



## ROMÂNIA

### Acord de servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind Analiza Funcțională a Sistemului Judiciar din România (P172734)

**Rezultatul 4:** Raport privind pregătirea și desfășurarea unui curs introductiv de formare privind managementul schimbării și furnizarea de servicii pentru 40 de participanți (2 sesiuni a câte 20 de persoane)

Octombrie 2023



MINISTERUL JUSTIȚIEI



Acest raport a fost predat în octombrie 2023, în cadrul Acordului de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind Analiza Funcțională a Sistemului Judiciar din România (P172734), semnat între Ministerul Justiției și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la 18 iunie 2021. Acest raport reprezintă Rezultatul 4 - Raport privind pregătirea și desfășurarea unui curs introductiv de formare în domeniul managementului schimbării și furnizării de servicii pentru 40 de participanți (2 sesiuni a câte 20 de persoane), în cadrul acordului menționat mai sus.

### **Disclaimer**

Această lucrare este un produs al personalului Băncii Mondiale. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în această lucrare nu reflectă în mod necesar opiniile directorilor executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în această lucrare și nu își asumă responsabilitatea pentru eventualele erori, omisiuni sau discrepanțe în informații sau răspunderea cu privire la utilizarea sau neutilizarea informațiilor, metodelor, proceselor sau concluziilor prezentate. Granițele, culorile, denumirile și alte informații prezentate pe orice hartă din această lucrare nu implică nicio judecată din partea Băncii Mondiale cu privire la statutul juridic al oricărui teritoriu sau aprobarea sau acceptarea unor astfel de granițe.

Acest raport nu reprezintă în mod necesar poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

### **Declarație privind drepturile de autor**

Materialul din această lucrare face obiectul drepturilor de autor. Toate întrebările privind drepturile și licențele, inclusiv drepturile subsidiare, trebuie adresate la adresa: (i) Ministerului Justiției (Strada Apolodor, nr. 17, Sector 5, București, România) sau (ii) Grupului Băncii Mondiale România (Strada Vasile Lascăr, nr. 31, Et 6, Sector 2, București, România)

## MULȚUMIRI

Raportul privind pregătirea și desfășurarea unui curs introductiv de formare în domeniul managementului schimbării și al furnizării de servicii face parte din Acordul de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile privind Analiza Funcțională a Sistemului Judiciar din România, încheiat între Ministerul Justiției din România și Banca Mondială.

Raportul a fost elaborat de o echipă de experți ai Băncii Mondiale condusă de Carolina Rendon, Holly Burduja și Fanny Weiner (co-lideri ai echipei de lucru) și formată din Magdalena Popescu (expert în comunicare), Cristian Vladoiu (practician Prosci și expert în managementul schimbării), Laura Oana Ștefan (expert în sectorul justiției) și Cezara Grama (expert în sectorul justiției). Echipa a beneficiat, de asemenea, de sprijinul operațional oferit de Ana-Maria Tomescu (asistent de program).

Echipa ar dori să mulțumească lui Fabian Seiderer (manager de practică, Practica globală de guvernare, Europa și Asia Centrală), Annei Akhalkatsi (manager de țară), echipei de operațiuni ECA pentru guvernare și echipei de portofoliu din România pentru sfaturile, îndrumarea și sprijinul acordat pe parcursul elaborării acestui raport.

Echipa dorește să își exprime recunoștința față de oficialii Ministerului Justiției pentru colaborarea constructivă, precum și față de reprezentanții Consiliului Superior al Magistraturii, Înaltei Curți de Casație și Justiție (ÎCCJ), Parchetului de pe lângă ÎCCJ, Școlii Naționale de Grefieri, Direcției Naționale Anticorupție, Direcției de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism, Ministerului Public, Curții de Apel București, Curtea de Apel Cluj, Parchetul de pe lângă Curtea de Apel București, Tribunalul București și Parchetul de pe lângă Judecătoria Sector 3, care au participat activ la programul de formare.

## ACRONIME

CA	Curtea de Apel
COMS	Consiliul de management strategic
DIICOT	Direcția de Investigare a Infracțiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism
DNA	Direcția Națională Anticorupție (Romanian: Direcția Națională Anticorupție)
HCCJ	Înalta Curte de Casație și Justiție
INM	Institutul Național al Magistraturii
IT	Tehnologia informației
KPI	Indicatori cheie de performanță
GR	Guvernul României
MJ	Ministerul Justiției
PCA	Parchetul de pe lângă o Curte de Apel
PÎCCJ	Parchetul de pe lângă ÎCCJ
PM	Ministerul Public
RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile
CSM	Consiliul Superior al Magistraturii
SDJ	Strategia de dezvoltare a sistemului judiciar
SNG	Școala Națională de Grefieri

## Cuprins

1. Introducere .....	6
2. Programul de formare.....	9
2.1 Obiective, participare și format .....	9
2.2 Descrierea conținutului formării.....	10
2.3 Feedback din partea participanților.....	12
3. Concluzii și etapele următoare .....	13
Anexa 1 - Agenda programului de formare .....	15
Anexa 2 - Instituții participante .....	18

## Lista de figuri

Figura 1: Succesul schimbării necesită considerarea a două dimensiuni cheie – tehnică și umană.....	11
---	----

# 1. Introducere

- 1. Banca Mondială colaborează cu Ministerul Justiției (MJ) pentru a sprijini eforturile acestuia de a realiza o analiză funcțională, în vederea evaluării performanței sectorului justiției și a furnizării de servicii, prin intermediul unui Acord de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile (RAS) privind Analiza Funcțională a Sistemului Judiciar din România.** Obiectivul general al RAS este de a spori pregătirea și capacitatea MJ de a pune în aplicare agenda sa de reformă în domeniul justiției. Activitatea include o evaluare actuală a principalelor puncte slabe din punct de vedere instituțional, provocărilor legate de performanță, precum și recomandări pentru îmbunătățirea furnizării de servicii, pentru a răspunde mai bine nevoilor și așteptărilor cetățenilor. Pe baza analizei funcționale și a recomandărilor rezultate, Banca Mondială oferă asistență tehnică pentru a elabora recomandări pentru revizuirea sau reînnoirea Strategiei de dezvoltare a sistemului judiciar (SDJ) și a Planului de Acțiune care urmează să fie elaborate de MJ, în cooperare cu alte instituții-cheie din domeniul justiției. RAS include, de asemenea, activități de consolidare a capacităților pentru a sprijini MJ în eforturile sale de formare a personalului relevant din sectorul justiției în domeniul gestionării schimbării și al furnizării de servicii.
- 2. RAS privind analiza funcțională a sectorului justiției din România include următoarele patru componente:**
  - COMPONENTA 1: Sprijin pentru realizarea unei analize funcționale a sectorului justiției.
  - COMPONENTA 2: Sprijin pentru elaborarea Strategiei de dezvoltare a sistemului judiciar.
  - COMPONENTA 3: Recomandări pentru sprijinirea elaborării unui proiect de plan de acțiune.
  - COMPONENTA 4: Sprijin pentru consolidarea capacităților personalului din sectorul justiției.
- 3. Prezentul raport corespunde componentei 4 - Sprijin pentru consolidarea capacităților personalului din sectorul justiției, care se axează pe sprijinirea MJ în eforturile sale de formare a personalului relevant din sectorul justiției în domeniul managementului schimbării.** Activitățile de management al schimbării, împreună cu o colaborare sporită între instituții, sunt esențiale pentru implementarea cu succes a reformelor. Agenda de reformă a justiției din România este determinată în principal de actuala SDJ (2022-2025) și de Planul de Acțiune aferent, precum și de alte strategii complementare. Având în vedere diversitatea părților interesate din sectorul justiției și distribuția responsabilităților, managementul schimbării poate contribui la asigurarea faptului că strategia - sau o versiune nouă sau revizuită - este atât bine concepută, cât și acceptată și pusă în aplicare în mod eficient de către părțile interesate implicate.
- 4. Echipa Băncii Mondiale a elaborat un curs de formare privind managementul schimbării pentru personalul din sistemul judiciar și din alte instituții selectate din sectorul justiției.** Formarea a fost împărțită în două module: (i) certificare în managementul schimbării prin sesiuni teoretice privind elementele fundamentale ale managementului schimbării (trei zile) și (ii) exerciții practice adaptate privind operaționalizarea SDJ și a Planului de Acțiune aferent (două zile). Formarea a fost oferită prin intermediul a două sesiuni de formare de 5 zile pentru 20 de participanți fiecare (în total 40 de participanți), care au fost selectați de către MJ și alte instituții din sector. Agenda programului de formare este atașată în anexa 1.
- 5. Obiectivul programului de formare în domeniul managementului schimbării a fost dezvoltarea abilităților necesare personalului relevant pentru a implementa SDJ și Planul de Acțiune, inclusiv proiectul de plan de management al schimbării care a fost elaborat în cadrul acestui program.** În

cadrul programului de formare în domeniul managementului schimbării, participanții au învățat cum să definească managementul schimbării, să explice valoarea managementului schimbării, să aplice cadrele de management al schimbării pentru a facilita schimbarea individuală și organizațională, cum să activeze rolurile care contribuie la succesul schimbării, cum să formuleze bazele unui plan de management al schimbării, precum și abordări practice pentru implementarea schimbării.

- 6. Activitatea de formare a oferit reprezentanților din diferite instituții din domeniul justiției posibilitatea de a contribui la elaborarea unui proiect de plan de management al schimbării, pentru a ghida părțile interesate în implementarea SDJ și a Planului de Acțiune.** Structura programului, de trei zile teoretice și două practice, a fost agreată cu părțile interesate din sectorul justiției. În timp ce primele trei zile (certificarea privind managementul schimbării) au acoperit o componentă teoretică, ultimele două zile ale programului au fost practice. În aceste zile, participanții au lucrat în grupuri pentru a aplica direct conceptele de management al schimbării pe care le-au învățat. Fiecare grup s-a concentrat pe câte un domeniu strategic cheie al sectorului justiției. Grupurile au lucrat împreună pentru a elabora planuri de management al schimbării, care să prezinte activitățile și componentele potențiale care ar putea pune bazele unei implementări de succes a SDJ. Ideile rezultate în urma zilelor practice au fundamentat livrabilul 2.2 al RAS - Recomandări pentru pregătirea unui proiect de plan de management al schimbării, în cadrul componentei 2 - Sprijin pentru elaborarea Strategiei de dezvoltare a sistemului judiciar. Cadrul de management al schimbării selectat pentru program, este metodologia Prosci®, incluzând modelul de schimbare ADKAR<sup>1</sup>, deoarece este foarte potrivit pentru a aborda complexitatea sistemului de justiție din România. De asemenea, cadrul a fost , utilizat și pentru dezvoltarea recomandărilor din raportul privind proiectul de plan de management al schimbării (livrabil 2.2).
- 7. Discuțiile cu participanții în timpul formării au evidențiat câteva idei generale privind managementul schimbării.** Acestea sunt relevante pentru dezvoltarea viitoare a unui plan de management al schimbării. Participanții au menționat:
- *Sponsorship-ul (acțiunile sponsorului) consecvent este o prioritate absolută a managementului schimbării pentru implementarea cu succes a strategiei.* Structuri precum Consiliul de management strategic (COMS) pot avea o influență semnificativă în ceea ce privește creșterea gradului de conștientizare și încurajarea dorinței în rândul grupurilor impactate de schimbare de a contribui în mod activ la rezultatele planificate ale schimbării.
  - *O parte semnificativă a beneficiilor anticipate ale SDJ se bazează în mare măsură pe faptul că indivizii își îndeplinesc rolurile într-un mod diferit, deci pe măsura internalizării schimbării.*
  - *Nivelul de risc asociat cu punerea în aplicare a strategiei este considerat ridicat.* Acest lucru reprezintă evaluarea participanților din diverse instituții-cheie, cu mandate, culturi, capacități de schimbare, stiluri de conducere și experiențe anterioare de schimbare diferite.
  - *Este esențial să se comunice din timp "de ce", "ce" și "cum" are loc schimbarea (motivele, schimbările și a modului de schimbare).*

---

<sup>1</sup> Modelul ADKAR, parte a metodologiei de management al schimbării Prosci, este un model dezvoltat de fondatorul Prosci, Jeff Hiatt, în 1994, și este susținut de peste 25 de ani de cercetare în domeniul managementului schimbării și de cele mai bune practici, exclusiv în domeniul managementului schimbării. A se vedea și <https://www.prosci.com/methodology/adkar>.

- *Ar trebui stabilite și formalizate roluri specifice de gestionare a schimbării.* Luarea în considerare a diferitelor niveluri de pregătire pentru schimbare și a resurselor disponibile în cadrul instituțiilor din sectorul justiției este esențială pentru alocarea responsabilităților de management al schimbării. De exemplu, în prezent, puține instituții au roluri de manager de proiect. Uneori, acest rol este îndeplinit adițional altor sarcini principale specifice zilnice.

**8. Acest raport prezintă procesul de pregătire și desfășurare a programului de formare în domeniul managementului schimbării, precum și principalele concluzii ale cursului introductiv de formare.** Raportul oferă o prezentare generală a programului de formare, inclusiv contextul, obiectivele, detaliile privind participarea, formatul, o descriere a conținutului formării și metodologia utilizată în timpul formării. Secțiunea finală a raportului surprinde feedback-ul valoros din partea participanților, împreună cu principalele concluzii trase și cu posibilele etape următoare care trebuie parcurse în ceea ce privește formarea.



## 2. Programul de formare

### 2.1 Obiective, participare și format

#### 9. Obiectivele programului de formare în domeniul managementului schimbării au fost următoarele:

- Dotarea personalului relevant din sectorul justiției cu cunoștințele și competențele necesare pentru a se implica activ în elaborarea și implementarea SDJ și Planului de Acțiune (actualizate sau noi), din perspectiva managementului schimbării, inclusiv a planurilor de management al schimbării care au fost elaborate în cadrul acestui program.
- Până la sfârșitul programului, participanții să poată să definească managementul schimbării, să explice valoarea managementului schimbării, să aplice cadrele de management al schimbării pentru a facilita schimbarea individuală și organizațională, cum să activeze rolurile care contribuie la succesul schimbării și cum să formuleze bazele unui plan de management al schimbării.
- Îmbunătățirea capacității participanților de a aplica abordări de management al schimbării pentru implementarea eficientă a schimbării.
- Consolidarea încrederii și a abilităților practice a participanților în aplicarea abordării de management al schimbării, prin aplicarea practică a conceptelor teoretice învățate - co-proiectarea planurilor de management al schimbării, pentru a ghida părțile interesate în implementarea SDJ și a Planului de Acțiune.

**10. Echipa Băncii Mondiale a desfășurat două sesiuni de instruire pentru câte 20 de participanți fiecare (în total 40 de participanți) selectați de MJ și alte instituții din sector**, respectiv Consiliul Superior al Magistraturii, Înalta Curte de Casație și Justiție (ÎCCJ), Parchetul de pe lângă ÎCCJ, Școala Națională de Grefieri, Direcția Națională Anticorupție, Direcția de Investigare a Infrațiunilor de Criminalitate Organizată și Terorism, Curtea de Apel București, Curtea de Apel Cluj, Parchetul de pe lângă Curtea de Apel București, Tribunalul București și Parchetul de pe lângă Judecătoria Sector 3. Participanții au fost implicați activ pe parcursul sesiunilor, au participat la discuții în cadrul componentei teoretice și au lucrat în echipe în cadrul activităților practice. S-a observat că, pe măsură ce programul de formare a progresat, interesul participanților față de abordarea de gestionare a schimbării a crescut, odată cu înțelegerea conceptelor și instrumentelor. De asemenea, participanții au arătat o mai mare încredere în capacitatea lor de a contribui la aplicarea eficientă a managementului schimbării în cadrul activității lor.

**11. Programul de formare a încorporat o combinație cuprinzătoare de cunoștințe teoretice și aplicații practice, după cum urmează:**

- Componentă teoretică - Programul de certificare în managementul schimbării s-a întins pe parcursul a trei zile pentru fiecare grup de câte 20 de participanți și a oferit participanților modele, instrumente și metodologii esențiale pentru a asigura implementarea cu succes a inițiativelor SDJ și pentru a conduce schimbarea în cadrul organizațiilor lor respective. Pe parcursul acestor trei zile, participanții au aplicat în mod activ metodologia de management al schimbării la proiectele selectate, colaborând în grupuri de lucru pentru a integra perspective diverse și complementare ale diferitelor instituții.
- Componenta practică. Această componentă a reunit toți cei 40 de participanți timp de două zile. Această sesiune a fost concepută pentru a permite participanților să colaboreze și să aplice direct

conceptele de management al schimbării dobândite în timpul sesiunilor teoretice. Pe parcursul zilelor practice, participanții au lucrat în echipe, au schimbat idei cu sprijinul facilitatorilor de formare și au oferit contribuții pentru un proiect de plan de management al schimbării, care acoperă patru domenii strategice cheie ale sectorului justiției.

## 12. Sesiunile de formare au avut loc la București și au fost prezentate în cele ce urmează:

- Programul de certificare în managementul schimbării - Primul grup de 20 de participanți: 25-27 septembrie 2023
- Programul de certificare în managementul schimbării - Al doilea grup de 20 de participanți: 2-4 octombrie 2023
- Componenta practică - Primul + al doilea grup (40 de participanți): 5-6 octombrie 2023.

### 2.2 Descrierea conținutului formării

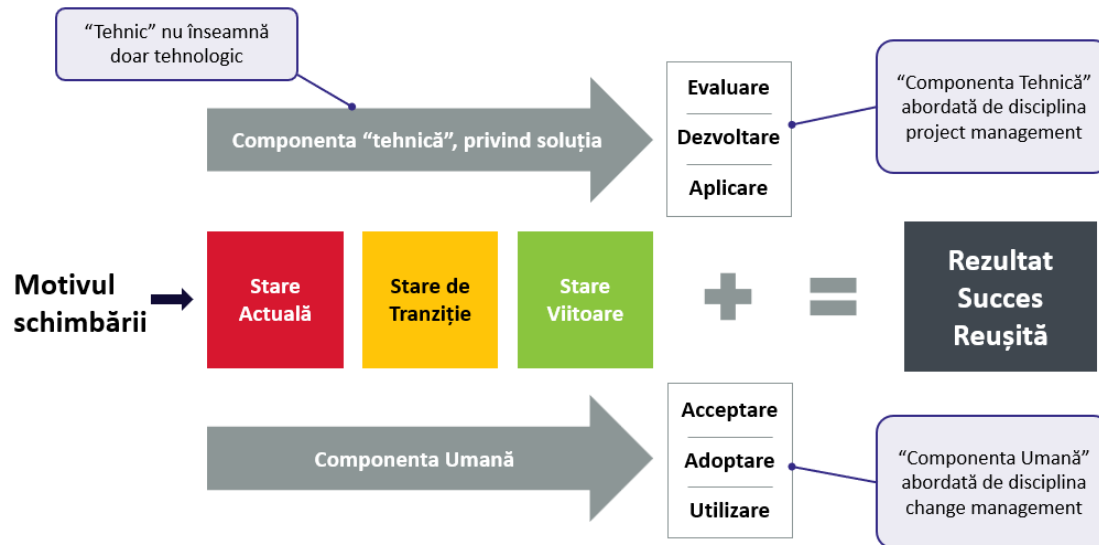
**13. Programul de formare a utilizat metodologia Prosci®, de management al schimbării,<sup>2</sup> incluzând modelul de schimbare ADKAR.®** Acest cadru de management al schimbării este potrivit pentru a aborda complexitatea sectorului justiției din România. Metodologia selectată este recunoscută pe scară largă ca fiind unul dintre cele mai răspândite metodologii de management al schimbării, datorită simplității și eficienței dovedite. Este o abordare orientată spre rezultate pentru gestionarea schimbării, bazată pe ipoteza că *schimbarea se produce cu fiecare individ în parte*. ADKAR® este un acronim care reprezintă cele cinci repere sau etape pe care o persoană trebuie să le parcurgă pentru ca schimbarea să fie realizată cu succes: *conștientizare, dorință, cunoaștințe, capacitate și consolidare (engleză – Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)*. Atunci când este aplicat în mod eficient la schimbare, acest model permite liderilor și echipelor să își concentreze activitățile asupra a ceea ce va determina schimbarea individuală și va produce rezultate organizaționale în mod colectiv. Această abordare ajută la concentrarea eforturilor asupra domeniului (domeniilor) care au cel mai mare potențial de reușită, oferind structură și direcție.

**14. Schimbările preconizate aduse de către SDJ vor avea un impact asupra ambelor dimensiuni - dimensiunea tehnică (de proiect) și dimensiunea umană a schimbării.** Cercetările arată că, în general, una dintre principalele cauze ale eșecului unui proiect este legată de provocările legate de gestionarea dimensiunii umane ale schimbării. Cu toate acestea, pentru a implementa o schimbare, ambele dimensiuni ale schimbării ar trebui să se maturizeze simultan (a se vedea figura 1). Prin urmare, managementul proiectelor și managementul schimbării sunt discipline complementare, care au scopul comun de a produce rezultate și efecte care ar trebui să se consolideze reciproc.

---

<sup>2</sup> <https://www.prosci.com/>

Figura 1: Succesul schimbării necesită considerarea a două dimensiuni cheie – tehnică și umană



Sursa : [www.prosci.com](http://www.prosci.com)

#### Programul de certificare în managementul schimbării

**15. Pe parcursul primelor trei zile (componenta teoretică), participanții au învățat concepte și instrumente cheie de management al schimbării și au aplicat noile cunoștințe în cadrul grupurilor de lucru.** Programul de formare a prezentat conceptele și instrumentele cheie de management al schimbării ca un cadru care poate fi utilizat la elaborarea unui plan de management al schimbării. Acestea au inclus:

- Bazele managementului schimbării;
- Principalele roluri în managementul schimbării;
- Metodologia Prosci - Modele de bază;
- Modelul Prosci triunghiul schimbării și rolurile cheie – Prosci Change Triangle Model (PCT Model);
- Modelul ADKAR și Planul ADKAR Blueprint(model de plan de management al schimbării la nivel general);
- Procesul Prosci în trei faze (Prosci 3-Phase Process) - definirea succesului, a impactului și a abordării inițiativei de schimbare, evaluarea riscurilor, rezistența la schimbare, resursele, foaia de parcurs, evaluarea performanței proiectului, activarea sprijinului și transferul).

**16. După prezentarea metodologiei Prosci, participanții au început să lucreze la proiecte individuale sau în grupuri mici și au elaborat prezentări, pentru a aplica conceptele de management al schimbării.** Mai multe prezentări au fost discutate în timpul formării cu toți participanții, în timp ce restul prezentărilor au fost transmise formatorului, ca teme obligatorii pentru certificare. Fiecare zi teoretică

s-a încheiat cu un test de verificare a cunoștințelor, iar în cea de-a treia zi, participanții au susținut un test final, obligatoriu pentru obținerea certificării programului.

### *Componenta practică*

**17. Cele două zile practice ale programului au fost dedicate continua activitatea inițiată în timpul sesiunilor teoretice și a construe pe aceasta, abordând în special elementele esențiale ale elaborării SDJ și ale implementării Planului de Acțiune.** Participanții au fost împărțiți în patru echipe, care au lucrat la patru proiecte distincte, identificate ca domenii strategice ale sistemului de justiție, care ar trebui abordate pentru o implementare de succes a SDJ, după cum urmează:

- Accesul la justiție,
- Colaborarea și coordonarea interinstituțională,
- Comunicarea și organizarea instituțională și
- Digitalizarea.

**18. Pentru cele patru subiecte de mai sus, participanții au co-proiectat proiecte de planuri de management al schimbării, folosind competențele nou dobândite.** Fiecare grup de lucru a ales să lucreze la unul dintre subiectele menționate mai sus. Pentru fiecare dintre aceste patru subiecte, au fost utilizate instrumente Prosci specifice, care au culminat cu elaborarea unui plan general de management al schimbării, cunoscut sub numele de Planul ADKAR Blueprint. Acest plan cuprinde activitățile necesare care ar trebui implementate pentru grupurile specifice impactate de schimbări. După ce proiectele de planuri de management al schimbării au fost finalizate, fiecare grup a prezentat și discutat planurile respective cu toți participanții.

**19. Contribuțiile participanților au stat la baza proiectului de plan de management a schimbării, care va sprijini MJ în elaborarea unui plan de management al schimbării pentru a sprijini implementarea SDJ și a Planului de Acțiune.** Perspectivele exprimate de către participanți pe parcursul zilelor practice au fost incluse în livrabilul 2.2 - Recomandări pentru pregătirea unui proiect de plan de management al schimbării, în cadrul componentei 2 - Sprijin pentru elaborarea Strategiei de dezvoltare a sistemului judiciar al RAS.

### *2.3 Feedback din partea participanților*

**20. Conform chestionarului de evaluare a participanților completat la sfârșitul programului, experiența generală a programului a fost evaluată cu 4,97 din 5, ceea ce indică un grad de satisfacție excepțională și feedback-ul pozitiv din partea participanților.** În special, participanții au demonstrat o dorință continuă de a dobândi noi cunoștințe și abilități, contribuind în același timp în mod activ la program. Încă de la început, participanții au îmbrățișat colaborarea, angajându-se rapid în munca de echipă și în sarcinile individuale. Aceștia au împărtășit în mod activ perspective valoroase și s-au bazat pe contribuțiile și punctele de vedere ale celorlalți, favorizând un schimb de idei bogat și divers. În plus, participanții au manifestat interes pentru explorarea unor oportunități de învățare suplimentare legate de domeniul de aplicare al programului. În general, angajamentul ridicat al participanților, spiritul de colaborare și dorința de cunoaștere au creat o atmosferă de entuziasm și schimburi intelectuale, făcând din program o experiență valoroasă pentru toți cei implicați.

### 3. Concluzii și etapele următoare

- 21. Programul de formare în domeniul managementului schimbării a constituit un prim pas în creșterea gradului de conștientizare și încurajarea dezbaterilor cu privire la managementul schimbării.** Programul de formare în domeniul managementului schimbării a oferit o platformă solidă pentru a genera conștientizare și discuții în rândul părților interesate din sectorul justiției cu privire la importanța critică a managementului schimbării privind elaborarea, implementarea și monitorizarea reformelor. Oferind participanților cunoștințe și instrumente practice privind managementul schimbării, care pot fi aplicate în navigarea în peisajul complex al reformelor din sectorul justiției. Programul a contribuit la creșterea gradului de înțelegere a modului în care inițiativele de schimbare de succes se bazează pe o abordare bine structurată și strategică a gestionării aspectului uman al transformării. În plus, programul a încurajat discuțiile deschise și constructive, permițând participanților din diferite instituții - cu mandate diferite, dar toate având importanță critică în cadrul sistemului de justiție din România - să își împărtășească perspectivele unice, să facă schimb de bune practici și să învețe din experiențele diferite. Prin facilitarea acestor dialoguri, programul nu numai că a lărgit orizonturile participanților, dar a încurajat și un sentiment de comunitate și colaborare între diferite instituții.
- 22. Programul de formare a oferit participanților o experiență practică valoroasă.** Prin sesiuni interactive, studii de caz, dezbateri și exerciții de colaborare, programul i-a încurajat pe participanți să exploreze și să analizeze exemple reale de proiecte, permițându-le să înțeleagă potențialele provocări și oportunități care apar în timpul procesului de reformă. Această metodă de învățare prin abordări aplicative, nu numai că le-a îmbunătățit înțelegerea teoretică, dar i-a și echipat cu perspective și abilități practice. Acestea sunt elemente utile în abordarea rezistenței la schimbare, precum și pentru a încuraja implicarea părților interesate și pentru a asigura rezultate durabile ale schimbării.
- 23. Programul a creat o coaliție inițială de sprijin pentru modificarea și implementarea SDJ - fie în forma sa actuală (SDJ 2022-2025), fie într-o versiune viitoare.** Cu toate acestea, un management eficient al schimbării în sistemul judiciar românesc necesită stabilirea și formalizarea unor roluri specifice de management al schimbării, care lipsesc în prezent. Acest lucru ar trebui făcut având în vedere nivelurile diferite de pregătire pentru schimbare ale instituțiilor din sectorul justiției, precum și resursele disponibile. Este esențial să se planifice și să se definească în mod clar mandatele și rolurile celor implicați în punerea în aplicare a activităților de schimbare.
- 24. În general, participanții și-au exprimat dorința de a beneficia de formare suplimentară, iar punerea în aplicare a abordărilor de management a schimbării va crea nevoi suplimentare de instruire.** Mai jos sunt prezentate câteva exemple de viitoare cursuri de formare complementare posibile în domeniul managementului schimbării:
- Pentru participanții la program:
    - Formare în domeniul managementului de proiect
    - Sprijin de coaching pentru participanții care vor juca un rol de manager de schimbare, cu scopul de a le crește capacitatea de a obține rezultatele așteptate în cadrul proiectelor/inițiativelor de schimbare.

- Pentru alte părți interesate din sectorul justiției care au avut/vor avea roluri și responsabilități legate de SDJ/ proiecte/ implementări de initiative:
  - Pentru conducerea instituțională (sponsori): atelier de lucru de o jumătate de zi / o zi privind rolul și acțiunile așteptate ale unui sponsor în susținerea schimbării în sectorul justiției.
  - Pentru managerii de oameni<sup>3</sup>: o zi de formare privind modul de a conduce echipele prin schimbare, cu scopul de a dezvolta cunoștințele și abilitățile managerilor de a încorpora schimbarea în activitățile zilnice.
  - Pentru potențialii agenți de schimbare/alte roluri: formare de o zi despre cum să preia conducerea schimbării.

**25. Indiferent de viitoarele activități de formare, se recomandă cu tărie ca MJ și instituțiile din domeniul justiției să valorifice entuziasmul creat în timpul acestui program de formare și să continue să implice participanții, în calitate de agenți de schimbare în instituțiile lor și în sectorul justiției, în ansamblu.** Sunt încurajate sesiunile de colaborare ulterioare pentru a discuta aspecte transversale, pentru a continua dialogul între instituțiile din domeniul justiției cu privire la modul de management al schimbării, în special pentru reformele mai dificile.

---

<sup>3</sup> Managerul de oameni (sau Sponsor) este un rol cheie din cadrul metodologiei Prosci, alături de Managerul de proiect și Managerul (practicianul) de schimbare. Rolul sponsorului/managerului de oameni este de a oferi direcție și îndrumare clară pentru proiect, prin comunicarea scopului, obiectivelor și beneficiilor schimbării către echipele sale. Aceștia acționează ca o punte de legătură între conducerea superioară și angajați, asigurându-se că informațiile sunt împărtășite în mod eficient, că întrebările sunt abordate și că preocupările sunt ascultate. Prin implicarea activă cu echipele lor, managerii de personal pot contribui la construirea încrederii, la gestionarea rezistenței și la promovarea unei atitudini pozitive față de schimbare. În sectorul justiției din România, structura COMS ar putea juca rolul de sponsor, pentru a stimula conștientizarea și dorința, sporind, în cele din urmă, efortul colectiv în vederea obținerii rezultatelor dorite ale schimbării.

## Anexa 1 - Agenda programului de formare

### ROMÂNIA

Acord de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile  
privind Analiza Funcțională a Sistemului Judiciar din România

#### Formare în managementul schimbării

#### Partea I - Componenta teoretică

#### Ziua 1 (9.00 - 18.00)

Interval	Activitate
9:00 - 10:40	Introducere Fundamentele managementului schimbării Principalele roluri în managementul schimbării
10:40 - 11:00	Pauză de cafea
11:00 - 13:00	Metodologia Prosci - Modele de bază Modelul PCT Modelul ADKAR
13:00 - 14:00	Pauză de prânz
14:00 - 15:40	Metodologia Prosci / Cele 3 faze ale procesului Introducerea proiectului (sesiune practică) Faza 1 a Metodologiei Prosci Definirea succesului inițiativei de schimbare
15:40 - 16:00	Pauză de cafea
16:00 - 18:00	De ce managementul schimbării? Definirea impactului inițiativei de schimbare Verificarea cunoștințelor - Ziua 1

#### Ziua 2 (9.00 - 18.00)

Interval	Activitate
9:00 - 10:40	Recapitulare Ziua 1 Definirea strategiei managementului schimbării pentru proiectul curent Evaluarea Riscurilor, Rezistența la schimbare, Resurse
10:40 - 11:00	Pauză de cafea
11:00 - 13:00	Lucru în echipă - Strategia de management al schimbării pentru proiectul actual Roluri Plan de acțiune (foaie de parcurs)
13:00 - 14:00	Pauză de prânz
14:00 - 15:40	Faza 2 a Metodologiei Prosci®. Planul ADKAR Elaborarea planurilor de schimbare și de implementare - Partea 1
15:40 - 16:00	Pauză de cafea
16:00 - 18:00	Elaborarea planurilor de schimbare și implementare - Partea 2 Evaluarea performanței implementării Verificarea cunoștințelor - Ziua 2

### Ziua 3 (9 am - 5 pm)

Interval	Activitate
9:00 - 10:40	Recapitulare Ziua 2 Adaptarea acțiunilor în urma evaluării implementării Rezistența la schimbare - partea 2
10:40 - 11:00	Pauză de cafea
11:00 - 13:00	Faza 3 a Metodologiei Prosci®. Revizuirea performanțelor proiectului, Activarea susținerii și transfer Finalizarea prezentărilor participanților
13:00 - 14:00	Pauză de prânz
14:00 - 15:40	Livrare prezentări participanți - Partea 1
15:40 - 16:00	Pauză de cafea
16:00 - 18:00	Livrare prezentări participanți - partea 2 Pașii următori și evaluare Încheiere program

### Partea a II-a - Aplicarea modelelor de management al schimbării, pentru a sprijini prioritățile din sectorul justiției

#### Agenda Ziua 1 (9 am - 5 pm)

Interval	Modul
9:00 - 10:30	Introducere + Scurtă recapitulare a Metodologiei Prosci® - etape critice 1. Definirea succesului
10:30 - 10:45	Pauză de cafea
10:45 - 12:30	2. Definirea impactului 3. Definirea abordării <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborarea interinstituțională</li> <li>• Profilul sponsorului</li> </ul>
12:30 - 13:30	Pauză de prânz
13:30 - 15:15	4. Planul de management al schimbării pentru fiecare obiectiv strategic
15:30 - 15:45	Pauză de cafea
15:45 - 17:00	5. Planuri de management al schimbării <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planul de comunicare</li> <li>• Plan de sponsorizare</li> </ul>

#### Agenda Ziua 2 (9 am - 5 pm)

Interval	Modul
9:00 - 10:30	Recapitulare ziua precedentă



Interval	Modul
	Rafinarea prezentărilor
10:30 - 10:45	Pauză de cafea
10:45 - 12:30	Obiectivele Strategiei - Prezentări planuri de managementul schimbării – Partea I (grupele 1-4)
12:30 - 13:30	Pauză de prânz
13:30 - 15:15	Obiectivele Strategiei - Prezentări Prezentări planuri de managementul schimbării – Partea II (grupele de la 5 la 10)
15:30 - 15.45	Pauză de cafea
15:45 - 17:00	Ingrediente critice pentru a obține succesul implementării Strategiei (discuție facilitată) Încheierea programului

## Anexa 2 - Instituții participante

- MJ: Directori și personal tehnic
- CSM: Membrii CSM, personal tehnic
- PÎCCJ: Procurori
- ÎCCJ: Magistrați asistenți, personal tehnic
- INM: Șefi serviciu
- SNG: Director financiar
- Curtea de Apel București: Manager economic
- Tribunalul București: Judecători, președinți de secție
- DNA: Procurori
- DIICOT: Procurori
- CA Cluj: Judecători, Vicepreședinți ai instanței
- Parchetul de pe lângă Curtea de Apel București: Procuror șef secție
- Parchetul de pe lângă Judecătoria Sector 3: Procuror