

Dimensiunea 1: Strategie

Concluzii 2020	Concluzii 2022
<p>La nivel național nu există o strategie sectorială care ar viza dezvoltarea domeniului de expertiză judiciară și ar stabili obiective strategice pe termen lung și mediu pentru instituțiile de expertiză judiciară.</p> <p>CNEJ nu dispune de un cadru/document strategic integru, ceea ce afectează stabilirea viziunii și a necesităților de dezvoltare ale instituției pe termen mediu.</p> <p>Personalul de conducere al CNEJ dispune de competențe (cunoștințe, abilități, experiență) limitate în elaborarea documentelor de planificare strategică.</p>	<p>Situația referitoare la lipsa unei strategii sectoriale împiedică în continuare dezvoltarea sistemului de expertiză judiciară în ansamblu.</p> <p>Cu sprijinul PNUD Moldova, CNEJ a elaborat noul Program de Dezvoltare Strategică (PDS) pentru anii 2023 – 2027.</p> <p>Personalul de conducere al CNEJ a participat activ în cadrul atelierelor de elaborare a PDS.</p> <p>Astfel, personalul a acumulat competențe (cunoștințe, abilități, experiență) în elaborarea documentelor de planificare strategică.</p> <p>Prin urmare, gradul de realizare a recomandărilor aferente acestei dimensiuni este estimat la 80%.</p>
Necesități de dezvoltare instituțională ale CNEJ:	Gradul de realizare
<ul style="list-style-type: none"> – Elaborarea unei strategii sectoriale privind dezvoltarea domeniului de expertiză judiciară (integru – pentru toate instituțiile din domeniu și cu implicarea acestora); – Elaborarea și aprobarea documentului de dezvoltare strategică al CNEJ pentru următorii 3 – 5 ani, în mod participativ, în corespundere cu formatul prevăzut de legislație, cu componenta obligatorie privind dezvoltarea instituțională a CNEJ; – Elaborarea cadrului de rezultate pentru domeniile-cheie de activitate ale CNEJ în baza modelului managementului bazat pe rezultate; 	<ul style="list-style-type: none"> – Recomandarea nu a fost implementată. Ministerul Justiției este responsabil pentru elaborarea strategiei sectoriale. O precondiție pentru elaborarea strategiei este analiza instituțională a sectorului de expertiză judiciară. – Recomandarea a fost realizată. <p>- Recomandarea a fost realizată</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Sporirea capacităților personalului de conducere în domeniul elaborării documentelor de politici/planificare strategică, inclusiv prin asistență metodologică și informațională necesară (coaching/mentorat). 	<p>- Recomandarea a fost realizată</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

Dimensiunea 2: Structura organizațională

Concluzii 2020	Concluzii 2022
<p>Instituția dispune de o structură organizațională care răspunde parțial/insuficient necesităților instituționale ale CNEJ; statutul actual implică impedimente semnificative în asigurarea eficacității și eficienței instituționale.</p> <p>Rolurile și responsabilitățile sunt clar distribuite în cadrul instituției, relațiile de subordonare și cooperare pe intern sunt stabilite conform procedurilor aprobate.</p>	<p>Situația privind această dimensiune instituțională a rămas practic neschimbată. CNEJ a inițiat anumite eforturi pentru revizuirii structurii interne. Totuși, revizuirea formei de organizare a instituției nu ține de competența CNEJ.</p> <p>În acest context, gradul de realizare a recomandărilor este estimat la 50%.</p>
Necesități de dezvoltare instituțională ale CNEJ:	Gradul de realizare
<ul style="list-style-type: none"> - Revizuirea formei de organizare/statutului CNEJ prin prisma reflectării aspectului "științific" în activitate, conform misiunii stabilite de Guvern în ROF; - Revizuirea Regulamentului de organizare și funcționare a CNEJ și aducerea lui în concordanță cu funcțiile real realizate și cadrul normativ în vigoare; - Elaborarea și aprobarea structurii corespunzătoare activității instituției; - Majorarea numărului de unități de personal pe toate dimensiunile; - Modificarea regulamentelor subdiviziunilor responsabile de planificarea strategică; - Revizuirea regulamentelor de organizare și funcționare a subdiviziunilor (formularea funcțiilor de bază (inclusiv, revederea 	<ul style="list-style-type: none"> - Recomandarea nu a fost implementată. Potrivit discuțiilor cu personalul de conducere, implementarea acesteia depinde de revizuirea și modificarea cadrului legislativ. Implicit, această recomandare depășește cadrul de competențe ale CNEJ. - Recomandarea a fost realizată parțial. Regulamentul a fost revizuit. Pentru implementarea recomandării este necesară revizuirea cadrului legislativ. - Recomandare realizată parțial. A se vedea constatarea de mai sus. - Recomandarea a for realizată parțial, în lumina constatărilor de mai sus. - Recomandarea a fost realizată parțial. Regulamentul subdiviziunilor urmează a fi modificat după revizuirea Regulamentului de organizare și funcționare al CNEJ.

<p>numărului acestora) și a atribuțiilor corespunzător acestora, oportunitatea includerii mostrelor/modelelor de semnături, folosirea semnăturii digitale etc.), fișelor de post (formularea atribuțiilor, includerea atribuțiilor cu privire la controlul intern managerial, componenta ponderea ierarhică doar la funcții de conducere – numărul funcțiilor din subordine etc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dezvoltarea/promovarea mecanismului de conlucrare viabil între subdiviziuni, șefi și personalul din subordine; – Realizarea unor analize complexe privind piața serviciilor de expertiză judiciară: cerere și oferte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recomandarea a fost realizată parțial. Fișele de post urmează a fi modificate după aprobarea noului Regulament de organizare și funcționare al CNEJ. - Recomandarea a fost parțial realizată. În cadrul CNEJ există instrucțiuni de lucru în care se prevede conlucrarea dintre subdiviziuni. Prin urmare, este necesară mai multă atenție asupra aplicării practice a acestor instrucțiuni. Ultimele instrucțiuni (ILI-20) au fost actualizate în luna octombrie 2022. - Recomandarea a fost realizată. Analizele privind cererea și oferta sunt realizate în baza rapoartelor anuale privind expertizele realizate. (Anexă: Raportul analizei de Management).
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dimensiunea 3: Sistem de management

Concluzii 2020	Concluzii 2022
<p>Sistemul de management aplicat este formalizat și permite obținerea rezultatelor la nivel instituțional, departamental și individual prin utilizarea politicilor, procedurilor și practicilor privind planificarea, organizarea și coordonarea muncii, controlul activității.</p> <p>Domeniile care necesită a fi îmbunătățite sunt managementul performanței, managementul informațional.</p> <p>Calitatea documentelor privind planificarea operațională, monitorizarea și evaluarea performanței la toate nivelurile necesită a fi îmbunătățită, inclusiv prin prisma modelului managementului bazat pe rezultate.</p>	<p>Sistemul de management aplicat este formalizat și permite obținerea rezultatelor la nivel instituțional, departamental și individual prin utilizarea politicilor, procedurilor și practicilor privind planificarea, organizarea și coordonarea muncii, controlul activității.</p> <p>CNEJ a depus eforturi pentru a îmbunătăți condițiile de muncă, comunicarea externă și capacitățile personalului în domeniul planificării operaționale. Actualmente, CNEJ este în proces de dezvoltare a sistemului informațional pentru gestionarea electronică a documentelor.</p> <p>De asemenea, au fost inițiate măsuri pentru a îmbunătăți calitatea documentelor privind planificarea operațională, monitorizarea și evaluarea performanței la toate nivelurile, inclusiv prin prisma modelului managementului bazat pe rezultate. Gradul de realizare este estimat la 75%.</p>
Necesități de dezvoltare instituțională ale CNEJ:	Gradul de realizare
<ul style="list-style-type: none"> – Dezvoltarea sistemului de comunicare internă și externă; 	<ul style="list-style-type: none"> - Recomandarea a fost realizată parțial. Merită de menționat faptul că în perioada anilor 2021-2022 nu au fost identificate neconformități în sistemul de comunicare internă și externă.

<ul style="list-style-type: none"> - Aplicarea managementului performanței în activitate: planificarea obiectivelor la nivel de instituție/subdiviziune/individual, monitorizarea și raportarea; - Elaborarea și prezentarea propunerilor de modificare a cadrului normativ privind procedura de achiziții publice (pentru necesități specifice); - Sensibilizarea factorilor de decizie (adresări către MJ) în vederea redresării situației cu privire la reparația sediului vechi și a dotării CNEJ cu facilități adecvate; - Implementarea (procurare/ajustare) unui sistem informatic pentru gestionarea circuitului documentelor; - Revizuirea conținutului paginii web a CNEJ: actualizare, structurare, formatare, sistematizare etc.; - Dezvoltarea capacităților personalului cu referire la planificarea operațională, inclusiv stabilirea/formularea obiectivelor SMART; lucrul cu informația (corectitudine, prezentare, formatare etc.), monitorizare/evaluare și raportare. 	<p>Totuși, dezvoltarea sistemului de comunicare presupune eforturi mai pro-active, inclusiv dezvoltarea și implementarea unui plan de comunicare internă și externă. Aceste deziderate urmează a fi implementate în nou PDS 2023-2027.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recomandarea fost realizată în măsură semnificativă. În ani 2021-2022 CNEJ a elaborat planuri operaționale bazate pe rezultate. Se recomandă o atenție și mai sporită asupra raportării bazate pe rezultate. - Recomandarea de elaborare a propunerilor legislative nu a fost realizată, deoarece nu ține de competența CNEJ. - Recomandarea a fost realizată. Reparația sediului a fost efectuată. Respectiv, condițiile de muncă ale personalului s-au îmbunătățit. - Recomandarea a fost parțial realizată. CNEJ este în procesul de dezvoltare a sistemului informațional. - Recomandarea a fost realizată. Conținutul paginii web este actualizat permanent cu informații diverse privind activitățile și realizările CNEJ. - Recomandarea a fost realizată. Pe parcursul ultimilor doi ani au fost realizate mai multe acțiuni de dezvoltare a capacității personalului, cu sprijinul PNUD Moldova.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dimensiunea 4: Sistem de valori

Concluzii	Constatări 2022
<p>Cultura organizațională din instituție este orientată spre corectitudine, profesionalism și etică profesională.</p> <p>Prevenția comportamentului deviant/corupției la locul de muncă se consolidează prin activități de instruire inițială și continuă, precum și prin respectarea cerințelor legale în domeniul respectiv.</p>	<p>Cultura organizațională CNEJ este orientată spre valorile de bază ale instituției. În ultimii doi ani instituția a întreprins eforturi pentru a asigura motivarea financiară a personalului și instruirilor în domeniul integrității profesionale. Reieșind din cele menționate, gradul de realizare este estimat la 80%.</p>

Necesități de dezvoltare instituțională ale CNEJ:	Gradul de realizare
<ul style="list-style-type: none"> – Constituirea Comisiei de disciplină (MJ); – Asigurarea motivării financiare și nefinanciare a experților judiciari; – Asigurarea transferului de experiență către specialiștii cu experiență insuficientă; – Asigurarea instruirilor periodice a personalului în domeniul eticii și integrității profesionale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recomandarea a fost implementată. Comisia de disciplină a fost constituită de Ministerul Justiției și este funcțională. - Recomandarea a fost realizată. Totuși, doar salariul experților a fost majorat, cu excepția conducerii Centrului. - Recomandarea este realizată prin intermediul planurilor operaționale. De asemenea, în fișele de post este inclusă obligativitatea acordării de sprijin și au fost instituite acțiuni de mentorat pentru experții stagiați. - Recomandarea a fost realizată. În anul 2021 personalul a beneficiat de instruire în domeniul integrității profesionale.

Dimensiunea 5: Stil managerial

Concluzii 2020	Concluzii 2022
<p>Stilul managerial aplicat de către personalul de conducere de nivel superior și de conducere de nivel mediu permite, în mare parte, obținerea rezultatelor de către personalul din subordine.</p> <p>Practicile manageriale necesită a fi extinse și modernizate, conform bunelor practici în domeniu.</p> <p>Sistemul de instruire aplicat în CNEJ nu prevede identificarea necesităților de instruire, planificarea și realizarea activităților de instruire în domeniul managerial, nu include un mecanism de dezvoltare managerială a viitorilor manageri (succesiune managerială), cu excepția leadership-ului tehnic.</p>	<p>Cu sprijinul partenerilor de dezvoltare, CNEJ a întreprins eforturi pentru a îmbunătăți practicile manageriale și dezvoltarea managerială a potențialilor manageri.</p> <p>Gradul de realizare a recomandărilor este estimat la 75%.</p>

Necesități de dezvoltare instituțională ale CNEJ:	Gradul de realizare
<ul style="list-style-type: none"> - Sporirea atractivității funcției de manager; - Îmbogățirea conținutului muncii, creșterea interesului pentru muncă; - Includerea în Planul de instruire a personalului a subiectelor cu referire la dezvoltarea managerială pentru manageri (funcții manageriale, managementul schimbării, comunicare etc.); - Oferirea oportunităților de dezvoltare a personalului de conducere: cursuri de pregătire avansată, diverse activități privind schimbul de experiență etc.; - Alocarea mijloacelor financiare suficiente pentru pregătirea managerilor în țările europene (cursuri de instruire, schimb de experiență, stagieri); - Elaborarea și implementarea unui plan de dezvoltare managerială pentru viitorii manageri (plan de succesiune managerială). 	<ul style="list-style-type: none"> - Recomandarea a fost realizată parțial. Deși au fost întreprinse eforturi de a spori atractivitatea funcției de manager, se atestă o lipsă de interes pentru ocuparea acestora. Or salariile funcțiilor de manager nu au fost majorate în comparație cu personalul de execuție - Parțial realizată. Conținutul muncii este în continuă ascensiune. Interesul a crescut după majorarea ne semnificativă a remunerării. - Recomandarea este în proces de realizare. Instruirile respective vor fi introduse în planurile anuale pentru anul 2023 – 2027 - Recomandarea a fost realizată. Instruirile au fost realizate cu sprijinul PNUD Moldova și ASRO România - instruirile privind întărirea echipei 2022. Ultima instruire a fost realizată în noiembrie 2022 cu șefii de subdiviziuni privind implementarea sistemului de management ISO:1720. - Recomandarea este implementată. Personalul de conducere recunoaște că pentru deplasările personalului din anii 2020-2022, diurnele au fost achitate de PNUD. Totuși, anual sunt planificate resurse pentru instruirea personalului cu funcții de conducere. - Recomandarea a fost implementată. Planul de activitate a CNEJ include acțiuni de dezvoltare managerială a viitorilor manageri. Instruirile realizate în perioada de referință au inclus și potențiali managerii.

Dimensiunea 6: Personal/Resurse umane

Concluzii 2020	Concluzii 2022
<p>Insuficiența resurselor umane profesionale în domeniul expertizei judiciare pe piața muncii, împreună cu sistemul de motivare financiară neatractiv, afectează calitatea personalului.</p> <p>Cadrul legal privind sistemul de dezvoltare în cariera profesională, în mod special, procedurile de admitere în profesia de expert judiciar, de</p>	<p>Instituția încă se mai confruntă cu deficit de personal. CNEJ a întreprins eforturi pentru remunerarea mai echitabilă a experților judiciari, precum și campanii de recrutare a tinerilor specialiști. De asemenea, au fost întreprinse măsuri pentru dezvoltarea personalului în domeniul managementului resurselor umane.</p>

<p>obținere a gradelor de calificare și de evaluare a performanțelor experților judiciari necesită îmbunătățiri semnificative.</p>	<p>Propunerile formulate de CNEJ au fost parțial luate în considerare. Totuși, sunt necesare mai multe eforturi pentru a ajustării curriculumului în domeniul științelor de expertiză judiciară. Gradul de realizare a recomandărilor este estimat la 70%.</p>
<p>Necesități de dezvoltare instituțională ale CNEJ:</p>	<p>Gradul de realizare</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Propuneri de modificare a legislației în scopul uniformizării salariului tuturor reprezentanților sectorului justiției / remunerării echitabile față de alți specialiști în domeniu; – Intervenții către Ministerul Educației, Culturii și Cercetării în vederea ajustării curriculumului în domeniul științelor juridice; – Îmbunătățirea procedurii de evaluare a performanțelor personalului; – Responsabilizarea personalului de către managerii de nivel mediu; – Reabilitarea campaniilor de recrutare, în cadrul cărora să se prezinte instituția și avantajele pe care le oferă aplicanților (acorduri de colaborare cu instituții de învățământ, participare la emisiuni radio/televiziune etc.) în scopul atragerii tinerilor specialiști; – Implementarea unui sistem informatic/bază de date privind gestionarea/administrarea personalului; – Dezvoltarea capacităților personalului de conducere privind managementul resurselor umane, managementul schimbării. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recomandarea a fost realizată. În baza ultimilor propuneri formulate de CNEJ au fost majorate salariile personalului de execuție. Ultimele propuneri de modificare a legislației se regăsesc în scrisoare către MJ din 3 noiembrie, privind propuneri privind salarizarea în sectorul bugetar. - Recomandarea a fost realizată parțial: au fost realizate articole privind situația în domeniul instruirii la disciplina criminalistică în învățământul juridic superior, septembrie 2022, București. Aceste practici necesită a fi amplificate prin propuneri complexe pentru Ministerul de resort într-o ajustarea curriculumului în domeniul de expertiză judiciară. - Recomandarea a fost realizată parțial. Deși au fost întreprinse anumite eforturi, inclusiv elaborarea unui proiect de modificare a procedurii de evaluare, procedura în esență nu a fost modificată. - Recomandarea a fost realizată parțial. Conducerea a menționat eforturi de responsabilizare a personalului în cazuri de neîndeplinire a sarcinilor asumate. - Recomandarea a fost realizată parțial. CNEJ a întreprins eforturi semnificative pentru a spori procesul de recrutare a viitorilor experți judiciari. Astfel, pe parcursul lunii noiembrie CNEJ a realizat 3 întruniri cu viitori procurori și judecători. În perioada anului 2022 au fost incursiuni privind importanța expertizei grafoscopice, altor tipuri de expertiză. Persistă însă bariere de ordin structural. Or Ministerul Finanțelor permite deblocarea unor funcții doar din contul economiilor înregistrate. - Recomandarea a fost realizată parțial. O bază de date privind gestionarea a fost inițiată de serviciul resurse umane. - Recomandarea a fost realizată. În cadrul CNEJ au fost realizate multiple acțiuni de instruire în domeniul managementului resurselor umane.

Dimensiunea 7: Capacități/Abilități

Concluzii 2020	Concluzii 2022
<p>Sistemul de formare/instruire profesională a personalului CNEJ răspunde parțial necesităților de instruire a personalului de conducere și de execuție.</p> <p>Practicile actuale de management al cunoștințelor necesită îmbunătățiri, iar capitalul uman implicat în dezvoltarea profesională a personalului necesită a fi mai bine valorificat și motivat.</p>	<p>Sistemul de formare/instruire profesională a personalului CNEJ răspunde în continuare doar parțial necesităților de instruire a personalului de conducere și de execuție.</p> <p>Eforturile de consolidare a capacităților experților judiciari necesită a fi amplificate prin valorificarea oportunităților oferite de partenerii de dezvoltare, dar și prin planificarea mai ambițioasă a resurselor corespunzătoare.</p> <p>Gradul de realizare a recomandărilor este estimat la aproximativ 75%.</p>
Necesități de dezvoltare instituțională ale CNEJ:	Gradul de realizare
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea și prezentarea propunerilor de modificare a cadrului normativ (Legea nr.68/2016) privind abordarea procesului de formare a experților judiciari; - Atragerea tuturor experților judiciari la activitățile de instruire planificate sub diverse forme: cursuri de instruire, ateliere, seminare, conferințe, mese rotunde, schimb de experiență, instruire la distanță, stagii etc.; - Aplicarea bunelor practici prin elaborarea și implementarea planului individual de dezvoltare profesională; - Identificarea necesităților de instruire a personalului auxiliar și asigurarea instruirilor acestora; - Dezvoltarea competențelor în domeniile TI, limbi străine, comunicare etc.; - Axarea activităților de instruire profesională continuă și pe dezvoltare de abilități, nu doar pe acumulare de cunoștințe în anumite domenii; 	<ul style="list-style-type: none"> - Recomandarea este în proces de realizare. Propunerile urmează a fi definitive în baza raportului de analiză funcțională a sistemului de expertiză. - Recomandarea a fost realizată, prin activități de instruire, conferințe și cercetări științifice la care CNEJ participă periodic. Cel puțin două activități realizate în parteneriat cu CML. - Recomandarea a fost parțial realizată. Fiecare laborator elaborează planul necesităților de instruire, care sunt integrate în planurile anuale de instruire CNEJ . - Recomandarea a fost realizată parțial. Personalul auxiliar este implicat în instruire. Totuși, la moment în cadrul CNEJ nu există un mecanism de identificare a necesităților de instruire ale personalului auxiliar. - Recomandarea a fost realizată parțial. Personalul de conducere CNEJ a menționat că anual sunt depuse eforturi pentru dezvoltarea competențelor IT. Astfel, în anul 2021 au fost realizate două instruirii organizate de Centrul de Telecomunicații Speciale privind securitatea cibernetică. Totuși, este necesară o abordare mai pro-activă în care instituția planifică resurse și activități corespunzătoare de capacitate, în baza necesităților identificate.

- Punerea accentului în instruirea/formarea continuă pe dezvoltarea competențelor profesionale, dar și pe subiecte de integritate și comportament, definite de Codul deontologic al expertului judiciar;
- Motivarea corespunzătoare a experților judiciari-traineri pentru activitatea de formare;
- Asigurarea unor instruiți peste hotare cu suportul partenerilor de dezvoltare (PNUD etc.);
- Obținerea suportului/fondurilor suplimentare/alternative pentru instruirea personalului în alte state/laboratoare performante.

- Recomandarea a fost realizată parțial. Conducerea CNEJ a întreprins eforturi de consolidare a echipei.
- Recomandarea a fost realizată. În planul necesităților de instruire pentru anul 2022 au fost planificate și realizate instruiți concentrate pe Codul deontologic al expertului Judiciar.
- Recomandarea este realizată în limita resurselor disponibile. CNEJ nu dispune de modalități de remunerare suplimentară a experților implicați în instruiți. În acest context, experții judiciari-formatori sunt motivați prin prelungirea termenilor de efectuare a expertizelor.
- Recomandarea a fost realizată. De exemplu, expertul psiholog a fost instruit peste hotare în anul 2022 cu sprijinul partenerilor de dezvoltare. Se recomandă valorificarea pe viitor a expertului instruit pentru consolidarea capacităților tuturor experților judiciari în acest domeniu.
- Recomandarea a fost realizată parțial. În planurile operaționale sunt prevăzute acțiuni pentru a facilita schimbul experiență dintre experții CNEJ și de experții judiciari din Polonia și România.