

Concept de dezvoltare instituțională a Institutului Național al Justiției din Republica Moldova

Viziune, misiune, valori

Institutul Național al Justiției formează și inspiră generații de magistrați care sunt garantul înfăptuirii justiției și cei mai importanți piloni ai statului de drept. INJ este instituția care crește oameni drepecți, remarcabili în parcursul lor, modele de conduită profesională și morală, de integritate și curaj, oameni către care societatea privește cu încredere și speranță. Profesia de magistrat este o poartă către garantarea democrației, a drepturilor și libertăților, a europenismului și emancipării sociale, economice, educaționale. Are o influență directă asupra bunăstării și siguranței sociale. Este una dintre cele mai importante responsabilități în stat.

Această instituție nu poate să fie decât un model de performanță și de integritate, iar această aspirație trebuie împărtășită de fiecare profesionist din justiție sau salariat care pășește pragul INJ și care trebuie să se simtă parte dintr-o echipă puternică, de prestigiu, impecabilă în activitățile sale.

Trei direcții importante de dezvoltare pentru Institutul Național al Justiției

I. Formare de calitate, rezultate pe măsură

Obiectivul principal al Institutului Național al Justiției este să furnizeze sistemului de justiție din Republica Moldova profesioniști de cea mai înaltă calitate în ceea ce privește pregătirea lor profesională și standardele de integritate la care se raportează, dar în același timp, oameni pasionați de justiție, de adevăr și de înfăptuirea dreptății. Există o relație de interdependență directă între cele două. Institutul, prin activitatea și formatorii săi, trebuie să inspire generații de profesioniști și să îi motiveze pentru a performa în una dintre cele mai grele, dar și mai nobile meserii.

Propun câteva direcții importante de dezvoltare, care trebuie adresate concomitent. Ele presupun o organizare eficientă a resurselor existente, accesarea de resurse noi și investiția în capitalul uman. Nu poți pretinde performanță fără a oferi performanță și a crea întreg ecosistemul necesar pentru a o atinge.

- 1. Accent pe un curriculum modern și adaptat nevoilor instituționale, operaționale și aspiraționale ale sistemului judiciar**

Acțiuni propuse:

- Evaluarea și actualizarea conținutului pentru a reflecta schimbările legislative și provocările contemporane, în contextul aderării la Uniunea Europeană și al evoluției dreptului intern și internațional

Bruxelles, 22 ianuarie 2025

- Consolidarea conținutului pentru aprofundarea cunoștințelor de practică și procedură judiciară, redactarea hotărârilor într-o manieră simplă și clară, pentru eficientizarea și creșterea calității actului de justiție
- Integrarea subiectelor emergente și de actualitate – **exemple:**

Drept european și internațional: Regimurile de protecție a drepturilor omului, legislația Uniunii Europene

Drept digital: Infracțiunile cibernetice, reglementările privind protecția datelor (GDPR), reglementările cu privire la servicii digitale, piețe digitale, informația din spațiul virtual, dezinformare și propagandă în spațiul virtual și pe platformele de socializare, utilizarea inteligenței artificiale și impactul acesteia în diferite ramuri de drept, utilizarea tehnologiei în justiție

Cooperare judiciară transfrontalieră, combaterea spălării banilor și a criminalității organizate

Legislație anti-SLAPP, protecția avertizorilor de integritate, libertatea presei

Noțiuni aprofundate cu privire la statul de drept

Medierea și soluționarea alternativă a conflictelor: formarea practică în negociere și mediere juridică.

Etică și integritate: dezvoltarea unor cursuri dedicate conduitelor profesionale în sistemul judiciar.

- **Revizuirea periodică a curriculumului:** Implicarea experților naționali și internaționali din domeniu și consultări periodice cu instituțiile din sistemul de justiție pentru identificarea nevoilor și ajustarea conținutului didactic
- **Consultări cu practicieni:** Organizarea de mese rotunde cu judecători, procurori și profesioniști din domeniul justiției și aplicarea periodică de chestionare, în parteneriat cu instituțiile de profil, pentru a identifica lacunele curriculare.

Exemple de bune practici: Centrul de Formare Judiciară din Olanda revizuieste anual curricula pentru a încorpora subiecte noi și relevante.

2. Dezvoltarea parteneriatelor europene și internaționale pentru formare inițială și continuă

Acesta este un obiectiv esențial pentru dezvoltarea instituțională a INJ și pentru asigurarea calității formării, atât în ceea ce îi privește pe auditorii de justiție și profesioniștii din sistemul judiciar, cât și pe formatori. Conectarea la rețelele profesionale, expertiza și resursele europene și internaționale asigură standarde ridicate și oferă, în același timp, motivație pentru profesioniștii din sistem.

Parteneriatele pentru dezvoltare nu înseamnă doar schimburi de experiență cu practicanți și formatori, ci accesarea unui întreg ecosistem de resurse de instruire și evaluare, didactice, metodologice, practice, de standardizare și simplificare, înțelegerea, însușirea și actualizarea permanentă a unor indicatori de performanță, dezvoltarea spiritului de competiție cu alți practicieni, analiza altor sisteme de formare, posibilitatea de studiere și testare a unor modele funcționale nu doar din punct de vedere didactic, dar și din perspectiva îmbunătățirii sistemului judiciar, prin integrare de bune practici europene și internaționale, ținând cont de realitățile sistemului național.

Acțiuni propuse:

- **Cooperare aprofundată cu Rețeaua Europeană a Institutelor de Formare Judiciară (EJTN),** nu doar prin organizarea schimburilor de experiență și a seminariilor comune, ci și prin

valorificarea extinsă a tuturor resurselor pe care le pune la dispoziție rețeaua: didactice, de expertiză, jurisprudență, formare, standardizare, evaluare

- **Parteneriate și proiecte cu instituții și agenții europene/internaționale de profil:** Eurojust, Europol, Parchetul European, Curtea de Justiție a Uniunii Europene, alte agenții și instituții relevante în domeniul justiției și afacerilor interne, Consiliul Europei, Curtea Europeană a Drepturilor Omului
- **Parteneriate bilaterale cu instituții de formare profesională în domeniul justiției:** ENM (École Nationale de la Magistrature, Franța), INM, România, ERA (Academia de Drept European), Colegiul Europei - Belgia, Centrul de Studii Judiciare din Portugalia, Institutul Național pentru Judecători și Procurori (KSSIP), Polonia, Școala Superioară de Magistratură din Italia etc.
- Atragerea de formatori și invitarea periodică a unor magistrați/experti de prestigiu, cu rezultate excepționale în carieră, pentru a susține conferințe și/sau cursuri la INJ
- participarea la concursuri și conferințe internaționale
- dezvoltarea programelor de mobilitate internațională și oferirea oportunităților de studiu pentru formatori și auditorii de justiție în alte state
- încurajarea și sprijinul echipelor de cercetare științifică și elaborare de lucrări de specialitate, în parteneriat cu autori din spațiul academic european și internațional
- folosirea unor instrumente esențiale, precum Justice Programme sau Citizens, Equality, Rights and Values 2021 – 2027, pentru accesarea de resurse financiare și de formare

3. Evaluarea periodică și independentă a sistemelor de formare inițială și continuă, a formatorilor și adaptarea activității Institutului în funcție de rezultatele acestor evaluări

Obiectivele cele mai importante ale Institutului în această arie de priorități ar trebui să se concentreze în a identifica și implementa sisteme de evaluare care să măsoare calitatea, integritatea proceselor și impactul real al formării, dar și asigurarea unui proces de feedback transparent și eficient.

Acțiuni propuse și strategii care se pot dezvolta:

➤ Pentru evaluarea formatorilor

Feedback anonim: colectarea feedback-ului anonim de la auditorii de justiție și beneficiarii cursurilor privind utilitatea, claritatea și calitatea cursurilor, metodologia, eficiența și consistența formatorilor, conduita acestora, dobândirea de cunoștințe aplicate

Evaluare externă: experți independenți și comisii independente pentru a analiza performanța formatorilor și a oferi sugestii de îmbunătățire

➤ Pentru evaluarea formării

Studii de impact: monitorizarea carierei absolvenților pentru a evalua eficiența formării

Benchmarking: compararea programelor de formare cu cele ale altor institute similare din regiune sau din alte țări europene.

Utilizarea modelului Kirkpatrick, cu evaluarea formării beneficiarilor în patru etape: reacția participanților, învățare, aplicare practică și impact pe termen lung.

Un aspect important este automatizarea proceselor de evaluare și adaptarea lor la standardele internaționale: utilizarea platformelor digitale pentru evaluarea automată a diverselor tipuri de procese, agregarea feedback-ului și generarea de rapoarte detaliate; dezvoltarea unor sisteme obiective și transparente de evaluare, atât în ceea ce privește sistemele și metodele de formare, cât și pentru evaluarea formatorilor și a beneficiarilor din sistemul judiciar. INJ poate dezvolta propria platformă integrată, interactivă, de feedback, care se poate folosi atât de către cursanți, cât și pentru formatori sau comunitatea mai largă a profesioniștilor din domeniul justiției.

Exemple de bune practici pentru evaluare din alte sisteme – vezi Anexa 1

II. Către o cultură a integrității, performanței și prestigiului

Eliminarea percepției cu privire la lipsa de integritate și/sau de eficiență a Institutului Național al Justiției

Una dintre preocupările și provocările constante în ceea ce privește activitatea Institutului Național al Justiției a fost cea legată de un anumit tip de percepție publică în ceea ce privește problemele de integritate cu care se confruntă instituția, percepție reflectată și în unele rapoarte de evaluare ale experților europeni și internaționali (Taiex asigură o analiză detaliată). Alte îngrijorări au fost exprimate în materie de eficiență și transparență a proceselor de selecție / examinare sau absolvire, dar și în legătură cu scăderea numărului de aplicanți la Institut și perspectivele profesionale post-absolvire. Temele aceasta merită un proces de reflecție și de analiză mult mai aprofundat, tratat separat, dar există câteva direcții de strategie și de acțiune care pot fi adoptate, în parteneriat cu Consiliul, instituțiile și actorii relevanți din sistem, care pot ameliora semnificativ și chiar reduce până la dispariție aceste percepții.

INJ înseamnă un model de conduită, prestigiu, inspirație pentru generații întregi. Fiecare formator și examinator, la fel ca fiecare magistrat în parte, este un reper către care privește societatea în ansamblul său, nu doar o generație de absolvenți. Vorbim despre oamenii în care cetățenii unui stat trebuie să aibă cea mai mare încredere. Garanția acestei încrederi trebuie oferită clar, direct, asumat.

1. Dezvoltarea unei strategii de creștere a integrității și obiectivității evaluării și a procesului de examinare pentru admitere, pe parcursul formării și la absolvire

Acțiuni propuse:

- Organizarea și desemnarea comisiilor de admitere, examinare, absolvire pe criterii de performanță, transparență și obiectivitate – selecții anunțate public și predictibile, desemnare cu reprezentarea cât mai diversă a instituțiilor implicate (CSM, CSP, mediul academic, Barou etc), tragere la sorți pentru desemnarea componenței finale a Comisiei de Admitere și comisiilor de examinare; mandate limitate pentru membrii Comisiei – maximum 2 ani
- Specializarea examinării
- Monitorizarea strictă a examinării – video, resurse umane suficiente
- Anonimizarea examenelor – numere de candidat în loc de nume
- Reguli foarte stricte de acces la subiecte și rezultate ale examinării
- Monitorizare independentă a examinării – invitarea unor evaluatori și observatori independenți în procesele de organizare și desfășurare a examenelor
- O selecție a formatorilor/examinatorilor strict meritocratică și reputațională, un criteriu important fiind vetting-ul de integritate
- Respectarea procedurilor de selecție; proceduri excepționale temeinic justificate

- reglementarea detaliată și clară a procesului de admitere și absolvire la/de la NIJ prin lege, ca parte a unei reforme mai ample a modelului de selecție, formare și numire a noilor judecători și procurori, în conformitate cu standardele UE și pe baza unei evaluări mai aprofundate a procedurii de numire
 - înlocuirea examinării orale, pe cât posibil, cu examene scrise care să permită o evaluare cât mai obiectivă a răspunsurilor și rezultatelor
 - automatizarea proceselor de corectare
 - sisteme standardizate de notare și armonizare a evaluării, practici standardizate
 - Cod etic și de conduită pentru formatori, examinatori, personal și beneficiari
2. **Admitere corelată cu nevoile reale ale sistemului de justiție și absolvire corelată cu garantarea și predictibilitatea funcției de magistrat** – cu o mențiune specială în ceea ce privește procesul de absolvire, pentru care evaluarea trebuie făcută în baza unor obiective clare de învățare, care au fost stabilite pe parcursul educațional pentru fiecare materie, iar metodologiile de evaluare trebuie să fie standardizate.
3. **Single gate approach:** Institutul Național al Justiției trebuie să evolueze și să se consolideze puternic în calitate de poarta unică de acces către profesia de magistrat, cu prioritizarea, în parteneriat cu actorii politici și instituționali relevanți, absolvenților de Institut din formarea inițială pentru ocuparea posturilor vacante din sistemul de justiție și echilibrarea oportunităților și a formării pentru profesioniștii din domeniul justiției cu vechime în muncă.

Câteva modele de bune practici pentru asigurarea celor mai înalte standarde de integritate – vezi Anexa 1

III. Atractivitate, management eficient, dialog, reziliență

O instituție de formare profesională este o a doua casă, atât pentru beneficiari cât și pentru personalul care deservește această instituție. Institutul Național al Justiției trebuie să devină un magnet pentru studenți și profesioniști, dar și pentru personalul care își dorește să activeze în instituție. Studenții și profesioniștii din justiție trebuie să îl caute și să reprezinte prima lor opțiune de formare profesională, angajații trebuie să se simtă ocrotiți și motivați, formatorii trebuie să fie mândri de activitatea lor și de rezultatele obținute, să fie sprijiniți și valorizați în misiunea lor de a oferi sistemului de justiție cei mai buni oameni.

Nimic din toate aceste lucruri nu este posibil fără o gestiune eficientă și performantă, atât a resurselor umane cât și a celor financiare, fără o viziune de recrutare și promovare a instituției proaspătă, deschisă și inovatoare, fără o echipă care să funcționeze în complementaritate, eficient. Conducerea, departamentele, formatorii, personalul angajat al instituției fac parte din această echipă. De buna ei credință, deschiderea, spiritul constructiv și confortul ei, de nivelul ei de motivare și de performanță depind viitorul și reziliența Institutului. **Echipa** este cel mai important agregator al acestei viziuni de dezvoltare.

1. Creșterea atractivității

Pentru formarea inițială:

- Promovarea activă a cursurilor și activităților Institutului – Ziua Porților Deschise, campanii în instituții și universități, pe rețelele de socializare, inițierea unor campanii naționale cu parteneri din rândul altor instituții ale statului cu privire la importanța profesiei de magistrat, prevenirea și combaterea corupției, etică și integritate
- Organizarea de concursuri interactive cu tematică juridică și sesiuni de orientare profesională pentru liceeni și studenți
- Metode de predare interactive, gamification – stimularea și bonificarea rezultatelor și performanței
- Eliminarea redundanțelor și repetitivității, stabilirea subiectelor de studiu în pas cu vremurile
- Transformarea redactării juridice într-o prioritate transversală a curriculumului
- Programe comune cu universități și institute, pentru atragerea de aplicanți: Școala Națională de Magistratură din Franța colaborează cu universități pentru a dezvolta programe comune care să crească numărul de cursanți
- Introducerea unor module opționale care să genereze interes și să permită aplicarea principiului specializării timpurii pentru tinerii judecători și procurori

Pentru formarea continuă

- Utilizarea de platforme de învățare mixtă pentru a atrage profesioniști din diferite domenii juridice – Germania face acest lucru la Institutul Federal pentru Educație și Formare Profesională
- Programă flexibilă și dezvoltarea de module adaptate diferitelor niveluri de experiență profesională, precum și cerințelor de adaptabilitate la norme și domenii juridice noi, cu posibilitatea de a furniza contra cost aceste servicii de formare
- Organizarea de cursuri ad-hoc, la nevoie, pentru a răspunde rapid reformelor legislative majore
- Campanii periodice de informare cu privire la activitățile Institutului, reclame atractive
- menținerea obligativității formării continue, dar structurarea acesteia în funcție de nevoi și interese, nu pentru a bifa îndeplinirea unor obligații formale

Pentru ambele

- Un departament de comunicare modern și eficient
- Metodologii bazate pe învățare activă și interacțiune continuă: ateliere de lucru, analiză de cazuri din jurisprudența consacrată
- E-learning, digitalizare, simplificare, utilizarea VR (realității virtuale) pentru simularea practicii judiciare (școala Judiciară din Estonia utilizează o platformă digitală complet automatizată pentru gestionarea programelor de formare)
- Folosirea extensivă a resurselor EJTN, CoE – HELP, a platformelor de învățare virtuală (eg [About the Platform | European Training Platform](#) și a noii Strategii europene de formare judiciară [Strategia europeană în materie de formare judiciară \(2021-2024\) | EUR-Lex](#))
- Blended learning: combinarea instruirii online și offline pentru eficiență și accesibilitate
- Mentorat și coaching: atribuirea fiecărui auditor unui mentor experimentat care să ofere îndrumare personalizată

- Acces optim la resurse educaționale online și offline: bibliotecă modernă, platformă îmbunătățită continuu cu resurse și jurisprudență pentru practicieni, formatori și profesioniști din domeniu, opțiune de acces plătit pentru diverse categorii profesionale interesate
- Selectarea atentă a celor mai buni formatori naționali și internaționali, motivarea profesională și financiară a formatorilor, pregătirea continuă a formatorilor și schimburi de experiență regulate



2. Management de calitate, dialog, reziliență

Elemente de strategie și acțiuni propuse

- Gestiunea eficientă a resurselor financiare și umane ale Institutului – responsabilitate și performanță, respect pentru alocarea bugetară
- Creșterea și diversificarea resurselor de finanțare prin accesarea de fonduri europene, colaborarea cu organizații non-guvernamentale internaționale, sectorul privat, instituții și parteneri de dezvoltare, donatori, creșterea mijloacelor de autofinanțare – formare plătită, conținut științific
- Predictibilitate în bugetare, recrutare și organizare – planificare bugetară, alocarea de rezerve bugetare pentru investiții ad-hoc sau situații neprevăzute, evaluarea periodică a nevoilor de orice natură ale instituției, dialog permanent cu actorii instituționali relevanți din perspectivă bugetară și a resurselor umane
- Mecanisme clare de control, auditare și evaluare a performanței și a activităților Institutului și angajaților acestuia; încurajarea dialogului, a culegerii de feedback pentru îmbunătățirea unor mecanisme și proceduri
- Customer-oriented approach: beneficiarul de formare se află în centrul preocupărilor noastre
- Accent permanent pe recrutarea, susținerea și valorificarea formatorilor și a personalului – capacity – buliding
- Instruirea personalului: competențe digitale, prevenirea hărțuirii, alte tipuri de instruire, în funcție de necesități și feedback
- Creșterea accesului la formare prin extinderea capacității de admitere
- Promovarea unei deontologii profesionale impecabile și a unei politici active de muncă în echipă, a regulilor clare și a respectului reciproc
- Investiții în infrastructură, eficiență energetică, modernizarea sălilor de clasă și a spațiilor de lucru, extinderea spațiilor de învățare și optimizarea condițiilor de muncă, bazate întotdeauna pe o analiză lucidă a nevoilor
- Zero toleranță pentru hărțuire, abuz, practici necuvenite – dezvoltarea unui ghid pentru prevenirea hărțuirii la locul de muncă și elaborarea/implementarea sistemului intern de raportare pentru avertizorii de integritate

Corolar și provocări viitoare

Bruxelles, 22 ianuarie 2025

O dezvoltare instituțională care să producă efecte durabile trebuie să ia în calcul impactul formării și activităților instituției asupra sistemului de justiție, în ansamblul său. De aceea, consider că este fundamental pentru Institut, dar și pentru instituțiile din justiție direct interesate, să dezvolte împreună mecanisme de monitorizare a parcursului profesional post-absolvire, având ca obiectiv evaluarea impactului formării asupra carierei absolvenților, integrarea în profesie și monitorizarea performanțelor profesionale.

Acțiuni propuse:

- **Elaborarea unui sistem de urmărire** - contact periodic cu absolvenții pentru a monitoriza progresul (Alumni INJ, bază de date cu absolvenți, platformă dedicată etc)
- **Organizarea de sondaje:** Colectarea feedback-ului privind relevanța formării în activitatea lor, la intervale periodice post – absolvire/ post-angajare
- **Parteneriate cu autoritățile judiciare:** Schimb de date despre parcursul profesional al absolvenților

Exemple: Institutul de Formare Judiciară din Portugalia utilizează un sistem de feedback detaliat pentru a evalua impactul cursurilor asupra performanțelor profesionale.

Nu în ultimul rând, consider că există o legătură directă și nemijlocită între dezvoltarea instituțională, a capacității și performanței Institutului și cadrul de reglementare atât a funcționării sale, cât și a prevederilor pentru ocuparea posturilor vacante pentru judecători și procurori, în special pentru tinerii absolvenți. Există o nevoie vitală de predictibilitate și de siguranță în sistem. Acest lucru dă curaj unor generații care au șansa să se formeze cu maximă demnitate, cu cele mai înalte standarde de integritate și de performanță. Un sistem care îi primește cu brațele deschise, care le garantează locurile de muncă și care valorizează contribuția lor este un sistem evoluat, democratic, performant.

