



CONCEPT DE DEZVOLTARE
INSTITUȚIONALĂ AL INSTITUTULUI
NAȚIONAL AL JUSTIȚIEI

al candidatei la funcția de director al Institutului
Național al Justiției

Felicia Chifa

Cuprins:

1. Introducere
2. Analiza situației actuale (SWOT)
3. Strategii de Dezvoltare:
4. Concluzii

1. Introducere

Institutul Național al Justiției (*în continuare Institut*) este o instituție publică cu personalitate juridică, autonomie administrativă, științifică și didactică, și patrimoniu propriu, care are menirea fundamentală formarea inițială și continuă a candidaților la funcțiile de judecător și procuror, a personalului din justiție și a altor specialiști, conform prevederilor legale.

Reformarea sistemului judiciar din Moldova este o condiție esențială în cadrul procesului de integrare europeană. Angajamentele Moldovei față de Uniunea Europeană includ modernizarea instituțiilor judiciare, consolidarea statului de drept, combaterea corupției, independența sistemului judiciar, accesul echitabil la justiție și protecția drepturilor fundamentale. Institutul are un rol vital în atingerea acestor obiective, contribuind direct la profesionalizarea corpului judiciar printr-o formare de calitate și adaptată standardelor europene cu implicarea unor formatori competenți și integri.

Institutul a făcut progrese semnificative în acest sens, totuși necesitatea pe segmente precum dreptul Uniunii Europene, afluxul de informație juridică, diversificarea problemelor de drept, activitatea mai amplă și complexă impune o nouă viziune și schimbări calitative cu rezultate concrete.

Astfel, acest concept vine să consolideze capacitatea Institutului de a răspunde acestor cerințe, prin modernizarea proceselor de instruire, îmbunătățirea calității formării inițiale și continue, și dezvoltarea unor mecanisme eficiente de colaborare internațională. Propunerile din capitolele următoare se întemeiază pe observații obiective, iar aplicarea lor va fi posibilă cu aprobarea Consiliului Institutului Național al Justiției (*în continuare Consiliul*).

2. Analiza situației actuale (SWOT)

Puncte forte

- **Autonomie instituțională:** INJ are autonomie administrativă și pedagogică, ceea ce îi permite să își gestioneze eficient resursele și să dezvolte programe adaptate nevoilor naționale.
- **Parteneriate internaționale:** Colaborarea cu instituții de renume din Europa și din lume (de ex. Rețeaua Europeană de Formare Judiciară) oferă acces la bune practici și expertiză externă.
- **Inovare în formare:** Implementarea de metode moderne, cum ar fi simulările de procese și e-learning, contribuie la creșterea calității educației juridice.

Puncte slabe

- **Deficit de personal:** Moratoriul, impus la moment, în vederea angajării personalului în sistem și durata mare a recrutării de formatori îngreunează procesul de angajare a persoanelor.

- **Organigrama necorespunzătoare:** Structura organizatorică existentă are deficiențe care limitează optimizarea resurselor și reduc eficiența activităților.
- **Resurse financiare limitate:** Bugetele limitate pot afecta capacitatea Institutului de a atrage cei mai buni specialiști și de a implementa programe inovative.

Oportunități

- **Integrarea europeană:** Procesul de aderare la Uniunea Europeană oferă oportunități pentru alinierea la standarde europene și acces la fonduri externe pentru dezvoltare.
- **Creșterea cererii de formare:** Creșterea numărului de candidați la funcțiile de judecător și procuror, dar și necesitățile de formare continuă a altor profesioniști din domeniul juridic, oferă posibilitatea de a extinde activitățile de formare și de a dezvolta noi programe.
- **Cooperare internațională:** Extinderea colaborărilor cu școli de magistratură și instituții juridice din alte țări poate îmbunătăți atât curricula, cât și metodele de predare.

Riscuri

- **Instabilitate legislativă:** Modificările legislative frecvente pot afecta planificarea și implementarea programelor de formare.
- **Concurența în atragerea resurselor financiare:** Concurența pentru fonduri, atât la nivel național, cât și internațional, poate limita resursele disponibile pentru Institut.

3. Strategii de Dezvoltare

Institutul, având o experiență de peste 17 ani, a trecut printr-un proces continuu de transformare. În prezent, activitatea sa este marcată de o creștere semnificativă a complexității și volumului, ceea ce face necesară elaborarea unei Strategii instituționale clare și a unui Plan de acțiuni dedicat. Aceste documente vor facilita optimizarea managementului, și vor contribui la îmbunătățirea calității formării inițiale și continue. Astfel, primul obiectiv al mandatului meu va fi dezvoltarea, împreună cu Consiliul Institutului, a unei Strategii cu obiective concrete și măsurabile.

1. Îmbunătățirea programelor de formare inițială și continuă.

Institutul are ca obiectiv prioritar îmbunătățirea constantă a programelor de formare inițială și continuă pentru a răspunde cerințelor actuale din domeniul justiției. Una dintre principalele măsuri vizează adaptarea curriculei pentru a include domenii emergente, cum ar fi criminalitatea cibernetică, dreptul digital, metodele de soluționare alternativă a litigiilor, scrierea și argumentarea juridică, precum și aspecte legate de inteligența artificială și impactul acesteia asupra sistemului de justiție. Această abordare reflectă practici similare din alte țări europene, precum implementarea programelor la nivel european pentru alinierea formării audiențelor la standardele și legislația Uniunii Europene.

1.1 Îmbunătățirea calității programului de formare inițială.

Pentru a spori eficiența și relevanța programului de formare inițială oferit de Institutul, este esențial să ne concentrăm pe asigurarea unui caracter preponderent practic, pluridisciplinar și interdisciplinar. Formarea viitorilor judecători și procurori trebuie să fie conectată la realitățile sistemului judiciar, oferind nu doar cunoștințe teoretice, ci și competențe practice necesare exercitării profesiei.

Diversificarea metodologiilor de predare joacă un rol central, prin introducerea unor abordări cuprinzătoare și interactive, care să stimuleze gândirea critică și capacitatea de argumentare juridică.

În vederea perfecționării formării inițiale, consider necesară implementarea următoarelor aspecte:

- Asigurarea caracterului preponderent practic, pluridisciplinar și interdisciplinar al formării inițiale;¹
- Diversificarea metodologiilor de formare, punând accent pe abordări cuprinzătoare și practice;
- Îmbunătățirea semnificativă a curriculumurilor pentru a răspunde provocărilor actuale legate de integrarea europeană și aplicarea normelor UE în legislația națională.
- Introducerea, în cadrul disciplinelor fundamentale a mai multor discipline noi care ar răspunde necesităților actuale. Spre exemplu, seminare distincte de: scriere și argumentare juridică, evaluarea oportunității aplicării metodelor alternative în dosare concrete (conform criteriilor CEPEJ), aplicarea inteligenței artificiale în justiție, etc.
- Îmbunătățirea procesului de admitere;
- Consolidarea stagiilor de practică, care reprezintă o altă prioritate, deoarece acestea permit aplicarea cunoștințelor teoretice într-un mediu real, dezvoltând competențele necesare și o înțelegere mai profundă a sistemului judiciar.
- Realizarea unui studiu privind impactul absolvenților Institutului asupra sistemului de justiție de la accesarea în funcție.

1.2 Consolidarea procesului de formare continuă și asigurarea implementării calitative a activităților din planului de formare continuă.

Consolidarea procesului de formare continuă și implementarea calitativă a activităților din Planul de formare continuă reprezintă un element esențial în dezvoltarea profesională sustenabilă și adaptată cerințelor actuale.

În vederea perfecționării formării continue, consider necesară implementarea următoarelor aspecte:

- Revizuirea Planului de formare continuă în conformitate cu cerințele sistemului de justiție național și angajamentele asumate în contextul integrării europene;
- Evaluarea periodică a materialelor aferente desfășurării activităților de formare profesională;
- Instituționalizarea unui modul distinct în Planul de formare continuă privind Dreptul Uniunii Europene;
- Implicarea activă a formatorilor și experților în procesul de actualizare a conținutului formării.

Acești pași contribuie la asigurarea unei formări inițiale și continue de calitate, esențială pentru adaptarea profesioniștilor la provocările și standardele moderne.

În vederea realizării aspectelor menționate este necesară colaborarea constantă între Directorul Institutului și Consiliul Institutului.

2. Consolidarea unui corp de formatori integri și competenți.

Calitatea instruirii, fie ea inițială sau continuă, este strâns legată de competențele și integritatea formatorilor. Aceștia reprezintă pilonul central în dezvoltarea cunoștințelor și abilităților viitorilor profesioniști din domeniul juridic, iar formarea unui corp de formatori specializați și bine pregătiți este crucială pentru garantarea unei instruirii de înaltă calitate.

¹ Comunicarea Comisiei Europene privind „Asigurarea justiției în UE-o strategie europeană în materie de formare judiciară pentru perioada 2021-2024”, COM(2020) 713 final.”

În vederea consolidării corpului de formatori consider necesar:

- Consolidarea Rețelei de formatori specializați pe domenii;
- Eficientizarea proceselor de selecție și evaluare a formatorilor implementând o evaluare continuă a performanțelor acestora, inclusiv pe baza feedback-ului oferit de participanți.
- Derularea unor proceduri transparente pentru detașarea judecătorilor și procurorilor la Institut;
- Revizuirea metodologiei de evaluare a calității programelor de formare;
- Menținerea unui dialog permanent cu Consiliul pentru implicarea formatorilor în activitățile de formare inițială și continuă.

În acest moment, Institutul nu beneficiază de judecători sau procurori detașați permanent, ceea ce afectează consistența și continuitatea programelor de formare. Potrivit recomandărilor Consiliului Europei și în conformitate cu standardele aplicate în școlile de magistratură din Europa², este crucial ca Institutul să constituie un corp stabil de formatori din rândul judecătorilor și procurorilor, care să fie detașați cu normă întreagă. Acești formatori trebuie să fie competenți și integri, pentru a aduce o valoare adăugată semnificativă procesului educațional. Prezența lor permanentă va facilita transferul de cunoștințe și va consolida calitatea formării inițiale și continue.

Această abordare va asigura nu doar îmbunătățirea performanțelor profesionale ale participanților la formare, ci și crearea unui cadru instituțional robust, capabil să răspundă provocărilor contemporane din domeniul justiției.

3. Valorificarea oportunităților de e-instruire.

Într-un context educațional dinamic, promovarea metodelor și tehnologiilor moderne în procesul de instruire este esențială pentru a asigura un sistem de formare flexibil și adaptat nevoilor actuale.

Astfel, în vederea valorificării oportunităților de e-instruire considerăm necesar:

- Promovarea metodelor și tehnologiilor moderne în procesul de instruire;
- Extinderea numărului de cursuri oferite la distanță. Formarea online permite accesul la educație de calitate, indiferent de locația cursanților, oferind astfel mai multă flexibilitate.
- Dezvoltarea de resurse digitale, inclusiv webinarii, tutoriale și podcasturi care vor oferi participanților acces la materialele de formare într-un format atractiv și ușor de utilizat, sporind astfel eficiența și impactul procesului educațional.
- Integrarea sesiunilor de „blended learning” pentru a combina instruirea tradițională cu cea online și aduce un echilibru optim între interacțiunea directă cu formatorii și accesul flexibil la resursele digitale.

4. Promovarea cercetării inovative în domeniul dreptului și justiției.

Unul dintre obiectivele Institutului trebuie să fie dezvoltarea capacității de cercetare juridică. Pentru a atinge acest obiectiv, este necesară crearea unei secții de cercetare, care va contribui la dezvoltarea analizei și inovației în domeniul juridic. Această secție va fi responsabilă de elaborarea de studii, rapoarte și ghiduri practice menite să îmbunătățească atât formarea judiciară, cât și calitatea actului de justiție din Republica Moldova. Secția va avea ca misiune evaluarea și monitorizarea permanentă a nevoilor sistemului judiciar, în funcție de tendințele legislative, cerințele europene și provocările emergente. Înființarea acestei secții va asigura fundamentarea științifică a programelor de formare inițială și continuă, totodată va facilita, colaborarea

² Principiile formării judiciare EJTN.

internațională și va permite accesul la expertiză externă prin parteneriate cu alte instituții judiciare și academice din Europa și nu numai.

Pentru a consolida capacitățile de cercetare sunt primordiale următoarele aspecte:

- Crearea unei secții de cercetare.
- Integrarea cercetării aplicate în formarea judiciară. Institutul va dezvolta programe care includ cercetarea aplicată, oferind judecătorilor, procurorilor și formatorilor oportunități de participare la proiecte de cercetare relevante.
- Dezvoltarea abilităților de cercetare ale formatorilor. Formatorii vor fi încurajați să participe la cursuri specializate pentru a-și îmbunătăți competențele de cercetare.
- Participarea audiențelor la proiecte de cercetare. Audienții vor contribui activ la proiectele de cercetare care abordează domenii esențiale pentru justiție.
- Promovarea cercetării internaționale. Institutul va susține participarea formatorilor la conferințe și proiecte de cercetare internațională.
- Diseminarea rezultatelor cercetării – Institutul va publica rezultatele cercetărilor prin Revista INJ și alte publicații internaționale, promovând astfel cunoștințele juridice și contribuțiile formatorilor și cercetătorilor.

5. Îmbunătățirea activității manageriale a Institutului

O analiză a structurii organizaționale a Institutului scoate în evidență o serie de deficiențe, dintre care cea mai notabilă este lipsa unei subdiviziuni juridice specializate privind examinarea petițiilor și cererilor prealabile adresate conducerii Institutului. Astfel, pentru a asigura o implicare cuprinzătoare în gestionarea aspectelor juridice complexe care apar în funcționarea unei instituții publice este imperios o secție/persoană responsabilă pe acest segment. De asemenea, sarcinile Secțiilor Suport tehnic și logistică se suprapun, necesitând o reorganizare pentru a optimiza resursele umane și financiare. O soluție propusă este comasarea acestor secții și redistribuirea resurselor pentru a acoperi domeniile insuficient deservite, precum asistența juridică. În contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană, Institutul va avea un rol crucial în reformele instituționale, necesitând adaptarea structurii organizaționale. Crearea unei direcții/secții specializate pe integrare europeană ar permite coordonarea eficientă a activităților legate de aderarea la UE și ar evita suprapunerile de responsabilități.

În vederea îmbunătățirii activității manageriale a Institutului, considerăm necesar:

- Revizuirea și optimizarea organigramei instituționale;
- Crearea unui climat favorabil pentru consolidarea echipei Institutului;
- Planificarea și execuția riguroasă a bugetului;
- Dezvoltarea unor politici eficiente de motivare a personalului.

6. Promovarea imaginii instituționale

Promovarea imaginii Institutului este crucială pentru consolidarea poziției sale de lider în formarea profesioniștilor din domeniul justiției și pentru creșterea încrederii publicului în sistemul judiciar. O strategie de comunicare eficientă va spori vizibilitatea Institutului, atât național, cât și internațional, atrăgând profesioniști de top și parteneriate relevante. Promovarea activă va reflecta eforturile de modernizare și va contribui la standarde ridicate de excelență în justiția din Republica Moldova

În acest sens considerăm necesar:

- Elaborarea unei strategii de comunicare eficiente;
- Elaborarea manualului de identitate vizuală;

- Desfășurarea de campanii pentru îmbunătățirea percepției publice și imaginii.

7. Consolidarea cooperării internaționale.

Cooperarea internațională joacă un rol fundamental în dezvoltarea Institutului din Republica Moldova. Colaborarea cu instituții similare din alte țări, programele de schimb pentru formare internațională și integrarea standardelor europene și internaționale sunt esențiale pentru alinierea sistemului judiciar moldovenesc la cele mai bune practici globale. Prin aceste colaborări, Institutul își poate îmbunătăți programele de formare, crește nivelul de competență al personalului și contribui la consolidarea statului de drept în Moldova, conform cu standardele internaționale.

În scopul consolidării cooperării internaționale, considerăm necesar:

- Organizarea misiunilor de transfer de expertiză adresate judecătorilor și procurorilor;
- Programe schimb de experiență pentru audienții (AIAKOS);
- Creșterea implicării în cadrul mecanismelor existente de cooperare (i.e. EJTN, IOJT);
- Participarea audienților la Competiția THEMIS;
- Integrarea standardelor europene și internaționale pe segmentul instruirii;
- Accesarea fondurilor europene și a granturilor internaționale;
- Organizarea Comitetului Partenerilor;
- Implicarea experților EJTN pe segmentul de formare inițială, formare continuă și formare formatori;
- Organizarea conferințelor și seminarelor internaționale;
- Consolidarea Rețelei regionale a instituțiilor de formare judiciară din Parteneriatul Estic.

8. Diversificarea surselor de finanțare a activităților Institutului.

Bugetul național rămâne sursa principală de finanțare pentru cheltuielile de bază ale Institutului. Totuși, dezvoltarea pe termen lung a Institutului va depinde în mare măsură de accesarea fondurilor europene și a granturilor internaționale. Diversificarea surselor de finanțare și o gestionare eficientă a resurselor vor permite Institutului să își îndeplinească misiunea de modernizare a sistemului judiciar, asigurând transparență și eficiență, și susținând reformele necesare pentru integrarea Republicii Moldova în Uniunea Europeană. Aceste măsuri vor garanta sustenabilitatea financiară și vor sprijini obiectivele strategice ale Institutului, contribuind la creșterea continuă a calității educației și cercetării în domeniul justiției.

În vederea diversificării surselor de finanțare, considerăm necesar:

- Parteneriate internaționale: Institutul va dezvolta colaborări cu instituții similare din alte țări pentru a facilita schimbul de experiență și resurse.
- Accesarea fondurilor europene și internaționale: Institutul va exploata oportunitățile oferite de programe precum Instrumentul European pentru Democrație și Drepturile Omului (EIDHR) și programele de cooperare transfrontalieră, care susțin reformele judiciare și proiectele de cercetare internațională.
- Sponsorizări și colaborări cu ONG-uri și instituții private: Colaborările cu organizații neguvernamentale și parteneri din sectorul privat vor contribui la obținerea de resurse suplimentare pentru activitățile educaționale și de cercetare

4. Concluzii

În concluzie, acest plan managerial își propune să continue realizările pozitive din trecut și să asigure o formare solidă pentru viitoarele generații de judecători și procurori. Prin efortul comun al

tuturor actorilor implicați, vom îmbunătăți programele de formare, vom dezvolta capacitățile instituționale și vom integra tehnologiile moderne. Cercetarea inovativă, colaborarea internațională și alinierea la standardele europene vor fi esențiale, iar evaluarea constantă va garanta adaptarea la provocările viitoare. Implementarea acestui plan va consolida atât calitatea formării juridice, cât și încrederea publicului în justiție, contribuind astfel la succesul reformei judiciare în Republica Moldova.