

**CONCEPT DE MANAGEMENT ȘI DEZVOLTARE
INSTITUȚIONALĂ A PROCURATURII PENTRU
URMĂTORII 7 ANI**

Procuror Maxim Gropa

Chișinău 2019

S U M A R:

I. Considerații generale	<i>pag.</i> 1-2
II. Aspecte specifice funcțiilor managementului din perspectiva exercitării funcției de Procuror General.....	3-5
III. Situația curentă.....	6-9
3.1.Misiunea, profilul,organigrama Procuraturii Generale	
3.2. Analiza SWOT	
IV. Obiectivele Procuraturii Generale.....	10-17
V. Concluzii.....	18

I. Considerații generale

Asigurarea unui act de justiție eficient, accesibil și de calitate reprezintă o așteptare legitimă a cetățenilor unei societăți întemeiate pe respectul normei de drept. Modul în care este înfăptuită justiția influențează în mod direct coordonatele fundamentale de funcționare a societății, precum separarea puterilor în stat, securitatea juridică, dezvoltarea economică. Toate aceste elemente sunt reflectate, în final, în standardul de viață al cetățenilor.

Provocările secolului al XXI-lea în domeniul justiției necesită răspunsuri pe măsură din partea instituțiilor și organismelor responsabile pentru administrarea sistemului judiciar și realizarea actului de justiție, bazate pe managementul strategic integrat, gestionarea eficientă a resurselor, recurgerea la mijloace inovative de soluționare a problemelor justiției.

În sens ideatic, noțiunea de justiție implică scopul, esența dreptului, receptat în cea mai înaltă și mai pură expresie, motiv pentru care devine fundamental și vital pentru o societate de a avea o justiție independentă, imparțială și eficientă. Aceasta deoarece, în sens larg, justiția reprezintă o virtute, adică un sentiment de echitate, care se realizează și prin desfășurarea unor activități de urmărire penală în condiții de transparență, probitate profesională și celeritate.

Proiectul în speță are în vedere prezentarea unei viziuni cu privire la modul în care ar trebui să evolueze și să se reformeze din punct de vedere funcțional, organizatoric și al competenței materiale Procuratura, astfel încât să avem în viitor o instituție dinamică și elastică, capabilă să intervină în timp real pentru prevenirea și combaterea criminalității, să asigure în volum maxim respectarea drepturilor și libertăților cetățenilor, astfel redobândindu-și încrederea cetățeanului și devenind o instituție de bază competentă în acest sens.

Procesul de elaborare a Conceptului de management și dezvoltare instituțională a Procuraturii pentru viitorii 7 ani (în continuare CMDI) a fost divizat în 3 etape:

I. Etapă (necesarul de capacități):

Desfășurarea evaluării capacităților și elaborarea recomandărilor pentru dezvoltarea capacităților;

II. Etapă (situația curentă):

Elaborarea misiunii, profilului Procuraturii și analiza SWOT;

III. Etapă (cadrul de politici publice):

Elaborarea priorităților de politici, a programelor și obiectivelor.

Structura CMDI - lui cuprinde următoarele capitole:

- *evaluarea și recomandările de dezvoltare a capacităților*, include sumarul evaluării capacităților, indicând necesitățile prioritare de capacități și recomandările pentru suplinirea acestora.

- *situația curentă*, în care se consemnează misiunea și se descrie profilul autorității (organigrama, competențe, statele de personal etc.), precum și analiza SWOT ale punctelor forte, slabe, oportunităților și riscurilor, care influențează activitatea instituției;

- *obiectivele Procuraturii*, care țin de competența Procuraturii, indicatorii de performanță, instrumentele de realizare a obiectivelor și perioada de realizare a acestora.

II. Aspecte specifice funcțiilor managementului din perspectiva exercitării funcției de Procuror General.

Activitatea de Procuror General presupune responsabilități manageriale distribuite în mod echilibrat pe dimensiunea organizatorică și administrativă și, respectiv, pe dimensiunea coordonării activităților profesionale în interiorul Procuraturii.

Conducerea actului de justiție, pe baze științifice, se exprimă prin eficiența ca rezultat al armonizării teoriei în domeniu și al practicii manageriale. Decizia managerială este dedicată unor scopuri bine determinate, care sunt urmărite prin identificarea unor obiective realiste și realizabile, Procuratura Generală, fiind un sistem complex, în care se combină după reguli specifice resursele umane și cele materiale.

Managementul judiciar implică utilizarea unor principii comune conducerii și organizării, respectiv previziunea, coordonarea și controlul, rolul managerului fiind acela de a căuta strategii adecvate, de a identifica, propune și adopta soluții, interacționând cu persoanele din subordine.

Activitatea managerială desfășurată de Procurorul General decurge din atribuțiile stabilite prin normele constituționale, din dispozițiile legilor care reglementează activitatea judiciară și a regulamentului de organizare și funcționare ale Procuraturii Generale, care stabilesc practic fișa de post. Acestea se circumscriu funcțiilor managementului: **prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-reglarea**, după cum urmează:

a) Funcția de prevedere (planificare, previziune) - implică stabilirea obiectivelor de realizat, a persoanelor responsabile și a termenelor prin planul de activitate anual și semestrial. De asemenea, se întocmesc programe detaliate, facultative, care trasează etapele și indică instrumentele necesare pentru realizarea unui anume obiectiv.

Obiectivul strategic al unităților din cadrul Procuraturii Generale îl constituie respectarea principiilor stabilite în strategia de reformare a justiției, astfel încât să se realizeze un sistem judiciar modern.

Obiectivele generale ale procuraturii sunt prevăzute în art. 124 din Constituția Republicii Moldova care prevede că „Procuratura reprezintă interesele generale ale societății și apără ordinea de drept, precum și drepturile și libertățile cetățenilor, conduce și exercită urmărirea penală, reprezintă învinuirea în instanțele judecătorești în condițiile legii”.

Obiectivele operaționale decurg din prevederile Codului de procedură penală, Regulamentului de ordine interioară al acesteia, care stabilesc atribuțiile și competențele.

Modalitățile și termenele de realizare a acestor obiective sunt stabilite prin planurile de activitate (semestriale și anuale) și planificarea diverselor activități.

b) Funcția de organizare vizează activitățile și procesele de muncă administrativă și operativă necesare pentru realizarea obiectivelor și punerea în operă a programelor.

Funcția dată caracterizează și organizarea activității de urmărire penală, având în vedere că printre atribuțiile sale se numără și coordonarea directă a activității în sensul dat, luând măsuri pentru buna desfășurare a acesteia, prin stabilirea competențelor, compunerea echilibrată a grupurilor de lucru și preocupându-se de asigurarea colaborării cu celelalte structuri statale ș.a.

Procesul de organizare începe cu repartizarea echitabilă a volumului de lucru, pe criterii obiective, în funcție de competențe, aptitudini, specializări, dacă este cazul, și cu respectarea principiului continuității.

De asemenea, monitorizează activitatea procurorilor, în ceea ce privește rezolvarea cu celeritate a cauzelor și a altor lucrări, urmărind termenele de finalizare, luând măsurile ce se impun în cazul depășirii acestora, în limita competențelor legale.

Ași manifesta o preocupare atentă asupra pregătirii profesionale continue a procurorilor și a personalului auxiliar de specialitate din cadrul Procuraturii, propunând teme pentru studiu după consultarea acestora, în funcție de modificările legislative și de necesitățile rezultate din activitatea concretă desfășurată.

Subliniez faptul că, Procurorul General conduce Procuratura, acționând în mod mediat la nivelul procuraturilor specializate și teritoriale, prin organizarea ierarhică, prin dispozițiile transmise conducătorilor subdiviziunilor. Organizarea ierarhică nu prevede dimensiunea de a uniformiza activitatea și valențele personalului, din contra, managementul corect este de natură să responsabilizeze procurorii, individual.

c) Funcția de coordonare constă în ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului unității, cât și a subsistemelor componente, presupunând comunicarea permanentă, definierea priorităților și realizarea acestora.

În concret, se realizează transmiterea și recepționarea unor informații (ordine și comunicări emise de organele ierarhic superioare), cu respectarea dispozițiilor Codului de procedură penală ce prevăd ierarhia procesuală.

O bună comunicare cu personalul din subordine se realizează în condițiile în care în colectiv se creează o atmosferă de încredere și respect reciproc, precum și atunci când sarcinile sunt transmise în mod coerent, echitabil și transparent.

d) Funcția de antrenare presupune cunoașterea personalității fiecărui membru al colectivului, creându-se un climat de implicare a acestora la soluționarea problemelor legate de realizarea obiectivului, prin stimularea comportamentelor performante.

Astfel, sarcinile vor fi împărțite ținându-se seama de aptitudinile, specializarea și experiența fiecărui procuror, ofițer de urmărire penală și consultant, pentru obținerea celor mai bune rezultate.

La realizarea programelor/obiectivelor va fi antrenat întreg personalul din subordine, proporțional competențelor fiecăruia. Aceasta se poate realiza numai cunoscând capacitatea, aptitudinile și problemele individuale, astfel încât să existe reprezentarea a ceea ce se poate obține, din punct de vedere execuțional, de la fiecare participant.

e) Funcția de control - reglare constă în compararea rezultatelor obținute în activitatea procuraturii cu obiectivele stabilite în scopul depistării abaterilor, a cauzelor care le-au generat și luării unor decizii pentru eliminarea deficiențelor constatate.

Activitatea de control se realizează personal sau prin procurorii împuterniciți de acesta. În acest domeniu instituționalizat s-au consacrat trei forme de control, respectiv controlul operativ curent, controlul tematic și controlul de fond al subdiviziunilor.

Controlul operativ curent vizează și examinarea temeiniciei și legalității măsurilor procesuale luate și ale soluțiilor dispuse de procurori în condițiile Codului de procedură penală. De asemenea, în ședințele de lucru cu procurorii din subordine, se analizează situația cauzelor aflate pe rol, stabilindu-se termene de finalizare a acestora, urmărindu-se eliminarea întârzierilor, cu prioritate a cauzelor în care au fost depășiți indicatorii de calitate, respectiv cauze mai vechi de 6 luni de la începerea urmăririi penale. Controlul operativ curent mai vizează și alte lucrări, precum și activitatea judiciară desfășurată de procurorii din subordine.

Controlul tematic presupune efectuarea de verificări pe o anumită temă sau într-un anumit compartiment, cu privire la respectarea normelor legale, a termenelor și altor criterii de calitate.

Controlul de fond se efectuează cu privire la întreaga activitate a subdiviziunii.

III. Situația curentă

3.1. Misiunea, profilul, organigrama Procuraturii Generale

Procuratura este o instituție publică autonomă în cadrul autorității judecătorești care, în procedurile penale și în alte proceduri prevăzute de lege, contribuie la respectarea ordinii de drept, efectuarea justiției, apărarea drepturilor și intereselor legitime ale persoanei și ale societății.

Procuratura este un sistem unic, care include:

- a) Procuratura Generală;
- b) procuraturile specializate;
- c) procuraturile teritoriale.

Numărul total de procurori în cadrul Procuraturii se stabilește de către Parlament, la propunerea Procurorului General și cu avizul Consiliului Superior al Procurorilor. Numărul procurorilor din fiecare procuratură este stabilit de către Consiliul Superior al Procurorilor, la propunerea Procurorului General.

Structura Procuraturii Generale, a procuraturilor specializate și a procuraturilor teritoriale, precum și reședința acestora se stabilesc și se modifică de Procurorul General, cu acordul scris al Consiliului Superior al Procurorilor.

Procuratura Generală este condusă de Procurorul General și adjuncții săi conform competențelor stabilite, are statut de persoană juridică, dispune de cont trezorerial și ștampilă cu Stema de stat. Sediul Procuraturii Generale este în municipiul Chișinău.

Procuratura Generală este constituită din subdiviziuni conduse de procurori-șefi sau de funcționari publici și, după caz, de adjuncții acestora.

Structura statelor, numărul statelor de personal, precum și reședința procuraturilor specializate este stabilită prin ordinul Procurorului General nr.1152-p din 12.08.2016, cu modificările și completările ulterioare.

Procurorul General conduce activitatea tuturor categoriilor de personal din Procuratura Generală.

Obiectivele manageriale ale Procurorului General acoperă planificarea și organizarea direcțiilor de acțiune, termenele de realizare, alocarea resurselor necesare, controlul, stabilirea procedurilor de evaluare a sarcinilor și monitorizarea activității, leadership-ul, respectiv adaptabilitatea în relațiile superiori/subordonați în vederea realizării sarcinilor, adoptarea și asumarea deciziilor.

Procurorul General este chemat să ia decizii referitoare la crearea premiselor organizatorice necesare realizării obiectivelor, face propuneri și inițiază schimbul de idei cu privire la eficientizarea activității, participând activ la îndeplinirea misiunii Procuraturii Generale.

Tot odată, ia decizii referitoare la schimbările care apar în instituție - pînă la ultima structură component, vine cu inițiative care să introducă schimbări și participă activ la ceea ce trebuie de făcut.

Rolul său este unul pro-activ. Acest rol este foarte diferit de cel de factor de soluționare a perturbărilor, care îl solicită și ia decizii pornind de la evenimente pe care nu le are sub control și sunt de neprevăzut. Acest rol definește capacitatea Procurorului General de a acționa la evenimente și de a planifica totodată activitatea.

Rolul de negociator este de asemenea important. Acesta "negociază" cu personalul instituției și trebuie să fie capabil să ia decizii clar motivate și comunicate, privind felul în care se folosesc resursele structurii centrale și ale celor din subordine, care în anumite situații sunt dependente de structura centrală.

În mod corespunzător, mandatul și obiectivele Procurorului General vor influența obiectivele procurorilor în funcție de conducere în ierarhia Procuraturii Generale, dar sunt influențate și înglobează aspecte de politică penală prioritizate deja în agenda publică, la fel cum vor parcurge ajustările necesare, pe baza monitorizării rezultatelor activității.

Îmbunătățirea activității manageriale a celorlalți procurori cu funcții de conducere consider că reprezintă un instrument prin care obiectivele fixate de procurorul general pot fi atinse și reflectate în actul de justiție de calitate.

3.2 Analiza SWOT

Puncte forte:

- structura organizatorico-funcțională eficientă;
- experiența crescută a procurorilor de la nivelele superioare ale ierarhiei;
- dotarea cu echipamente IT;
- posibilități reale de orientare a personalului pentru realizarea unui climat de comunicare deschis, orientat spre soluții;
- resursele umane au un nivel general de calificare ridicat;
- capacitate operațională și mobilitate care permit concentrări de efort organizațional în funcție de tipurile și nivelurile de risc identificat;
- posibilitatea recurgerii la sprijinul specialiștilor în domeniile financiar, contabilitate, bancar, achiziții publice, IT.

Puncte slabe:

- asigurarea tehnico-materială insuficientă a unor procuraturi teritoriale (condiții de lucru necorespunzătoare (lipsa unor sedii ajustate cerințelor

- necesare întru înlăptuirea actului de justiție, numărul mic de birouri de serviciu ale procurorilor);
- imperfecțiuni și divergențe a cadrului legislativ;
 - deficiențe de colaborare cu unele autorități publice, mass-media;
 - sistem de management al documentelor neajustat la toate cerințele (lipsa repartizării aleatorii a dosarelor penale și materialelor, arhiva);
 - garanții sociale neadecvate;
 - specializarea procurorilor pe domenii de competență implementată parțial;
 - acces limitat a procurorilor la bazele de date “Registru”, “Cadastru”, “Frontieră” ș.a;
 - existența fenomenului tergiversării urmăririi penale și progres limitat în soluționarea cazurilor majore, de profil înalt și de interes sporit din partea societății;
 - fluxul mare a ofițerilor de urmărire penală și pregătirea profesională slabă a acestora;
 - crește cifra plecărilor din sistem a procurorilor cu experiența de muncă mai mare de 10 ani;
 - raportul deficient dintre procurori și consultanți;
 - lipsa implementării bugetelor personale de către procuraturile specializate;
 - lipsa gradelor de clasificare a procurorilor;
 - lipsa politicii actorilor actului de justiție în vederea recuperării cheltuielilor judiciare.

Amenințări:

- campanii mediatiche negative la adresa procurorilor pentru crearea unor presiuni asupra acestora;
- existența unui sentiment de insecuritate în ceea ce privește protecția imaginii procurorului;
- subaprecierea randamentului și calității muncii;
- fluctuația de cadre și exodul personalului calificat datorită atractivității sectorului privat;
- autoritate diminuată ca rezultat al percepției greșite de către societate a rolului, competențelor și responsabilităților Procuraturii.

Oportunități:

- posibilitatea perfecționării pregătirii profesionale prin cooperarea mai strânsă cu INJ și alte structuri internaționale;
- posibilitatea participării procurorilor la seminare interne și internaționale;

- disponibilitatea de sisteme și tehnologii informaționale moderne;
- obținerea unei practice impunătoare în domeniile specifice activității Procuraturii.

IV. Obiectivele Procuraturii Generale

Principalele obiective asumate - realizabile prin măsuri flexibile și active care să valorifice eficient resursele umane, materiale și financiare - vizează:

1. Obiective pe termen scurt:

- identificarea și aprecierea volumului de lucru a procurorilor în vederea stabilirii competențelor acestuia și determinării aptitudinilor profesionale, evaluarea capacităților;

- delimitarea competențelor procurorilor în dependență de aptitudinile procurorilor (urmărire penală, judiciar, apărarea drepturilor și intereselor persoanei);

- identificarea factorilor de risc ce influențează activitatea procurorilor în vederea exercitării atribuțiilor sale de serviciu în domeniul urmăririi penale, susținerii acuzării de stat și asigurării respectării drepturilor și libertăților persoanei;

- perfecționarea activității de planificare managerială, obiectiv care presupune realizarea următoarelor tipuri de activități:

- elaborarea/îmbunătățirea procedurilor și a metodologiilor de lucru specifice pentru investigarea infracțiunilor date în competența Procuraturii;

- elaborarea unor programe de activitate care să cuprindă în principal măsuri manageriale de identificare, monitorizare și combatere promptă a fenomenelor infracționale însemnate și care intră în competența Procuraturii;

- eficientizarea activității Procuraturii, obiectiv care presupune realizarea următoarelor tipuri de activități:

- realizarea unor controale lunare menite a constata aspecte legale de realizare a unui act de urmărire penală transparent, cu respectarea celor mai înalte exigențe profesionale și a principiului celerității;

- se vor analiza cauzele în funcție de vechimea și complexitatea acestora, pentru a se evita pericolul împlinirii termenului de prescripție a răspunderii penale;

- se vor întocmi informări vizând aspecte ce țin de interpretarea și aplicarea unitară a legii, inclusiv aspecte relaționate sectorului judiciar;

- deciziile adoptate de conducerea Procuraturii vor fi dispuse cu respectarea tuturor criteriilor de transparență decizională, în scris și motivat;

- stabilirea prin ordin a unor condiții minime necesare în elaborarea actelor de urmărire penală în vederea uniformizării modalității de redactare a actelor

procesuale și procedurale la nivelul Procuraturii, obiectiv care presupune realizarea următoarelor tipuri de activități:

- elaborarea unor criterii care să stabilească minimal condițiile de legalitate pe care trebuie să le îndeplinească un anumit act procesual/procedural;
- implementarea și diseminarea standardelor CEDO.

2.Obiective pe termen mediu:

- ridicarea nivelului profesional a organului de urmărire penală și cel ce îndeplinește măsuri speciale de investigație;

- consolidarea și apărarea statutului procurorului;
- atribuirea statutului de magistrat procurorului;

- excluderea imixtiunii procurorului ierarhic superior în actul de justiție, minimalizând în așa fel controlul ierarhic superior cu scopul facilitării și consolidării controlului judecătoresc;

- crearea organului consultativ pe lângă Procurorul General - Colegiul Procuraturii;

- crearea organului de autoadministrare comun pentru toți magistrații, Consiliul Superior al Magistraturii, format din 2 camere, cea a procurorilor și, respectiv, a judecătorilor;

- înaintarea propunerilor legislative în vederea atribuirii Procurorului General a competenței de inițiativă legislativă;

- creșterea transparenței și îmbunătățirea comunicării cu publicul, societatea civilă și mass-media;

- perfecționarea cadrului normativ cu relevanță directă pentru activitatea de urmărire penală prin identificarea impedimentelor de natură legislativă și formularea de propuneri de soluționare a acestora;

- realizarea unui stil de management participativ, obiectiv care presupune realizarea următoarelor tipuri de activități:

- luarea deciziilor de către organele de conducere ale Procuraturii să se realizeze într-un cadru transparent, cu o justificare adecvată în alegerea acestora;
- fundamentarea deciziilor vizând modul de organizare și funcționare a Procuraturii să se realizeze prin urmarea unui proces de consultare a procurorilor, astfel încât să se consolideze relații de încredere reciprocă între aceștia și organele de conducere ale Procuraturii;
- procesul de comunicare dintre conducerea Procuraturii și procurorii din subordine să se realizeze într-un climat bazat pe încredere și respect;

- crearea și menținerea unui climat de muncă bazat pe încredere și probitate profesională, favorabil dezvoltării personalității fiecărui angajat al Procuraturii (procuror sau personal auxiliar);
- soluționarea cauzelor într-un termen rezonabil și cu respectarea principiului celerității procesului penal, obiectiv care presupune realizarea următoarelor tipuri de activități:
 - instituirea managementului de caz (întocmirea planului de activități, fixarea unor termene rezonabile de realizare a acestora, monitorizarea îndeplinirii activităților de către procuror în raport cu ofițerii de urmărire penală delegați în cauză în conformitate cu termenele stabilite etc), activitate care va permite procurorului o utilizare rațională și eficientă a timpului în efectuarea activităților de urmărire penală în cauzele repartizate;
 - monitorizarea cauzelor în funcție de vechimea lor, în raport de cele două criterii temporale (6 luni și 1 an) și stabilirea unor planuri de măsuri concrete atunci când se constată deficiențe în activitatea de urmărire penală;
 - crearea unui sistem de repartizare transparentă și echilibrată a dosarelor fiecărui procuror, ținându-se cont și de specializarea acestuia, de complexitatea cauzei și de numărul de dosare pe care le are repartizate;
 - urmărirea soluționării dosarelor în ordinea vechimii și importanței lor, pentru a se evita constatarea situației de intervenire a prescripției răspunderii penale.
- eficientizarea activității de urmărire penală, obiectiv care presupune realizarea următoarelor tipuri de activități:
 - constituirea unor echipe de procurori sau a unor echipe mixte de procurori/ofițeri pentru efectuarea urmăririi penale în cauzele în care gradul de complexitate este unul deosebit;
 - implicarea efectivă a conducerii Procuraturii (procurorului-șef și a adjunctului acestuia) în organizarea activității atunci când complexitatea cauzei impune o astfel de acțiune;
 - colaborarea eficientă cu organele specializate în culegerea de informații;
 - colaborarea eficientă cu ofițerii de urmărire penală pentru a efectua acte de urmărire penală;
 - elaborarea unei metodologii care să impună pentru procurori întocmirea unor planuri de activități, stabilirea unor termene rezonabile pentru ofițerii de urmărire penală delegați a efectua actele de urmărire penală, urmărirea respectării acestor termene etc;

- stabilirea unor metodologii de lucru care să vizeze emiterea dispozițiilor în scris și fixarea de termene, verificarea legalității și temeiniciei soluțiilor dispuse de procurori;
- asigurarea independenței procurorilor în efectuarea urmăririi penale în cauzele repartizate, obiectiv care presupune realizarea următoarelor tipuri de activități:
 - deciziile dispuse de procurorul-șef și adjunct să fie motivate, date în formă scrisă și cu respectarea regulilor privind transparența decizională;
 - elaborarea unui set de reguli care să vizeze eliminarea oricăror forme de presiune internă sau externă, precum și a potențialelor surse de ingerință în activitatea procurorilor;
- realizarea unui act de urmărire penală transparent și cu respectarea celor mai înalte exigențe profesionale, obiectiv care presupune realizarea următoarelor tipuri de activități:
 - exercitarea de către procurorul-șef a prerogativelor conferite de lege în conformitate cu cele mai înalte rigori referitoare la respectarea drepturilor justițiabililor;
 - să se respecte principiul continuității procurorului în desfășurarea activității de urmărire penală într-o cauză care i-a fost repartizată;
 - studierea practicii la nivelul Procuraturii și al instanțelor din raza de competență, analizarea lor și redactarea unor materiale care să fie prelucrate cu procurorii în legătură cu aspectele soluționate și eventualele cazuri de practică neunitară;
 - analiza cauzelor care au generat achitări, restituiri, reluări și prelucrarea acestora pentru evitarea repetării unor situații similare.
- abordare mai activă în ceea ce privește instituirea măsurilor asigurătorii;
- armonizarea situației la capitolul resurse umane, în vederea excluderii concedierii nejustificate a procurorilor cu stagiu, introducerea practicii de "rotație profesională", adică nepermiterea aflării în aceeași funcție a procurorului, inclusiv de execuție, mai mult de 5 ani.

3. Obiective pe termen lung.

- Fortificarea integrității organului Procuraturii, obiectiv care presupune realizarea următoarelor tipuri de activități:
 - Creșterea transparenței activității organului Procuraturii. Integritatea sistemului presupune transparența acestuia. Un sistem judiciar deschis către societate (justițiabili, dar și restul populației), cu reguli ușor de înțeles și care să fie ușor de accesat poate ca, alături de alți factori - precum profesionalismul, conduita și predictibilitatea actului de justiție - să stea la

baza formării și consolidării încrederii în organele procuraturii. Pentru îndeplinirea acestei activități, măsurile propuse sunt:

1. Dezvoltarea sistemului de gestionare a bazei de date a procuraturii pentru a se asigura un acces facil la jurisprudență pe capitole/compartimente;
 2. Transparența și obiectivitatea procedurilor de recrutare și promovare a procurorilor;
 3. Îmbunătățirea sistemului de evaluare profesională a procurorilor;
 4. Supravegherea modului în care se realizează repartizarea dosarelor la procuraturi;
 5. Sondarea periodică a opiniei publice.
- Îmbunătățirea accesului justițiabilului la procuratură. O procuratură poate fi accesibilă publicului numai în măsura în care aceasta dispune, încă de la intrare, de toate informațiile necesare pentru rezolvarea unei probleme administrative ori litigioase. Gradul de confort al cetățeanului este direct proporțional cu numărul de informații afișate din oficiu.
- Întărirea integrității individuale a procurorilor și personalului auxiliar, obiectiv care presupune realizarea următoarelor tipuri de activități:
- Dezvoltarea integrității prin formarea continuă. Integritatea – ca valoare în exercitarea acestei funcții publice cu o responsabilitate sporită în societate – trebuie insuflată în orice stadiu al carierei unui procuror. Componenta etică și deontologia profesională trebuie să fie în mod obligatoriu parte integrantă a curriculei de formare continuă;
 - Îmbunătățirea și eficientizarea sistemului de răspundere a procurorilor și a personalului auxiliar. Asumarea liberă a unor norme de conduită profesională conduce la reducerea riscului apariției unor fapte de corupție. Aderarea la un astfel de sistem etic este recunoscută ca o măsură de prevenție a corupției. Metodele de prevenire a cazurilor de lipsă de integritate eșuează în momentul în care se produc încălcări ale legii de către procurori. Combaterea acestor cazuri presupune un sistem ferm, rapid și previzibil de reglementare a abaterilor, de investigare a lor și de sancționare.

Mandatul managerial este orientat, pe de o parte, de exercitarea în mod direct a atribuțiilor pur judiciare ale Procurorului General, pe de altă parte, poziția de ierarhie a Procuraturii Generale completează activitatea acestuia cu prerogativele de resurse umane, prerogativele de ordonator principal de credite.

Analizând obiectivele enumerate *supra*, conceptul managerial evidențiază idei, pe care le consider forte, în vederea îmbunătățirii activității procuraturii și redobândirii încrederii societății în actul de justiție.

Astfel, atribuirea statutului de magistrat procurorului, excluderea imixtiunii procurorului ierarhic superior în actul de justiție, minimalizând în așa fel controlul ierarhic superior cu scopul facilitării controlului judecătoresc, crearea organului consultativ pe lângă Procurorul General, cum ar fi Colegiul Procuraturii, precum și constituirea organului de autoadministrare, cum ar fi Consiliul Superior al Magistraturii, care să fie format din două camere, cea a procurorilor și, respectiv, a judecătorilor, este programul de bază care mi-l propun spre realizare și sunt sigur că anume aceste măsuri vor contribui activ la reformarea Procuraturii.

Ca un element esențial, important al calității actului de justiție, al eficienței justiției în ansamblul său de manifestare apare statutul magistratului. Identificarea structurii, a întinderii acestui statut permite o percepere a interacțiunii dintre statutul magistratului și fenomenul justiției.

Devine evidentă constatarea interdependenței dintre manifestarea axiologică a fenomenului justiției cu statutul magistratului. Fenomenul justiției, prin esența sa, asigură existența, calitatea și manifestarea statutului magistratului în expresia socială. Interesul deosebit pentru statutul magistratului îl explicăm prin vulnerabilitatea acestuia într-o societate ce pretinde a se considera democratică. Epuizarea posibilităților de intimidare și influență directă a magistratului este o realitate pozitivă a unui proces de reforme declanșate, cu toate că noi am atribui-o procesului de autoinstruire socială, însă suntem impuși a evidenția și anumite aspecte negative ale fenomenului.

Printre cele de un pericol sporit evidențiem tentativele de intimidare și manipulare a societății și magistraturii în scopul penetrării statutului acestora și diminuarea rolului lor pentru societate. Acest fenomen, de noutate absolută pentru societatea contemporană, este caracteristic anume în preajma unor procese de reforme nefinalizate sau compromise în domeniul justiției. Compromiterea, diminuarea valorii sociale a fenomenului justiției intenționează a se răsfrânge asupra întregii puteri de stat, cu consecințele ulterioare.

Astfel, un proces de reformare, care inevitabil se antagonizează cu trecutul supus reformei, necesită a lua în considerație și aceste fenomene-tentative de discreditare a magistraților prin penetrarea statutului acestora, în scopul demonstrării ineficienței procesului de reformă și a egalării reprezentanților magistraturii care au părăsit corpul judecătoresc din considerente de integritate cu a celor care au rezistat acestui test.

Subiectul actului de justiție îl reprezintă magistratul. Cu toate că sistemele juridice naționale definesc în mod diferit termenul magistrat, totuși, arealul noțiunii de magistrat necesită a depăși pentru justiția penală limitele celei de judecător, incluzând în această categorie profesional-juridică și noțiunea de procuror, acordându-i acestuia un sens social profund și o importanță accentuată. Cultura socială, inclusiv și cea

juridică, invocă cerințe avansate față de cultura juridică profesională a magistraților. Fenomenul în cauză apare de o importanță primordială și pentru puterea de stat, din considerentul că anume magistratul prin activitatea sa profesională asigură acea interacțiune dintre societate și puterea de stat prin intermediul aplicării dreptului. Statutul magistratului, determinat nu numai prin cultura profesional-juridică, ci și prin conștiința juridică profesională, apare în calitate de entitate normativ-juridică de o importanță majoră pentru realitatea juridică contemporană. Statutul magistratului nu poate fi caracterizat doar printr-o abordare simplistă a unui ansamblu de drepturi subiective și obligațiuni juridice profesionale, ce sunt bine detaliate în dreptul procesual penal și alte legi conexe. Limitele acestui statut depășesc expresia profesională a activității magistratului, fiind ghidată de un ansamblu de garanții și norme deontologice ce pătrund până în profunzimea ideologiei juridice și a psihologiei juridice a magistratului. Ele pot fi percepute numai în arealul și natura justiției. Astfel, numai prin identificarea naturii multiaspectuale a justiției putem percepe, asigura și realiza un eficient statut al magistratului.

Statutul de magistrat al procurorului e menit să asigure independența acestuia. Controlul ierarhic superior ar fi logic să se manifeste la etapa examinării plîngerilor împotriva pretinselor acțiuni ilegale ale procurorului sau la adoptarea de către el a unor soluții definitive în cadrul urmăririi penale.

Ca un garant ce asigură independența justiției apare Consiliul Superior al Magistraturii. Consiliul Superior al Magistraturii nu trebuie să fie o „structură judiciară clasică”, iar ceea ce ar urma să-și asume membrii acestui organ colectiv nu este o administrare a unei instanțe sau a unei procuraturi, ci promovarea în cadrul unui organ reprezentativ și colegial a intereselor statului de drept și a planurilor de dezvoltare a sistemului de justiție.

Fiind un organ reprezentativ, Consiliul Superior al Magistraturii nu poate funcționa ca o instituție autonomă în raport cu judecătorii și procurorii care au ales componența acestuia. De altfel, dispozițiile legale prevăd că membrii Consiliului Superior al Magistraturii răspund în fața judecătorilor și procurorilor pentru activitatea desfășurată în exercitarea mandatului.

Prin prisma acestor principii, pe durata mandatului, membrii Consiliului Superior al Magistraturii trebuie să fie în dialog permanent cu magistrații care le-au acordat votul de încredere, trebuie să își exercite atribuțiile în mod transparent și să depună toate diligențele necesare pentru îndeplinirea obiectivelor incluse în proiectul depus în calitate de candidat.

Din punctul meu de vedere, activitatea Consiliului Superior al Magistraturii trebuie privită dintr-o perspectivă diferită față de activitatea curentă a judecătorilor și procurorilor și prin prisma altor principii de management față de cele utilizate în activitatea judiciară și în activitatea de conducere a unei procuraturi. Membrii

Consiliului Superior al Magistraturii trebuie să aibă competențe suplimentare față de cele ale unui bun administrator, trebuie să înțeleagă dinamica societății, să aibă o viziune clară asupra planului de dezvoltare a sistemului de justiție, să își asume rolul de lideri și să aibă capacitatea de a comunica și interacționa în diferite medii cu persuasiune.

Atipic față de alte instituții din sistemul de justiție, Consiliul Superior al Magistraturii nu poate să fie izolat de interacțiunea directă cu alte autorități publice, nu poate evita negocierea și nu poate avea un rol pasiv.

Dispozițiile legale privind rolul și competențele Consiliului Superior al Magistraturii sunt concepute într-un mod suficient de generic pentru a permite implicarea reală a instituției în politici publice în domeniul justiției și în activitatea de legiferare și planificare strategică în domeniu.

Fiind un pilon central al sistemului de justiție și principala instituție care poate intra în interacțiune directă cu celelalte puteri ale statului, activitatea Consiliului Superior al Magistraturii trebuie să fie planificată pe de o parte prin raportare la tipul de măsuri ce pot fi luate și termenul de implementare și, pe de altă parte, prin raportare la interacțiunea cu alte instituții și cu persoanele reprezentate de membrii Consiliului Superior al Magistraturii.

În ceea ce privește măsurile promovate, este necesară stabilirea viziunii asupra sistemului de justiție și identificarea măsurilor pe termen scurt, mediu și lung ce urmează a fi implementate, cu o evaluare atentă a impactului pe care acestea îl vor avea, a resurselor necesare și a etapelor clare de implementare.

De asemenea, ca un garant a independenței procurorului, după părerea mea, trebuie să fie constituit Colegiul Procuraturii. Un organ colegial de conducere menit să efectueze controlul și dirijarea activității procurorilor. Acest organ urmează să activeze sub conducerea Procurorului General și să contribuie la organizarea activității Procuraturii Generale, mobilizînd, în așa fel, corpul de procurori să participe personal la procesul de conducere.

V. Concluzii

Prin analiza pe care am efectuat-o în legătură cu activitatea desfășurată de Procuratura Generală și având în vedere și experiența profesională pe care am acumulat-o de-a lungul timpului în funcții de execuție sau coordonare și conducere, în calitate de procuror, apreciez că pot determina îmbunătățirea rezultatelor pe care această structură le-a obținut și, mai mult decât atât, pot ajuta la consolidarea și dezvoltarea capacității sale funcționale.

Orice proiect de management este un instrument care permite analizarea și identificarea vulnerabilităților, dar și a oportunităților de care o structură poate beneficia în viitor. El reprezintă o fotografiere în prezent a ceea ce Procuratura Generală înseamnă, atât din punct de vedere al competenței materiale și funcționale, a resurselor umane și materiale, a activității de urmărire penală și judiciară, și a altor tipuri de activitate pe care lupta împotriva criminalității le presupune, dar reprezintă în același timp și viziunea consolidată a ceea ce Procuratura Generală poate deveni.

Sunt conștient de faptul că atâta timp cât el cuprinde obiective pe termen scurt, mediu și lung, în timp va suferi anumite modificări, pe măsură ce anumite etape au fost parcurse, însă cred că am justificarea și motivația necesară de a candida la funcția de Procuror General și de a atinge și realiza obiectivele propuse prin acest proiect.

PROCUROR

Maxim GROPA

