



ROMÂNIA
MINISTERUL PUBLIC
PARCHETUL DE PE LÂNGĂ ÎNALTA CURTE DE CASAȚIE ȘI JUSTIȚIE
DIRECȚIA NAȚIONALĂ ANTICORUPȚIE
SERVICIUL TERITORIAL CLUJ

P R O I E C T

Referitor la exercitarea atribuțiilor specifice funcției de

PROCUROR ȘEF

AL DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE

Ioan Irimie – PROCUROR

9 OCTOMBRIE 2012

CUPRINS

Capitolul I – MANAGEMENTUL JUDICIAR – PREMISELE PROIECTULUI DE MANAGEMENT	pag.4-5
Capitolul II - PREZENTAREA SINTEȚICĂ A DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE	pag.5-8
a) Considerații generale	pag. 5
b) Organizare și funcționare	pag.5-7
c) Influențe legislative și evaluări.....	pag.8
Capitolul III – PREZENTAREA CERINȚELOR FUNCȚIEI DE PROCUROR ȘEF AL DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE	pag. 8-14
Funcțiile managementului.....	pag. 8-10
- previziune, programarea și luarea deciziilor.....	pag. 10-11
- organizare pentru performanță.....	pag. 11
- antrenarea personalului în realizarea obiectivelor.....	pag. 11-12
- coordonare.....	pag.12
- evaluare – control.....	pag. 12-14
Capitolul IV - MODALITĂȚI DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂȚII DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE.....	pag. 14-16
Capitolul V - PROPUNERI DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂȚII MANAGERIALE A DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE.....	pag.16-17
Capitolul VI - CONCLUZII.....	pag.18
ANEXE	pag.19-25

CURRICULUM VITAE.....pag. 26-28

BIBLIOGRAFIE.....pag. 29

Capitolul I :

MANAGEMENTUL JUDICIAR

- PREMISELE PROIECTULUI DE MANAGEMENT

Elaborarea prezentului proiect din perspectiva exercitării în viitor a funcției de procuror șef al Direcției Naționale Anticorupție necesită un efort de adaptare a principiilor de management general, la specificul organizatoric și funcțional a Direcției Naționale Anticorupție, neexistând o teorie, un îndrumar consacrat de management aplicat pe activitățile specifice ale structurilor de parchet.

În realizarea obiectivelor și în luarea deciziilor specifice îndeplinirii funcției manageriale trebuie să se țină seama de eforturile guvernamentale concentrate pe constituirea unor mecanisme eficiente de combatere a fenomenului corupției, pe încercarea de a îmbunătăți practicile preventive în domeniu și că, în continuare, **corupția** este identificată ca **principala problemă a societății românești**, atât în cele mai recente rapoarte ale Comisiei Europene (Raportul final din 17 iulie 2012), cât și în cercetările sociologice realizate pe publicul larg sau pe grupuri specializate (judecători, procurori, avocați, executori judecătorești).

Procurorul șef al Direcției Naționale Anticorupție este un manager superior, întrucât D.N.A. este parte a autorității judecătorești, reprezentând interesele societății, nefiind autoritate legiuitoare și nici executivă, obiectivul său general constând în îndeplinirea ordinii de drept, prin respectarea drepturilor și libertăților cetățenilor, prin efectuarea unor activități legitime și oportune care trebuie să îndeplinească anumite standarde minimale de legitimitate și procesuale.

În realizarea obiectivelor și în luarea deciziilor specifice îndeplinirii funcției manageriale trebuie să se țină seama, pe lângă dispozițiile imperative ale legii și de strategia de reformă a sistemului judiciar și a planului de acțiune pentru implementarea acestei strategii. Procurorul șef al Direcției Naționale Anticorupție are un rol managerial complex și special, în domeniul interpersonal, în materie informațională, în domeniul decizional.

Capitolul II:

PREZENTAREA SINTETICĂ A DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE

a) Considerații generale

Direcția Națională Anticorupție (DNA) este o structură de parchet specializată în prevenirea, descoperirea și sancționarea corupției mari și medii, necesară investigării și aducerii în fața instanței a cazurilor de corupție, contribuind la reducerea corupției, în sprijinul unei societăți democratice apropiate de valorile europene.

Direcția Națională Anticorupție a fost creată după un model adoptat de mai multe state europene – Spania, Norvegia, Belgia, Croația, pentru a combate eficient acele persoane corupte care dețin pârghii de putere, care au sentimentul că sunt deasupra legii, intangibile și că societatea nu dispune de mijloace suficiente de a le dovedi activitățile infracționale și de a le trage la răspundere. Pentru a combate eficient acest tip de criminalitate, care face parte din categoria criminalității „gulerelor albe” a fost nevoie și este nevoie de o instituție specializată, independentă și dotată cu resurse corespunzătoare, menită să descopere corupția la toate nivelurile. D.N.A. este o entitate independentă în raport cu instanțele judecătorești, cu parchetele de pe lângă acestea, precum și în relațiile cu celelalte autorități publice.

b) Organizare și funcționare

Prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 134/2005, aprobată cu modificări prin Legea nr. 54/2006, s-a înființat Direcția Națională Anticorupție, ca structură cu personalitate juridică în cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, prin reorganizarea Parchetului Național Anticorupție, înființat prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 43/2002.

Activitatea Direcției Naționale Anticorupție este organizată potrivit principiului legalității și imparțialității, fiind independentă în relațiile cu celelalte autorități publice, exercitându-și atribuțiile numai în temeiul legii și pentru asigurarea respectării acesteia. Competența procurorului este stabilită prin reguli de procedură, și nu administrative, întrucât **autoritatea publică este instituția, iar puterile statului sunt funcții de autoritate**. Prin activitatea sa, D.N.A. sprijină instanțele judecătorești în activitatea de desfășurare a justiției, reprezentând o magistratură specială care nu îndeplinește atribuții jurisdicționale, procurorii fiind independenți de puterea executivă.

Direcția Națională Anticorupție este organizată ca o structură cu personalitate juridică și buget propriu, în cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și

Justiție, competența sa materială vizează combaterea faptelor de corupție de nivel înalt și mediu, prevăzute de Legea nr.78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare, dar și alte infracțiuni grave, considerate a fi în strânsă legătură cu fenomenul corupției, precizate expres la art.13 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.43/2002.

Sfera competenței materiale a Direcției Naționale Anticorupție, **după obiect**, se referă în primul rând la *infracțiunile de corupție, asimilate ori în legătură directă cu corupția cuprinse în Legea nr.78/2000, considerate ca depășind nivelul corupției mici*, prin întinderea pagubei (mai mare decât echivalentul în lei a 200.000 euro) ori prin valoarea sumei/bunului care a format obiectul faptei de corupție (mai mare decât echivalentul în lei a 10.000 euro).

De asemenea, Direcția Națională Anticorupție are *competența exclusivă de cercetare a infracțiunilor îndreptate împotriva intereselor financiare ale Comunităților Europene*, indiferent de cuantumul prejudiciului.

În al treilea rând, competența materială a direcției vizează infracțiunile de înșelăciune, abuz în serviciu, evaziune fiscală și anumite infracțiuni din Codul vamal, dacă s-a cauzat o pagubă materială mai mare decât echivalentul în lei a 1.000.000 euro..

Sfera competenței direcției, **după calitatea persoanei**, vizează corupția la nivel înalt și mediu. Pentru infracțiunile prevăzute de Legea nr.78/2000, cu modificările și completările ulterioare, Direcția Națională Anticorupție este *singura structură abilitată să desfășoare urmărirea penală a membrilor Parlamentului ori Guvernului* și are competența de a investiga *și alte persoane cu funcții importante sau cu atribuții de decizie, conducere ori control, la un anumit nivel*, prevăzute expres și limitativ în Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.43/2002.

Funcțional, Direcția Națională Anticorupție își exercită atribuțiile pe întreg teritoriul României, prin procurori specializați în lupta împotriva corupției, procedura de selecție a acestora impunând, ca și condiție obligatorie, vechimea de minim 6 ani în profesie.

Direcția funcționează cu o **structură centrală și o structură teritorială**. Structura centrală cuprinde trei secții operative, din care una specializată în urmărirea penală a infracțiunilor de corupție săvârșite de militari, o secție judiciară penală, care

asigură participarea procurorilor la ședințele de judecată, un serviciu care se ocupă de cooperarea internațională, precum și alte compartimente ce asigură condițiile necesare desfășurării activității. Structura teritorială cuprinde 15 servicii teritoriale corespunzător circumscripțiilor parchetelor de pe lângă curțile de apel.

În cadrul direcției își desfășoară activitatea ofițeri și agenți de poliție, care constituie poliția judiciară a Direcției Naționale Anticorupție, precum și specialiști în domeniul economic, financiar, bancar, vamal, informatic și în alte domenii, astfel încât se asigură desfășurarea anchetelor în echipe multidisciplinare.

Organizarea și funcționarea diferitelor compartimente din cadrul direcției sunt stabilite prin Regulamentul de ordine interioară al Direcției Naționale Anticorupție, aprobat prin Ordinul ministrului justiției nr.2.184/C/2006, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr.852 din 17 octombrie 2006, cu modificările și completările ulterioare.

c) Influențe legislative și evaluări

Recuperarea produselor provenite din săvârșirea de infracțiuni și combaterea spălării banilor sunt componente esențiale ale oricărei strategii anticorupție.

Pentru îmbunătățirea sistemului de recuperare a bunurilor provenite din infracțiuni, în anul 2011, în România s-a instituit, la nivelul Ministerului Justiției, un birou pentru recuperarea activelor, iar din anul 2012 a fost adoptată Legea nr. 63/17 aprilie 2012 privind „confiscarea extinsă”.

Biroul pentru recuperarea activelor nu are competențe de investigare, dar facilitează schimbul de informație la nivel intern și internațional.

Pentru îmbunătățirea eficienței procedurilor judiciare și pentru a se evita închiderea cazurilor de corupție din cauza împlinirii termenului de prescripție, tot prin Legea nr. 63/2012 s-a modificat art. 124 din Codul de procedură penală – referitor la prescripția specială. Totodată, în ședința de Guvern din 21 decembrie 2011 a fost adoptat „Codul de conduită pentru evitarea situațiilor de incompatibilitate și conflict de interese de către personalul implicat în gestionarea programelor finanțate din fonduri europene nerambursabile”.

Capitolul III

PREZENTAREA CERINTELOR FUNCȚIEI DE PROCUROR ȘEF AL DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE

În cursul anului 2012, rezultatele luptei împotriva corupției au continuat să fie monitorizate în cadrul Mecanismului de Cooperare și Verificare, instituit de Comisia Europeană.

Raportul Comisiei Europene către Parlamentul European și Consiliu din 18 iulie 2012 arată că Direcția Națională Anticorupție a realizat progrese privind anchetarea și urmărirea cazurilor de corupție la nivel înalt de la aderarea României la Uniunea Europeană (2007), deschizând dosare împotriva unor persoane de la cel mai înalt nivel politic și judiciar, din cadrul tuturor partidelor politice importante.

Pentru asigurarea continuității rezultatelor obținute de D.N.A., astfel încât Comisia Europeană să decidă încetarea M.C.V. , este necesar să se demonstreze și prin activitatea D.N.A. că în România s-a ancorat puternic un proces de reformă durabil și ireversibil și că intervenția externă a M.C.V. nu mai este necesară.

Am în vedere, pe termen mediu, creșterea eficienței luptei împotriva corupției, eficiența și corectitudinea justiției penale depinzând în mod fundamental de calitatea dosarelor prezentate instanțelor.

Detalierea și implicit prezentarea specificului managementului în cadrul Direcției Naționale Anticorupție având ca finalitate obținerea de către instituție a unor rezultate concrete în lupta împotriva corupției, pornind de la premisa că această **corupție** continuă să fie identificată ca principala problemă a societății românești, iar **așteptările publicului** cu privire la combaterea sau diminuarea problemei corupției sunt extrem de ridicate, impune prezentarea sintetică și schematică a atribuțiilor procurorului șef , așa cum sunt ele prevăzute în Legea nr. 304/2004 și de Regulamentul de Ordine Interioară aprobat prin Ordinul nr. 2.184/C/2006, al Ministrului Justiției.

Pentru atingerea acestui obiectiv **procurorul șef** necesită : **o solidă pregătire atât în domeniul de activitate al Direcției Naționale Anticorupție, cât și în cel al managementului, îndeplinind un rol dublu, atât ca specialist, cât și ca manager.**

Procesul de management, ca rezultat al evoluției gândirii și practicii umane, are ca obiectiv primordial instruirea și orientarea oamenilor în cadrul unui sistem organizat. Se poate defini managementul prin precizarea funcțiilor de bază „a administra (a conduce)

înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla”. **Managementul** este arta de a mobiliza, combina inteligența tuturor în serviciul organizației, **este arta de a lucra cu și prin alții, pentru a atinge obiectivele organizației în condiții de eficacitate, eficiență și etică.**

Procurorul șef al Direcției Naționale Anticorupție, asimilat prim-adjunctului procurorului general al Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, numit de Președintele României, la propunerea ministrului justiției, cu avizul Consiliului Superior al Magistraturii, conform art. 54 alin. 1 coroborat cu art. 48 din Legea nr. 303/2004 – privind statutul judecătorilor și procurorilor, republicată, ca urmare a parcurgerii procedurii de selecție, are responsabilitatea aplicării efective a funcțiilor managementului în activitatea Direcției Naționale Anticorupție:

- previziune, programarea și luarea deciziilor;
- organizare pentru performanță;
- antrenarea personalului în realizarea obiectivelor;
- coordonare;
- evaluare – control;

Funcția de previziune, programarea și luarea deciziilor

Această funcție presupune stabilirea obiectivelor Direcției Naționale Anticorupție, alegerea criteriilor viitoare pentru realizarea lor, determinarea și definirea misiunii și a strategiilor necesare.

Pentru obținerea unor **rezultate concrete în lupta împotriva corupției**, obiectivul de referință îl constituie **creșterea eficienței luptei împotriva corupției.**

Atingerea acestui obiectiv presupune, în primul rând, continuarea consolidării instituționale și asigurarea stabilității Direcției Naționale Anticorupție implicată în lupta împotriva corupției. În egală măsură însă, este necesar să se respecte dispozițiile Codului de procedură penală care asigură eficiența urmăririi penale, cât și respectarea drepturilor fundamentale ale persoanelor cercetate și urmărite penal. În plus, trebuie continuată organizarea de cursuri de formare specializate pentru personalul implicat în lupta împotriva corupției.

Din perspectiva eficienței mecanismului de implementare a politicilor penale, un rol important îl joacă statutul procurorului.

Se impune în continuare specializarea procurorului în combaterea cazurilor de corupție, întărirea statutului acestuia, care să-i permită să se bucure de independență funcțională în ceea ce privește dosarele care-i sunt repartizate.

Eficiența și corectitudinea justiției penale depind în mod fundamental de calitatea dosarelor prezentate instanțelor și este necesar ca procurorului să i se acorde un statut similar judecătorului, cu păstrarea independenței unora în raport cu ceilalți.

Funcția de organizare pentru performanță

Organizarea reprezintă procesul de determinare a muncii fizice și intelectuale, gruparea și împărțirea acestora pe posturi, lucrători, echipe, compartimente și organizație, în ansamblu de corelare a activităților lor în vederea realizării obiectivelor Direcției Naționale Anticorupție, în condiții de eficacitate și eficiență.

Organizarea înseamnă nu numai stabilirea activităților necesare îndeplinirii obiectivelor, ci și stabilirea unui cadru adecvat pentru luarea și monitorizarea deciziilor.

Realizarea acestei funcții în cadrul Direcției Naționale Anticorupție se concretizează în proiectarea structurii organizatorice și a sistemului informațional, delegarea activității pe diferite niveluri ierarhice și descentralizarea. Prin intermediul funcției de organizare se asigură flexibilitatea organizației pentru a face față dinamismului mediului.

Ca manager, din punct de vedere organizatoric, procurorul șef al Direcției Naționale Anticorupție are atribuțiile prevăzute la Capitolul I, Titlul III, din Ordinul nr. 2184/C/2006, al Ministerului Justiției, pentru aprobarea Regulamentului de ordine interioară al Direcției Naționale Anticorupție.

Funcția de antrenare a personalului în realizarea obiectivelor

Această funcție cuprinde procesul de determinare a procurorilor și personalului auxiliar de specialitate, luând în considerare educația, competența și abilitățile lor,

motivarea acestora pentru a contribui la realizarea obiectivelor Direcției Naționale Anticorupție, în condiții de eficacitate și eficiență.

Fundamentul antrenării îl reprezintă **motivarea** care presupune corelarea obiectivelor individual specifice ale personalului cu obiectivele D.N.A..

Realizarea acestei funcții presupune : implicarea managementului de vârf și a tuturor lucrătorilor pentru realizarea obiectivelor instituției, în condiții de eficacitate și eficiență; competența profesională a tuturor lucrătorilor; competența managerială; un sistem de comunicare adecvat programului de luare a deciziilor și de monitorizare a activităților și acțiunilor eficace și eficient; promovarea delegării autorității și responsabilității; selecția atentă și instruirea personalului.

Funcția de coordonare

Funcția constă într-un ansamblu de acțiuni care vizează orientarea personalului (lucrătorilor), dirijarea acțiunilor lor, alegerea celui mai eficace sistem de comunicare în scopul realizării obiectivelor Direcției Naționale Anticorupție în condiții de eficacitate și eficiență. Este un proces de armonizare a deciziilor și acțiunilor lucrătorilor, echipelor, compartimentelor și unităților teritoriale, iar coordonarea reprezintă de fapt „o organizare în dinamică”. Realizarea coordonării în mod eficient presupune realizarea unei comunicări adecvate la toate nivelurile manageriale. Asigurarea unei comunicări eficace depinde de calitatea managementului, de realismul obiectivelor, nivelul de pregătire al managerilor și interesul acestora față de soluționarea problemelor implicate, depinde de asemenea de stilul de management și de receptivitatea la nou.

Funcția de evaluare-control

Prin funcția de evaluare-control se urmărește modul de desfășurare a activităților și performanțelor Direcției Naționale Anticorupție, comparativ cu standardele și programele stabilite inițial, în scopul eliminării deficiențelor constatate.

Procesele (activitățile) de evaluare-control reprezintă o funcție a managementului, iar realizarea lor implică patru faze: măsurarea realizărilor; compararea obiectivelor cu standardele stabilite inițial, determinarea cauzelor care au generat abaterea; actualizarea programelor pentru realizarea obiectivelor.

Managerii, indiferent de nivelul la care acționează, desfășoară toate activitățile de bază (funcțiile managementului) la care m-am referit mai înainte.

Un manager trebuie să dispună de informații ample și exacte pentru a putea valorifica inițiativa personalului din subordine, pentru a-i mobiliza la realizarea obiectivelor și politicilor D.N.A., respectiv pentru impunerea schimbărilor atunci când este necesar. Implicarea managementului de vârf înseamnă sporirea preocupării acestuia pentru calitatea structurii organizaționale, corelarea ei cu nevoile unei funcționări eficiente a instituției, creșterea competenței și experienței managerilor de la nivel mediu, în vederea îmbunătățirii capacității lor de a interpreta corect și a lua decizii, calitatea comunicării, furnizarea de resurse și asistență pentru îmbunătățirea modalităților de îndeplinire a rolurilor manageriale, a comportamentelor și stilurilor manageriale, de creștere a relevanței lor pentru realizarea misiunii, obiectivelor și asigurarea performanțelor. Managerul de vârf trebuie să recunoască și să aprecieze eforturile și meritele personalului, să dea atenția cuvenită pregătirii profesionale a personalului, să asigure un echilibru între autoritate, autonomie și centralizare în funcționarea instituției, să analizeze sistematic punctele forte și slabe și funcționarea unității.

Managerul de rang superior își poate demonstra angajamentul în procesul de îmbunătățire a activității instituției contribuind în mod concret și sacrificându-și cu generozitate timpul, asigurând resursele necesare, elaborând și aplicând strategii și proceduri pertinente, fiind el însuși un exemplu de schimbare, elaborând și urmărind constant indicatorii procesului de îmbunătățire a activității, respectiv indicatorii de performanță, contribuind la crearea unui spirit de echipă.

Angajamentul pentru calitate și performanță din partea tuturor membrilor Direcției Naționale Anticorupție trebuie să se bazeze pe:

- responsabilitatea pentru propria prestație la toate nivelurile ierarhice;
- promovarea conștiinței pentru calitate și performanță și a disciplinei comportamentale;
- cultura și educație pentru calitate și performanță;
- un sistem de valori culturale și materiale care formează un anumit tip de mentalitate.

Exercitarea stilului de management are o influență hotărâtoare asupra climatului de muncă și comportamentului membrilor instituției conduse.

Chiar dacă recomand un stil de management participativ, care duce la înregistrarea de relații bune între membrii colectivului, cât și între aceștia și manager, existând dorința de a realiza obiectivele și relevând o puternică unitate a grupului, se poate adopta și un stil autoritar – în anumite situații, față de anumiți subordonați, de regulă în gestionarea stărilor de criză.

Capitolul IV

MODALITĂȚI DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂȚII DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE

Pentru creșterea performanței instituționale, este nevoie să se realizeze o planificare strategică a activității Direcției Naționale Anticorupție, pentru a se identifica cele mai potrivite direcții de acțiuni în vederea realizării cu celeritate și profesionalism a urmării penale în cazurile de mare și medie corupție și obținerea unor rezultate concrete în lupta împotriva corupției.

Punctele tari și slabe ale instituției sunt interne și se referă la starea prezentă a Direcției Naționale Anticorupție, în timp ce **oportunitățile și riscurile sunt externe** și se referă la viitor.

Punctele tari :

- eforturile guvernamentale concentrate pe constituirea unor mecanisme eficiente de combatere a fenomenului corupției și încercarea de a îmbunătăți practicile penale în domeniu;
- echipe manageriale consolidate la nivelul structurii centrale a D.N.A. și servicii teritoriale;
- implementarea strategiei și planului de reformă în sistemul judiciar;
- îmbunătățirea operativității soluționării cauzelor penale;
- valoarea profesională și etică a procurorilor;
- dotarea IT corespunzătoare;

- mentalitatea conducerii și a procurorului care acționează independent și cu responsabilitate împotriva fenomenului corupției;
- stabilirea unor metodologii unitare de lucru;
- dotarea tehnico-materială corespunzătoare;
- reducerea numărului de hotărâri definitive de achitare a inculpaților trimiși în judecată.

Direcția Națională Anticorupție trebuie să devină un acuzator energic și imparțial în urmărirea penală și judecarea cauzelor de corupție la nivel înalt și mediu, pentru a demonstra independența sistemului judiciar și că România este un stat de drept.

Bugetul Uniunii Europene a sprijinit combaterea corupției și reforma sistemului judiciar prin intermediul fondurilor structurale cu peste 12 milioane euro.

Punctele slabe :

- deficiența continuă în materie de resurse umane;
- încărcătura mare de cauze, consecința insuficienței procurorilor și a personalului auxiliar;
- temeiul juridic pentru activitatea D.N.A. a fost combătut de mai multe ori;
- lipsuri în gestionarea mai eficientă și mai riguroasă a cauzelor penale;
- refuzul Parlamentului de a permite începerea urmăririi penale împotriva parlamentarilor care sunt actuali sau foști miniștri, determinând o imunitate „de facto” la urmărirea penală, ceea ce blochează cursul justiției;

Pericole (riscuri) :

- consensul insuficient în sprijinirea luptei anticorupție în România, ilustrat de inconsecvențe ale Parlamentului privind ridicarea imunității pentru începerea anchetării unor foști și actuali miniștri;
- instabilitate legislativă și instituțională;
- vulnerabilitatea sistemului judiciar la corupție;
- scăderea voinței politice în ceea ce privește lupta împotriva corupției, prin încercări de intimidare a D.N.A., de blocare a dosarelor privind marea corupție, de înlocuire a procurorilor incomozi, fie prin modificarea unor reguli

de procedură penală (în sensul diminuării eficienței urmăririi penale), fie a cadrului instituțional privind funcționarea D.N.A..

Oportunități :

- reevaluarea schemelor de personal pentru desfășurarea în bune condiții a activităților de urmărire penală și de judecată;
- specializarea reală și eficientă a procurorilor, având în vedere competența specială a D.N.A.;
- crearea unei baze de date cu hotărâri pronunțate de toate instanțele de judecată care să permită vizualizarea soluțiilor adoptate în materie de corupție, care să fie avute în vedere de procurori pentru a se evita adoptarea de soluții greșite;
- promovarea procurorilor eficienți și cu spirit de inițiativă în funcții de conducere;
- responsabilitatea pentru propria prestație la toate nivelurile ierarhice ale D.N.A.;
- promovarea conștiinței pentru calitate și performanță și a disciplinei comportamentale.

Capitolul V

PROPUNERI DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂȚII MANAGERIALE A DIRECȚIEI NAȚIONALE ANTICORUPȚIE

- A. Adoptarea unor măsuri urgente să îmbunătățească gestionarea cazurilor, precum și accelerarea procedurilor în cazurile importante de corupție la nivel înalt, pentru a se evita tergiversarea anchetelor penale și împlinirea prescripției;
- B. Îmbunătățirea rezultatelor în ceea ce privește investigarea și urmărirea penală a cazurilor de fraudă cu fondurile Uniunii Europene și privind achizițiile publice;
- C. Îmbunătățirea coordonării politicilor anticorupție la cel mai înalt nivel pentru a preveni și pedepsi actele de corupție;
- D. Dovedirea de rezultate convingătoare în recuperarea produselor infracțiunii;

- E. Anchete profesioniste și imparțiale în ceea ce privește cazurile de corupție la nivel înalt și mediu;
- F. Consolidarea activității de urmărire penală în combaterea faptelor de corupție;
- G. Înlăturarea neregulilor procedurale pentru a se evita trimiterea înapoi la Direcția Națională Anticorupție a dosarelor de către instanțele de judecată din cauza unor nereguli procedurale constatate în timpul investigațiilor sau în cursul punerii sub acuzare;
- H. Accelerarea luptei împotriva corupției în domeniile vulnerabile, precum asistența medicală, administrația locală, administrația fiscală și achizițiile publice, pe baza informațiilor furnizate de Direcția Generală Anticorupție și Serviciul de Investigare a Fraudelor din cadrul Ministerului Administrației și Internelor, sesizările din partea altor instituții publice fiind practic absente;
- I. Întărirea cooperării între organismele administrative și D.N.A. pentru creșterea fluxului de sesizări provenite de la instituțiile publice, numărul lor scăzut indicând existența unui sistem mai degrabă inefficient în detectarea corupției din administrația publică – **cooperare interinstituțională**;
- J. Combaterea actelor de corupție care afectează actul de justiție;
- K. Întărirea independenței procurorului care constituie o garanție necesară pentru o justiție echitabilă, imparțială și eficientă;
- L. Creșterea standardelor de integritate în sistem și sporirea importanței deontologice în activitatea curentă a procurorului.

Capitolul VI

CONCLUZII

La implementarea planului de management voi folosi experiența deja dobândită în calitate de procuror la Direcția Națională Anticorupție, pentru îmbunătățirea rezultatelor existente.

Am o vechime în funcția de procuror de 34 de ani, am parcurs toate gradele profesionale, mi-am desfășurat activitatea în sectorul de urmărire penală, am mai deținut funcții de conducere în cadrul Direcției Naționale Anticorupție, respective procuror șef al

Serviciului Teritorial Cluj (2003-2005) și în cadrul Parchetului de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție, respective procuror șef al Serviciului de combaterea corupției și criminalității organizate (1998-1999). Mi-am desfășurat activitatea în calitate de procuror și în cadrul Secției de combaterea corupției a Direcției Naționale Anticorupție (2002-2003).

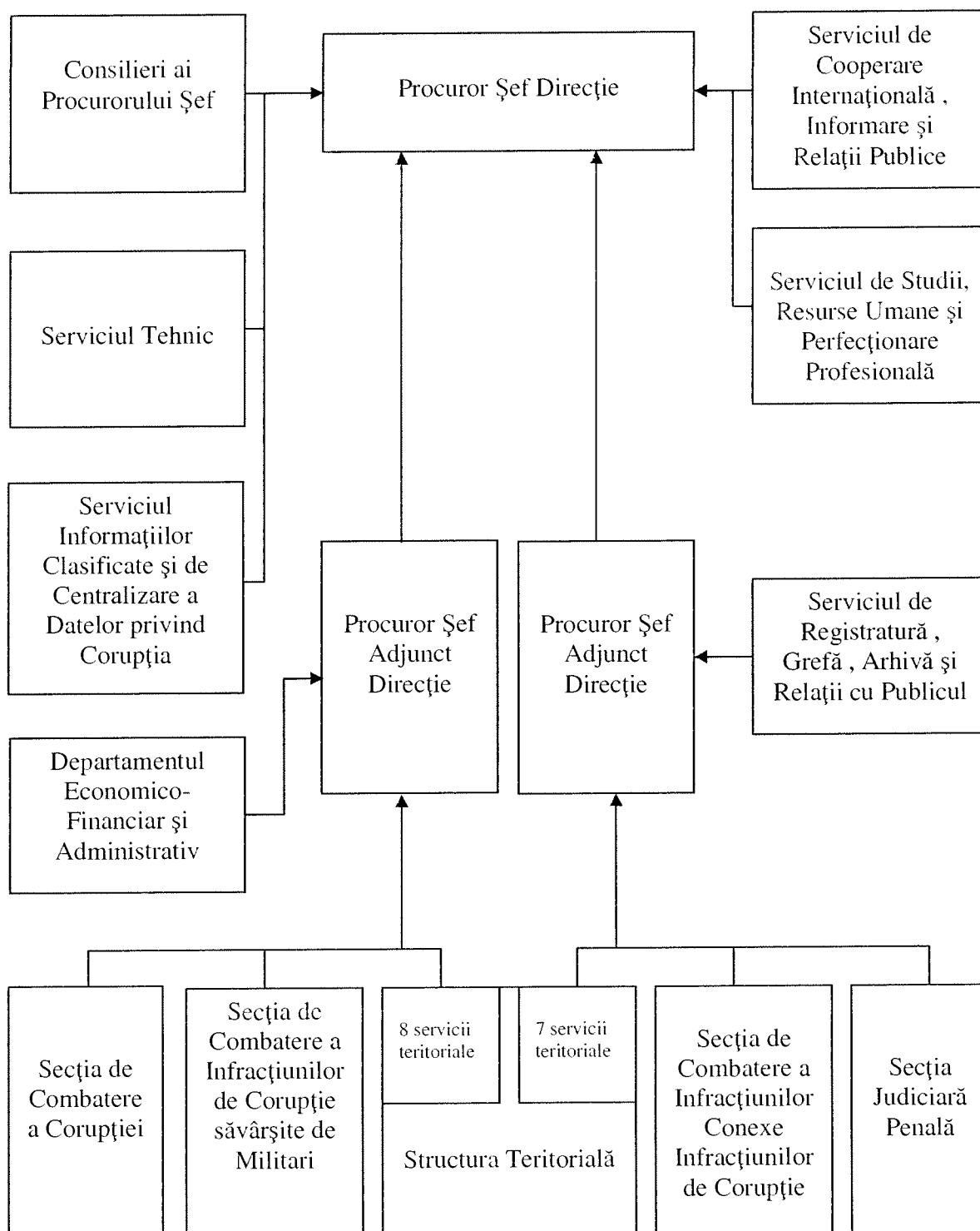
Am reușit să mă adaptez foarte bine la toate structurile de parchet, cunoscând sau confruntându-mă cu diferite stiluri de management. Am conștientizat astfel *necesitatea unei bune organizări* a activității din cadrul unei instituții. Practic, în sistemul parchetelor aceasta este o condiție, un factor esențial în obținerea performanțelor de către fiecare procuror în parte, prin modul în care munca repartizată îl pune în valoare și îl ajută să se afirme. Situația este similară și în cazul personalului auxiliar.

În prezent îmi desfășor activitatea în cadrul Serviciului Teritorial Cluj al Direcției Naționale Anticorupție. Cunosc foarte bine modul în care funcționează Direcția Națională Anticorupție și voi fi preocupat de orientarea managementului spre performanță.

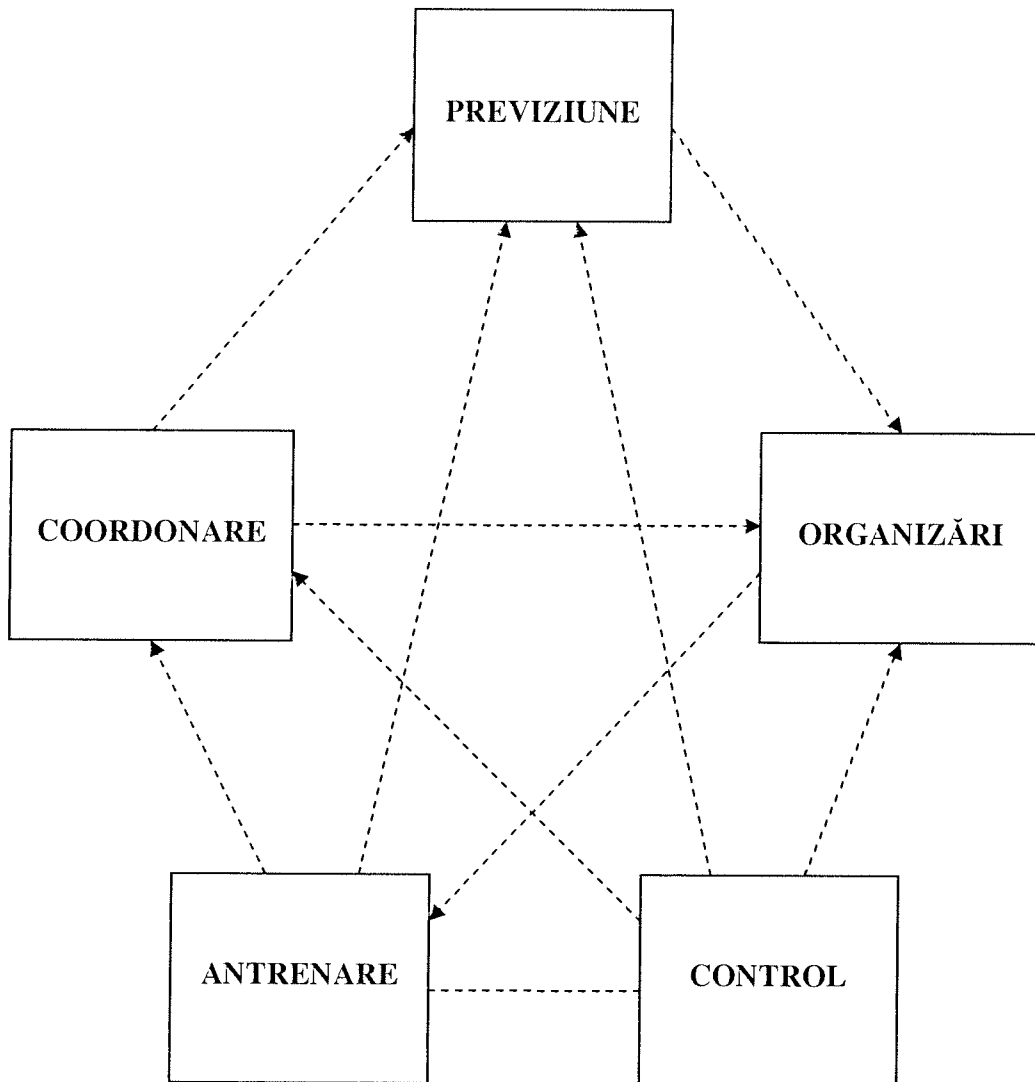
Voi avea în vedere crearea unei atmosfere de coeziune și echilibru, de motivare individuală a fiecăruia și de creare a unei concurențe pozitive, care să conducă la optimizarea activității Direcției Naționale Anticorupție.

Aducerea la îndeplinire a obiectivelor din planul de management reprezintă un proces complex, care este guvernat de obiectivitate, flexibilitate și capacitatea preluării semnalelor transmise ca urmare a evaluării activității.

ANEXA 1



ANEXA 2



ANEXA 3

Teoria celor zece roluri manageriale ale managerului nivelului instituțional – de vârf

◇ **Roluri interpersonale :**

- **figură reprezentativă**
- **lider**
- **legătură**

◇ **Roluri informaționale :**

- **monitor**
- **difuzor**
- **purtător de cuvânt**

◇ **Roluri decizionale :**

- **antreprenor**
- **factor de soluționare a conflictelor**
- **factor de alocare a resurselor**
- **negociator**

ANEXA 4

Categoriile de comportament managerial de succes :

1. Stabilește scopuri și obiective pentru toți cei implicați .
2. Încurajează participarea angajaților , comunicare pe verticală .
3. Planifică și organizează activitatea .
4. Are competențe tehnice și administrative pentru a rezolva problemele din organizație .
5. Acordă facilități , promovează munca în echipă , traininguri , sprijină angajații .
6. Oferă feedback în mod onest și constructiv .
7. Ține lucrurile în mișcare prin intermediul programelor , orarelor , termenelor limită și a notelor de reamintire .
8. Controlează activitatea organizației în detaliu , fără a fi superficial și a se implica excesiv .
9. Aplică presiuni rezonabile pentru îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor .
10. Împuternicește și delegă îndatoriri celorlalți membri ai organizației .
11. Recunoaște rezultatele bune și le răsplătește prin recompense și avansări .

ANEXA 5

Profilul managerului – caracterizare :

- √ gândire strategică (pe termen lung , anticipativă)
- √ răspunsul la schimbare (managementul schimbării)
- √ orientarea către satisfacerea așteptărilor beneficiarilor
- √ orientarea către conceptele de calitate și performanță
- √ management financiar (abordarea dimensiunii bugetare)
- √ motivarea angajaților printr-un sistem de salarizare corespunzător și prin alte forme de recompense (facilități , instruire , promovare , etc.)
- √ folosirea tehnologiei informaționale
- √ comunicare adecvată (să asigure coerență , convingere)
- √ simț organizațional (înțelegerea relațiilor interfuncționale)
- √ asumarea consecințelor deciziilor luate

ANEXA 6

Calități , trăsături ale managerilor :

- √ autoritate
- √ capacitate de anticipare
- √ aptitudini de comunicare
- √ bun simț
- √ rigurozitate
- √ adaptabilitate la condiții noi
- √ imaginație
- √ umanism
- √ dinamism
- √ competență profesională
- √ energie fizică
- √ curajul de a risca
- √ cunoaștere lingvistică

ANEXA 7

Manageri care aplică metodele tradiționale vs. metodele calității totale

Criterii	Managementul tradițional	Managementul bazat pe calitate totală
Rol primar	Dă ordine , manipulează și controlează , nu se implică	Face parte din echipă , dă sfaturi , ajută , se implică
Pregătire și cunoștințe	Pregătire periodică	Pregătire continuă , generalist în specializări multiple
Criterii de apreciere	Timp , efort , grad	Rezultate , calitate , performanță
Orientare culturală	Monocultură	Multiculturală
Sursa primară de influență	Autoritate formală	Competențe tehnice de specialitate (profesionale) și interpersonale
Sugestiile angajaților	Problemă potențială	Resursă primară în politica de îmbunătățire continuă – suport al promovării schimbărilor
Comunicarea	Verticală	Multidirecțională
Considerații etice	Răzgândirea	Prevedere
Natura relațiilor interpersonale	Competitivă de tipul „câștig – pierdere”	De cooperare de tipul „câștig – câștig”
Deținerea puterii și a informației	Restrânsă , stocată doar pentru ei	Împărțită cu angajații în mod adecvat
Sursele puterii	Capacitatea de a recompensa și sancționa	Credibilitatea cunoștințelor profesionale (calitatea de expert)
Orientarea spre schimbare	Întâmpină rezistență	Este facilitată
Abordarea calității	Orientare către nevoile interne , lipsa unei viziuni strategice	Orientare către beneficiari , are o strategie pentru calitate și performanță
Atribuirea rolurilor și	Există o situație vagă , nu	Există strategii clare de

responsabilităților	există o strategie sistematică de evaluare	evaluare
---------------------	---	----------

BIBLIOGRAFIE

1. Eugen Burduș, Gheorghică Căprărescu, „*Fundamentele managementului organizației*”, Ed. Economică, București, 1999;
2. Mona Maria Pivniceru, Cătălin Luca, „*Elemente de management judiciar*”, Ed. Hamangiu, București, 2007;
3. V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, „*Managementul organizației*”, Editura All Back, București, 2003;
4. Rapoartele Comisiei Europene către Parlamentul European și Consiliu 2011-2012.