



*Anexa nr.1
la Hotărîrea Consiliului INJ
nr.5/1 din 26.05.2017*

**PLAN STRATEGIC 2017-2020
al
Institutului Național al Justiției din Republica Moldova**

Chișinău 2017

PARTEA I: INTRODUCERE

Planul Strategic al Institutului Național al Justiției din Republica Moldova pentru anii 2017-2020 reprezintă principalul document de planificare, organizare și monitorizare managerială și strategică a INJ pentru următorii patru ani.

Planul Strategic este elaborat în temeiul Legii privind Institutul Național al Justiției nr.152-XVI din 08.06.2006 cu modificările ulterioare și este conform Metodologiei de elaborare a programelor de dezvoltare strategică ale autorităților administrației publice centrale¹.

Planul Strategic (în continuare – Planul) urmărește consolidarea performanțelor instituției și realizarea angajamentelor restante din documentul strategic precedent al instituției², care a fost elaborat în conformitate cu Strategia de Reformare a Sectorului Justiției (2011- 2016).

Planul reflectă procesele interne care au loc în cadrul INJ, necesitățile sistemului judiciar, prevederile legislației și particularitățile direcțiilor de formare profesională a judecătorilor, procurorilor și personalului de specialitate din sectorul justiției din Republica Moldova.

La elaborarea Strategiei în cauză au fost luate în considerare și cerințele altor documente de politici naționale care au drept obiectiv îmbunătățirea cadrului instituțional, organizațional și funcțional al INJ, identificând căile de realizare ale acestora.

Este important de menționat că Strategia de Reformare a Sectorului Justiției și Planul de Acțiuni (2011-2016) au fost prelungite până la finele anului 2017 pentru anumite acțiuni, iar o nouă strategie națională în domeniul justiției urmează a fi elaborată.

Totuși, la baza elaborării Planului Strategic al INJ au stat atât prioritățile-cheie de dezvoltare a activității INJ, cât și unele documente de politici publice:

- Planul de Acțiuni pentru implementarea Strategiei Naționale Anticorupție;
- Planul Național de Acțiuni în domeniul drepturilor omului;
- Planul Național de Acțiuni pentru implementarea în RM a Convenției privind accesul la informație, justiție și participarea publicului la adoptarea deciziilor în domeniul mediului;
- Planul de Acțiuni pentru realizarea Concepției privind finanțarea sistemului judecătoresc.

PARTEA II: CONTEXTUL ACTUAL

Conform politicilor publice naționale, numeroaselor evaluări și raportări internaționale, reformarea sectorului justiției în Republica Moldova constituie o prioritate. Urmează a fi îmbunătățită calitatea actului de justiție și sporită încrederea societății în justiție. Numărul cauzelor examinate de un judecător sau procuror se află în permanentă creștere, ceea ce necesită o eficientizare a modului de funcționare a sistemului judiciar, prin reorganizarea și modernizarea acestuia. De asemenea, este necesară sporirea profesionalismului judecătorilor și procurorilor, precum și al altor categorii de persoane din sistemul judiciar, ceea ce determină consolidarea capacității INJ, ca unica instituție abilitată să realizeze instruirea inițială și continuă a categoriilor date. Așa cum a fost menționat, Strategia de Reformare a Sectorului Justiției și Planul de Acțiuni (2011-2016) au expirat la sfârșitul anului 2016, iar o nouă strategie națională în acest domeniu încă nu este elaborată. Totuși, INJ a decis să elaboreze Planul Strategic al instituției, în pofida acestui fapt, bazându-se pe necesitățile curente ale grupului țintă³, necesitățile identificate și recomandările partenerilor de dezvoltare

¹ Metodologia de elaborare a programelor de dezvoltare strategică ale autorităților publice centrale, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.176 din 22.03.2011.

² Strategia de dezvoltare și consolidare a capacităților instituționale, manageriale și didactico-științifice a INJ (2012-2016).

³ Judecători, procurori, alte persoane din sistemul justiției al Republicii Moldova.

reflectate în numeroasele rapoarte de evaluări care au avut loc între 2015-2016⁴ și au fost realizate de diferiți consultanți naționali și internaționali. Noul Plan Strategic pentru perioada 2017-2020 va include noi obiective și acțiuni complexe, care vor constitui un vector de dezvoltare și modernizare a proceselor din cadrul instituției pentru acești ani.

2.1 Descrierea INJ

Institutul Național al Justiției a fost înființat prin Legea privind Institutul Național al Justiției nr.152-XVI din 8 iunie 2006. INJ este o instituție publică, autonomă, cu personalitate juridică, dispune de patrimoniu și buget propriu. Conform legislației și actelor de constituire, INJ este responsabil de formarea inițială a judecătorilor, procurorilor și formarea profesională continuă a judecătorilor, procurorilor, grefierilor și altor categorii de persoane din sistemul judiciar. Instruirile inițială și continuă urmăresc să asigure un nivel înalt de competențe și să contribuie la îndeplinirea obiectivelor care rezultă din profilul judecătorului și al procurorului.

Organele de conducere ale INJ sunt: Consiliul INJ, organ strategic al Institutului, și Directorul, care exercită gestionarea curentă a activității INJ. Personalul INJ este constituit din 73 unități, dintre care: 25 unități de formator, 42 unități de personal administrativ și 6 unități de personal auxiliar. Pentru a asigura o mai bună formare inițială și continuă la toate disciplinele și modulele prevăzute de planurile de formare, ar trebui ca INJ să aibă unități de formator ocupate preponderent de judecători sau procurori detașați în cadrul INJ conform legislației în vigoare.

Astfel, din punct de vedere organizatoric, conform organigramei aprobate la 14.11.2016 și publicate pe pagina web www.inj.md, Institutul este structurat pe direcții și secții, după cum urmează:

I. Direcția instruire și cercetare - gestionează procesul de instruire la INJ, prin intermediul secțiilor:

1.1. *Secția formare inițială* - realizează instruirea inițială a candidaților la funcții de judecător și procuror;

1.2. *Secția formare continuă* – responsabilă de perfecționarea profesională continuă a judecătorilor și procurorilor în funcție și a altor categorii de persoane care contribuie la înfăptuirea justiției;

1.3. *Secția didactico-metodică și formare formatori* - responsabilă de coordonarea și realizarea procesului didactico-metodic și formarea formatorilor Institutului, inclusiv cu antrenarea experților internaționali și perfecționarea cadrului de instruire.

II. Consilierul Directorului – gestionează dezvoltarea abilităților non-juridice, relațiilor cu publicul și relațiilor internaționale prin intermediul secțiilor:

2.1. *Secția abilități non-juridice, relații cu publicul și editări* - a cărei misiune este comunicarea cu publicul, activități editoriale și promovarea imaginii INJ;

2.2. *Secția relații internaționale* – stabilește și valorifică relații de cooperare cu instituțiile și organisme internaționale relevante.

III. Centrul de Informații Juridice – asigură accesul candidaților la funcția de judecător și procuror, a altor profesioniști din sectorul justiției la informația juridică prin intermediul unui complex modern de servicii prestate, inclusiv la distanță, și gestionează secțiile:

3.1. *Secția e-instruire și analiză* – realizează procesul de instruire la distanță a judecătorilor, procurorilor și grefierilor;

3.2. *Secția tehnologii informaționale* – administrează sistemul informațional al instituției și aplică tehnologiile informaționale în procesul de formare și mentenanță a resurselor hardware și software;

3.3. *Biblioteca* – oferă resurse și servicii informaționale beneficiarilor INJ.

⁴ Vezi rapoartele analitice ale experților naționali și internaționali, care au fost pregătite cu sprijinul proiectului PNUD Moldova de Consolidare a Capacităților Instituțiilor Naționale de Protecție a Drepturilor Omului din RM.

IV. Direcția economico-administrativă – planifică și gestionează resursele materiale și financiare ale Institutului prin intermediul secțiilor:

4.1. *Secția economico-financiară* - ține evidența finanțelor și a patrimoniului Institutului;

4.2. *Secția logistică și administrativă* – asigură funcționalitatea edificiului administrativ și achiziționarea mărfurilor, serviciilor și lucrărilor conform necesităților INJ.

V. Secția resurse umane - asigură gestionarea resurselor umane ale INJ. Institutul coordonează direcțiile de instruire cu Consiliul Superior al Magistraturii, Consiliul Superior al Procurorilor, Procuratura Generală și Ministerul Justiției.

2.2 Cadrul politicilor publice și cel legislativ

Până la elaborarea Planului Strategic al INJ încă nu a fost elaborată o nouă Strategie națională de reformare a sectorului justiției pentru anii 2017-2020, precedentă fiind extinsă până la sfârșitul anului 2017. Totuși, autorii planificării strategice a INJ s-au ghidat de un șir de alte acte normative și politici naționale menționate mai jos. Ele stabilesc cadrul și procesele care contribuie la eficientizarea pregătirii cadrelor, asigurarea accesibilității, independenței și transparenței sistemului justiției din Moldova. Astfel, s-a ținut cont de prevederile legislației care stabilesc principiile justiției, precum și cadrul formării inițiale și continue a judecătorilor, procurorilor și a altor categorii de beneficiari din sectorul justiției:

- Constituția Republicii Moldova (RM), care stabilește:
 - RM este un stat de drept, democratic, în care demnitatea omului, drepturile și libertățile lui, libera dezvoltare a personalității umane, dreptatea și pluralismul politic reprezintă valori supreme și sunt garantate;
 - În RM puterea legislativă, executivă și judecătorească sînt separate și colaborează la exercitarea prerogativelor ce le revin conform Constituției;
 - Justiția se înfăptuiește în numele legii numai de instanțele judecătorești;
 - Judecătorii instanțelor de judecată sînt independenți, imparțiali și inamovibili.
- Legea nr.789-XIII/26.03.1996 cu privire la Curtea Supremă de Justiție, care stabilește că CSJ acordă judecătorilor asistența metodică privind aplicarea legislației;
- Legea nr.544-XIII/20.07.1995 cu privire la statutul judecătorului, care asigură judecătorului dreptul la formarea continuă gratuită, reglementând că participarea la cursuri de instruire continuă este un criteriu major pentru promovarea judecătorului;
- Legea nr.152-XVI din 08.06.2006 privind Institutul Național al Justiției, conform căreia a fost creat și funcționează INJ și care stabilește principiile de organizare și funcționare a INJ, modul de formare inițială și continuă etc.;
- Legea nr.59/15.03.2007 privind statutul și organizarea activității grefierilor din instanțele judecătorești, care stabilește că INJ realizează instruirea continuă a grefierilor;
- Legea nr.3/25.02.2016 cu privire la Procuratură, care stabilește că INJ realizează formarea inițială și continuă a procurorilor.

PARTEA III: MISIUNEA, VIZIUNEA ȘI VALORILE INJ

3.1 Misiunea INJ

Misiunea Institutului este de a forma judecători, procurori și alți specialiști de înaltă calitate în sistemul justiției pentru eficientizarea, sporirea independenței și integrității actului de justiție în Republica Moldova.

3.2 Viziunea INJ

Viziunea Institutului: un sistem judiciar profesionist, competent, transparent, independent, imparțial și cu etică profesională adecvată, care respectă standarde înalte caracteristice unui sistem modern al justiției.

3.3 Valorile INJ

Valorile Institutului Național al Justiției sunt:

- ✓ Transparență operațională și decizională,⁵
- ✓ Egalitate în drepturi,
- ✓ Integritate,⁶
- ✓ Profesionalism⁷ și dezvoltare continuă,
- ✓ Receptivitate, orientare spre cerințele grupurilor-țintă și a sistemului de justiție din RM.

PARTEA IV: ANALIZA SWOT

<i>Analiza internă a INJ</i>	
<i>Aspectele forte ale INJ</i>	<i>Aspecte slabe ale INJ</i>
<ul style="list-style-type: none"> - INJ are propria lege, care reglementează modul de constituire, statutul lui juridic, principiile de organizare și funcționare, modul de instruire inițială și continuă a grupurilor țintă; - INJ este o instituție publică autonomă, care dispune de: patrimoniu propriu gestionat în mod independent, are autonomie administrativă și pedagogică; - Pagină web, intranet, care include baze de date despre formatorii și audienții de la instruirea inițială și continuă; - Planurile de instruire sunt actualizate periodic datorită mecanismului de evaluare și identificare a necesităților; - Au fost elaborate o serie de instrumente metodologice; - Colaborare externă sistematică; 	<ul style="list-style-type: none"> - Managementul calității necertificat⁸; - Nu se oferă feedback consolidat la concluziile și recomandările experților /autorilor studiilor care vizează INJ; - Institutul nu prestează instruirii sistematice la distanță (în proces de realizare); - Lipsa personalului calificat pentru implementarea instruirii la distanță prin gestionarea/dezvoltarea Platformei ILIAS, elaborarea cursurilor la distanță conform noilor criterii; - Suporturile de curs la mai multe discipline de instruire nu sunt actualizate; - Centrul de Informații Juridice creat încă nu

⁵ Transparență în procesele de admitere, formare, absolvire și în procesul decizional de management al INJ.

⁶ La toate etapele, de la admitere la absolvire, de ex. membrii Comisiei de admitere și ai Comisiei de absolvire depun declarații privind lipsa conflictelor de interese, membrii grupului de lucru pentru elaborarea spețelor pentru examenele de admitere și capacitate depun declarații de confidențialitate etc.

⁷ Abordarea proceselor de formare la standarde internaționale de calitate, de ex. ISO.

⁸ La momentul planificării strategice are loc integrarea procedurilor și standardele de calitate ISO.

<ul style="list-style-type: none"> - Rezultate bune sistematice ale audienților de la cursurile de instruire inițială demonstrate la concursurile internaționale ale școlilor de magistratură din Europa; - Este creat Centrul de Informații Juridice în cadrul INJ; - Existența cursurilor de instruire la distanță. 	<p>este funcțional (în proces de realizare);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nu există o sală dotată de simulare a proceselor (în curs de realizare); - Insuficiența formatorilor-practicieni angajați în staff în procesul de instruire inițială și continuă; - Lipsa posibilității de cazare și alimentare a audienților afectează participarea lor și nu există un plan corespunzător; - Insuficiența mijloacelor financiare pentru unele activități planificate; - Fluctuația personalului INJ (cauzat de salarii necompetitive), care afectează memoria instituțională și procesul de consolidare a capacităților.
Analiza externă	
<p style="text-align: center;"><u>Oportunități</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - INJ este membru al Organizației Internaționale pentru Instruire Judiciară (IOJT); - Calitatea de membru-observator al Rețelei europene a instituțiilor de formare judiciară (EJTN); - Existența Comitetului Partenerilor de Dezvoltare, care este disponibil să susțină în continuare dezvoltarea INJ (nevalorificat suficient de INJ); - Reformele în domeniul justiției din RM; - Sporirea utilizării tehnologiilor informaționale și metodelor de instruire/abordărilor inovatoare (la distanță) în procesul educațional în RM; - Disponibilitatea de cooperare în continuare cu INJ a instituțiilor similare din statele Parteneriatului Estic. 	<p style="text-align: center;"><u>Riscuri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Interesul scăzut al formatorilor față de instruirile la distanță ar putea afecta elaborarea și integrarea acestora în procesul de instruire al INJ; - În eventualitatea veniturilor extra-bugetare, factorii de decizie ar putea reduce alocațiile bugetare anuale către INJ, ceea ce ar amenința sustenabilitatea serviciilor INJ; - Eșecul mobilizării resurselor financiare extrabugetare necesare realizării unor angajamente ale INJ (fără acoperire financiară) ar putea pereclita implementarea acestora.

PARTEA V: IDENTIFICAREA NECESITĂȚILOR ȘI OBIECTIVELE INJ

În procesul elaborării Planului Strategic, Institutul s-a ghidat de obiectivele stabilite în cadrul legislației RM, în special de Legea privind Institutul Național al Justiției, și a ținut cont de necesitățile sistemului judiciar atât în plan intern, cât și de evoluția în plan european a direcțiilor de formare a judecătorilor, procurorilor și personalului de specialitate din sectorul justiției.

Astfel, necesitățile în domeniul instruirilor inițiale și continue din cadrul INJ au fost identificate ca urmare a consultării Consiliului Superior al Magistraturii, Consiliului Superior al Procuraturii, precum și cu suportul consultanților angajați de partenerii de dezvoltare, în special - UNDP.

Necesitățile în domeniul instruirii inițiale în bază contractuală a altor persoane care activează în sectorul justiției urmează a fi identificate, ca urmare a consultării cu entitățile corespunzătoare și sunt reflectate în planul de acțiuni ale Planului strategic. Tematicile și frecvența instruirilor ulterioare vor fi stabilite în funcție de necesitățile identificate și resursele financiare disponibile ale acestora.

Obiectivele strategice ale INJ pe termen mediu și lung sunt:

1. Creșterea nivelului de performanță a judecătorilor și procurorilor, precum și a altor persoane care contribuie la realizarea justiției în RM;
2. Diversificarea și sporirea calității prestării programelor și serviciilor de instruire ale INJ;
3. Consolidarea capacităților instituționale ale Institutului;
4. Impulsionarea schimbului de experiență internațională, în special - în cadrul statelor Parteneriatului Estic.

Obiectivele strategice sunt calibrate și se regăsesc în planurile de activitate ale subdiviziunilor structurale ale INJ după cum urmează:

În domeniul instruirii inițiale:

- Reconceptualizarea instruirii inițiale a candidaților la funcții de judecător și procuror prin:
 - optimizarea procesului de organizare și desfășurare a concursului de admitere;
 - revizuirea și adaptarea planurilor de formare inițială la pregătirea practică a audiențelor;
 - organizarea activităților extracurriculare;
 - optimizarea procesului de realizare a stagiului de practică și promovarea audiențelor la stagii în străinătate;
 - integrarea simulărilor de procese în cadrul cursului de formarea inițială;
 - introducerea instruirii mixte (blended learning) în procesul de instruire inițială.
- Asigurarea instruirii inițiale pe baze contractuale a altor persoane care activează în sectorul justiției din RM.

În domeniul formării continue:

- Reconceptualizarea planului de formare continuă pe dimensiune modulară și implementarea acestuia în scopul eficientizării formării profesionale a beneficiarilor INJ;
- Asigurarea instruirii continue pe baze contractuale a altor persoane care activează în sectorul justiției;
- Promovarea instruirii la distanță și a instruirii mixte (blended learning);
- Promovarea bunelor practici și modalități de instruire.

În domeniul coordonării și realizării procesului didactico-metodic, cercetării și formării formatorilor Institutului:

- Formarea abilităților de cercetare și antrenarea formatorilor (judecătorilor, procurorilor, cadrelor didactice) și audiențelor formării inițiale în cercetarea științifică;
- Elaborarea de studii, ghiduri în domenii de interes pentru sistemul judiciar;
- Generalizarea practicii judiciare naționale și internaționale și realizarea inițiativelor științifice de promovare a rezultatelor cercetării;

- Punerea în practică a unei proceduri transparente, obiective și flexibile de recrutare și evaluare a formatorilor în conformitate cu prevederile Statutului formatorului INJ;
- Dezvoltarea rețelei de formatori astfel încât să acopere integralitatea domeniilor de formare conform obiectivelor strategice ale formării inițiale și continue;
- Formarea formatorilor în domeniul dreptului substanțial și procedural, cât și în domeniul metodelor și tehnicilor didactice;
- Creșterea numărului de formatori cu normă întreagă, în special din rândul judecătorilor și procurorilor aflați în funcție.

În domeniul cooperării internaționale:

- Intensificarea raporturilor de colaborare cu partenerii naționali și străini, consolidarea poziției INJ în plan internațional prin:
 - sporirea cooperării internaționale a INJ și creșterea implicării în activitățile cu caracter internațional destinate instituțiilor de formare judiciară;
 - stabilirea/dezvoltarea parteneriatelor cu instituții de formare judiciară din alte state;
 - dezvoltarea componentei internaționale a activității de formare inițială, continuă și formare formatori;
- Consolidarea cooperării cu Comitetul Partenerilor de Dezvoltare;
- Impulsionarea schimbului de experiență internațională, în special - în cadrul statelor Parteneriatului Estic - prin crearea unei Platforme corespunzătoare.

În domeniul relații publice și sporirea vizibilității INJ:

- Eficientizarea relațiilor publice ale INJ și sporirea transparenței activității INJ;
- Consolidarea relațiilor cu mass media pentru sporirea vizibilității și transparenței activității INJ;
- Crearea unui Forum al ONG-urilor parteneri INJ și consolidarea relațiilor cu societatea civilă din RM;
- Îmbunătățirea calității de publicație științifică a Revistei Institutului Național al Justiției.

În domeniul consolidării Centrului de Informații Juridice:

- Crearea infrastructurii informaționale necesare;
- Lansarea unei campanii de informare și promovare a Centrului;
- Asigurarea accesului candidaților la funcții de judecător și de procuror și a profesioniștilor din sectorul justiției la informația juridică necesară;
- Prestarea unui complex modern de servicii informaționale, inclusiv la distanță, pentru sporirea eficienței pregătirii și perfecționării cadrelor din sistemul justiției al RM.

În domeniul consolidării capacităților INJ și managementului calității:

- Eficientizarea procesului de gestionare a resurselor umane;
- Consolidarea și optimizarea managementului administrativ și financiar prin:
 - asigurarea bazei tehnico-materiale,
 - diversificarea surselor de venit;
- Implementarea Sistemului Integrat de Management bazat pe calitatea serviciilor de instruire conform prevederile standardelor internaționale ISO 9001:2015 și ISO 29990:2010 prin:
 - crearea și implementarea mecanismelor de dezvoltare armonioasă a INJ;
 - menținerea unui cadru organizatoric adecvat, capabil să asigure realizarea politicii și obiectivelor în domeniul calității;
 - asigurarea resurselor necesare pentru implementarea și funcționarea Sistemului Integrat de Management;

- conștientizarea și implicarea angajaților în funcționarea Sistemului Integrat de Management;
- susținerea îmbunătățirii continuă a sistemului de management al calității.
- Dezvoltarea infrastructurii INJ cu scopul de asigurare a condițiilor necesare pentru:
 - accesibilitate,
 - procesul de instruire al beneficiarilor INJ.

Capitolul 1. INSTRUIREA INIȚIALĂ

1.1 Reconceptualizarea instruirii inițiale a candidaților la funcții de judecător și de procuror care se va realiza prin:

- Optimizarea procesului de organizare și desfășurare a concursului de admitere - aceasta implică sporirea nivelului de transparență și asigurarea egalității concurenților la concursul de admitere, ca urmare a evaluării concursului de admitere și elaborării propunerilor de optimizare a acestuia.
- Revizuirea și adaptarea planurilor de formare inițială la pregătirea practică a audienților - aceasta reprezintă una din prioritățile constante ale institutului și presupune modificarea planului de formare inițială a candidaților la funcții de judecător și procuror în baza chestionarelor de evaluare efectuate de audienți și a propunerilor formatorilor, CSM, CSP și a altor factori implicați în proces, precum și ajustarea criteriilor de evaluare a cunoștințelor și abilităților audienților.
- Organizarea activităților extracurriculare - oferă oportunități pentru dezvoltarea unor competențe ale audienților în raport cu anumite obiective ce inspiră și provoacă atât pentru succesul profesional, cât și pentru cel personal. Activitățile extracurriculare presupun o gândire independentă, nedeterminată de grup, toleranță față de ideile noi, capacitate de a descoperi probleme noi, de a găsi modul de rezolvare a lor și posibilitatea de a critica constructiv.
- Optimizarea procesului de realizare a stagiului de practică și promovarea audienților la stagii în străinătate - experiența acumulată de INJ determină intensificarea eforturilor privind identificarea și pregătirea mentorilor de practică (judecători și procurori), care să contribuie decisiv la conturarea profilului profesional al audienților.
În acest sens, sunt necesare stagii externe ale audienților la CEDO, Curtea Europeană de Justiție (Luxemburg), la alte instituții care înfăptuiesc justiția, precum și vizite de documentare pentru audienți la școlile de magistratură din alte state.
- Integrarea simulărilor de procese în cadrul cursului de formarea inițială – aceasta presupune elaborarea metodologiei de desfășurare a simulărilor de procese conform planului de formare inițială, amenajarea sălilor pentru desfășurarea simulărilor de procese, organizarea și evaluarea simulărilor de procese.
- Introducerea instruirii mixte (blended learning) în procesul de instruire inițială - reprezintă un concept de învățare destul de flexibil care se realizează prin cursuri în format combinat. Acestea includ atât sesiunile în sală de clasă/grup - când se lucrează în echipă și se interacționează nemijlocit cu colegii și cu formatorul - cât și sesiunile de instruire la distanță, mediate de resursele digitale, care le permit să se autoinstruiască folosind materiale

multimedia interactive, iar audienții parcurg materialele online în ritmul lor propriu, după care se întâlnesc cu formatorii față în față pentru un feedback.

1.2 Asigurarea instruirii inițiale pe baze contractuale a altor persoane care activează în sectorul justiției.

Inițierea instruirii inițiale pe baze contractuale a altor persoane care activează în sectorul justiției presupune, inițial, identificarea necesităților de instruire, a numărului potențialilor beneficiari, a resurselor disponibile și, ulterior, organizarea formării inițiale și evaluarea performanțelor.

Capitolul 2. INSTRUIREA CONTINUĂ

2.1 Reconceptualizarea Planului de formare continuă pe dimensiune modulară și implementarea acestuia în scopul eficientizării formării profesionale a beneficiarilor INJ.

Ca urmare a preluării experienței Spaniei și Germaniei, INJ reconceptualizează Planul de formare continuă, sistematizându-l în module tematice. Modulele sunt elaborate de către directorii de modul, accentul fiind pus pe aspectele problematice identificate în sistemul judiciar. Metodologia de determinare a necesităților de formare continuă va ține cont de:

- propunerile Consiliului Superior al Magistraturii, Curții Supreme de Justiție, Consiliului Superior al Procurorilor, Procuraturii Generale etc.;
- recomandările experților, ca urmare a analizei programelor de formare continuă;
- propunerile formatorilor INJ, partenerilor de dezvoltare privind tematicile și formatul instruirii continue;
- domeniile prioritare ce rezultă din documentele strategice și vizează activitatea INJ.

Modulele se vor forma din activități separabile, dar interdependente, în format de seminare, ateliere de lucru, cursuri de instruire. Documentele educaționale elaborate în cadrul modulului vor fi curriculumul modular, agendele activităților și materialele didactice.

2.2 Organizarea instruirii continue pe baze contractuale a altor persoane care activează în sectorul justiției.

Pe lângă activitățile de bază, ce țin de instruirea continuă a judecătorilor, procurorilor și a altor persoane din domeniul justiției, INJ își asumă atribuția de formare, pe baze contractuale, a altor categorii de juriști care contribuie la înfăptuirea justiției.

În următorii 4 ani, Institutul își propune să inițieze instruirea pe baze contractuale a următoarelor categorii de juriști care contribuie la înfăptuirea justiției: notari, avocați, experți judiciari, executori judecătorești, mediatori.

Totodată, în anul 2016 a fost aprobat Nomenclatorul și tarifele serviciilor prestate contra plată de către Institut, precum și Regulamentul privind modul de formare și utilizare a veniturilor colectate de către INJ din prestarea serviciilor contra plată. În baza acestui Regulament se vor presta servicii contra plată pentru categoriile menționate supra.

2.3 Promovarea instruirii la distanță și a instruirii mixte (blended learning).

Instruirea la distanță înseamnă posibilitatea de a învăța utilizând internetul pentru diseminarea informațiilor. E-learning este o abordare a procesului de instruire posibil datorită noilor tehnologii. Cursurile vor fi postate pe platforma ILIAS a Institutului, fiind deschise accesului pentru judecători, procurori și alți profesioniști din domeniul justiției. Astfel, una din preocupările principale ale INJ pe viitor este aceea de a pune la dispoziția judecătorilor și a procurorilor materiale de formare de cea mai bună calitate, care să le acopere în bune condiții nevoile de formare apărute.

În cazul în care componenta online este însoțită de componente de tip față în față (intervenții în sală, ateliere de lucru, seminarii etc.) se utilizează tipul de instruire *Blended Learning*.

2.4 Promovarea celor mai bune practici și modalități de instruire.

Atingerea obiectivelor care privesc conținutul programului de formare continuă depinde, printre altele, de tipul de activități de formare ales (conferințe, seminare, ateliere de lucru, e-learning), precum și de metodele de formare utilizate de către formatori. Astfel, metodele de formare vor fi alese atât în funcție de scopurile și obiectivele programului de formare, cât și în funcție de necesitățile beneficiarilor.

O nouă formă de instruire a beneficiarilor INJ a fost lansată în 2016 - Școală de vară-toamnă de instruire continuă, care va funcționa și în perioada 2017-2020 cu tematici diferite, stabilite ulterior.

Ținând cont de necesitatea dezvoltării culturii manageriale a conducătorilor instanțelor și procuraturilor, vor fi derulate programe de pregătire profesională în domeniul managementului judiciar pentru judecătorii și procurorii care ocupă funcții de conducere și pentru cei care și-au exprimat opțiunea de a urma o activitate de pregătire profesională în domeniul managementului judiciar.

Participarea unor judecători și procurori la activități internaționale, precum și atragerea unor formatori internaționali va crește valoarea activităților INJ.

Capitolul 3. ACTIVITATEA DIDACTICO-METODICĂ, CERCETARE ȘI FORMARE FORMATORI

Promovarea, coordonarea și realizarea eficientă a activității didactico-metodice și de cercetare are drept scop formarea profesională calitativă, centrată pe personalul de instruire (formatori). Activitatea de cercetare este componenta esențială a procesului de formare a beneficiarilor institutului, având drept scop elaborarea unor analize profunde cu implicare teoretică a temelor de interes sporit pentru profesioniștii din domeniu. Rezultatele activității științifice (lucrări științifice, studii, ghiduri și compendiumuri) vor completa resursele Centrului de Informații Juridice, sporind calitatea serviciilor INJ.

Consolidarea continuă a capacităților și eficientizarea procedurii de selectare și numire în funcție a formatorilor, precum și evaluarea performanțelor acestora contribuie la crearea unui corp didactic capabil să realizeze obiectivele strategice ale INJ. Aceasta se va realiza prin promovarea și coordonarea eficientă a activității didactico-metodice, cercetare și formare formatori conform standardelor naționale și europene de formare profesională în domeniu, și anume prin:

- Impulsionarea cercetărilor științifice în cadrul INJ;
- Generalizarea practicii judiciare naționale și internaționale, realizarea inițiativelor științifice de promovare a rezultatelor cercetării;
- Punerea în practică a unei proceduri transparente, obiective și flexibile de recrutare și evaluare a formatorilor în conformitate cu prevederile Statutului formatorului INJ;
- Dezvoltarea rețelei de formatori astfel încât să acopere integralitatea domeniilor de formare conform obiectivelor strategice ale formării inițiale și continue;
- Formarea formatorilor atât în domeniul dreptului substanțial și procedural, cât și în domeniul metodelor și tehnicilor didactice;
- Creșterea numărului de formatori cu normă întreagă, în special - din rândul judecătorilor și procurorilor aflați în funcție.

3.1 Impulsionarea cercetărilor științifice în cadrul INJ.

INJ va forma și va dezvolta abilități de documentare, elaborare și valorificare a lucrărilor științifice prin consolidarea atribuțiilor Direcției instruire și cercetare, cu aportul formatorilor INJ. În

activitatea de cercetare științifică vor fi atrași și audienții din cadrul formării inițiale. Rezultatele obținute în cadrul activității de cercetare vor fi publice, inclusiv în Revista INJ.

3.2 Generalizarea practicii judiciare naționale și internaționale și realizarea inițiativelor științifice de promovare a rezultatelor cercetării.

INJ va valorifica și va extinde parteneriatele cu instituțiile naționale și internaționale de profil pentru generalizarea practicii judiciare. Vor fi realizate compendii și repertorii de jurisprudență internațională, în particular - CtEDO.

INJ va continua practica organizării conferințelor de totalizare a proiectelor internaționale ca platforme de dezbateri publice ale cadrului legal din RM (lacune, incompatibilități cu tratatele internaționale ratificate de RM) cu identificarea bunelor practici și a soluțiilor relevante.

3.3 Punerea în practică a unei proceduri transparente, obiective și flexibile de recrutare și evaluare a formatorilor, în conformitate cu prevederile Statutului formatorului INJ.

Procesul de formare inițială și continuă în cadrul INJ se realizează preponderent de către formatorii incluși în Rețeaua de formatori. Formatorii sunt recrutați atât pentru formarea inițială, cât și pentru formarea continuă. Selectarea formatorilor se realizează cu respectarea dispozițiilor din Statutul formatorului, cu respectarea principiului transparenței, având în vedere cunoștințele și aptitudinile didactice, precum și experiența profesională. Evaluarea formatorilor se face în conformitate cu Statutul formatorului și Metodologia de evaluare a calității programelor de formare din cadrul Institutului. Pentru asigurarea calității prestației formatorului, Institutul va efectua evaluarea profesională periodică a fiecărui formator, cel puțin o dată la 2 ani, conform criteriilor și procedurii de evaluare a formatorilor aprobate de Consiliul INJ.

3.4 Dezvoltarea rețelei de formatori astfel încât să acopere integralitatea domeniilor de formare conform obiectivelor strategice ale formării inițiale și continue.

Institutul își propune dezvoltarea rețelei de formatori astfel încât să acopere integral domeniile de formare prin perfecționarea continuă a procedurii de selectare a celor mai buni profesioniști din rândul judecătorilor, procurorilor, cadrelor didactice din învățământul juridic superior, precum și alți specialiști care activează în domeniile de instruire inițială și continuă ale INJ.

3.5 Formarea formatorilor atât în domeniul dreptului substanțial și procedural, cât și în domeniul metodelor și tehnicilor didactice.

Instruirea formatorilor se va realiza conform unui plan anual de formare a formatorilor. Toți formatorii INJ vor beneficia de formare în domeniul metodelor și tehnicilor didactice, cel puțin o dată la 2 ani. Planul de formare formatori va încorpora și cursuri de profil în domeniul dreptului substanțial și procedural, comunicare, etică și deontologie profesională, management judiciar etc. INJ va promova formatorii activi implicați în activitățile de formare și cercetare.

3.6 Creșterea numărului de formatori cu normă întreagă, în special - din rândul judecătorilor și procurorilor aflați în funcție.

Institutul, în limita unităților de formator, ținând cont de necesitățile strategice ale formării inițiale și continue, precum și a consolidării activității didactico-metodice, informaționale și manageriale, va majora numărul de formatori cu normă întreagă preponderent dintre judecătorii și procurorii aflați în funcție. Pot fi detașați judecători și procurori pentru a asigura procesul de formare.

Capitolul 4. COOPERARE INTERNAȚIONALĂ

4.1 Intensificarea raporturilor de colaborare cu partenerii naționali și străini, consolidarea poziției INJ în plan internațional prin:

- Sporirea cooperării internaționale a INJ și creșterea implicării în activități cu caracter internațional destinate instituțiilor de formare judiciară.

Consolidarea poziției Institutului, ca membru al Organizației Internaționale de Instruire Judiciară (IOJT), prin asigurarea și suplimentarea fondurilor necesare participării la evenimentele acestor organizații, precum și dezvoltarea cooperării cu Rețeaua Europeană de Formare Judiciară (EJTN), eventual - cu Academia de Drept European din Trier, Germania (ERA), constituie în acest context garanția unor programe de formare care să corespundă standardelor internaționale în materie. Statutul de membru-observator în cadrul EJTN pe care INJ l-a obținut la 2016⁹ urmează a fi consolidat prin implicarea la capacitate maximă în activitățile derulate în cadrul rețelei.

- Stabilirea și dezvoltarea parteneriatelor cu instituții de formare judiciară din alte state.

În scopul preluării celor mai bune practici profesionale în domeniu, INJ va continua să își dezvolte relațiile bilaterale cu instituții similare din alte state. Cooperarea cu aceste instituții, în special prin derularea în comun a unor programe de instruire pentru audienții INJ, pentru judecători, procurori și formatori, va reprezenta un indicator al recunoașterii INJ drept furnizor de instruire de calitate.

- Dezvoltarea componentei internaționale formării inițiale, continuă și formare formatori.

Este necesară diversificarea formelor de colaborare internațională în domeniul formării inițiale, continue, cât și în cel de formare a formatorilor. Se cere intensificarea relațiilor de colaborare cu instituțiile internaționale care acordă asistență în domeniul justiției, organizarea stagiunilor pentru formatori și audienți la școlile de magistratură din străinătate, precum și a unor vizite de documentare a judecătorilor, procurorilor și audienților de la formare inițială la CtEDO.

Este importantă continuarea participării audienților Institutului la Concursul Școlilor de Magistratură din Europa – THEMIS și la alte concursuri internaționale în domeniul drepturilor omului și dreptului european, organizarea de stagii și vizite de studiu pentru audienții Institutului la Curtea Europeană pentru Drepturile Omului, la instituțiile de formare a judecătorilor și procurorilor din SUA și din alte state, precum și obținerea de burse internaționale pentru audienții Institutului.

4.2 Consolidarea cooperării cu Comitetul Partenerilor de Dezvoltare.

În scopul valorificării eficiente a asistenței externe, INJ își va intensifica cooperarea cu Comitetul Partenerilor de Dezvoltare. Membrii acestuia - donatori activi și organizații non-guvernamentale din sectorul juridic, precum și alte instituții relevante - vor fi consultați în procesul de planificare și derulare a activităților Institutului, în special pentru a sinergiza proiectele și domeniile de asistență între partenerii de dezvoltare.

4.3 Impulsionarea schimbului de experiență internațională, în special în cadrul statelor Parteneriatului Estic prin crearea unei platforme corespunzătoare.

În scopul impulsionării schimbului de experiență între instituțiile de formare judiciară din regiune, INJ își propune inițierea creării unei rețele de schimb de experiență a școlilor de magistratură din statele Parteneriatului Estic. Această rețea urmează să servească drept platformă de cooperare pentru instituțiile implicate, în scopul promovării schimbului de cunoștințe și bune practici, precum și fortificării capacităților acestora de a furniza programe de formare care să corespundă standardelor europene în materie. INJ este disponibil să fie catalizator și una din forțele motrice în cadrul platformei.

Capitolul 5. RELAȚII PUBLICE ȘI SPORIREA VIZIBILITĂȚII INJ

⁹ Cu intrarea în vigoare a Acordului de Asociere dintre Republica Moldova și Uniunea Europeană.

5.1 Eficientizarea relațiilor publice ale INJ și sporirea transparenței activității INJ prin implementarea strategiei de comunicare a INJ.

INJ va implementa o strategie de comunicare la nivel național¹⁰ pentru a eficientiza comunicarea cu publicul, spori vizibilitatea inițiativelor sale, promova o imagine pozitivă a procesului de pregătire a cadrelor pentru sistemul justiției, contribuind la creșterea încrederii față de justiție din partea publicului.

5.2 Consolidarea relațiilor cu mass media pentru sporirea vizibilității și transparenței activității INJ.

Institutul va consolida relațiile sale de colaborare cu jurnaliștii și liderii de opinie, va promova în rândul publicului larg inițiativele INJ și va informa corect și transparent publicul, contribuind astfel la consolidarea unei imagini publice pozitive a INJ. Activitatea INJ se va axa pe facilitarea comunicării între Institut și grupurile sale țintă, respectând valorile democratice și ale statului de drept, va susține creșterea nivelului de transparență și facilitarea accesului la informație cu caracter public.

ÎNJ își asumă plener principiul transparenței prin intermediul paginii web, care urmează a fi promovată prin rețele sociale și pe alte portaluri. Vor fi actualizate și monitorizate politicile de acces a tuturor categoriilor de utilizatori la site-ul INJ.

5.3 Crearea unui Forum al ONG-urilor partenere INJ și consolidarea relațiilor cu societatea civilă din RM.

În perioada 2017-2020 vor fi impulsionate relațiile INJ cu mediul asociativ din RM, prin crearea pe lângă Institut a unui Forum al ONG-urilor cu competență în domeniul justiției, inclusiv în al instruirii judecătorilor și procurorilor din RM.

De asemenea, se planifică organizarea de conferințe periodice cu prezența Institutului la dezbaterile privind dezvoltarea justiției, astfel încât eforturile de cooperare cu societatea civilă să fie valorificate, iar INJ să devină o forță motrice în acest sens.

5.4 Îmbunătățirea calității de publicație științifică a Revistei Institutului Național al Justiției.

Institutul va defini o componentă de elită a Colegiului de redacție al revistei, inclusiv cu membri vestiți în domeniul științific din țări străine. Marea parte a revistei o constituie materialele științifice, la selectarea cărora se va pune accentul pe noutatea problemei, pe felul de prezentare a ei și a soluțiilor propuse. O atenție deosebită se va acorda respectării ultimelor cerințe de tehnoredactare a articolelor științifice impuse de Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare. Responsabilii de editarea revistei vor depune toate eforturile ca, la începutul anului 2018, aceasta să fie acreditată ca publicație științifică de categoria B.

Capitolul 6. CENTRUL DE INFORMAȚII JURIDICE

6.1 Crearea infrastructurii informaționale

Utilitatea CIJ este determinată nu numai de spectrul de servicii oferite, dar și de modul de prestare a acestora. La epata actuală aceasta presupune crearea condițiilor optime pentru acces facil online și direct la sursele de informare juridică prin elaborarea unei pagini web/secțiunii CIJ și crearea unui spațiu modern de informare juridică pentru beneficiarii INJ.

6.2 Lansarea unei campanii de informare și promovare a Centrului

¹⁰ Vezi Strategia de comunicare a Institutului Național al Justiției din Republica Moldova (2016-2018)

Stimularea cererii serviciilor CIJ este inerentă pentru asigurarea utilizării eficiente și efective a resurselor acestuia. Pentru popularizarea CIJ va fi realizată informarea beneficiarilor INJ despre ofertele CIJ și alte noutăți adiacente relevante.

6.3 Asigurarea accesului candidaților la funcția de judecător și procuror și a altor profesioniști din sectorul justiției la informația juridică necesară;

Calitatea actului de justiție este direct dependentă de cunoștințele și abilitățile profesioniștilor din sectorul justiției și capacitatea acestora de a se autoperfecționa perpetuu. În acest sens, accesul online și direct la resurse informaționale, oferit de către CIJ, poate stimula acest proces, oferind posibilitatea accesului rapid și ușor la informația de interes.

6.4 Prestarea unui complex modern de servicii informaționale, inclusiv la distanță, pentru sporirea eficienței pregătirii și perfecționării cadrelor din sistemul justiției din RM.

Dezvoltarea tehnologiilor informaționale și aplicarea largă a acestora în procesul de formare și informare și-a demonstrat raționalitatea și utilitatea. Prin urmare, utilizarea videoconferințelor, webinare, înregistrărilor video, echipamentului/softwarelor moderne (tablă interactivă, platforma de instruire la distanță, Sistemul Informațional al INJ, soft-uri specializate) în activitatea CIJ și a INJ reprezintă un beneficiu important.

Capitolul 7. CONSOLIDAREA CAPACITĂȚILOR INJ ȘI MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

7.1 Eficientizarea procesului de gestionare a resurselor umane

Managementul resurselor umane este orientat spre eficientizarea gestionării resurselor umane, în special prin implementarea procedurilor de evaluare a performanțelor personalului INJ prin prisma angajamentelor asumate și restructurarea unităților de personal conform necesităților și obiectivelor.

Efectele gestionării resurselor umane sunt condiționate și de atractivitatea recompenselor, iar acest fapt nu trebuie subestimat. Cu alte cuvinte, managementul remunerării este un factor esențial în procesul de atragere, menținere și valorificare a potențialului resurselor umane de înaltă calificare, care determină obținerea performanțelor instituției. În acest sens, quantumul salariilor de funcție și tarifarile ale angajaților INJ este mult sub nivelul cerințelor pieței și disproporționat cu valoarea personalului angajat. Mai mult ca atât, chiar și modestele recompense nu sunt indexate, ca urmare a deprecierei considerabile și constante a monedei naționale.

Pentru eficientizarea procesului de gestionare a resurselor umane sunt planificate următoarele activități:

- Implementarea cerințelor ISO 9001 și ISO 29990 ale sistemului de management al calității în procesul de eficientizare a MRU;
- Evaluarea personalului INJ conform procedurii stabilite;
- Elaborarea planului de instruire a personalului INJ pentru îmbunătățirea competențelor profesionale necesare realizării sarcinilor stabilite;
- Realizarea instruirilor conform planului realizat;
- Restructurarea unităților de personal conform necesităților și obiectivelor INJ.

7.2 Consolidarea și optimizarea managementului administrativ și financiar

Obiectivul principal al managementului resurselor financiare ale INJ este realizabil în practică cu mult mai dificil, decât pare la prima vedere. Acest lucru este motivat prin două aspecte:

- restricțiile, impuse de către stat, în gestionarea mijloacelor financiare;

- finanțarea bugetară (mijloacele financiare din bugetul de stat) destul de limitată, ca sursă principală de întreținere a instituțiilor de stat.

Managementul resurselor financiare este singurul care vizează formarea, gestionarea resurselor și fluxurilor financiare provenite din activitatea proprie. Succesul unei instituții poate fi asigurat cu preponderență atunci când există proceduri clare și transparente de control asupra utilizării resurselor materiale, ceea ce reprezintă prioritatea INJ.

- ***Asigurarea bazei tehnico-materiale***

O provocare importantă ce urmează a fi evidențiată este necesitatea de consolidare a bazei tehnico-materiale a INJ, ținând cont de necesitățile identificate la capitolul materiale didactice, tehnologii, infrastructura – factori de bază ce contribuie la obținerea rezultatelor în formarea inițială și formarea continuă - dar în egală măsură și cea la distanță, de formare a formatorilor - în ceea ce privește dezvoltarea abilităților corespunzătoare cu cerințele sistemului justiției.

- ***Diversificarea surselor de venit***

Diversificarea surselor de venit a ajuns una din preocupările mai multor instituții de stat din RM. Necesitățile reale ale INJ sunt cu mult mai mari în raport cu cele aprobate, iar INJ are următoarele tipuri de surse de venit:

- resurse financiare publice finanțate din bugetul public național – mijloacele bugetare anuale aprobate pentru INJ – sunt conform planurilor de finanțare și permit acoperirea cheltuielilor doar la articolele din clasificția bugetară;
- resurse obținute din mijloace speciale prin prestarea serviciilor contra plată;
- donatori și fundații care, prin programe de granturi precum și contractarea de servicii, susțin funcționarea INJ.

7.3 Sporirea calității instruirilor inițiale și continue din cadrul INJ prin standardizarea proceselor și sporirea managementului calității.

În vederea dezvoltării capacității instituționale, precum și a implementării Planului Strategic pentru anii 2017-2020 și în conformitate cu recomandările experților angajați de partenerii de dezvoltare, Institutul Național al Justiției își propune să sporească calitatea proceselor instituționale, inclusiv de instruire prin implementarea standardelor de certificare a calității.

În acest sens, prioritatea INJ este de a standardiza procesele educaționale și de management din cadrul instituției, adică integrarea standardelor de calitate ISO 9001:2015 și ISO 29990:2010, confirmată de certificatele corespunzătoare.

Prioritățile vor fi ajustarea actelor normative interne la noile prevederi ale Legii INJ, ajustarea procesului de formare continuă/documentației inerente la standardele ISO și asigurarea calității proceselor și serviciilor desfășurate în cadrul INJ conform cerințelor ISO 9001:2015 și ISO 29990:2010.

7.4 Dezvoltarea infrastructurii INJ pentru asigurarea condițiilor necesare.

Dezvoltarea infrastructurii INJ determină creșterea capacității instituționale și administrative a instituției, iar sporirea accesibilității influențează calitatea și procesul de instruire. Necesitatea rezultă din complexitatea activităților derulate în cadrul INJ, pentru asigurarea continuității, modernizarea și creșterea eficienței formării profesionale a beneficiarilor INJ.

Obiectivele principale în acest context țin de ajustarea infrastructurii INJ la sporirea accesibilității persoanelor cu dizabilități și dezvoltarea sălilor de simulări, precum și a bazei tehnico-materiale pentru eficientizarea instruirilor în domeniul investigării infracțiunilor.

Totodată, pentru dezvoltarea, modernizarea și diversificarea infrastructurii, INJ își propune înființarea unei cantine, astfel încât aceasta să creeze condiții cât mai bune de desfășurare a activităților din cadrul instituției, precum și pentru personalul administrativ.

PARTEA VI: MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA PLANULUI STRATEGIC AL INJ

Realizarea planului strategic al instituției și obținerea rezultatelor scontate depinde de contextul național, aspectele manageriale, dar mai ales de resursele disponibile necesare realizării angajamentelor asumate.

Monitorizarea implementării Planului Strategic al INJ va fi reflectată în rapoartele anuale, elaborate de executivul instituției, care vor reflecta preponderent rezultatele monitorizării implementării planurilor de acțiuni și vor fi prezentate și analizate în cadrul Consiliului INJ. Acestea vor fi axate în mod prioritar pe identificarea, descrierea rezultatelor imediate și pe termen mediu, în conformitate cu indicatorii de performanță și abordările managementului bazat pe rezultate. Colectarea datelor în cadrul procesului de monitorizare se va face în conformitate cu Matricea monitorizării implementării Planului Strategic al INJ prezentată mai jos.

Tabelul 1: *Matricea monitorizării performanțelor implementării Planului Strategic al INJ*

Acțiune	Sursa de informare	Cine va colecta informațiile	Cine va analiza informația	Responsabil de întocmirea raportului de monitorizare	Frecvența colectării informației

Matricea monitorizării performanțelor va fi completată ulterior, pe parcursul implementării planului strategic, cu suportul Consultantului PNUD Moldova. De asemenea, vor fi reflectate impedimentele, necesitățile și perspectivele noi aparute, astfel încât Planul Strategic (implicit Planul de Acțiuni) poate fi ajustat pe parcursul ciclului strategic în funcție de materializarea riscurilor anticipate sau valorificarea unor eventuale noi oportunități, inclusiv determinate de aprobarea unei noi strategii de reformare a sectorului justiției din RM.

La încheierea ciclului strategic, adică la sfârșitul anului 2020, executivul INJ¹¹ va întreprinde o autoevaluare a implementării Planului Strategic în baza constatărilor monitorizărilor curente. Astfel, vor fi analizate performanțele înregistrate și factorii de succes care le-au facilitat și/sau cauzele care le-au afectat. De asemenea, vor fi trase concluzii finale, identificate bunele practici care au funcționat și unele lecții ce trebuie învățate din abordările care nu au funcționat sau angajamentele care nu au fost realizate, în cazul în care acestea vor fi.

¹¹ Mai exact, fiecare subdiviziune a INJ responsabilă de realizarea domeniilor sale specifice din cadrul Planului Strategic.