

**Concept
de dezvoltare instituțională
al Institutului Național al Justiției**



Candidat la funcția de director INJ: Iuri Lealin

Chișinău, 2024

CONCEPT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ AL INSTITUTULUI NAȚIONAL AL JUSTIȚIEI

În primul rând, vreau să remarc că Institutul Național al Justiției dispune de toate resursele necesare, inclusiv materiale și umane, pentru a-și realiza misiunea și atribuțiile stabilite de lege. Începând cu fondarea în anul 2006, Institutul a evoluat în sens pozitiv și aș dori să păstrez toate realizările și tendințele pozitive, fortificându-le și dezvoltându-le. Aici poate fi menționat caracterul prioritar practic al cursurilor de formare inițială, utilizarea instruirilor la distanță, participarea audiențelor la competiția THEMIS și programe de schimb cu instituțiile similare din alte state, utilizarea mecanismelor de cooperare internațională, încheierea parteneriatelor relevante la nivel național și internațional, implicarea experților din cadrul organismelor Consiliului Europei în evaluarea instruirilor și proceselor operaționale din cadrul Institutului, utilizarea tehnologiilor moderne în procesele de instruire, organizarea conferințelor științifice, ș.a.

În același timp, ani de interimate ale funcției de director și vacanța unor poziții manageriale au afectat capacitățile Institutului Național al Justiției de planificare strategică. Pe lângă rutina proceselor operaționale, pentru dezvoltarea Institutului se cere o echipă managerială consolidată, care va impulsiona evoluția instituțională în concordanță cu cerințele timpului.

În procesul de aderare la Uniunea Europeană, Institutul Național al Justiției, fiind una din instituțiile-cheie în domeniul justiției, are misiunea de a implementa în termeni proximi angajamentele asumate de Republica Moldova față de UE, dar și recomandările organismelor Consiliului Europei. În acest sens, Institutul reprezintă un bastion al progresului și dispune de potențial impunător pentru implementarea celor mai înalte standarde și practici pozitive. Directorul Institutului urmează să aibă un rol activ, să acționeze independent și să depună diligența maximă pentru îmbunătățirea permanentă a proceselor de instruire.

Consider necesar de a evidenția principiile pe care mă voi baza, în eventualitatea acceptării candidaturii mele de către Consiliu:

- Principiul respectării întocmai a prescripțiilor legale și cadrului normativ instituțional;
- Principiul planificării activității sub toate aspectele, inclusiv de management operațional, de gestionare a bugetului, de coordonare a subiectelor ale căror soluționare ține de competența Consiliului ș.a.
- Principiul comunicării și interacțiunii eficiente cu Consiliul Institutului;
- Principiul menținerii în cadrul colectivului Institutului a unui climat psihologic favorabil activității constructive;
- Principiul delegării eficiente a atribuțiilor și controlului intern managerial eficient;
- Principiul promovării imaginii și menținerii reputației ireproșabile a Institutului;
- Principiul transparenței în activitate.

Printre prioritățile mele, în situația în care Consiliul va accepta candidatura mea pentru poziția de director al Institutului, se regăsesc:

CONCEPT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ AL INSTITUTULUI NAȚIONAL AL JUSTIȚIEI

1. Integrarea complexă a Consiliului INJ în procesele interne ale Institutului

Pornind de la prerogativele legale ale Consiliului, care este organul suprem de conducere al Institutului, directorul are misiunea să asigure Consiliul cu toate informațiile relevante și condițiile necesare pentru exercitarea atribuțiilor, dar și să depună diligența necesară pentru executarea deciziilor Consiliului.

La moment, sinergia Consiliului și personalului Institutului suferă o anumită criză, iar pentru buna funcționare a Institutului, în mod prioritar fiecare angajat al Institutului urmează să aibă o înțelegere clară privind propriile competențe și atribuții, dar și misiunea comună pe care au organele de conducere și personalul Institutului.

În acest sens, Consiliul nu este un corp străin Institutului Național al Justiției, care își dictează voința, ci organul esențial care determină, la nivel strategic, prioritățile și direcțiile fundamentale în activitatea Institutului.

În context, este imperios de a aproba Statutul membrilor Consiliului INJ, care va conține prescripții privind drepturile și domeniile de interacțiune ale membrilor Consiliului cu personalul Institutului, formatori și audienți. Astfel, urmează a fi create condiții pentru implicarea membrilor Consiliului Institutului Național al Justiției într-un spectru cât mai larg de activități operaționale, inclusiv instruire, întrevederi cu reprezentanții altor autorități cu care interacționează Institutul și cu partenerii Institutului, deplasări de serviciu, ceremonii festive ș.a. În acest mod, activitatea Consiliului va fi percepută într-un mod mai organic și fiecare membru va avea oportunitatea să adauge plus valoare, reieșind din aceste noi experiențe.

În această ordine de idei, îmi propun elaborarea cadrului normativ intern care va facilita aceste procese, pentru a-l pune la dispoziția Consiliului pentru aprobare, dar și în mod practic voi depune toate eforturile necesare pentru înlăturarea barierelor de orice fel între organele structurale ale Institutului.

2. Fortificarea statutului și evaluarea periodică a personalului Institutului

Problema cheie în ceea ce privește personalul Institutului rezidă în ambiguitatea statutului acestuia. De notat, că practicile actuale de management al formatorilor sunt acceptabile la mod general, deoarece antrenarea unui număr mai mare de formatori este mai benefică decât angajarea/detașarea formatorilor, pe unitate întreagă, în cele 25 poziții disponibile la moment.

Totodată, personalul administrativ care asigură buna desfășurare a proceselor operaționale interne ale Institutului nu dispune de statut de funcționari publici, ceea ce implică anumite riscuri privind parcursul său profesional, regimul restricțiilor, incompatibilităților, drepturilor și obligațiilor acordate de lege, dar și salarizare diminuată în coraport cu colegii săi din alte autorități publice.

Atribuirea personalului administrativ al Institutului statutului de funcționari publici presupune modificări de ordin legislativ. Drept obiectiv, îmi propun identificarea partenerilor interesați (Ministerul Justiției, CSM, CSP, Procuratura Generală ș.a.) în promovare și promovarea acestor modificări. Astfel, vor putea fi

CONCEPT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ AL INSTITUTULUI NAȚIONAL AL JUSTIȚIEI

înlăturate mai multe lacune în reglementare și ambiguități în ceea ce privește responsabilitățile, modul de evaluare, premii și alte aspecte.

Am toată înțelegerea că procesul de promovare a unor modificări de ordin legislativ necesită timp. Cu titlu de soluție provizorie, îmi propun realizarea unor politici manageriale interne în așa mod, încât statutul personalului INJ să fie cât mai apropiat de statutul funcționarilor publici. În mod special, aceasta implică un management efectiv al performanțelor individuale, dar și evaluarea periodică a acestora. În același context, sporurile de performanță urmează a fi stabilite conform meritelor personale, iar modalitatea utilizării instrumentului premierii urmează a fi regândită, la fel ținându-se cont de performanța individuală și organizațională.

Consider absolut necesară coordonarea politicilor și soluțiilor concrete pe acest domeniu cu Consiliul Institutului, prin prezentarea spre aprobare a unor note de fundamentare.

3. Identificarea și aplicarea instrumentelor eficiente de atragere în concursurile de admitere la INJ a unui număr cât mai mare de candidați

Cu siguranță, orice sistem de management, cât de bun nu ar fi, nu își are sensul în lipsa beneficiarilor. Respectiv, o preocupare de importanță majoră a viitorului director reprezintă realizarea unor acțiuni de eficiență maximă, îndreptate spre promovarea imaginii Institutului Național al Justiției și prestigiului profesiilor de judecător și procuror, care pot fi obținute în rezultatul absolvirii cursurilor de formare inițială. Punctul slab aici reprezintă cercul limitat de potențiali candidați, or aceștia pot fi doar absolvenții facultăților de drept, care corespund exigențelor stabilite prin lege. Pe de altă parte, aceasta permite focusarea eforturilor, prin stabilirea grupurilor țintă ale unor campanii de promovare. Nemijlocit acțiunile de promovare pot avea diverse forme – desfășurarea campaniilor de informare despre INJ și profesiile juridice, organizarea unor ”zile ale ușilor deschise” pentru studenții facultăților de drept, realizarea unor lecții publice în cadrul Institutului, participarea la acțiunile civice tematice cu implicarea potențialilor audienți, ș.a.

Se impune mențiunea, că numărul mic de candidați (mai puțin de 2 persoane pentru 1 bursă în anul 2024) se datorează unui sistem complex de factori și Institutul nu are capacitatea de a soluționa de sine stătător toate problemele legate de acest proces. Însă și acest fapt reprezintă o oportunitate pentru consolidare cu Consiliul Superior al Magistraturii, Consiliul Superior al Procurorilor, instanțele de judecată, Procuratura Generală, Ministerul Justiției și alte autorități interesate în eficiența și calitatea înaltă a actului de justiție. Sunt sigur, că prin eforturi comune pot fi identificate și realizate politici eficiente pe acest segment. În special, îmi propun implicarea cât mai activă, pe baza unor parteneriate practice cu facultățile de drept din instituțiile de învățământ superior, în comunicarea cu studenții și cadrele didactice, pentru a disemina la maxim beneficiile studiilor în cadrul Institutului Național al Justiției.

CONCEPT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ AL INSTITUTULUI NAȚIONAL AL JUSTIȚIEI

4. Crearea și gestionarea unei rețele de absolvenți ai Institutului Național al Justiției

În contextul absolvirii Institutului Național al Justiției, de către 16 promoții de judecători și procurori, consider important menținerea legăturii acestora cu Institutul, dar și consolidarea legăturii profesionale între absolvenți.

În primul rând, Institutul dispune de o bază de date a propriilor absolvenți, or, o rețea a acestora ar putea fi formalizată prin eforturi minime și într-un timp relativ scurt. Aceasta ar crea oportunități de comunicare profesională și schimb de experiență atât între absolvenții acelorași promoții, cât și între generații diverse de judecători și procurori.

În cazul în care se va reuși formarea unui mediu prielnic de comunicare, inclusiv prin intermediul platformelor online, pentru Institut această reuniune ar constitui un izvor pentru suplینirea rețelei de formatori, atragerea autorilor de publicații în Revista INJ, dar și facilitarea cercetărilor științifice.

Un alt aspect ține de factorul uniformizării standardelor de instruire pentru judecători și procurori, pe care l-a proiectat Institutul Național al Justiției odată cu fondarea sa, în premieră pentru Republica Moldova. Continuitatea abordărilor celor două profesii juridice în mod uniform reprezintă o oportunitate pentru apropierea lor reciprocă, inclusiv prin uniformizarea standardelor și în alte domenii care definesc aceste funcții.

Am toată înțelegerea, că nu doar absolvenții Institutului sunt judecători și procurori, iar până la Institut nu a existat nici o alternativă analogică pentru formarea inițială a candidaților. În această ordine de idei, Institutul a devenit Alma Mater și pentru judecătorii și procurorii care nu l-au absolvit, însă participă la activitățile științifico-practice în cadrul procesului de instruire continuă. Astfel, rețeaua propusă a fi creată, conceptual, ar putea îngloba și acești profesioniști, în condițiile identificării unor modalități eficiente de completare a datelor deja existente privind judecătorii și procurorii care au absolvit Institutul.

5. Dezvoltarea abilităților instituționale în domeniul cercetării științifice

Institutul Național al Justiției are un puternic potențial de cercetare științifică și inovare, care la moment pare a fi nevalorificat. Concentrarea în cadrul autorității unice de formare profesională a judecătorilor și procurorilor unui număr impunător de teoreticieni, practicieni și audienți permite antrenarea lor în lucrările analitice necesare dezvoltării sistemului național de drept.

Determinarea subiectelor de importanță majoră, în privința cărora ar putea fi concentrate lucrările de cercetare, va fi efectuată cu aportul instanțelor de judecată, Procuraturii și Ministerului Justiției.

La nivel conceptual, activitatea de cercetare științifică pe subiecte concrete va putea fi realizată de către celulele științifice, formate din audienți, sub mentoratul formatorilor Institutului.

CONCEPT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ AL INSTITUTULUI NAȚIONAL AL JUSTIȚIEI

Rezultatele cercetărilor vor fi publicate în Revista Institutului Național al Justiției și, totodată, vor putea fi puse la baza unor hotărâri explicative, recomandări și instrucțiuni metodice.

Implementarea acestei priorități va duce la necesitatea unei eventuale revizuirii ale organigramei Institutului, în vederea creării unei unități responsabile de cercetare. În același context, valorificarea acestui domeniu impune la acțiuni active pe câmpul dezvoltării parteneriatelor cu facultățile de drept, organizații neguvernamentale și alte entități cu experiența relevantă în domeniul expertizei juridice.

Viziunea mea managerială rezultă din obiectivele pe care le are Institutului Național al Justiției: formarea inițială și continuă calitativă a judecătorilor, procurorilor și altor persoane care contribuie la înfăptuirea justiției; implicarea celor mai buni specialiști în calitate de formatori și instruirea acestora; dezvoltarea bazei material-didactice; dezvoltarea unor parteneriate cu instituțiile-cheie în domeniul justiției; motivarea audiențelor și altor beneficiari ai instruirilor de a-și forma cunoștințele, abilitățile și competențele profesionale necesare, precum și orientarea lor spre dezvoltarea profesională; promovarea statului de drept și altor valori democratice; fortificarea prestigiului profesiilor juridice și imaginii instituționale. Ținând cont de principiile și prioritățile trasate supra, viziunea mea va reprezenta, în ansamblu, un stimul atractiv pentru echipa Institutului de a se racorda la cerințele înaintate față de îndeplinirea sarcinilor de lucru.

În cadrul Institutului, consider adecvată utilizarea stilului de management participativ, implicarea angajaților în soluționarea obiectivelor, potrivit domeniilor de competență, consultarea opiniilor specialiștilor, dar și analiza feedback-ului.

Cu referire la gestionarea economico-financiară a Institutului, pornind de la Anexa nr.3 din Circulara Ministerului Finanțelor din 07.08.2024, limita bugetul INJ pentru anul 2025 constituie 24.029,2 mii lei, dintre care 23.824,7 mii lei surse de la buget și 204,5 mii lei alte surse. În acest sens, se observă micșorarea planului pentru resurse atrase cu 94,5 mii lei, eventual din considerentul efectivului de resurse colectate în anul 2024 din încasări de la prestări servicii.

Cu titlu de remarcă, la moment nu se respectă cerința obligatorie de argumentare și descifrare a alocațiilor bugetare pentru procurarea bunurilor și serviciilor, ceea ce oferă un spectru îngust de înțelegere a costului plăților instituției și/sau impactul cheltuielilor efective reieșind din specificul activității INJ.

În context, consider absolut necesară respectarea prevederilor legale, dar și luarea în considerație recomandărilor Curții de Conturi și ICFS. În mod special, este necesară implementarea mai rapidă a recomandării 2.1.3 din Hotărârea CC nr. 87 din 05.12.2018, privind necesitatea asigurării reflectării cheltuielilor aferente contractelor de prestare a serviciilor la conturile relevante. De notat că, totodată, îmi doresc schimbarea practicii de a achita formatorii cu bani "cash", așa cum se întâmplă acum în multe cazuri, și consider necesar implementarea transferurilor la cardurile personale.

CONCEPT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ AL INSTITUTULUI NAȚIONAL AL JUSTIȚIEI

De principiu, odată cu investirea în funcție a noului director, se impune solicitarea imediată de la Curtea de Conturi unui audit complex a situației financiare la Institutul Național al Justiției, în vederea stabilirii și înlăturării tuturor curențelor în administrare.

Riscurile aferente gestionării Institutului Național al Justiției potențial sunt legate de alocațiile bugetare modeste, criza de imagine a profesiilor de judecător și procuror, numărul relativ mic de profesioniști care ar putea fi atrași în calitate de formatori, modificările legislative frecvente.

Prin efortul consolidat al întregii echipe INJ, în cooperare cu alte autorități publice, am toată siguranța că vom reuși să îndeplinim cu succes misiunea de pregătire a cadrelor calificate pentru sistemul de justiție.