



Centrul de Medicină Legală

Cod: Fr.06 PSM 4

**Program de dezvoltare strategică
pentru anii 2023-2025**

ISO 9001:2015

4

Data aplicării

16.12.2022

Ediția:01 Revizia 0

pag. 1 din 43

APROBAT

**Vasile Șarpe, Director
Decembrie, 2022**

PROGRAM DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ PENTRU ANII 2023 – 2025

*Document elaborat în cadrul Proiectului „Consolidarea
eficienței și a accesului la justiție în Moldova”
implementat de PNUD-Moldova cu sprijinul Suediei*

2022

Cuvânt înainte



Centrul de Medicină Legală este o instituție publică de expertiză judiciară specializată în domeniul medicinei legale, ce se axează pe oferirea mijloacelor științifico-practice de probă pentru a contribui la înfăptuirea justiției și îmbunătățirea asistenței medicale în scopul respectării drepturilor omului.

Așa cum în 2022 Consiliul European a acordat Republicii Moldova statutul de țară candidată la UE, Statul, de rând cu toate instituțiile publice, urmează o serie de transformări orientate spre valorile esențiale ale Uniunii Europene, spre drepturile omului, democrație și statul de drept – valori înscrise în tratatul fondator al Uniunii Europene.

Transformările instituționale, urmează a fi un proces planificat de reformă și modernizare, reflectat în documente strategice.

În acest context, elaborarea și implementarea Programului de dezvoltare strategică a instituției (PDS) a devenit o condiție indispensabilă a activității manageriale, deoarece acest document asigură creșterea calității, a eficienței și a echității sistemului de expertize judiciare, a gradului de autonomie instituțională, precum și responsabilitatea publică pentru serviciile prestate.

Scopul acestui document este stabilirea nevoilor specifice de dezvoltare consecventă și modernizare, orientate spre servicii de calitate și eficiente, spre valorile Uniunii Europene.

Programul a fost elaborat în grup de lucru cu echipa managerială a Centrului de Medicină legală, cu coordonarea metodică și suportul organizațional al echipei proiectului „Consolidarea eficienței și a accesului la justiție în Republica Moldova” implementat de PNUD Moldova, cu sprijinul Guvernului Suediei.

Vasile Șarpe

director, dr. șt. med., conferențiar universitar

master în economie și management

Cuprins

Cuvânt înainte.....	2
Abrevieri	4
Introducere	5
Capitolul I. Profilul instituției	7
Misiunea.....	7
Viziunea	7
Principiile și valorile.....	7
Domeniile și funcțiile de activitate	8
Portofoliul de servicii.....	9
Resursele instituției.....	11
Capitolul II. Analiza situației existente.....	15
Analiza SWOT	15
Capitolul III. Cadrul de priorități strategice	19
Priorități de politici pe termen mediu	19
Cadrul de priorități strategice ale CML pe termen mediu	19
Capitolul IV. Cadrul de rezultate	22
Capitolul V. Cadrul de inițiative.....	23
Capitolul VI. Cadrul de monitorizare și evaluare	30
Capitolul VII. Riscuri	38
Capitolul VIII. Costuri de implementare.....	40
Capitolul IX. Proceduri de raportare	41
Anexe:	43
Anexa 1: Componenta Grupului de lucru	43
Anexa 2: Analiza situației existente în domeniul medicinei legale	43
Anexa 3: Analiza situației existente în domeniul expertizei judiciare	43
Anexa 4: Analiza situației existente în activitatea CML	43

Abrevieri

ANSP	Agenția Națională pentru Sănătate Publică
CBTM	Cadrul bugetar pe termen mediu
CEMF „Raisa Pacalo”	Centrul de Excelență în Medicină și Farmacie „Raisa Pacalo”
CML	Centrul de Medicină Legală
CMȘ	Consiliul metodic-științific pe lângă CNEJ
CNEJ	Centrul Național de Expertize Judiciare din subordinea Ministerului Justiției
CTCEJ	Centrul tehnico-criminalistic și expertize judiciare al Inspectoratului General al Poliției
HG	Hotărâre de Guvern
MJ	Ministerul Justiției
MS	Ministerul Sănătății
ODD	Obiectiv de Dezvoltare Durabilă ONU
ONU	Organizația Națiunilor Unite
PDS	Program de dezvoltare strategică a Centrului de Medicină Legală
PND	Planul național de dezvoltare
PNUD	Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
ROF	Regulament de organizare și funcționare
SIM	Sistemul integrat de management
SND	Strategia națională de dezvoltare
UE	Uniunea Europeană
USMF „Nicolae Testemițanu”	Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”

Introducere

Programul de dezvoltare strategică (PDS) este primul document intern în care este analizată situația existentă în activitatea Centrului de Medicină Legală (CML) din punct de vedere a satisfacerii condițiilor necesare pentru a realiza misiunea instituției și a contribui la obținerea impactului de la activitatea acestora și în care sunt stabilite priorități strategice de dezvoltare a instituției pentru un termen mediu de 3 ani.

Deși CML, până în prezent, nu a avut un document de dezvoltare strategică, (i) încercări de a stabili o listă de obiective strategice și specifice pot fi regăsite în rapoartele anuale privind activitatea instituției în 2018 și 2019; (ii) obiective și indicatori de performanță – în Raportul anual de activitate pentru 2021 și în Planul de activitate pentru anul 2022.

În procesul de elaborare al PDS CML, s-a ținut cont de prevederile Hotărârii Guvernului Nr. 386 din 17.06.2020 cu privire la planificarea, elaborarea, aprobarea, Implementarea, monitorizarea și evaluarea documentelor de politici publice (HG 386/2020)¹, prevederile Ghidului metodologic privind integrarea prevederilor Strategiei naționale de dezvoltare în documentele de planificare și documentele de politici publice la nivel național (în continuare – Ghid metodologic), recomandat de a fi aplicat în procesul de elaborare a documentelor de politici publice și documentelor de planificare (națională, sectorială, instituțională)² precum și de documentele sistemului integrat de management al CML și PSM 4 – Contextul organizațional.

De menționat, că în documentele strategice de planificare și de politici publice examinate nu au fost incluse prevederi privind prioritățile strategice de dezvoltare a domeniului de medicină legală și nici a domeniului de expertiză judiciară. În Strategia sectorială „Justiție” au fost prevăzute 2 activități care se referă doar la CNEJ și, de fapt, nu sunt prevederi strategice pentru întreg domeniul/sistemul de expertiză judiciară și/sau alte instituții din sistem.

Grupul de lucru din cadrul CML a decis, că în lipsa prevederilor strategice la nivel național, care s-ar referi nemijlocit la domeniul de medicină legală și domeniul de expertiză judiciară, este necesar de analizat situația existentă în procesul de realizare a misiunii CML privind prestarea serviciilor de expertiză medico-legală, precum și lacunele existente în mediul intern și extern, care cauzează probleme majore ce zădărnicesc/împiedică dezvoltarea, eficientizarea atât a domeniilor medico-legal și de expertiză judiciară, cât și nemijlocit a CML și de stabilit prioritățile strategice și oportunitățile de realizare a acestor priorități, ceea ce ar influența dezvoltarea instituțională a CML.

În acest context, în conformitate cu PSM 4 – Contextul organizațional, a fost realizată analiza SWOT, în care constatările referitoare la punctele forte, provocările/punctele slabe, propunerea oportunităților de îmbunătățire a situației (reducerea influenței punctelor slabe) a fost realizată prin prevederile actelor normative care reglementează diferite aspecte ale activității CML și, în primul rând, Legea 68/2016.

Programul de dezvoltare strategică a CML pentru anii 2023 – 2030 este un document care reflectă viziunea CML privind dezvoltarea condițiilor necesare pentru realizarea calitativă a expertizelor, cercetărilor, investigațiilor, ce și cum trebuie să fie modificat pentru a realiza misiunea CML și a contribui la obținerea impactului așteptat.

Prezentul Program de dezvoltare strategică este un document strategic, de identitate a CML de la care derivă toate acțiunile acestuia pentru următorii 3 ani și reprezintă: i) instrument de planificare/stabilire a priorităților la nivelul CML, ii) instrument de management pentru CML, iii) instrument de comunicare atât pe interior, cât și pe extern.

¹ https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121921&lang=ro

² https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/ghid_copertat_coral.pdf

Procesul de elaborare a PDS a fost divizat în 4 etape:

Etapa I:	Elaborarea misiunii, viziunii CML. Descrierea profilului CML.
Etapa II:	Analiza situației existente. Stabilirea priorităților de dezvoltare pentru anii 2023 – 2025. Stabilirea obiectivelor și indicatorilor.
Etapa III:	Elaborarea Cadrului de inițiative necesare de a fi realizate în mediul intern și mediul extern pentru atingerea obiectivelor stabilite.
Etapa IV:	Elaborarea Cadrului de monitorizare și evaluare. Analiza riscurilor posibile și măsurilor de minimalizare a lor. Elaborarea Planului de realizare a PDS.

Elaborarea PDS a avut loc în mod participativ, cu implicarea Grupului de lucru constituit din conducerea CML și șefii de subdiviziuni, pe parcursul întregului proces³.

Elaborarea PDS s-a desfășurat într-un șir întreg de ședințe ale Grupului de lucru, inclusiv în 5 ateliere de instruire în domeniul planificării strategice.

³ Anexa 1: Componenta Grupului de lucru

Capitolul I. Profilul instituției

CML este o instituție publică a cărei fondator este Ministerul Sănătății, care a fost creată la 1 octombrie 1951 și, în prezent, este unica instituție în țară care efectuează expertize judiciare și extrajudiciare specializate în domeniul medicinei legale.

Activitatea CML este reglementată de Legea 68/2016 cu privire la expertiza judiciară și statutul expertului judiciar, de legislația de procedură penală și civilă, de hotărâri de guvern, alte acte normative, precum și de acordurile internaționale privind asistența juridică și relațiile juridice în materie civilă și penală la care Republica Moldova este parte.

Misiunea

Misiunea Centrului de Medicină Legală constă în oferirea mijloacelor științifico-practice de probă pentru a contribui la îndeplinirea justiției și îmbunătățirea asistenței medicale în scopul respectării drepturilor omului.

Viziunea

Centrul de Medicină Legală este o instituție cu o autoritate incontestabilă în domeniul expertizei judiciare medico-legale, recunoscută la nivel național și internațional. Suntem partenerii de încredere a justiției în stabilirea adevărului prin știință, competențe și tehnologii moderne.

Dorim ca medicina legală în Republica Moldova să fie bazată exclusiv pe știință, excelență, cu potențial înalt de acces la inovații și tehnologii moderne în toate cercetările efectuate în cadrul expertizei judiciare/extrajudiciare și altor activități din domeniu.

Principiile și valorile

Conducerea și angajații CML depun străduință și efort ca activitatea instituției, relațiile cu beneficiarii și partenerii acestora să fie bazată pe respectarea următoarelor principii:

Legalitate – Toate acțiunile noastre sunt bazate pe lege. În activitatea sa, experții judiciari și alți angajați ai CML acționează în conformitate cu legislația în vigoare ce reglementează domeniul activității de expertiză judiciară și aplică corect dispozițiile actelor legislative și normative în activitatea sa și la formularea concluziilor.

Respectarea drepturilor omului – În activitatea sa, angajații CML asigură respectarea drepturilor și libertăților constituționale ale persoanelor supuse examinărilor. Politicile și procedurile de personal sunt bazate pe respectarea drepturilor omului, sunt orientate spre a îmbunătăți situația angajaților, în general, și a celor mai vulnerabile categorii, în special, asigurând principiul că „nimeni nu este lăsat în urmă”.

Demnitate și respect – Tratăm toate persoanele, partenerii, beneficiarii, angajații noștri cu empatie, demnitate și respect în toate acțiunile noastre; manifestăm orientare spre beneficiar prin deschidere și dorință de a soluționa fiecare caz în parte cât mai repede și eficient posibil.

Independență – CML este o instituție publică, misiunea căreia și realizarea funcțiilor sunt în afara oricărei influențe. Activitatea de expertiză judiciară se desfășurează fără nici o imixtiune. Experții judiciari sunt independenți față de ordonatorul expertizei judiciare, față de părțile din procesul judiciar, precum și față de alte persoane interesate de rezultatul expertizei judiciare.

Profesionalism – CML dispune de un nivel înalt de expertiză în domeniul medicinei legale, are o echipă care este conștientă de rolul său în societate și posedă competențele profesionale, calitățile personale și dedicația

necesară. Experții judiciari își desfășoară activitatea în mod corect și efectuează cercetări cu privire la obiectele expertizei în baza unor aprecieri obiective, complete și sub toate aspectele, aplicând realizările moderne ale științei și tehnicii și alegând, în măsura necesară, metodele adecvate de cercetare, la care CML are acces.

Confidențialitate – CML asigură confidențialitate maximă a tuturor beneficiarilor săi, păstrarea secretului profesional. Informațiile, faptele și documentele, de care angajații au luat cunoștință și pe care le dețin ca urmare a exercitării atribuțiilor sale, inclusiv în vederea efectuării expertizei judiciare; nu se divulgă și nu se utilizează în interes personal ori a unei terțe persoane, prin aplicarea prevederilor PSM 7.2-7.3: Asigurarea competenței și conștientizării.

Neutralitate și imparțialitate – Conform declarației semnate de către conducerea instituției în Politica de asigurare a imparțialității în CML, instituția are o poziție neutră și imparțială, nu se implică în nici o situație care ar putea genera conflict de interese. În activitatea sa angajații CML acționează imparțial, corect și nediscriminatoriu și nu admit afectarea obiectivității sale ca urmare a unor conflicte de interese, a unor influențe de natură politică, rasială, etnică, socială sau a oricăror alți factori ce pot influența rezultatele expertizelor /constatărilor efectuate.

Integritate, transparență și deschidere – În activitatea noastră, ne conducem de principiile de etică morală și profesională, promovăm transparența în toate procesele de activitate și suntem deschiși față de toți cei care doresc să contribuie la dezvoltarea domeniului de expertiză medico-legală și psihiatrico-legală.

Valorile CML sunt convingerile cu privire la aceea ce este bun și important pentru instituție, care țin de comportamentul dorit și așteptat de la conducere și de la toți angajații CML. În diferite domenii ale vieții CML pot fi regăsite valorile noastre:

- * orientare spre rezultat, productivitate și calitate;
- * orientare spre client/beneficiar;
- * orientare spre performanță, excelență, creștere în profesionalism, inovare;
- * grijă și respect față de oameni;
- * echitate în tratarea angajaților, asigurarea oportunităților egale;
- * atenție la prioritățile/necesitățile atât ale CML, cât și a oamenilor care lucrează în CML;

Domeniile și funcțiile de activitate

În scopul realizării misiunii sale, CML desfășoară **activitatea de bază/pe mandat** care reprezintă efectuarea expertizelor medico-legale judiciare și extrajudiciare.

Activitatea de bază/pe mandat, este realizată în 2 domenii de bază:

1. Prestarea serviciilor medico-legale și psihiatrico-legale și
2. Asigurarea suportului științifico-metodic în domeniul medicinei legale și psihiatriei legale.

Pentru a asigura activitatea de bază/pe mandat, conducerea CML și managerii de nivel mediu realizează gestionarea activității instituției și a subdiviziunilor acesteia prevăzută de un domeniu de suport

3. Realizarea Managementului organizațional.

Funcțiile de bază ale CML sunt:

Domenii	Funcții de bază
1. Prestarea serviciilor medico-legale și psihiatrico-legale:	– Organizarea și realizarea procesului de efectuare a serviciilor medico-legale – Asigurarea calității serviciilor medico-legale – Dezvoltarea dialogului cu beneficiarii și instituțiile partenere – Participarea la procesul de perfecționare a cadrului normativ în domeniul medicinei legale
2. Asigurarea suportului științifico-metodic în domeniul medicinei legale și psihiatriei legale:	– Realizarea cercetărilor științifice în domeniul medicinei legale și psihiatriei legale – Elaborarea/actualizarea suportului metodic de realizare a expertizelor medico-legale – Sistematizarea și diseminarea informațiilor privind realizările științifice și inovațiile în domeniul medicinei legale și psihiatriei legale
3. Realizarea managementului organizațional:	– Realizarea funcțiilor manageriale: planificarea, organizarea, controlul și raportarea activităților instituției – Managementul resurselor umane – Managementul financiar – Managementul logistic și al infrastructurii – Managementul informațiilor – Managementul comunicării – Managementul calității

Portofoliul de servicii

CML prestează servicii de expertiză medico-legală și psihiatrico-legală atât autorităților publice, instituțiilor care fac parte din lanțul de justiție penală: judecători, procurori, ofițeri de urmărire penală, avocați, cât și persoanelor juridice și fizice, după cum urmează:

Cod	Tipuri de servicii	Beneficiari de servicii					
		IGP	Procuratura	IGPF	Instanțele de Judecată	Persoane fizice	Persoane juridice
23.01.	Expertiza cadavrelor și a părților de cadavre umane	++++	++	+	+	+	+
24.01.	Expertiza persoanelor	++++	++	+	+	++	+
25.01.	Expertiza în baza documentelor, în limitele competenței specialității de expertiză medico-legală, a cadavrelor, persoanelor și a obiectelor biologice de origine umană	++++	++	+	+	++	+

Cod	Tipuri de servicii	Beneficiari de servicii	IGP	Procuratura	IGPF	Instanțele de Judecată	Persoane fizice	Persoane juridice
25.02.	Expertiza calității asistenței medicale		+++	++	--	+	++	+
26.01.	Expertiza biologică		++++	++	+	++	++	+
26.02.	Expertiza toxicologică		++++	++	+	+	++	+
26.03.	Expertiza histologică		++++	+	+	+	+	+
26.04.	Expertiza medico-criminalistică		++++	++	+	+	+	+
26.05.	Expertiza genetică		++++	++	+	++	++	+
27.01.	Expertiza psihiatrico-legală în condiții de ambulatoriu/staționar		++++	++	+	++	+++	--
27.02.	Expertiza psihiatrico-legală în baza documentelor		++	+	+	+++	+	+
28.01.	Expertiza psihiatrico-psihiologică legală în condiții de ambulatoriu/staționar		++++	+++	+	++	++	+
29.01.	Expertiza clinico-psihiologică în condiții de ambulatoriu		++++	+++	+	++	+++	+
29.02.	Expertiza clinico-psihiologică în baza documentelor		++++	++	+	++	++	+
30.01.	Expertiza psihiatrico- narcologică în condiții de ambulatoriu / staționar		++++	+++	+	+	++	+
---	Participarea expertului judiciar la acțiuni procesuale, inclusiv la ședințele de judecată		++	+	+	+++	++	+
---	Examinarea cadavrului la fața locului		++++	+	--	--	--	--
---	Servicii de cosmetizare, igienizare și îmbălsămare a cadavrului		--	--	--	--	++++	+
---	Participări la conferințe clinico-anatomice							++

Frecvența solicitărilor de servicii:

++++	foarte înaltă
+++	înaltă
++	medie
+	joasă

Resursele instituției

Resurse umane⁴

Conform schemei de încadrare, aprobate anual de MS, CML dispune de un efectiv de personal de 324,25 unități, inclusiv 36,75 (11,3%) unități de conducere și 287,5 (88,7%) unități de execuție. Actualmente, ținând cont că 38,5 (11,9%) de unități de funcții continuă să fie „înghețate” prin moratoriul stabilit prin Hotărârea de Guvern nr.672/2019, pot fi ocupate 285,75 posturi, din care în prezent sunt ocupate doar 269,75 (83,2%) posturi de muncă, inclusiv 15,75 prin cumul extern, ce atestă un deficit a forțelor de muncă. În continuare este prezentat tabloul generalizat al Resurselor umane din cadrul Centrului de Medicină Legală:

Funcții	Scriptic	Pot fi Ocupate	Ocupate în prezent	Persoane fizice	Femei	Bărbați	Pensionari	
							Femei	Bărbați
Personal medical superior	128,75	116,25	111,25	92	27	65	2	7
Personal medical mediu	73,5	55,5	50,25	39	34	5	13	1
Registratori medicali	21,5	19,5	18,25	15	15	--	1	--
Personal inferior	77	71	68	54	35	19	17	4
Alt personal	23,5	23,5	22	21	9	12	1	1
Total	324,5	285,75	269,75	221	120	101	34	13

Majoritatea angajaților (87,8 %) sunt titulari.

Din 324,25 unități conform statului de personal, 300,75 (92,75%) sunt unități /posturi *operaționale* care implică realizarea nemijlocită a sarcinilor/atribuțiilor pe mandatul instituției: *personal medical superior – medici legiști; personal medical mediu; personal inferior.*

În continuare sunt prezentate date statistice privind ocuparea posturilor *operaționale* în prezent:

Posturi operaționale	Conform statului de personal	Angajați/persoane activează în prezent	Rata ocupării posturilor
Total	300,75	200	66,5%
După ierarhie:			
▪ Funcții de conducere	34,5	34	98,55%
▪ Funcții de execuție	266,25	166	62,35%
După nivelul funcției:			
▪ Personal de nivel superior (medici-legiști)	128,75	92	71,45%
▪ Personal medical de nivel mediu (asistenți-medicali, felceri-laboranți)	73,5	39	53,06%
▪ Personal inferior (registratori medicali, autopsieri-infirmieri)	98,5	69	70,05%

⁴ Situația la 1 decembrie 2022.

Structura de personal în posturi **operaționale** din punct de vedere a vârstei și experienței de lucru:

Posturi operaționale	Angajați /persoane activează în prezent	În funcție de vârstă				În funcție de experiență			
		până la 30 ani	30 - 45 ani	45 - 60 ani	peste 60 ani	până la 5 ani	5 - 10 ani	10 - 15 ani	peste 15 ani
Total	200	5	50	80	65	10	18	21	151
După ierarhie:									
▪ Funcții de conducere	34	---	6	13	15	2	3	3	26
▪ Funcții de execuție	166	10	48	64	44	7	18	26	115
După nivelul funcției:									
▪ Personal de nivel superior (medici-legiști)	92	5	18	30	39	5	10	17	60
▪ Personal medical de nivel mediu (asistenți-medicali, felceri-laboranți)	39	5	14	10	10	2	2	4	31
▪ Personal inferior (registratori medicali, autopsieri-infirmieri)	69	---	18	40	11	0	10	12	47

Se atestă o abordare echilibrată în ceea ce privește respectarea principiului gender referitor la totalul funcțiilor din CML (54,3% din angajați sunt femei) și mai puțin echilibrată referitor la funcțiile de conducere (doar 17,6 % din funcțiile de conducere sunt deținute de femei).

În CML activează o singură persoană cu nevoi speciale.

Resurse financiare/ Buget⁵

Bugetul CML este constituit din venituri din bugetul național. Anual, bugetul CML, planificat inițial în august al anului financiar precedent, suferă pe parcursul anului bugetar un șir de modificări, cauzate, în primul rând, de rectificările bugetului de stat. În continuare sunt prezentate datele referitor la bugetele CML în ultimii trei ani, componenta „Venituri”.

Anul	Buget/Venituri total, mii MDL					inclusiv							
						din buget (referit la venitul total), mii MDL				din prestări servicii (referit la venitul total), mii MDL			
	solicitat	aprobat	precizat	executat	%	solicitat	precizat MF	executat	%	solicitat	precizat MF	executat	%
2020	53494,7	54775,0	52595,9	40620,1	77,2	29732,7	28833,9	21697,3	75,2	23762,0	23762,0	18922,8	79,6
2021	63962,7	50744,6	56091,2	52042,6	92,8	43200,7	31679,2	27967,0	88,3	23762,0	24412,0	24202,5	99,1

⁵ Situația la 1 decembrie 2022.

Anul	Buget/Venituri total, mii MDL					inclusiv							
						din buget (referit la venitul total), mii MDL				din prestări servicii (referit la venitul total), mii MDL			
	solicitat	aprobat	precizat	executat	%	solicitat	precizat MF	executat	%	solicitat	precizat MF	executat	%
2022	74942,9	55683,6	62269,8	48618,7	78,1	51180,9	38437,8	23304,7	60,6	23762,0	23832,0	25314,1	106,2

În tabelul care urmează sunt reflectate date privind elaborarea și executarea bugetului CML în ultimii trei ani la componentele „cheltuieli de personal” și „cheltuieli curente și capitale”:

Anul	Buget total, mii MDL				inclusiv							
					Cheltuieli de personal (referit la buget executat total), mii MDL				Cheltuieli curente și capitale (referit la buget executat total) mii MDL			
	solicitat	aprobat	precizat MF	executat	solicitat	precizat MF	executat	%	solicitat	precizat MF	executat	%
2020	53494,7	54775,0	52595,9	40620,1	30967,0	33826,7	33799,4	99,9	22527,7	15108,3	6820,7	45,1
2021	63962,7	50744,6	56091,2	52042,6	47233,3	41419,8	41419,7	99,9	16729,4	14671,4	10622,9	72,4
2022	74942,9	55683,6	62269,8	48618,7	49641,2	47050,8	41215,8	87,6	25301,7	15219,0	7402,9	48,6

În continuare este prezentată structura bugetului executat în ultimii trei ani.

Cheltuieli	2020		2021		2022, precizat la 01.12.22	
	Mii lei	% din structura cheltuielilor	Mii lei	% din structura cheltuielilor	Mii lei	% din structura cheltuielilor
Retribuirea muncii	26509,5	65	32130,6	61,6	36473,6	58,6
Contribuții și prime de asigurări obligatorii	7289,9	17,9	9289,2	17,8	10577,2	16,9
Bunuri și servicii	3406,7	8,4	3598,6	6,9	8267,0	13,3
Prestații sociale	383,6	0,9	148,9	0,3	580,0	0,9
Plăți aferente documentelor executorii	-	-	-	-	5,0	0,1
Procurări de active nefinanciare	3201,3	7,8	6875,3	13,2	6367,0	10,2
Total	40791,1	100	52042,6	100	62269,8	100

De menționat, că în anul 2022, din cauza existenței confuziilor legislative, în conturile de retribuire a muncii s-a creat un deficit în valoare de 8370,5 mii lei. CML a solicitat de nenumărate ori majorarea alocațiilor la acest capitol, însă rectificările s-au oferit fragmentat și insuficient, ceea ce a menținut instituția în deficit de buget pe tot parcursul anului. Ca rezultat, nu a fost posibilă motivarea financiară a angajaților, conform legislației în vigoare „din eventualele economii acumulate”. Cu atât mai mult, din același motiv, instituția nu

reuşeşte să-şi onoreze obligaţiunile de retribuire a muncii, în volumul prevăzut de legislaţie, şi anume este imposibilă achitarea sporului cu caracter specific pentru luna noiembrie 2022 (aproximativ 1 300,0 mii lei).

Resurse materiale/ Infrastructura⁶

CML posedă de propria clădire în Chişinău (sediul central) cu posibilitate de a îmbunătăţi condiţiile existente de muncă prin reproiectare, reconstrucţie, reparaţie. CML dispune de 4 laboratoare proprii specializate în domeniul medicinei legale, ce îi permite să nu subcontracteze servicii. În ultimii 3 ani sunt suportate următoarele cheltuieli pentru reparaţii şi procurări de bunuri:

Cheltuieli	Anul 2020		Anul 2021		Anul 2022, precizat la 01.12.22	
	Mii lei	%	Mii lei	%	Mii lei	%
Total	6608,1	100	10473,9	100	6842,7	100
Cheltuieli pentru servicii	3406,8	51,5	3598,6	34,3	4313,2	63,0
Cheltuieli pentru reparaţii capitale ale clădirii	993,7	15	1261,1	12,0	0,0	0,0
Cheltuieli pentru procurarea mijloacelor fixe	440,2	6,7	3565,1	34,1	334,3	4,9
Cheltuieli la procurarea medicamentelor şi materialelor sanitare	884,6	13,4	1485,5	14,2	1616,2	23,6
Alte cheltuieli ale instituţiei	882,8	13,4	563,6	5,4	579,0	8,5

Sediile în care activează medicii legişti din subdiviziunile teritoriale nu aparţin CML, sunt contractate de CML de la autorităţi publice locale şi/sau spitale. Acest fapt reduce posibilitatea de investiţie de perspectivă şi nu permite îmbunătăţirea condiţiilor de muncă.

CML dispune de Certificat de acreditare naţională a instituţiei şi a autorizaţiei sanitare de funcţionare din 2021.

De menţionat, că în anul 2022:

- a fost introdusă în practica de lucru prezentarea de către şefii de subdiviziuni şi analiza Notelor de solicitare privind a) asigurarea cu mijloace tehnice a subdiviziunilor, b) asigurarea modificării necesare de a fi introduse în infrastructură cu includerea lor în proiectul planului de achiziţii în propunerea de buget anual;
- a fost ajustat şi aprobat planul de achiziţii pentru anul 2023, conform devizului de cheltuieli aprobat⁷;
- planul de achiziţii publice a fost realizat la 95%, fără a înregistra careva neconformităţi.
- în prezent, sunt în desfăşurare 2 proiecte de reparaţii.

⁶ Situaţia la 1 decembrie 2022.

⁷ Publicat pe pagina Web a instituţiei. <http://medicina-legala.md/ro/achizitii/>

Capitolul II. Analiza situației existente

Analiza SWOT⁸

În cadrul analizei SWOT, de către Grupul de lucru au fost analizate următoarele 5 dimensiuni/aspecte:

Dimensiunea 1: Reglementarea activității CML prin acte normative și acte administrative interne;

Dimensiunea 2: Asigurarea CML cu necesarul de personal calificat;

Dimensiunea 3: Dotarea tehnică și condițiile de muncă în CML;

Dimensiunea 4: Acordarea suportului științifico-metodic în domeniul investigațiilor medico-legale;

Dimensiunea 5: Gestionarea activității CML.

	Centrul de Medicină Legală	Cod: Fr.01 PSM 4	
	Analiza SWOT	ISO 9001:2015	4
		Data aplicării	09.11.2021
		Ediția:01 Revizia 0	
MEDIUL INTERN			
PUNCTE FORTE		PUNCTE SLABE	
- Existența prevederilor legislative unificate privind: activitatea expertului judiciar; procedura de dispunere a expertizelor și efectuare a expertizelor judiciare. - Experții medico-legali sunt independenți în activitatea sa de expert judiciar. - Există Nomenclatorul expertizelor judiciare, care periodic se actualizează la propunerea CML. - Există un șir întreg de acte administrative interne care reglementează activitatea CML, inclusiv, proceduri generale, proceduri speciale conform standardului ISO 17025; metodici-tip. - Există o platformă electronică funcțională, cu nomenclatoarele documentelor interne și externe pentru organizarea activității CML, cu documentele sistemului de management al calității. - CML are lista completă a procedurilor SIM și a celor operaționale, inclusiv a celor ce urmează a fi elaborate.		- Domeniul medicinei legale nu se regăsește în strategiile și programele naționale de dezvoltare pe termen lung și mediu. - Instituțiile de expertiză judiciară au beneficiat de asistență modestă și sprijin limitat în eforturile lor de modernizare în comparație cu alți actori ai lanțului /sistemului de justiție. - Rolul de coordonare a domeniului de expertiză judiciară a fost transferat de la MJ la CNEJ – una din cele trei instituții publice de expertiză judiciară. În practică, CNEJ-ului, care este instituție publică de același nivel ca și celelalte 2 instituții publice, i s-a acordat un rol abuziv de coordonare. - Atribuirea legislativă incorectă a profesiei juridice unui medic legist (conform Clasificatorului profesiilor, din medici legiști, cod 5810 în experți judicari, cod 5258). - Tratarea personalului din CML în ceea ce privește procedura de accedere în profesie, calificare și evaluare a medicilor legiști nu este obiectivă/imparțială, deoarece Legea 68/2016 este imperfectă în acest context. Comisia de calificare și evaluare este constituită astfel, încât norma juridică nu este respectată (art.43, alin.5, Legea 68/2016) și comisiile nu sunt reprezentative pentru domeniul medicinei legale. - Lipsesc prevederi legislative de stimulare materială a angajaților privind prestarea serviciilor contra plată și lucru extra program (atât a serviciilor de bază, cât și celor auxiliare)	

⁸ Analiza SWOT este susținută de: Analiza situației existente în domeniul medicinei legale (Anexa 2); Analiza situației existente în domeniul expertizei judiciare (Anexa 3) și Analiza situației existente în activitatea CML (Anexa 4).

- Majoritatea angajaților CML (92%) sunt titulari. - Există un sistem bine organizat de formare inițială și continuă a personalului (medicilor legiști, psihiatri judiciari, asistenților medicali). - Tinerilor specialiști, angajați în funcții de experți medico-legali și personal medical mediu în subdiviziunile teritoriale ale CML, li se aplică un mecanism de motivare financiară. - Existența și aplicarea mecanismelor de motivare non-financiară. - CML posedă clădire proprie în Chișinău (sediul central) cu posibilități reale, dar condiționate de bugetul instituției, de a îmbunătăți condițiile de muncă (reproiectare, reconstrucție, reparație) - Există posibilități de utilizare a bugetului acumulat din servicii prestate contra plată pentru dezvoltare instituțională. - CML dispune de laboratoare proprii specializate în domeniu, ce îi permite să nu subcontracteze servicii. - Implicarea în proiecte care sunt finanțate de donatori externi, și care permit o anumită îmbunătățire/modernizare a dotării tehnico-materiale. - În cadrul CML activează angajați cu grade științifico-didactice: 1 doctor habilitat și 5 doctori în științe medicale.	- Nu există nici un act normativ care ar reglementa clar rolul de fondator al MS: de coordonare, implicare în activitatea Comisiei de calificare și evaluare a medicilor legiști, implicare în apărarea intereselor legitime privind finanțarea necesităților instituției, salarizarea specialiștilor în domeniul medicinei legale etc. - În ultimii ani, gradul de asigurare a CML cu necesarul de personal este în continuă scădere: - Pentru absolvenții USMF profesia de medic legist nu este atractivă, în primul rând, din motivul salariului necompetitiv și a condițiilor nesatisfăcătoare de muncă, mai ales, în subdiviziunile teritoriale ale CML. - Pondere angajaților de vârstă pensionară este peste 25%, ceea ce provoacă anumite dificultăți, inclusiv de adaptare redusă a vârstnicilor la schimbări, tehnologii noi, studiere și aplicare a metodelor noi de lucru. - În marea parte de subdiviziuni din cadrul CML, din cauza numărului redus de angajați, se lucrează în regim de suprasolicitare. - Până în prezent rămâne nesoluționată problema remunerării insuficiente a personalului, fapt care conduce la fluctuația personalului tânăr și chiar la imposibilitatea dezvoltării domeniului de expertiză judiciară. - Posibilități reduse de motivare financiară a personalului și de atragere a personalului cu pregătire corespunzătoare. - Fluctuația de personal a constituit 10,7%, iar raportul angajați/eliberați al medicilor legiști reprezintă 20% - o situație destul de alarmantă. - Sediul central are planificare învechită, încăperi care nu corespund cerințelor unor laboratoare moderne. - Sediile în care activează medicii legiști din subdiviziunile teritoriale nu sunt ale CML, ele aparțin altor instituții publice, au condiții de muncă inadecvate și sunt contractate de CML, ceea ce, conform cadrului normativ existent, face imposibilă posibilitatea de investiție de perspectivă. - Bugetul CML aprobat anual este limitat și nu asigură toate necesitățile privind existența, dezvoltarea, precum și asigurarea calității (procurarea echipamentului modern, procurarea metodelor moderne de cercetare medico-legală, softuri specifice, etc.). - Lipsește normativul privind standardele de asigurare a minimului necesar de dotare tehnică a procesului de realizare a investigațiilor medico-legale. - Dotarea insuficientă a unor laboratoare cu echipamente moderne, soft-uri, resurse materiale, condiții de mediu și acomodare.
--	--

- Existența suportului științifico-metodic din partea Catedrei de medicină legală a USMF „Nicolae Testemițanu”. - CML organizează în colaborare cu Catedra de medicină legală, USMF „Nicolae Testemițanu” și unele ONG evenimente științifico-practice în cadrul cărora experții judiciari prezintă rapoarte științifice. - Experții CML participă anual la foruri științifice internaționale de unde preiau bune practici aplicate la nivel național. - CML este unica instituție de expertiză judiciară care are subdiviziune specializată în domeniul științific, care elaborează și actualizează procedurile operaționale privind realizarea expertizelor medico-legale. - Angajații CML sunt membri ai asociațiilor științifice naționale și internaționale, consiliilor metodic-științifice, seminarelor științifice de profil. - În CML există o structură și o ierarhie managerială clară. - Misiunea, funcțiile și atribuțiile CML sunt formulate participativ, de către Grupul de lucru, clar. - Este elaborat Cadrul de activități care permite analiza, planificarea și monitorizarea activității în CML. - Al doilea an, CML are plan anual de activitate cu repartizarea activităților pe domenii, subdomenii, cu indicatori de performanță. - În CML se aplică sistemul de control intern managerial formalizat, care permite aprecierea gradului de conformitate a sistemului intern managerial al instituției cu cadrul normativ în domeniu. - Managerii din cadrul CML se implică în dezvoltarea managementului organizațional și în proiecte de dezvoltare managerială: participă la Grupuri de lucru, participă la activități de instruire în domeniul managerial. - Există un organ colegial (Consiliul Administrativ), cu competențe metodice și de recomandare, inclusiv în domeniul managerial. - Managementul CML este îmbunătățit prin dezvoltarea Sistemului integrat de management, standardelor ISO de calitate. Sistemul de management al calității la nivelul laboratoarelor este în permanență dezvoltare. Avem peste 14 proceduri interne standardizate.	- CML are acces limitat la bazele de date științifice electronice (reviste științifice), deoarece nu poate achita costurile necesare. - Participarea la evenimentele științifice, mai ales internaționale, este redusă, deoarece este prea costisitoare pentru bugetul CML. - Lipsește societatea științifică a medicilor legiști la nivel național. - În rândurile experților judiciari este destul de redus gradul de inițiativă științifică, este insuficientă motivația de a realiza activității științifice. - Bugetul CML este limitat în vederea organizării/participării la evenimente științifice, precum și pentru publicarea rezultatelor științifice. - Domeniul medicinei legale nu se regăsește în strategiile și programele naționale de dezvoltare pe termen lung și mediu, ceea ce împiedică elaborarea unui plan de dezvoltare strategică a CML. - Managerii CML de nivel superior și mediu au o pregătire începătoare în domeniul managementului organizațional, au participat la sesiuni de instruire în domeniul managementului, SIM, Comunicare etc.. - Lipsește schimbul de experiență cu instituții similare de peste hotare atât în domeniul managementului instituțional, cât și în domeniul medicinei legale. - Lipsește comunicarea eficientă cu instituțiile de expertiză judiciară din țară. - Lipsa de personal nu permite crearea unei subdiviziuni specializate de management al calității, ce nu permite implementarea standardelor de control al calității în volum deplin.
MEDIUL EXTERN	
OPORTUNITĂȚI	TEMERI/AMENINȘĂRI
Îmbunătățirea cadrului normativ existent care reglementează activitatea CML și, în primul rând, prestarea serviciilor medico-legale, accesarea în profesia medic-legist și în calitatea/funcția de expert judiciar; evaluarea performanțelor profesionale și creșterea în carieră și, mai ales, remunerarea muncii, organizarea și funcționarea eficientă a CML.	- Cadrul normativ existent care reglementează activitatea CML și, în primul rând, prestarea serviciilor medico-legale, este imperfect, nu este relevant situației existente, implică probleme în organizarea și funcționarea eficientă a CML. - Practicile existente de accesare în profesia medic-legist și în calitatea/funcția de expert judiciar; evaluarea

• Elaborarea strategiei de dezvoltare, programelor naționale de dezvoltare pe termen lung și mediu atât a domeniului medicinei legale, cât și a domeniului de expertiză judiciară. • Continuarea și dezvoltarea colaborării cu MS, MJ, alte autorități publice, ONG, inclusiv în procesul de influențare a cadrului normativ privind organizarea și funcționarea CML. • Continuarea și lărgirea colaborării cu partenerii de dezvoltare prin proiecte de consolidare a capacităților instituționale, inclusiv a abilităților manageriale a personalului cu funcții de conducere.. • Suportul MS în îmbunătățirea în subdiviziunile teritoriale ale CML condițiilor existente de muncă a angajaților pentru a asigura corespunderea cu standardele de securitate și sănătate în muncă. • Suportul MS în acordarea CML a unui Buget care ar asigura organizarea și funcționarea normală a instituției și, în primul rând, existența condițiilor pentru realizarea expertizelor medico-legale de calitate și remunerarea corectă a personalului.	performanțelor profesionale și creșterea în carieră și, mai ales, remunerarea muncii, formate de lacunele în cadrul normativ existent, nu permit asigurarea CML cu personal necesar ca număr și calificare, motivarea și menținerea personalului, ceea duce la plecarea personalului din sistem. • Bugetul CML este limitat și nu asigură toate necesitățile privind existența și dezvoltarea CML, dotarea tehnică a procesului de realizare a expertizelor medico-legale (procurarea echipamentului modern, procurarea metodelor moderne de cercetare medico-legală, softuri specifice, etc.) și, ca rezultat, nu poate asigura corespunderea integrală cu standardele privind calitatea serviciilor medico-legale. • Impactul Covid-19 și a războiului declanșat de Federația Rusă în Ucraina asupra situației economice din țară au implicat și pot implica în continuare reduceri de bugete, schimbarea priorităților Guvernului/MS.
---	---

Capitolul III. Cadrul de priorități strategice

Priorități de politici pe termen mediu

Prioritatea de politici pe termen mediu	Sursa
Obiectivul de dezvoltare durabilă (ODD) 16: Pace, justiție și instituții puternice	Obiectivele de Dezvoltare Durabilă
Obiectivul 9: Promovarea unei societăți pașnice, sigure și inclusive	Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030”
Obiectivul 1.4. Consolidarea capacităților profesiilor conexe sistemului justiției	Strategia privind asigurarea independenței și integrității sectorului justiției pentru anii 2022-2025
Justiție și anti-corupție	Programul de activitate al Guvernului
Consolidarea profesiilor juridice 3.10.4. Modificarea cadrului normativ cu privire la expertiza judiciară și statutul expertului judiciar în scopul consolidării mecanismelor de formare inițială și continuă a experților judiciari, de admitere în profesie, evaluare a activității și organizare a activității de expertiză judiciară 3.10.5. Aprobarea Conceptului tehnic al Sistemului informațional automatizat „Gestiunea dosarelor de expertiză judiciară”	Planul de acțiuni al Guvernului 2021-2022

Ce este necesar de schimbat în CML, unde este necesar de intervenit?

Pentru a minimiza punctele slabe din Analiza situației existente în CML, a realiza acțiunile de îmbunătățire a situației privind organizarea și funcționarea CML, realizarea expertizelor judiciare și extrajudiciare, este necesar de a implementa un program de schimbare și îmbunătățire a modului în care lucrăm ca instituție.

Vom lucra pentru a realiza schimbări și a obține rezultatul conform căruia **Centrul de Medicină Legală activează la un nivel mai înalt ca instituție de prestare a serviciilor medico-legale, expertize judiciare și extra judiciare, profesională, efektivă, eficientă, bine guvernată.**

Cadrul de priorități strategice ale CML pe termen mediu

Prioritatea 1. Serviciile medico-legale prestate de CML sunt calitative, efective și eficiente.

Ne vom asigura că:

- Expertizele medico-legale sunt bazate pe suport juridic și științifico-metodic, ancorate în abordarea centrată pe drepturile omului
- Rezultatele expertizelor medico-legale sunt calitative, veridice, credibile, recunoscute
- Dialogul cu beneficiarii și instituțiile partenere din țară și de peste hotare este efektiv și durabil
- Cadrul normativ și de politici este îmbunătățit, adecvat pentru organizarea și realizarea calitativă a serviciilor medico-legale.

Aceste rezultate le vom obține prin:

- Îmbunătățirea procesului de efectuare a serviciilor medico-legale
- Sporirea calității serviciilor medico-legale
- Îmbunătățirea dialogului cu beneficiarii și instituțiile partenere
- Influențarea procesului de perfecționare a cadrului normativ în domeniu.

Prioritatea 2. Suportul științifico-metodic este îmbunătățit, asigură calitatea, veridicitatea, credibilitatea și recunoașterea rezultatelor expertizelor medico-legale

Ne vom asigura că:

- Toate expertizele judiciare și extrajudiciare medico-legale sunt bazate pe știință și inovații.
- Suportul științifico-metodic este îmbunătățit, capabil să asigure calitatea, veridicitatea, credibilitatea și recunoașterea rezultatelor expertizelor medico-legale.
- Dezvoltarea profesională a experților judiciari în domeniul științei medicinei legale este asigurată.

Aceste rezultate le vom obține prin:

- Amplificarea cercetărilor științifice în domeniul medicinei legale.
- Îmbunătățirea proceselor operaționale de realizare a expertizelor medico-legale.
- Dezvoltarea profesională a experților judiciari în domeniul științei medicinei legale.

Prioritatea 3. Capacitățile instituționale sunt consolidate prin fortificarea sistemului de management instituțional și asigură realizarea efektivă și eficientă a activităților pe mandat.

Ne vom asigura că:

- Capacitățile de realizare a funcțiilor manageriale sunt consolidate
- Gestionarea resurselor umane este efektivă și eficientă
- Eficiența planificării și utilizării resurselor financiare este asigurată.
- Angajații CML dispun de condiții de muncă care asigură mediu fizic sigur și sănătos pentru personal și permit realizarea neîntreruptă a activității din cauza aspectelor logistice/de infrastructură;
- În CML se practică o comunicare eficientă prin dezvoltarea abilităților de comunicare, introducerea în practica de lucru a bunelor practici de realizare a ședințelor, de gestionare a conflictelor, de menținere a unui climat psihologic favorabil;
- În CML funcționează Sistemul informațional îmbunătățit care asigură necesitățile funcționale cu informațiile necesare, permite eliminarea birocrăției legate de documentele de rutină și facilitează procesul de luare a deciziilor bazate pe informații calitative, obținute rapid și ușor;
- Sistemul de management al calității în CML este dezvoltat și influențează benefic toate procesele de lucru.
- CML influențează cadrul normativ național privind organizarea și funcționarea instituției.

Aceste rezultate le vom obține prin:

- Consolidarea capacităților CML de realizare a funcțiilor manageriale
- Îmbunătățirea gestionării resurselor umane; crearea și punerea în aplicare a unui sistem integrat de asigurare cu personal, menținere, motivare și dezvoltare profesională a personalului, inclusiv a personalului de conducere;
- Sporirea eficienței planificării și utilizării resurselor financiare;

- Îmbunătățirea managementului logistic și al infrastructurii. Asigurarea în sediul central și sediile reprezentanțelor a condițiilor de muncă corespunzătoare cerințelor de securitate și sănătate în muncă, care permit realizarea eficientă a tuturor activităților pe mandat.
- Îmbunătățirea managementului informațiilor: crearea Bazei de documente regulatorii și metodice interne capabile să asigure realizarea corectă, eficientă a activității CML și să permită implementarea standardelor de calitate.
- Îmbunătățirea comunicării interne și externe a CML. Crearea și instituționalizarea unui sistem de comunicare internă și a unei strategii de comunicare externă, inclusiv de creare și dezvoltare a parteneriatelor.
- Dezvoltarea sistemului de management al calității în CML
- Influențarea de către CML a cadrului normativ național privind activitatea/funcționarea instituției

Capitolul IV. Cadrul de rezultate

Prioritatea 1	Serviciile medico-legale prestate de CML sunt îmbunătățite. efective și eficiente.
Rezultat 1.1.	Expertizele medico-legale sunt bazate pe suport juridic și științifico-metodic, ancorate în abordarea centrată pe drepturile omului.
Rezultat 1.2.	Rezultatele expertizelor medico-legale sunt calitative, veridice, credibile, recunoscute.
Rezultat 1.3.	Dialogul cu beneficiarii și instituțiile partenere din țară și de peste hotare este îmbunătățit, efectiv și durabil
Rezultat 1.4.	Cadrul normativ și de politici în domeniul expertizei judiciare este îmbunătățit, este adecvat pentru organizarea și realizarea calitativă a serviciilor medico-legale.
Prioritatea 2	Suportul științifico-metodic este îmbunătățit, asigură calitatea, veridicitatea, credibilitatea și recunoașterea rezultatelor expertizelor medico-legale
Rezultat 2.1.	Toate expertizele judiciare și extrajudiciare medico-legale sunt bazate pe știință și inovații
Rezultat 2.2.	Suportul științifico-metodic este îmbunătățit, capabil să asigure calitatea, veridicitatea, credibilitatea și recunoașterea rezultatelor expertizelor medico-legale.
Rezultat 2.3.	Dezvoltarea profesională a experților judiciari în domeniul științei medicinei legale este asigurată.
Prioritatea 3	Capacitățile instituționale sunt consolidate prin fortificarea sistemului de management organizațional și asigură realizarea efectivă și eficientă a activităților pe mandat
Rezultat 3.1.	Capacitățile de realizare a funcțiilor manageriale sunt dezvoltate/consolidate.
Rezultat 3.2.	Gestionarea resurselor umane este efectivă și eficientă.
Rezultat 3.3.	Eficiența planificării și utilizării resurselor financiare este asigurată.
Rezultat 3.4.	Angajații CML dispun de condiții de muncă care asigură mediu fizic sigur și sănătos pentru personal și permit realizarea neîntreruptă a activității din cauza aspectelor logistice/de infrastructură;
Rezultat 3.5.	Comunicarea internă și externă în CML este îmbunătățită; este creat și instituționalizat un sistem de comunicare internă eficientă și a o strategie de comunicare externă, inclusiv de creare și dezvoltare a parteneriatelor.
Rezultat 3.6.	Managementul informațiilor este îmbunătățit.
Rezultat 3.7.	Sistemul de management al calității este dezvoltat și influențează benefic procesele de lucru.
Rezultat 3.8.	Cadrul normativ privind organizarea și funcționarea CML este îmbunătățit.

Capitolul V. Cadrul de inițiative

Priorități și rezultate		Inițiative	Perioada de implementare		
			2023	2024	2025
Prioritatea 1	Serviciile medico-legale prestate de CML sunt îmbunătățite. efective și eficiente.				
Rezultat 1.1.	Expertizele medico-legale sunt bazate pe suport juridic și științifico-metodic, ancorate în abordarea centrată pe drepturile omului	1.1.1. Crearea, actualizarea permanentă, sistematizarea bazei de date a documentelor regulatorii (acte normative, regulamente, proceduri operaționale, ghiduri/recomandări metodice) privind realizarea serviciilor medico-legale, expertizelor judiciare/extrajudiciare și asigurarea accesibilității pentru întreg personalul implicat în aceste activități	+	+	+
		1.1.2. Efectuarea expertizelor medico-legale judiciare/extrajudiciare, constatărilor și cercetărilor de laborator în baza metodicilor-tip și procedurilor operaționale aprobate	+	+	+
		1.1.3. Confirmarea și argumentarea rezultatelor expertizelor medico-legale prin efectuarea cercetărilor de laborator complementare	+	+	+
		1.1.4. Revizuirea procedurilor operaționale privind efectuarea expertizelor judiciare și extrajudiciare prin prisma abordării bazate pe drepturilor omului	+	+	+
Rezultat 1.2.	Calitatea serviciilor medico-legale este asigurată; rezultatele expertizelor medico-legale sunt calitative, veridice, credibile	1.2.1. Asigurarea competențelor profesionale ale personalului necesare pentru efectuarea serviciilor medico-legale conform reglementărilor	+	+	+
		1.2.2. Asigurarea logisticii necesare pentru efectuarea serviciilor calitative medico-legale conform reglementărilor:	+	+	+
		1.2.3. Obținerea și menținerea acreditării metodelor de cercetare conform standardelor în domeniu (ISO 9001; ISO 17025, ISO 17020)	+	+	+
		1.2.4. Efectuarea controlului sistematic al calității serviciilor medico-legale	+	+	+

Priorități și rezultate		Inițiative	Perioada de implementare		
			2023	2024	2025
		1.2.5. Generalizarea problemelor/neaajunsurilor, neconformităților în domeniul prestării serviciilor medico-legale, elaborarea și prezentarea propunerilor legislative și de politici pentru soluționarea acestora, precum și a propunerilor care urmează a fi implementate pe intern	+	+	+
Rezultat 1.3.	Dialog cu beneficiarii și instituțiile partenere din țară și de peste hotare este îmbunătățit, efectiv și durabil	1.3.1. Analiza și evaluarea situației privind colaborarea cu beneficiarii de expertize judiciare medico-legal și instituțiile partenere și implementarea măsurilor de îmbunătățire a acesteia	+	+	+
		1.3.2. Revizuirea și actualizarea programelor de formare inițială în domeniul medicinei legale a beneficiarilor (judecătorilor și procurorilor) și realizarea acestora	+	+	+
		1.3.3. Difuzarea Ghidului de bune practici cu privire la dispunerea expertizelor judiciare, destinat organelor de drept.	+	+	+
		1.3.4. Participarea la lucrările consiliilor metodico-științifice de specialitate	+	+	+
		1.3.5. Participarea la lucrările Comisiei de calificare și evaluare a experților judiciari de pe lângă Ministerul Justiției	+	+	+
Rezultat 1.4.	Cadrul normativ și de politici în domeniul expertizei judiciare este adecvat pentru organizarea și realizarea calitativă a serviciilor medico-legale.	1.4.1. Revizuirea cadrului normativ existent în domeniul expertizelor judiciare, cu elaborarea propunerilor de îmbunătățire/modificare și prezentarea acestora autorităților publice competente.	+	+	+
		1.4.2. Avizarea proiectelor de acte normative privind reglementarea domeniilor de medicină legală și a celor conexe	+	+	+
		1.4.3. Elaborarea propunerilor privind modul de organizare și funcționare a consiliilor metodico-științifice în domeniul expertizelor judiciare și a medicinei legale și prezentarea acestora în adresa autorităților publice competente	+	+	+
		1.4.4. Elaborarea propunerilor pentru politici publice în limitele de competență a medicinei legale și prezentarea acestora autorităților publice competente	+	+	+
Prioritatea 2	Suportul științifico-metodic este îmbunătățit, asigură calitatea, veridicitatea, credibilitatea și recunoașterea rezultatelor expertizelor medico-legale				
Rezultat 2.1.		2.1.1. Realizarea proiectelor de cercetare	+	+	+

Priorități și rezultate		Inițiative	Perioada de implementare		
			2023	2024	2025
	Toate expertizele judiciare și extrajudice medico-legale sunt bazate pe știință și inovații.	2.1.2. Elaborarea și publicarea lucrărilor științifice	+	+	+
		2.1.3. Întărirea propunerilor de invenții / inovații / drepturilor de autor	+	+	+
Rezultat 2.2.	Suportul științifico-metodic este capabil să asigure calitatea, veridicitatea, credibilitatea și recunoașterea rezultatelor expertizelor medico-legale.	2.2.1. Generalizarea practicilor de efectuare a expertizelor medico-legale cu identificarea aspectelor problematice și propunerea măsurilor de perfecționare a practicii în domeniu			
		2.2.2. Elaborarea/actualizarea și aprobarea pe intern a procedurilor operaționale	+	+	+
		2.2.3. Aprobarea procedurilor operaționale noi/actualizate, includerea acestora în Nomenclatorul procedurilor operaționale din cadrul CML.	+	+	+
		2.2.4. Elaborarea/actualizarea și aprobarea Normativelor de efectuare a expertizelor medico-legale	+	+	+
		2.2.5. Elaborarea și aprobarea standardului privind termenul limită de efectuare a expertizelor medico-legale, inclusiv în calitate de cercetări complementare de laborator	+	+	+
Rezultat 2.3.	Dezvoltarea profesională a experților judiciari în domeniul științei medicinei legale este asigurată.	2.3.1. Organizarea forurilor științifice (conferințe, mese rotunde, simpozioane, ateliere)	+	+	+
		2.3.2. Participarea la foruri științifice (conferințe, mese rotunde, simpozioane, ateliere) din țară și de peste hotare	+	+	+
		2.3.3. Realizarea activităților de formare/dezvoltare profesională continuă a experților medico-legali	+	+	+
		2.3.4. Colaborarea cu instituții similare din țară și de peste hotare:	+	+	+
		2.3.5. Participare în calitate de membru la organizații/rețele de profil, societăți științifice, care includ instituții similare	+	+	+
		2.3.6. Gestionarea bibliotecii științifice fizice și electronice	+	+	+
Prioritatea 3	Capacitățile instituționale sunt consolidate prin fortificarea sistemului de management organizațional și asigură realizarea efectivă și eficientă a activităților pe mandat				

Priorități și rezultate		Inițiative	Perioada de implementare		
			2023	2024	2025
Rezultat 3.1.	Capacitățile de realizare a funcțiilor manageriale sunt dezvoltate/consolidate	3.1.1. Respectarea procedurii operaționale de planificare a activității (la nivel de CML și la nivel de subdiviziuni)	+	+	+
		3.1.2. Revizuirea și actualizarea, după caz, a Regulamentului de organizare și funcționare a CML, a structurii CML adecvate pentru realizarea Strategiei	+	+	+
		3.1.3. Revizuirea și actualizarea, după caz a regulamentelor de organizare și funcționare a compartimentelor/ subdiviziunilor CML	+	+	+
		3.1.4. Revizuirea și actualizarea, după caz, a Fișelor de post pentru toate funcțiile	+	+	+
		3.1.5. Elaborarea, aprobarea și implementarea Planurilor de activitate/anuale la nivel de CML și de subdiviziuni	+	+	+
		3.1.6. Respectarea procedurii operaționale privind monitorizarea, controlul și raportarea activității (la nivel de CML și la nivel de subdiviziuni)	+	+	+
		3.1.7. Elaborarea rapoartelor anuale privind activitatea CML cu constatări, concluzii și propuneri pentru anul următor.	+	+	+
Rezultat 3.2.	Gestionarea resurselor umane este îmbunătățită.	3.2.1. Elaborarea, actualizarea, după caz, și aprobarea procedurilor operaționale cu privire la personal: recrutarea și selecția, integrarea socio-profesională a noilor angajați, motivarea financiară și nefinanciară, evaluarea performanțelor, promovarea, evaluarea calificărilor, sănătatea și securitatea în muncă, formarea profesională, încetarea activității etc.	+	+	+
		3.2.2. Planificarea și realizarea acțiunilor de ocupare a posturilor vacante (recrutare, selectare), de angajare și integrare a personalului	+	+	+
		3.2.3. Planificarea și realizarea acțiunilor de menținere a personalului: motivare financiară și nefinanciară, remunerare, evaluare a performanțelor, promovare, evaluare a calificărilor, asigurare a condițiilor de muncă (psihologice, fizice), consolidare a spiritului de echipă etc.	+	+	+
		3.2.4. Planificarea și realizarea acțiunilor de asigurare a securității și sănătății în muncă (controlul medical al angajaților; instruirea persoanelor cu funcții de conducere și instructajul persoanelor cu	+	+	+

Priorități și rezultate		Inițiative	Perioada de implementare		
			2023	2024	2025
		funcții de execuție privind securitatea și sănătatea în muncă; evaluarea factorilor de risc; protecția lucrătorilor la locul de muncă și prevenirea riscurilor profesionale; instruirea personalului privind apărarea împotriva incendiilor)			
		3.2.5. Acordarea asistenței informaționale și metodologice în domeniu (consultarea personalului în probleme ce țin de aplicarea prevederilor legislației muncii, procedurilor de personal, relațiilor de muncă, soluționarea conflictelor etc.)	+	+	+
		3.2.6. Elaborarea, în baza necesităților de formare identificate, și realizarea Planului anual de formare profesională în domeniul de specializare: formare inițială a noilor angajați; formare continuă (identificarea necesităților de instruire, elaborarea Planului de instruire, realizarea Planului de instruire, evidența instruirii, monitorizarea realizării Planului, evaluarea rezultatelor instruirii, raportarea instruirii)	+	+	+
		3.2.7. Elaborarea și realizarea Planului de formare profesională în domeniul managementului	+	+	+
		3.2.8. Monitorizarea și evidența rezultatelor procedurii de calificare și evaluare de evaluare și conferire a gradelor de calificare a personalului (experți judiciari, asistente medicale, felceri-laboranți)	+	+	+
Rezultat 3.3.	Eficiența planificării și utilizării resurselor financiare este asigurată.	3.3.1. Planificarea și aprobarea bugetului:	+	+	+
		3.3.2. Organizarea și realizarea acțiunilor privind executarea bugetului			
		3.3.3. Monitorizarea și raportarea executării bugetului			
Rezultat 3.4.	Managementul logistic și al infrastructurii este îmbunătățit. <i>Angajații CML dispun de condiții de muncă care asigură mediu fizic sigur și sănătos pentru personal și permit realizarea neîntreruptă a activității din cauza aspectelor logistice/de infrastructură;</i>	3.4.1. Respectarea și revizuirea periodică a procedurilor operaționale cu privire la asigurarea logistică a activității CML	+	+	+
		3.4.2. Elaborarea și aprobarea Normelor de consum privind asigurarea funcționalității subdiviziunilor CML	+	+	+
		3.4.3. Elaborarea și aprobarea planului de achiziții în baza Notelor de solicitare privind asigurarea cu mijloace tehnice a subdiviziunilor, cu infrastructura necesară și includerea lor în proiectul planului de achiziții în propunerile de buget	+	+	+

Priorități și rezultate		Inițiative	Perioada de implementare		
			2023	2024	2025
		3.4.4. Realizarea acțiunilor privind executarea planului de achiziții	+	+	+
		3.4.5. Asigurarea funcționalității și controlului metrologic al utilajelor medicale și analitice ale CML	+	+	+
		3.4.6. Asigurarea funcționalității rețelelor de distribuție a energiei electrice și termice, apei potabile, de evacuare a apelor uzate, rețelelor de telefonie fixă, intranet și video monitorizare, sistemelor și utilajelor frigorifice și de ventilare	+	+	+
		3.4.7. Elaborarea și realizarea planurilor de reparație/reconstrucție a sediiilor	+	+	+
Rezultat 3.5.	Comunicarea internă și externă în CML este îmbunătățită.	3.5.1. Elaborarea și aprobarea Conceptului cu privire la comunicarea internă și a Strategiei cu privire la comunicarea externă în CML	+	+	+
		3.5.2. Elaborarea și realizarea activităților de instruire/dezvoltare a abilităților de comunicare eficientă a personalului	+	+	+
		3.5.3. Introducerea în practica de lucru a bunelor practici de realizare a ședințelor, de gestionare a conflictelor, de menținere a unui climat psihologic favorabil;	+	+	+
Rezultat 3.6.	Managementul informațiilor este îmbunătățit. <i>În CML funcționează Sistemul informațional îmbunătățit care asigură necesitățile funcționale cu informațiile necesare, permite eliminarea birocrăției legate de documentele de rutină și facilitează procesul de luare a deciziilor bazate pe informații calitative, obținute rapid și ușor</i>	3.6.1. Elaborarea și aprobarea Conceptului cu privire la asigurarea informațională a activității CML prin crearea și dezvoltarea sistemului informațional automatizat (nomenclatorul informațiilor necesare, date, fluxuri și circuite de informații, sisteme informatice – proceduri și mijloace tehnice de prelucrare a informațiilor)	+	+	+
		3.6.2. Elaborarea și aprobarea Planului de dezvoltare a sistemului informațional	+	+	+
		3.6.3. Asigurarea funcționalității sistemului informațional:	+	+	+
		3.6.4. Monitorizarea funcționalității sistemului informațional cu identificarea problemelor și propunerea soluțiilor de rigoare	+	+	+
		3.6.5. Dezvoltarea abilităților personalului cu privire la utilizarea sistemului informațional	+	+	+
Rezultat 3.7.	Sistemul de management al calității este dezvoltat și	3.7.1. Revizuirea, actualizarea și verificarea implementării prevederilor informațiilor documentate a SIM în conformitate cu standardele de calitate internaționale ISO	+	+	+

Priorități și rezultate		Inițiative	Perioada de implementare		
			2023	2024	2025
	influențează benefic procesele de lucru.	9001:2015, ISO 17020:2013 și 17025:2018:			
		3.7.2. Gestionarea riscurilor care pot împiedica obținerea performanței planificate: identificarea, la etapa de planificare a activității CML, a riscurilor, inclusiv a riscurilor de fraudă și de corupție; analiza și evaluarea riscurilor; elaborarea acțiunilor de tratare/mitigare a riscurilor identificate; instruirea personalului	+	+	+
		3.7.3. Implementarea sistemului de control intern managerial în CML (corelare cu ISO 9001:2015 ISO 17020:2013 și 17025:2018:)	+	+	+
Rezultat 3.8.	Cadrul normativ privind organizarea și funcționarea CML îmbunătățit	3.8.1. Revizuirea cadrului normativ existent în domeniul organizării și funcționării CML	+	+	+
		3.8.2. Elaborarea și prezentarea la Parlament, Guvern, altor autorități publice relevante propunerile de modificare a legilor/proiectelor de legi, a hotărârilor de Guvern/proiectelor de hotărâri privind activitatea – organizarea și funcționarea, statul de personal, finanțarea etc.	+	+	+
		3.8.3. Realizarea acțiunilor de advocacy pentru promovarea modificărilor propuse	+	+	+