

DOCUMENT DE CONCEPT
PENTRU PROGRAMUL DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ ȘI PLANUL DE ACȚIUNE
AL PROCURATURII REPUBLICII MOLDOVA

Elaborat de experții:

Anca Jurma, Horațiu Răzvan Radu, Nicolae Crețu

Consultanți ai Consiliului Europei

Mai, 2025

Acest document de concept a fost elaborat în cadrul proiectului Consiliului Europei
”Consolidarea sistemului de justiție penală bazat pe respectarea drepturilor omului în Republica Moldova, faza II”, implementat de către Direcția Programe de Cooperare a Consiliului Europei.

Opiniile exprimate în acest document sunt responsabilitatea autorilor și nu reflectă în mod
necesar politica oficială a Consiliului Europei.

CONȚINUT

Introducere	4
A. Aspecte de ordin general privind metodologia de pregătire, redactare și implementare a unui program de dezvoltare strategică.....	5
A.1. Principii generale și cadrul normativ al planificării strategice	5
A.2. Constituirea grupului de lucru și responsabilități în elaborare	10
A.3. Consultarea părților interesate – focus grupuri și chestionare	11
A.4. Etapele-cheie ale elaborării și implementării programului strategic	12
A.5. Recomandări privind estimarea cheltuielilor în procesul de elaborare a Programului	15
strategic al Procuraturii	15
B. Viziunea echipei de experți privind elementele de conținut ale viitorului Program de Dezvoltare Strategică a Procuraturii Republicii Moldova	16
B.1. Analiza contextului și a situației curente	16
B.2. Provocările principale și oportunitățile identificate în implementarea Programului de dezvoltare strategică	28
B.3. Propunerea viziunii strategice a Procuraturii pentru perioada următoare (misiune, viziune, valori)	30
B.4. Direcții de acțiune și obiectivele strategice	31
B.5. Prioritizarea obiectivelor după termenul de realizare (obiective pe termen scurt, mediu și lung)	51
B.6. Recomandări privind implementarea programului strategic (foaie de parcurs, model de plan de acțiuni).....	52
Recomandări:	54

Introducere

Documentul de concept pentru Programul de dezvoltare strategică și Planul de acțiune al Procuraturii Republicii Moldova a fost întocmit în cadrul proiectului Consiliului Europei „Consolidarea sistemului de justiție penală bazat pe respectarea drepturilor omului în Republica Moldova, Faza a II-a”, în componenta sa privind consolidarea independenței și responsabilității profesionale a sistemului Procuraturii, optimizarea sa și asigurarea respectării drepturilor fundamentale ale omului. Consiliul Europei și-a propus să sprijine Procuratura Republicii Moldova în elaborarea unui document de dezvoltare strategică propriu și a unui plan de acțiuni pentru implementarea acestuia.

În acest sens, echipa de experți a fost solicitată să pregătească un concept al acestui document strategic cu recomandări de urmat de către instituția beneficiară.

În vederea elaborării acestui document, echipa de experți a efectuat o misiune la Chișinău în perioada 8-12 aprilie 2025, ocazie cu care a avut întâlniri cu conducerea Procuraturii Generale al Republicii Moldova, cu grupul de lucru însărcinat cu elaborarea programului de dezvoltare strategică și cu membrii Secției de Politici și Management al Proiectelor, precum și cu alți actori importanți în domeniul activității Procuraturii și în sectorul justiției în general, respectiv Ministerul Justiției și Consiliul Superior al Procurorilor (CSP). Au fost de asemenea organizate întâlniri cu Delegația Uniunii Europene și cu reprezentanți ai societății civile, respectiv Institutul pentru Politici și Reforme Europene (IPRE) și Centrul de Resurse Juridice din Moldova (CRJM). Totodată, experții au analizat documentele interne ale Procuraturii puse la dispoziție de către instituția beneficiară, legislația specifică și alte documente relevante și utile scopului proiectului, inclusiv rapoarte de evaluare și analiză internaționale, precum Analiza funcțională a procuraturii generale a Republicii Moldova¹, publicat de IPRE în 21.02.2025.

Este necesar a fi precizat că documentul de concept pentru programul de dezvoltare strategică a Procuraturii nu poate înlocui efortul de colectare a informațiilor privind necesitățile de dezvoltare și de analiză a acestora ce trebuie efectuat de însăși instituția beneficiară, ci el reprezintă un îndrumar pentru sprijinirea procesului. În acest sens, echipa de experți a formulat recomandări privind modul în care procesul de elaborare a documentului strategic trebuie să se desfășoare conform cadrului normativ și standardelor europene. În același timp, pornind de la datele și informațiile la care au avut acces, experții au sugerat o structură și un posibil conținut al obiectivelor și acțiunilor care ar putea face parte din documentul strategic, conținut care însă va trebui verificat, adaptat, dezvoltat de către instituția beneficiară pe baza datelor și informațiilor care vor fi culese și analizate conform metodologiei propuse în cadrul proiectului.

¹ [Analiza Funcțională a Procuraturii Generale a Republicii Moldova - IPRE](#)

Documentul este structurat în două părți. Prima parte cuprinde propuneri privind metodologia de urmat în vederea elaborării și implementării unui program strategic al Procuraturii, iar a doua include viziunea experților și recomandări privind posibilele elemente de conținut ale acestui program și structura unui plan de acțiuni pentru implementarea sa, după cum urmează:

A. Aspecte de ordin general privind metodologia de pregătire, redactare și implementare a unui program de dezvoltare strategică

A.1. Principii generale și cadrul normativ al planificării strategice

A.2. Constituirea grupului de lucru și responsabilități în elaborare

A.3. Consultarea părților interesate – focus grupuri și chestionare

A.4. Etapele cheie ale elaborării și implementării programului strategic

B. Viziunea echipei de experți privind elementele de conținut ale viitorului Program de Dezvoltare Strategică a Procuraturii Republicii Moldova

B.1. Analiza contextului și a situației curente

B.2. Provocările principale și oportunitățile identificate în implementarea programului de dezvoltare strategică

B.3. Propunerea viziunii strategice a Procuraturii pentru perioada următoare (misiune, viziune, valori)

B.4. Direcțiile de acțiune și obiectivele strategice

B.5. Prioritizarea obiectivelor după termenul de realizare (obiective pe termen scurt, mediu și lung)

B.6. Recomandări privind implementarea programului strategic (foaie de parcurs, model plan de acțiuni)

A. Aspecte de ordin general privind metodologia de pregătire, redactare și implementare a unui program de dezvoltare strategică

A.1. Principii generale și cadrul normativ al planificării strategice

În procesul de elaborare a unui Program, Procuratura se conduce inclusiv de politicile generale ale planificării stabilite în actele normative la nivel național, în special de prevederile Hotărârii Guvernului nr.386/2020 **cu privire la planificarea strategică**. La nivel instituțional Procuratura se conduce de Regulamentul cu privire la planificarea, monitorizarea și raportarea activității Procuraturii, aprobat prin Ordinul Procurorului General nr. 103/2020.

Conform metodologiei oficiale, documentele strategice trebuie să fie coerente cu Strategia Națională de Dezvoltare (SND) și cu angajamentele de dezvoltare durabilă și integrare europeană, asigurându-se integrarea Agendei 2030 și a prevederilor Acordului de Asociere RM-UE. Totodată, procesul de planificare strategică trebuie să fie bazat pe dovezi (rapoarte precedente, studii realizate, etc), și să asigure coerența cu alte documente programatice la nivel național, sectorial și instituțional.

Un principiu fundamental este transparența și incluziunea pe tot parcursul procesului strategic. În elaborarea programului, Procuratura va asigura un proces de planificare deschis și participativ, conform cerințelor Legii nr. 3 cu privire la Procuratură care prevede în Art.3 alin (2) "Organizarea și activitatea Procuraturii sunt transparente și presupun garantarea accesului societății și al mijloacelor de informare în masă la informațiile despre această instituție, cu excepțiile prevăzute de lege și cu asigurarea respectării regimului datelor cu caracter personal." Aceasta înseamnă că atât pregătirea, cât și redactarea și adoptarea documentului strategic trebuie să implice părțile interesate și publicul, asigurând accesul la informații și posibilitatea de a contribui cu propuneri. Un proces participativ robust nu este doar o obligație legală, ci și o garanție a legitimității și a calității programului, permițând identificarea nevoilor reale și obținerea consensului asupra direcțiilor de dezvoltare. Principiul transparenței este subliniat în mod repetat în Avizul nr. 13(2018) al Consiliului Consultativ al Procurorilor Europeni (CCPE), care reiterează că transparența, alături de imparțialitate și corectitudine, este o valoare fundamentală pentru consolidarea încrederii publicului în activitatea procurorilor și pentru asigurarea respectării principiilor statului de drept².

În acest context, este important de subliniat că respectarea cadrului general privind elaborarea documentelor de politici publice nu contravine principiului independenței Procuraturii. Conform Avizului nr. 13 (2018) al Consiliului Consultativ al Procurorilor Europeni (CCPE) privind „Independența, responsabilitatea și etica procurorilor”, independența externă a procurorilor nu exclude posibilitatea ca Ministerul Public să primească instrucțiuni generale, prevăzute de lege, referitoare la prioritățile activităților de urmărire penală, la dezvoltarea cooperării internaționale sau la cerințele legate de organizarea internă. Prin urmare, alinierea procesului de elaborare a programului de dezvoltare strategică la metodologia națională privind politicile publice și integrarea standardelor europene constituie un demers legitim, necesar pentru buna guvernare instituțională, fără a afecta autonomia operațională a Procuraturii în desfășurarea activității sale specifice³.

² Consiliul Consultativ al Procurorilor Europeni (CCPE), *Avizul nr. 13 (2018) privind independența, responsabilitatea și etica procurorilor*, disponibil la: <https://rm.coe.int/opinion-13-ccpe-2018-2ro-avizul-ccpe-nr-13-2018-independenta-responsab/1680931a7c>

³ Consiliul Consultativ al Procurorilor Europeni (CCPE), *Avizul nr. 13 (2018), privind independența, responsabilitatea și etica procurorilor, articolul 35*, disponibil la: <https://rm.coe.int/opinion-13-ccpe-2018-2ro-avizul-ccpe-nr-13-2018-independenta-responsab/1680931a7c>

Angajamentele Republicii Moldova față de procesul de integrare europeană impun alinierea reformelor Procuraturii la standardele și bunele practici europene. Pentru referință se recomandă o analiză atentă a gradului de respectare a recomandărilor Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ)⁴ și Avizul nr. 9 (2014) al Consiliului Consultativ al Procurorilor Europeni (CCPE) în atenția Comitetului Miniștrilor al Consiliului Europei privind normele și principiile europene referitoare la procurori⁵.

În conformitate cu Avizul nr. 13(2018) al Consiliului Consultativ al Procurorilor Europeni (CCPE) privind „Independența, responsabilitatea și etica procurorilor”, procurorii trebuie să beneficieze de o autonomie suficientă în organizarea activității lor, inclusiv în administrarea resurselor alocate, și trebuie să fie consultați și să aibă un cuvânt de spus în procesul de elaborare a bugetului instituției. Recomandările prevăd că procurorii trebuie să dispună de resurse umane și materiale adecvate, precum și de formare inițială și continuă corespunzătoare, care să le permită să își îndeplinească funcțiile în mod eficient și independent. Aceste cerințe subliniază importanța implicării active a tuturor procurorilor în procesele decizionale privind planificarea strategică, asigurarea resurselor și dezvoltarea capacităților instituționale, ca garanții fundamentale ale exercitării unui mandat independent și profesionist.

În vederea asigurării unei implementări eficiente și sustenabile a strategiilor instituționale, sistemele judiciare, inclusiv procuratura, trebuie să dezvolte mecanisme clare de monitorizare și evaluare a performanței, fundamentate pe indicatori cantitativi și calitativi. Astfel de instrumente permit măsurarea obiectivă a progresului în realizarea obiectivelor stabilite și oferă o bază solidă pentru îmbunătățirea continuă a politicilor și proceselor instituționale. Potrivit Comisiei Europene pentru Eficiența Justiției (CEPEJ)⁶, evaluarea performanței trebuie să fie un proces continuu, capabil să sprijine ajustarea strategiilor și a planurilor de acțiune în funcție de rezultatele obținute și de evoluțiile contextului extern. Această abordare dinamică a evaluării performanței este esențială pentru menținerea relevanței strategice și pentru garantarea calității actului de justiție.

Documentația metodologică recomandă integrarea abordării bazate pe drepturile omului și a obiectivelor de integrare europeană pe parcursul întregului ciclu de planificare. Prin urmare, programul strategic al Procuraturii trebuie conceput astfel încât implementarea lui să contribuie la îndeplinirea criteriilor politice de aderare la UE (referitoare la justiție și stat de drept) și la respectarea obligațiilor asumate prin Acordul de Asociere cu UE.

⁴ Comisia Europeană pentru Eficiența Justiției (CEPEJ), *Guidelines on the Creation of Judicial Maps to Support Access to Justice within a Quality Judicial System*, disponibil la: <https://rm.coe.int/cepej-guidelines/16809f007a>

⁵ Avizul nr. 9 (2014) al Consiliului Consultativ al Procurorilor Europeni (CCPE), *Standarde și principii europene referitoare la procurori*, disponibil la: <https://rm.coe.int/16807482b3>

⁶ *Checklist for promoting quality of justice and the courts*, International Framework for Court Excellence, disponibil la: <https://rm.coe.int/european-commission-for-efficiencyof-justice-cepej-checklist-for-promo/16807475cf>

Matricea procesului de planificare strategică pentru Procuratura Republicii Moldova

Componentă	Ce include concret	Responsabili principali	Instrumente/ Metode utilizate	Etapa/ Perioada estimată	Observații/ Riscuri
Guvernarea procesului	Constituirea grupului de lucru, definirea regulilor interne de funcționare	Procurorul General	Ordin de constituire; Regulament intern al grupului de lucru	Prima lună	Risc: lipsa de implicare activă a unor membri
Participarea părților interesate	Maparea actorilor, implicarea lor la fiecare etapă	Grupul de lucru (comisie participare)	Focus-grupuri, chestionare, consultări publice, ateliere	Permanent, la fiecare fază principală	Risc: participare redusă a anumitor părți
Documentele de referință analizate	Strategii, legi, rapoarte GRECO, opinii Comisia de la Veneția, evaluări anterioare, avize CCPE, recomandări CEPEJ	Grupul de lucru (echipa de analiză)	Fișe de analiză documentară, sinteze SWOT	1–2 luni după inițiere	Risc: omiterea unor documente relevante
Resurse necesare	Resurse umane (experți), financiare (buget pentru consultări), logistice	Procuratura Generală Aparatul Procuraturii	Plan de resurse; Anexe bugetare; Plan logistic	Planificat odată cu inițierea	Risc: subestimarea costurilor reale
Calendarul procesului	Stabilirea etapelor și a termenelor-limită	Coordonator grup de lucru	Grafic Gantt simplificat; Roadmap	Elaborat la început, actualizat lunar	Risc: întârzieri din motive externe (alegeri, crize)
Managementul riscurilor	Identificare riscuri majore și	Grup de lucru (coordonator)	Matrice riscuri și acțiuni de mitigare	Actualizat odată cu	Important: reevaluare

Componentă	Ce include concret	Responsabili principali	Instrumente/ Metode utilizate	Etapa/ Perioada estimată	Observații/ Riscuri
	măsurile de prevenire			planificarea detaliată	riscuri la fiecare etapă
Monitorizarea procesului de planificare	Urmărirea realizării activităților la timp și calitate	Secretariat tehnic al grupului de lucru	Rapoarte scurte de progres lunar	Lunar, pe durata procesului	
Comunicare și transparență	Informarea actorilor despre evoluția procesului	Grup de lucru (responsabil comunicare)	Email grup	Permanent	
Integrarea tematicilor transversale	Respectarea drepturilor omului, egalității de gen, standardelor europene	Grup de lucru, experți externi dacă e necesar	Liste de verificare pentru fiecare document produs	Toate etapele	
Sincronizarea cu alte reforme	Corelare cu reforme în justiție, anticorupție, digitalizare	Grup de lucru, Ministerul Justiției (puncte de contact)	Liste de aliniere (cross-mapping)	Inițial și înainte de redactarea finală	
Dezvoltarea capacităților instituționale	Digitalizarea Resurse Umane Relații cu Publicul Management instituțional Relații cu partenerii Reorganizarea	Organizarea unui subgrup de lucru separat pe fiecare componentă (posibil cu implicarea unui consultant extern cu expertiză în domeniul specific)	Ateliere de planificare	După definirea obiectivelor strategice	Lipsa de resurse pentru implicarea experților/ expertizei specifice domeniului

A.2. Constituirea grupului de lucru și responsabilități în elaborare

Pentru elaborarea propriu-zisă a programului de dezvoltare strategică, se impune formarea unui grup de lucru interinstituțional cu participare diversă, care să asigure expertiza necesară și reprezentarea părților interesate. Inițiativa constituirii grupului de lucru va fi luată, de regulă, de către conducerea Procuraturii, care va stabili componența și mandatul acestuia printr-un act administrativ.

În Grupul de lucru ar trebui să participe în mod obligatoriu reprezentanți ai organelor de autoguvernare și ai conducerii Procuraturii – în special membri desemnați ai Consiliului Superior al Procurorilor (CSP) și ai Procuraturii Generale. Prezența CSP este crucială, dat fiind rolul acestei instituții în garantarea independenței și administrarea carierei procurorilor. De asemenea, experți din cadrul Procuraturii Generale (șefi de direcții relevante) vor contribui cu cunoștințele lor despre problemele interne și nevoile instituționale.

În spiritul unui proces incluziv și participativ, este recomandată cooptarea unor experți externi cu competență în domeniul justiției și al politicilor publice. Astfel, societatea civilă ar trebui reprezentată prin specialiști din organizații neguvernamentale cu profil juridic sau anticorupție, care cunosc provocările sistemului de justiție și pot oferi o perspectivă independentă. Prezența mediului academic este, la rândul său, valoroasă – profesori de drept sau cercetători în domeniul juridic (eventual de la Universitatea de Stat din Moldova, Academia de Poliție sau Institutul Național al Justiției) pot contribui la fundamentarea teoretică a programului și la alinierea lui cu conceptele moderne de management al procuraturii. Implicarea actorilor din sfera societății civile și academice este susținută și de metodologia națională, care recomandă participarea societății civile, mediului academic și partenerilor de dezvoltare în procesul de elaborare a politicilor publice. Prin includerea acestor membri externi, grupul de lucru își lărgeste viziunea și se asigură că programul strategic va reflecta atât așteptările instituționale interne, cât și pe cele ale publicului și experților independenți.

În funcție de necesități, grupul de lucru va invita și alți parteneri instituționali relevanți în calitate de observatori și consultanți: reprezentanți ai Ministerului Justiției (care coordonează politicile din sectorul justiției și are experiență în elaborarea strategiilor), ai Consiliului Superior al Magistraturii (pentru aspecte ce țin de interacțiunea procurori-judecători), ai Ministerului Afacerilor Interne și Centrului Național Anticorupție (pentru chestiuni de cooperare interinstituțională în investigarea infracțiunilor) sau ai finanțatorilor internaționali interesați de reforma justiției. Deși Procuratura este o autoritate autonomă, cooperarea cu aceste entități încă din faza de planificare strategică poate facilita ulterior implementarea armonizată a reformelor la nivel de sistem.

Grupul de lucru, odată constituit, își va stabili un plan de activitate și va repartiza roluri clare membrilor. De obicei, se desemnează un coordonator sau președinte al grupului de lucru care să conducă reuniunile și să asigure respectarea termenelor. Secretariatul tehnic al grupului poate fi asigurat de către o subdiviziune a Procuraturii Generale (Secția politici și management al

proiectelor a Procuraturii Generale), având sarcina de a pregăti documentele de lucru, a centraliza propunerile și a redacta versiunile preliminare ale programului în baza deciziilor grupului. Responsabilitatea generală pentru calitatea și corectitudinea documentului strategic rămâne, desigur, la nivelul conducerii Procuraturii, care va valida propunerile grupului de lucru înainte de a le supune consultării cu toate părțile interesate și aprobărilor formale.

A.3. Consultarea părților interesate – focus grupuri și chestionare

O componentă esențială a pregătirii programului strategic o constituie consultarea sistematică a părților interesate prin diverse instrumente, cum sunt focus-grupurile și sondajele de opinie (chestionare). Scopul acestor consultări este de a colecta date calitative și cantitative despre percepțiile, așteptările și propunerile celor direct implicați sau afectați de activitatea procuraturii, asigurând astfel că programul de dezvoltare strategică răspunde problemelor reale și beneficiază de suportul celor vizați.

În primul rând, este necesară consultarea procurorilor din toate nivelurile și structurile Procuraturii. Vor fi organizate sesiuni de discuții (focus grupuri) cu procurori de la procuraturile teritoriale, cu procurori de la procuraturile specializate, precum și cu reprezentanți ai Procuraturii Generale. Aceste consultări interne vor scoate la iveală perspective diverse: procurorii de nivel de bază pot semnală dificultățile operaționale și nevoile logistice sau de formare profesională, în timp ce procurorii cu funcții de conducere pot evidenția provocările manageriale și de organizare instituțională. Toate aceste opinii sunt prețioase pentru efectuarea unei analize diagnostic corecte a stării actuale a procuraturii și pentru identificarea direcțiilor prioritare de intervenție.

De asemenea, avocații constituie un grup interesat care trebuie consultat. Avocații interacționează zilnic cu procurorii în cadrul procesului penal și pot oferi feedback privind practicile procurorilor, respectarea drepturilor apărării, probleme procedurale frecvente sau aspecte ce țin de etica și conduita în sala de judecată. Se pot realiza interviuri sau mese rotunde cu avocați experimentați în materie penală, eventual prin cooperare cu Uniunea Avocaților, pentru a culege propuneri despre cum ar putea Procuratura să-și îmbunătățească performanțele.

Un alt pilon al consultărilor îl reprezintă reprezentanții sistemului judecătoresc. Cooperarea dintre procurori și judecători este vitală pentru funcționarea justiției penale; de aceea, opiniile judecătorilor – în special ale celor care examinează cauze penale – sunt relevante. Se pot organiza discuții cu judecători (prin intermediul Consiliului Superior al Magistraturii sau al Curților de Apel) pentru a obține puncte de vedere privind toate aspectele relevante.

Consultarea societății civile este la fel de importantă. Organizațiile neguvernamentale care monitorizează activitatea sistemului de justiție (de exemplu, cele specializate în drepturile omului, transparență sau anticorupție) pot furniza o evaluare independentă a punctelor slabe și tari ale Procuraturii, bazată pe rapoarte și studii anterioare. Astfel de ONG-uri pot fi invitate să prezinte constatările lor și să formuleze recomandări. Rezultatele consultărilor cu societatea civilă vor ajuta la calibrarea viziunii și obiectivelor programului strategic, pentru ca acesta să corespundă și nevoilor sociale, nu doar celor instituționale.

Este esențial ca procesul de consultare cu toate părțile interesate să fie documentat și transparent, iar comentariile primite să fie analizate serios de grupul de lucru, multe dintre ele putând îmbunătăți substanțial calitatea finală a documentului. Un proces de consultare amplu și autentic va conferi programului strategic legitimitate și va facilita implementarea sa ulterioară, deoarece actorii cheie se vor regăsi în conținutul lui și îl vor susține.

A.4. Etapele-cheie ale elaborării și implementării programului strategic

Procesul de realizare a unui program de dezvoltare strategică parcurge în mod obișnuit mai multe etape succesive, de la faza inițială de pregătire până la cea de implementare și evaluare. Urmărirea acestor etape într-o succesiune logică asigură rigoarea și eficacitatea demersului.

(1) Inițierea și planificarea procesului: În această etapă incipientă, se clarifică *scopul, domeniul de aplicare și orizontul de timp* al viitorului program strategic (de exemplu, o strategie pe 5 ani pentru dezvoltarea Procuraturii). Conducerea Procuraturii, în consultare cu autoritățile relevante (CSP, Ministerul Justiției), emite decizia de inițiere a elaborării documentului. Se constituie grupul de lucru (conform secțiunii 2.2 de mai sus) și se întocmește un *plan de acțiuni pentru elaborare*, cu stabilirea resurselor necesare (informaționale, umane) și a unui calendar provizoriu. Tot în această fază, se identifică și se colectează documentele de referință și analizele existente: legislația incidentă, strategii și politici anterioare, rapoarte de evaluare a Procuraturii, studii, sondaje sau audituri disponibile. Astfel, dacă au existat evaluări anterioare ale performanței procuraturii (de exemplu, un Raport de evaluare funcțională a Procuraturii sau concluzii ale misiunilor de audit internațional), acestea vor fi analizate cu atenție de grupul de lucru, pentru a extrage lecții și a identifica problemele ce trebuie adresate în noul program strategic. Rezultatul acestei etape este, de regulă, *Conceptul* programului strategic, un document sintetic care definește problema, justificarea și obiectivele generale ale viitorului program (conform modelului-tip prevăzut de HG 386/2020) și care va ghida elaborarea detaliată.

(2) Analiza diagnostică și evaluarea situației curente: Pe baza datelor strânse, grupul de lucru efectuează o analiză comprehensivă a stării actuale a sistemului procuraturii. Aceasta include analiza cadrului organizațional și normativ (structura instituțională a Procuraturii, competențele și atribuțiile prevăzute de lege, relațiile ierarhice, resursele financiare și umane alocate etc.), precum și a performanțelor actuale (indicatori statistici privind activitatea procurorilor: număr de dosare soluționate, rata de condamnări vs. achitări, durata medie a urmăririi penale, încărcătura pe procuror, gradul de ocupare a posturilor, rezultate ale inspecției procurorilor etc.). Un instrument uzual folosit în această fază este analiza PESTEL pentru analiza factorilor externi și analiza SWOT – identificarea punctelor tari (*Strengths*) și a punctelor slabe (*Weaknesses*) interne ale Procuraturii, precum și a oportunităților (*Opportunities*) și amenințărilor (*Threats*) din mediul extern. Această radiografie inițială va sta la baza definirii viziunii și obiectivelor.

(3) Formularea viziunii, misiunii și a obiectivelor strategice: Pe temeiul constatărilor din analiza diagnostic, se trece la definirea *viziunii* viitorului program strategic – practic, descrierea aspirațională a stării dorite a Procuraturii la finalul perioadei de implementare. De exemplu, viziunea ar putea fi ca *Procuratura Republicii Moldova să devină o instituție modernă*,

independentă și responsabilă, cu o eficiență sporită în combaterea criminalității și un înalt grad de încredere publică. În strânsă legătură cu viziunea, se formulează și misiunea (rolul fundamental al Procuraturii în societate, reafirmat succint). Apoi, grupul de lucru stabilește obiectivele strategice majore – direcții de dezvoltare pe termen mediu, care derivă din problemele identificate și urmăresc realizarea viziunii.

Posibile obiective strategice pot fi: *consolidarea independenței și integrității Procuraturii* (prin măsuri de protecție împotriva influențelor nelegitime, integritate profesională etc.), *sporirea eficienței și calității urmăririi penale* (prin îmbunătățirea procedurilor de lucru, specializarea procurorilor și formarea profesională adecvată, digitalizarea proceselor, reducerea duratei soluționării cauzelor).

Obiective strategice de suport pot ținti *dezvoltarea capacităților instituționale și manageriale* (prin formarea continuă a procurorilor, optimizarea structurii organizatorice, management financiar adecvat) sau *îmbunătățirea comunicării publice și transparenței* (pentru creșterea încrederii cetățenilor) sau *digitalizarea și automatizarea proceselor pentru creșterea performanțelor procurorilor*.

Obiectivele trebuie formulate clar, realist și măsurabil, însoțite, acolo unde este posibil, de indicatori de rezultat. Este important ca ele să reflecte nu doar prioritățile interne ale Procuraturii, ci și așteptările exprimate de părțile interesate și angajamentele asumate la nivel de stat (în special cele legate de integrarea europeană și de reformele din justiție). În plus, obiectivele strategice ar trebui să fie armonizate și cu pilonii relevanți din Strategia națională de reformă a justiției 2022–2025, pentru a asigura unitatea eforturilor reformatoare.

(4) Elaborarea propriu-zisă a documentului strategic (redactarea proiectului): Odată stabilite liniile directoare (viziune, obiective strategice), grupul de lucru procedează la detalierea conținutului programului de dezvoltare strategică. Documentul va fi structurat, de regulă, în capitole clare (conform cerințelor metodologice din HG 386/2020 și Ghidului Cămarilor de Stat): **introducere** (context și metodologie), **analiza situației curente** (rezumat al diagnosticului SWOT și al problemelor identificate), **viziune și valori**, **obiective strategice**, **direcții de acțiune pentru fiecare obiectiv**, **mecanisme de implementare**, **monitorizare și evaluare**. Pentru fiecare **direcție de acțiune** sau obiectiv specific, se pot schița inițiative și activități concrete care vor alcătui, la momentul implementării, planul de acțiuni al strategiei. De exemplu, dacă obiectivul strategic este *creșterea capacității instituționale*, direcții de acțiune ar putea fi: *implementarea unui sistem informațional de management al dosarelor*, *revizuirea procedurilor de evaluare a performanțelor procurorilor*, *majorarea treptată a numărului de procurori și personal auxiliar conform volumului de lucru*, etc. La redactare, se va ține cont de necesitatea alinierii la *elementele obligatorii* ale documentelor de politici publice: delimitarea rezultatelor scontate, a indicatorilor de performanță, estimarea preliminară a resurselor bugetare necesare și identificarea riscurilor și premiselor pentru realizare. Grupul de lucru va utiliza un limbaj clar, juridico-administrativ, și va fundamenta fiecare decizie strategică pe datele și consultările anterioare (de exemplu: *“În urma consultării a 50 de procurori din teritoriu s-a constatat necesitatea uniformizării practicilor de supraveghere a urmăririi penale; în acest sens, programul prevede elaborarea unui Ghid unic de*

procedură). Versiuni succesive ale documentului pot fi circulate în interiorul grupului de lucru pentru feedback și ajustări, până la obținerea unui proiect coerent și complet.

(5) Consultarea pe marginea proiectului și avizarea lui: Înainte de adoptarea finală, proiectul programului strategic trebuie supus unui proces de consultare externă cu actorii relevanți. Așa cum s-a detaliat la secțiunea 2.3, proiectul va fi consultat și vor fi organizate reuniuni de consultare cu instituțiile publice, societatea civilă și alte părți interesate. Comentariile primite în această fază – fie ele propuneri punctuale de îmbunătățire, fie obiecții majore – vor fi analizate de grupul de lucru. Este posibil ca, în urma consultărilor, proiectul să sufere modificări: de exemplu, includerea unui nou obiectiv sau acțiuni suplimentare, reformularea unor indicatori, sau ajustări de limbaj. Scopul este ca versiunea finală să fie agreată de toți actorii importanți și să respecte cerințele de calitate. După integrarea observațiilor relevante, proiectul consolidat va fi supus avizării formale. În cazul de față, deoarece programul strategic al Procuraturii are o natură instituțional-sectorială, este probabil ca proiectul să fie înaintat pentru aviz Consiliului Superior al Procurorilor și Ministerului Justiției (din perspectiva politicii generale în justiție), eventual și Cancelariei de Stat conform procedurilor HG 386/2020 (care prevede evaluarea calității proiectelor de politici publice înainte de aprobare). Avizarea pozitivă confirmă că documentul este pregătit pentru etapa de adoptare.

(6) Aprobarea oficială a programului strategic: Pentru intrarea sa în vigoare, programul de dezvoltare strategică trebuie adoptat prin actul autorității competente - un ordin al Procurorului General, cu avizul CSP. În mod ideal, programul strategic va fi însoțit și de un Plan de acțiuni detaliat adoptat concomitent, care să cuprindă lista măsurilor, termenele, responsabilitățile și resursele pentru punerea în aplicare a fiecărui obiectiv al strategiei. Aprobarea formală marchează trecerea de la faza de planificare la cea de execuție.

(7) Implementarea programului și monitorizarea continuă: Odată aprobat, programul de dezvoltare strategică trebuie pus în practică conform planului stabilit. Conducerea Procuraturii (Procurorul General, adjuncții săi și CSP) poartă responsabilitatea generală a coordonării implementării. Se pot institui mecanisme de *management al implementării*, precum desemnarea unui coordonator de implementare (de exemplu, un adjunct al PG sau șeful Direcției Politici și Management al proiectelor) și crearea unor grupuri de lucru tematice pentru fiecare obiectiv major, care să urmărească progresul măsurilor din aria respectivă (de exemplu, un grup pentru *reforma managementului resurselor umane*, altul pentru *modernizarea infrastructurii IT*, etc.). Este esențial ca realizarea acțiunilor să fie integrată în planurile anuale de activitate ale Procuraturii și în bugetul instituției. În acest sens, programul strategic aprobat devine document de referință pentru planificarea bugetară multianuală, iar prioritățile de dezvoltare identificate (de exemplu, necesitatea reparațiilor infrastructurii sau dotarea cu echipamente noi) trebuie să se reflecte în cererile de buget înaintate Ministerului Finanțelor.

Pe parcursul implementării, se va desfășura o monitorizare periodică a progresului. Conform cerințelor HG 386/2020, orice document de politici publice implică obligația de monitorizare și raportare a implementării. În practică, aceasta poate însemna redactarea de rapoarte anuale de progres, în care Procuratura Generală evaluează gradul de realizare a fiecărei acțiuni planificate, identifică întârzierile sau dificultățile apărute și propune soluții de depășire a lor. Aceste rapoarte

ar trebui prezentate CSP-ului și, eventual, făcute publice, pentru a menține transparența față de societate privind reforma procuraturii. Monitorizarea continuă permite ajustarea din mers a anumitor măsuri – de exemplu, dacă o acțiune se dovedește inefficientă sau depășită de evenimente, grupul de coordonare poate propune revizuirea ei sau înlocuirea cu o măsură mai potrivită.

(8) Evaluarea finală și actualizarea strategiei: La încheierea perioadei de implementare (sau la jumătatea acesteia, în cazul unei evaluări intermediare), se impune realizarea unei evaluări comprehensive a impactului programului strategic. Această evaluare, ce poate fi făcută intern de Procuratură sau cu suportul unor experți independenți, va analiza în ce măsură obiectivele strategice au fost atinse, care au fost efectele concrete asupra funcționării Procuraturii și a actului de justiție și dacă s-au înregistrat îmbunătățiri în indicatorii de performanță stabiliți. De asemenea, se va aprecia relevanța strategiei – dacă direcțiile asumate au fost cele corecte – și sustenabilitatea schimbărilor produse. Concluziile evaluării vor servi drept bază pentru învățăminte viitoare și pentru revizuirea sau elaborarea următorului program strategic. Strategiile nu sunt documente statice; dimpotrivă, ele trebuie actualizate periodic pentru a răspunde noilor realități și provocări. Acest proces ciclic de planificare – implementare – evaluare asigură dezvoltarea continuă a Procuraturii, prin adaptare și învățare instituțională permanentă.

A.5. Recomandări privind estimarea cheltuielilor în procesul de elaborare a Programului strategic al Procuraturii

Estimarea riguroasă a costurilor constituie un element esențial în procesul de formulare a oricărui program strategic și este reglementată atât de Hotărârea Guvernului nr. 386/2020 cu privire la planificarea strategică, cât și de Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 209/2015 cu privire la aprobarea Setului metodologic privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului. Potrivit acestor reglementări, documentele strategice trebuie să conțină o estimare detaliată a resurselor financiare necesare implementării obiectivelor și acțiunilor propuse, corelată cu sursele de finanțare disponibile și previziunile bugetare multianuale.

În acest sens, Programul strategic al Procuraturii trebuie să includă, încă din faza de elaborare, o estimare ex-ante a costurilor aferente fiecărui obiectiv specific și acțiunilor corespunzătoare. Estimările vor fi detaliate pe categorii bugetare – cheltuieli de personal, cheltuieli de capital, operaționale, formare profesională etc. – și vor fi structurate pe ani bugetari, în funcție de perioada de implementare. Pentru inițiativele de amploare (ex. dezvoltarea de sisteme informatice, reorganizarea procuraturilor teritoriale sau investiții în infrastructură), se recomandă elaborarea unor fișe de proiect dedicate, care să includă justificări tehnice, estimări multianuale și proiecții privind sustenabilitatea financiară post-implementare.

Conform art. 18.7 din HG 386/2020, estimarea cheltuielilor trebuie realizată în paralel cu identificarea surselor de finanțare: bugetul de stat, asistență externă, contribuții proprii sau parteneriate. În cazul în care sursele bugetare disponibile nu sunt suficiente, instituția

responsabilă are obligația de a evidenția costurile neacoperite și de a propune posibile surse alternative (granturi, sprijin al partenerilor de dezvoltare etc.), reflectându-le în mod distinct în documentul strategic. De asemenea, se vor consulta în mod proactiv indicațiile metodologice emise de Cancelaria de Stat și Ministerul Finanțelor, inclusiv ghidurile pentru estimarea costurilor.

În procesul de elaborare a planului de acțiuni asociat Programului, se vor calcula costurile prin analiza acțiunilor generatoare de cheltuieli și prin raportare la țintele stabilite. Pentru fiecare acțiune, se va menționa codul programului/subprogramului bugetar relevant, resursele disponibile și cele necesare (inclusiv defalcate pe surse: buget național, fonduri externe).

Totodată, procesul de estimare trebuie corelat cu Cadrul Bugetar pe Termen Mediu (CBTM). Se va consulta Ministerul Finanțelor cu privire la gradul de manevrabilitate fiscală pentru perioada respectivă, astfel încât să nu se supraestimeze posibilitățile reale de finanțare. Pentru acțiunile cu orizont de timp mai lung, costurile estimate vor fi prezentate atât pentru perioada acoperită de CBTM, cât și pentru anii care o depășesc, asigurând astfel o proiecție completă a efortului bugetar necesar.

În cele din urmă, pentru ca proiectele strategice ale Procuraturii să fie eligibile spre finanțare în cadrul procesului bugetar anual sau multianual, este esențial ca acestea să fie:

- aliniate la prioritățile strategice naționale și sectoriale,
- fundamentate economic și instituțional, și
- reflectate în mod clar în planul strategic instituțional și în planul de acțiuni bugetar, inclusiv cu estimări detaliate și surse de finanțare identificate.

Această abordare va permite ca proiectele prioritare (ex. digitalizare, consolidare instituțională, modernizarea infrastructurii) să fie promovate eficient în fața Ministerului Finanțelor și să aibă șanse reale de a fi incluse în bugetul anual al Guvernului sau în lista de investiții finanțate din surse externe.

B. Viziunea echipei de experți privind elementele de conținut ale viitorului Program de Dezvoltare Strategică a Procuraturii Republicii Moldova

B.1. Analiza contextului și a situației curente

Aspecte legislative

Procuratura în Republica Moldova este consacrată constituțional ca fiind "o instituție publică autonomă în cadrul autorității judecătorești, ce contribuie la înfăptuirea justiției, apărarea drepturilor, libertăților și intereselor legitime ale persoanei, societății și statului prin

intermediul procedurilor penale și al altor proceduri prevăzute de lege” (art. 124 alin. 1 din Constituția Republicii Moldova).

Legea nr. 3/2016 cu privire la procuratură detaliază mai departe statutul procurorului, precizând că: ”Procurorul își desfășoară activitatea în baza principiilor legalității, imparțialității, rezonabilității, integrității și independenței procesuale, care îi oferă posibilitatea de a lua în mod independent și unipersonal decizii în cauzele pe care le gestionează” (art. 3 alin. 4). Totodată, ”Independența procesuală a procurorului este asigurată prin garanții care exclud orice influență politică, financiară, administrativă sau de altă natură asupra procurorului legată de exercitarea atribuțiilor sale.”(art. 3 alin. 5).

Deși Constituția definește Procuratura ca o instituție autonomă în cadrul autorității judecătorești, legea conferă procurorului atributul independenței procesuale, și totodată prevede că judecătorii și procurorii trebuie să respecte aceleași interdicții și incompatibilități, conform cadrului legal actual, procurorul în RM nu are calitatea și garanțiile specifice statutului de magistrat.

Atribuțiile procurorului, prevăzute în Legea nr. 3/2016, corespund în cea mai mare parte rolului fundamental al procurorului de a acționa în numele societății și în interes public în domeniul justiției penale, dar cuprind și anumite competențe în afara domeniului penal. Astfel, conform art. 5 din legea pre-citată, Procuratura din RM exercită următoarele funcții:

- conduce și exercită urmărirea penală și reprezintă învinuirea în instanța de judecată;
- organizează, conduce și controlează activitatea organelor de urmărire penală în cadrul procesului penal;
- efectuează, inclusiv din oficiu, controlul asupra respectării legislației privind activitatea specială de investigații;
- efectuează, inclusiv din oficiu, controlul asupra respectării legislației privind înregistrarea sesizărilor despre săvârșirea sau pregătirea săvârșirii unor infracțiuni;
- pornește, examinează și participă la judecarea cauzelor contravenționale;
- asigură asistența juridică internațională în materie penală și colaborarea internațională în domeniul său de activitate;
- participă la implementarea unitară a politicii naționale și internaționale a statului în materie penală;
- prezintă propuneri privind perfecționarea legislației și participă la elaborarea de acte normative în domeniul său de activitate;
- aplică măsurile de protecție a martorilor, a victimelor infracțiunii și a altor participanți la procesul penal;
- în cazul neînceperii sau al încetării urmăririi penale, în condițiile legii, intentează acțiunea civilă și participă la examinarea acesteia;
- exercită controlul privind respectarea legilor în aplicarea măsurilor de protecție a martorilor, a victimelor infracțiunii și a altor participanți la procesul penal;
- examinează cereri și petiții conform competenței.

Din punct de vedere organizatoric, Procuratura RM este structurată în trei componente: Procuratura Generală – autoritate centrală, cu rol de coordonare, supervizare și reprezentare,

procuraturile specializate (Procuratura Anticorupție (PA) și Procuratura pentru Combaterea Criminalității Organizate și Cauze Speciale (PCCOCS), precum și procuraturile teritoriale. Procuratura Generală și procuraturile specializate își desfășoară activitatea în Chișinău, iar procuraturile teritoriale își au sediul și activează de regulă în circumscripțiile instanțelor judecătorești, pe teritoriul întregului stat.

În urma adoptării de către Parlamentul RM a Hotărârii nr. 14/2024 cu privire la aprobarea numărului de personal al Procuraturii, acesta cuprinde 720 de procurori și 754 de alt personal, în care se cuprind personalul tehnic și funcționari publici (consultanți). Totodată, în cadrul procuraturilor specializate funcționează, alături de procurori, funcționari publici și personal tehnic, ofițeri de urmărire penală, ofițeri de investigații și specialiști, detașați din cadrul altor instituții.

Recomandări internaționale

Eficiența, performanțele, independența și integritatea, modul de organizare și funcționare ale Procuraturii au stat și rămân în atenția partenerilor de dezvoltare ai RM, alături de celelalte componente ale sistemului de justiție, din perspectiva nevoii de consolidare a instituțiilor democratice și a continuării reformelor privind statul de drept, cu precădere, dar fără a fi limitat la, contextul pregătirilor pentru aderarea la UE. Concluzii și recomandări privind sistemul procuraturii au fost formulate în multe rapoarte și documente europene. Parte dintre acestea se adresează atât procuraturii, cât și altor actori statali relevanți pentru rolul lor propriu în dezvoltarea sistemului procuraturii, cum ar fi Consiliul Superior al Procurorilor sau Guvernul / Ministerul Justiției. Aceste recomandări trebuie avute în vedere în contextul analizei preliminare pe care autoritățile RM urmează să o facă în vederea elaborării documentului strategic pentru dezvoltarea procuraturii.

Astfel:

*Raportul Comisiei Europene din octombrie 2024 privind politica de extindere a UE*⁷ referitor la Republica Moldova salută progresele făcute în domeniul justiției, în special cele privind avansarea procesului de vetting și numire a judecătorilor și procurorilor de top, ceea ce a permis ca organele de autoguvernare ale judecătorilor și ale procurorilor să devină funcționale, precum și numirea noului Procuror General. În același timp, Comisia recomandă continuarea procesului de vetting, pentru a asigura funcționarea colegiilor specializate din subordinea Consiliului Superior al Magistraturii și celui al Procurorilor; dezvoltarea strategiilor privind resursele umane pentru judecători și procurori, și continuarea implementării hărții judiciare.

Același raport, abordând problema luptei împotriva corupției, recomandă asigurarea de investigații proactive și eficiente în cauze de corupție care să ducă la un track-record pozitiv de trimiteri în judecată și condamnări în aceste cauze; precum și îmbunătățirea cooperării dintre PA, CNA și agențiile de aplicare a legii, întărirea capacității instituționale a acestora și asigurarea de resurse suficiente pentru funcționarea lor.

⁷ [Raportul Comisiei Europene din octombrie 2024 privind politica de extindere a UE](#)

O altă recomandare adresată procurorilor privește creșterea eficienței urmăririi penale în cauze privind infracțiunile motivate de ură, creșterea capacității de detectare, prevenire și urmărire penală a infracțiunilor de criminalitate organizată gravă, în special privind traficul de persoane, traficul de droguri, criminalitatea informatică, spălarea banilor și traficul de arme, infracțiunile comise împotriva copiilor prin intermediul Internetului.

Propunerea de *Regulament al Parlamentului European și al Consiliului privind instituirea Mecanismului de reformă și creștere pentru RM, din 9.10.2024 (Growth Plan)* prevede printre obiectivele acestui mecanism acela de a consolida statul de drept și drepturile fundamentale, funcționarea instituțiilor democratice. "Acest obiectiv include promovarea unui sistem judiciar independent, întărirea securității și a stabilității, consolidarea luptei împotriva fraudei și a tuturor formelor de corupție, inclusiv a corupției la nivel înalt și a nepotismului, a criminalității organizate, a criminalității transfrontaliere și a spălării banilor, precum și a finanțării terorismului, a evaziunii fiscale, a fraudei fiscale și a evitării obligațiilor fiscale."

Pentru aducerea la îndeplinire a angajamentelor europene, Republica Moldova a adoptat *Planul Național de Acțiuni pentru aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană pentru anii 2024-2027*⁸, document strategic care, sub capitolul de negociere 23 privind sistemul judiciar și drepturile fundamentale, cuprinde și acțiuni vizând dezvoltarea Procuraturii și asigurarea integrității membrilor acesteia. Între obiectivele aflate în responsabilitatea Procuraturii se numără măsuri menite a spori independența financiară a PA, alocarea resurselor necesare acesteia, îmbunătățirea cooperării inter-instituționale între diferitele agenții de combatere a corupției și de aplicare a legii, combaterea prioritară a corupției mari, reorganizarea hărții judiciare.

De asemenea, la data de 7.05.2025, Guvernul RM a adoptat *Hotărârea de Guvern nr. 260 prin care a fost aprobată Agenda de reforme aferentă Planului de creștere al RM pentru anii 2025-2027* care cuprinde măsuri privind optimizarea cadrului de luptă împotriva corupției, precum și consolidarea independenței, răspunderii și integrității sistemului de justiție.

Raportul de referință al celei de-a cincea Runde de monitorizare a reformelor anticorupție în Moldova în cadrul Planului de Acțiune Istanbul, OCDE, ACN, adoptat de Plenara OECD ACN în 2024, în capitolele alocate ariei de performanță 7 privind independența procuraturii și ariei de performanță 9 privind aplicarea legii în cauzele de corupție, notează indicatorii de performanță și reperele pe care RM încă nu le-a atins în întregime și unde trebuie să înregistreze progrese. Acestea vizează aspecte legislative, dar și aspecte privind nevoia de a intensifica activitatea de detecție și urmărire penală a unor anumite tipologii a infracțiunilor de corupție.

Aceste recomandări au fost în mare parte cuprinse în documentele strategice și planurile de acțiuni adoptate de RM până în prezent, o parte dintre ele fiind deja implementate sau în curs de implementare.

În luna februarie 2025 a fost prezentată *Analiza funcțională a Procuraturii Generale a Republicii Moldova – Foaia de parcurs pentru sporirea eficienței Procuraturii Generale*⁹, analiză

⁸ [Planul Național de Acțiuni pentru aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană pentru anii 2024-2027](#)

⁹ [Analiza Funcțională a Procuraturii Generale a Republicii Moldova - IPRE](#)

realizată de expertul Vitali Kasko în cadrul unui proiect al IPRE finanțat de UE și de fundația Soros Moldova. Analiza are ca scop identificarea lacunelor și necesităților organizaționale și funcționale ale instituției analizate, formularea de recomandări de politici în vederea creșterii eficienței și a consolidării capacităților PG de a-și îndeplini rolul și de a-și exercita competențele prevăzute de Legea 3/2016. Analiza a urmat două teme: (1) problematica statutului instituțional al procurorilor ("Funcțiile și independența Procuraturii Generale și a procurorilor. Autoadministrarea procurorilor") și (2) problematica funcționării Procuraturii Generale. Ea s-a încheiat cu prezentarea unei foi de parcurs pentru sporirea eficienței Procuraturii Generale cuprinzând 127 de recomandări cheie în acest scop.

Amintim aici o parte dintre problemele cele mai relevante pentru statutul și funcționarea Procuraturii, și a căror rezolvare ține (și) de competențele și atribuțiile Procuraturii și ale Procurorului General:

- asigurarea, atât în lege cât și în practică, a independenței procuraturilor specializate, prin eliminarea practicii informale de coordonare de către conducerea PG a deciziilor procedurale ce urmează a fi adoptate de procurorii din procuraturile specializate și a controlului ierarhic din partea procurorului general, rolul acestuia din urmă urmând a se limita la elaborarea de norme generale, manuale, regulamente, etc.; prin autonomie financiară sporită pentru procuraturile specializate; și prin asigurarea posibilității ca procurorii acestor procuraturi să își poată susține cauzele în fața instanțelor de judecată.
- simplificarea sistemului procurorului ierarhic superior; revizuirea rolului, competențelor și structurii Procuraturii generale pentru a-și concentra eforturile asupra gestionării Procuraturii și a stabilirii politicilor la nivelul Procuraturii, în loc să efectueze un control ierarhic asupra procuraturilor inferioare.
- concentrarea competențelor procurorilor în procedurile penale și restrângerea sau eliminarea rolului acestora în proceduri contravenționale și în proceduri civile, precum și a practicii de includere a acestora în organe colegiale din afara Procuraturii.
- Optimizarea structurii organizaționale și de personal a Procuraturii Generale, prin eliminarea duplicărilor de funcții și competențe între Procuratura Generală și Procuraturile Specializate; degrevarea procurorilor de funcții administrative și atribuirea acestor funcții personalului auxiliar; creșterea numărului de personal de sprijin și formarea sa profesională și remunerarea corespunzătoare; elaborarea unui sistem de măsurare a volumului de muncă adecvat și cuprinzător al procurorilor; introducerea în evaluarea procurorilor de indicatori cheie de performanță (KPI) orientați spre eficiență și transparență și legați de prioritățile activității Procuraturii și de abordarea infracțiunilor grave.
- Adoptarea priorităților pentru activitățile Procuraturii, pe baza unor criterii prestabilite; concentrarea pe infracțiunile grave, inclusiv spălarea banilor proveniți din infracțiuni și recuperarea activelor; specializarea procurorilor pe probleme de recuperare a activelor
- Introducerea celor mai eficiente metodologii de formare (de exemplu, investigații simulate, activități de formare în grupuri mixte sau comune, platforme de e-learning, schimb de bune practici etc.)

- Depășirea formalismului excesiv și a birocrăției în activitatea PG; simplificarea procedurilor operaționale existente de cooperare și coordonare cu alte procuraturi și agenții naționale; utilizarea e-mailurilor, a comunicațiilor online, a semnăturilor electronice, a platformelor electronice și a comunicării în persoană ca mijloace uzuale de cooperare și coordonare eficientă; accelerarea procesului de digitalizare a fluxurilor de lucru și introducerea unui sistem electronic de gestionare a dosarelor în cadrul Procuraturii, pentru a elimina volumul semnificativ de documente pe suport de hârtie și birocratizarea excesivă existentă; asigurarea compatibilității sistemului informatic e-Dosar cu sistemele informatice ale altor autorități și instituții publice din Republica Moldova.

Recomandările-cheie din acest raport sunt prioritizate pe termene de realizare (obiective pe termen scurt, mediu și lung) până la 6 luni, între 6-24 luni și în 3 ani +. Atât constatările făcute de acest raport care a avut la bază o analiză cuprinzătoare și temeinică, precum și recomandările formulate vor trebui să constituie una din sursele de bază pe care Grupul de lucru care va fi însărcinat cu redactarea noului PDS va trebui să le aibă în vedere.

În perioada 2023-2024, cu sprijinul ABA ROLII și al Departamentului de Stat al SUA, Procuratura Generală a RM a început implementarea proiectului *”Procuraturilor model”* care are ca scop modernizarea și eficientizarea activității procuraturilor din Republica Moldova prin aplicarea unui „Cadru de excelență”. Conform prezentării proiectului, acesta oferă instrumente pentru evaluarea performanței, identificarea punctelor forte și a celor slabe, precum și pentru elaborarea planurilor de dezvoltare instituțională. Chiar dacă, din motive legate de întreruperea finanțării, proiectul nu a fost dus la bun sfârșit, rezultatele activităților desfășurate până la finalul anului 2024 ar trebui fi evaluate și valorificate de Procuratura Generală în procesul de elaborare a noului program de dezvoltare strategică.

Cadrul strategic al Procuraturii Generale în perioada 2022-2025

Procuratura Generală a adoptat un PDS pentru anii 2022-2025 și un Plan de Acțiuni pentru realizarea obiectivelor sale. Au fost urmărite în acest program patru obiective strategice, fiecare dintre ele fiind detaliate mai departe în obiective specifice și acțiuni: *I. Asigurarea independenței, integrității și transparenței în activitatea procuraturii; II. Dezvoltarea profesionalismului și responsabilității personalului procuraturii; III. Asigurarea supremației legii în exercitarea atribuțiilor funcționale, în scopul respectării drepturilor și libertăților fundamentale ale omului și a intereselor societății; IV. Administrarea eficientă și modernă a procuraturii.*

Perioada de implementare a PDS 2022-2025 nefiind încă epuizată, nu a fost realizată o evaluare a nivelului de realizare a fiecăruia dintre aceste obiective și acțiuni. În schimb, Procuratura Generală a pus la dispoziția echipei de experți *Raportul de evaluare a progreselor înregistrate în implementarea PDS în cursul anului 2024*. Astfel, printre cele mai relevante măsuri de implementare care au fost luate în anul 2024 se numără:

- elaborarea și transmiterea către CSP a unui proiect de lege de modificare a Legii nr. 3/2016 prin care să fie introduse o serie de garanții sociale procurorilor care activează în sedii îndepărtate de domiciliul lor;

- elaborarea proiectului pentru Strategia de comunicare instituțională a Procuraturii;
- majorarea numărului de procurori și funcționari publici în cadrul PA;
- elaborarea Regulamentului de evaluare a performanțelor profesionale individuale pentru personalul Procuraturii;
- continuarea instruirilor pentru utilizarea SIA e-dosar;
- elaborarea mai multor proiecte de legi de modificare a Codului penal și Codului de procedură penală în sensul eficientizării urmăririi penale și examinarea cauzei penale în instanța de judecată, care au fost expediate Ministerului Justiției pentru promovare;
- elaborarea și adoptarea prin ordin al PG a conceptului privind reorganizarea structurii sistemului Procuraturii.

Procurorul General al RM a prezentat în mai 2024 un *Concept de management și dezvoltare instituțională a Procuraturii pentru perioada 2024-2031* care conține un set de măsuri și acțiuni prioritare pentru consolidarea Procuraturii ca instituție autonomă în cadrul autorității judecătorești, eficientizarea activității de urmărire penală și judiciară, îmbunătățirea imaginii instituționale și a comunicării cu societatea civilă și presa, dezvoltarea cooperării cu alte instituții de drept și aplicare a legii, precum și pentru consolidarea garanțiilor sociale și a statutului procurorului.

Totodată, pentru anul 2025, Procurorul General a identificat următoarele priorități instituționale, pe baza cărora s-a întocmit un Plan de activități:

- I. Reorganizarea structurii și eficientizarea activității sistemului Procuraturii – se are în vedere implementarea reformei reorganizării Procuraturii care a avut loc în 2024 pentru a adapta activitatea Procuraturii la activitatea instanțelor de judecată și la realitățile actuale.
- II. Digitalizarea proceselor operaționale prin interconectarea și dezvoltarea platformelor și sistemelor informatice existente.
- III. Reconsiderarea statutului procurorului și creșterea încrederii în sistemul Procuraturii – continuarea demersurilor începute în cadrul strategiei anterioare cu privire la modificările legislative necesare acordării unor garanții adecvate responsabilităților instituționale atribuite Procuraturii, în vederea asigurării independenței și integrității Procuraturii.
- IV. Consolidarea cooperării inter-instituționale și internaționale, în vederea realizării angajamentelor instituționale în procesul de integrare europeană.

Arii de dezvoltare rezultate din analiza situației curente

Fără a avea pretenția că aceasta reprezintă o analiză exhaustivă a problemelor cu care se confruntă Procuratura RM în momentul de față și a căror moduri de rezolvare ar trebui să fie cuprinsă în noul document strategic (această analiză urmează a fi făcută de personalul dedicat din cadrul Procuraturii prin urmărirea pașilor metodologici indicați în capitolul precedent), din documentele puse la dispoziția echipei de experți și din discuțiile purtate cu reprezentanții Procuraturii RM și a altor actori instituționali în cursul misiunii din 8-12 aprilie 2025 printre ariile care ar necesita dezvoltări ulterioare pot fi identificate următoarele:

Independența funcțională și statutul Procuraturii

O preocupare în rândul procurorilor care a figurat și în PDS ce urmează să se încheie în acest an este cea a statutului de independență a procuraturii și a procurorului, care putea fi mai bine apărat în fața unor eventuale ingerințe externe prin dobândirea calității de magistrat. Trebuie precizat că și în sistemele de drept în care procurorul este magistrat, independența acestuia nu atinge același nivel ca independența judecătorului. Independența procurorului are două componente: independența externă, care trebuie să îl apere față de intervenția executivului în activitatea procesuală concretă, și independența internă a procurorilor de caz care trebuie să îi protejeze față de interferențe nepermise și netransparente ale superiorilor în cauzele pe care le au spre soluționare. Cu toate acestea, sistemul procuraturii fiind un sistem de subordonare ierarhică, procurorii sunt ținuti de instrucțiunile generale și directivele superiorilor lor. Consolidarea statutului de independență al procurorilor presupune și anumite garanții sociale pe care Procuratura RM le-a propus, până în prezent fără succes, Guvernului. Măsuri menite a continua demersurile de consolidare a independenței procuraturii și procurorilor vor trebui să se regăsească și în noul document strategic. Riscul imediat este ca Guvernul să nu promoveze aceste măsuri, fie din motive bugetare, fie din motive politice.

Totodată, sub aspectul consolidării independenței procurorilor, trebuie avute în vedere și aspectele sesizate în analiza IPRE privind simplificarea raporturilor ierarhice și asumarea de către procurori, în mod individual, a unei mai mari responsabilități a propriilor decizii, o dată cu eliminarea practicii aprobărilor informale din partea superiorilor. Procurorii ierarhic superiori pot interveni prin infirmarea (anularea) procedurală a deciziilor nelegale ale procurorilor din subordine.

Independența procuraturilor specializate trebuie consolidată prin atribuirea dreptului și posibilității procurorilor din aceste procuraturi de a-și susține cauzele pe care le instrumentează în fața instanțelor judecătorești și prin revizuirea competențelor procurorului general de a atribui sau realoca altor procuraturi cauze care intră în competența specializată, conform legii, a uneia din ele.

În ceea ce privește competențele procurorilor în afara procesului penal prevăzute de Legea nr. 3/2016 (proceduri contravenționale, civile), Comisia de la Veneția subliniază că procurorii trebuie să se concentreze în primul rând asupra domeniului dreptului penal, descurajând, dar fără a interzice *de plano* intervenția procurorului în alte domenii ale dreptului. Sub aspectul eficienței folosirii resurselor de timp și umane, așa cum recomandă Analiza IPRE, Procuratura RM ar putea analiza împreună cu Ministerul Justiției limitarea sau eliminarea participării procurorului în procedurile contravenționale și civile, în calitate de reclamant, în cauzele prevăzute de legislația actuală privind procedura civilă.

Capacitatea administrativă și instituțională

Odată cu adoptarea Legii nr. 135/13.06.2024 de modificare a Legii nr. 76/2016 privind reorganizarea instanțelor judecătorești, care a sistematizat și optimizat prin fuziune instanțele judecătorești, s-a impus reorganizarea corelativă a unităților de procuratură, reformă care a început în anul 2024. Prin Ordinul nr. 137/3/12.11.2024, Procurorul General a aprobat Conceptul

privind reorganizarea și optimizarea structurii sistemului Procuraturii: Din cele 36 de Procuraturi Teritoriale inițiale, prin fuzionare sau contopire au rămas 14. Optimizarea trebuie să se desfășoare în trei etape. Prima etapă, noiembrie 2024 – februarie 2025 cuprinde fuziunea procuraturilor teritoriale din raza sediilor principale și secundare ale instanțelor judecătorești; etapa a II-a februarie 2025 – decembrie 2025 cuprinde alinierea statutului procuraturilor de circumscripție la statutul Curților de apel și optimizarea sistemelor informaționale și proceselor operaționale prin care se va asigura interacțiunea dintre procuraturile teritoriale și oficiile lor, precum și cu instanțele de judecată; etapa a III-a, ianuarie 2026 – decembrie 2027 privește unificarea treptată a oficiilor procuraturilor teritoriale, în vederea lichidării sediilor secundare pe măsura progresului reformei la nivelul instanțelor judecătorești. În urma procesului de reorganizare, procuraturile teritoriale vor fi reorganizate în 14 entități regionale și 3 procuraturi de circumscripție (Nord, Centru, Sud), aliniate la cele trei Curți de Apel și la noua hartă a instanțelor judecătorești.

Prima etapă a început, dar fiind o etapă incipientă, pentru moment în rândul procurorilor se simt consecințele neplăcute ale reformei – toți procurorii șefi ai Procuraturilor Teritoriale au fost revocați, noi procurori șefi au fost numiți cu titlu interimar la acele Procuraturi Teritoriale care vor fi menținute în urma comasării, dar până la desființarea efectivă a sediilor secundare, foștii procurori șefi și celălalt personal a rămas pe loc. Prelungirea *sine die* a numirilor interimare la conducerea unităților de procuratură este o practică nerecomandată. Se impune continuarea eforturilor pentru a intensifica ritmul implementării măsurilor de reorganizare a hărții procuraturii. Totodată, trebuie urmărită evitarea riscului supraîncărcării procurorilor din unitățile extinse geografic (ex. Procuratura Centru sau Sud), prin a corecta dimensionarea resurselor umane alocate.

Reorganizarea Procuraturii va trebui să urmărească și optimizarea structurii organizaționale a Procuraturii Generale pentru a o simplifica și debirocratiza și a-i crește eficiența în exercitarea funcției sale de management, monitorizare, mentorat și coordonare. Procuratura Generală trebuie să își dezvolte capacitățile de a coordona și îndruma Procuraturile Teritoriale în exercitarea competențelor acestora de urmărire penală a corupției mici, precum și de a asigura activitatea eficientă a procurorilor din sistem în combaterea formelor de criminalitate gravă care constituie prioritățile de politică penală a procuraturii, precum spălarea banilor, infracțiunile de mediu, și creșterea capacității de identificare, urmărire și recuperare a bunurilor infracționale.

Prioritățile de politică penală ale Procuraturii trebuie să țină seama de realitățile socio-politice și de securitate identificate la nivel național. De exemplu, *Strategia națională de apărare a RM 2024-2034* adoptată prin Hotărârea Parlamentului nr. 319/2024 indică printre amenințările la adresa securității statului "crizele din Ucraina și din bazinul Mării Negre, din Orientul Mijlociu, Africa, Asia, terorismul, criminalitatea transfrontalieră, migrația ilegală, tehnologiile disruptive emergente, schimbările climatice, atacurile cibernetice, pericolele privind securitatea energetică, proliferarea armelor etc".

Procuraturile Specializate trebuie consolidate în continuare sub aspectul dotărilor materiale și al alocării de personal specializat. În perioada de implementare a PDS 2022-2025 au fost luate unele măsuri de consolidare a PA. Astfel, PA i s-a atribuit un cod bugetar separat,

schema sa de personal a fost mărită cu 198 de posturi (59 posturi de procurori și 132 posturi de funcționari publici cu statut special și funcționari publici și 7 posturi de personal tehnic), dar încă nu a primit până în prezent un sediu corespunzător. Recenta inițiativă legislativă care se află în prezent în Parlament cu privire la desființarea celor două Procuraturi Specializate (PS) și înființarea unei noi, unice, Procuraturi Specializate pentru Combaterea Corupției și Criminalității Organizate a fost criticată de experți pentru că a fost promovată fără o analiză de impact asupra sistemului procuraturii, nu se aliniază planurilor existente de reformă a justiției, poate să întârzie urmăriri penale deja începute și să afecteze cariera procurorilor care acum fac parte din cele două Procuraturi Specializate ce vor fi lichidate, iar în procesul de tranziție riscă să fie retrogradați la procuraturile teritoriale. Incertitudinile care planează în mediul procuraturii cu privire la această inițiativă legislativă îngreunează și mai mult procesul de planificare strategică viitoare.

Conform Analizei Funcționale, multe clădiri ale procuraturilor teritoriale se confruntă cu probleme majore de întreținere, spații insuficiente, lipsă de săli speciale pentru audieri (inclusiv minori) și acces limitat pentru persoane cu dizabilități. Spațiile pentru martori, victime sau inculpați nu asigură confidențialitatea și protecția acestora, contrar bunelor practici internaționale. Rezolvarea acestor aspecte necesită o abordare strategică și planificare pe termen scurt, mediu și lung a măsurilor de dezvoltare logistică.

Totodată, reorganizarea procuraturilor teritoriale trebuie însoțită de adaptarea sediilor centrale la noile nevoi și noua încărcătură de muncă (spațiu, infrastructură IT, securitate, etc.) și ajustarea resurselor bugetare.

În ultimii ani, s-au făcut pași importanți în dotarea IT, dar nivelul de digitalizare rămâne inegal. Sistemul SIA e-Dosar s-a dezvoltat într-o anumită măsură, de exemplu prin utilizarea semnăturii electronice, dar funcționalitățile lui nu sunt pe măsura necesităților (de exemplu: lipsa compatibilității e-Dosar al procuraturii cu e-Dosar al instanțelor; nu are funcționalitatea stocării tuturor documentelor dintr-un dosar în format electronic; nu are componenta de raportare statistică atât de necesară degrevării procurorilor de această sarcină birocratică împovărătoare și consumatoare de timp, etc.). Accesul la bazele de date ale altor instituții este îngreunat de lipsa interconectării între sistemele informatice ale instituțiilor relevante pentru procedurile penale. O mare parte din date nu sunt disponibile electronic, ci doar pe hârtie. Platforma MConnect înființată în baza Legii nr. 142/2018, modificată în 2024 și HG nr. 211/2019 privind constituirea unei platforme naționale de interoperabilitate este încă într-o fază incipientă. Se impune continuarea eforturilor pentru digitalizarea completă a proceselor operaționale ale procuraturii, extinderea funcționalităților sistemului SIA e-Dosar pentru a cuprinde funcționalitățile lipsă sau dezvoltarea unor sisteme informatice noi și instruirea corespunzătoare a personalului.

Resurse umane și carieră

Procesul de vetting al procurorilor cu funcții de conducere și a procurorilor procuraturilor specializate continuă să se desfășoare, în ciuda obstacolelor ridicate de întreruperea finanțării și schimbarea finanțatorului extern pentru membrii internaționali ai Comisiei vetting, chiar dacă se înregistrează anumite întârzieri. În ciuda disconfortului generat de prelungirea acestui proces, este important ca el să aibă loc și să se încheie cât mai rapid, pentru a asigura nivelul de

integritate necesară continuării reformelor și pentru a permite majorarea salariilor tuturor procurorilor care vor rămâne în sistem, după curățarea lui. În ceea ce privește problematica resurselor umane ale Procuraturii, competențele sunt divizate între Procuratură, CSP și colegiile sale subordonate. Reorganizarea hărții Procuraturii a dus la revocarea mandatului procurorilor șefi ai Procuraturilor Teritoriale și la numirea, adesea disputată între Procuratura Generală și CSP, a unor procurori șefi interimari. Aceste interimate se prelungesc datorită blocajului existent în funcționarea Colegiului de selecție și evaluare a procurorilor. Numirea noilor procurori șefi ar trebui urgentată pentru a asigura funcționarea optimă a Procuraturilor Teritoriale.

Conform rapoartelor din perioada 2021–2024, din cele 720 de posturi de procuror alocate legal, între 75 și 95 au rămas vacante anual. Dezechilibrul este accentuat în unele regiuni unde volumul de lucru depășește capacitatea existentă, iar în altele se constată o subutilizare a resurselor. Din numărul total de 467 posturi de funcționar public, în anul 2024, au fost ocupate 71,30%. Ocuparea posturilor vacante trebuie să reprezinte o prioritate.

În paralel cu reorganizarea procuraturii și optimizarea funcțiilor Procuraturii Generale recomandate în raportul de analiză funcțională, s-ar impune echilibrarea numărului de posturi de procuror în favoarea creșterii numărului de personal auxiliar – consultanți, pentru sprijinul procurorilor de caz, personal cu atribuții analitice care să desfășoare activități analitice și administrative. Procuratura ar putea face demersuri de propunere de modificare a Codului de procedură penală pentru a extinde atribuțiile funcționale și de procedură penală ale consultantului și astfel a degreva volumul de lucru al procurorului.

Pregătirea specializată a procurorilor trebuie intensificată în domenii noi de criminalitate sau de *modus operandi* cum ar fi infracțiunile comise prin folosirea tehnologiilor informaționale sau folosirea crypto-valutelor. De asemenea, se impune analiza nevoii de specializare a unor procurori pentru a instrumenta anumite categorii de infracțiuni precum infracțiunile ecologice, de spălare de bani, de evaziune fiscală, traficul de droguri, etc.

Un studiu efectuat asupra procurorilor din trei procuraturi pilot a concluzionat că procurorii se confruntă la un nivel mediu și ridicat cu fenomenul epuizării sau arderii profesionale (*burn out*) determinat în principal de volumul mare de muncă și de presiunile externe. Concluziile studiului impun adoptarea de măsuri de prevenire și gestionare a acestui fenomen. Alături de măsuri privind reducerea și echilibrarea volumului de muncă, sunt necesare și abordări privind o mai bună comunicare internă în cadrul unităților de procuratură și acordare de sprijin emoțional și consiliere psihologică personalului acesteia. Procuratura RM ar putea beneficia de exemplul Ministerului Public din România în care la fiecare parchet de pe lângă curțile de apel, Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și direcțiile specializate (DNA, DIICOT) funcționează un psiholog care are ca sarcină atât participarea în comisiile de evaluare psihologică a procurorilor, cât și acordarea de asistență psihologică personalului, diagnosticarea eventualelor disfuncționalități sistemice organizaționale, medierea eventualelor conflicte, etc.

Integritate și etică

Consolidarea integrității procurorilor și a personalului de sprijin, prin mijloacele aflate în competența Procuraturii, trebuie să fie urmărită în permanență. Strategia de management a

riscurilor și Registrul riscurilor trebuie să fie revizuite pentru a reflecta noile schimbări structurale. Ar fi benefică instituirea unei proceduri de identificare și analiză a incidentelor de integritate apărute în activitatea Procuraturii, care să conducă la luarea unor măsuri preventive de înlăturare pentru viitor a cauzelor și condițiilor favorizatoare. Totodată, pentru asigurarea respectării dispozițiilor Legii nr. 165/2023 privind avertizorii de integritate, care transpune Directiva UE 2019/1937 privind protecția persoanelor care raportează încălcări ale dreptului Uniunii Europene, Procuratura, ca entitate publică, trebuie să instituie canalul intern de raportare a dezvoltărilor legate de lipsa de integritate, cu respectarea confidențialității și a măsurilor de protecție a avertizorului, și procedura internă de gestionare a dezvoltărilor.

Eficiență și performanță profesională

Așa cum rezultă din rapoartele interne, în 2024 s-a înregistrat o încărcătură medie de peste 120 de dosare per procuror anual. Procurorii de la Procuraturile Teritoriale cu densitate mai mare de cauze (ex: mun. Chișinău) sunt semnificativ mai suprasolicitați decât colegii lor din raioane mai mici. Sistemul informatic de management al dosarelor (e-Dosar) nu asigură urmărirea timpilor de soluționare și calitatea actelor de procedură efectuate. Durata medie de soluționare a cauzelor nu este monitorizată sistematic, iar lipsa indicatorilor de performanță îngreunează alocarea eficientă a resurselor. Gradul de birocrație și lipsa standardizării sunt încă la nivel ridicat. Procurorii petrec un timp semnificativ cu activități administrative, circuitul documentelor în cadrul unei procuraturi și între procuraturi este formal și greoi. Documentele sunt completate în mare parte manual, iar interoperabilitatea între sistemele informatice este limitată. Controlul intern managerial constată lipsa descrierii complete a proceselor de bază și a metodologiilor unitare de lucru. Echilibrarea volumului de lucru al procurorilor diferitelor unități de procuratură, prin asigurarea unui raport optim între numărul posturilor de procurori și personal de sprijin alocate și numărul lucrărilor de soluționat trebuie urmărit cu prioritate.

Chiar dacă evaluarea performanțelor procurorilor intră în competența Colegiului pentru selecția și evaluarea procurorilor, organ aflat în subordinea CSP, Procuratura Generală poate contribui prin propuneri la îmbunătățirea criteriilor de evaluare, astfel încât evaluarea performanțelor procurorilor să pună accentul pe aspecte calitative care să dea măsura meritelor acestora, evidențiind de exemplu soluționarea dosarelor complexe, vizând forme grave de criminalitate, stabilite ca prioritate de politică penală pentru Procuratură, eforturile depuse pentru recuperarea prejudiciilor și confiscarea bunurilor infracționale, etc. Totodată, este necesară îmbunătățirea politicii de evaluare a performanței și eficienței instituționale a Procuraturii bazată pe indicatori-cheie de performanță. Procuratura ar putea de asemenea propune Ministerului Justiției o revizuire a dispozițiilor Codului de procedură penală pentru simplificarea, prin eliminarea documentelor procedurale inutile, a procesului penal fără a încălca drepturile fundamentale ale participanților la proces.

Cooperarea interinstituțională

Evaluările internaționale au constatat o anumită fragmentare a relațiilor de colaborare între procuratură, instituțiile de aplicare a legii, instituțiile cu rol administrativ, sau de prevenire

a formelor grave de criminalitate, afectată de lipsa resurselor, insuficiența unor mecanisme integrate, birocrația excesivă și în absența unei culturi de cooperare bine înrădăcinate. Se impune modernizarea cadrului de cooperare, prin digitalizarea proceselor și alocarea adecvată a resurselor, dezvoltarea de canale noi de cooperare și consolidarea mecanismelor existente.

Procuratura Generală avea încheiate, în anul 2024, 13 acorduri de cooperare cu alte instituții. Este necesară revizuirea periodică a acestor acorduri pentru a identifica parteneri noi sau domenii noi de cooperare. Procuraturile Specializate, independente, au prin lege dreptul de a încheia în nume propriu acorduri de cooperare, dar acest lucru nu se întâmplă decât foarte rar în practică. Echipele comune de anchetă, în special în dosarele de corupție și criminalitate economică complexe, care să cuprindă procurori, ofițeri de urmărire penală, ofițeri de informații și reprezentanți ai altor instituții care pot contribui cu informații, analize și expertiza proprie, precum SPCSB sau ARBI, reprezintă o bună practică ce ar trebui continuată și dezvoltată ca o prioritate. Cooperarea prin intermediul Platformelor de cooperare (cum sunt Platforma Anticorupție și Platforma națională de coordonare a recuperării bunurilor infracționale) trebuie încurajată și dezvoltată prin îmbunătățirea transparenței și comunicării între instituții prin subgrupuri tematice și canale de comunicare digitale securizate.

Comunicarea publică

Comunicarea publică a Procuraturii a evoluat în ultimii ani. A fost modernizată pagina web a Procuraturii Generale, au fost create paginile web ale Procuraturilor Specializate. Cu sprijin internațional a fost elaborat proiectul pentru „*Strategia de Comunicare Instituțională a Procuraturii*” și proiectul Planului de comunicare aferent politicii elaborate pentru perioada 2024-2025. Cu toate acestea, din informațiile echipei de experți, Strategia nu este încă implementată. Pe de altă parte, din sondajele de opinie publicate și din relatările reprezentanților societății civile rezultă că mai sunt încă multe de făcut pentru asigurarea unei comunicări publice și transparente adecvate din partea Procuraturii pentru a contribui la creșterea încrederii populației în capacitatea, eficiența și integritatea acțiunilor acesteia. Sunt formulate critici cu privire la caracterul restrictiv al informațiilor publicate în comunicatele privind activitatea de urmărire penală, limbajul extrem de tehnic, neadaptat unei comunicări publice a rapoartelor de activitate publicate de Procuratură și informații insuficiente privind activitatea de urmărire penală care să poată fi ulterior valorificate de societatea civilă. Strategia de comunicare nu este însoțită de un ghid de comunicare pentru procurori.

B.2. Provocările principale și oportunitățile identificate în implementarea Programului de dezvoltare strategică

Succesul implementării programului de dezvoltare strategică al Procuraturii este, în mod evident, supus unor riscuri și provocări, generate atât de mediul extern cât și de mediul intern, care trebuie identificate, analizate și gestionate.

O parte din aceste riscuri este deja identificată de către personalul responsabil din cadrul Procuraturii, ele fiind menționate în analiza SWOT întocmită pentru PDS anterior și adusă la zi în cadrul acestui proiect.

În categoria riscurilor externe, un prim risc este legat de instabilitatea politică și viziunile adesea diferite cu privire la reformele în domeniul justiției care pot apărea în agenda politică a diferitelor guverne sau chiar în decursul mandatului aceluiași guvern. Un exemplu notabil este situația cu care se confruntă RM în prezent cu privire la schimbarea aparentă a viziunii Guvernului cu privire la modul de dezvoltare și consolidare a capacității Procuraturii de combatere a marii corupții și a criminalității organizate. Totodată, dezideratul membrilor Procuraturii de consolidare a independenței funcționale și operaționale prin dobândirea pe cale legislativă a statutului de magistrat și a garanțiilor sociale asociate acestuia, fără a fi respins categoric, rămâne în continuare o problemă neasumată și nerezolvată la nivel politic. Procuratura, atât prin vocea Procurorului General, cât și prin organul său de autoadministrare, CSP, trebuie să fie prezentă în spațiul public prin exprimarea constantă a poziției sale privind consolidarea independenței, eficienței și responsabilității sale și așteptările sale din partea politicului în acest sens.

Aspectele de ordin bugetar, având în vedere dependența Procuraturii de puterea executivă la formarea și gestionarea bugetului, lipsa capacității de a influența alocările bugetare, pot afecta atât nivelul de salarizare al procurorilor, cât și dotările materiale și asigurarea unor condiții optime de lucru unităților de Procuratură din întreaga țară, creând un potențial risc de control politic asupra Procuraturii prin resursele sale financiare. Procuratura nu are un mecanism autonom de ajustare bugetară în funcție de nevoi reale (ex. creșterea volumului de muncă, crize). Modificările bugetare se aprobă strict de către Ministerul Finanțelor și Parlament. Această dependență de puterea executivă reduce flexibilitatea managerială și capacitatea de reacție la nevoile imediate ale sistemului. De exemplu, sistemul salarial stabilit la nivel statal pentru funcționarii publici și celălalt personal al Procuraturii este prea rigid și nu permite flexibilitatea necesară pentru a crea condiții atractive pentru anumite categorii de personal calificat necesar instituției, cum ar fi: în domeniul IT, în domeniul relațiilor cu publicul, finanțe și contabilitate, audit etc. Pe de altă parte, capacitatea de atragere și gestionare a fondurilor externe este limitată. Deși există colaborări punctuale cu partenerii de dezvoltare (ex. UE, Consiliul Europei, ABAROLI, Fundația Soros), valoarea fondurilor atrase rămâne modestă raportat la potențialul real. În 2024, s-au înregistrat doar 962 mii lei din donații externe – ceea ce echivalează cu mai puțin de 0,2% din bugetul total. La acest rezultat ar putea contribui și lipsa unei echipe dedicate de *project management* și a unor proceduri instituționalizate afectează capacitatea de a iniția, scrie și evalua proiecte externe, aspecte ce trebuie rezolvate în viitor.

În vederea asigurării integrității procurorilor și a sporirii încrederii societății în sistemul de justiție, începând din anul 2023, în baza Legii nr. 252/2023, se desfășoară un proces de evaluare externă a integrității etice și financiare. Acest proces este preconizat să se încheie până în decembrie 2025, acoperind procurorii din procuraturile specializate și procurorii cu funcții de conducere din toate celelalte unități de procuratură, el constituind unul din punctele din Planul național de acțiuni al RM pentru aderarea la UE. Procuratura Generală și conducerile celorlalte unități de procuratură trebuie să sprijine desfășurarea cât mai rapidă și eficientă a acestui proces,

pentru a se asigura apoi de un climat integru în interiorul sistemului, de stabilitatea resurselor umane și asigurarea premiselor creșterii nivelului de salarizare a procurorilor de la toate nivelurile Procuraturii.

În ceea ce privește riscurile și oportunitățile interne vizând implementarea programului de dezvoltare strategică, o atenție considerabilă trebuie acordată asigurării procesului participativ și incluziv de elaborare a acestui program și de asumare efectivă de către personalul Procuraturii a obiectivelor și acțiunilor prevăzute. Pentru a asigura robustețea și legitimitatea unui program strategic, identificarea problemelor și nevoilor reale ale organizației, membrii acesteia trebuie să se implice din primul moment. De asemenea, o dată adoptat, programul strategic nu trebuie să fie doar un document birocratic, ale cărui rubrici să fie bifate în mod formal, ci trebuie asumat, internalizat de fiecare membru al organizației, în acest caz, al Procuraturii. Succesul elaborării strategiei Procuraturii depinde, pe de o parte, de capacitatea Secției politici, reforme și management al proiectelor din cadrul Procuraturii Generale și a Grupului de lucru constituit în acest scop de a organiza întreaga metodologie, ceea ce va pune o anumită presiune asupra resurselor umane și de timp limitate de care dispun. Pe de altă parte, implementarea și monitorizarea programului strategic este un proces complex care necesită, la rândul său, alocarea unor resurse umane și de timp. Procurorii ar putea avea tendința de a se concentra asupra activităților curente, pierzând din vedere aspectele de planificare strategică. Este necesară, prin urmare, promovarea unei culturi a managementului strategic în rândul personalului Procuraturii. Coordonarea strategică din partea conducerii Procuraturii Generale este un element esențial pentru asigurarea rezultatelor optime.

B.3. Propunerea viziunii strategice a Procuraturii pentru perioada următoare (misiune, viziune, valori)

Misiunea:

Conform celor menționate în precedentul Program de dezvoltare strategică al Procuraturii, misiunea sa este aceea:

De a contribui la înfăptuirea justiției asigurând supremația legii, respectarea drepturilor și a libertăților fundamentale ale omului, precum și asigurarea tratamentului bazat pe egalitatea în fața legii pentru toți participanții la procedurile penale sau la alte proceduri de competența sa.

Viziunea:

În viziunea echipei de experți, viziunea pentru perioada următoare a Procuraturii ar trebui / putea fi aceea:

De a deveni un corp de procurori integri, independenți, buni profesioniști și eficienți care să contribuie cu mijloace moderne și conforme standardelor internaționale la îndeplinirea actului de justiție în vederea apărării efective și neselective a drepturilor, libertăților și intereselor legitime a fiecărei persoane, a societății și statului prin intermediul procedurilor penale.

Valorile pe care se întemeiază această viziune ar trebui să fie:

- Independență
- Integritate
- Profesionalism
- Imparțialitate
- Eficiență
- Deschiderea spre metode inovative
- Cooperare
- Transparență

B.4. Direcții de acțiune și obiectivele strategice

	DIRECȚIA DE ACȚIUNE		OBIECTIVUL STRATEGIC
I	Independență și integritate	I	Asigurarea independenței și integrității în activitatea procuraturii
II	Performanță și eficiență	II	Combaterea performantă și eficientă a fenomenului infracțional
III	Personal profesionist	III	Dezvoltarea profesionalismului personalului procuraturii
IV	Respectarea drepturilor fundamentale	IV	Asigurarea supremației legii în exercitarea atribuțiilor funcționale; Respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale omului și a intereselor societății
V	Capacitate administrativă și infrastructură	V	Asigurarea bazei materiale și întărirea capacității administrative a procuraturii
VI	Cooperare, comunicare și transparență	VI	Dezvoltarea capacității de cooperare inter-instituțională, internațională, de comunicare publică și transparență

DIRECȚIA DE ACȚIUNE I: Independență și integritate

OBIECTIVUL STRATEGIC I: Asigurarea independenței și integrității în activitatea procuraturii

Obiectiv Specific 1.1. Întărirea nivelului de independență al Procuraturii și al procurorilor

Acțiuni

1. Promovarea propunerilor de modificare legislativă în vederea alinierii statutului procurorului la cel de magistrat.

2. Asigurarea unei independențe funcționale sporite a procurorilor în gestionarea dosarelor penale și luarea deciziilor cu privire la acestea, prin următoarele măsuri:
 - Reanalizarea și redactarea de propuneri de revizuire a cadrului legal privind controlul ierarhic având în vedere și recomandările formulate în rapoartele internaționale;
 - Analiza și reevaluarea practicilor de exercitare a controlului ierarhic și a impactului acestuia asupra sporirii responsabilității profesionale a procurorilor.
3. Consolidarea independenței funcției Procurorului General prin promovarea propunerilor de modificare legislativă care să asigure o procedură clară și transparentă de demitere a Procurorului General înainte de termen și introducerea unei proceduri de evaluare externă a procuraturii în locul evaluării ad-hoc a activității Procurorului General.
4. Consolidarea independenței procuraturilor specializate, prin:
 - propuneri legislative de modificare a art. 270 (5) CPP pentru a limita la situații excepționale posibilitatea redistribuirii unui dosar de competența unei procuraturi specializate către altă procuratură;
 - Asigurarea unei linii bugetare separate pentru fiecare procuratură specializată și a rolului primordial al acestora în întocmirea proiectului de buget (asigurarea independenței bugetare a procuraturilor specializate).
5. Asigurarea unei autonomii bugetare procuraturilor subordonate.
6. Revizuirea rolului și locului reprezentantului Procuraturii în componența organelor consultative sau colegiale care sunt constituite de executiv sau legislativ.

Indicatori de performanță OS.1.1.

- Propuneri de modificare legislativă înaintate.
- Raport de analiză a practicilor de exercitare a controlului ierarhic întocmit.

Rezultate așteptate OS.1.1.

- Asigurarea unui grad sporit de independență funcțională a Procuraturii și a procurorilor, inclusiv în modul de soluționare a dosarelor.
- Asigurarea unui rol esențial procurorului de caz în instrumentarea unui dosar fără influențe din partea șefilor ierarhici.

Obiectiv Specific 1.2. Asigurarea nivelului de integritate instituțională

Acțiuni:

1. Evaluarea internă a riscurilor de corupție în Procuratură și luarea măsurilor de prevenire a lor.

2. Evaluarea împreună cu CSP a riscurilor de încălcare a conduitei disciplinare și etice și luarea măsurilor de prevenire a lor.
3. Investigarea cu promptitudine a cazurilor de corupție în care sunt implicați procurori sau alți angajați ai Procuraturii.
4. Revizuirea Strategiei de management a riscurilor și a registrului riscurilor..
5. Elaborarea a unei proceduri interne de gestionare a dezvăluirilor avertizorilor de integritate primite în conformitate cu dispozițiile Legii nr. 165/2023 pe canalul intern de raportare, cu respectarea confidențialității și a măsurilor de protecție a avertizorului, și instruirea, cu sprijinul INJ, a procurorilor și celui alt personal al procuraturii cu privire la punerea în aplicare a acestei legi.

Indicatori de performanță OS.1.2.

- Raport de evaluare a riscurilor de corupție.
- Raport de evaluare a riscurilor de încălcare a conduitei.
- Ordin de modificare a Strategiei de management a riscurilor și a registrului riscurilor.
- Procedură internă de gestionare a dezvăluirilor de integritate adoptată prin ordin al PG.

Rezultate așteptate OS.1.2.

- Luarea la timp a măsurilor necesare pentru prevenirea și sancționarea încălcărilor normelor de conduită.
- Creșterea gradului de integritate a personalului procuraturii.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE II: PERFORMANȚĂ ȘI EFICIENȚĂ
OBIECTIVUL STRATEGIC II: COMBATerea PERFORMANTĂ ȘI EFICIENTĂ A FENOMENULUI INFRAȚIONAL

Obiectiv Specific 2.1. Întărirea capacității de efectuare a urmăririi penale

Acțiuni:

1. Stabilirea domeniilor prioritare de acțiune ale Procuraturii în combaterea fenomenului infrațional și alocarea resurselor umane și materiale în conformitate cu acestea.
2. Întărirea capacităților procuraturilor specializate în conformitate cu prevederile cadrului legislativ și recomandările internaționale formulate.
3. Specializarea procurorilor în domeniile prioritare și de interes și formarea/instruirea profesională corespunzătoare a acestora.
4. Extinderea aplicării comunicării prin video-conferință în procesul penal.
5. Aplicarea pe scară largă a procedurii de audiere cu utilizarea mijloacelor de înregistrare audio-video.
6. Crearea unor rețele de procurori specializați.

7. Identificarea nevoilor de formare/instruire în domeniile prioritare.
8. Elaborarea de ghiduri privind modalitățile de investigare a unor tipuri de infracțiuni.
9. Eficientizarea interacțiunii Procuraturii cu alte organe în cercetarea cazurilor și fenomenelor de rezonanță socială sporită.
10. Întărirea capacităților investigative în scopul confiscării/recuperării produsului infracțiunii și a cheltuielilor judiciare.

Indicatori de performanță OS.2.1.

- Ordin al PG privind măsuri pentru combaterea formelor infracționale apreciate ca prioritate.
- Ordin al PG privind măsuri de întărire a capacităților PS.
- Ghiduri și metodologii de investigație elaborate.
- Ordin al PG privind crearea de rețele de procurori specializați.
- Lista nevoilor de formare profesională comunicată INJ.

Rezultate așteptate OS.2.1.

- Creșterea gradului de soluționare a dosarelor în domenii prioritare.
- Creșterea calității actelor procesuale întocmite de procurori.
- Creșterea celerității urmăririi penale.
- Creșterea valorică a bunurilor indisponibilizate.

Obiectiv Specific 2.2. Asigurarea unei reprezentări calitative în instanțele de judecată

Acțiuni:

1. Întărirea capacității procurorilor de prezentare a învinuirii în instanțele de judecată.
2. Stabilirea unor mecanisme de participare a procurorilor la ședințele de judecată care să permită, acolo unde este posibil, ca procurorul care a efectuat urmărirea penală să prezinte învinuirea în fața instanței de judecată.
3. Crearea unor mecanisme de unificare a practicii judiciare la nivelul procuraturii.
4. Actualizarea și modernizarea bibliotecii interne electronice/(portalului intern) cu soluții de principiu date în diverse probleme de drept și cu exemple de practică judiciară.
5. Crearea unui mecanism intern de consultare pe diverse probleme de natură juridică.

Indicatori de performanță OS.2.2.

- Număr de demersuri procedurale ale procurorilor acceptate de instanțele de judecată.
- Număr de cauze în care procurorul care a condus/exercitat urmărirea penală a și prezentat învinuirea în instanță.
- Culegeri de practică judiciară diseminate în rândul procurorilor.
- Sesiuni de diseminare a celor mai bune soluții de practică judiciară organizate.

Rezultate așteptate OS.2.2.

- Creșterea gradului de succes al demersurilor procurorilor în instanța de judecată.
- Creșterea gradului de uniformizare a practicii judiciare la nivelul țării.

Obiectiv specific 2.3. Asigurarea coerenței între urmărirea penală și prezentarea învinuirii în instanța de judecată

Acțiuni:

1. Emiterea unor ordine/instrucțiuni interne care să asigure coerența între cele două activități).
2. Analiza noilor tendințe / practici în cadrul procesului penal în vederea uniformizării practicii procurorilor.
3. Formularea de propuneri de dezvoltare a cadrului normativ cu privire la metodologia efectuării urmăririi penale și reprezentării acuzării de stat în vederea uniformizării practicii procurorilor.
4. Asigurarea unei comunicări eficiente între procurorul ce efectuează urmărire penală și cel ce prezintă acuzarea în instanță.
5. Formularea de propuneri pentru îmbunătățirea și eficientizarea și reducerea duratei procedurilor în cadrul procesului penal, cu respectarea drepturilor fundamentale ale omului și în conformitate cu recomandările internaționale.

Indicatori de performanță OS.2.3.

- Canal de comunicare între procurorul de urmărire penală și cel de judiciar asigurat la nivelul fiecărei unități de procuratură.
- Metodologii elaborate.

Rezultate așteptate OS.2.3.

- Eliminarea deficiențelor reținute de instanțele de judecată în procesele penale care se pot datora unei insuficiente cunoașteri de către procurorul de ședință a aspectelor care țin de modul în care s-a desfășurat urmărirea penală în cauză.

Obiectiv Specific 2.4. Instituirea unui set unificat de indicatori de performanță la nivel individual și instituțional în funcție de domeniul în care activează procurorul

Acțiuni:

1. Reorganizarea și standardizarea fluxurilor de lucru în faza de urmărire penală și reprezentare în instanță.
2. Întărirea capacității analitice și de cooperare între subdiviziunile PG și procuraturile specializate.
3. Îmbunătățirea politicii de evaluare a performanței și eficienței instituționale a Procuraturii prin stabilirea unor indicatori-cheie de performanță.
4. Stabilirea împreună cu CSP a unor indicatori de evaluare a performanțelor individuale ale procurorilor pe baze moderne, cu accent pe aspecte calitative și nu doar cantitative.
5. Dezvoltarea unor mecanisme de evaluare a performanțelor profesionale a celorlalte categorii de angajați ai Procuraturii.

Indicatori de performanță OS.2.4.

- Norme interne privind fluxurile de lucru adoptate.
- Indicatori cheie de performanță individuală și instituțională stabiliți.
- Metodologia de evaluare a performanțelor profesionale ale celuilalt personal al procuraturii elaborată.

Rezultate așteptate OS.2.4.

- Obținerea unei imagini clare asupra nivelului de performanță individuală și instituțională a procuraturii ca instrument de management al carierei profesionale și al dezvoltării activității procuraturii.
- Creșterea nivelului de performanță individuală și instituțională la nivelul procuraturii.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE III: PERSONAL PROFESIONIST

OBIECTIVUL STRATEGIC III: DEZVOLTAREA PROFESIONALISMULUI PERSONALULUI PROCURATURII

Obiectiv Specific 3.1. Consolidarea și dezvoltarea sistemului de formare profesională, diferențiat pe categorii de personal

Acțiuni:

1. Elaborarea unei proceduri interne de identificare a nevoilor de formare profesională ale procurorilor și a celuilalt personal. Informațiile privind nevoile de formare pot fi obținute din diferite surse (procuratură, asociații profesionale, alți profesioniști din domeniul juridic și ținând cont de modificările legislative și de strategiile naționale relevante).
2. Evaluarea anuală a necesităților de instruire/formare ale angajaților Procuraturii (inclusiv în domenii interdisciplinare –psihologie judiciară, audierea minorilor etc.- sau non-

judiciare - management, comunicare, resurse umane etc.) și elaborarea propunerilor pentru Planurile de formare.

3. Coordonarea cu INJ, instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova, și alți donatori externi, pentru a folosi oportunitățile de instruire în mod planificat, conform necesităților de instruire și domeniilor prioritare, pentru formarea întregului personal al Procuraturii.
4. Formarea internațională. Identificarea partenerilor care pot oferi formare internațională și asigurarea participării procurorilor la acest fel de formări.
5. Realizarea de activități de formare descentralizată și specializată, la nivelul Procuraturii Generale, a Procuraturilor Specializate și a procuraturilor teritoriale.
6. Adoptarea unor metode moderne de formare/instruire profesională, orientate spre practică, cu folosirea platformelor digitale și a modulelor hibride, a tutorialelor video, a scenariilor de simulare, etc.
7. Realizarea unei rețele de formatori doar din cadrul Procuraturii (inclusiv cu sprijinul INJ) pentru nevoile specifice de formare centralizată.
8. Evaluarea anuală a programului de formare prin chestionare adresate beneficiarilor din Procuratură și utilizarea rezultatelor pentru dezvoltarea ulterioară.

Indicatori de performanță OS.3.1.

- Procedura internă de identificare a nevoilor de formare profesională elaborată.
- Propuneri pentru Planurile anuale de formare profesională formulate.
- Activități de formare profesională descentralizate, în afara INJ, planificate și centralizate.
- Materiale documentare de formare profesională întocmite și diseminate.
- Chestionare de evaluare a activităților de formare elaborate, transmise spre completare personalului și evaluate la nivel central.

Rezultate așteptate OS.3.1.

- Creșterea gradului de adaptare a activităților de formare profesională a procurorilor și celui alt personal al procuraturii la nevoile în evoluție în funcție de realitățile curente.
- Îmbunătățirea calității actelor procesuale efectuate de procurori.

Obiectiv Specific 3.2. Modernizarea politicii de resurse umane și a carierei procurorilor

Acțiuni:

1. Consolidarea capacităților instituționale în domeniul gestionării resurselor umane și evaluării încărcăturii personalului din cadrul fiecărei subdiviziuni structurale.
2. Evaluarea dezechilibrelor la nivelul schemelor de personal ale diferitelor unități ale Procuraturii în funcție de volumul de lucru și rectificarea lor.

3. Analiza eficienței aplicării mecanismului de reducere a volumului de lucru pentru procurorii care sunt desemnați membri în Colegiile din cadrul CSP.
4. Introducerea, în colaborare cu CSP a unui sistem transparent, meritocratic și digitalizat de recrutare, evaluare și promovare.
5. Reducerea la minim a numărului de numiri interimare în funcții și a duratei acestora.
6. Elaborarea și implementarea, cu sprijinul INJ, a unui program național de dezvoltare a leadershipului în Procuratură.
7. Creșterea ponderii personalului auxiliar și atragerea de voluntari pentru a reduce sarcinile administrative ale procurorilor.
8. Propuneri de modificare legislativă pentru acordarea unui rol sporit consultanților în efectuarea anumitor acte de procedură pentru a eficientiza munca procurorilor.
9. Adoptarea măsurilor eficiente pentru a îmbunătăți echilibrul de gen în funcțiile de procuror și în funcțiile de conducere din procuratură conform Avizului 20/2025 al CCPE (care urmează a fi adoptat în Octombrie 2025).

Indicatori de performanță OS.3.2.

- Gradul de încărcare și dezechilibrele la nivel de resurse umane în unitățile de procuratură evaluate.
- Numărul de numiri interimare și durata lor.
- Program național de dezvoltare a leadershipului în Procuratură elaborat.
- Număr personal auxiliar recrutat / număr voluntari atrași.
- Propuneri de modificare legislativă înaintate.
- Date statistice privind proporția în funcție de gen în cadrul personalului procuraturii.

Rezultate așteptate OS.3.2.

- Eliminarea dezechilibrelor la nivelul de volum de muncă și repartizarea personalului în unitățile de procuratură, precum și la nivel de gen.
- Asigurarea unor conduceri stabile la nivelul procuraturilor.
- Procurorii se vor concentra asupra activităților cheie care țin de urmărirea penală și de susținerea cauzelor în fața instanțelor judecătorești.

Obiectiv Specific 3.3. Consolidarea capacităților de management la nivelul Procuraturii

Acțiuni:

1. Întărirea capacităților subdiviziunilor Procuraturii Generale, a procuraturilor specializate și teritoriale în planificarea, coordonarea, monitorizarea și evaluarea activităților.

2. Întărirea capacităților instituționale în domeniul activității de audit intern.
3. Dezvoltarea în cadrul Secției politici și management al proiectelor unei unități specifice cu funcția de management al proiectelor și dotarea ei cu personal calificat (nu neapărat procurori).
4. Asigurarea formării în domeniul managementului pentru procurorii investiți cu funcții de conducere de la nivelul Procuraturii Generale, Procuraturilor Specializate și Procuraturilor Teritoriale.
5. Dezvoltarea capacității conducerii Procuraturii Generale de a asigura activități de mentorat, monitorizare și coordonare a procurorilor din subordine, inclusiv prin metode de management consultativ și organizarea de mese rotunde.
6. Adoptarea de măsuri de identificare, prevenire și gestionare a fenomenului arderii profesionale (*burn out*).
7. Introducerea posturilor de psiholog la nivelul Procuraturii, pentru dezvoltare instituțională, acordare de sprijin emoțional și consiliere psihologică personalului acesteia.
8. Efectuarea unui audit al reglementărilor interne din cadrul Procuraturii (ghiduri, reguli, reglementări, politici interne etc.) și actualizarea acestora.
9. Elaborarea unui sistem de calculare și măsurare a volumului de muncă al procurorilor din întreaga procuratură care să acopere toate funcțiile și atribuțiile prevăzute de lege.
10. Crearea de mecanisme de management strategic și control intern eficient.
11. Perfecționarea metodologiilor și modulelor statistice referitoare la activitatea procuraturii și adaptarea lor la cerințele și standardele statistice ale Uniunii Europene (EUROSTAT) și cele internaționale (ONU).

Indicatori de performanță OS.3.3.

- Norme interne în materie de management adoptate.
- Corpul de auditori interni întărit.
- Unitatea de management al proiectelor înființată.
- Materiale documentare de formare și activități de formare managerială pentru procurori șefi elaborate.
- Norme interne și metodologii specifice rolului PG în materie de mentorat, monitorizare și coordonare a procurorilor din subordine întocmite/adoptate.
- Posturi de psiholog introduse și ocupate.
- Sistem de măsurare a volumului de muncă al procurorilor dezvoltat și aplicat.
- Metodologii și module statistice privind activitatea procuraturii adaptate.

Rezultate așteptate OS.3.3.

- Crearea unei culturi organizaționale orientate către atingerea obiectivelor stabilite.
- Creșterea rolului PG în materie de mentorat și coordonare.
- Reducerea nivelului de ardere profesională în cadrul procuraturilor.

- Îmbunătățirea evidențelor statistice

DIRECȚIA DE ACȚIUNE IV: RESPECTAREA DREPTURILOR FUNDAMENTALE
OBIECTIV STRATEGIC IV: ASIGURAREA SUPREMAȚIEI LEGII ÎN EXERCITAREA ATRIBUȚIILOR
FUNCȚIONALE; RESPECTAREA DREPTURILOR ȘI LIBERTĂȚILOR FUNDAMENTALE ALE OMULUI
ȘI A INTERESELOR SOCIETĂȚII

Obiectiv Specific 4.1. Îmbunătățirea și asigurarea accesului la serviciile Procuraturii în concordanță cu standardele respectării drepturilor omului

Acțiuni:

1. Asigurarea acordării de servicii în condiții nediscriminatorii tuturor persoanelor, inclusiv celor cu dizabilități, din grupurile vulnerabile sau ale minorităților naționale.
2. Amenajarea conform normativelor a clădirilor și încăperilor pentru a asigura accesul și folosirea lor de către persoanele cu nevoi speciale.
3. Crearea spațiilor de informare a justițiabililor și asigurarea audienței.
4. Asigurarea că tehnologiile informaționale utilizate de către Procuratură corespund standardelor necesare pentru a facilita accesul publicului larg și a persoanelor cu necesități speciale la serviciile acordate de către instituție.

Indicatori de performanță OS.4.1.

- Planuri de amenajare corespunzătoare a spațiilor pentru facilitarea utilizării lor de către justițiabili întocmite și implementate.
- Tehnologii informaționale îmbunătățite pentru facilitarea utilizării lor de către public.

Rezultate așteptate OS.4.1.

- Acces mai ușor al justițiabililor și al publicului la serviciile Procuraturii.

Obiectiv Specific 4.2. Asigurarea respectării drepturilor și libertăților fundamentale ale omului și a intereselor societății în cadrul procesului penal

Acțiuni:

1. Respectarea standardelor interne și internaționale în materia drepturilor omului în activitatea specifică a procurorilor.
2. Analiza periodică a informației cu privire la aplicarea măsurilor preventive privative de libertate în vederea asigurării respectării efective a dreptului la libertate.

3. Asigurarea respectării drepturilor și libertăților fundamentale ale omului în cadrul efectuării activității speciale de investigație.
4. Colaborarea cu alte entități în vederea asigurării drepturilor și libertăților fundamentale ale omului (Structuri de asistență socială, psihologi, ONG-uri etc.).
5. Dezvoltarea capacității de a interacționa cu victimele infracțiunilor și alte categorii de persoane vulnerabile la nivelul instanțelor și procuraturilor.
6. Dezvoltarea competențelor profesionale în domeniul tehnicilor de audiere, consiliere și interacțiune cu victimele infracțiunilor și alte categorii de persoane vulnerabile.
7. Dotarea procuraturilor cu săli de audiere, special amenajate, pentru victimele minore și formarea profesională în domeniul tehnicilor de audiere a minorilor.
8. Îmbunătățirea sistemului de justiție pentru minori și alte categorii de persoane vulnerabile.

Indicatori de performanță OS.4.2.

- Rapoarte semestriale / anuale de analiză a aplicării măsurilor preventive privative de libertate elaborate și măsuri de corectare a deficiențelor dispuse.
- Rapoarte periodice de analiză a activității speciale de investigație.
- Rapoarte periodice de analiză a modului de lucru cu victimele, minorii, alte persoane vulnerabile.
- Săli de audiere special amenajate pentru minori și alte persoane vulnerabile funcționale în cadrul fiecărei unități de procuratură.

Rezultate așteptate OS.4.2.

- Reducerea numărului de soluții ale instanțelor de judecată de revocare a măsurilor privative de libertate care pot fi justificate prin deficiențe în activitatea procurorilor.
- Îmbunătățirea capacității de interacțiune cu și de protecție a persoanelor vulnerabile în procedurile judiciare.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE V: CAPACITATE ADMINISTRATIVĂ ȘI INFRASTRUCTURĂ
OBIECTIV STRATEGIC V: ASIGURAREA BAZEI MATERIALE ȘI ÎNTĂRIREA CAPACITĂȚII
ADMINISTRATIVE A PROCURATURII

Obiectiv Specific 5.1. Dezvoltarea infrastructurii unităților de procuratură și asigurarea resurselor logistice

Acțiuni:

1. Stabilirea unei metodologii standard pentru evaluarea infrastructurii fizice a sediilor procuraturilor, luând în considerare standardele existente, precum și alte cerințe funcționale, personalul proiectat și încorporând servicii pentru utilizatori (camere audiere

minori, ghișee și chioșcuri de informare etc.) și pentru alte părți interesate (spații pentru avocați etc.).

2. Efectuarea unei evaluări, utilizând metodologia, pentru a identifica pe cele care necesită renovare, înlocuire, necesități de construcții noi, precum și echipamente tehnice sau conexiuni actualizate.
3. Stabilirea unui inventar al nevoilor de investiții în infrastructură, de planificare a întreținerii și de determinare a zonelor în care sunt cele mai necesare lucrări de remodelare și renovare a procuraturilor, prioritizate pe baza rezultatelor evaluării.
4. Elaborarea unor programe investiționale (Planuri multianuale de investiții, structurate pe priorități, termene, costuri și surse de finanțare - buget de stat, parteneriate externe, fonduri europene etc.)
5. Construirea/Reabilitarea sediilor procuraturilor în funcție de necesitățile identificate.
6. Asigurarea fiecărei unități de procuratură cu resursele logistice necesare.
7. Asigurarea parcului auto necesar.

Indicatori de performanță OS 5.1.

- Metodologii de evaluare a infrastructurii sediilor procuraturilor elaborate.
- Necesități de reabilitare a sediilor procuraturilor evaluate.
- Necesități de investiții în infrastructură evaluate.
- Nr. proiecte reabilitare/construire sedii.
- Nr. echipamente logistice achiziționate.

Rezultate așteptate OS 5.1

- Îmbunătățirea condițiilor materiale de lucru în unitățile de procuratură.

Obiectiv Specific 5.2. Reorganizarea structurală a Procuraturii

Acțiuni:

1. Finalizarea procesului de reorganizare a procuraturilor teritoriale conform hărții instanțelor judecătorești.
2. Asigurarea resurselor materiale și umane necesare structurilor nou înființate.
3. Realocarea de sedii și de personal, după caz și conform competențelor.
4. Cooperarea cu CSP în vederea accelerării numirii conducerii noilor procuraturi teritoriale și limitării duratei interimatelor în funcții.
5. Stabilirea împreună cu CSP a unor criterii și a unei proceduri transparente și obiective de numire a procurorilor șefi interimari.
6. Reorganizarea Procuraturii Generale pentru a-i crește eficiența și capacitatea de exercitare a funcției sale de management, monitorizare, mentorat și coordonare.

Indicatori de performanță OS 5.2.

- Harta procuraturilor teritoriale adaptată hărții judiciare.
- Resurse umane și materiale alocate Procuraturilor Teritoriale.
- Procurori șefi ai Procuraturilor Teritoriale numiți.
- Noua structură a Procuraturii Generale adoptată.

Rezultate așteptate OS 5.2.

- Proceduri de management și capacități funcționale optimizate la nivelul Procuraturilor Teritoriale.
- Volum de lucru echilibrat la nivelul Procuraturilor Teritoriale.
- Capacitatea Procuraturii Generale de management, monitorizare, mentorat și coordonare îmbunătățită.

Obiectiv Specific 5.3. Consolidarea Procuraturilor Specializate**Acțiuni:**

1. Asigurarea unui sediu corespunzător Procuraturii Anticorupție.
2. Asigurarea fondurilor bugetare suficiente pentru efectuarea expertizelor criminalistice și a traducerilor în cazurile care țin de competența Procuraturilor Specializate.
3. Asigurarea infrastructurii și logisticii necesare, recrutarea unui număr suficient de ofițeri și personal specializat pentru operaționalizarea structurilor suport și analitice nou înființate la nivelul Procuraturii Anticorupție.

Indicatori de performanță OS 5.3.

- Sediul PA alocat.
- Bugetul PS include sumele solicitate.
- Nr. ofițeri de urmărire penală, de informații, specialiști și personal tehnic recrutat.

Rezultate așteptate OS 5.3.

- Creșterea numărului de dosare soluționate de către PS.
- Percepția privind capacitatea și independența PS crescută.

Obiectiv Specific 5.4. Dezvoltarea și implementarea unui sistem integrat de gestionare electronică a dosarelor și digitalizarea completă a proceselor operationale în cadrul Procuraturii, care să asigure eficiența activității, interoperabilitatea cu alte sisteme informatice din sectorul justiției și din afara acestuia, precum și securitatea datelor, în conformitate cu standardele europene.

Sub-obiectiv 5.4.1. - Evaluarea și modernizarea sistemului informațional existent

Acțiuni:

1. Efectuarea unei evaluări IT cuprinzătoare a sistemului e-Dosar, cu implicarea specialiștilor IT și a procurorilor, pentru a determina dacă este oportună dezvoltarea unui sistem complet de gestionare electronică a dosarelor pe baza sistemului existent sau crearea unui sistem nou.
2. Elaborarea unui nou sistem de gestionare electronică a dosarelor sau modernizarea sistemului existent e-Dosar, în funcție de rezultatele evaluării, care să asigure gestionarea completă a dosarelor în format electronic.
3. Asigurarea securității cibernetice a sistemului informațional prin implementarea măsurilor adecvate de protecție a datelor și controlul accesului.

Sub-obiectiv 5.4.2. - Asigurarea interoperabilității sistemului informațional al Procuraturii

Acțiuni:

1. Continuarea demersurilor pentru încheierea de acorduri de cooperare cu instituțiile publice și companiile furnizoare de servicii de interes public, în vederea asigurării accesului direct, securizat și gratuit la registrele electronice relevante pentru activitatea de prevenire și combatere a corupției. Stabilirea, prin acordurile de cooperare, a limitelor de confidențialitate și a condițiilor de acces, în conformitate cu cadrul legal aplicabil privind protecția datelor și securitatea informațiilor.
2. Dezvoltarea și implementarea interfețelor de programare a aplicațiilor (API) pentru asigurarea interoperabilității sistemului de gestionare electronică a dosarelor cu sistemele informatice ale altor instituții din sectorul justiției și din afara acestuia.
3. Conectarea sistemului informațional al Procuraturii la platforma de interoperabilitate MConnect și la sistemul de circulație electronică a documentelor MDocs pentru facilitarea schimbului electronic de date între instituțiile publice și Procuratură, în condiții de securitate și eficiență.
4. Asigurarea accesului automatizat la bazele de date relevante pentru activitatea procurorilor (baza de date a cetățenilor, informații privind traversarea frontierei, anunțuri de căutare etc.).

Sub-obiectiv 5.4.3. - Digitalizarea completă a proceselor operaționale

Acțiuni:

1. Digitalizarea completă a procedurilor penale, de la inițierea acestora până la soluționarea definitivă în instanțe, pe baza sistemului de gestionare electronică a dosarelor.
2. Eliminarea dublării proceselor pe suport de hârtie și în format digital, prin asigurarea tranziției complete la formatul digital.
3. Implementarea semnăturii electronice pentru toate documentele procesuale și administrative din cadrul Procuraturii.

Sub-obiectivul 5.4.4. - Automatizarea proceselor de raportare și analiză statistică

Acțiuni:

1. Dezvoltarea și implementarea unui modul de raportare automată în cadrul sistemului de gestionare electronică a dosarelor, care să genereze automat datele statistice necesare.
2. Implementarea unor instrumente de analiză a datelor (data analytics) pentru identificarea tendințelor și optimizarea activității Procuraturii.
3. Asigurarea compatibilității sistemului informațional al Procuraturii cu "Platforma electronică pentru colectarea datelor privind corupția și crima organizată" a Comisiei Europene.

Sub-obiectivul 5.4.5. - Dezvoltarea competențelor digitale ale personalului Procuraturii

Acțiuni:

1. Elaborarea și implementarea unui program de formare continuă în domeniul competențelor digitale pentru procurori și personalul auxiliar.
2. Crearea unui help desk specializat pentru asistența utilizatorilor sistemului informațional al Procuraturii.
3. Organizarea de schimburi de experiență și bune practici cu instituții similare din statele membre ale UE în domeniul digitalizării.

Sub-obiectivul 5.4.6. - Dezvoltarea și implementarea sistemelor informaționale automatizate

Acțiuni:

1. Dezvoltarea Sistemului Informațional Automatizat „Urmărire penală: E-Dosar” cu privire la funcționalitatea, securitatea cibernetică și interconexiunea cu alte sisteme informaționale automatizate.
2. Dezvoltarea programului statistico-analitic „Info-PG” cu privire la funcționalitatea, securitatea cibernetică și interconexiunea cu alte sisteme informaționale automatizate.

3. Dezvoltarea sistemului informațional „e-Document” cu privire la funcționalitatea, securitatea cibernetică și interconexiunea cu alte sisteme informaționale automatizate.
4. Dezvoltarea sistemului informațional „e-Personal” cu privire la funcționalitatea, securitatea cibernetică și interconexiunea cu alte sisteme informaționale automatizate.
5. Identificarea noilor domenii de digitalizare a proceselor operaționale din activitatea Procuraturii și a evidenței informației gestionate de către instituție.
6. Dezvoltarea mecanismului de asigurare a securității sistemelor informaționale automatizate gestionate de Procuratură.
7. Dotarea procuraturilor cu echipamentul IT și soft-urile necesare.

Indicatori de performanță ai Obiectivului Specific 5.4.:

- Gradul de implementare a sistemului de gestionare electronică a dosarelor (%).
- Numărul de procese operaționale digitalizate complet.
- Gradul de interoperabilitate cu alte sisteme informatice din sectorul justiției și din afara acestuia (%).
- Numărul de documente procesate exclusiv în format electronic.
- Timpul mediu de procesare a unui dosar.
- Gradul de satisfacție al procurorilor și personalului auxiliar privind sistemul informațional (măsurat prin sondaje).
- Numărul de procurori și personal auxiliar instruit în domeniul competențelor digitale.
- Numărul de incidente de securitate cibernetică înregistrate.

Rezultate așteptate ale Obiectivului Specific 5.4.:

- Creșterea eficienței activității Procuraturii prin reducerea timpului de procesare a dosarelor și eliminarea birocrăției excesive.
- Îmbunătățirea schimbului de informații între Procuratură și alte instituții din sectorul justiției și din afara acestuia.
- Reducerea costurilor operaționale asociate cu utilizarea documentelor pe suport de hârtie.
- Creșterea nivelului de securitate a datelor și informațiilor gestionate de Procuratură.
- Îmbunătățirea capacității de analiză și raportare statistică.
- Creșterea nivelului de competențe digitale ale procurorilor și personalului auxiliar.
- Alinierea la standardele europene în domeniul digitalizării justiției.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE VI: COOPERARE, COMUNICARE ȘI TRANSPARENTĂ
**OBIECTIVUL STRATEGIC VI: DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII DE COOPERARE INTER-
INSTITUȚIONALĂ, INTERNAȚIONALĂ, DE COMUNICARE PUBLICĂ ȘI TRANSPARENTĂ**

Obiectivul Specific 6.1. - Dezvoltarea cooperării interinstituționale și internaționale, prin forme moderne și eficiente

Sub-obiectivul 6.1.1. - Dezvoltarea cooperării inter-instituționale

Acțiuni:

1. Evaluarea acordurilor inter-instituționale încheiate de Procuratura Generală și revizuirea lor astfel încât să cuprindă angajamente concrete privind accesul securizat sau schimbul de informații, disponibilizarea de resurse umane sau tehnice pentru sprijinirea investigațiilor în cauze complexe, după caz, folosirea canalelor moderne de comunicare.
2. Extinderea practicii de constituire de echipe comune de anchetă în cauze complexe, conform prevederilor legale.
3. Consultarea procurorilor pentru a identifica nevoi de încheiere a unor acorduri noi, cu instituții sau organizații încă necuprinse în acordurile existente.
4. Modificarea cadrului normativ necesar pentru asigurarea posibilității reale a Procuraturilor Specializate de a încheia acorduri de cooperare în nume propriu.
5. Folosirea forumurilor (task force-urilor) de dialog inter-instituțional precum Platforma Anticorupție și Platforma națională de coordonare a recuperării bunurilor infracționale ca instrumente prin care Procuratura să propună dezbaterii probleme practice, concrete de eficientizare a activității în domeniile vizate, identificarea și depășirea obstacolelor în cooperare.
6. Colectarea statistică de date privind numărul și sursa sesizărilor primite de la alte instituții (de exemplu SPCSB, ANI), numărul și destinatarul solicitărilor formulate către alte instituții, numărul echipelor comune de anchetă constituite.
7. Organizarea de întâlniri regulate între conducerea procuraturilor teritoriale și a celor specializate și conducerea instanțelor de judecată corespunzătoare competențelor lor pentru a coordona aspecte organizatorice legate de judecarea cauzelor sesizate de procurori și a elimina operativ blocajele apărute.
8. Organizarea de întâlniri regulate între conducerea procuraturilor teritoriale și a celor specializate și conducerea autorităților de urmărire penală și aplicare a legii pentru coordonarea aspectelor privind investigațiile penale și investigațiile financiare paralele.
9. Realizarea unui dialog periodic cu ceilalți actori ai sistemului judiciar și parteneri (CSM, avocați, polițiști, SIS etc.) cu privire la aspectele practice ce țin de activitatea procurorilor.
10. Stabilirea unui canal periodic de comunicare între conducerea Procuraturii Generale și CSP pentru discutarea aspectelor care țin de competența ambelor instituții în ceea ce privește prioritățile de dezvoltare a carierei procurorilor și de management a procuraturii

și pentru identificarea eventualelor necesități de modificări legislative în scopul consolidării independenței și creșterii performanțelor profesionale ale Procuraturii.

Indicatori de performanță ai Sub-obiectivului 6.1.1:

- Număr de acorduri revizuite.
- Număr de acorduri noi încheiate.
- Raportul privind propunerile formulate de procurori.
- Regulamentul privind încheierea acordurilor de cooperare naționale și/sau internaționale modificat.
- Număr participări la platformele inter-instituționale; număr propuneri formulate.
- Număr echipe comune de anchetă încheiate.
- Formulare statistice întocmite.
- Minutele (procesele verbale) ale întâlnirilor de coordonare.

Rezultate așteptate ale Sub-obiectivului 6.1.1:

- Creșterea gradului de încredere între instituții, dezvoltarea unei culturi a cooperării.
- Accesul optimizat al procurorilor la datele necesare anchetelor penale.
- Creșterea calității actelor de urmărire penală întocmite de procurori.
- Creșterea gradului de recuperare a bunurilor infracționale.
- Creșterea încrederii populației în profesionalismul autorităților competente în combaterea criminalității.

Sub-obiectivul 6.1.2. - Dezvoltarea cooperării internaționale

Acțiuni:

1. Optimizarea pregătirii cererilor de asistență judiciară internațională prin accesarea prealabilă (direct sau prin intermediul instituțiilor competente) a rețelelor și platformelor internaționale de schimb de informații de tipul EGMONT sau CARIN, sau a altor rețele internaționale accesibile procurorilor, după caz, prin folosirea informațiilor din surse deschise și cooperarea polițienească.
2. Folosirea frecventă a metodelor moderne de asistență judiciară internațională prevăzute de instrumentele juridice la care Republica Moldova este parte (ex. echipe comune de anchetă, audierea prin video-conferință, livrări controlate, observații transfrontaliere, etc.).
3. Evidențierea statistică a cererilor de asistență executate, refuzate, și a motivelor refuzului, a termenelor de executare, a metodelor de cooperare folosite, a bunurilor indisponibilizate, confiscate, repatriate, pe tipuri de infracțiuni și tipuri de cereri; a modului și duratei de soluționare a cauzei în care cererea a fost formulată.

4. Efectuarea de propuneri de modificare a declarației Republicii Moldova la Protocolul al doilea la Convenția Consiliului Europei privind asistența judiciară reciprocă în materie penală pentru a permite cooperarea directă între autoritățile judiciare.
5. Efectuarea de către Secția specializată a PG a unei analize a celor mai frecvente obstacole în cooperarea judiciară în materie penală întâlnite în practică și formularea de propuneri în consecință.
6. Intensificarea participării active a procurorilor, inclusiv a celor din cadrul Procuraturilor Specializate la activitățile organizațiilor și rețelelor profesionale internaționale având ca obiect cooperarea, schimbul de experiență și de informații în combaterea diferitelor forme de criminalitate gravă sau transfrontalieră.
7. Înființarea unei secții de traduceri în Procuratura Generală sau asigurarea unui serviciu de traduceri prompt și specializat

Indicatori de performanță ai Sub-obiectivului 6.1.2:

- Număr de cereri de asistență internațională executate.
- Termenul de executare a cererilor.
- Durata de soluționare a cauzelor în care s-au trimis cereri de asistență internațională.
- Formulare statistice întocmite.
- Propunere de schimbare a declarației formulate către Ministerul Afacerilor Externe.
- Analiză efectuată.
- Rapoarte de participare întocmite și propuneri formulate de procurorii participanți la activități internaționale.

Rezultate așteptate ale Sub-obiectivului 6.1.2:

- Creșterea gradului de încredere a partenerilor străini în profesionalismul procurorilor Republicii Moldova.
- Creșterea gradului de executare și reducerea duratei de executare a cererilor internaționale.
- Mai bună cunoaștere la nivel managerial a efectelor cooperării internaționale în activitatea de urmărire penală desfășurată de procurori.
- Accesul mai rapid al procurorilor la dezvoltările apărute pe plan internațional în materia combaterii diferitelor forme de criminalitate.

Obiectivul Specific 6.2. - Dezvoltarea capacității procuraturii de comunicare publică și asigurare a transparenței instituționale

Sub-obiectivul 6.2.1. - Consolidarea cadrului strategic și instituțional pentru transparență și comunicare

Acțiuni:

1. Implementarea Strategiei de Comunicare Instituțională a Procuraturii, cu planuri de acțiuni anuale și indicatori de performanță măsurabili.
2. Crearea/consolidarea unei unități specializate de comunicare și relații publice la nivelul Procuraturii Generale și desemnarea responsabililor de comunicare în cadrul procuraturilor specializate și teritoriale.
3. Elaborarea și adoptarea unui Ghid de comunicare pentru procurori, care să stabilească principii clare și proceduri uniforme pentru comunicarea cu mass-media și publicul.
4. Crearea și amenajarea în sediile Procuraturii a spațiilor de informare pentru justițiabili, inclusiv pentru persoanele cu necesități speciale.
5. Dezvoltarea unei strategii de prezență și comunicare în mediul online, inclusiv pe rețelele de socializare, pentru a ajunge la un public mai larg și mai diversificat.
6. Stabilirea unei rețele a comunicatorilor coordonată de comunicatorii din Procuratura generală.
7. Organizarea de programe de formare în domeniul comunicării publice și relațiilor cu mass-media pentru procurori și personalul responsabil de comunicare.

Sub-obiectivul 6.2.2. - Dezvoltarea activităților de informare și comunicare publică

Acțiuni:

1. Modernizarea și actualizarea permanentă a paginii web a Procuraturii Generale și a procuraturilor specializate, cu asigurarea accesibilității pentru persoanele cu dizabilități.
2. Publicarea pro-activă a informațiilor de interes public, inclusiv rapoarte de activitate, statistici relevante, decizii importante (cu respectarea confidențialității datelor personale și a secretului anchetei) într-un limbaj simplu, accesibil unui public larg.
3. Organizarea regulată de conferințe de presă, briefinguri și întâlniri cu reprezentanții mass-media pentru informarea despre activitatea Procuraturii și cazurile de interes public.
4. Elaborarea și diseminarea de comunicate de presă, materiale informative și explicative despre activitatea Procuraturii și rolul procurorilor în societate.
5. Organizarea „Zilei ușilor deschise” la Procuratura Generală, la procuraturile specializate și la procuraturile subordonate.
6. Organizarea de întruniri și comunicarea cu diverse grupuri țintă (elevi, studenți, jurnaliști, angajați publici și alte categorii) în vederea informării corecte despre activitatea Procuraturii.

Indicatori de performanță ai Obiectivul Specific 6.2.

- Gradul de implementare a Strategiei de Comunicare Instituțională (%).
- Numărul de comunicate de presă, conferințe și briefinguri organizate.
- Numărul de vizitatori ai paginii web a Procuraturii.
- Gradul de satisfacție al beneficiarilor serviciilor Procuraturii (măsurat prin sondaje).
- Nivelul de încredere publică în Procuratură (măsurat prin sondaje independente).
- Numărul de procurori și personal instruit în domeniul comunicării publice.

- Numărul și calitatea materialelor informative elaborate și diseminate.
- Prezența și impactul Procuraturii în mediul online și pe rețelele de socializare.

Rezultate așteptate ale Obiectivului Specific 6.2.:

- Creșterea gradului de transparență instituțională și a accesului publicului la informații relevante despre activitatea Procuraturii.
- Îmbunătățirea percepției publice și creșterea încrederii în Procuratură.
- Consolidarea capacităților de comunicare ale procurorilor și personalului Procuraturii.
- Dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre transparență și deschidere.
- Alinierea practicilor de comunicare ale Procuraturii la standardele europene.
- Creșterea gradului de înțelegere a rolului procurorilor în societate.

B.5. Prioritizarea obiectivelor după termenul de realizare (obiective pe termen scurt, mediu și lung)

Prioritizarea obiectivelor reprezintă un pas critic în elaborarea și implementarea unui program strategic eficient. În contextul Procuraturii, unde resursele sunt limitate, iar presiunile externe sunt multiple, o priorizare clară, transparentă și bine fundamentată este esențială pentru succesul procesului de planificare strategică. Iată câteva recomandări concrete privind modul în care această etapă ar trebui abordată:

1. Definirea unor criterii clare de priorizare. Pentru a evita deciziile arbitrare sau pur politice, este recomandat ca grupul de lucru să stabilească un set de criterii care vor ghida procesul de priorizare. Iată câteva exemple:
 - Conformitatea cu documentele strategice de ordin superior la care trebuie să se raporteze (cum ar fi: Strategia privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022-2025, în măsura în care mai este relevantă, și cea care va fi adoptată pentru perioada următoare; Planul Național de Acțiuni pentru aderarea RM la UE 2024-2027),
 - Urgența și fezabilitatea implementării,
 - Impactul potențial asupra eficienței actului de justiție (grad sau rapiditate),
 - Capacitatea instituțională existentă (capacități ale resurselor umane sau tehnologice),
 - Gradul de susținere internă și externă,
 - Corelarea cu resursele bugetare disponibile,

Criteriile vor fi utilizate într-un tabel de evaluare, unde fiecare obiectiv specific va primi un punctaj (de exemplu, de la 1 la 3) pentru fiecare criteriu.

Atenție! Se vor evalua obiectivele specifice, nu cele strategice. În final, priorizarea se va realiza la nivelul fiecărui obiectiv strategic, alegând obiectivele specifice cele mai relevante și fezabile.

2. *Implicarea părților interesate.* Prioritizarea nu trebuie să fie un exercițiu exclusiv tehnic sau intern. Este esențial să existe consultări cu conducerea instituției, procurori de la toate

nivelurile, reprezentanți ai CSP, parteneri din sistemul de justiție, societatea civilă și experți independenți. Aceasta va contribui la validarea priorităților și va crește gradul de acceptare și angajament în implementare.

3. *Crearea unor niveluri de prioritate.* Nu toate obiectivele pot fi realizate simultan. Se recomandă gruparea lor în: 1. Priorități imediate / pe termen scurt (pentru următorul an). 2. Obiective pe termen mediu (2–3 ani). 3. Inițiative strategice pe termen lung (4–5 ani).
4. *Adaptarea continuă a priorităților.* Prioritizarea este un proces dinamic, nu un exercițiu singular. Anual se va realiza o revizuire a priorităților în cadrul rapoartelor de progres. Se va recomanda ajustarea obiectivelor în funcție de rezultate, contexte politice, crize neprevăzute sau oportunități emergente și aproba în cadrul unui atelier anual de planificare.

B.6. Recomandări privind implementarea programului strategic (foaie de parcurs, model de plan de acțiuni)

Echipa de experți propune următoarea foaie de parcurs pentru elaborarea și implementarea Planului de Dezvoltare Strategică:

Nr.	Etapă	Activitate	Perioadă estimativă (trimestru, an)	Responsabil principal
1	Inițierea procesului	Constituirea grupului de lucru interinstituțional	T2 2025	Coordonator grup de lucru
2	Inițierea procesului	Elaborarea foii de parcurs și a planului de lucru cu grupul de lucru interinstituțional	T2 2025	Coordonator grup de lucru
3	Analiza situației curente	Colectarea și analiza documentelor de referință	T2 2025	Echipă analiză
4	Analiza situației curente	Organizarea focus-grupurilor și chestionarelor cu părțile interesate și analiza rezultatelor	T2 2025	Echipă consultări
5	Analiza situației curente	Identificarea nevoilor de expertiză externă (de ex. digitalizare, resurse umane, etc.)	T2 2025	Coordonator grup de lucru
6	Definirea cadrului strategic	Actualizarea misiunii, viziunii și valorilor instituționale	T2–T3 2025	Grupul de lucru

7	Definirea cadrului strategic	Stabilirea obiectivelor strategice și a obiectivelor specifice	T3 2025	Grupul de lucru
8	Dezvoltarea capacităților instituționale	Organizarea unui subgrup de lucru pentru fiecare domeniu cheie (de ex, digitalizare, resurse umane, relații cu publicul, management instituțional, relații cu partenerii, reorganizare, etc)	T3 2025	Coordonator grup de lucru + Direcții de specialitate
9	Dezvoltarea capacităților instituționale	Ateliere tematice pentru identificarea acțiunilor și costurilor pentru fiecare domeniu cheie	T3–T4 2025	Subgrupuri tematice + Facilitatori
10	Redactare document strategic	Elaborarea structurii și redactarea versiunii preliminare	T3 2025	Secretariat tehnic
11	Plan de acțiuni	Formularea activităților, indicatorilor, termenelor, responsabililor și bugetului	T3–T4 2025	Echipe tematice
12	Plan de acțiuni	Identificarea riscurilor și măsurilor de mitigare	T4 2025	Grupul de lucru
13	Consultări și avizare	Organizarea consultărilor publice și interne	T4 2025	Grup consultări
14	Consultări și avizare	Ajustarea documentului pe baza feedback-ului	T4 2025	Secretariat tehnic
15	Consultări și avizare	Avizarea de către CSP, MJ și parteneri externi	T4 2025	Procurorul General
16	Aprobarea	Aprobarea prin ordin al Procurorului General	T4 2025	Procurorul General
17	Implementare	Integrarea în bugetul multianual și în planurile anuale ale PG	2026–2030	Aparatul PG, Secția Politici și Management
18	Monitorizare și evaluare	Instituirea mecanismului de monitorizare și raportare periodică	Permanent	Secția Politici și Management
19	Monitorizare și evaluare	Evaluarea intermediară și actualizarea documentului strategic	2028	Secția Politici și Management

Planul de Dezvoltare Strategică trebuie însoțit de un **Plan de Acțiuni**.

Elaborarea planurilor de acțiuni trebuie să respecte cerințele stabilite de legislația Republicii Moldova. Astfel, conform Hotărârii Guvernului nr. 386/2020, Planurile de acțiuni trebuie să respecte următoarele cerințe:

- 1. Structură standardizată:** Planurile de acțiuni trebuie să includă obiective specifice, activități, indicatori de rezultat, termene de realizare, responsabili, resurse estimate și surse de finanțare.
- 2. Monitorizare și evaluare:** Este necesară stabilirea unui mecanism de monitorizare și evaluare a implementării Planurilor de acțiuni, inclusiv identificarea indicatorilor de performanță și a responsabililor pentru raportare.

Iar conform Ordinului Ministerului Finanțelor nr. 209/2015 privind elaborarea, aprobarea și modificarea bugetului, Planurile de acțiuni trebuie să respecte următoarele cerințe:

- 1. Corelarea cu bugetul:** Planurile de acțiuni trebuie să fie integrate în procesul bugetar, asigurând alocarea resurselor financiare necesare pentru implementarea activităților planificate.
- 2. Estimarea costurilor:** Fiecare activitate din Planul de acțiuni trebuie să aibă o estimare clară a costurilor, inclusiv identificarea surselor de finanțare (buget de stat, fonduri externe, etc.).
- 3. Clasificarea bugetară:** Activitățile planificate trebuie să fie încadrate în clasificția bugetară existentă, facilitând astfel urmărirea și controlul cheltuielilor.
- 4. Raportare financiară:** Este obligatorie raportarea periodică a execuției bugetare aferente Planurilor de acțiuni, conform cerințelor stabilite de Ministerul Finanțelor.

Astfel structura minimă a unui plan de acțiuni ar trebui să includă următorul minim de coloane:

Nr.	Obiectiv specific	Activitate	Indicator de rezultat	Termen de realizare	Responsabil	Costuri de implementare	Sursa de finanțare	Riscuri identificate

Recomandări:

- Planul de acțiuni ar trebui elaborat în format Excel, pentru a permite reorganizarea, filtrarea, prelucrarea și corelarea facilă cu alte planuri de acțiuni (ale procuraturilor specializate sau teritoriale, precum și cu cele anuale).
- Fiecare activitate trebuie să aibă un număr de ordine unic, pentru a facilita monitorizarea și gestionarea individuală a acțiunilor.
- Numerotarea obiectivelor specifice ar trebui să includă și codul obiectivului strategic corespunzător, pentru a asigura trasabilitatea verticală în raport cu documentul strategic general.
- În coloana „Termen de realizare”, este utilă menționarea anului și trimestrului (ex.: T3 2026), pentru a asigura alinierea la ciclul bugetar anual și facilitarea revizuirii periodice.

- Se recomandă introducerea unei coloane „Grad de prioritate” (ex.: ridicat, mediu, scăzut), care să sprijine etapizarea acțiunilor și gestionarea eficientă a resurselor disponibile.
- Coloana „Costuri de implementare” poate fi detaliată pe categorii (resurse umane, logistică, IT, instruire etc.), pentru o planificare realistă și o fundamentare bugetară riguroasă. Se recomandă, de asemenea, anexarea unui tabel bugetar detaliat, cu estimări pe fiecare acțiune, pentru a facilita procesul de finanțare.
- Indicatorii de rezultat pot fi completați cu indicatori de impact, acolo unde este relevant (ex.: reducerea duratei urmăririi penale, creșterea încrederii publice), pentru o evaluare mai completă a efectelor generate de implementarea acțiunilor.
- Pentru o monitorizare eficientă, este utilă adăugarea unei coloane „Stadiu de realizare” (ex.: planificat, în derulare, finalizat, întârziat), care poate fi actualizată lunar sau trimestrial, în cadrul procesului de raportare.
- În coloana „Responsabil”, se pot include și partenerii implicați, mai ales în cazul acțiunilor ce presupun colaborare interinstituțională sau implicarea partenerilor de dezvoltare.
- Coloana „Riscuri identificate” ar trebui completată cu o coloană suplimentară „Măsuri de mitigare”, pentru a permite gestionarea proactivă a riscurilor și adaptarea dinamică a planului în funcție de evoluțiile contextuale.

Asigurarea transparenței interne: Planul de acțiuni ar trebui să fie disponibil în rețeaua internă de documente a instituției, astfel încât fiecare angajat să aibă acces facil la conținutul acestuia. Ideal ar fi ca drepturile de acces și modificare să fie configurate diferențiat, în funcție de nivelul ierarhic: managerii să poată edita direct documentul în domeniul lor de responsabilitate, iar toți ceilalți angajați să aibă, cel puțin, posibilitatea de a adăuga comentarii. Această abordare contribuie la consolidarea unui proces decizional participativ și permite colectarea sistematică a sugestiilor și opiniilor personalului din toate nivelurile organizației.

Actualizare periodică și informare automată: Planul de acțiuni ar trebui revizuit și actualizat periodic (ex. trimestrial, semestrial), în funcție de stadiul implementării și de schimbările de context. Se recomandă utilizarea unui sistem digital care permite notificarea automată a angajaților atunci când sunt operate modificări relevante în plan, pentru a menține un nivel ridicat de informare și implicare în procesul de implementare.

Un posibil model de inspirație pentru un Plan de Acțiuni poate fi cel adoptat în România ca anexă a Strategiei de Dezvoltare a Sistemului Judiciar 2025-2029:

Planul de acțiune pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a sistemului judiciar și a justiției ca serviciu public 2025-2029

Dimensiunea strategică 1: Calitate și eficiență a serviciilor în domeniul justiției								
Obiectiv strategic	Obiectiv specific	Acțiune	Responsabil	Resurse	Termen (anul țintă de realizare)	Indicatori de performanță		
						Realizare	Rezultat	Impact
1. Dezvoltarea serviciilor din domeniul justiției, inclusiv a celor furnizate prin intermediul profesilor juridice conexe	1.1. Compatibilizarea cadrului normativ în vederea utilizării dosarului electronic național, precum și a semnăturii electronice/sigiliilor electronice în justiție	1.1.1. Identificarea ajustărilor normative necesare	MJ	Bugetul de stat	2025	Prevederi normative necesare a fi ajustate, identificate	Cadru normativ în vederea utilizării dosarului electronic național, precum și a semnăturii electronice /sigiliilor electronice în justiție, în vigoare	Percepția privind independența justiției Referință (2023): 51% Țintă (2029): între 55-60% Sursa: Eurobarometru Flash FL519: Percepția asupra

Un alt model de Plan de acțiuni care ar putea fi preluat este Planul de activitate anual pentru Procuraturile teritoriale model elaborat în cadrul proiectului ABAROLI.

Planul de activitate al Procuraturii Ungheni pentru anul 2025											
Nr.	Nr ID	Obiectiv strategic / Obiectiv specific	Descrierea acțiunilor	Indicatori de monitorizare	Termen de realizare	Subdiviziune responsabilă	Responsabil / Executor	Parteneri de implementare	Costuri de implementare	Progrese/Gradul de realizare	Riscuri
PRIORITATEA I. Asigurarea independenței, integrității și transparenței în activitatea Procuraturii											
Obiectivul specific: Sporirea gradului de transparență și încredere în Procuratură											
1	O104A1	Asigurarea independenței, integrității și transparenței în activitatea Procuraturii	Publicarea raportului anual de activitate a Procuraturii Ungheni într-un format și limbaj accesibil publicului larg Subacțiuni: 1. Desemnarea persoanei responsabile de întocmirea raportului public al Procuraturii Ungheni; 2. Identificarea elementelor-cheie de interes public (general și local) din raportul anual de activitate a Procuraturii Ungheni prezentat Procuraturii Generale; 3. Scrierea propriu-zisă a raportului; 4. Determinarea și aplicarea soluțiilor grafice interactive de prezentare a datelor statistice; 5. Aprobarea proiectului raportului public	1. Numărul de exemplare tipărite și distribuite în locații-cheie; 2. Numărul de descărcări sau accesări ale raportului publicat online (pagina Facebook și pe pagina PG).	01.01.2025						