensiv sau strict procedural, ci într-o paradigmă diferită care se concentrează pe reputație și legitimare publică.

1.6. Capacitatea economico-financiară și administrativă

În sfârșit, orice diagnostic serios trebuie să acorde atenția cuvenită dimensiunii economico-financiare și administrative, fără de care toate celelalte ambiții rămân simple deziderate. Direcția economico-financiară și administrativă a asigurat, în perioada analizată, funcțiile critice de planificare și bugetare, management financiar și contabilitate, control financiar preventiv, administrare a patrimoniului și raportare către instituțiile competente. Deși evoluția bugetului arată o creștere în 2024, urmată de o ajustare în 2025 și menținerea unei capacități financiare similare celei din 2023 și în anul 2026. Creditele bugetare au evoluat de la 74.127 mii lei în 2023 la 102.043 mii lei în 2024, 93.204 mii lei în 2025 și 97.244 mii lei în 2026. Aceste cifre trebuie citite în corelație cu volumul mare de activitate al Institutului și cu rolul important al cheltuielilor privind indemnizațiile auditorilor și proiectele cu finanțare externă.

Faptul că INM a păstrat capacitatea de accesare și gestionare a fondurilor externe, a susținut logistic două imobile importante, a administrat creșteri și reduceri de linii bugetare și a absorbit costurile unei activități formative extinse trebuie consemnat drept o realizare instituțională de fundal, fără de care nici expansiunea programelor, nici proiectele europene, nici funcționarea coerentă a formării inițiale și continue nu ar fi fost posibile. În orice plan managerial matur, această infrastructură tăcută a performanței trebuie înțeleasă și tratată ca parte a miezului strategic, nu ca o funcție periferică.

2. Vulnerabilitățile și constrângerile: punctele de presiune ale unei instituții aflate în creștere

Dacă realizările perioadei sunt incontestabile, diagnosticul nu ar fi complet fără identificarea lucidă a vulnerabilităților. Prima și, probabil, cea mai importantă este tensiunea dintre creșterea misiunii instituționale și elasticitatea limitată a resurselor. INM a fost chemat să facă mai mult, pe mai multe planuri, într-un context în care presiunile bugetare s-au accentuat. Constrângerile privind cheltuielile de personal și bunuri și servicii afectează direct capacitatea de a menține o ofertă extinsă de activități față în față, de a utiliza în ritm optim formatorii colaboratori și de a susține logistic, la același nivel de intensitate, formarea centralizată, descentralizată, inițială și programele speciale destinate magistraților recent admiși. În 2026 este deja identificată necesitatea suplimentării bugetului atât pentru plata colaboratorilor externi, cât și pentru creșterea costurilor de funcționare a imobilelor.

A doua vulnerabilitate majoră este dinamica ridicată a cadrului normativ aplicabil formării inițiale. Modificările succesive privind structura stagiilor de practică și momentul opțiunii profesionale au obligat Institutul la o permanentă recalibrare. INM a răspuns bine acestei provocări, dar nu trebuie ignorat faptul că o instituție forțată să funcționeze pe termen lung într-un regim de adaptare continuă consumă energie managerială, pedagogică și administrativă care ar putea fi utilizată, în alte condiții, pentru inovare și consolidare strategică. Cu alte cuvinte, reziliența instituțională este reală, dar nu trebuie confundată cu inexistența costurilor de adaptare.

O a treia vulnerabilitate privește corpul formatorilor și, mai ales, sustenabilitatea acestuia. Deși extinderea schemei formatorilor cu normă întreagă și recrutările realizate în perioada de referință reprezintă un progres real, există și dificultăți obiective: proceduri relansate de mai multe ori, domenii în care recrutarea este mai dificilă și o preponderență a candidaturilor provenite din rândul judecătorilor. Acest lucru poate genera, pe termen mediu, riscuri de acoperire insuficientă sau dezechilibrată a unor domenii esențiale, mai ales în contextul în care strategia europeană accentuează nevoia de multiplicatori, de formatori pregătiți în metode moderne și de acoperire a unor noi domenii, precum competențele digitale, IA, interoperabilitatea sau protecția grupurilor vulnerabile.

În aceeași logică se înscrie și fluctuația coordonatorilor de practică, determinată de promovări, delegări, detașări sau participarea la misiuni internaționale. Pentru formarea inițială, această instabilitate are un impact mai mare decât ar sugera o privire superficială, deoarece stagiul de practică este una dintre componentele cele mai sensibile ale programului. Orice fluctuație în rețeaua de coordonare afectează predictibilitatea, continuitatea și omogenitatea experienței formative a auditorilor. Faptul că Institutul a reușit să gestioneze această realitate este important; faptul că ea continuă să reprezinte un factor de presiune este, însă, la fel de important.

O altă vulnerabilitate ține de raportul încă insuficient sistematizat dintre volum și impact. Tocmai amploarea datelor care reflectă volumul activităților INM arată că instituția se apropie de momentul în care simpla raportare nu mai este suficientă. Strategia europeană în materie de formare judiciară pentru 2025–2030 insistă asupra ideii că evaluarea trebuie să meargă dincolo de amploarea activităților și să urmărească impactul lor pe termen lung, inclusiv modul în care rezultatele învățării sunt implementate la locul de muncă și la nivel organizațional. Pentru INM, aceasta înseamnă că următorul prag de maturitate presupune dezvoltarea unor instrumente mai sofisticate de evaluare a efectelor reale ale formării. Vulnerabilitatea nu constă în absența evaluării, ci în nevoia de a o duce la un nivel superior, compatibil cu exigențele europene emergente.

Trebuie observată și vulnerabilitatea inerentă unei instituții care își extinde semnificativ profilul internațional și public fără a avea întotdeauna, în aceeași măsură, capacități administrative suplimentare dedicate. Participarea activă în EJTN, dezvoltarea proiectelor europene, cooperările bilaterale, mobilitățile, comunicarea publică pe mai multe canale, proiectele editoriale și de conferințe, toate acestea sporesc prestigiul și influența Institutului, dar creează și nevoia unei infrastructuri interne de coordonare, prioritzare și suport managerial mai robuste. Pe termen scurt, energia și competența echipelor pot compensa aceste nevoi; pe termen lung, ele trebuie transformate în mecanisme și structuri mai stabile.

În zona comunicării publice, vulnerabilitatea nu rezidă în lipsa unei direcții, ci în riscul ca dinamica pozitivă recentă să rămână prea dependentă de ritm, inițiativă și creativitate punctuală, fără o instituționalizare deplină în indicatori, calendar editorial, standarde și circuite de validare. Etapa următoare trebuie să aducă mai multă măsurare a impactului, rubrici recurente, planificare și diversificare de formate. Cu alte cuvinte, comunicarea a ieșit din faza de improvizație și a intrat în faza de construcție; tocmai de aceea, trebuie consolidată instituțional pentru a deveni sustenabilă și predictibilă.

În sfârșit, o vulnerabilitate transversală este aceea că presiunea activității curente poate împiedica instituția să capitalizeze în întregime propriile sale realizări. Atunci când volumul de activitate este foarte mare, există riscul ca instituția să rămână excelentă în execuție, dar insuficient de așezată în reflecția strategică asupra propriei evoluții. INM se află exact în acest punct de inflexiune: a acumulat suficientă substanță pentru a ieși din logica exclusiv operațională, dar această ieșire trebuie asumată și organizată. Altfel spus, riscul nu este stagnarea în sensul clasic, ci subvalorificarea propriei creșteri.

3. Oportunitățile: premisele unui nou salt instituțional

Partea cea mai promițătoare a diagnosticului este aceea că oportunitățile nu sunt exterioare instituției, ci decurg din realizările deja existente. INM nu pornește de la zero și nici nu are nevoie de o redefinire radicală a misiunii sale; are nevoie, mai curând, de o punere în valoare a ceea ce a fost acumulat deja. Prima mare oportunitate este de a converti volumul și diversitatea activității într-un model mai clar de normare instituțională. Formarea inițială, formarea continuă, recrutarea și formarea formatorilor, proiectele europene, revista, conferințele, comunicarea publică și cooperările internaționale pot fi aduse sub o viziune mai integrată, în care INM să se afirme nu doar ca furnizor de formare, ci ca instituție-reper pentru standardele profesionale, metodologice și culturale ale magistraturii române. Aceasta este, în fond, cea mai importantă oportunitate de leadership.

Deschiderea europeană constituie cea de-a doua mare oportunitate a Institutului, întrucât a depășit de mult statutul unei componente marginale a activității sale și tinde să se afirme ca una dintre resursele sale strategice esențiale. Din această perspectivă, poziționarea actuală a INM în cadrul EJTN este deosebit de avantajoasă. În anul 2025, INM și-a reconfirmat prezența în Comitetul de Pilotaj al EJTN, situându-se ca număr de voturi dintre instituțiile candidate pe a doua poziție după Belgia la egalitate cu Italia, este reprezentat în toate grupurile de lucru ale rețelei și asigură coordonarea subgrupului de drept administrativ. O asemenea plasare instituțională depășește semnificația unei simple participări formale. Aceasta oferă acces direct la spațiul în care se configurează prioritățile, se discută metodele și se conturează standardele emergente ale formării judiciare europene. În acest context, deschiderea europeană pune la dispoziția INM un dublu avantaj. Pe de o parte, îi consolidează autoritatea externă, proiectându-l ca interlocutor credibil și actor relevant în spațiul european al formării judiciare. Pe de altă parte, îi creează condițiile pentru a ridica standardul intern al formării, prin circulația accelerată a bunelor practici, a metodelor pedagogice moderne, a exigențelor lingvistice, a culturii cooperării judiciare și a noilor teme de reflecție profesională. În consecință, oportunitatea europeană nu are doar valoarea unei reprezentări simbolice, ci se traduce într-o veritabilă capacitate de influență metodologică și instituțională.

A treia oportunitate majoră este digitalizarea, înțeleasă nu ca simplă modernizare tehnică, ci ca transformare de esență a modului în care justiția se formează, lucrează și cooperează. Strategia europeană în materie de formare judiciară pentru perioada 2025-2030 stabilește că dezvoltarea competențelor digitale ale profesioniștilor din justiție, familiarizarea cu infrastructurile și instrumentele digitale ale cooperării judiciare, interoperabilitatea și utilizarea competentă și responsabilă a noilor tehnologii, inclusiv a inteligenței artificiale sunt componente centrale ale formării judiciare. În același timp, INM dispune deja de premise consistente: platforma *Learn INM*, experiența *webinarelor*, preocuparea pentru formule de tip *blended learning*, proiectele *CiviLink* și *CiviLink 2.0*, axate pe utilizarea e-CODEX, pe module e-learning interactive, laboratoare de simulare a fluxurilor digitale și *webinare* strategice, precum și dezvoltarea unor resurse digitale de instruire în cadrul proiectelor cu finanțare externă. În plus, parteneriatul instituțional recent cu École Nationale de la Magistrature din Franța poate deveni un vector concret de accelerare a acestei transformări. ENM și-a afirmat în mod vizibil competențele în materia justiției digitale și a inteligenței artificiale, atât prin proiectul european JUST fAIR, consacrat formării profesioniștilor justiției în utilizarea IA, cât și prin cicluri specializate dedicate provocărilor digitalizării în justiție. Mai mult, oferta sa internațională include formarea formatorilor în acest domeniu, ceea ce deschide pentru INM posibilitatea unor cooperări aplicative nu doar pe conținut, ci și pe metodă de formare. În aceste condiții, convergența dintre agenda europeană, acumulările proprii ale Institutului și posibilitatea unor cooperări aprofundate cu un partener de referință precum ENM creează o oportunitate strategică de prim rang. INM are, astfel, posibilitatea să devină, în spațiul românesc, principalul pol de formare, reflecție și standardizare în domeniul competențelor digitale avansate ale sistemului judiciar.

O a patra oportunitate privește consolidarea unei culturi instituționale orientate spre impact și nu doar spre activitate. Strategia Comisiei insistă asupra evaluărilor care măsoară efectele reale ale formării și reduc decalajul de cunoaștere dintre ce se învață și ce se aplică. Pentru INM, această direcție poate deveni o sursă de diferențiere instituțională. Institutul dispune deja de un volum important de date, de experiență și de instrumente. Pasul următor îl constituie transformarea acestui capital în mecanisme de evaluare sofisticate, în indicatori de impact, în trasee de învățare și în rapoarte capabile să arate nu doar cât s-a făcut, ci ce s-a schimbat efectiv în practicile profesionale. O instituție care reușește această mutație devine, inevitabil, mai credibilă și mai puternică în raport cu partenerii săi naționali și europeni.

O altă oportunitate substanțială este aceea a extinderii ecosistemului de formare și de dialog profesional. Colaborarea deja dezvoltată cu UNBR și INPPA, legătura strânsă cu universitățile, cooperarea cu instituții precum CNCJ, ANI, ANABI, parteneriatele internaționale și proiectele interdisciplinare arată că INM poate deveni un centru de convergență al profesiilor juridice și al expertizelor relevante pentru actul de justiție. Într-un context în care complexitatea cauzelor crește, iar credibilitatea justiției depinde tot mai mult de capacitatea profesioniștilor de a lucra într-un mediu de colaborare și de a înțelege perspective multiple, această funcție de „nod instituțional” devine o necesitate, mai mult decât o oportunitate.

La fel de importantă este posibilitatea de a consolida dimensiunea culturală și publică a instituției. Comunicarea recentă a arătat că există interes real pentru activitatea INM și că institutul poate explica mai bine publicului de ce formarea magistraților este esențială pentru calitatea justiției. Revista THEMIS, Conferințele THEMIS, campaniile dedicate admiterii sau voluntariatului, arhiva video și dezvoltarea posibilă a formatelor audio-video, printr-o serie de *podcast*-uri, creează premisele unei prezențe publice mai mature, mai articulate și mai influente. Pentru o instituție precum INM, această dimensiune nu este accesorie, ci contribuie direct la consolidarea prestigiului profesiei și la înțelegerea publică a exigențelor formării judiciare.

Există, în fine, și o oportunitate internă de ordin simbolic și cultural: aceea de a transforma INM într-o instituție care nu doar pregătește magistrați, ci modelează o anumită idee despre magistratură. Programele de formare inițială în general, voluntariatul, protecția victimelor vulnerabile, comunicarea, etica, dezvoltarea competențelor non-juridice și dialogul european indică deja o orientare coerentă în această direcție. Ea poate fi dezvoltată într-o viziune mai explicită, în care magistratul format la INM să fie recunoscut nu doar prin competență juridică, ci și prin cultură democratică, sensibilitate europeană, discernământ etic, capacitate de comunicare, reziliență și înțelegere a vulnerabilităților sociale. Această oportunitate este poate cea mai importantă dintre toate, pentru că privește nu doar performanța instituției, ci influența ei asupra profilului uman și profesional al magistraturii viitoare.

4. Sinteza diagnosticului

Privit în ansamblu, diagnosticul instituțional relevă un Institut Național al Magistraturii aflat într-un moment de forță, dar și de inflexiune. Forța sa rezidă în volumul și calitatea activităților desfășurate, în adaptabilitatea demonstrată în fața schimbărilor legislative și bugetare, în consolidarea corpului de formatori, în dezvoltarea formării inițiale și continue, în poziționarea europeană tot mai vizibilă, în dezvoltarea proiectelor cu finanțare externă și în maturizarea comunicării publice. Inflexiunea constă în faptul că toate aceste acumulări impun o nouă etapă de dezvoltare: trecerea de la expansiune la integrare, de la volum la impact, de la performanță sectorială la coerență strategică de ansamblu.

Așadar, INM nu se află în fața nevoii de a-și reinventa misiunea, ci în fața exigenței de a-și valorifica superior propria maturizare. Realizările există, sunt solide și sunt numeroase. Vulnerabilitățile sunt reale, dar ele nu exprimă o anumită fragilitate, ci punctele de presiune firești ale unei instituții care a crescut rapid și și-a extins sfera de acțiune. Oportunitățile, la rândul lor, sunt excepționale, tocmai pentru că se sprijină pe un capital instituțional deja format. În acest context, noul mandat trebuie să aibă ambiția de a transforma INM dintr-o instituție performantă într-o instituție determinantă: un reper de excelență, un generator de standarde și un actor capabil să imprime direcție, nu doar să răspundă competent la solicitările prezentului.

CAPITOLUL III

DIRECȚIILE MAJORE DE ACȚIUNE PENTRU NOUL MANDAT

Direcțiile de acțiune ale noului mandat trebuie să pornească de la însăși definiția legală și instituțională a Institutului Național al Magistraturii. Potrivit Legii nr. 304/2022, INM nu este doar o structură de pregătire profesională, ci instituția publică aflată în coordonarea Consiliului Superior al Magistraturii care realizează formarea inițială a judecătorilor și procurorilor, formarea profesională continuă a magistraților în funcție, formarea formatorilor, precum și organizarea și desfășurarea examenelor sau concursurilor, având, totodată, vocația cooperării cu instituții similare din alte state. În aceeași logică normativă, directorul este chemat să asigure coerența de ansamblu a acestei misiuni complexe, în relație instituțională directă cu Plenul Consiliului Superior al Magistraturii și în dialog permanent cu consiliul științific al institutului.

Prin urmare, noul mandat nu poate fi construit în jurul unor inițiative disperate, oricât de utile ar fi acestea luate separat. El trebuie să propună o arhitectură strategică unitară, în care formarea inițială, formarea continuă, formarea formatorilor, relațiile internaționale, digitalizarea, comunicarea publică și infrastructura administrativă să nu funcționeze ca planuri paralele, ci ca părți ale aceleiași construcții instituționale. Miza nu este numai aceea de a administra bine ceea ce există deja, ci de a ridica INM la nivelul unei instituții-reper, capabile să genereze standarde profesionale, metodologii moderne și o cultură instituțională cu influență reală asupra întregului sistem judiciar românesc și asupra profilului său european.

1. Construirea unei arhitecturi unitare a formării judiciare

Prima direcție majoră a mandatului trebuie să fie depășirea oricărei fragmentări între funcțiile esențiale ale Institutului. În practică, INM a ajuns să gestioneze simultan un volum ridicat de activitate în formarea inițială, o ofertă tot mai diversificată de formare continuă, programe speciale pentru magistrații admiși în profesie în condițiile legii, proceduri de recrutare, formare și evaluare a personalului de instruire, proiecte europene, mobilități și activități de comunicare publică. Tocmai această extindere a misiunii face necesară trecerea de la o logică a acumulării de activități la una a integrării lor într-o viziune comună.

În noul mandat, voi urmări așezarea întregii activități a Institutului pe baza unei **matrici instituționale de competențe**, care să devină reper comun pentru formarea inițială, formarea continuă, recrutarea formatorilor, evaluarea programelor și dezvoltarea resurselor digitale. O asemenea matrice trebuie să includă, într-o manieră explicită și operațională, competențele juridice fundamentale, dimensiunea europeană a profesiei, exigențele de etică și deontologie, competențele de tip *judgcraft*, abilitățile de comunicare, relația cu persoanele vulnerabile, competențele digitale și de utilizare a noilor tehnologii, precum și dimensiunea lingvistică indispensabilă cooperării judiciare europene. O astfel de abordare este în deplină consonanță cu orientările EJTN, care pun accent pe metode moderne de formare, pe *judgcraft*, pe independență și responsabilitate, pe competențele lingvistice și pe evaluarea impactului formării, precum și cu noua strategie europeană de formare judiciară, care așază competențele digitale și capacitatea de adaptare la DigitalJustice@2030 în centrul noii agende.

Această unificare de viziune trebuie să se reflecte nu doar în documente-program, ci în mecanisme concrete: revizuirea anuală, pe bază de date și consultări, a ariilor prioritare de formare; corelarea dintre ceea ce se formează în anii de auditoriat și ceea ce se aprofundează ulterior în carieră; utilizarea *feedback*-ului din formarea continuă pentru recalibrarea formării inițiale; standardizarea rezultatelor de învățare; și extinderea aceleiași logici de coerență și asupra examenelor și concursurilor pe care Institutul le organizează în condițiile legii. Numai astfel INM va funcționa, în sens deplin, ca o singură instituție, cu o singură cultură profesională și cu o singură direcție strategică.

2. Consolidarea rolului formării inițiale de a asigura formare profesională, dar și de a șlefui caractere

Formarea inițială rămâne nucleul de identitate al Institutului. Aici se formează nu doar primele cunoștințe sistematice ale viitorului judecător sau procuror, ci și reflexele sale intelectuale, etice și umane, reperele sale de discernământ și felul în care înțelege rolul justiției într-o societate democratică. În ultimii ani, această componentă a fost supusă unor presiuni semnificative, generate de numărul mare al auditorilor de justiție, de modificările legislative succesive privind structura formării și de nevoia adaptării continue a programelor. Tocmai de aceea, în noul mandat, una dintre prioritățile esențiale va fi așezarea formării inițiale pe un fundament de stabilitate conceptuală, rigoare metodologică și claritate instituțională.

Această ridicare de nivel presupune, mai întâi, protejarea și aprofundarea caracterului practic al formării. Voi urmări consolidarea stagiilor de practică la instanțe, parchete și în mediul avocațial, printr-o mai bună standardizare a așteptărilor formative, prin întărirea rolului coordonatorilor de practică, prin instrumente mai clare de *feedback* și printr-o valorificare mai sistematică a concluziilor rezultate din practica efectivă. Formarea inițială trebuie să pregătească pe viitorul magistrat nu doar pentru a cunoaște norma, ci pentru a lucra competent cu vulnerabilitatea umană, cu presiunea deciziei și cu responsabilitatea exprimării autorității judiciare. În această logică se înscriu și consolidarea disciplinelor cu puternică relevanță practică, evaluarea distinctă a materiilor „Dreptului Uniunii Europene” și a „CEDO”, precum și menținerea accentului pe domenii sensibile, precum administrarea probatoriului în cauzele cu minori, drepturile persoanelor vulnerabile, combaterea discriminării, criminalistica sau măsurile de ocrotire a persoanelor cu dizabilități intelectuale și psihosociale.

Acest progres nu trebuie să privească doar competența juridică. INM trebuie să contribuie la formarea caracterelor auditorilor de justiție în consonanță cu nevoile sistemului judiciar. Din acest motiv, voi susține în continuare și voi consolida dimensiunile care dau consistență umană și civică formării: disciplinele non-juridice și socio-umane, activitățile extracurriculare, implicarea compartimentului psihologic în dialoguri formale și informale cu auditorii, exercițiile de reflecție asupra valorilor profesiei și, în mod deosebit, activitatea de voluntariat, care a devenit deja o componentă permanentă și de substanță a formării auditorilor. Contactul direct cu realități sociale dificile și cu persoane vulnerabile nu este un accesoriu sentimental al formării, ci una dintre cele mai profunde școli despre discernământ, empatie și responsabilitate pe care o poate primi un viitor magistrat.

În același timp, formarea inițială trebuie să devină și mai pregnant o poartă de intrare în cultura judiciară europeană. Performanțele deja obținute în programele AIAKOS și THEMIS, participarea auditorilor la școli de vară lingvistice EJTN și calitatea parteneriatelor internaționale arată că INM dispune de premise excepționale pentru a face din dimensiunea europeană nu o anexă, ci o componentă organică a curriculumului. În noul mandat, voi urmări ca participarea la aceste programe să fie valorificată metodologic în interiorul Institutului, astfel încât experiența europeană, competențele lingvistice, exercițiul comparativ și familiarizarea timpurie cu ideea de spațiu judiciar european să aibă efect de multiplicare asupra întregii promoții, nu doar asupra celor care participă direct la mobilități sau competiții.

3. Reconfigurarea formării continue în logica relevanței, accesului și impactului

În noul mandat, formarea continuă trebuie să depășească definitiv logica unei simple succesiuni de evenimente și să fie reasezată ca un sistem integrat de învățare profesională pe tot parcursul carierei. Datele și experiența ultimilor ani arată că Institutul a construit deja o ofertă bogată și diversificată, în format centralizat, descentralizat și online, inclusiv prin programul pilot de webinare și prin dezvoltarea unor parteneriate tematice consistente. Pasul următor nu este doar menținerea acestui volum, ci rafinarea lui strategică: mai multă relevanță, mai multă flexibilitate, mai mult acces real și, mai ales, mai mult impact profesional măsurabil.

Voi urmări, în acest sens, instituirea unui mecanism permanent de analiză a nevoilor de formare, care să combine consultările directe din sistem cu semnalele rezultate din jurisprudență, modificările legislative, dificultățile recurente identificate în practică, noile priorități instituționale ale sistemului judiciar și direcțiile europene emergente. Catalogul de formare trebuie să înceteze a mai fi perceput ca o simplă listă anuală de activități și să devină expresia unei gândiri formative anticipative, capabile să răspundă rapid la schimbare și să ordoneze oferta de pregătire în jurul unor trasee tematice coerente. În același cadru, programul de *webinare* de scurtă durată, deja validat ca instrument util, trebuie consolidat ca format complementar de reacție rapidă, iar formarea descentralizată trebuie sprijinită metodologic și conceptual, pentru a asigura unitate de standard, chiar în condiții de proximitate și adaptare locală.

O direcție distinctă va privi consolidarea programelor destinate magistraților admiși în profesie în condițiile art. 63 din Legea nr. 303/2022. Numărul foarte mare al participanților și amploarea efortului instituțional deja depus arată că această componentă trebuie așezată într-o logică proprie de curriculum, de evaluare și de sprijin metodologic. În paralel, voi urmări extinderea formării interprofesionale și interdisciplinare, inclusiv prin valorificarea parteneriatelor deja dezvoltate cu UNBR, INPPA, INPPI, ANI, ANABI, CNCD, CNSAS, Arhivele Naționale și alte instituții, precum și prin deschiderea către noi domenii de cooperare relevante pentru calitatea actului de justiție. Un magistrat contemporan trebuie să fie bine pregătit juridic, dar și capabil să înțeleagă complexitatea rețelei instituționale în care lucrează și să coopereze eficient în interiorul acesteia.

În fine, formarea continuă trebuie să intre într-o nouă etapă de maturitate din perspectiva evaluării. Strategia europeană în materie de formare judiciară 2025–2030 insistă, în mod expres, asupra nevoii de a măsura nu doar amploarea activităților, ci și efectele lor pe termen lung, inclusiv modul în care rezultatele învățării sunt implementate la locul de muncă și reduc ceea ce Comisia numește „decalaj de cunoaștere” (*know-do gap*). În consecință, voi urmări dezvoltarea unor instrumente de evaluare de generație nouă, capabile să măsoare satisfacția, utilitatea, transferul în practică și, treptat, impactul organizațional al programelor de formare. Aceasta este una dintre mutațiile decisive prin care INM poate trece de la instituție performantă la instituție cu adevărat determinantă.

4. Consolidarea corpului de formatori

Nicio instituție de formare nu poate depăși nivelul real al corpului său de instruire. De aceea, una dintre axele centrale ale noului mandat va fi de consolidare a acestuia. Recrutările realizate în ultimii ani, extinderea schemei formatorilor cu normă întreagă, selectarea formatorilor colaboratori și a coordonatorilor de practică, precum și adoptarea și actualizarea Statutului personalului de instruire arată că există deja o bază solidă. Este necesar însă de a duce mai departe acest proces, într-o logică de consolidare, diversificare și dezvoltare profesională continuă.

În mandatul următor, voi urmări ocuparea integrală a posturilor de formatori cu normă întreagă în domeniile rămase vulnerabile și construirea unui mecanism anual de cartografiere a nevoilor de recrutare, astfel încât Institutul să poată anticipa și nu doar reacționa la golurile de expertiză. Menținerea unor standarde ridicate în selecție rămâne esențială, dar la fel de importantă este și lărgirea inteligentă a bazinului de resurse: judecători, procurori, cadre didactice universitare, specialiști din domenii complementare, experți români și străini, acolo unde legea și interesul formativ o permit. O instituție matură își amplifică valoarea printr-o selecție mai inteligentă și mai bine orientată strategic.

Voi susține, de asemenea, instituirea unei formule permanente de dezvoltare pedagogică internă, o veritabilă școală a formatorilor INM, care să funcționeze ca spațiu de formare continuă, reflecție metodologică și schimb de bune practici pentru întreg personalul de instruire. O astfel de structură trebuie să valorifice experiența deja acumulată în domeniul formării adulților, al utilizării instrumentelor digitale, al tehnicilor de *social learning*, al managementului judiciar și al coordonării practice, dar și să introducă mai sistematic teme precum designul curricular, feedbackul eficient, evaluarea impactului, instruirea prin simulare și predarea competențelor de tip *judgecraft*. Direcția este în deplină consonanță cu obiectivele EJTN privind acumularea de expertiză metodologică internă, testarea de noi formate și dezvoltarea instrumentelor de evaluare.

O atenție specială va fi acordată rețelei coordonatorilor de practică, tocmai pentru că stagiul reprezintă una dintre cele mai sensibile componente ale formării inițiale. Fluctuația acestei rețele impune un model mai robust de selecție, integrare, formare și sprijin. În noul mandat, coordonatorul de practică nu trebuie privit ca un simplu sprijin logistic al Institutului, ci ca unul dintre actorii decisivi ai procesului de formare. În acest sens, se află în lucru un model de *blueprint* pentru formarea auditorilor din timpul stagiului, care va asigura un proces de formare uniform, resurse și standarde comune pentru coordonatori. Din același motiv, evaluarea periodică a personalului de instruire trebuie valorificată nu ca formalitate, ci ca instrument real de dezvoltare instituțională și de protejare a standardului profesional al INM.

Dimensiunea europeană și internațională a INM trebuie tratată, în noul mandat, ca o componentă structurală a identității instituției, nu ca o zonă de prestigiu periferic. Legislația actuală recunoaște expres vocația Institutului de a desfășura acțiuni de cooperare cu instituții de formare profesională din alte state, iar evoluțiile recente arată că INM nu doar participă la acest spațiu, ci este deja recunoscut ca actor relevant în interiorul lui: prezență în Comitetul de Pilotaj al EJTN, reprezentare în toate grupurile de lucru, coordonarea subgrupului de drept administrativ, programe de mobilitate, acorduri de cooperare cu școli europene de magistratură și proiecte cu finanțare europeană în care Institutul are rol de coordonator.

În consecință, una dintre prioritățile mandatului va fi trecerea de la logica participării la logica influenței. Voi urmări consolidarea rolului INM în definirea priorităților de formare la nivel european, menținerea unei participări active în structurile de conducere și de lucru ale rețelelor de formare judiciară și valorificarea mai vizibilă, în plan intern, a capitalului de expertiză acumulat prin această participare. INM are șansa reală de a nu fi doar beneficiar al unei agende europene, ci de a contribui credibil la configurarea ei.

Pe plan operațional, această direcție înseamnă extinderea participării judecătorilor, procurorilor, auditorilor și formatorilor români la programe internaționale de formare și schimb, consolidarea mobilităților profesionale și a schimburilor tematice, dezvoltarea programelor comune cu școlile partenerie din Franța, Spania și Italia, intensificarea cooperării regionale și valorificarea mai energică a proiectelor europene ca instrumente de inovare metodologică. Proiectele CiviLink și CiviLink 2.0, precum și experiența acumulată în cooperarea cu Consiliul Europei, ERA sau Institutul Național al Justiției din Republica Moldova, arată că INM are deja capacitatea de a construi parteneriate cu relevanță reală și de a transforma cooperarea internațională în valoare instituțională internă.

Mai profund însă, profilul european al INM trebuie să iradieze în interiorul întregii instituții. Dimensiunea europeană nu aparține doar serviciului de relații internaționale; ea trebuie să fie prezentă în formarea inițială, în formarea continuă, în pregătirea formatorilor, în oferta lingvistică, în proiectele editoriale și în cultura profesională de zi cu zi a Institutului. Un INM cu adevărat european este unul în care cooperarea judiciară, dreptul UE, jurisprudența europeană și reflexul dialogului profesional transfrontalier devin firești, nu excepționale.

5. Transformarea digitală

Transformarea digitală a justiției nu mai este de mult o temă secundară și nici o chestiune rezervată exclusiv specialiștilor IT. Noua Strategie europeană de formare judiciară 2025–2030, afirmă limpede că formarea judiciară este unul dintre principalii factori care fac posibilă digitalizarea justiției și utilizarea competență a noilor tehnologii, inclusiv a inteligenței artificiale, a infrastructurilor digitale și a instrumentelor transfrontaliere digitalizate. În acest context, INM trebuie să își asume rolul de principal vector de alfabetizare digitală avansată a sistemului judiciar românesc.

Noul mandat va urmări, în consecință, dezvoltarea unui ecosistem digital coerent de formare, în care platforma *Learn INM*, *webinarele*, modulele *eLearning*, resursele video, laboratoarele de simulare și conținuturile de microînvățare să funcționeze complementar și să susțină o veritabilă logică de *blended learning*. Nu este suficient să adăugăm instrumente digitale unor programe clasice, ci este necesar să regândim felul în care cunoașterea este livrată, actualizată și consolidată.

Pe fond, însă, miza transformării digitale este una de conținut. Voi urmări introducerea sistematică, în oferta Institutului, a unor module privind competențele digitale judiciare: gestionarea digitală a cauzelor, utilizarea videoconferinței cu respectarea garanțiilor procedurale, securitatea cibernetică și reziliența, etica utilizării IA în justiție, accesul la baze de date digitale, instrumentele de cooperare judiciară digitalizată, interoperabilitatea și utilizarea sistemului e-CODEX. Proiectele CiviLink și CiviLink 2.0 oferă deja un punct de plecare pentru această direcție, iar strategia europeană indică în mod expres necesitatea unor programe și module de formare adaptate tuturor actelor juridice europene care includ o componentă digitală.

În paralel, INM trebuie să își dezvolte propriile reflexe de management prin date. În noul mandat, voi urmări construirea unui tablou de bord managerial care să integreze informații despre participare, acoperire tematică, distribuție geografică, costuri, satisfacția participanților, utilizarea resurselor digitale și, treptat, indicatori de transfer și impact. Această infrastructură de date ar constitui premisa oricărei politici serioase de prioritizare, evaluare și alocare inteligentă a resurselor. Tot în această logică va fi urmărită și digitalizarea progresivă a unor procese interne-cheie, de la selecție și organizare până la evaluare și raportare, pentru a spori transparența, eficiența și capacitatea de învățare instituțională.

6. Sustenabilitate administrativă și financiară: infrastructura solidă a excelenței

Nicio ambiție instituțională serioasă nu poate fi realizată în absența unei baze administrative și financiare robuste. Tocmai de aceea, noul mandat va trata dimensiunea economico-financiară și administrativă nu ca pe o zonă de suport aflată în umbra activităților formative, ci ca pe una dintre condițiile constitutive ale performanței. Evoluțiile bugetare din ultimii ani, menținerea capacității de accesare și gestionare a fondurilor externe, creșterea costurilor legate de activitatea curentă și constrângerile deja proiectate pentru anul 2026 arată că viitorul Institutului depinde tot mai mult de inteligența cu care își planifică, prioritizează și protejează resursele.

În acest context, voi urmări instituirea unei logici multianuale de planificare bugetară, care să permită construirea unor scenarii de bază și a unor scenarii de risc, mai ales pentru componentele critice: plata colaboratorilor externi, susținerea formării față în față, dezvoltarea resurselor digitale, funcționarea infrastructurii și cofinanțarea sau prefinanțarea proiectelor externe. Prioritatea trebuie să revină acelor investiții care susțin direct calitatea formării și capacitatea de inovare a Institutului. În același timp, este necesară profesionalizarea și mai accentuată a funcției de management al proiectelor și al finanțărilor externe, tocmai pentru că acestea nu mai reprezintă resurse excepționale, ci o componentă tot mai importantă a sustenabilității instituționale.

Voi susține, de asemenea, un model de administrație instituțională mai anticipativ, mai simplificat și mai bine conectat la nevoile reale ale activității formative. Aceasta înseamnă proceduri mai clare, circuite administrative mai bine calibrate, planificare mai timpurie a achizițiilor și a nevoilor logistice, corelare mai bună între programele aprobate și resursele efectiv disponibile, precum și o atenție constantă pentru sustenabilitate și eficiență ecologică, direcție deja schițată în documentele recente ale Institutului (Strategia Institutului Național al Magistraturii pentru sustenabilitate și eficiență ecologică 2025–2028). În același timp, relația funcțională dintre director, consiliul științific și structurile administrative trebuie valorificată într-o logică de coerență decizională și de responsabilitate instituțională pozitivă, în deplin acord cu cadrul legal aplicabil.

În această arhitectură, colaborarea cu Consiliul Superior al Magistraturii, sub a cărei coordonare funcționează Institutul Național al Magistraturii și prin al cărui buget este asigurată finanțarea sa, trebuie să fie una constantă, loială și substanțială, întemeiată pe dialog, transparență și convergență de obiective. Îmi propun ca raportul cu Consiliul Superior al Magistraturii să continue pe coordonatele unui parteneriat instituțional ferm și constructiv, în care INM să beneficieze de sprijinul necesar dezvoltării sale strategice, iar Consiliul să regăsească în Institut un interlocutor serios, predictibil și orientat spre rezultate, capabil să transpună cu rigoare și viziune în plan operațional marile priorități ale sistemului judiciar.

7. Comunicare strategică, dialog profesional și cultură instituțională

În noul mandat, comunicarea publică nu va fi tratată ca o funcție periferică și nici ca un simplu exercițiu de vizibilitate. Pentru o instituție precum INM, comunicarea este o formă de pedagogie publică, de legitimare a exigenței profesionale și de construcție a încrederii. Evoluția recentă a prezenței publice a Institutului, trecerea de la postări izolate la campanii cu identitate, dezvoltarea canalelor sociale, construirea unei biblioteci video durabile, lansarea campaniilor dedicate admiterii și voluntariatului, precum și apariția Conferințelor THEMIS, arată că există deja o direcție sănătoasă, care trebuie acum consolidată și așezată într-o viziune strategică mai amplă.

Voi urmări, în acest cadru, formalizarea unui calendar editorial anual, corelat cu ritmul real al instituției și cu momentele sale de interes major: admitere, examene, rapoarte de activitate, conferințe, activități internaționale, proiecte europene, lansări editoriale. Comunicarea trebuie să devină mai previzibilă, mai bine măsurată și mai bine diferențiată în raport cu publicul cărui i se adresează: candidați, auditori, magistrați în funcție, parteneri instituționali, comunitatea juridică lărgită și publicul interesat de justiție. În același timp, componenta video trebuie extinsă, iar dezvoltarea unui format audio-video de tip *podcast* poate oferi Institutului un nou spațiu de reflecție așezată, util atât pentru dialog profesional, cât și pentru consolidarea unei memorii instituționale vii.

Comunicarea strategică a INM nu trebuie să fie numai una orientată spre exterior. Aceasta are și o funcție internă, de consolidare a culturii instituționale. Revista THEMIS, Conferințele THEMIS, arhiva video, valorificarea experiențelor europene, vizibilitatea bunelor practici ale formatorilor și auditorilor, precum și susținerea dialogului interprofesional pot contribui la transformarea Institutului într-o comunitate intelectuală și profesională mai densă și mai conștientă de sine. În această perspectivă, comunicarea nu este doar un instrument de reputație, ci și unul de coeziune, de transmitere a valorilor și de proiectare a unei idei înalte despre magistratură și despre formarea ei.

Privite în ansamblu, aceste direcții majore de acțiune nu reprezintă o listă de proiecte juxtapuse, ci părțile unei singure viziuni: aceea a unui Institut Național al Magistraturii mai integrat, mai exigent, mai modern, mai european și mai capabil să transforme volumul de activitate deja atins într-o formă superioară de autoritate profesională. Obiectivul noului mandat este ca INM să nu fie doar instituția care organizează bine formarea, ci instituția care dă direcție formării judiciare, produce standarde, anticipează nevoi, construiește cultură profesională și contribuie, în mod recognoscibil, la calitatea justiției române și la inserția ei europeană. În capitolele următoare, această viziune trebuie tradusă în mecanisme de guvernare, indicatori și instrumente de monitorizare, pentru ca ambiția strategică să capete consistență operațională și durabilitate instituțională.

CAPITOLUL IV - GUVERNANȚĂ, MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Într-o instituție precum INM, guvernanta nu este o suprastructură birocratică adăugată peste activitatea de fond, ci un mecanism prin care viziunea managerială capătă consistență instituțională, ritm de execuție și capacitate de durată. Cu cât instituția devine mai complexă, cu atât nevoia de guvernanta matură devine mai pregnantă. Or, datele perioadei recente arată în mod clar că INM a depășit de mult stadiul unei instituții care poate fi condusă exclusiv prin reacție punctuală și bună administrare cotidiană. O asemenea scară a activității impune, în mod firesc, mai mult decât operativitate, cere arhitectură decizională, disciplină managerială și mecanisme de urmărire continuă a rezultatelor.

1. Guvernanta instituțională: de la administrare la coerență strategică

Modelul de guvernanta pe care îl propun pornește de la ideea că INM trebuie condus ca o instituție de autoritate profesională, nu ca o simplă structură de execuție administrativă. Legea nr. 304/2022 privind organizarea judiciară configurează deja, în mod clar, reperele fundamentale ale acestei arhitecturi: Institutul Național al Magistraturii este instituție publică cu personalitate juridică, aflată în coordonarea Consiliului Superior al Magistraturii; este condus de un director, ajutat de doi directori adjuncți, numiți de Plenul Consiliului Superior al Magistraturii; directorul răspunde în fața Plenului pentru întreaga activitate a Institutului; iar în cadrul INM funcționează, cu rol consultativ, consiliul științific, alcătuit din 13 membri, prezidat de director. În același cadru normativ, directorului îi revine prerogativa adoptării statutului personalului de instruire, după consultarea consiliului științific, iar personalul de instruire este evaluat profesional o dată la trei ani de către acest consiliu.

Acest cadru legal oferă, în realitate, o bază solidă pentru o guvernanta de înalt nivel, care trebuie să fie valorificată nu formal, ci substanțial. În viziunea mea, guvernanta INM trebuie să se întemeieze pe patru principii simple, dar ferme: claritate a rolurilor, unitate a direcției strategice, distribuție inteligentă a responsabilităților și dialog instituțional constant. Directorul trebuie să fixeze direcția, să asigure integrarea tuturor funcțiilor instituției și să mențină coerența între viziune, decizie și execuție. Directorii adjuncți trebuie să funcționeze ca noduri reale de coordonare, capabile să asigure continuitate operațională, urmărire de parcurs și capacitate de reacție. Consiliul științific trebuie valorizat ca spațiu real de reflecție profesională și validare conceptuală, iar structurile administrative trebuie așezate într-o logică de parteneriat funcțional cu activitatea de formare, nu într-un raport marginal față de aceasta.

În această arhitectură, relația cu Consiliul Superior al Magistraturii trebuie să ocupe un loc central, nu doar prin exigențele cadrului legal, ci și prin semnificația ei instituțională. INM funcționează sub coordonarea CSM, iar această relație trebuie privită ca una de cooperare instituțională deplină, exigentă și loială. Îmi propun ca raportul cu Consiliul să se întemeieze pe transparență, predictibilitate și convergență de obiective, astfel încât marile direcții de dezvoltare ale Institutului să fie permanent articulate în dialog cu prioritățile sistemului judiciar. În egală măsură, voi urmări ca INM să fie, în acest raport, un interlocutor serios și substanțial: o instituție capabilă să ofere date, analize, opțiuni și soluții, nu doar să solicite sprijin. Colaborarea deja existentă cu specialiștii din cadrul CSM pentru activități privind MINDAPP și OPTIMAPP arată că această convergență nu este doar posibilă, ci deja reală, dar va trebui dusă la un nivel superior de consistență și continuitate.

2. Planificarea managerială

O guvernanță autentică începe prin planificare. Nu există instituții coerente fără mecanisme prin care obiectivele strategice să fie descompuse în acțiuni, responsabilități, termene și resurse. În noul mandat, voi urmări ca prezentul proiect managerial să nu rămână un document de intenție, ci să fie tradus, în fiecare an, într-un plan operațional anual, construit pe baza aceluiași direcții strategice și însoțit de obiective clar formulate, responsabili nominalizați, termene asumate și indicatori de rezultat. Nu mă interesează o planificare decorativă, ci una care obligă instituția la rigoare, iar conducerea la urmărirea sistematică a implementării.

Această planificare anuală va avea, în mod necesar, un caracter integrator. Formarea inițială, formarea continuă, activitatea de recrutare și evaluare a personalului de instruire, proiectele europene, digitalizarea, comunicarea publică și dimensiunea administrativ-financiară nu trebuie să fie programate separat, ca domenii paralele, ci puse în aceeași logică de ansamblu. Una dintre vulnerabilitățile frecvente ale instituțiilor mature este tocmai aceea că dezvoltă sub-sisteme performante, dar insuficient corelate între ele. Pentru INM, pasul următor de maturitate constă tocmai în integrarea acestor componente într-o logică unică de conducere, în care fiecare decizie sectorială să fie citită și în efectele sale asupra întregii instituții.

Planificarea trebuie să fie, de asemenea, realistă și diferențiată pe orizonturi de timp. Unele obiective pot și trebuie atinse rapid, de pildă, standardizarea unor circuite administrative, formalizarea calendarului editorial, instituirea unui tablou de bord managerial sau consolidarea metodologiei *webinarelor*. Alte obiective reclamă un orizont de implementare mai lung: dezvoltarea unei culturi instituționale orientate spre impact, maturizarea evaluării de nivel organizațional, digitalizarea integrată a proceselor sau consolidarea profilului european al Institutului. Guvernanța serioasă nu confundă urgența cu importanța și nu sacrifică investițiile structurale în favoarea exclusivă a nevoilor imediate.

Calendar orientativ de implementare

Calendar orientativ de implementare		
Perioada	Activități	Obiective
Primele 6 luni	ocuparea posturilor critice; validarea registrului de riscuri; lansarea tabloului de bord; calendar editorial anual; revizuirea portofoliului de formare 2026-2027	Așezarea mecanismelor de comandă, control și prioritizare
6-18 luni	extinderea <i>blended learning</i> ; stabilizarea metodologiei pentru formarea descentralizată; consolidarea formării formatorilor; primele serii noi de conținut digital și audio-video	Creșterea coerenței, accesului și capacității de răspuns

18-36 luni	integrarea deplină a proiectelor europene în viața curentă a institutului; dezvoltarea poziționării europene și interprofesionale; evaluarea intermediară a impactului mandatului	Maturizarea modelului instituțional și consolidarea reputației

CAPITOLUL V - REGISTRUL PRINCIPALELOR RISCURI MANAGERIALE

Managementul unui nou mandat nu poate fi credibil în absența unei abordări explicite a riscurilor. În consecință, voi trata riscul nu ca pe o excepție, ci ca pe o componentă normală a conducerii prudente și anticipative.

Nivelul riscului	Impactul	Severitatea	Strategia de gestionare	Indicatori
Persistența constrângerilor bugetare și insuficiența fondurilor pentru colaboratori externi și bunuri/servicii	Ridicată	Ridicat	planificare multianuală; prioritizare a activităților cu impact maxim; creșterea ponderii formatorilor cu normă întreagă; finanțări externe	revizuire trimestrială a execuției și scenariilor
Suprasolicitarea formatorilor cu normă întreagă	Ridicată	Ridicat	echilibrarea încărcării; ocuparea posturilor vacante; formarea formatorilor; materiale standardizate; folosire calibrată a colaboratorilor	indicatori de încărcare și feedback intern
Neocuparea posturilor în domenii specializate	Medie	Ridicat	campanii de recrutare țintite; flexibilizarea promovării oportunităților; mentorat și formare pentru tranziția spre rolul de formator	raport semestrial privind gradul de ocupare
Fragmentarea între formarea centralizată, descentralizată și digitală	Medie	Ridicat	metodologie unitară; matrice comună de competențe; tablou de bord integrat	analiză semestrială de coerență și acoperire
Digitalizare fără standarde pedagogice suficiente / utilizare superficială a tehnologiei	Medie	Mediu-Ridicat	design educațional unitar; formare digitală pentru formatori; evaluarea impactului <i>blended learning</i>	evaluări post-program și audit anual de resurse
Incidente de securitate cibernetică sau de protecția datelor în mediul digital de formare	Medie	Ridicat	politici interne, instruire, verificări tehnice și proceduri clare de răspuns	raport periodic și testare de conformitate
Dependență excesivă de proiecte externe pentru dezvoltare	Medie	Mediu	integrarea rezultatelor proiectelor în activitatea de bază; plan de sustenabilitate pentru fiecare proiect	fișe de sustenabilitate și recenzie anuală
Risc reputațional generat de comunicare neuniformă sau de percepții publice eronate	Medie	Mediu-Ridicat	calendar editorial, linii de mesaj, validare internă, reacție promptă și măsurată	indicatori de <i>engagement</i> și analiză de percepție

Privit în ansamblu, registrul principalelor riscuri manageriale confirmă faptul că vulnerabilitățile INM nu sunt expresia unei instituții vulnerabile, ci punctele de presiune firești ale unei instituții care a crescut, și-a lărgit misiunea și s-a proiectat simultan la nivel național și european. Riscul real nu este existența acestor tensiuni, ci posibilitatea de a le trata prea târziu, prea fragmentat sau prea tehnic. Managementul autentic începe acolo unde instituția are luciditatea de a-și cunoaște propriile limite și ambiția de a le transforma în obiect de construcție strategică.

De aceea, în noul mandat, managementul riscurilor va fi tratat ca una dintre formele concrete ale *leadership*-ului instituțional. A conduce INM înseamnă nu doar a dezvolta proiecte și a multiplica activități, ci și a proteja instituția de propriile sale puncte de vulnerabilitate, a-i conserva coerența în momente de presiune și a-i crea condițiile pentru o dezvoltare durabilă. Numai astfel INM poate trece de la statutul unei instituții performante la acela al unei instituții pe deplin stăpâne pe propria sa maturitate.

CAPITOLUL VI - INDICATORI-CHEIE DE PERFORMANȚĂ

Înțeleg performanța managerială nu ca pe o sumă de cifre, ci ca pe expresia verificabilă a unei direcții juste. Indicatorii propuși mai jos au rolul de a asigura capacitate de măsurare, disciplină de execuție și capacitate reală de evaluare. Astfel, este nevoie de un cadru de performanță capabil să distingă între activitate și rezultat, între volum și impact, între prezență instituțională și influență profesională reală. Această exigență este cu atât mai importantă cu cât directorul răspunde în fața Plenului Consiliului Superior al Magistraturii pentru întreaga activitate a Institutului, iar direcțiile europene recente reclamă, la rândul lor, o cultură mai matură a evaluării, a impactului și a utilizării datelor în formarea judiciară.

Grad de ocupare a posturilor de formator cu normă întreagă	19/21 posturi ocupate	ocuparea integrală a schemei și menținerea stabilității acesteia	situații DRU / raport semestrial
Activități de formare centralizată (clasic + digital)	169 sesiuni în 2025	menținerea unui portofoliu anual robust, cu creștere selectivă a componentei digitale	catalog anual / raport de activitate
Componenta de <i>webinare</i>	42 <i>webinare</i> ; 1.535 participanți în 2025	instituționalizarea formatului și extinderea lui ca instrument complementar de actualizare rapidă	<i>dashboard</i> de participare
Satisfacția participanților pentru <i>webinare</i>	87,2% aprecieri «foarte util»	minimum 90% util/foarte util	chestionare standardizate
Activități de formare descentralizată sprijinite de INM	123 activități; 3.498 participanți în 2025	menținerea volumului cu distribuție mai echilibrată și metodologie unitară	raport anual DFC
Magistrați pregătiți în programele art. 63	857 în perioada 2023-2025	continuarea programelor cu standarde unitare și evaluare de impact	rapoarte de program
Resurse digitale noi (module <i>eLearning</i> / resurse video / ghiduri)	pilot și dezvoltări punctuale	creștere anuală constantă și integrare sistematică în formarea clasică	inventar digital anual
Execuție bugetară și disciplină financiară	buget 2026: 97.244 mii lei credite bugetare	execuție predictibilă, prioritizare și absorbție îmbunătățită a fondurilor externe	rapoarte financiare trimestriale
Comunitate digitală și vizibilitate publică	aprox. 18.000 FB, 4.500 IG, 5.000 LinkedIn	creștere calitativă a <i>reach</i> -ului și <i>engagement</i> -ului, nu doar a volumului de urmăritori	raport lunar de comunicare
Activități interprofesionale și europene	tendință ascendentă în 2024-2026	extinderea cooperărilor cu profesii juridice și consolidarea prezenței în proiecte și programe EJTN	raport anual de parteneriate

Indicatorii-cheie de performanță nu sunt o formalitate managerială și nici o concesie făcută vocabularului administrativ contemporan. Aceștia reprezintă una dintre condițiile esențiale prin care INM poate trece de la statutul unei instituții foarte active la acela al unei instituții pe deplin conștiente de efectele, limitele și resursele propriei sale acțiuni. O instituție care formează magistrați trebuie să fie capabilă să lucreze cu standarde și cu criterii verificabile de calitate și progres.

De aceea, în noul mandat, indicatorii vor constitui o infrastructură de luciditate instituțională. Ei vor arăta, an de an, dacă INM își consolidează cu adevărat poziția de instituție-reper a formării judiciare, dacă transformă deschiderea europeană în influență profesională, dacă valorifică inteligent resursele digitale și dacă își convertește creșterea de activitate într-o formă superioară de autoritate și impact. Numai astfel performanța va înceta să fie o simplă afirmație și va deveni, în mod deplin, o realitate demonstrabilă.

CONCLUZII

Institutul Național al Magistraturii are astăzi toate premisele pentru a intra într-o etapă superioară de maturitate instituțională. Are bază normativă clară, rezultate, resursă profesională valoroasă, capacitate de proiect și, deja, semnele unei identități publice mai bine conturate. Ceea ce îi este necesar, pentru noul ciclu managerial, nu este o schimbare de direcție, ci o concentrare mai înaltă a energiei instituționale: mai multă coerență, mai multă anticipație, mai multă disciplină de guvernare și mai mult curaj de a-și asuma rolul său firesc de instituție strategică a sistemului judiciar.

Voi urmări, în consecință, ca INM să fie condus nu doar cu buna-credință a administrării cotidiene, ci cu exigența unui real *leadership*, care observă ansamblul, ordonează prioritățile, protejează standardele, cultivă oamenii, răspunde lucid constrângerilor și așază instituția în punctul just dintre tradiție și transformare. Aceasta este, în esență, miza noului mandat: nu doar buna funcționare a institutului, ci ridicarea lui la nivelul rolului pe care este chemat să îl joace în destinul profesional al magistraturii române.

Îmi asum acest proiect managerial cu deplina convingere că, într-o perioadă marcată de schimbări accelerate, de presiuni asupra resurselor și de așteptări crescânde față de justiție, INM trebuie să rămână un loc în care exigența, echilibrul, reflecția și construcția pe termen lung nu sunt simple formule, ci obligații zilnice.



