

Alexandrina Radulescu in dialog cu Alina Matei despre

Alina Matei:

Cum a fost activitatea la CSM in perioada in care ati indeplinit functia de membru ales?

Alexandrina Radulescu:

La inceput mi-a fost greu pentru ca am realizat ca a fi membru CSM este o alta profesie pentru care trebuie sa ma pregatesc. Am lasat deoparte tot ce stiam din munca de judecator – sa raspund la cereri si plangeri – si am inceput sa ma pregatesc temeinic pentru altceva: sa privesc in viitor ca sa pot sa construiesc, sa asamblez ideile mele si ale altora, sa integrez convingerile colective intr-un sistem apoi sa incerc sa le dau sens si viata.

Entuziasmul si ideile mele incepeau sa iasa la suprafata insa aveau sustinerea doar a unei minoritati din CSM, iar aceasta diferenta de viziune si conceptie mi-a creat cele mai mari dificultati. M-am certat cu majoritatea membrilor CSM fara sa ma gandesc o clipa ca libertatea mea de exprimare are costuri atat de mari. O parte dintre proiectele initiate si coordonate de mine si care implicau zeci de judecatori au fost oprite la momentul implementarii (de ex. Codul etic care a fost respins de plenul CSM dar care a fost luat ca model de lucru de Institutul de Magistratura din Franta si de judecatorii din Germania in anul 2007) iar in anul 2007, profitandu-se de lipsa unui regulament de organizare a atributiilor membrilor CSM, mi-au fost luate din coordonare toate proiectele la care lucram si aproape un an de zile am ramas fara atributii de coordonare.

Atunci mi-am dat seama ca trebuie sa am pozitii publice cu privire la chestiunile importante ale CSM-ului si asa mi-am deschis site-ul profesional.

In primavara anului 2008 am solicitat Plenului CSM sa-mi repartizeze atributii in patru domenii de activitate printre care si stabilirea volumului optim de munca in instante. Mi-a fost respinsa cererea cu majoritate de voturi. Persistenta lipsei unui cadru in care sa imi pot valorifica ideile si initiativele m-a determinat sa fiu pe punctual de a porni un litigiu in instanta impotriva plenului CSM, deoarece situatia in care ma aflam ma impiedica sa imi exercit mandatul de membru. In cadrul procedurii prealabile conflictul s-a atenuat, iar la sfarsitul anului 2008 mi s-a repartizat proiectul privind volumul optim de munca in instante. As fi dorit sa ma ocup de mai multe proiecte nationale dar nu a fost posibil, si toate eforturile mele din ultimii 2 ani de mandat s-au concentrate pe acest ultim proiect. Activitatea a fost cu atat mai dificila cu cat, desi era asumat de catre Guvern in strategia pe justitie (2005 – 2007), nu a primit finantare de la Ministerul Justitiei.

Am avut doua abordari in acest proiect: in prima parte a anului 2009 am mizat pe efortul judecatorilor din instanta pentru a masura timpii pentru fiecare tip de cauza. In a doua parte a anului 2009, cand criza din sistem s-a acutizat, a trebuit sa gasim o alta abordare care sa raspunda realitatilor din instante si sa lasam culoarul initial deschis pentru mai tarziu, cand acestea isi vor normaliza activitatea.

Proiectul acesta are o miza foarte mare pentru ca aplicarea lui poate declansa schimbarea trendului descendent al calitatii actului de justitie, a carui cauza

principala este supraaglomerarea instantelor, un trend care persista de peste 8 ani. Totodata a reprezentat activitatea cu care mi-am incheiat mandatul de membru, iar experienta mea in proiecte ajunsa la maturitate, coroborata cu experienta si implicarea totala a judecatorilor din grupul de lucru au facut ca proiectul sa ajute instantele sa sparga primele blocaje, din cele acumulate pana in 2009.

Alina Matei:

Pozitiile dumneavoastra in Consiliu au fost de multe ori izolate. Ati facut opinie separata. A fost aceasta pozitie in interesul judecatorilor pe care i-ati reprezentat?

Alexandrina Radulescu:

Da. Cred ca a fost in interesul judecatorilor, deoarece am candidat si castigat o pozitie in CSM cu o viziune si un program pe care am fost impiedicata sa il pun in practica. Prin opiniile separate am dovedit transparenta si consecventa cu ce mi-am asumat in timpul alegerilor. Totodata platforma de comunicare directa cu judecatorii a fost o punte creata de mine pentru a compensa deficitul de comunicare al CSM-ului.

Alina Matei:

Care a fost, in opinia dumneavoastra, cel mai bun presedinte al Consiliului sau echipa care a condus cel mai eficient activitatea Consiliului?

Alexandrina Radulescu:

Eu m-am simtit cel mai bine cand CSM ul a fost condus de femei. Doamna Lidia Barbulescu in calitate de presedinte a urmarit sa integreze toate ideile si actiunile noastre in munca de zi cu zi a CSM-ului. Sub conducerea ei am reusit sa-mi recasting dreptul de a lucra in proiecte. Meritul ei a fost ca a reusit sa concilieze opiniile divergente duse la extreme in interiorul CSM.

Doamna Florica Bejinariu a reusit sa se pastreze si ea echidistata fata de membrii CSM, a identificat bine prioritatile sistemului si a inteles si a cantarit foarte repede valoarea si importanta fiecarei actiuni. M-am simtit sprijinita si incurajata pentru ceea ce imi propuneam sa obtin in grupurile de lucru.

Alina Matei:

Dar cel mai bun ministru al Justitiei? Numele dumneavoastra a fost legat de cel al unui ministru in special.

Alexandrina Radulescu:

Cred ca este legat de Monica Macovei. Nu am avut relatii apropiate cu acest ministru dar trebuie sa spun ca o apreciez pentru ca a fost ministrul care a preluat si in legile justitiei cel mai mult din valorile si ideile magistratilor.

Alina Matei:

Ati condus grupul de lucru privind volumul optim de activitate al instantelor. Acest program a fost aspru criticat, solicitandu-se suspendarea si chiar oprirea acestui program. Intr-una din sedintele din cursul lunii noiembrie anul trecut ati explicat importanta, necesitatea si utilitatea acestui program pentru sistemul judiciar (<http://www.juridice.ro/126575/despre-continuarea-programului-pentru-stabilirea-volumului-optim-de-munca-in-instante-discutiile.html>). Cum il apreciati acum din perspectiva judecatorului de scaun?

Alexandrina Radulescu:

Programul privind volumul optim are o mare calitate si anume ca a scos la iveala incapacitatea Guvernului Romaniei de a face fata cerintelor mereu in miscare ale sistemului judiciar. Si cum intotdeauna "adevarul umbla cu capul spart", a devenit cel mai criticat program al justitiei si nu intamplator, in primul rand, de cei care au lasat instantele in paragina cu buna stiinta.

Pana la momentul implemetarii lui, pentru a face fata volumului imens de dosare, conducatorii instantelor au fost nevoiti sa renunte la evaluari obiective ale judecatorilor pentru ca volumul imens de munca a nivelat in jos performanta judecatorilor. De exemplu, comisiile de evaluare ale judecatorilor din instantele bucurestene, pentru perioada anilor 2007-2009 au explicat ca diferentele de performanta dintre judecatori au fost preponderent legate de rezistenta la oboseala. Cei foarte rigurosi (mai cu seama cei recent intrati in profesie) ajung in situatia de a se bloca daca nu se adapteaza la conditiile de stres generate de presiunea termenelor si a numarului mare de dosare.

Nu ne-a fost usor sa convingem plenul sa mentina programul dar cred ca am devenit credibili in momentul in care am captat adevarul din viata instantelor in rapoartele noastre trimestriale, iar acestea au fost salvatoare pentru program.

Pana in 2010 instantele aglomerate se confruntau cu un blocaj generat de supraincarcare, care a fost depasit odata cu implementarea programului privind volumul optim. Astfel judecatoriile supraaglomerate au reusit in primele 6 luni ale anului 2010 sa creasca volumul de iesiri (dosare solutionate) cu un procent de 31% fata de aceeaasi perioada a anului 2009. Tribumalele au avut si ele un spor de peste 5% la volumul de hotarari iar un indicator important de calitate a fost ameliorat cu 5% (atacabilitatea hotararilor).

Este evident ca **daca actualul CSM nu va continua** sa mentina volumul optim de munca in instante, calitatea actului judiciar nu va putea fi recuperata. Se observa cu ochiul liber din interiorul unei instante ca in prezent nu se fac alocari suficiente de resurse de timp si informationale pentru pregatirea profesionala a judecatorilor, pentru intarirea practicii unitare, iar conditiile generale sunt inca vitrege pentru un act de justitie de calitate.

Alina Matei:

Ati participat si la concursul pentru functia de presedinte al Tribunalului Cluj. Cum a fost? Cum vi s-a parut?

Alexandrina Radulescu:

Acesta e chiar un subiect greu de abordat pentru ca am fost membru CSM si in acelasi timp am cules ponoasele unui concurs organizat dupa regulile CSM.

Trebuie sa amintesc faptul ca in legatura cu aceste concursuri eu mi-am exprimat opinia divergenta chiar din anul 2007 referindu-ma la concursul pentru ocuparea functiilor de presedite pentru Tribunalul Cluj si Dolj.

In legatura cu contextul actual de desfasurare a concursului important mi se pare sa amintesc faptul ca ca exista o foarte mare rezistenta la schimbare din partea judecatorilor care sunt chemati sa faca parte din aceste comisii.

Pentru proiectul meu managerial am lucrat 3 luni si am construit un sistem care garanteaza obtinerea unui anumit nivel al calitatii in instanta. M-am intemeiat structura organizatorica pe principiile managementului integrat al calitatii (am folosit schema de gandire ISO 9001). Surprinzator pentru mine a fost ca desi singura bibliografie pentru intocmirea proiectelor manageriale a fost cartea editata de mine si anume "Calitate in justitie – perspective asupra managementului calitatii in instante europene", proiectul meu a fost depunctat semnificativ, probabil datorita rezistentei la schimbare.

Acest concurs a pus in evidenta din punctul meu de vedere faptul ca sistemul de justitie nu se poate adapta la cerintele societatii atata timp cat cei care au decizia asupra performantei instantelor se simt „scosi din zona de confort” cand citesc un proiect de management al calitatii, care obliga conducerea instantelor sa stabileasca obiective masurabile orientate catre cresterea satisfactiei utilizatorilor, obliga la asumarea publica a unui standard de eficacitate, atingerea unor indicatori valorici, folosirea unor instrumente complexe de evaluare interna si obliga instanta sa accepte evaluari de calitate din exterior.

Speranta mea este ca in viitor sa fie majoritari in comisie cei care au pregatire aprofundata in management. Spun asta pentru ca m-am simtit confortabil in cadrul interviului de evaluare doar in interpelarile pe care le-am primit de la cei doi profesori de management. Intrebarile puse de acestia mi-au dat increderea ca imi este inteleasa conceptia proiectului si totodata am primit feedback-ul sperantei ca este asteptata si dorita o atare abordare de management organizational.

Desi scriu si vorbesc despre managementul calitatii de 2 ani, in conditiile in care indicii calitativi ai instantelor sunt in continua scadere, capacitatea de absorbtie a acestui concept, absolut necesar azi in viata instantelor, este foarte scazuta. Putine sunt instantele unde conducatorii inteleg si sunt preocupati pentru introducerea unor elemente din managementul calitatii. Sunt ingrijorata de faptul ca sistemul judiciar are multe ancore aruncate in trecut si suntem destul de putini aceia care credem cu tarie ca aceste legaturi trebuie rupte.

Va mai dau un exemplu: in urma cu 8 ani, noi cei de la Cluj vorbeam si ceream un volum optim de munca in instante, faceam impreuna cu colegii mei din AMR expertize cu privire la consecintele grave ale supraincercarii judecatorilor (septembrie 2003) si care, in cele din urma, ne-a condus la un nivel scazut, fara precedent, al

calitati actului de justitie pentru sistemul de justitie si care a culminat cu anul 2009. Momentul de disperare pentru sistemul de justitie a devenit urechea acului prin care a trebuit sa trecem ca sa intelegem ca mai jos de atat nu putem merge. In sfarsit, dupa 7 ani, in 2010 implementam PRIMUL program pentru volum optim, cu ganul ca vom salva calitatea actului de justitie.

Amintindu-mi cu tristete de aceasta poveste imi vine greu sa accept ca pentru a vorbi despre managementul valorilor in instante mai trebuie sa asteptam inca 5 ani...

Alina Matei:

V-ati gandit sa candidati pentru o alta functie de conducere sau poate la o alta instanta din tara?

Alexandrina Radulescu:

Nu doresc sa candidez la o alta instanta. Trebuie sa recunosc ca am fost intampinata cu destula ostilitate de conducerea Tribunalului Cluj. Dar acest lucru este natural. Nimeni nu a putut fi profet, vreodata in tara lui. Apoi, eu am plecat in CSM in anul 2005 pe un fondul unui conflict acut cu conducerea Judecatoriei Cluj Napoca, a Tribunalului Cluj si a Curtii de Apel Cluj. Stiam ce ma asteapta la intoarcerea in instanta, nu stiu daca conducerea Tribunalului s-a pregatit temeinic pentru intoarcerea mea.

Totusi, exista si lucruri bune aici la Cluj. Pastrez simpatia si atasamentul colegilor mei de la tribunal fata de ideile inovatoare cu care m-am intors dar si speranta celor mai multi ca vom pune in practica proiecte, idei care vor deschide noi sensuri in viata noastra profesionala iar instanta catre abordari moderne (este cunoscut faptul ca AMR Cluj are proiecte in derulare cu Baroul de avocati - Cluj si cu Fundatia Pro-Etica a Facultatii Babes Bolyai)

Alina Matei:

Ce asteptari aveti de la noii membrii CSM? Pe o mare parte ii cunoasteti.

Alexandrina Radulescu:

Am mari asteptari de la membrii judecatori. In primul rand pretentia mea este ca cei care se ocupa de management sa se inscrie si sa urmeze cursuri in strainatate de management judiciar inainte sa ia decizii cu privire la strategia si planurile de actiune ale CSM.

O parte importanta din insuccesul pe care l-a inregistrat vechiul CSM se referea la lipsa de pregatire stiintifica a celor care luau decizii cu privire la organizarea si functionarea instantelor. Este foarte pagubos ca cei care conduc un sistem national de justitie sa nu aiba cunostinte temeinice de management, comunicare si etica. Mai toate deciziile plenului CSM in domeniul managmentului au fost luate "la bunul simt" si s-au facut greseli greu de recuperat.

De exemplu, proiectul privind evaluarea magistratilor, desi a fost apreciat in plan international ca proiectul cu cel mai bun continut de reforma (Haga 2006), nu am

reusit sa salvam decat o parte din forma initiala, din cauza ca a fost "ajustat" in mod inexplicabil in faza anterioara implementarii, cu toata opozitia celor 15 formatori de atunci. Deci proiectul nu a mai avut forta sa atinga scopul pentru care a fost elaborat. Acest lucru a fost evidentiat in Raportul de tara pe justitie din 2009. Daca la acel moment, al deturnarii proiectului de la conceptia initiala, membrii care au decis ar fi avut cunostinte despre pasii, dinamica, resursele, masurile obligatorii pentru sustinerea unui proiect de management, instantele nu ar fi intregitrat neconformitati majore in procesul de evaluare.

Sirul gafelor poate sa continue la nesfarsit, ceea ce era si de asteptat. Evaluarea negativa a rezultatelor acestui proiect privind evaluarea individuala a judecatorilor a adus in tara o noua echipa de experti, de data aceasta italieni. La primul raport al acestor noi experti, am observant ca au fost folosite gresit instrumentele de evaluare, expertii nu au respectat cerintele minimale pentru aplicarea chestionarelor si au influentat prin intrebarile puse un anumit rezultat. Un membru CSM trebuie sa fie in stare sa cenzureze orice fel de expertiza. Daca nu am fi tinut strict sub observatie aceasta a doua expertiza, acesti experti ne-ar fi aruncat in urma cu 10 ani in domeniul evaluarii judecatorilor. (Am aflat tarziu ca acesti experti nu aveau de fapt experienta in domeniul evaluarii si nici in cel de expertiza)

Acest proiect poate fi corectat in prezent de actualii membrii CSM, dar pentru asta e necesar sa aiba disponibilitatea sa inteleaga intreg procesul, care au fost neconformitatile si care sunt actiunile corective in actualui context.

Cu tristete imi amintesc cat de incoerente erau deciziile din domeniul resurselor umane. Pe masura ce eu ma specializam in domeniul managementului imi erau tot mai evidente greselile la care ne expuneam in deciziile plenare.

A fi membru CSM e o alta profesie decat cea de judecator, e nevoie de mult studiu in domeniul managementului, a comunicarii si a eticii profesionale ca sa proiectezi sau sa ajustezi directii de actiune pentru intreg corpul profesional. In lipsa unei atare pregatiri, membrii CSM vor ramane ca si cei din vechiul CSM, la stadiul de a gasi solutii contextuale, uneori pompieristice. **Ori, a conduce un sistem de justitie presupune dobandirea unei capacitati mari de analiza la care sa se adauge o viziune creatoare de sensuri intr-un context mereu in miscare.**

Alina Matei:

Veti continua sa scrieti pe site?

Alexandrina Radulescu:

Da, cel putin lucrarile de specialitate pe care le voi publica sau cele pe care le voi prezenta in conferintele internationale.